

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Akvilė Žiliūtė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

|                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS<br/>SĄSAJOS SU INOVATYVIA<br/>DARBUOTOJŲ ELGSENA,<br/>MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ<br/>ĮSITRAUKIMUI IR<br/>MODERUOJANT<br/>KŪRYBIŠKUMUI LIETUVOJE IR<br/>NORVEGIJOJE</b> | <b>THE RELATIONSHIP BETWEEN<br/>AUTHENTIC LEADERSHIP AND<br/>EMPLOYEES' INNOVATIVE<br/>BEHAVIOR: THE MEDIATING<br/>ROLE OF WORK ENGAGEMENT<br/>AND THE MODERATING ROLE<br/>OF CREATIVITY IN LITHUANIA<br/>AND NORWAY</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Darbo vadovas: Prof. dr. Diskienė

Vilnius, 2026

## TURINYS

|                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| IVADAS .....                                                                                                                                                            | 5  |
| 1. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, INOVATYVIOS<br>ELGSENOS IR KŪRYBIŠKUMO MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ .....                                           | 8  |
| 1.1. Autentiškos lyderystės samprata. ....                                                                                                                              | 8  |
| 1.1.1. Autentiškos lyderystės prielaidos ir bruožai. ....                                                                                                               | 10 |
| 1.1.2. Autentiškos lyderystės įgyvendinimas. ....                                                                                                                       | 11 |
| 1.2. Darbuotojų įsitraukimo mokslinės literatūros analizė. ....                                                                                                         | 13 |
| 1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo prielaidos, bruožai ir rezultatai. ....                                                                                                   | 15 |
| 1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo įgyvendinimas. ....                                                                                                                       | 17 |
| 1.3. Inovatyvios elgsenos koncepcija. ....                                                                                                                              | 19 |
| 1.3.1. Inovatyvios elgsenos prielaidos, poveikis organizacijai ir skatinimas. ....                                                                                      | 21 |
| 1.3.2. Inovatyvios elgsenos dimensijos. ....                                                                                                                            | 23 |
| 1.4. Kūrybiškumo samprata. ....                                                                                                                                         | 25 |
| 1.4.1. Kūrybiškumo prielaidos ir svarba organizacijoje. ....                                                                                                            | 26 |
| 1.5. Autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, inovatyvios elgsenos ir kūrybiškumo<br>tarpusavio sąveika. ....                                                    | 29 |
| 1.6. Lietuvos ir Norvegijos darbo kultūros palyginimas. ....                                                                                                            | 37 |
| 2. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJOS SU INOVATYVIA DARBUOTOJŲ<br>ELGSENA, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT<br>KŪRYBIŠKUMUI, TYRIMO<br>METODOLOGIJA. .... | 39 |
| 2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai, conceptualus pagrindas ir hipotezės. ....                                                                                            | 39 |
| 2.2. Tyrimo matavimo skalės ir atrankos strategija .....                                                                                                                | 46 |
| 2.3. Tyrimo imtis ir duomenų rinkimas. ....                                                                                                                             | 49 |
| 2.4. Tyrimo duomenų analizės metodika. ....                                                                                                                             | 52 |
| 2.5. Tyrimo apribojimai. ....                                                                                                                                           | 60 |
| 3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ. ....                                                                                                                             | 62 |
| 3.1. Tyrimo imties charakteristikos. ....                                                                                                                               | 62 |
| 3.2. Tyrimo skalių vidinio nuoseklumo ir patikimumo analizė. ....                                                                                                       | 62 |
| 3.3. Duomenų normalumo vertinimas .....                                                                                                                                 | 64 |
| 3.4. Duomenų aprašomoji statistika .....                                                                                                                                | 66 |
| 3.4.1. Duomenų koreliacijos analizė. ....                                                                                                                               | 67 |
| 3.5. Demografinių duomenų pasiskirstymas. ....                                                                                                                          | 68 |
| 3.5.1. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal lytį. ....                                                                                                            | 68 |
| 3.5.2. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal amžių. ....                                                                                                           | 69 |
| 3.5.3. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal išsilavinimą. ....                                                                                                    | 70 |
| 3.5.4. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal organizacijos veiklos šalį. ....                                                                                      | 71 |
| 3.5.5. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal organizacijos veiklos sritį. ....                                                                                     | 71 |
| 3.5.6. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal užimamas pareigas. ....                                                                                               | 72 |
| 3.5.7. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal darbo stažą. ....                                                                                                     | 73 |
| 3.5.8. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal darbo stažą organizacijoje. ....                                                                                      | 74 |
| 3.6. Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai elgsenai<br>analizė. ....                                                        | 75 |

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.7. Moderuotos mediacijos analizė: darbuotojų įsitraukimo ir kūrybiškumo vaidmuo.....                                    | 79  |
| 3.7.1. Darbuotojų įsitraukimo mediacijos analizė ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos.....          | 79  |
| 3.7.2. Kūrybiškumo moderacijos analizė ryšyje tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos.....                    | 80  |
| 3.7.3. Kūrybiškumo įtaka moderuotai mediacijai tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos.....                   | 82  |
| 3.8. Lietuvos ir Norvegijos pogrupių rezultatų palyginimas.....                                                           | 85  |
| 3.8.1. Tiesioginių poveikių palyginimas: autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo įtaka inovatyviai elgsenai..... | 85  |
| 3.8.2. Mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos poveikių palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje.....                | 88  |
| 3.9. Tyrimo rezultatų santrauka ir diskusija .....                                                                        | 92  |
| IŠVADOS.....                                                                                                              | 95  |
| REKOMENDACIJOS.....                                                                                                       | 97  |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS .....                                                                                                 | 98  |
| SANTRAUKA.....                                                                                                            | 105 |
| SUMMARY.....                                                                                                              | 106 |
| PRIEDAI .....                                                                                                             | 107 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 paveikslas.</b> <i>Darbuotojų įsitraukimo dimensijos ir jų įgyvendinimo būdai.....</i> | 17 |
| <b>2 paveikslas.</b> <i>Tyrimo modelis.....</i>                                             | 46 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 lentelė.</b> <i>Autentiškos lyderystės samprata, jos skirtumai ir panašumai.....</i>                            | 8  |
| <b>2 lentelė.</b> <i>Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui moksliniuose tyrimuose..</i>            | 30 |
| <b>3 lentelė.</b> <i>Darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai moksliniuose tyrimuose.....</i> | 32 |
| <b>4 lentelė.</b> <i>Autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai moksliniuose tyrimuose.....</i> | 34 |
| <b>5 lentelė.</b> <i>Kūrybiškumo poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai moksliniuose tyrimuose...</i>              | 35 |
| <b>6 lentelė.</b> <i>Konstruktų matavimo skalės.....</i>                                                             | 46 |

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>7 lentelė.</b> <i>Tyrimo skalių Cronbach <math>\alpha</math> palyginimas</i> .....                                                            | 63 |
| <b>8 lentelė.</b> <i>Duomenų pasiskirstymo normalumo testų rezultatai</i> .....                                                                  | 64 |
| <b>9 lentelė.</b> <i>Duomenų Skewness ir Kurtosis rezultatai</i> .....                                                                           | 65 |
| <b>10 lentelė.</b> <i>Duomenų aprašomosios statistikos rezultatai</i> .....                                                                      | 66 |
| <b>11 lentelė.</b> <i>Duomenų koreliacijų rezultatai</i> .....                                                                                   | 68 |
| <b>12 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų amžiaus lytį</i> .....                                                     | 69 |
| <b>13 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų amžiaus grupes</i> .....                                                   | 70 |
| <b>14 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų išsilavinimą</i> .....                                                     | 71 |
| <b>15 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų organizacijos veiklos šalį</i> .....                                       | 71 |
| <b>16 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų organizacijos veiklos sritį</i> ....                                       | 72 |
| <b>17 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų užimamas pareigas</i> .....                                                | 73 |
| <b>18 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų darbo stažą</i> .....                                                      | 73 |
| <b>19 lentelė.</b> <i>Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų darbo stažą</i> .....                                                      | 74 |
| <b>20 lentelė.</b> <i>Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo poveikio inovatyviai elgsenai rezultatai</i> .....                        | 76 |
| <b>21 lentelė.</b> <i>Autentiškos lyderystės mediacijos poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai per darbuotojų įsitraukimą rezultatai</i> ..... | 79 |
| <b>22 lentelė.</b> <i>Kūrybiškumo moderavimo poveikio inovatyviai elgsenai regresijos rezultatai</i> ...                                         | 81 |
| <b>23 lentelė.</b> <i>Autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai elgsenai „skirtingiems kūrybiškumo lygiams</i> .....                           | 82 |
| <b>24 lentelė.</b> <i>Darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai elgsenai esant skirtingiems kūrybiškumo lygiams</i> .....                      | 83 |
| <b>25 lentelė.</b> <i>Moderuotos mediacijos indeksas</i> .....                                                                                   | 84 |
| <b>26 lentelė.</b> <i>Tiesioginių poveikių rezultatai Lietuvoje ir Norvegijoje</i> .....                                                         | 86 |
| <b>27 lentelė.</b> <i>Tiesioginių poveikių ir sąveikų (skirtumų tarp Lietuvos ir Norvegijos) palyginimas</i> .....                               | 86 |
| <b>28 lentelė.</b> <i>Mediacinio poveikio palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje</i> .....                                                         | 89 |
| <b>29 lentelė.</b> <i>Moderacijos palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje</i> .....                                                                 | 89 |
| <b>30 lentelė.</b> <i>Moderuotos mediacijos palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje</i> .....                                                       | 90 |
| <b>31 lentelė.</b> <i>Hipotezių vertinimo santrauka</i> .....                                                                                    | 92 |

## IVADAS

**Aktualumas.** Šiuolaikinėse organizacijose, susiduriančiose su greitais pokyčiais ir nuolatinėmis krizėmis, tampa vis svarbiau turėti efektyvius lyderius, gebančius ne tik valdyti, bet ir įkvėpti darbuotojus. Autentiška lyderystė, paremta sąžiningumu, nuoseklumu ir atvirumu, tampa esminiu veiksmu, užtikrinančiu pasitikėjimą ir efektyvų darbuotojų įsitraukimą. Tokie lyderiai, elgdamiesi pagal savo vertybes ir asmenines nuostatas, kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs ir motyvuoti prisidėti prie organizacijos tikslų. Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimas, skatinamas autentiškų lyderių, tampa esminiu veiksmu, užtikrinančiu ilgalaikį organizacijos našumą ir sėkmingą vystymąsi. Kai darbuotojai jaučia prasmę savo darbe ir mato aiškų ryšį tarp savo pastangų ir organizacijos tikslų, jie yra linkę atlikti užduotis su didesniu atsidavimu ir energija, o tai tiesiogiai veikia organizacijos inovatyvumą. Inovatyvi elgsena, apimanti naujų idėjų kūrimą ir jų praktinį įgyvendinimą, yra būtina norint išlikti konkurencingiems ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kūrybiškumas šioje aplinkoje atlieka svarbų vaidmenį – ne tik kaip individuali savybė, tiesiogiai susijusi su naujų idėjų generavimu, bet ir kaip moderuojantis veiksnys, stiprinantis ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos. Tad autentiški lyderiai, skatindami darbuotojų įsitraukimą ir sudarydami sąlygas kūrybiškumui reikštis, ne tik kuria produktyvesnę darbo aplinką, bet ir užtikrina organizacijos gebėjimą efektyviai diegti inovacijas.

Naujausiojoje teorijoje išskirti ir validuoti autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos konstruktai. Walumbwa ir kiti (2008) parodė, kad autentiški lyderiai, veikiantys pagal savo vertybes ir skaidriai bendraujantys su darbuotojais, kuria pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, kuri skatina darbuotojų įsitraukimą ir kūrybiškumą. May ir kiti (2004), nagrinėdami darbuotojų įsitraukimo psichologines sąlygas, pabrėžė, kad norint pasiekti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, būtina sukurti saugią ir prasmingą darbo aplinką. Tai tiesiogiai veikia darbuotojų norą dalyvauti inovacijų kūrimo procesuose, o Jong ir Hartog (2010) išskiria keturias inovatyvios elgsenos dimensijas: idėjų tyrinėjimą, generavimą, rėmimą ir įgyvendinimą, pabrėždami, kad tik įgyvendinant idėjas, inovacijos tampa realybe. Kūrybiškumo konstruktas buvo išsamiai analizuotas Zielinska ir kt. (2022), kurie validavo kūrybinio savęs vertinimo skalę, akcentuodami kūrybiškumo svarbą kaip savivokos komponentą, lemiantį inovatyvią elgseną. Tai reiškia, kad kūrybiški darbuotojai geba geriau išnaudoti savo įsitraukimą, siekdami generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas. Tad ši tema yra labai aktuali ir plačiai analizuojama ir naujausioje literatūroje, nes šie konstruktai tiesiogiai lemia organizacijų gebėjimą išlikti konkurencingoms ir prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių.

**Ištyrimo lygis ir naujumas.** Autentiška lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, kūrybiškumas ir inovatyvi elgsena – tai temos, kurios ir pastaraisiais metais sulaukė didelio mokslininkų ir praktikų dėmesio. Vis dėlto dauguma atliktų tyrimų sutelkė dėmesį į kitas rinkas, pavyzdžiui, Jungtines Amerikos Valstijas, Aziją ar Vakarų Europą, tuo tarpu Lietuvos kontekstas išlieka mažai tyrinėtas. Trūksta duomenų apie šių veiksmų įgyvendinimo lygį Lietuvos organizacijose, o tai riboja tiek teorines išvagas, tiek praktinių sprendimų kūrimą. Palyginimui, Norvegija yra šalis, kurioje stebima stipri lyderystės kultūra, orientuota į darbuotojų įtraukimą ir inovacijų kūrimą. Taigi Norvegijos konteksto analizė suteikia vertingą palyginimo galimybę, siekiant nustatyti, kokie skirtumai ir panašumai egzistuoja tarp Lietuvos ir Norvegijos, bei kaip šių dviejų šalių patirtys gali papildyti viena kitą. Kitas svarbus tyrimo aspektas yra darbuotojų įsitraukimo ir kūrybiškumo vaidmuo šiame procese. Nors moksliniai tyrimai jau yra nustatę, kad autentiška lyderystė tiesiogiai skatina inovatyvų darbuotojų elgesį, trūksta išsamesnių analizių, kurios nagrinėtų, ar darbuotojų įsitraukimas veikia kaip mediacinis veiksnys šiame ryšyje, o kūrybiškumas – kaip moderuojantis veiksnys, stiprinantis darbuotojų įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai. Tai ypač aktualu Lietuvos rinkai, kur organizacijos vis dažniau siekia kurti inovacijomis grindžiamą veiklos strategiją, tačiau susiduria su iššūkiais įtraukiant darbuotojus į šiuos procesus. Taigi šio tyrimo naujumas kyla iš kelių aspektų: pirma, jis orientuojasi į Lietuvą; antra, tyrimas siekia išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo ir kūrybiškumo vaidmenį šiuose procesuose, trečia, palyginimas su Norvegijos praktika leidžia įvertinti Lietuvos situaciją platesniame tarptautiniame kontekste, identifikuoti gerąsias praktikas ir kurti strategijas, kurios skatintų aukštą darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvų elgesį organizacijose.

**Problema.** Kaip darbuotojų įsitraukimas ir kūrybiškumas veikia autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai?

**Darbo tikslas.** Ištirti autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, atskleidžiant darbuotojų įsitraukimo mediacinį ir darbuotojų kūrybiškumo moderacinį vaidmenį bei palyginti gautus rezultatus tarp Lietuvos ir Norvegijos imčių.

#### **Darbo uždaviniai.**

1. Išanalizuoti autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos teorinius pagrindus, išnagrinėjant svarbiausias sampratas, jų prielaidas, bruožus ir įgyvendinimo būdus.
2. Išnagrinėti ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatus ir juose nustatytas autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo bei inovatyvios elgsenos tarpusavio sąveikas ir sąsajas, siekiant pagrįsti teorines prielaidas.

3. Parengti tyrimo modelį ir empirinę tyrimo metodologiją, kuri pagrįstų tyrimo planą, imties atranką, matavimo instrumentus ir statistinės analizės metodus, būtinus hipotezių patikrinimui.
4. Empiriškai įvertinti autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, išanalizuojant darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį bei darbuotojų kūrybiškumo moderacinį poveikį, taip pat jų sąveika grindžiamą moderuotą mediaciją.
5. Palyginti Lietuvos ir Norvegijos darbuotojų rezultatus, siekiant nustatyti, ar tiesioginiai, mediaciniai, moderaciniai ir moderuotos mediacijos ryšiai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp šių dviejų šalių kontekstų.

**Darbo metodai.** Literatūros analizė atliekama naudojant šiuos metodus: mokslinės literatūros pirminių ir antrinių šaltinių analizavimas, grupavimas, lyginimas, apibendrinimas, interpretavimas. Remiantis teorine analize, sukurtas tyrimo modelis. Pritaikius loginę ir dedukcinę analizę, suformuluotos tyrimo hipotezės ir sukurtas tyrimo modelis, atspindintis numatomus priežastinius ryšius, įskaitant mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos sąveikas. Taip pat sudarytas tyrimo planas, apimantis tyrimo metodus, imties atrankos kriterijus, matavimo instrumentus ir numatomus statistinės analizės metodus. Empirinėje dalyje taikytas kiekybinis tyrimas, duomenys rinkti struktūruota elektronine anketa naudojant validuotus instrumentus. Imtis formuota patogiosios atrankos būdu Lietuvoje ir Norvegijoje. Duomenų analizei naudota aprašomoji statistika, patikimumo įvertinimas (Cronbach  $\alpha$ ), koreliacinė ir regresinė analizė. Visos hipotezės testuotos taikant Hayes PROCESS Modelį 15, leidžiantį vienu metu įvertinti mediaciją, moderaciją ir moderuotą mediaciją.

**Dirbtinio intelekto naudojimas.** Dirbtinio intelekto platforma *ChatGPT* buvo naudota kaip pagalbinė priemonė atrenkant aktualius mokslinius straipsnius, struktūruojant ir apibendrinant teorinę informaciją, taip pat padedant sukoncentruoti ir aiškiau interpretuoti SPSS statistinių analizės rezultatų išvestis. Dirbtinis intelektas nebuvo naudojamas duomenų rinkimui, skaičiavimams ar rezultatų generavimui.

**Darbo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje analizuojami autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos teoriniai aspektai bei šių konstrukto tarpusavio ryšiai, taip pat aptariami Lietuvos ir Norvegijos darbo kultūrų skirtumai. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija: tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės, tyrimo modelis, imtis, duomenų rinkimo bei analizės metodai ir tyrimo ribotumai. Trečioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, įskaitant imties charakteristiką, matavimo instrumentų patikimumą, tiesioginius, mediacinius, moderacinius ir moderuotos mediacijos ryšius (PROCESS 15 modelis), bei Lietuvos ir Norvegijos imčių palyginimą.

# 1. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, INOVATYVIOS ELGSENOS IR KŪRYBIŠKUMO MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

## 1.1. Autentiškos lyderystės samprata

Lyderis – tai apibrėžimas, kiekvienam suprantamas skirtingai priklausomai nuo gyvenimo etapo, patirties, lūkesčių, aplinkos. Paprastai lyderiu apibūdiname žmogų, kuris turi daugiau patirties tam tikroje srityje ir yra pasiruošęs savo patirtimi pasidalinti su savo pasekėjais, tačiau darbo kultūros koncepte siekiamybė yra – „autentiškas lyderis, kuris suvienija žmones bendro tikslo link ir įgalina juos veikti vertybiniu pagrindu, siekiant kurti vertę visoms suinteresuotoms šalims“ (George B., 2010). Tai reiškia, jog būti „tikruoju“ (autentišku) lyderiu neužtenka tik rodyti pavyzdį kitiems, reikia būtinai savo veiksmus grįsti vertybėmis, savimone, nuoširdumu ir nuolatos būti koncentruotu į rezultatus. Autentiškos lyderystės koncepcijos pradininkai, sąvokos apibrėžimai, jų panašumai ir skirtumai pavaizduoti 1 lentelėje (žr. 1 lentelė).

### 1 lentelė

*Autentiškos lyderystės samprata, jos skirtumai ir panašumai*

| Autoriai, metai        | Autentiškos lyderystės apibrėžimas                                                                                                                                                                                                       | Panašumai ir skirtumai |                             |                                     |                     |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                          | Savimonė ir vertybės   | Skaidrumas ir pasitikėjimas | Moralinis ir etinis lyderio elgesys | Poveikis pasekėjams |
| George (2003)          | Lyderystės forma, kurioje lyderiai veikia pagal savo asmenines vertybes ir įsitikinimus, kad sukurtų ilgalaikę vertę savo organizacijai. Jie kuria organizacijų kultūrą, kurioje dominuoja pasitikėjimas, sąžiningumas ir skaidrumas.    | +                      | +                           | +                                   | +                   |
| Luthans, Avolio (2003) | Lyderystės procesas, kuris remiasi pozityviais psichologiniais gebėjimais ir išvystyta organizacine aplinka, skatinančia didesnę savimonę ir teigiamus veiksmus tiek lyderių, tiek jų sekėjų lygmeniu.                                   | +                      |                             | +                                   |                     |
| Avolio ir kiti (2004)  | Tai procesas, kuriame lyderiai veikia pagal savo giliai įsitvirtinusias vertybes ir siekia kurti teigiamą poveikį savo pasekėjams. Tokie lyderiai yra skaidrūs, atviri ir rodantys aukštus moralinius standartus.                        |                        |                             | +                                   | +                   |
| Avolio, Gardner (2005) | Lyderystės forma, pagal kurią lyderiai kurie turi gilų supratimą apie savo mintis, elgesį ir vertybes. Jie veikia pagal savo vertybes ir įsitikinimus, yra skaidrūs ir pasitikintys savo savybėmis, rodydami aukštą moralinį charakterį. |                        | +                           |                                     |                     |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Aptariant autentiškos lyderystės apibrėžimus, galima teigti, jog visi autoriai sutinka, kad autentiški lyderiai turi gilų savimonės jausmą ir veikia pagal savo vidines vertybes ir įsitikinimus.

Tai leidžia jiems priimti sprendimus, kurie atitinka jų tikrąją prigimtį ir moralines nuostatas. Pavyzdžiui, Luthans, Avolio (2003) bei George (2003) pabrėžia, kad autentiškas lyderis žino, kas jis yra, ką vertina ir kaip šios vertybės formuoja jų veiksmus organizacijoje. Šaltiniuose pabrėžiama, kad skaidrumas yra esminis autentiškos lyderystės elementas. Lyderiai, kurie atvirai rodo savo mintis ir jausmus, sukuria pasitikėjimą ir stiprina ryšį su savo sekėjais, tačiau Avolio B., Gardner (2005) ir George (2003) papildomai akcentuoja, kad šis skaidrumas yra būtinas tam, kad lyderiai galėtų motyvuoti savo sekėjus ir kurti pasitikėjimą organizacijoje. Visi autoriai taip pat sutinka, kad autentiška lyderystė remiasi aukštais moraliniais ir etiniais standartais. Luthans, Avolio (2003), George (2003) ir Avolio B. ir kiti (2004) papildomai pabrėžia, kad autentiški lyderiai vadovaujasi vertybėmis, kurios ne tik skatina jų asmeninį augimą, bet ir teigiamai veikia organizacijos kultūrą ir jos darbuotojus. Avolio B. ir kiti (2004) ir George (2003) sutinka kad lyderiai, kurie vadovaujasi savo vertybėmis, sukuria prasmingus santykius su pasekėjais, stiprina jų pasitikėjimą ir skatina juos siekti bendrų tikslų. Išskiriant skirtumus galima paminėti, jog Luthans, Avolio (2003) apibrėžia autentišką lyderystę kaip procesą, apimančią tiek lyderių, tiek jų sekėjų savimonę ir teigiamus veiksmus. Jų požiūris labiau orientuojasi į psichologinius gebėjimus ir savireguliacijos aspektus, o George (2003) plačiau žvelgia į autentišką lyderystę, akcentuodamas ilgalaikę vertę, kurią lyderiai kuria organizacijai ir pasiekimus, kurie yra grindžiami tiek asmeninėmis vertybėmis, tiek organizacijos tikslų siekimu. Jis pabrėžia lyderystės tvarumą ir ilgalaikius tikslus, ne tik vidinius lyderio gebėjimus. Taip pat Luthans, Avolio (2003) bei Avolio B. ir kiti (2004) labiau pabrėžia autentiškos lyderystės plėtrą per savireguliaciją, psichologinį kapitalą ir organizacinius kontekstus, kuriuose lyderiai ir jų komandos dirba. Jų apibrėžimai yra išsamūs ir apima įvairius lygmenis (individualus, komandinis ir organizacinis), o tuo tarpu George (2003) labiau orientuojasi į autentiškos lyderystės socialinius ir moralinius aspektus, akcentuodamas lyderių vaidmenį kuriant ilgalaikę vertę ir tvarumą, tačiau mažiau kalba apie organizacinį ar kultūrinį kontekstą. Dar vienas skirtumas – tai emocinis aspektas. Avolio B. ir kiti (2004) ir Avolio B., Gardner (2005) pabrėžia, kaip autentiški lyderiai daro įtaką pasekėjų savimonei ir emocinei būsenai, pvz., optimizmui, pasitikėjimui ir lojalumui, o George (2003) mažiau dėmesio skiria emocinei pusei ir daugiau sutelkia dėmesį į vertybes ir principus, kuriais vadovaujasi autentiški lyderiai, siekiant ilgalaikės organizacijos vertės kūrimo. Taigi panašumai tarp koncepcijų rodo bendrą susitarimą dėl autentiškos lyderystės pagrindinių principų: savimonės, etinių vertybių, skaidrumo ir teigiamo poveikio pasekėjams. Tačiau skirtumai kyla dėl to, kaip kiekvienas autorius apibrėžia autentišką lyderį ir kaip jis nagrinėja lyderystės poveikį sekėjams bei organizacijai.

### 1.1.1. Autentiškos lyderystės prielaidos ir bruožai

Autentiškos lyderystės koncepcijos pradininkai išplėtojo autentiškos lyderystės sąvoką, sudėliojo svarbiausius aspektus ir poveikius, o tai atvėrė galimybes Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, (2008) apibrėžti autentišką lyderystę kaip konstrukta, išskirti jo teiginius bei įgalinti kaip matavimo vienetą. Pagal autentiškos lyderystės konstrukto autorius „autentišką lyderystę galima apibrėžti kaip lyderio elgesio modelį, kuris remiasi teigiamais psichologiniais gebėjimais ir teigiama etine aplinka, siekiant skatinti didesnę savimone, įsisavintą moralinę perspektyvą, subalansuotą informacijos apdorojimą ir santykių skaidrumą tarp lyderių ir sekėjų, taip skatinant teigiamą saviugdą“ (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008). Siekiant įgyvendinti autentišką lyderystę organizacijoje svarbu suvokti, jog tai nėra taisyklė, kurios kiekvienas vadovas galėtų laikytis. Autentiškai lyderystei įgyvendinti reikalinga stipri organizacinė kultūra ir atviras darbuotojų požiūris. Remiantis naujausia moksline literatūra toliau pateikti svarbiausi aspektai, norint sėkmingai įgyvendinti autentišką lyderystę šiuolaikinėje organizacijoje (*žr. 1 PRIEDAS*).

Autentiški lyderiai turi turėti gerai išsivysčiusią savimone, žinoti savo vertybes, įsitikinimus ir stiprybes. Jie turi veikti pagal savo principus būti sąžiningi ir atviri, rodyti savo tikruosius jausmus ir mintis, o tai padeda sukurti autentišką darbo aplinką, kurioje darbuotojai gali jaustis saugiai ir pasitikėti savo lyderiais (Walumbwa ir kiti, 2008; Arenas ir kiti, 2017; Wirawan ir kiti, 2020; Miao C. ir kiti, 2018; Xie ir kiti, 2024). Autentiška lyderystė taip pat remiasi pasitikėjimu, kuris kuriamas per skaidrumą ir atvirumą. Lyderiai turi būti atviri savo sprendimams ir veiksams, gebėti klausti, klausytis ir priimti konstruktyvią kritiką (Adil, Kamal, 2016; Maximo ir kiti, 2019). Skaidrumas ir pasitikėjimas skatina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Pavyzdžiui, kai darbuotojai mato, kad jų lyderiai yra autentiški ir sąžiningi, jie yra linkę labiau prisidėti prie organizacijos tikslų ir yra labiau įsitraukę (Oh ir kiti, 2018; Purwanto ir kiti, 2021). Autentiški lyderiai vadovaujami aukštais etiniais ir moraliniais standartais. Jie ne tik žino, kas yra teisinga, bet ir veikia pagal šias moralės normas, nes tai padeda kurti tvarius ir teisingus santykius organizacijoje. Lyderiai turi turėti aiškius principus ir juos taikyti kasdieniame gyvenime (Walumbwa ir kiti, 2008; Hassan, Ahmed, 2011; Cavazotte ir kiti, 2021). Etika ir moralė taip pat padeda sukurti organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi atsakingi už savo veiksmus ir sprendimus (Adil, Kamal, 2016; Maximo ir kiti, 2019; Domínguez-Escrig ir kiti, 2023). Psichologinis kapitalas (savigarba, optimizmas, atsparumas ir pasitikėjimas savimi) yra taip pat svarbus autentiškos lyderystės vystymuisi. Lyderiai, turintys stiprų psichologinį kapitalą, geba geriau įveikti iššūkius ir padėti savo sekėjams augti tiek profesiniu, tiek asmeniniu lygmeniu (Adil, Kamal, 2016; Purwanto ir kiti, 2021). Psichologinis kapitalas taip pat padeda formuoti organizacijos darbuotojų pasitikėjimą ir didinti jų įsitraukimą, nes jie jaučia, kad lyderiai tiki

gebėjimais ir palaiko jų vystymąsi. Autentiški lyderiai taip pat turi suprasti ir valdyti savo emocijas bei atpažinti kitų emocijas. Tai padeda jiems kurti stiprius santykius ir efektyviai valdyti komandą, skatindami pasitikėjimą ir atvirumą organizacijoje (Wirawan ir kiti, 2020; Yamak, Eyupoglu, 2021, Miao C. ir kiti, 2018; Gill C. ir kiti, 2018). Autentiškos lyderystės įgyvendinimas reikalauja organizacijos kultūros, kurioje vertinami skaidrumas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas. Lyderiai turi kurti aplinką, kurioje darbuotojai gali būti atviri ir dalintis savo idėjomis be baimės būti pasmerkti (Wirawan ir kiti, 2020; Oh ir kiti, 2018; Crawford ir kiti, 2020; Gill C. ir kiti, 2018). Tai apima ir bendradarbiavimo skatinimą, atvirų diskusijų organizavimą, bei darbuotojų savarankiškumo ir iniciatyvos skatinimą. Lyderiai turi būti pavyzdžiu, kaip elgtis pagal organizacijos vertybes. Taip pat jie turi nuosekliai laikytis savo vertybių ir elgesio principų, nes tai suteikia darbuotojams saugumo jausmą ir užtikrina pasitikėjimą (Hassan, Ahmed, 2011; Arenas ir kiti, 2017; Macamo, Klasmeier, 2024). Autentiški lyderiai turi nuolat tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus, taip pat siekti asmeninio ir profesinio augimo. Lyderystė nėra statiška, todėl lyderiai turi nuolat reflektuoti savo veiksmus ir siekti tobulėjimo, kad galėtų veiksmingai vadovauti savo komandoms (Arenas ir kiti, 2017; Purwanto ir kiti, 2021; Polat ir kiti, 2024). Taigi norint įgyvendinti autentišką lyderystę organizacijoje, būtina sukurti aplinką, kurioje lyderiai ir darbuotojai gali dirbti kartu, remdamiesi pasitikėjimu, etika ir atvirumu. Lyderiai turi būti pavyzdžiu, kuriantys organizacijos kultūrą, kuri remiasi vertybėmis ir moralės principais. Be to, būtinas nuolatinis psichologinio kapitalo vystymas ir lyderių tobulėjimas, kad jie galėtų sėkmingai vadovauti ir skatinti darbuotojų įsitraukimą bei inovacijas.

### **1.1.2. Autentiškos lyderystės įgyvendinimas**

George (2010) siūlo išskirti 5 autentiškos lyderystės dimensijas, kurias galima laikyti etapais, siekiant tapti autentiškais lyderiais. Kiekviena dimensija atspindi svarbų žingsnį autentiškos lyderystės link ir gali būti vertinama kaip proceso dalis, padedanti ugdyti lyderio savybes ir gebėjimus, kad jis galėtų efektyviai vadovauti savo komandai ir kurti tvarią, etinę organizacinę kultūrą. Penki etapai autentiškos lyderystės siekimo procese:

- 1. Savęs atradimas ir tikslų nustatymas.** Pirmas etapas apima asmeninio tikslo ir aistros atradimą. Autentiški lyderiai turi aiškiai suvokti savo asmeninį tikslą ir veikti pagal jį, kas leidžia jiems įkvėpti savo pasekėjus ir vesti juos bendru tikslu. Walumbwa ir kiti (2008) pabrėžia, kad autentiškos lyderystės pagrindas yra ne tik veikti pagal asmenines vertybes, bet ir žinoti, kokia yra lyderio tikroji paskirtis (lyderio gairių pasirinkimas, veikimas ir išlaikymas), o tai padeda sukurti pasitikėjimą ir didina darbuotojų įsitraukimą. Crawford ir kiti (2020) taip pat išskiria, kad autentiški lyderiai, turintys aiškų tikslą, gali tapti moraliniu pavyzdžiu, kuris ne tik formuoja organizacijos tikslus, bet ir padeda ją pasiekti.

„Tikslo siekimas su aistra“ (George B., 2010) padeda lyderiams susitvarkyti su iššūkiais ir sukurti prasmingą darbą, kuris įkvepia jų pasekėjus, ypač kai kalbama apie ilgąmetę organizacijos sėkmę (Wirawan ir kiti, 2020; Xie ir kiti, 2024).

2. **Vertybių integravimas į veiklą.** Antras etapas apima vertybių ir įsitikinimų integravimą į kasdienę veiklą ir vadovavimo stilių. Gardner ir kiti (2005) teigia, jog autentiški lyderiai turi remtis tvirtomis vertybėmis, kurios yra formuojamos jų asmeniniais įsitikinimais ir per patirtį, jie nuolat reflektuoja savo vertybes ir jas įgyvendina organizacijos viduje, skatindami etinius sprendimus ir aukštus standartus. Tai ne tik užtikrina nuoseklumą sprendimų priėmimo procese, bet ir stiprina pasitikėjimą tarp lyderių ir pasekėjų. Cavazotte ir kiti (2021) taip pat įvardija, kad lyderio moralė ir nesavanaudiškumas stiprina darbuotojų psichologinį kapitalą ir organizacijos pilietinį elgesį. Tvirtos vertybės padeda lyderiams ne tik vadovauti, bet ir kurti organizacijos kultūrą, pagrįstą pasitikėjimu ir etišku elgesiu (Wirawan ir kiti, 2020; Hassan, Ahmed, 2011; Polat ir kiti, 2024).
3. **Empatija ir emocinis intelektas.** Trečias etapas apima lyderio gebėjimą rodyti empatiją ir užuojautą savo komandos nariams. Lyderiai turi ne tik rūpintis savo darbu, bet ir parodyti užuojautą bei supratimą dėl savo komandos narių poreikių ir jausmų. Šiame etape lyderiai ugdo savo emocinį intelektą ir stiprina gebėjimą įtraukti komandos narius į bendrą tikslą, skatindami jų pasitenkinimą ir įsitraukimą į darbą. Maximo ir kiti (2019) teigia, kad autentiški lyderiai turi gebėti kurti psichologiškai saugią aplinką, kurioje darbuotojai gali išreikšti savo jausmus ir idėjas. Miao C. ir kiti (2018) ištyrė emocinio intelekto ryšį su autentiškos lyderystės elgesiu ir nustatė, kad emocinis intelektas yra svarbus faktorius, kuris padeda lyderiams kurti atvirą ir įtraukią darbo aplinką. Lyderiai su aukštu emociniu intelektu geriau supranta savo emocijas ir geba efektyviai valdyti emocinius iššūkius komandoje, taip skatindami darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą. Tokia lyderystė taip pat skatina darbuotojus rodyti iniciatyvą ir pasitikėjimą savo gebėjimais, kas stiprina organizacijos našumą (Miao C. ir kiti, 2018).
4. **Pasitikėjimo ir bendradarbiavimo skatinimas.** Ketvirtas etapas susijęs su ilgalaikių santykių kūrimu su savo komanda ir pasekėjais. Pagal Avolio B. ir kiti (2004) tai apima pasitikėjimo ir bendradarbiavimo skatinimą, taip pat stiprių ir tvarių ryšių užmezgimą su darbuotojais. Gill C. ir kiti, (2018) pabrėžia, kad autentiški lyderiai kuria saugią darbo aplinką, kuri leidžia darbuotojams pasitikėti savo komanda ir atvirai bendrauti, net kai susiduriama su kognityviniais iššūkiais. Lyderiai šiame etape pradeda dirbti ne tik kaip vadovai, bet ir kaip mentoriai, kurie kuria saugią ir atvirą aplinką, kur darbuotojai gali išreikšti savo idėjas, gauti grįžtamąjį ryšį ir jaustis vertinami (Maximo ir kiti, 2019).

**5. Asmeninės atsakomybės ir disciplinos ugdymas.** Paskutinis etapas yra susijęs su asmeninės disciplinos ir savikontrolės ugdymu. Anot Avolio B., Gardner (2005) autentiški lyderiai turi nustatyti aukštus standartus ne tik savo komandai, bet ir sau. Jie turi būti pavyzdžiu, laikydamiesi savo vertybių ir aukštų profesinių standartų. Arenas ir kiti, (2017) pabrėžia, kad autentiški lyderiai nustato aukštus standartus ne tik savo veiksmams, bet ir tikisi to paties iš savo komandos, skatindami nuolatinį tobulėjimą ir atsakomybę. Tai padeda sukurti organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai yra motyvuoti siekti aukštų tikslų ir nuolatos tobulėti (Gill C. ir kiti, 2018).

Taigi remiantis moksline literatūra, matoma, jog autentiško lyderio vystymasis remiasi ne tik asmeniniais įgūdžiais, bet ir organizacijos kultūra bei jos darbuotojų įsitraukimu. Kiekvienas etapas, kaip tikslų siekimas, vertybių praktika, empatija, ilgalaikių santykių kūrimas ir savikontrolė, yra būtinas autentiškos lyderystės diegimo procese. Šie etapai padeda ne tik kurti pasitikėjimą organizacijoje, bet ir skatinti darbuotojų gerovę, inovacijas ir tvarų augimą.

Apibendrinant autentiškos lyderystės sampratą, galima teigti, jog autentiška lyderystė yra lyderystės procesas, kuris remiasi giliais savimonės, vertybių ir etiško elgesio principais, leidžiančiais lyderiams priimti sprendimus, kurie atitinka jų tikrąją prigimtį ir moralines nuostatas. Autentiški lyderiai ne tik žino savo vertybes, bet ir nuosekliai jas įgyvendina organizacijoje, skatindami pasitikėjimą, atvirumą ir skaidrumą. Ši lyderystės forma taip pat susijusi su aukštais moraliniais ir etiniais standartais, kurie daro teigiamą poveikį tiek lyderiui, tiek jo pasekėjams ir organizacijai. Norint įgyvendinti autentišką lyderystę organizacijoje, svarbu sukurti tokią darbo aplinką, kurioje lyderiai ir darbuotojai bendradarbiautų, remdamiesi pasitikėjimu, etiniais principais ir atvirumu. Lyderiai turi būti pavyzdžiu, formuodami organizacijos kultūrą, pagrįstą vertybėmis ir moraliniais principais. Be to, būtina nuolat tobulinti psichologinį kapitalą ir lyderių įgūdžius, kad jie galėtų efektyviai vadovauti, skatindami darbuotojų įsitraukimą ir inovacijų diegimą. Autentiškos lyderystės įgyvendinimą organizacijoje galima išskirti į 5 etapus: tikslų siekimo, vertybių praktikos, empatijos, ilgalaikių santykių kūrimo ir savikontrolės. Šie etapai padeda ne tik kurti pasitikėjimą organizacijoje, bet ir skatina darbuotojų gerovę, inovacijas bei tvarų augimą.

## **1.2. Darbuotojų įsitraukimo mokslinės literatūros analizė**

Pirmasis mokslininkas išskyręs darbuotojų įsitraukimą, kaip atskirą veiksnį, buvo William Kahn (1990). Pagal autorių darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo fizinė, kognityvinė ir emocinė energija, investuojama į darbo atlikimo procesą. Kahn (1990) šį reiškinį apibrėžia kaip procesą, kai darbuotojai „įtraukia“ save į savo darbo vaidmenis, patys save išreiškia fiziškai, protiška ir

emociškai atlikdami užduotis. Jis pabrėžia, kad įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojo autentiškumu ir galimybe dirbti saugioje, reikšmingoje aplinkoje, kurioje jis jaučiasi vertinamas ir gali būti savimi. Įsitraukimo reikšmė yra esminis veiksnys organizacijos sėkmei. Aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis skatina didesnę produktyvumą, kūrybiškumą ir inovatyvią elgseną. „Įsitraukę darbuotojai dažniau pasižymi aukštesne motyvacija, atsidavimu organizacijai ir teigiamu požiūriu į darbą, o tai teigiamai veikia organizacijos rezultatus bei kultūrą“ (Kwon, Kim, 2020).

Panašią darbuotojų įsitraukimo sąvoką pateikia ir Schaufeli su bendraautorais 2002 m. Autoriai darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip „teigiamą, pozityvią, su darbu susijusią būseną“, kurią sudaro trys pagrindinės dimensijos: gyvybingumas, atsidavimas ir įsitraukimas (Schaufeli ir kiti, 2002). Autoriai pabrėžia, kad įsitraukimas nėra tik trumpalaikė būsena, o nuolatinė ir išsami kognityvinė-emocinė būsena. Jie taip pat pažymi, kad darbuotojų įsitraukimas yra priešingas perdegimui, kuris apima emocinį išsekimą ir cinišką požiūrį į darbą.

Schaufeli ir kiti (2002) taip pat kaip ir Kahn (1990) pabrėžia darbuotojo psichologinį ryšį su darbu, autoriai darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip nuolatinę kognityvinę – emocinę būseną. Schaufeli ir kiti (2002) pabrėžia panašius elementus per savo įsitraukimo komponentus – gyvybingumą, atsidavimą ir įsitraukimą, kurie apima energiją, emocinį ryšį ir pilną susitelkimą. Sutelkiant dėmesį į sampratų skirtumus, galima paminėti, jog Kahn (1990) labiau akcentuoja individualius, subjektyvius darbo patyrimus, o Schaufeli ir kiti (2002) pabrėžia įsitraukimą kaip teigiamą būseną, kuri neapsiriboja tik individualiais potyriais, bet gali būti susieta su platesniais organizaciniais rezultatais ir poveikiu. Taip pat Schaufeli ir kiti (2002) įsitraukimą aiškiai pozicionuoja kaip priešingybę perdegimui, nurodydami įsitraukimą kaip būseną, pasižyminčią aukštu energijos ir teigiamų emocijų lygiu, o tuo tarpu Kahn (1990) perdegimo tiesiogiai nesusieja su įsitraukimu, tačiau kalba apie darbo sąlygas, kurios gali skatinti arba kaip tik slopinti darbuotojų įsitraukimą. Kahn (1990) apibrėžia įsitraukimą kaip procesą, kai darbuotojai įsitraukia į savo darbinę poziciją, tačiau neteikia aiškos priemonės šiam įsitraukimui matuoti, o Schaufeli ir kiti (2002) sukuria aiškiai struktūrizuotą matavimo modelį su trimis pagrindinėmis dimensijomis (gyvybingumu, atsidavimu ir įsitraukimu).

Pradine Kahn (1990) darbuotojų įsitraukimo idėja remiasi ir May ir kiti (2004), straipsnyje „*The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*“. Autoriai straipsnyje išskiria darbuotojų įsitraukimo konstruklą bei įgalina šį veiksnį kaip matavimo vienetą. Taigi apibendrintai, pagal sampratos pradininkus ir May ir kiti (2004), darbuotojų įsitraukimas tai – darbuotojų psichologinė būsena, kai jie įsitraukia į savo vaidmenis darbe, panaudodami kognityvinius, emocinius ir fizinius resursus.

### 1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo prielaidos, bruožai ir rezultatai

Naujausia mokslinė literatūra, analizuojanti darbuotojų įsitraukimo konstruklą labiau atsižvelgia į pačio įsitraukimo rezultatus ir galimą poveikį. Straipsniuose daroma išvada, jog darbuotojų įsitraukimas lemia darbo rezultatus ir organizacinę sėkmę bendrai, tačiau įsitraukimą yra sunku išmatuoti – reikalingas nuoseklesnis matavimo ir taikymo metodas. Pagrindinės darbuotojų įsitraukimo idėjos mokslinėje literatūroje pavaizduotos 2 PRIEDE (žr. 2 PRIEDAS).

Apžvelgiant naujausius mokslinius šaltinius, analizuojančius darbuotojų įsitraukimą, galima išskirti, jog visi straipsniai sutinka, kad darbuotojų įsitraukimui būtinos palankios darbo sąlygos, apimančios psichologinį saugumą, vadovų palaikymą ir asmenines galimybes mokytis bei tobulėti. Ababneh ir kiti (2015) ir Young, Gifford (2021) pabrėžia, kad darbo aplinka ir motyvaciniai veiksniai skatina darbuotojus investuoti asmeninius resursus į darbą. Witemeyer (2013) išskiria psichologinius veiksnius, tokius kaip pasitikėjimas savimi ir atsakomybė, o Kwon, Kim (2020) ir Bakker, Albrecht (2018) akcentuoja darbo reikalavimų – resursų balansą (JD-R modelį) ir asmeninius išteklius. Huang ir kiti (2022) prideda autentiškos lyderystės svarbą, o Schaufeli (2021) pabrėžia įtraukiančios lyderystės ir bazinių psichologinių poreikių tenkinimo svarbą. Dažniausiai minimi įsitraukimo bruožai yra gyvybingumas, atsidavimas ir absorbcija pagal vieną iš darbuotojų įsitraukimo sampratos pradininką Schaufeli ir kiti (2002). Emocinis kognityvinis ir fizinis įsitraukimas, kaip pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo bruožai minimi tik autorių Kwon, Kim (2020) ir Huang ir kiti (2022), remiantis apibrėžimu pagal Kahn (1990). Svarbu paminėti, jog šie skirtumai yra mažai reikšmingi, kadangi pagal Kahn (1990) ir Schaufeli ir kiti (2002) jie beveik atitinka tuos pačius sąvokų paaiškinimus:

- **Emocinis įsitraukimas** apima darbuotojų jausmus ir emocinę reakciją į darbą, o **atsidavimas** atspindi per emocinį ryšį, kai darbuotojai ne tik fiziškai, bet ir emociškai yra susiję su savo darbu, jausdami pasitenkinimą ir didžiulę motyvaciją dirbti.
- **Kognityvinis įsitraukimas** apima darbuotojų mąstymą ir dėmesį darbui, o **absorbcija** atspindi šį visišką susitelkimą, kai darbuotojai pasineria į veiklą ir praranda laiko pojūtį. Tai būklė, kai žmonės visiškai įsitraukia į užduotį ir jiems sunku atsitraukti nuo darbo.
- **Fizinis įsitraukimas** susijęs su energija ir pastangomis darbe, kurios atspindi **gyvybingumo** dimensijoje. Gyvybingumas reiškia aukštą darbuotojų energijos lygį ir psichologinį atsparumą darbo metu. Šis bruožas apima norą investuoti pastangas į darbą, atkaklumą atliekant užduotis ir bendrą entuziastingą požiūrį į darbą.

Pagal visus autorius darbuotojų įsitraukimas turi reikšmingą teigiamą poveikį organizacijų veiklai ir darbuotojų gerovei. Ababneh ir kiti (2015) bei Gede, Huluka (2024) pabrėžia, kad įsitraukę darbuotojai demonstruoja aukštesnę darbo kokybę, produktyvumą ir organizacinį pilietiškumą, prisidedant prie geresnių darbo rezultatų ir mažesnės darbuotojų kaitos. Witemeyer

(2013) papildomai išskiria darbuotojų lojalumą ir psichologinį įgalinimą, kurie taip pat prisideda prie organizacijos stabilumo ir išlaidų mažinimo dėl mažesnės darbuotojų kaitos. Kwon, Kim (2020) pabrėžia, kad įsitraukimas skatina inovatyvią elgseną, gerina darbo kokybę ir padeda darbuotojams išlaikyti psichologinę gerovę bei motyvaciją, o Huang ir kiti (2022) išskiria įsitraukimo poveikį organizaciniam pilietiškumui ir užduočių atlikimui, akcentuodami psichologinę gerovę kaip įsitraukimo rezultatą. Schaufeli (2021) pabrėžia, kad įsitraukę darbuotojai demonstruoja didesnę produktyvumą, ilgalaikį atsparumą stresui ir prisideda prie geresnio komandinio darbo, Bakker, Albrecht (2018) ir Young, Gifford (2021) taip pat atkreipia dėmesį į kūrybiškumą ir teigiamą poveikį komandoms, nurodydami, kad įsitraukimas gali turėti „perdavimo“ efektą, kai vieno darbuotojo entuziazmas paveikia kitus. Gede, Huluka (2024) tai patvirtina savo tyrime, įrodydami, kad įsitraukę darbuotojai padeda stiprinti organizacijos efektyvumą ir gerinti organizacinį klimatą per aukštesnę paslaugų kokybę ir geresnius darbo rezultatus. Taigi visi autoriai sutaria, kad darbuotojų įsitraukimas skatina produktyvumą, inovatyvumą ir darbuotojų gerovę - tai prisideda prie organizacijos sėkmės, o vadovavimo ir organizacinių resursų balanso palaikymas yra būtini darbuotojų įsitraukimui skatinti. Tačiau atsižvelgiant į skirtumus, būtų galima paminėti, jog Huang ir kiti (2022) ir Schaufeli (2021) akcentuoja autentiškos ir įtraukiančios lyderystės svarbą, kuri padeda patenkinti darbuotojų psichologinius poreikius ir skatina įsitraukimą, tačiau Young, Gifford (2021), labiau pabrėžia strateginį vadovavimo poveikį įsitraukimo skatinimui. Nors abi teorijos sutaria dėl lyderystės svarbos, jos gali skirtis dėl požiūrio: ar vadovavimas yra daugiau asmeninis ir autentiškas, ar struktūruotas ir strateginis. Dar vienas teorinis skirtumas – tai įsitraukimą lemiantys veiksniai. Huang ir kiti (2022) ir Schaufeli (2021) savo darbuose pabrėžia, kad vadovų elgesys, kuris palaiko, stiprina ir įkvepia darbuotojus, yra pagrindinis įsitraukimo veiksnys, o Kwon, Kim (2020), Bakker, Albrecht (2018) ir Gede, Huluka (2024) koncentruojasi į darbo resursų ir reikalavimų pusiausvyrą JD-R modelyje, pabrėždami, kad resursai skatina įsitraukimą ir inovatyvią elgseną. Šie požiūriai parodo skirtingas įsitraukimo teorijas: viena akcentuoja vadovų elgesio ir asmeninio įsitraukimo svarbą, kita – objektyvius darbo resursus ir jų poveikį.

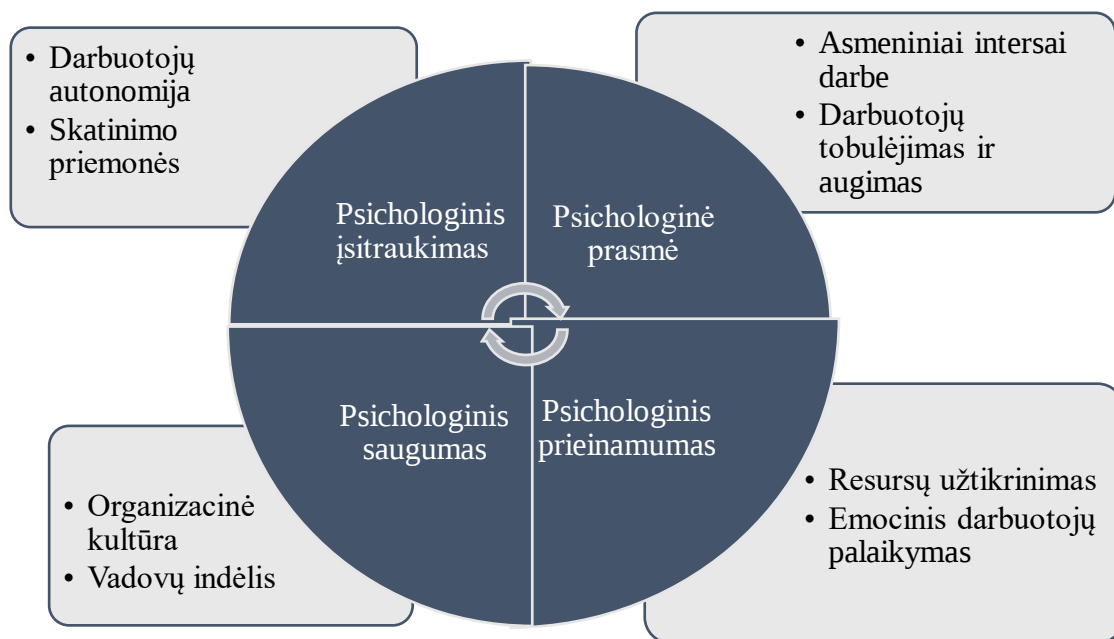
Tai rodo, kad įsitraukimas gali būti interpretuojamas per skirtingas prizmes – ar jis kyla iš žmogiškųjų santykių organizacijoje, ar iš organizacinių struktūrų ir resursų. Nors šie teoriniai konfliktai ir skirtumai nėra esminiai, jie rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra sudėtingas reiškinys, turintis įvairias dimensijas ir skirtingus interpretavimo kampus. Kiekvienas šaltinis pateikia vertingą perspektyvą, tačiau kartu atskleidžia įsitraukimo sąvokos daugialypumą ir skirtingų teorinių požiūrių poreikį.

### 1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo įgyvendinimas

Remiantis darbuotojų įsitraukimo konstrukto autoriais (May ir kt., 2004) įsitraukimas yra siejamas su keturiomis darbuotojų įsitraukimo dimensijomis – psichologinis įsitraukimas, psichologinė prasmė, psichologinis saugumas ir psichologinis prieinamumas (žr. 1 paveikslas). Jos išsiskiria kaip esminiai bruožai dėl to, kad atspindi pagrindines darbuotojo psichologines sąlygas, kurios pagal konstrukto tyrimo rezultatus, „tiesiogiai veikia darbuotojo gebėjimą įsitraukti į darbą ir pasiekti aukštus rezultatus“ (May ir kt., 2004). Kiekviena iš jų prisideda prie darbuotojo motyvacijos ir elgesio darbo vietoje, skatindama kūrybiškumą, inovatyvumą ir produktyvumą.

#### 1 paveikslas

*Darbuotojų įsitraukimo dimensijos ir jų įgyvendinimo būdai*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis May ir kiti, (2004)

1. **Psichologinis įsitraukimas** apima darbuotojo pilną savęs įtraukimą į darbą, naudojant fizinius, emocinius ir kognityvinius išteklius. Tai yra esminė sąlyga organizacijoms, kurios siekia skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą, nes įsitraukę darbuotojai dažnai rodo aukštą energijos lygį ir entuziazmą (Ababneh ir kiti, 2015). Tyrimų rezultatai patvirtina, kad „darbuotojai, kurie įsitraukia į savo darbą, dažnai būna inovatyvesni, kūrybiškesni ir linkę viršyti savo darbo reikalavimus, todėl pasiekia didesnę produktyvumą ir organizacijos veiklos rezultatus (May ir kiti, 2004). Psichologinis įsitraukimas taip pat koreliuoja su darbuotojų pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai, kas dar labiau stiprina darbo efektyvumą (Gede, Huluka, 2024). Pavyzdžiui,

darbuotojams suteikiant daugiau autonomijos, leidžiant jiems pasirinkti darbo metodus arba lankstų darbo grafiką, galima padidinti jų įsitraukimą. Taip pat paskatinimas už inovacijas ar papildomas pastangas gali padėti darbuotojams jausti, kad jų indėlis yra vertinamas ir skatinti juos dar labiau įsitraukti į organizacijos tikslų siekimą.

2. **Psichologinė prasmė** yra susijusi su darbuotojo jausmu, kad darbas turi išliekamąją vertę ir atitinka asmenines vertybes. Tai svarbu, nes darbuotojai, kurie jaučia prasmę savo darbuose, dažniau įsitraukia į užduotis, prisideda prie organizacijos inovatyvumo ir pasiekia aukštus rezultatus. „Inovacija nėra vien tik individualus procesas, tai yra tinklų kūrimo pastanga, susijusi su idėjų kūrimu, priėmimu ir įgyvendinimu tarp darbuotojų“ (Kwon, Kim, 2020). Prasmingumo jausmas darbuotojams suteikia motyvaciją investuoti savo išteklius į darbą ir rodyti aukštesnį pasitenkinimo lygį, kas tiesiogiai veikia jų gebėjimą įsitraukti į organizacijos tikslų siekimą (Gede, Huluka, 2024). Pavyzdžiui, darbuotojams, kurie tiki organizacijos socialine atsakomybe, gali būti suteikiamos užduotys, susijusios su tvarumu ar bendruomenių gerove. Taip pat suteikiant darbuotojams galimybę tobulėti ir augti, organizacija ne tik padidina jų asmeninę vertę, bet ir sustiprina darbo prasmės jausmą.

3. **Psichologinis saugumas** reiškia jausmą, kad darbuotojas gali laisvai išreikšti savo nuomonę ir idėjas be baimės dėl neigiamų pasekmių savo įvaizdžiui ar karjerai. Darbuotojai, kurie jaučiasi saugūs, dažniau dalijasi idėjomis, rodo kūrybiškumą ir prisideda prie organizacijos inovacijų. Schaufeli (2021) tyrime įrodė, kad „inovacijų pagrindas yra idėjos, kurias sukuria darbuotojai, o darbuotojai, kurie jaučiasi saugūs ir gali dalintis savo idėjomis be baimės, dažniau įsitraukia į darbo procesus ir prisideda prie organizacijos kūrybiškumo“ (Schaufeli, 2021). Saugumas taip pat padeda darbuotojams jaustis patogiai – mažina stresą ir skatina organizacijos bendradarbiavimą (Kwon, Kim, 2020). Psichologinio saugumo būtų galima pasiekti per organizacijos kultūrą, kur klaidos ir nesėkmės būtų vertinamos kaip mokymosi galimybės, o ne kaip neigiamas įvertinimas. Pavyzdžiui, atviro dialogo dienos, kur darbuotojai gali kalbėti apie problemas ir iššūkius be baimės būti nubausti. Taip pat vadovams turėtų būti suteikiama mokymo galimybė, kad jie galėtų sukurti saugią ir atvirą darbo aplinką, kur darbuotojai jaustųsi patogiai dalindamiesi savo idėjomis.

4. **Psichologinis prieinamumas** yra susijęs su darbuotojo įsitikinimu, kad jis turi pakankamai fizinių, emocinių ir kognityvinių išteklių, kad galėtų veiksmingai atlikti savo darbą, ypač tais atvejais, kai jiems tenka susidurti su sudėtingais uždaviniais ar dideliais darbo krūviais. Darbuotojai, kurie jaučiasi turintys pakankamus išteklius – fizinius (tinkamą darbo vietą, įrangą, technologijas), emocinius (kolegų paramą, darbo grupės stiprumą), kognityvinius (reikalingas žinias, įgūdžius) – geba greičiau ir efektyviau atlikti užduotis, taip prisidedant prie organizacijos sėkmės. „Įsitraukę darbuotojai dažnai rodo aukštą energiją ir pasiryžimą atlikti užduotis, ypač kai

jie turi pakankamai darbo resursų“ (Bakker, Albrecht, 2018). Pavyzdžiui, darbuotojai, kuriems suteikiama galimybė mokytis ir tobulėti, jaučia didesnę pasitikėjimą savo gebėjimais, o tai didina jų įsitraukimą ir motyvaciją (Gede, Huluka, 2024). Taip pat svarbus emocinis pasiruošimas – gebėjimas išlaikyti streso lygį darbo metu, kad darbuotojas galėtų sėkmingai įveikti iššūkius ir išlaikyti aukštą produktyvumą (Young, Gifford, 2021). Tad psichologinį prieinamumą galima pasiekti per darbo aplinkos palaikymą, kurioje darbuotojams suteikiama prieiga prie reikalingų įrankių ir technologijų, padedančių efektyviai atlikti užduotis (modernios darbo stotys, pažangios darbo priemonės). Taip pat svarbios organizuojamos komandinės veiklos, kurios stiprina emocinį darbuotojų ryšį ir palaikymą.

Taigi šios dimensijos suteikia darbuotojui būtinas sąlygas efektyviai dirbti ir prisidėti prie organizacijos tikslų pasiekimo. Apibendrinus analizuotų mokslinių tyrimų rezultatus – organizacijos, kurios užtikrina, kad jų darbuotojai turėtų reikiamus išteklius, jaustų prasmę ir saugumą darbe, taip pat būtų savanoriškai įsitraukę į savo darbą, gali tikėtis aukštų darbo rezultatų ir inovacijų.

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo sampratą ypatumus mokslinėje literatūroje, galima apibrėžti, jog darbuotojų įsitraukimas yra psichologinė būseną, kai darbuotojai pilnai naudoja savo fizinius, emocinius ir kognityvinius išteklius darbe. Ją formuoja tiek subjektyvūs, tiek objektyvūs veiksniai ir jis turi tiesioginį poveikį organizacijos sėkmei. Pagrindiniai veiksniai, skatinantys įsitraukimą, yra palanki darbo aplinka, psichologinis saugumas, vadovų palaikymas ir galimybės tobulėti. Visi analizuoti moksliniai šaltiniai sutinka, kad įsitraukimas gerina produktyvumą, inovatyvumą ir darbuotojų gerovę. Darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo keturių pagrindinių psichologinių dimensijų: įsitraukimo, prasmingumo, saugumo ir prieinamumo. Psichologinis įsitraukimas yra esminė kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimo sąlyga. Psichologinė prasmė ir saugumas suteikia darbuotojams motyvaciją ir pasitikėjimą, o prieinamumas leidžia darbuotojams jaustis turintiems pakankamai išteklių sėkmingai įveikti iššūkius. Tokios darbo sąlygos prisideda prie organizacijos sėkmės, gerindamos produktyvumą, kūrybiškumą ir bendrą darbuotojų gerovę.

### **1.3. Inovatyvios elgsenos koncepcija**

Inovatyvumas, kaip svarbus organizacijų plėtros ir konkurencingumo variklis, paprastai siejamas su gebėjimu kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, procesus ar produktus, kurie atneša pridėtinę vertę tiek organizacijai, tiek jos klientams. Šiuolaikiniame dinamiškame verslo pasaulyje inovatyvumas įgauna ypatingą reikšmę, nes technologinės permainos, globalizacija ir greitai kintantys vartotojų poreikiai reikalauja nuolatinio prisitaikymo ir naujovių diegimo. Tad pagrindinis iššūkis organizacijoms – rasti inovatyvius darbuotojus arba padėti jiems tokiems tapti,

nes inovatyvi darbuotojų elgsena tampa esmine sąlyga organizacijų gebėjimui išlikti konkurencingoms, skatinti augimą ir užtikrinti ilgalaikę sėkmę.

Pirmasis mokslinėje literatūroje sąvoką, inovatyvus darbuotojų elgesys, paminėjo Scott ir Bruce (1994). Šaltinyje inovatyvi darbuotojų elgsena apibrėžiama kaip procesas, apimantis tris pagrindinius etapus: idėjų generavimą, jų palaikymą ir sėkmingą įgyvendinimą organizacijos kontekste. Šis procesas, pagal autorius, orientuotas į pokyčių inicijavimą, kuris gali apimti naujų technologijų, procesų, produktų ar paslaugų kūrimą. Svarbu pabrėžti, kad ši elgsena apima tiek individualius darbuotojų gebėjimus, tiek organizacijos socialinius ir kontekstinius veiksnus, kurie daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir galimybėms įgyvendinti inovatyvias idėjas. Tyrėjai pabrėžia, kad inovatyvi elgsena reikalauja kūrybiškumo, aktyvaus problemų sprendimo ir gebėjimo pritaikyti idėjas praktikoje, todėl ji yra esminis veiksnys organizacijų konkurencingumui ir gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių (Scott, Bruce, 1994). Pagal kito inovatyvios elgsenos pradininko – Janssen (2000) suvokimą, inovatyvi darbuotojų elgsena apibrėžiama kaip sąmoningas naujų idėjų kūrimas, pristatymas ir pritaikymas darbo rolėje, grupėje ar organizacijoje, siekiant pagerinti veiklos rezultatus ar užtikrinti organizacijos naudą. Ši elgsena apima tris pagrindinius etapus: idėjų generavimą, jų palaikymą ir realizavimą. Pagal autorių, naujovių pritaikymas gali būti naudingas ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams ar jų grupėms, pavyzdžiui, gerinant darbo aplinką, didinant pasitenkinimą darbu ar tobulinant tarpasmeninį bendravimą (Janssen, 2000).

Taigi apibendrinant dviejų pirminių šaltinių inovatyvios darbuotojų elgsenos sampratą, galima pastebėti, jog abu šaltiniai sutinka dėl trijų inovatyvių elgsenos etapų: idėjų generavimas, jų palaikymas (arba skatinimas) ir realizavimas. Taip pat abu autoriai pabrėžia, kad inovatyvi elgsena yra orientuota į organizacijos veiklos tobulinimą, nes ji skatina naujų sprendimų taikymą praktikoje. Scott, Bruce (1994) bei Janssen (2000) nurodo, kad inovatyvios elgsenos pagrindas yra individualus darbuotojų indėlis, nes būtent jie generuoja idėjas ir jas realizuoja bei sutinkama, jog inovatyvi elgsena yra sąmoninga, orientuota į pokyčius ir į naudingus rezultatus. Tačiau žvelgiant iš arčiau galima išvelgti ir konceptualius skirtumus tokius, kaip Scott, Bruce (1994) pabrėžia inovatyvios elgsenos platesnį kontekstą, įtraukiant tiek socialinius, tiek organizacinius veiksnus, darančius įtaką inovacijoms, o Janssen (2000) labiau susitelkia į individualią elgseną, kaip darbuotojo atsaką į darbo reikalavimus ir pastangas sukurti geresnį darbo ir asmeninio indėlio balansą. Taip pat kalbant apie rezultatus, galima pastebėti, jog Scott, Bruce (1994) daugiau dėmesio skiria inovatyvios elgsenos įtakai organizacijos efektyvumui ir struktūrinei veiklai, o Janssen (2000) apima ir asmeninio pasitenkinimo bei socialinio-psichologinio poveikio aspektus, tokius kaip personalizuotos darbo užduotys, atsižvelgimas į asmenybę ar pagerinta tarpusavio komunikacija. Taip pat susitelkiant į organizacinę ir asmeninę naudą Scott, Bruce (1994)

inovatyvią elgseną laiko sudėtine organizacinių procesų dalimi, kuriai įtaką daro organizacinė kultūra ir vadovavimas, o Janssen (2000) pabrėžia socialinės mainų teorijos vaidmenį, akcentuodamas, kad darbuotojai yra labiau linkę būti inovatyviais kai suvokia teisingą pastangų ir atlygio santykį. Nors abu apibrėžimai daugeliu aspektų sutampa, Janssen (2000) labiau orientuojasi į darbuotojo elgsenos psichologinius ir socialinius aspektus, ypač jų suvokimą apie teisingumą ir santykį su darbo aplinka. Tuo tarpu Scott, Bruce (1994) labiau pabrėžia sisteminį inovacijų pobūdį ir jų įtaką organizacinei veiklai.

### **1.3.1. Inovatyvios elgsenos prielaidos, poveikis organizacijai ir skatinimas**

Siekiant išanalizuoti inovatyvios darbuotojų elgsenos ypatumus, aptariami naujausios mokslinės literatūros straipsniai, inovatyvios darbuotojų elgsenos tema, šiomis kryptimis: veiksniai, įtakoiantys inovatyvią darbuotojų elgseną; inovatyvios elgsenos poveikis organizacijos veiklai bei galimos strategijos inovatyvios elgsenos skatinimui (*žr. 3 PRIEDAS*). Šių trijų klausimų aptarimas pateikia visapusišką požiūrį į inovatyvią elgseną, leidžiantį suprasti jos priežastis, poveikį ir plėtros būdus. Tai padeda suformuoti suvokimą ne tik organizacijos veiklos gerinimui, bet ir aplinkos kūrimui, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti, palaikomi, kūrybiški bei inovatyvūs.

Moksliniai šaltiniai analizuoja įvairius veiksnius, kurie lemia inovatyvią darbuotojų elgseną, nuo asmeninių savybių iki organizacinių praktikų ir vadovavimo stilių. Pirmiausia aspektas atsiskleidžia per psichologinį kapitalą ir vidinius veiksnius. Sameer (2018) pabrėžia, kad psichologinis kapitalas (teigiamas požiūris, optimizmas, atsparumas) yra esminis inovatyvios elgsenos veiksnys, stiprinantis darbuotojų kūrybingumą ir gebėjimą įveikti iššūkius, taip pat ir Wan ir kiti (2022) akcentuoja asmeninio kūrybiškumo puoselėjimo vaidmenį, kuris motyvuoja darbuotojus aktyviai imtis inovacijų. Kim ir kiti (2018) mini, jog gebėjimas kūrybiškai spręsti sudėtingas problemas leidžia darbuotojams geriau atpažinti galimybes ir generuoti naujas idėjas. Antra tai – lyderystės svarba, kurią pabrėžia Qi ir kiti (2019) ir Zafar ir kiti (2024) akcentuodami, jog įtrauki lyderystė yra itin svarbi inovatyviai elgsenai skatinti. Vadovai, kuriantys pasitikėjimo kultūrą, stiprina darbuotojų motyvaciją ir jų autonomiją, o tuo tarpu Wang ir kiti (2024) bei Jung ir kiti (2021) pabrėžia autonomiškos lyderystės svarbą, kuri per vadovų atvirumą ir savęs atskleidimą skatina darbuotojų motyvaciją ir jų norą prisidėti prie inovatyvių iniciatyvų. Šiek tiek kitokį lyderio poveikį pateikia Li ir kiti (2024), kuris išryškina humoro svarbą vadovavime, kaip būdą mažinti stresą ir skatinti harmoniją komandoje, kas savo ruožtu padidina kūrybiškumą. Trečiasis įtaką darančių veiksnių požiūris yra išreiškiamas per organizacines sąlygas. Bos-Nehles, Veenendaal (2019) bei Jung ir kiti (2021) pažymi, kad informacijos dalijimosi ir mokymo

praktikos, kartu su inovacijų palaikymo klimatu, tiesiogiai skatina inovatyvų elgesį, o Theurer C. ir kiti (2018) atskleidžia, kad vadovų palaikymas (pvz., empatija, pasitikėjimas) dar labiau sustiprina darbuotojų motyvaciją imtis inovatyvios elgsenos, ypač esant aukštai autonomijai (darbo laiko, metodų ir sprendimų priėmimo savarankiškumas).

Visi analizuoti moksliniai šaltiniai pabrėžia inovatyvios elgsenos svarbą organizacijos rezultatams, įskaitant prisitaikymą prie pokyčių ir veiklos efektyvumo, konkurencingumo išlaikymą. Išskirtinai pabrėžiamas organizacijos konkurencingumas, kurį straipsniuose analizuoja Qi ir kiti (2019) ir Wan ir kiti (2022). Autoriai išskiria, kad inovatyvi elgsena padeda organizacijoms įgyvendinti naujoves, kurios didina jų produktyvumą ir gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių. „Darbuotojų inovatyvi elgsena padeda generuoti inovacinius sprendimus, gerina paslaugų kokybę ir užtikrina atvirą paslaugų inovaciją, kurioje darbuotojai aktyviai sąveikauja su klientais, įtraukdami vidinius ir išorinius inovacijų šaltinius“ (Wan ir kiti, 2022). Taip pat ir Kim ir kiti (2018) teigia, kad inovatyvi elgsena padeda organizacijoms geriau atpažinti rinkos galimybes ir paversti jas vertingomis iniciatyvomis. Miao ir kiti (2018) ir Pukkeeree ir kiti (2020), kaip inovatyvumo rezultatą išskiria ir veiklos efektyvumo didinimą, kas veikia kaip visų anksčiau minėtų gerųjų organizacijos patirčių pasekmė. Visi šie aspektai leidžia organizacijoms stiprinti jų konkurencingumą per kūrybiškumo ir inovacijų įgyvendinimą. Autoriai, kurie labiau analizuoja poveikį organizacijos darbuotojui išskiria darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo rezultatą. Sameer (2018) pabrėžia, jog inovatyvi elgsena ne tik padidina darbo rezultatus, bet ir stiprina darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą, kadangi įmonė siekia kryptingų tikslų, o Theurer C. ir kiti (2018), išskiria, kad autonomija, ypač darbo metodų ir sprendimų priėmimo laisvė, skatina idėjų generavimą ir jų realizavimą, o tai didina darbuotojų motyvaciją ir kūrybiškumą. „Įtraukiantys lyderiai, <...>, padėjo sukurti klimatą, kuriame darbuotojai jautėsi skatinami ir įkvėpti tyrinėti inovatyvius darbo metodus. Bendras atvirumas, prieinamumas ir pasiekiamumas palengvino darbuotojų įsitraukimą į inovatyvų darbą“ (Li ir kiti, 2024). Tad inovatyvaus darbuotojų elgesio skatinimo rezultatai atsiliepia ir organizacijai ir jos darbuotojams per konkurencingumo, veiklos efektyvumo bei darbuotojų gerovės aspektus.

Remiantis analizuota moksline literatūra, efektyvios strategijos, skatinančios inovatyvią darbuotojų elgseną yra grindžiamos darbuotojų motyvacijos stiprinimu, lyderystės modelių tobulinimu ir inovatyvių kultūrų kūrimu. Šaltiniuose dažniausiai minima buvo vadovų mokymo strategija siekiant ugdyti įtraukų, autentišką vadovavimo stilių, kuris stiprina darbuotojų motyvacijos ir pasitikėjimo puoselėjimą (Zafar ir kiti, 2024; Wang ir kiti, 2024); Jung ir kiti, 2021; Bos-Nehles, Veenendaal, 2019; Miao ir kiti, 2018; Theurer C. ir kiti, 2018). Šiek tiek kitokios krypties mokymus siūlo Li ir kiti (2024), kuris skatina vadovus ugdyti humoro naudojimo įgūdžius, kaip strategiją kūrybiškumo skatinimui per mažesnę stresą. Taip pat išskirtinai Theurer

C. ir kiti (2018) siūlo naudoti komandinius mokymus, skirtus kūrybingumui ir problemų sprendimo įgūdžiams tobulinti, kaip strategiją inovatyviam elgesiui skatinti. Asmeninių savybių puoselėjimo svarbą pabrėžė Wang ir kiti (2024), Kim ir kiti (2018), Pukkeeree ir kiti (2020) bei Sameer (2018) skatindami lavinti darbuotojų kritinį mąstymą sprendžiant problemas bei puoselėti jų stiprias asmenines savybes darbe. Kita svarbi strategija tai – organizacinės iniciatyvos. Jung ir kiti (2021) ir Zafar ir kiti (2024) pabrėžia kasdienio mokymosi ir žinių dalinimosi kultūros skatinimą, kuris padėtų organizacijoms tapti lankstesnėmis ir prisitaikančiomis prie pokyčių. Bos-Nehles, Veenendaal (2019) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių praktikos, susijusios su informacijos dalijimusi ir mokymais, yra itin efektyvios inovatyvaus elgesio ugdymui, o Theurer C. ir kiti (2018) rekomenduoja organizacijoms sudaryti sąlygas didesniai darbo savarankiškumui, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo kūrybinius sprendimus. Tad inovatyvaus darbuotojų elgesio skatinimo strategijos gali būti įgyvendinamos per vadovus ir jų kvalifikacijos didinimą arba per organizacijos kultūrą, kuri labiau paliečia kiekvieną organizacijos darbuotoją.

Taigi inovatyvios darbuotojų elgsenos analizė, pagrįsta mokslinės literatūros šaltiniais, atskleidžia visapusišką požiūrį į šį fenomeną. Aptarti trys pagrindiniai aspektai – veiksniai, įtakoiantys inovatyvią elgseną, jos poveikis organizacijos veiklai ir strategijos elgsenai skatinti – parodė, kad inovatyvumas kyla tiek iš individualių darbuotojų savybių, tokių kaip psichologinis kapitalas ir kūrybiškumas, tiek iš organizacijos vadovavimo modelių bei inovacijas skatinančios kultūros. Pagrindiniai veiksniai apima darbuotojų autonomiją, įtraukiančią lyderystę ir vadovų palaikymą. Organizacinės sąlygos, tokios kaip informacijos dalijimasis ir mokymosi kultūra, stiprina inovacijų kūrimą, prisitaikymą prie pokyčių ir organizacijos konkurencingumą. Analizė atskleidžia, jog inovatyvi elgsena ne tik didina organizacijos produktyvumą, bet ir prisideda prie darbuotojų gerovės, jų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo. Skatinimo strategijos dažniausiai siejamos su vadovų mokymais, kuriuose ugdomas įtraukus, autentiškas lyderis, o organizacinės iniciatyvos padeda įtraukti kiekvieną darbuotoją į inovacijų kūrimo procesą.

### **1.3.2. Inovatyvios elgsenos dimensijos**

Remiantis jau minėtomis inovatyvios darbuotojų elgsenos teorijomis pagal Scott, Bruce (1994) ir Janssen (2000), šiek tiek vėliau 2010 m. autoriai De Jong ir Den Hartog aprašė ir validavo inovatyvios darbuotojų elgsenos konstrukta straipsnyje „*Measuring Innovative Work Behaviour*“. Šaltinyje inovatyvi darbuotojų elgsena apibrėžiama kaip elgsena, kuria siekiama inicijuoti ir sąmoningai įdiegti organizacijoje naujas ir naudingas idėjas, procesus, produktus ar procedūras. Skirtingai nuo kūrybiškumo, kuris apima idėjų generavimą, inovatyvi darbuotojų elgsena apima visą procesą – nuo idėjų kūrimo iki jų įgyvendinimo. Ši elgsena orientuota į konkrečią naudą, todėl apima tiek kūrybiškumo, tiek praktinio pritaikymo komponentus, siekiant rezultatų

organizacijoje (Jong, Hartog, 2010). Ši samprata, pagal konstrukto autorius išskiria keturias inovatyvios darbuotojų elgsenos dimensijas ir jas įvardija kaip „idėjų tyrinėjimą, idėjų generavimą, idėjų palaikymą ir idėjų įgyvendinimą, kurios atlieka esminį vaidmenį organizacijos kūrybiškumo ir inovacijų procesuose“ (Jong, Hartog, 2010).

1. **Idėjų tyrinėjimas.** Ši dimensija apima darbuotojų gebėjimą identifikuoti potencialias galimybes inovacijoms, remiantis esamais iššūkiais ar poreikiais. Tai pagrindas visoms tolimesnėms inovatyvioms veikloms. Pagal Theurer C. ir kiti (2018), autonomija darbo vietoje padeda darbuotojams labiau įsigilinti į esamus darbo procesus ir ieškoti naujų sprendimų. Autoriai pabrėžia, kad „darbuotojai, turėdami laisvę rinktis darbo metodus ir laiką, dažniau imasi eksperimentavimo ir naujovių tyrinėjimo“ Theurer C. ir kiti (2018). Taip pat ir Bos-Nehles, Veenendaal (2019) pabrėžia, kad inovatyvią organizacinę aplinką skatinanti atmosfera, įskaitant informacijos dalijimąsi ir bendradarbiavimą, skatina aktyvų darbuotojų įsitraukimą į idėjų tyrinėjimą. Šiek tiek skirtingu požiūriu šį aspektą apibūdina Qi ir kiti (2019), autoriai išryškina įtraukiamojo vadovavimo svarbą kuriant saugią aplinką, kurioje darbuotojai gali laisvai tirti naujas idėjas ir iššūkius.
2. **Idėjų generavimas.** Šiame etape darbuotojai kuria naujas idėjas ar sprendimus, kurie galėtų būti naudingi organizacijai. Idėjų generavimas apima kūrybinį procesą, kurio metu ieškomi nauji ir naudingi sprendimai, skirti nustatytoms galimybėms ar problemoms spręsti. Kim ir kiti (2018) teigia, kad „gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas leidžia darbuotojams generuoti idėjas, kurios prisideda prie naujų galimybių atpažinimo ir praktinio pritaikymo“. Jong, Hartog (2010) ir Sameer (2018) pabrėžia, kad psichologinio kapitalo, saugumo ir autonomijos užtikrinimas darbo aplinkoje padidina idėjų kiekį ir kokybę, o Wan ir kiti (2022) atskleidžia, kad darbuotojų kūrybiškumo įgalinimas yra darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvaus idėjų generavimo mediatorius.
3. **Idėjų palaikymas.** Šis etapas susijęs su darbuotojų pastangomis įtraukti kolegas ir vadovus į idėjų palaikymą, taip užtikrinant, kad naujos iniciatyvos gautų tinkamą organizacinį palaikymą. Idėjų palaikymas apima idėjų skatinimą ir užtikrinimą iš organizacijos vidinių bei išorinių suinteresuotųjų šalių. Pavyzdžiui, Li ir kiti (2024) akcentuoja, kad vadovo humoro naudojimas ir pozityvi atmosfera gali sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą – „vadovų empatija ir humoro naudojimas mažina stresą bei padeda sukurti atvirą atmosferą, kurioje darbuotojai jaučiasi skatinami remti inovatyvius sprendimus“ (Li ir kiti, 2024). Jung ir kiti (2021) pažymi, kad autentiška lyderystė, stiprinanti pasitikėjimą ir lyderio – vadovo mainus, yra būtina norint užtikrinti palaikymą idėjoms.

4. **Idėjų įgyvendinimas.** Šis etapas apima naujų idėjų pritaikymą organizacijos veikloje. Tai apima realius veiksmus, reikalingus idėjai integruoti į organizacijos procesus, produktus ar paslaugas. Theurer ir kiti (2018) pabrėžia, kad autonomija priimant sprendimus yra itin svarbi idėjų realizavimui, „darbuotojų galimybė savarankiškai priimti sprendimus didina jų motyvaciją ir gebėjimą greitai įgyvendinti inovacijas“ (Theurer ir kiti, 2018). Bos-Nehles, Veenendaal (2019) pabrėžia, kad personalo valdymo praktikos, tokios kaip mokymai ir kvalifikacijos kėlimas, leidžia darbuotojams sėkmingai įgyvendinti inovacijas, o Qi ir kiti (2019) teigia, kad organizacinio palaikymo suvokimas padeda lengviau įgyvendinti idėjas, nes užtikrina reikalingus resursus.

Šios dimensijos yra tarpusavyje susijusios: tyrinėjimas nustato naujų galimybių pagrindą, generavimas pateikia sprendimus, palaikymas užtikrina jų priėmimą, o įgyvendinimas paverčia jas realybe. Apibendrinant, šios dimensijos pabrėžia inovatyvaus proceso cikliškumą, kur individualus kūrybiškumas ir sisteminis organizacijos palaikymas lemia inovacijų sėkmę. Mokslinė literatūra aiškiai parodo, kad šios dimensijos yra esminės organizacijų, siekiančių išlikti konkurencingomis ir prisitaikančiomis, veiklai.

Apibendrinant galima teigti, jog inovatyvi darbuotojų elgsena yra sąmoningas ir nuoseklus procesas, apimantis idėjų tyrinėjimą, generavimą, jų palaikymą ir realizavimą, siekiant pagerinti organizacijos veiklą ir sukurti pridėtinę vertę. Inovatyvios darbuotojų elgsenos analizė atskleidžia, kad šis fenomenas kyla iš darbuotojų asmeninių savybių, tokių kaip kūrybiškumas ir psichologinis kapitalas, bei organizacinių veiksmų, įskaitant vadovavimo modelius ir mokymosi kultūrą. Pagrindiniai inovatyvios elgsenos skatinimo aspektai apima darbuotojų autonomiją, įtraukiančią lyderystę ir organizacijos palaikymą. Tokia elgsena ne tik gerina organizacijos produktyvumą ir konkurencingumą, bet ir prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo bei jų įsitraukimo. Skatinimo strategijos, orientuotos į lyderių mokymą ir organizacinių iniciatyvų plėtrą, padeda sukurti aplinką, kurioje darbuotojai aktyviai dalyvauja inovacijų kūrimo procese. Keturios dimensijos apima visą inovacijų procesą – nuo problemų identifikavimo iki praktinio idėjų įgyvendinimo. Kiekviena dimensija yra būtina, kad darbuotojai galėtų prisidėti prie organizacijos inovatyvumo, kuris skatina konkurencingumą, lankstumą ir ilgalaikę sėkmę. Jos taip pat pabrėžia, kad inovatyvumas yra ne tik kūrybinis, bet ir sisteminis procesas, reikalaujantis tiek individualių gebėjimų, tiek organizacinio palaikymo.

#### **1.4. Kūrybiškumo samprata**

„Individualus kūrybiškumas yra esminis organizacijos gebėjimui kurti naujoves“ (Amabile, 1983). Kūrybiškumo analizė remiasi reikšmingais mokslininkų indėliais, kurie išskiria skirtingus, tačiau tarpusavyje susijusius kūrybiškumo aspektus. Graham Wallas (1926)

kūrybiškumą suvokė kaip etapus išsidėsčiusį procesą, kuris apima sistemingą idėjų brandinimą, pabrėždamas, kad kūryba nėra chaotiška veikla, o struktūruotas ir aiškiai suprantamas procesas. Wallas akcentavo, jog kūrybinio proceso eiga turi „savo ritmą ir logiką, kurią galima apibrėžti ir tyrinėti“. Guilfordas (1950) kūrybiškumą vertino per gebėjimą generuoti gausybę originalių idėjų ir gebėjimą pasirinkti geriausią iš jų. Guilford (1950) požiūris nuo Wallas (1926) skyrėsi tuo, kad jis labiau koncentravosi į mąstymo įvairovę ir idėjų gausumą, kūrybiškumą suvokdamas per universalių mąstymo gebėjimų spektrą, kuriuos galima išmatuoti psichometriniais testais. Teresa Amabile (1983) pasiūlė kiek kitokį požiūrį – jos teorija išsiskyrė integruotu individualių savybių ir išorinių organizacinių veiksnių deriniu. Ji teigė, jog kūrybiškumas stipriai priklauso nuo aplinkos, kurioje žmogus dirba ir kad tinkamos sąlygos yra būtinos originalių idėjų atsiradimui bei jų praktiniam pritaikymui. Zielinska ir kt. (2022) dar labiau praturtina kūrybiškumo sampratą, validuodami kūrybiškumo konstrukta ir įvesdami modernų „kūrybinio savęs“ konstrukta, kuriame kūrybiškumas apibūdinamas per du esminius komponentus – kūrybinį savęs efektyvumą bei kūrybinę asmeninę tapatybę. Šis autorių požiūris yra ypatingas tuo, kad jis aiškiai akcentuoja žmogaus vidinius įsitikinimus kaip svarbią kūrybiškumo varomąją jėgą, lemiantį realų kūrybinį elgesį organizacijoje. Zielinska ir kt. (2022) sukurta matavimo priemonė leidžia efektyviai ir patikimai įvertinti darbuotojų suvokimą apie savo kūrybinius gebėjimus, kas yra reikšmingas žingsnis praktinėje kūrybiškumo skatinimo srityje.

Bendras šių autorių požiūrių panašumas yra tai, kad visi jie suvokia kūrybiškumą kaip daugialypį, struktūruotą ir išmatuojamą reiškinį, kuris priklauso tiek nuo vidinių individo gebėjimų, tiek nuo aplinkos veiksnių. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus kūrybiškumo aspektus: Wallas (1926) koncentruojasi į proceso struktūrą ir sistemingumą, Guilford (1950) – į minties lankstumą ir originalumą, Amabile (1983) – į aplinkos įtaką, o Zielinska ir kt. (2022) pateikia holistinį požiūrį, apjungiantį asmeninius įsitikinimus ir savęs vertinimą. Būtent ši integruota, daugiakomponentė samprata atveria plačias galimybes giliau analizuoti ir skatinti kūrybiškumą organizacijose.

#### **1.4.1. Kūrybiškumo prielaidos ir svarba organizacijoje**

Siekiant įsigilinti į kūrybiškumo svarbą ir unikalumą toliau analizuojami organizaciniai bei asmeniniai veiksniai, kurie turi įtakos individualiam kūrybiškumui ir jo poveikiui organizacijai. Analizuojami aspektai apima tiek išorinę organizacinę aplinką, kaip darbo sąlygas, kultūrą ir lyderystę, tiek vidinius psichologinius veiksnius, tokius kaip darbuotojo pasitikėjimas savimi ir motyvacija. Kiekvienas iš šių veiksnių yra susijęs su darbuotojo kūrybiškumo lygio kėlimu, inovacijų skatinimu ir organizacijos gebėjimu prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos.

Lentelėje (žr. 4 *PRIEDAS*) pateikiami pagrindiniai tyrimų rezultatai, kurie leidžia geriau suprasti, kaip šie veiksniai įtakoja organizacijų veiklą ir jos konkurencingumą.

Tyrimų analizė rodo, kad organizaciniai veiksniai ir aplinka turi didelę įtaką kūrybiškumo skatinimui. Pirmiausia, darbo aplinka ir jos struktūra turi tiesioginę įtaką kūrybiškumui. Samani, Zadeh Alavi (2020) pabrėžia, kad darbo vietos dizainas, ypač atvirų biurų struktūra, gali skatinti kūrybiškumą per socialinę sąveiką, tačiau tai gali būti ribojama, jei yra triukšmas arba trūksta privatumo. Chen ir kiti (2020), kalbėdami apie netikėtus darbo įvykius, taip pat pabrėžia, kad tokios situacijos gali skatinti darbuotojus improvizuoti ir generuoti naujas idėjas, kas tiesiogiai prisideda prie kūrybiškumo. Lyderystė ir organizacinė parama taip pat yra svarbūs veiksniai. Asbari ir kiti (2021) atkreipia dėmesį į lyderystės autonomiją, kuri, suteikiant darbuotojams laisvę ir pasitikėjimą, gali skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą. Duarte ir kiti (2021) pritaria šiam požiūriui, akcentuodami, kad autentiška lyderystė sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs ir pasitiki savo idėjomis, o tai skatina jų kūrybiškumą. Veiklos matavimo sistemos ir organizaciniai apribojimai taip pat turi įtakos kūrybiškumo procesams. Moulang (2015) nurodo, kad interaktyvios veiklos matavimo sistemos gali skatinti kūrybiškumą per psichologinį įgalinimą, suteikdamos darbuotojams daugiau kontrolės ir galimybių išreikšti savo kūrybiškumą. Volery, Tarabashkina (2021) pabrėžia, kad organizacijų parama ir darbo centravimas gali paskatinti kūrybiškumą ir inovatyvų elgesį. Tuo tarpu Cromwell, Harvey (2018) ir Pirola - Merlo, Mann (2004) akcentuoja, kad net ir esant organizaciniams apribojimams, jei jie yra valdomi tinkamai, darbuotojai gali rasti kūrybiškus sprendimus, kurie padeda spręsti problemas. Galiausiai, Mumford, Simonton (2011) pabrėžia, kad organizacinės struktūros ir procesai turi didelę įtaką kūrybiškumui, nes tinkamai suformuota struktūra suteikia darbuotojams galimybę laisvai ir kūrybiškai atlikti savo darbą, skatindama inovacijas. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos aplinka, lyderystės stilius, parama ir darbo įvykiai yra esminiai veiksniai, kurie gali skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Nors tyrimai pabrėžia įvairius aspektus, visi jie sutinka, kad kūrybiškumui skatinti būtina sukurti palankią aplinką ir suteikti darbuotojams laisvės bei pasitikėjimo.

Kūrybiškumas organizacijose suvokiamas kaip esminis sėkmingos veiklos ir inovacijų pagrindas. Autoriai vieningai pabrėžia kūrybiškumo vaidmenį darbuotojų gebėjime prisitaikyti prie pokyčių ir spręsti iškilusias problemas. Samani ir Zadeh Alavi (2020) pažymi, jog tinkamai sukurta organizacijos darbo aplinka lemia didesnę socialinę sąveiką, kuri padeda darbuotojams aktyviau dalytis idėjomis ir gerina bendrus organizacijos rezultatus. Šį požiūrį papildė ir Chen ir kiti (2020), nurodydami, kad organizacijoje kylančios netikėtos situacijos „skatina darbuotojus improvizuoti ir rasti kūrybiškus sprendimus, todėl gerina organizacijos atsparumą ir prisitaikymą

prie aplinkos pokyčių“ (Chen ir kiti, 2020). Asbari ir kiti (2021) kūrybiškumo svarbą organizacijoje apibūdina per jos tiesioginį indėlį į veiklos efektyvumą ir inovatyvumą, teigdami, kad organizacijos, kurių darbuotojai aktyviai generuoja kūrybines idėjas, yra labiau konkurencingos. Moulang (2015) taip pat pažymi, jog „darbuotojų psichologinis įgalinimas skatina kūrybiškumą ir inovatyvius sprendimus, didinančius organizacijos veiklos našumą“. Volery ir Tarabashkina (2021) papildo šią mintį, akcentuodami, kad organizacijos, aktyviai skatinančios darbuotojų kūrybingumą, ne tik gerina savo konkurencinį pranašumą, bet ir lengviau prisitaiko prie rinkos pokyčių („organizacijos gebėjimas palaikyti darbuotojų kūrybiškumą stiprina konkurencingumą ir inovacijų diegimą“, - Volery, Tarabashkina, 2021). Cromwell ir Harvey (2018) išskiria kiek kitokį požiūrį, kad kūrybiškumas yra reikšmingas ne tik idealiomis sąlygomis, bet ypač tada, kai „organizacijos susiduria su apribojimais ir turi rasti kūrybiškų sprendimų problemoms spręsti, o tai gali tapti inovacijų paskata“. Pirola - Merlo ir Mann (2004) pabrėžia, kad individualus darbuotojų kūrybiškumas tampa pagrindu komandinėms ir organizacinėms inovacijoms, o tai užtikrina ilgalaikį organizacijos augimą ir sėkmę. Galiausiai, Mumford ir Simonton (2011) papildo, jog tinkamos organizacinės struktūros ir procesai suteikia darbuotojams galimybes generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, „tokią aplinką būtina kurti, siekiant išlaikyti ilgalaikį organizacijos inovatyvumą“. Apibendrinant pastebima, kad visi autoriai pabrėžia kūrybiškumą kaip strateginį organizacijos resursą, tačiau skirtingai akcentuoja jo sąsajas – vieni autoriai labiau koncentruojasi į psichologinį įgalinimą, kiti į lyderystės svarbą, dar kiti – į fizinę ir socialinę darbo aplinką. Nepaisant šių skirtumų, visi tyrimai sutaria, jog tinkamai valdomas darbuotojų kūrybiškumas yra gyvybiškai svarbus organizacijos konkurencingumui, inovacijoms ir gebėjimui prisitaikyti prie dinamiškų rinkos pokyčių.

Individualios darbuotojų savybės ir psichologiniai veiksniai yra labai svarbūs kūrybiškumo raiškai organizacijoje, tačiau skirtingi autoriai pabrėžia skirtingas šių veiksnių dimensijas. Moulang (2015) teigia, jog darbuotojų psichologinis įgalinimas didina jų „pasiryžimą dalintis naujomis ir kūrybingomis idėjomis, kurios naudą teikia visai organizacijai“ (Moulang, 2013). Šią mintį papildo Duarte ir kiti (2021), pabrėždami, kad emocinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, kurį skatina autentiška lyderystė, leidžia jiems „laisviau ir drąsiau išreikšti savo idėjas, taip didinant bendrą kūrybiškumo lygį“ (Duarte ir kiti, 2021). Kita vertus, Asbari ir kiti (2021) svarbiausiu veiksnio laiko autonomiją, teigdami, kad „darbuotojų autonomija skatina jų norą eksperimentuoti ir generuoti originalias idėjas“ (Asbari ir kiti, 2021). Šį požiūrį atliepia ir Pirola-Merlo ir Mann (2004), pažymėdami, kad darbuotojų gebėjimas lanksčiai ir originaliai mąstyti „tiesiogiai prisideda prie komandos kūrybiškumo augimo“ (Pirola-Merlo ir Mann, 2004). Chen ir kiti (2020) bei Cromwell ir Harvey (2018) atkreipia dėmesį į darbuotojų lankstumą ir gebėjimą improvizuoti netikėtose situacijose. Chen ir kiti (2020) teigia, jog „darbuotojai,

pasižymintys aukšta mokymosi orientacija, geba kūrybiškai reaguoti į netikėtas situacijas, kas tampa itin vertinga organizacijoms, veikiančioms dinamiškose rinkose“ (Chen ir kiti, 2020). Cromwell ir Harvey (2018) pabrėžia, kad „darbuotojai, gebantys prisitaikyti prie organizacinių apribojimų, gali netgi paversti juos stimulų kūrybai ir inovacijoms“ (Cromwell ir Harvey, 2018). Volery ir Tarabashkina (2021) išskiria kūrybiškumo savivertės svarbą, pažymėdami, kad darbuotojai, kurie „tiki savo kūrybiniais gebėjimais, dažniau siūlo naujas idėjas ir aktyviai dalyvauja inovacijų procese“ (Volery ir Tarabashkina, 2021). Šiai idėjai pritaria ir Mumford bei Simonton (2011), akcentuodami, kad „darbuotojų kūrybiškumas yra pagrindas inovacijų diegimui, todėl jų gebėjimas efektyviai generuoti ir įgyvendinti idėjas tampa esminiu organizacijos ištekliumi“ (Mumford ir Simonton, 2011).

Atlikta tyrimų analizė leidžia daryti išvadą, kad kūrybiškumas organizacijoje yra esminis veiksnys, užtikrinantis ilgalaikį konkurencinį pranašumą, inovacijų plėtrą ir gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Kūrybiškumo skatinimą lemia tiek organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo aplinkos dizainas, lyderystės stilius, organizacinė parama, tiek individualios darbuotojų savybės ir psichologiniai aspektai, tokie kaip pasitikėjimas savimi, autonomija ir gebėjimas improvizuoti. Nors autoriai išryškina skirtingas šių veiksnių reikšmes, vis dėlto jų požiūriai vieningai sutampa – organizacijos, gebančios sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojų kūrybiškumui atsiskleisti, tampa inovatyvesnės, lankstesnės ir geriau prisitaiko prie nuolat besikeičiančių rinkos sąlygų. Kūrybiškumas, būdamas daugialypiu procesu, taip pat priklauso nuo asmeninio individo suvokimo apie savo kūrybines galimybes, kas papildomai sustiprina inovacijų gebėjimą veiksmingai kurti ir diegti inovacijas.

### **1.5. Autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, inovatyvios elgsenos ir kūrybiškumo tarpusavio sąveika**

Autentiška lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, inovatyvi elgsena ir kūrybiškumas yra tarpusavyje susiję ir vienas kitą stiprinantys elementai. Autentiški lyderiai, būdami sąžiningi, atviri ir etiški, kuria psichologiškai saugią aplinką, kuri skatina darbuotojus jaustis įgalintais ir motyvuotais, taip didindami jų įsitraukimą (Walumbwa ir kt., 2008). Įsitraukę darbuotojai, pasitikėdami savo lyderiais, dažniau imasi inovatyvios elgsenos, nes jaučia, kad jų idėjos yra vertinamos ir gali prisidėti prie organizacijos pažangos (Janssen, 2000). Tai, savo ruožtu, sustiprina lyderystės efektyvumą ir skatina tolesnę inovacijų plėtrą organizacijoje (Jong ir Hartog, 2010). Be to, kūrybiškumas atlieka svarbų vaidmenį ne tik prisitaikant prie pokyčių, bet ir stiprinant organizacijos konkurencingumą, nes būtent darbuotojų gebėjimas kurti originalias idėjas ir spręsti iškilusias problemas lemia ilgalaikį organizacijos inovatyvumą ir augimą (Zielinska ir kt., 2022).

Autentiška lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susiję, nes abu šie procesai priklauso nuo darbuotojų savęs realizacijos ir emocinio bei kognityvinio įsitraukimo į darbą. Moksliniuose tyimuose, atliktuose remiantis Kahn (1990) įsitraukimo koncepcija, pažymima, kad darbuotojų įsitraukimas yra susijęs su trimis psichologinėmis sąlygomis: prasmingumu, saugumu ir prieinamumu. Šios sąlygos yra tiesiogiai veikiamos autentiško lyderio elgesio, kuris skatina darbuotojų savivertę ir atvirumą (Huang ir kiti, 2022). Remiantis naujausiais moksliniais šaltiniais, aptariamos autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos pagal mokslinių tyrimų rezultatus (žr. 2 lentelę).

## 2 lentelė

*Autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų įsitraukimui moksliniuose tyimuose*

| <i>Tyrimo autorius, metai</i> | <i>Tyrimo rezultatai</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Huang ir kiti (2022)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas kelionių agentūrose Taivane (<math>n = 151</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė veikia darbuotojų įsitraukimą per įvairias dimensijas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kognityvinis įsitraukimas, kaip darbuotojo dėmesio ir susitelkimo lygis, tiesiogiai priklauso nuo lyderių atvirumo ir skaidrumo.</li> <li>2) Emocinis įsitraukimas, kuris apima darbuotojų entuziazmą ir aistrą darbui, taip pat stipriai veikiamas autentiškos lyderystės, nes autentiški lyderiai kuria pasitikėjimu grįstą aplinką.</li> <li>3) Fizinis įsitraukimas, kuris apima darbuotojų energijos ir pastangų įdėjimą į darbą, taip pat padidėja, kai darbuotojai jaučia lyderių paramą ir aiškų tikslų nustatymą.</li> </ol> </li> </ul> |
| Oh ir kiti (2018)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas trijose korporacijose Pietų Korėjoje (<math>n = 281</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė turi tiesioginį ir teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui per pamatinių vertybių praktikavimą.</li> <li>• Autentiški lyderiai, kurie demonstruoja skaidrumą ir sąžiningumą, leidžia darbuotojams geriau suprasti organizacijos vertybes ir tikslus, taip sustiprindami jų įsitraukimą. Darbuotojai, kurie praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes, jaučia didesnį išpareigojimo jausmą, kas skatina jų įsitraukimą.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| Niswaty ir kiti (2021)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Indonezijos viešojo sektoriaus organizacijose (<math>n = 192</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė tiesiogiai padidina darbuotojų įsitraukimą ir psichologinį kapitalą, kuris veikia kaip mediatorius.</li> <li>• Autentiški lyderiai, skatindami darbuotojų savivertę, optimizmą, tikėjimą ir atsparumą, padeda jiems įveikti darbo iššūkius ir įsitraukti į savo užduotis.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aboramadan ir kiti (2021)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Jordanijos viešosiose ligoninėse (<math>n = 380</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą ir ligoninių veiklos rezultatus.</li> <li>• Autentiški lyderiai sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, vertinami ir įgalinti atlikti savo darbą, todėl jų įsitraukimas ir motyvacija padidėja. Tuo pačiu darbuotojai jaučia didesnį pasitenkinimą ir emocinį ryšį su savo darbu, kas lemia geresnius rezultatus ir geresnį organizacijos veiklos vertinimą.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| Erkanli, Ozturk Ciftci (2020) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas 4 ir 5 žvaigždučių viešbučiuose Turkijoje (<math>n = 462</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė padeda darbuotojams ugdyti savo psichologinį kapitalą, kuris veikia kaip mediatorius tarp lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo.</li> <li>• Autentiški lyderiai skatina darbuotojų optimizmą, atsparumą ir savivertę, padedant jiems įveikti iššūkius ir labiau įsitraukti į darbą.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Putra ir kiti (2020)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas grafinio dizaino įmonėje Balyje, Indonezijoje (<math>n = 96</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų inovatyviai elgsenai per darbuotojų įsitraukimą.</li> <li>• Darbuotojai, kurių lyderiai yra autentiški, linkę jaustis labiau įsitraukę į darbą ir linkę siūlyti naujas idėjas, kurios padeda organizacijai tapti kūrybingesne ir konkurencingesne.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Tyrimų rezultatai rodo, kad autentiška lyderystė turi reikšmingą ir teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau šis poveikis dažnai pasireiškia per įvairius kitus veiksnius. Apžvelgiant minėtus tyrimus, galima išskirti kelis pagrindinius būdus, kaip autentiška lyderystė veikia darbuotojų įsitraukimą:

1. Autentiški lyderiai demonstruoja atvirumą, skaidrumą ir sąžiningumą savo santykiuose su darbuotojais, o tai sukuria psichologiškai saugią aplinką. Ši aplinka yra viena iš pagrindinių sąlygų darbuotojų įsitraukimui (Aboramadan ir kiti, 2021). Niswaty ir kiti (2021) teigia, jog autentiški lyderiai, kurie yra skaidrūs ir atviri, sukuria atmosferą, kurioje darbuotojai jaučiasi saugiai ir laisvai gali išreikšti savo idėjas, nuomones bei jausmus be baimės dėl pasekmių.
2. Autentiška lyderystė taip pat veikia darbuotojų savivertę ir jų prasmės pojūtį darbe. Lyderiai, kurie yra sąžiningi ir nuoseklūs savo elgesyje, gali padėti darbuotojams suvokti, kad jų darbas yra svarbus ir kad jie prisideda prie organizacijos tikslų. Huang ir kiti (2022) pabrėžia, kad autentiški lyderiai, remdamiesi savo vertybėmis, gali padidinti darbuotojų įsitraukimą, nes jie jaučia, kad jų veikla yra prasminga. Be to, autentiški lyderiai padeda darbuotojams patikėti organizacijos vertybėmis ir tikslų siekimu, kas stiprina jų asmeninį įsitraukimą ir lojalumą (Erkanli, Ozturk Ciftci, 2020).
3. Autentiška lyderystė taip pat veikia darbuotojų įsitraukimą per savęs tobulinimą ir įgalinimą. Niswaty ir kiti (2021), teigia, kad tokie lyderiai, kurie skatina darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus, prisideda prie didesnio jų įsitraukimo. Savęs tobulinimo galimybės suteikia darbuotojams motyvaciją ir pasitikėjimą, nes jie mato savo indėlį organizacijos pasiekimuose (Erkanli, Ozturk Ciftci, 2020).
4. Organizacijos kultūra, paremta autentiška lyderyste, taip pat prisideda prie bendro darbuotojų įsitraukimo. Lyderiai, kurie yra autentiški, skatina atvirą bendravimą, gerą darbo atmosferą ir tarpusavio paramą, kas yra esminiai faktoriai darbuotojų pasitenkinimui ir įsitraukimui į darbo procesus. Įsitraukę darbuotojai linkę geriau bendradarbiauti, dalintis idėjomis ir sprendimais, kas padeda organizacijai tapti kūrybingesne ir inovatyvesne (Putra ir kiti, 2020).
5. Psichologinis kapitalas, apimantis savivertę, optimizmą, tikėjimą ir atsparumą, užima mediatoriaus vaidmenį tarp autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo. Remiantis Erkanli, Ozturk Ciftci (2020), psichologinis kapitalas yra svarbus mediatorius, nes darbuotojai tuomet lengviau susidoroja su darbe kylančiais iššūkiais. Autentiški lyderiai stiprina darbuotojų psichologinį kapitalą, skatindami juos pasitikėti savo gebėjimais ir įveikti darbo iššūkius (Niswaty ir kiti, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad autentiška lyderystė stipriai teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą per kelias svarbias sritis, įskaitant psichologinį saugumą, reikšmingumo didinimą, emocinį ryšį, savęs tobulinimą ir įgalinimą. Kiekvienas iš šių aspektų prisideda prie teigiamo darbuotojų požiūrio į darbą ir organizaciją, stiprindamas jų motyvaciją ir gebėjimus pasiekti aukščiausius darbo rezultatus.

Darbuotojai, kurie yra aktyviai įsitraukę į savo darbą, dažniau pasireiškia per inovatyvią elgseną, tokią kaip idėjų generavimas, galimybių ieškojimas ir naujų procesų ar sprendimų įgyvendinimas. Įsitraukimas ne tik padidina jų vidinę motyvaciją, bet ir skatina norą prisidėti prie inovacijų kūrimo proceso, o tai tiesiogiai veikia organizacijos inovacijų rezultatus (Jong, Hartog, 2010). Platesnis darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai analizuojamas remiantis naujausiais moksliniais tyrimais (žr. 3 lentelė).

### 3 lentelė

*Darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai moksliniuose tyrimuose*

| <i>Tyrimo autorius, metai</i>      | <i>Tyrimo rezultatai</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elamin ir kiti (2024)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Jungtiniuose Arabų Emyratuose, paslaugų sektoriuje (<math>n = 193</math>)</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną, o žinių dalijimosi elgsena veikia kaip mediatorius šiame ryšyje.</li> <li>• Darbuotojai, kurie yra įsitraukę į savo darbą, rodo didesnę kūrybiškumą ir iniciatyvą, taip skatindami inovacijas organizacijoje.</li> </ul>                                                                                |
| Swaroop, Dixit (2018)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas buvo atliktas organizacijose Indijoje, apimančiose gamybos, paslaugų ir informacinių technologijų sektorius (<math>n = 267</math>).</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimas ir darbo autonomija yra teigiamai susiję su inovatyvia darbuotojų elgsena.</li> <li>• Darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į savo darbą ir turi didesnę darbo autonomiją, dažniau rodo inovatyvią elgseną, tokią kaip idėjų generavimas, naujų sprendimų ieškojimas ir jų įgyvendinimas.</li> </ul> |
| Gull ir kiti (2020)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas tarp studentų ir darbuotojų universitete, Indijoje (<math>n = 282</math>).</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimas yra esminis veiksnys, lemiantis inovatyvią darbuotojų elgseną.</li> <li>• Darbuotojai, kurie yra įsitraukę į savo darbą, dažniau rodo iniciatyvą ir parodo aukštesnę kūrybiškumą, kas tiesiogiai veikia inovacijas organizacijoje.</li> </ul>                                                                                                          |
| Ariyani, Hidayati (2018)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas bankininkystės sektoriuje, Indonezijoje (<math>n = 378</math>).</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimas veikia kaip mediatorius, stiprinantis transformacinio lyderio poveikį inovatyviai elgsenai.</li> <li>• Aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis, kurį veikia transformaciniai lyderiai, skatina darbuotojus būti daugiau įsitraukusius ir pasirėngusius prisidėti prie inovacijų organizacijoje.</li> </ul>                                                           |
| Vithayaporn, Suwaree Ashton (2019) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Tailandų aviacijos sektoriuje (<math>n = 320</math>).</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimas turi tiesioginį ir teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimas, darbo atsakomybė ir bendradarbiavimas stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir leidžia jiems jaustis atsakingais už sprendimus ir inovacijų kūrimą organizacijoje.</li> </ul>                                                                                           |
| Putra ir kiti (2020)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas grafinio dizaino įmonėje Balyje, Indonezijoje (<math>n = 96</math>).</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimas taip pat turi teigiamą poveikį inovatyviai elgsenai, darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į savo darbą, linkę rodyti daugiau kūrybiškumo ir pasiūlyti daugiau inovatyvių sprendimų.</li> <li>• Darbo įsitraukimas yra stipresnis veiksnys nei autentiška lyderystė, turintis didesnę poveikį inovatyviai elgsenai.</li> </ul>                             |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Remiantis minėtų šaltinių analize, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas turi reikšmingą teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai. Rezultatai rodo, kad įsitraukę darbuotojai dažniau rodo kūrybiškumą, iniciatyvą ir aktyviai siūlo naujas idėjas, kas tiesiogiai skatina inovacijų kūrimą organizacijose. Įsitraukimas skatina darbuotojus siekti asmeninio tobulėjimo, didina jų motyvaciją ir pasitikėjimą savimi, o tai lemia aukštesnį inovatyvumo lygį.

Apibendrinant galima išskirti kelis pagrindinius veiksnius, per kuriuos darbuotojų įsitraukimas veikia inovatyvią darbuotojų elgseną.

1. Darbuotojai, kurie jaučia, kad turi galimybes tobulėti ir augti organizacijoje, rodo didesnę įsitraukimą ir yra linkę pasiūlyti naujas idėjas bei imtis inovacijų. Elamin ir kiti (2024) teigia, kad „darbuotojai, kurie mato karjeros galimybes ir siekia asmeninio tobulėjimo organizacijoje, yra labiau įsitraukę į savo darbą ir nori parodyti daugiau kūrybiškumo ir inovacijų“.
2. Darbuotojų įsitraukimas padeda skatinti žinių dalijimąsi, kuris, savo ruožtu, prisideda prie inovatyvios elgsenos. Vithayaporn, Suwaree Ashton (2019) tyrime teigia, kad darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia žinių dalijimąsi, kuris yra būtinas generuojant inovatyvias idėjas ir jų įgyvendinimą.
3. Darbo autonomija kartu su įsitraukimu taip pat turi teigiamą poveikį inovacijoms. „Darbuotojai, turintys daugiau autonomijos savo darbe, yra linkę imtis sudėtingesnių užduočių ir generuoti inovatyvias idėjas, nes jie turi daugiau laisvės ir kūrybinės erdvės“ (Swaroop, Dixit, 2018).
4. Transformaciniai lyderiai ir autentiški lyderiai turi didelę įtaką, skatindami darbuotojus prisidėti prie inovacijų. „Lyderiai, kurie skatina darbuotojus imtis naujų idėjų ir rodyti iniciatyvą, gali sukurti aplinką, kuri skatina inovatyvų elgesį ir darbuotojų įsitraukimą“ (Ariyani, Hidayati, 2018).
5. Darbuotojai, kurie yra įsitraukę, turi daugiau motyvacijos ir pasitikėjimo savimi, kad galėtų generuoti naujas idėjas ir spręsti problemas. Gull ir kiti (2020) teigia, kad darbuotojai, kurių darbo užduotys reikalauja kūrybiškumo ir problemų sprendimo įgūdžių, yra linkę rodyti didesnę inovatyvumą, kai jie yra įsitraukę ir motyvuoti.

Taigi šie veiksniai pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimas ne tik tiesiogiai skatina inovatyvią elgseną, bet ir sukuria teigiamą darbo aplinką, kurioje darbuotojai yra motyvuoti generuoti naujas idėjas, dalytis žiniomis ir imtis kūrybinių sprendimų, kas padeda organizacijai vystytis ir augti.

Ryšys tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos reiškia, kad autentiški lyderiai, kurie elgiasi skaidriai, sąžiningai ir įkvepia pasitikėjimą, sukuria darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, vertinami ir įgalinti. Tai skatina darbuotojus būti kūrybiškais, imtis

iniciatyvos ir generuoti naujas idėjas (Jong, Hartog, 2010). Autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai analizuojamas remiantis naujausių mokslinių tyrimų rezultatais (žr. 4 lentelė).

#### 4 lentelė

*Autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai moksliniuose tyrimuose*

| <i>Tyrimo autorius, metai</i> | <i>Tyrimo rezultatai</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Laguna ir kiti (2019)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas mažose įmonėse Nyderlanduose, Ispanijoje ir Lenkijoje (<math>n = 711</math>).</li> <li>• Tyrimas parodė, kad autentiškos lyderystės teigiamai veikia darbuotojų inovatyvią elgseną per asmeninę iniciatyvą ir darbo įsitraukimą.</li> <li>• Tyrimas pastebėta, kad darbuotojai Ispanijoje rodo mažesnę inovatyvų elgesį, palyginti su Nyderlandų ir Lenkijos darbuotojais.</li> </ul>                                        |
| Novitasari ir kiti (2020)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Indonezijos gamybos sektoriuje (<math>n = 231</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė ir psichologinis kapitalas (mediatorius) turi teigiamą poveikį inovatyviai elgsenai.</li> <li>• Lyderiai, kurie elgiasi autentiškai, skatina darbuotojus įgyvendinti inovacijas ir prisideda prie organizacijos konkurencingumo.</li> </ul>                                                                                           |
| Yamak, Eyupoglu (2021)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas bankų sektoriuje Kipre (<math>n = 428</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė ir proaktyvi asmenybė (mediatorius) turi teigiamą poveikį darbuotojų inovatyviai elgsenai.</li> <li>• Lyderiai, kurie skatina proaktyvumą ir yra autentiški, padeda darbuotojams pasiūlyti naujas idėjas ir prisidėti prie organizacijos kūrybiškumo.</li> </ul>                                                                              |
| Korku C., Kaya (2023)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Turkijos sveikatos sektoriuje (<math>n = 263</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė turi teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai per inovacijų klimata (mediatorius) organizacijoje.</li> <li>• Autentiški lyderiai, kurie skatina atvirumą ir pokyčius, padeda darbuotojams įgyvendinti naujas idėjas</li> </ul>                                                                                                 |
| Bai ir kiti (2022)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Kinijos aukštųjų technologijų gamybos sektoriuje (<math>n = 311</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė turi teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, o ryšys stiprėja per proaktyvią asmenybę ir darbo įsitraukimą (mediatoriai).</li> <li>• Lyderiai, kurie rodo autentišką elgesį, stiprina darbuotojų motyvaciją ir inovatyvumą, skatinant juos siekti naujovių ir gerinti darbo procesus.</li> </ul>          |
| Putra ir kiti (2020)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas grafinio dizaino įmonėje Balyje, Indonezijoje (<math>n = 96</math>).</li> <li>• Autentiška lyderystė ir darbo įsitraukimas (mediatorius) turi teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.</li> <li>• Nors darbo įsitraukimas turi stipresnį poveikį inovatyviai elgsenai nei autentiška lyderystė, abiejų veiksnių derinys gali labai skatinti darbuotojų kūrybiškumą ir idėjų įgyvendinimą organizacijoje.</li> </ul> |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Taigi autentiški lyderiai, kurie skatina pasitikėjimą, atvirumą ir etišką elgesį, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir pasirengę rodyti kūrybiškumą bei pasiūlyti naujas idėjas. Visuose minėtuose tyrimuose autentiška lyderystė turi teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai per įvairius mechanizmus, tokius kaip darbo įsitraukimas, asmeninė iniciatyva, proaktyvi asmenybė ir inovacijų klimatas.

1. Autentiški lyderiai sukuria pasitikėjimą ir atsakomybę, skatindami darbuotojus jaustis saugiai ir pasitikėti savo idėjomis. Tai leidžia darbuotojams įgyvendinti naujas idėjas ir imtis inovacijų (Novitasari ir kiti, 2020). Autentiškos lyderystės principai (savarankiškumo, moralinio aiškumo ir atvirumo) padeda darbuotojams įveikti baimę ir

išdrįsti siūlyti naujus sprendimus, nes jie jaučia, kad jų pastangos bus vertinamos ir atsižvelgiama į jų idėjas (Korku C., Kaya, 2023).

2. Autentiški lyderiai skatina proaktyvias asmenybes ir darbo įsitraukimą, kurie yra esminiai veiksniai, lemiantys darbuotojų kūrybiškumą ir inovatyvų elgesį. Bai ir kiti (2022) teigia, jog proaktyvūs darbuotojai yra linkę ieškoti naujų galimybių ir pritaikyti inovacijas, kai jie remiasi autentišku lyderiu. Darbo įsitraukimas taip pat yra svarbus mediatorius, nes darbuotojai, kurie yra įsitraukę ir motyvuoti, rodo didesnę inovatyvumą (Putra ir kiti, 2020).
3. Autentiški lyderiai įgalina savo darbuotojus, stiprindami jų savivertę ir pasitikėjimą savimi. Tokiu būdu darbuotojai tampa motyvaciją turinčiais ir savarankiškais, o tai padeda jiems išspręsti problemas kūrybiškai ir diegti naujoves (Bai ir kiti, 2022; Korku C., Kaya, 2023).
4. Autentiška lyderystė skatina atvirą ir skaidrią komunikaciją, kur lyderiai dalijasi savo mintimis ir išklausydami darbuotojus. Tai sukuria aplinką, kur darbuotojai gali drąsiai siūlyti inovatyvias idėjas ir geriau spręsti problemas (Yamak, Eyupoglu, 2021).

Taigi autentiška lyderystė veikia inovatyvią darbuotojų elgseną per kelis pagrindinius veiksnius: emocinių ir psichologinių sąlygų kūrimą, proaktyvumo ir darbo įsitraukimo skatinimą, darbuotojų įgalinimą ir atvirumą naujoms idėjoms. Tai leidžia organizacijoms skatinti kūrybiškumą ir naujovių diegimą.

Kūrybiškumas yra glaudžiai susijęs su inovatyvia darbuotojų elgsena, nes būtent jis suteikia pagrindą naujoms idėjoms atsirasti bei jų praktiniam pritaikymui organizacijoje. Kūrybiški darbuotojai pasižymi gebėjimu pastebėti problemas, generuoti originalius sprendimus bei pasiūlyti alternatyvius veiklos būdus, o tai sudaro pagrindą organizacijų inovatyvumui. Kūrybiškumas darbuotojams leidžia aktyviai įsitraukti į inovacijų kūrimą, didina jų norą siūlyti ir realizuoti naujus sprendimus bei prisideda prie organizacijos pokyčių valdymo ir naujovių diegimo efektyvumo. Taigi kūrybiškumas ne tik skatina naujų galimybių identifikavimą ir originalių idėjų kūrimą, bet ir tampa pagrindiniu faktoriumi, užtikrinančiu sėkmingą šių idėjų pavertimą praktine, organizacijos veiklą gerinančia, inovatyvia elgsena. Išsamiau įvairių autorių požiūriai apie kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos ryšį analizuojami naujausių tyrimų apžvalgoje (žr. 5 lentelė).

## 5 lentelė

*Kūrybiškumo poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai moksliniuose tyrimuose*

| <i>Tyrimo autorius, metai</i> | <i>Tyrimo rezultatai</i>                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Nam ir kt. (2024)             | • Tyrimas atliktas Vietname, privačiame sektoriuje (n = 261). |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybiškumas turi stiprų teigiamą poveikį darbuotojų inovatyviai elgsenai, medijuodamas tarp asmenybės bruožų (ekstraversijos, sąžiningumo ir atvirumo) ir inovatyvios elgsenos.</li> <li>• Kūrybingumas tiesiogiai lemia didesnę darbuotojų polinkį generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas.</li> </ul>                                                         |
| Bagheri ir kt. (2021)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Irano privačiose įmonėse (n = 252).</li> <li>• Kūrybinis pasitikėjimas reikšmingai lemia inovatyvią darbuotojų elgseną, veikdamas kaip mediatorius tarp lyderystės ir inovacijų.</li> <li>• Kūrybiškumas skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti inovacijų procese, gerinant darbo efektyvumą.</li> </ul>                                       |
| Ho Thanh Tri ir kt. (2019) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Vietnamo bankų sektoriuje (n = 319).</li> <li>• Kūrybiškumas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų inovatyvia elgsena bankų sektoriuje.</li> <li>• Darbuotojų kūrybiškumas leidžia efektyviau prisitaikyti prie darbo sąlygų ir klientų poreikių, todėl skatina inovatyvių sprendimų įgyvendinimą praktikoje.</li> </ul>                        |
| Jong ir Hartog (2020)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas Nyderlanduose (n = 693).</li> <li>• Kūrybiškumas yra būtinas inovatyvios elgsenos etapas, nes leidžia darbuotojams generuoti, skatinti ir realizuoti naujas idėjas.</li> <li>• Kūrybiškumas yra pirmasis ir būtinas žingsnis inovacijų kūrime.</li> </ul>                                                                                      |
| El-Kassar ir kt. (2022)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrimas atliktas įvairiose organizacijose Libane (n = 285).</li> <li>• Aukštesnis kūrybiškumo lygis lemia geresnę gebėjimą generuoti, dalytis naujomis idėjomis ir sėkmingai jas įgyvendinti.</li> <li>• Nustatyta, kad kai darbuotojai slepia žinias (angl. knowledge hiding), tai slopina jų kūrybiškumą ir atitinkamai mažina inovatyvią elgseną.</li> </ul> |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apibendrinant šių straipsnių rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų kūrybiškumas visuose tyrimuose nustatytas kaip reikšmingas inovatyvios elgsenos skatinimo veiksnys, kuris veikia per įvairius mediatorius – nuo asmenybės proaktyvumo, įsitraukimo į darbą iki inovacijų klimato organizacijoje.

1. Kūrybinis pasitikėjimas yra esminis veiksnys, skatinantis darbuotojus aktyviai įsitraukti į inovatyvią elgseną. Bagheri ir kt. (2021) pažymi, kad „kūrybinis pasitikėjimas leidžia darbuotojams tikėti savo gebėjimu generuoti ir sėkmingai įgyvendinti naujoves organizacijoje“ (Bagheri ir kt., 2021). Darbuotojai, pasižymintys aukštu kūrybiniu saviveiksmingumu, dažniau imasi iniciatyvos, aktyviai dalyvauja inovacijų procese ir veiksmingiau sprendžia išylančias problemas.
2. Asmenybės bruožai, tokie kaip ekstraversija, sąžiningumas ir atvirumas patirčiai, skatina darbuotojų kūrybiškumą, kuris tiesiogiai lemia didesnę inovatyvią elgseną. Nam ir kt. (2024) nustatė, kad „darbuotojai, turintys ryškius asmenybės bruožus, pasižymi didesniu kūrybiškumu, kuris leidžia jiems efektyviai identifikuoti galimybes, siūlyti originalias idėjas ir jas sėkmingai pritaikyti praktikoje“ (Nam ir kt., 2024).
3. Kūrybiškumas padeda darbuotojams geriau prisitaikyti prie dinamiškos darbo aplinkos ir klientų poreikių pokyčių. Ho Thanh Tri ir kt. (2019) pabrėžia, kad „kūrybingi darbuotojai efektyviau reaguoja į darbo iššūkius ir lanksčiai prisitaiko prie aplinkos pokyčių, todėl jų inovatyvi veikla yra daug efektyvesnė“ (Ho Thanh Tri ir kt., 2019). Taigi kūrybiškumas tampa svarbia priemone didinant organizacijos konkurencingumą.

4. El-Kassar ir kt. (2022) pažymi, jog kūrybiškumo poveikis inovatyviai elgsenai labai priklauso nuo to, kaip aktyviai darbuotojai dalijasi savo žiniomis organizacijos viduje. Autoriai nurodo, kad „kai darbuotojai slepia savo žinias, tai slopina jų kūrybiškumo potencialą ir atitinkamai riboja galimybes įgyvendinti inovacijas“ (El-Kassar ir kt., 2022). Žinių dalijimasis yra esminis kūrybiškumo aspektas, padedantis darbuotojams sėkmingiau įgyvendinti inovacijas.
5. Jong ir Hartog (2020) akcentuoja, kad kūrybiškumas yra būtinas inovatyvaus darbuotojų elgesio etapas, nes jis apima pirminį idėjų generavimo etapą. Autoriai pažymi: „kūrybiškumas yra pirmasis ir esminis žingsnis inovacijų kūrime, leidžiantis darbuotojams identifikuoti problemas, siūlyti alternatyvius sprendimus ir efektyviai juos realizuoti praktikoje“ (Jong ir Hartog, 2020). Taigi, kūrybiškumas tampa pagrindiniu faktoriumi, užtikrinančiu sėkmingą idėjų transformaciją į inovatyvią darbuotojų elgseną.

Taigi šie penki aspektai aiškiai atskleidžia, kaip įvairiais būdais darbuotojų kūrybiškumas lemia jų inovatyvų elgesį ir įrodo, kad kūrybiškumas yra strateginė vertybė organizacijoms, siekiančioms nuolatinio inovatyvumo ir konkurencingumo rinkoje.

Apibendrinant mokslinių tyrimų rezultatus galima teigti, jog autentiška lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, kūrybiškumas ir inovatyvi elgsena yra glaudžiai tarpusavyje susiję, nes kiekvienas iš šių elementų sustiprina kitų poveikį. Autentiški lyderiai, skatindami darbuotojų įsitraukimą ir kurdami psichologiškai saugią aplinką, sudaro sąlygas kūrybiškumo raiškai, kuris yra kertinis inovatyvios elgsenos elementas. Kūrybiškumas leidžia darbuotojams efektyviau generuoti ir praktiškai įgyvendinti naujas idėjas, o tai skatina organizacijos inovatyvumą ir gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Kūrybiškumas yra būtinas, nes jis ne tik inicijuoja, bet ir palaiko inovatyvios elgsenos procesus, sudarant pagrindą darbuotojų gebėjimui spręsti problemas, ieškoti naujų galimybių ir aktyviai dalyvauti pokyčių valdyme. Taigi, šių keturių konstrukto sąveika yra strateginis veiksnys, lemiantis organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir efektyvų pokyčių valdymą.

### **1.6. Lietuvos ir Norvegijos darbo kultūros palyginimas**

Norvegijos darbo kultūrai paprastai būdingas mažas galios atstumas ir „plokštesnės“ hierarchijos, skatinančios darbuotojų balsą bei tiesioginę komunikaciją (Hofstede, 2001; Warner, 2012). Tai sustiprina institucinė sistema aiškiai reglamentuojanti darbuotojų informavimo, konsultavimo ir dalyvavimo mechanizmus (Working Environment Act, 2005; Norwegian Labour Inspection Authority, 2018). Empiriniai tyrimai taip pat rodo aukštą socialinio pasitikėjimo lygį

Norvegijoje, kuris susijęs su aktyvesniu dalyvavimu organizacijose, didesniu įsitraukimu ir konstruktyvesniu bendradarbiavimu (OECD, 2024; World Values Survey, 2017–2022).

Organizacinio elgesio literatūra pabrėžia, kad Norvegijos darbo modelis grindžiamas vidine motyvacija, stipriu tarpusavio pasitikėjimu ir didelėmis psichologinės autonomijos galimybėmis (Kuvaas, 2017). Be to, Norvegijos organizacijose akcentuojami dialogas, refleksija ir kolektyvinė prasmės kūrimo praktika (Hernes, 2016), o tai sudaro itin palankias sąlygas darbuotojų iniciatyvumui ir kūrybiškumui. Eurofound palyginamosios studijos patvirtina, kad Šiaurės šalys išsiskiria aukšta darbo autonomija ir įtraukiu vadovavimu, palyginti su Rytų Europos valstybėmis (Eurofound, 2022; 2024).

Lietuvos kontekste literatūra apibūdina labiau formalią ir hierarchiškesnę organizacinę struktūrą, nors per pastaruosius metus pastebimas nuoseklus poslinkis link demokratiškesnių vadovavimo praktikų (Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė, 2010; Minelgaitė ir kt., 2018). Nors Darbo kodeksas numato darbuotojų informavimo ir konsultavimo mechanizmus, jų įgyvendinimas praktikoje vertinamas kaip netolygus (Eurofound, 2022).

Šiame kontekste autentiška lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, kūrybiškumas ir inovatyvi elgsena – nors konceptualiai universalūs reiškiniai – šiose šalyse gali reikštis skirtingai. Norvegijoje autentiška lyderystė natūraliai dera su vyraujančiomis organizacinėmis normomis, pavyzdžiui, skaidrumu, darbuotojų balsu ir tarpusavio pasitikėjimu (Hernes, 2016; Kuvaas, 2017). Darbuotojų įsitraukimas dažniau remiasi autonomija, darbo prasmės pajautimu ir savimotyvacija, o atviresnės normos eksperimentuoti ir toleruoti klaidas kuria palankias sąlygas individualiam kūrybiškumui ir inovacijoms (Eurofound, 2024). Lietuvoje, esant labiau hierarchinei organizacinei kultūrai, autentiškos lyderystės aspektai – nuoseklumas, etinis tvirtumas, santykių skaidrumas – itin svarbūs psichologiniam saugumui ir tarpusavio pasitikėjimui stiprinti (Diskienė ir kt., 2010; Minelgaitė ir kt., 2018). Tai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, pasireiškiančio didesne energija ir atsidavimu. Tuo tarpu kūrybiškumo raiška Lietuvoje dažniau priklauso nuo vadovo paramos, aiškių ribų ir formalizuotų procesų, o inovatyvios elgsenos etapas – idėjų įgyvendinimas – dažniau siejamas su procedūriniais sprendimais ir autorizavimu (Eurofound, 2022).

Atsižvelgiant į šiuos kultūrinius ir institucinius skirtumus, teoriškai galima tikėtis, kad autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos ryšiai Lietuvoje ir Norvegijoje gali pasireikšti skirtingu stiprumu.

## **2. AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJOS SU INOVATYVIA DARBUOTOJŲ ELGSENA, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT KŪRYBIŠKUMUI LIETUVOJE IR NORVEGIJOJE, TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai, konceptualus pagrindas ir hipotezės**

**Tyrimo tikslas** – įvertinti autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, išanalizuojant darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį ir darbuotojų kūrybiškumo moderacinį poveikį tiek ryšiui tarp įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos, tiek visai mediacijos grandinei, ir palyginti šių ryšių skirtumus Lietuvos ir Norvegijos organizacijų kontekstuose.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti organizacijose veikiančių respondentų suvokimus apie autentišką lyderystę, darbuotojų įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvią darbuotojų elgseną, taikant struktūruotą klausimyno tyrimo metodą.
2. Įvertinti tyrimo klausimyno patikimumą ir vidinį nuoseklumą, naudojant Cronbach alfa koeficientą.
3. Nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą, taikant Kolmogorovo - Smirnov ir Shapiro - Wilko testus.
4. Ištirti skirtumus vertinant nagrinėjamus kintamuosius pagal respondentų demografinius ir organizacinius požymius, naudojant T-testą bei ANOVA analizę.
5. Nustatyti, ar autentiška lyderystė tiesiogiai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną.
6. Įvertinti, ar darbuotojų įsitraukimas daro tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.
7. Ištirti darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį ir darbuotojų kūrybiškumo moderacinį poveikį santykiui tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos, taip pat įvertinti moderuotą mediaciją, kai kūrybiškumas keičia visos poveikio grandinės stiprumą (PROCESS model 15).
8. Palyginti Lietuvos ir Norvegijos pogrupių modelio ryšius, įvertinant tiesioginių, mediacinių, moderacinių ir moderuotos mediacijos efektų skirtumus tarp šalių, taikant daugiagrupės regresinės analizės metodus.

**Tyrimo konceptualus pagrindas** remiasi prielaida, kad autentiška lyderystė (X) daro tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai (Y). Netiesioginis poveikis pasireiškia per darbuotojų įsitraukimą (M), kuris atspindi darbuotojų psichologinį

įgalinimą, motyvaciją ir pasirengimą aktyviai dalyvauti organizacijos veiklose. Darbuotojų kūrybiškumas (W) veikia kaip moderuojantis veiksnys, stiprinantis ryšį tarp įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos. Be to, kūrybiškumas moderuoja ir visą mediacijos grandinę, lemiančią, kiek stipriai autentiškos lyderystės poveikis persiduoda į inovatyvią elgseną per darbuotojų įsitraukimą, taip sudarydamas moderuotą mediaciją. Šis modelis leidžia kompleksiškai suprasti, kaip autentiška lyderystė, pasitelkdama darbuotojų įsitraukimą ir darbuotojų kūrybiškumo sąlygotą poveikio stiprumą, prisideda prie organizacijos inovatyvumo. Galiausiai, empirinėje dalyje šie ryšiai lyginami tarp Lietuvos ir Norvegijos, siekiant įvertinti galimus skirtumus tarp šalių.

Remiantis literatūros analize, autentiška lyderystė, pagal autorius George (2003) ir Walumbwa ir kt. (2008), pabrėžia lyderių savybes, tokias kaip sąžiningumas, atvirumas ir tvirtos vertybės, kurios padeda kurti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką. Tad tyrimai rodo, kad autentiški lyderiai, praktikuodami nuoseklią ir etišką komunikaciją, skatina darbuotojų įsitraukimą, kuris, savo ruožtu, didina jų motyvaciją ir gebėjimą generuoti naujas idėjas (Kahn, 1990; Schaufeli ir kt., 2002; May ir kt., 2004; Kwon, Kim, 2020). Be to, kūrybiškumas – darbuotojų gebėjimas kurti originalias idėjas ir spręsti problemas – yra esminis inovacijų variklis, leidžiantis prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų (Amabile, 1983; Zielinska ir kt., 2022). Ankstesni tyrimai patvirtina, kad autentiška lyderystė teigiamai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną, o ši poveikį sustiprina darbuotojų įsitraukimas bei modifikuoja darbuotojų kūrybiškumo lygis (Jong ir Hartog, 2010; Yamak, Eyupoglu, 2021; Korku, Kaya, 2023; Laguna ir kt., 2019). Todėl tikima, kad autentiška lyderystė tiesiogiai skatina inovatyvią darbuotojų elgseną, o jos poveikis yra stiprinamas per darbuotojų įsitraukimą ir modifikuojamas darbuotojų kūrybiškumu tiek tiesioginiame ryšyje, tiek visos mediacijos proceso metu.

Lyderystės stiliai turi reikšmingą poveikį darbuotojų elgsenai ir požiūriams organizacijose. Autentiški lyderiai pasižymi nuoširdžiu domėjimusi darbuotojais, empatija ir gebėjimu kurti sąžiningus bei pasitikėjimu grįstus santykius (George, 2003). Ankstesnių tyrimų rezultatai rodo, kad autentiška lyderystė, pasižyminti vertybiniu nuoseklumu, atviru bendravimu ir emociniu stabilumu, skatina darbuotojus atviriau dalintis savo idėjomis bei aktyviau jas pristatyti ir įgyvendinti, kas lemia inovatyvius rezultatus (Walumbwa ir kt., 2008; Avolio ir Gardner, 2005; Gardner ir kt., 2011). Autentiški lyderiai kuria psichologiškai saugią aplinką, kurioje darbuotojai drąsiai dalijasi savo idėjomis, nebijo kritikos ir lengviau imasi eksperimentuoti, kas yra esminiai inovacijų proceso elementai (Kahn, 1990; Amabile, 1983). Taip pat tyrimų duomenys patvirtina, kad autentiška lyderystė tiesiogiai susijusi su inovatyvia darbuotojų elgsena, nes tokie lyderiai kuria aplinką, skatinančią darbuotojus išdrįsti eksperimentuoti, būti kūrybingais ir diegti naujus sprendimus (Jong ir Hartog, 2010; Laguna ir

kt., 2019; Yamak ir Eyupoglu, 2021). Walumbwa ir kt. (2008) išskiria keturias esmines autentiškos lyderystės dimensijas – savimonę, santykių skaidrumą, subalansuotą informacijos vertinimą ir etišką elgesį – kurios tiesiogiai skatina darbuotojus elgtis inovatyviai. Lyderių autentiškumas skatina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir savo gebėjimais, stiprina jų motyvaciją, o tai lemia didesnę įsitraukimą į inovacijų kūrimą (Avolio ir Gardner, 2005). Remiantis minėtais autoriais ir jų teoriniais bei empiriniais įrodymais, daroma prielaida, kad autentiška lyderystė turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų inovatyviai elgsenai.

### **H1: Autentiška lyderystė daro teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.**

Ryšio stiprumą gali keisti nacionalinis ir institucinės aplinkos kontekstas. Norvegijai būdingas mažas galios atstumas, plokštesnės hierarchijos ir reglamentuotas darbuotojų dalyvavimas (Hofstede, 2001; Working Environment Act, 2005; Norwegian Labour Inspection Authority), taip pat aukštesnis tarpusavio pasitikėjimas (OECD, 2024; WVS 2017–2022), kas paprastai stiprina įsitraukimą ir inovacijų praktiką. Lietuvoje literatūra aprašo labiau formalią, hierarchiškesnę organizacinę sąrangą ir nevienodą dalyvavimo mechanizmų įgyvendinimą (Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė, 2010; Minelgaitė ir kt., 2018; Eurofound, 2022). Šie skirtumai leidžia tikėtis, kad autentiškos lyderystės poveikio inovatyviai elgsenai stiprumas gali būti nevienodas tarp šalių.

#### **H1a: Autentiškos lyderystės poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.**

Autentiška lyderystė pasižymi savybėmis, kurios skatina pasitikėjimu grįstą atmosferą ir stiprina darbuotojų psichologinį saugumą organizacijoje (Walumbwa ir kt., 2008). Lyderių autentiškumas pasireiškia atviru bendravimu, aiškiais moraliniais principais ir nuosekliu elgesiu, kas leidžia darbuotojams jaustis vertinamiems ir emociškai saugiems. Remiantis Kahn (1990) darbuotojų įsitraukimo teorija, darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, kai jaučia psichologinį saugumą, darbų prasmingumą bei turimus pakankamus išteklius. Autentiška lyderystė kuria sąlygas būtent tokiam darbuotojų įsitraukimui. Darbuotojų įsitraukimas, kaip teigia Schaufeli ir kt. (2002), yra esminis vidinis veiksnys, lemiantis jų aktyvumą ir inovatyvią elgseną. Įsitraukę darbuotojai jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai, noriai generuoja naujas idėjas, aktyviai jas pristato ir įgyvendina, kas tiesiogiai susiję su organizacijos inovatyvumu (May ir kt., 2004; Kwon ir Kim, 2020). Tokiu būdu darbuotojų įsitraukimas tampa svarbiu tarpininku, per kurį autentiška lyderystė daro įtaką darbuotojų inovatyviai elgsenai. Empiriniai tyrimai taip pat patvirtina mediacinį darbuotojų įsitraukimo vaidmenį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos (Jung ir kt., 2021; Purwanto ir kt., 2021). Pavyzdžiui, Jung ir kt. (2021) nustatė, kad

autentiška lyderystė didina darbuotojų įsitraukimo lygį, kuris savo ruožtu reikšmingai didina darbuotojų pasirengimą ir gebėjimą vykdyti inovatyvias veiklas. Purwanto ir kt. (2021) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja beveik 50 proc. autentiškos lyderystės įtakos darbuotojų inovatyvumui. Šie tyrimai aiškiai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra esminė grandis, per kurią lyderio autentiškumas transformuojamas į konkrečius inovatyvius rezultatus organizacijoje. Todėl remiantis išvardytais teoriniais ir empiriniais argumentais galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas medijuoja autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų inovatyviai elgsenai.

## **H2: Darbuotojų įsitraukimas medijuoja autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.**

Šiame tyrime laikoma, kad konstruktai yra universalūs, o skirtumai gali kilti dėl darbo kultūros ir institucinės aplinkos. Kontekstuose, kuriuose vyrauja mažesnis galios atstumas, didesnė darbuotojų autonomija ir įtvirtintos dalyvavimo normos (pvz., Norvegijoje), autentiškas vadovavimas labiau skatina psichologinį saugumą ir įsitraukimą, (Walumbwa ir kt., 2008; Kahn, 1990; May, Gilson ir Harter, 2004) o įsitraukimas lengviau transformuojasi į idėjų siūlymą, skatinimą ir įgyvendinimą (Amabile, 1983; De Jong ir Den Hartog, 2010). Tuo tarpu hierarchiškesnėse, formalesnėse aplinkose (pvz., Lietuvoje) ta pati lyderystės praktika dažniau reikalauja procedūrų ir autorizavimo, todėl netiesioginis ryšys gali būti kitoks skirtingose šalyse. Dėl šių kultūrinių ir institucinių skirtumų tikėtina, kad mediacijos efektas tarp šalių skirsis.

### **H2a: Darbuotojų įsitraukimo mediacinio poveikio stiprumas ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.**

Darbuotojų įsitraukimas yra vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių inovatyvų elgesį organizacijoje. Pasak pagrindinių autorių Schaufeli ir kt. (2002), įsitraukimas – tai pozityvi, su darbu susijusi psichologinė būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir susitelkimas į užduotį. May ir kt. (2004) pabrėžia, kad darbuotojai labiau įsitraukia į darbą tuomet, kai jaučia psichologinį saugumą, darbų prasmingumą ir turi pakankamus išteklius. Tokie darbuotojai dažniau rodo iniciatyvą, siūlo naujas idėjas ir aktyviai prisideda prie inovacijų organizacijoje. Įvairūs naujausi tyrimai atlikti skirtinguose sektoriuose ir kultūrose patvirtina šį ryšį. Įsitraukę darbuotojai dažniau demonstruoja kūrybiškumą, aktyviau bendradarbiauja ir jaučia stipresnį atsakomybės jausmą už inovacinius sprendimus (Elamin ir kt., 2024; Gull ir kt., 2020; Vithayaporn ir Ashton, 2019). Be to, Swaroop ir Dixit (2018) atkreipia dėmesį, kad įsitraukimas kartu su darbo autonomija yra reikšmingi veiksniai, skatinantys tokį elgesį kaip idėjų generavimas ar naujų sprendimų įgyvendinimas. Tuo tarpu Ariyani ir Hidayati (2018) parodė, kad įsitraukimas gali veikti kaip mediacinis mechanizmas tarp vadovo elgesio ir inovatyvios elgsenos. Dar įdomiau,

kad kai kurie tyrimai (pvz., Putra ir kt., 2020) pažymi, jog įsitraukimas gali turėti net stipresnį poveikį inovatyvumui nei lyderio savybės. Šie tyrimai leidžia teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra universaliai svarbus veiksnys inovacijų kontekste. Įsitraukę darbuotojai yra labiau motyvuoti, linkę imtis atsakomybės, siūlyti naujas idėjas ir aktyviai prisidėti prie jų įgyvendinimo.

### **H3: Darbuotojų įsitraukimas daro teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.**

Empiriniai ir teoriniai tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra tiesiogiai siejamas su inovatyvia darbuotojų elgsena (Kahn, 1990; Schaufeli ir kt., 2002; May, Gilson ir Harter, 2004; Kwon ir Kim, 2020). Tačiau šio ryšio realizaciją lemia konteksto teikiami ištekliai – darbuotojų autonomija, dalyvavimo procedūros ir psichologinis saugumas, kurie skirtingose šalyse yra įgyvendinami nevienodai (Hofstede, 2001; Working Environment Act, 2005; Norwegian Labour Inspection Authority; Eurofound, 2022, 2024). Atsižvelgiant į šiuos kultūrinius ir institucinės aplinkos skirtumus, tikėtina, kad įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos tiesioginio ryšio stiprumas skirsis tarp analizuojamų šalių.

### **H3a: Darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.**

Ankstesni moksliniai tyrimai ir teorinės išvalgos atskleidžia, kad darbuotojų įsitraukimas yra esminis veiksnys, lemiantis aktyvesnį dalyvavimą inovacijų procesuose. Įsitraukę darbuotojai jaučia stipresnį emocinį ryšį su savo darbu, todėl yra labiau linkę siūlyti naujas idėjas, imtis iniciatyvos ir prisidėti prie organizacijos inovatyvios veiklos (May ir kt., 2004; Schaufeli ir kt., 2002). Vis dėlto darbuotojų gebėjimas efektyviai transformuoti savo įsitraukimą į praktinius inovatyvius sprendimus gali priklausyti nuo jų individualių kūrybinių gebėjimų (Zielinska ir kt., 2022). Kūrybiškumas, kaip nurodo Amabile (1983), yra pagrindinis veiksnys, kuris užtikrina ne tik naujų idėjų generavimą, bet ir efektyvų jų įgyvendinimą praktikoje. Darbuotojai, pasižymintys aukštesniu kūrybiškumu, geba lanksčiau ir efektyviau reaguoti į iššūkius, kurti originalius sprendimus bei veiksmingiau prisitaikyti prie pokyčių organizacijoje. Ši savybė tampa ypatingai svarbi darbuotojams, kurie jau yra emociškai ir psichologiškai įsitraukę į savo darbą (Nam ir kt., 2024; Bagheri ir kt., 2021). Zielinska ir kt. (2022) tyrime pabrėžiama, kad aukšto kūrybiškumo darbuotojai, turintys gerai išvystytą kūrybinę savimonę, dažniau imasi aktyvios ir produktyvios inovatyvios veiklos, efektyviau naudodami savo įsitraukimą. Darbuotojai, kuriems būdingas didesnis kūrybiškumo lygis, geba savo aktyvų įsitraukimą paversti apčiuopiamais ir inovatyviais organizacijai naudingais rezultatais (Ho Thanh Tri ir kt., 2019). Šią mintį papildė Jong ir Hartog (2010), teigdami, kad kūrybiškumas ne tik padeda darbuotojams generuoti idėjas, bet ir leidžia

jiems efektyviau pereiti nuo idėjų tyrinėjimo prie jų įgyvendinimo. Kai darbuotojai yra kūrybiškai aktyvūs, jų įsitraukimas darbe tiesiogiai skatina juos rodyti daugiau iniciatyvos, aktyviai ieškoti naujovių ir veiksmingai prisidėti prie jų praktinio įgyvendinimo. Galiausiai, tyrimai rodo, kad būtent darbuotojų kūrybiškumas tampa kritiniu moderatoriumi, stiprinančiu darbuotojų įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai. Kai darbuotojai pasižymi aukštu kūrybiškumu, jų vidinis motyvavimas ir aktyvus įsitraukimas darbe ženkliai stiprina jų galimybes efektyviai dalyvauti inovacijų kūrime, prisidedant prie ilgalaikių organizacijos rezultatų (El - Kassar ir kt., 2022; Bagheri ir kt., 2021). Taigi, remiantis išvardytais autoriais ir teorinėmis išvalgomis, galima daryti prielaidą, jog darbuotojų kūrybiškumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos, ypač stiprindamas šį ryšį, kai darbuotojų kūrybiškumas yra aukštesnis.

**H4: Kūrybiškumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos taip, kad esant aukštesniam kūrybiškumo lygiui, darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai elgsenai yra stipresnis.**

Kūrybiškumas padeda darbuotojams įsitraukimą paversti idėjų kūrimu ir įgyvendinimu, todėl veikia kaip ryšį stiprinantis veiksnys tarp įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos (Amabile, 1983; De Jong ir Den Hartog, 2010; Zielińska ir kt., 2022). Kadangi kultūrinė ir institucinė aplinka Lietuvoje ir Norvegijoje suteikia nevienodą autonomiją, dalyvavimo ir psichologinio saugumo galimybes, moderavimo stiprumas tikėtina skirsis (Hofstede, 2001; Working Environment Act, 2005; Eurofound, 2022).

**H4a: Kūrybiškumo moderavimo poveikio, ryšyje tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos, stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.**

Teorinė ir empirinė literatūra rodo, kad autentiškos lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviai elgsenai dažniausiai veikia per psichologinius procesus, ypač darbuotojų įsitraukimą (Walumbwa ir kt., 2008; May ir kt., 2004). Vis dėlto pastaraisiais metais vis daugiau tyrimų pabrėžia, kad šio netiesioginio poveikio stiprumas nėra vienodas visiems darbuotojams – jis priklauso nuo individualių savybių, ypač kūrybiškumo. Kūrybiškumas, pasak Amabile (1983), yra gebėjimas generuoti originalias idėjas ir jas transformuoti į praktinius sprendimus. Darbuotojai, turintys aukštesnį kūrybiškumo lygį, efektyviau pasinaudoja lyderio sudaroma psichologine erdve ir įsitraukimo suteikiamais vidiniais resursais, todėl jų inovatyvi elgsena tampa intensyvesnė (Zielińska ir kt., 2022; Ho Thanh Tri ir kt., 2019). Tyrimai atskleidžia, kad kūrybiškumas stiprina psichologinių mechanizmų, tokių kaip įsitraukimas, gebėjimą transformuoti lyderio poveikį į inovatyvius veiksmus. Pavyzdžiui, Bagheri ir kt. (2021) bei El-Kassar ir kt. (2022) nustatė, kad labai kūrybiški darbuotojai jautriau reaguoja į palankų lyderio elgesį ir efektyviau paverčia šį

poveikį realiais inovaciniais rezultatais. Tai reiškia, kad kūrybiškumas gali nulemti, kaip stipriai autentiškos lyderystės sukuriamas įsitraukimas virsta konkrečia inovatyvia elgsena. Todėl remiantis teorinėmis įžvalgomis ir empiriniais tyrimais galima daryti prielaidą, kad kūrybiškumas veikia kaip moderuojanti sąlyga visoje poveikio grandinėje (autentiška lyderystė → įsitraukimas → inovatyvi elgsena), stiprindamas mediacinį efektą, kai darbuotojų kūrybiškumo lygis yra aukštesnis.

**H5: Kūrybiškumas moderuoja mediacinį ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos taip, kad mediacija stiprėja esant aukštesniam kūrybiškumui.**

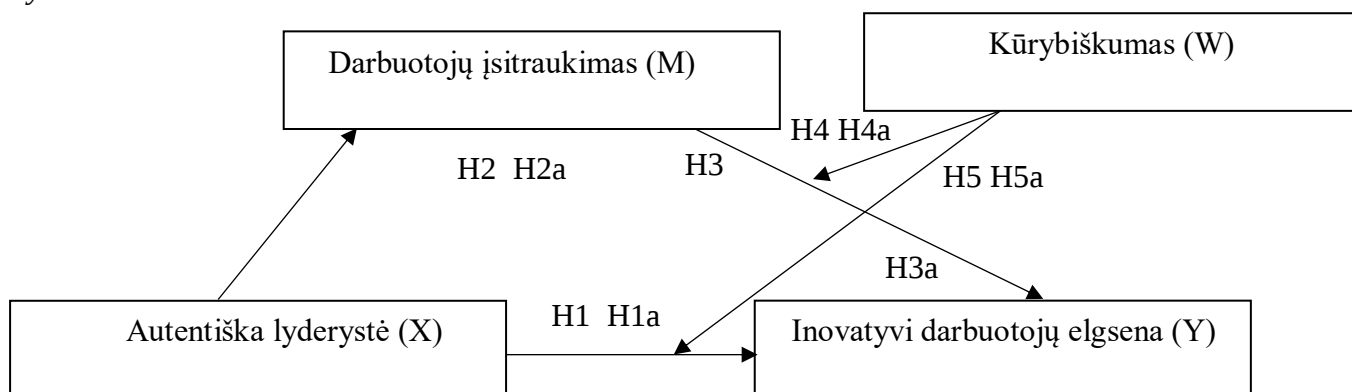
Tyrimai rodo, kad kūrybiškų darbuotojų galimybės realizuoti idėjas labai priklauso nuo nacionalinio ir institucinės aplinkos konteksto, kuris skirtingose šalyse sudaro nevienodas sąlygas kūrybiškumui veikti kaip stiprinančiam mechanizmui (Hofstede, 2001; Eurofound, 2022). Norvegijoje darbuotojų kūrybiškumą palaiko mažas galios atstumas, aukštas pasitikėjimas, didesnė autonomija ir įstatymais užtikrinamas dalyvavimas organizaciniuose procesuose (Working Environment Act, 2005), todėl kūrybiškumas gali ryškiau sustiprinti įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai. Lietuvoje dėl hierarchiškesnių valdymo struktūrų ir mažiau išplėtotų dalyvavimo praktikų kūrybiškumo realizavimo galimybės yra labiau ribotos (Diskienė ir kiti, 2010; Minelgaitė ir kiti, 2018), todėl jo moderavimo efektas gali būti silpnesnis. Šie instituciniai ir kultūriniai skirtumai leidžia pagrįstai teigti, kad kūrybiškumo moderavimo stiprumas skirsis tarp Lietuvos ir Norvegijos.

**H5a: Kūrybiškumo moderuotos mediacijos stiprumas, ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos per darbuotojų įsitraukimą, statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.**

**Tyrimo kintamieji** yra nepriklausomas kintamasis (X), vienas mediacinis kintamasis (M), vienas moderacinis kintamasis (W) ir vienas priklausomas kintamasis (Y), atitinkantys šiuos konstruktus: X – autentiška lyderystė, M – darbuotojų įsitraukimas, W – kūrybiškumas, Y – inovatyvi darbuotojų elgsena (žr. 2 paveikslas).

## 2 paveikslas

### Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

### 2.2. Tyrimo matavimo skalės ir atrankos strategija

Tyrimo taikytos autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybinio savęs sampratos ir inovatyvios elgsenos matavimo skalės buvo atrinktos remiantis ankstesniais patikimais moksliniais šaltiniais, kuriuose jos jau buvo empiriškai pagrįstos ir patikrintos (žr. 6 lentelę).

#### 6 lentelė

##### Konstrukto matavimo skalės

|                              | Konstrukto autoriai          | Latentinių veiksnių skaičius | Teiginių skaičius | Klausimyno paskirtis                                                                   |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Autentiška lyderystė         | Walumbwa ir kiti (2008)      | 4                            | 16                | Įvertinti vadovo autentiškumo lygį – savimone, moralinį pamatą, skaidrumą, objektyvumą |
| Darbuotojų įsitraukimas      | May, Gilson ir Harter (2004) | 3                            | 13                | Įvertinti darbuotojo psichologines sąlygas darbe: prasmingumą, saugumą ir prieinamumą  |
| Kūrybiškumas                 | Zielińska ir kt. (2022)      | 2                            | 11                | Įvertinti darbuotojo suvokimą apie savo kūrybiškumą ir jo svarbą asmeninei tapatybei   |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | De Jong ir Den Hartog (2010) | 4                            | 10                | Įvertinti elgseną, susijusią su naujų idėjų kūrimu, skatinimu ir įgyvendinimu          |
| Demografiniai klausimai      |                              |                              | 9                 | Apibūdinti tiriamųjų imtį ir užtikrinti rezultatų interpretavimo tikslumą.             |
| <b>Iš viso:</b>              |                              |                              | 59                |                                                                                        |

Šaltinis: sudaryta autorės

Autentiška lyderystė vertinama naudojant 16 teiginių skalę, kuri buvo sukurta Walumbwa ir kt. (2008) (žr. 5 PRIEDAS) Autentiškos lyderystės klausimynas matuoja darbuotojų suvokimą apie jų tiesioginio vadovo autentiškumą. Ši skalė apima keturias dimensijas:

1. Savimonė (*angl. Self-awareness*) – 4 teiginiai;
2. Santykių skaidrumas (*angl. Relational transparency*) – 4 teiginiai;
3. Subalansuotas informacijos apdorojimas (*angl. Balanced processing*) – 4 teiginiai;
4. Vidinis moralinis pagrindas (*angl. Internalized moral perspective*) – 4 teiginiai.

Vertinimui taikoma 5 balų Likerto skalė, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Aukštesni balai rodo aukštesnį vadovo autentiškos lyderystės lygį. Bendra skalės vidinio nuoseklumo reikšmė (Cronbach  $\alpha$ ) siekia 0,92, o kiekviena iš dimensijų taip pat parodė patikimus rezultatus: savimonė – 0,78, santykių skaidrumas – 0,77, subalansuotas informacijos apdorojimas – 0,76, vidinė moralinė perspektyva – 0,81. Visi šie rodikliai viršija socialinių mokslų srityje plačiai pripažįstamą 0,70 ribą, kuri laikoma minimaliu patikimumo kriterijumi matavimo skalėms (Hair ir kt. 2019). Tai rodo, kad autentiškos lyderystės skalė yra pagrįsta ir tinkama naudoti empirinio tyrimo kontekste.

Darbuotojų įsitraukimas vertinamas naudojant 13 teiginių skalę, kuri buvo sukurta remiantis Kahn (1990) teoriniu darbu ir empiriškai išvystyta May, Gilson ir Harter (2004) tyrime (žr. 5 PRIEDAS). Ši skalė matuoja darbuotojų psichologinį įsitraukimą į savo darbo vaidmenis, apimant tris latentinius veiksnius:

1. Kognityvinis įsitraukimas (*angl. Cognitive engagement*) – 4 teiginiai;
2. Emocinis įsitraukimas (*angl. Emotional engagement*) – 4 teiginiai;
3. Fizinis įsitraukimas (*angl. Physical engagement*) – 5 teiginiai.

Vertinimui taikoma 5 balų Likerto skalė, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Aukštesni balai rodo aukštesnį darbuotojo įsitraukimo į savo darbą lygį. Ši skalė sukurta remiantis Kahn (1990) darbu, kuriame darbuotojų įsitraukimas suprantamas kaip visapusiškas savęs įtraukimas į darbo vaidmenį, pasireiškiantis per mintis, emocijas ir veiksmus. Bendra skalės vidinio nuoseklumo reikšmė (Cronbach  $\alpha$ ) buvo 0,77, kas rodo gerą patikimumą, kadangi reikšmė viršija 0,70, kuri laikoma minimaliu priimtiniu patikimumo kriterijumi socialinių mokslų tyrimuose (Hair ir kt., 2019), ši skalė laikoma tinkama naudoti empirinio tyrimo kontekste.

Kūrybiškumo suvokimas vertinamas naudojant 11 teiginių skalę, kuri buvo sukurta ir validuota Zielińska, Lebeda ir Karwowski (2022) tyrime (žr. 5 PRIEDAS). Ši kūrybinio savęs skalė matuoja asmenų kūrybinių gebėjimų pasitikėjimą ir kūrybiškumo svarbą jų tapatybei. Skalė apima du latentinius veiksnius:

1. Kūrybinis saviveiksmingumas (*angl. Creative Self-Efficacy, CSE*) – 6 teiginiai;
2. Kūrybinė asmeninė tapatybė (*angl. Creative Personal Identity, CPI*) – 5 teiginiai.

Vertinimui taikoma 5 balų Likerto skalė, kur 1 „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Aukštesni balai rodo didesnę pasitikėjimą savo kūrybinėmis galiomis bei stipresnę kūrybiškumą. Skalė vertina tiek pasitikėjimą savo kūrybinėmis galiomis, tiek kūrybiškumo svarbą asmens tapatybei. Skalės vidinio nuoseklumo rodikliai parodė aukštą patikimumą: kūrybinio saviveiksmingumo dalies Cronbach  $\alpha$  siekė 0,87, kūrybinės asmeninės tapatybės – 0,88, o bendras skalės Cronbach  $\alpha$  – 0,96. Šios vertės viršija plačiai socialinių mokslų srityje taikomą 0,70 ribą, kuri laikoma minimaliu patikimumo kriterijumi matavimo skalėms (Hair ir kt., 2019). Taip pat buvo nustatyta, kad skalė veikia vienodai patikimai tarp skirtingų žmonių grupių – nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties ar duomenų rinkimo būdo. Atsižvelgiant į aukštus patikimumo rodiklius, aiškų teorinį pagrindą ir platų pritaikomumą, kūrybiškumo savęs suvokimo skalė yra pagrįsta ir tinkama naudoti empirinio tyrimo kontekste.

Remiantis Jong ir Hartog (2010) tyrimu, inovatyvi darbuotojų elgsena buvo vertinama naudojant 10 teiginių skalę, kurioje atsispindi darbuotojų veiksmai, susiję su naujų ir naudingų idėjų kūrimu, skatinimu ir įgyvendinimu organizacijoje (žr. 5 PRIEDAS). Ši skalė buvo sukurta siekiant įvertinti elgesį, kuris apima visą inovacijų procesą – nuo idėjų paieškos iki jų pritaikymo praktikoje. Skalė apima keturias teorines dimensijas:

1. Idėjų paieška (*angl. Idea exploration*) – 2 teiginiai;
2. Idėjų generavimas (*angl. Idea generation*) – 2 teiginiai;
3. Idėjų skatinimas (*angl. Idea championing*) – 2 teiginiai;
4. Idėjų įgyvendinimas (*angl. Idea implementation*) – 4 teiginiai.

Vertinimui taikoma 5 balų Likerto skalė, kur 1 reiškia „niekada“, o 5 – „visada“. Kuo aukštesni balai, tuo aukštesnis inovatyvios darbuotojų elgsenos lygis. Kiekvienos dimensijos patikimumas įvertintas Cronbach  $\alpha$  koeficientais: idėjų paieška – 0,88, idėjų generavimas – 0,89, idėjų skatinimas – 0,95, idėjų įgyvendinimas – 0,91. Visi šie rodikliai viršija socialinių mokslų srityje taikomą 0,70 ribą, todėl skalė laikoma patikima ir tinkama taikyti empirinio tyrimo kontekste. Be to, tyrime atlikta faktorinė analizė patvirtino keturių komponentų struktūrą ir parodė, kad visos dimensijos reikšmingai prisideda prie bendro inovatyvios elgsenos konstrukto.

Tyrime įtraukti demografiniai klausimai yra svarbūs siekiant apibūdinti tiriamųjų imtį, įvertinti galimus kintamųjų skirtumus tarp skirtingų grupių bei užtikrinti rezultatų interpretavimo tikslumą. Demografinė informacija, tokia kaip amžius, lytis, išsilavinimas ar darbo stažas, leidžia analizuoti, ar ir kaip skirtingi respondentų požymiai gali turėti įtakos jų suvokimui apie lyderystę, įsitraukimą ar inovatyvų elgesį (žr. 5 PRIEDAS). Anot Bryman (2016), demografiniai duomenys ne tik padeda suprasti kontekstą, kuriame vyksta tyrimas, bet ir suteikia galimybę įtraukti

kontrolinius kintamuosius statistinėje analizėje. Tokiu būdu tiksliau vertinama tiriamų konstrukų tarpusavio ryšiai, atsižvelgiant į galimus foninius veiksnius.

Vertinant autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, inovatyvios elgsenos ir kūrybiškumo sąsajas, tyrime įtraukiami demografiniai ir organizaciniai kintamieji, kurie gali daryti įtaką tiriamų konstrukų raiškai. Lytis, amžius ir išsilavinimas gali lemti skirtingą vadovavimo suvokimą, įsitraukimo motyvus, kūrybiškumo raišką bei inovatyvumo lygį. Organizacijos veiklos šalis ir veiklos sritis padeda įvertinti kultūrinių bei darbo aplinkos skirtumų poveikį, o tiesioginio vadovo turėjimas, užimamos pareigos, bendras darbo stažas ir darbo trukmė organizacijoje gali veikti darbuotojų ryšį su vadovu, psichologinį saugumą ir galimybes įsitraukti į inovatyvią veiklą. Šie požymiai analizuojami kaip galimi kontroliniai kintamieji, siekiant tiksliau įvertinti pagrindinių modelio ryšių stiprumą.

Tyrime taikoma tikslingoji atranka, kai respondentais laikomi darbuotojai, turintys aiškiai apibrėžtas pareigas ir tiesioginį vadovą. Toks atrankos būdas leidžia užtikrinti, kad tyrimo dalyviai gali pagrįstai vertinti savo vadovo autentiškos lyderystės bruožus bei patikimai įsivertinti savo įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos lygį. Tikslingoji atranka pasirinkta todėl, kad tyrimas orientuotas ne į populiacijos reprezentatyvumą, bet į giluminį konkrečių konstrukų analizavimą tarp darbuotojų, tiesiogiai patiriančių nagrinėjamus reiškinius (Etikan ir kt., 2016; Patton, 2002). Tokiu būdu užtikrinama, kad į imtį patenka tik tyrimui aktualią patirtį turintys asmenys, o surinkti duomenys yra tinkami analizuoti tiriamų kintamųjų tarpusavio ryšius.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime naudojamos patikimos, moksliniais šaltiniais pagrįstos matavimo skalės leidžia tiksliai įvertinti darbuotojų suvokimą apie autentišką lyderystę, jų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos lygį. Skalės parinktos remiantis pripažintais teoriniais modeliais ir ankstesniais empiriniais tyrimais, todėl jos adekvačiai atspindi tiriamų konstrukų esmę. Įtraukti demografiniai klausimai suteikia galimybę nagrinėti rezultatų skirtumus tarp skirtingų respondentų grupių, o tikslingoji atranka užtikrina, kad tyrime dalyvautų darbuotojai, galintys patikimai įvertinti savo vadovo lyderystės bruožus ir su jais susijusius psichologinius procesus. Toks metodinis sprendimas sudaro tvirtą pagrindą visapusiškai analizuoti tiriamų konstrukų ryšius.

### **2.3. Tyrimo imtis ir duomenų rinkimas**

Tyrimas atliekamas taikant kiekybinį tyrimo metodą, kuris yra tinkamiausias, kai siekiama nustatyti kintamųjų sąsajas, išreikšti jas skaitiniais rodikliais, patikrinti hipotezes ir pateikti apibendrintas išvadas. Anot Creswell (2014), kiekybinis metodas yra ypač vertingas, kai tyrimo tikslas – aiškiai įvardyti kintamuosius, nustatyti jų tarpusavio ryšius bei vertinti ryšių stiprumą.

Bryman (2016) taip pat pažymi, kad kiekybiniai tyrimai yra tinkamiausi tais atvejais, kai siekiama matuoti kintamųjų sąveiką organizaciniame kontekste.

Šiame tyrime taikoma tikslingoji imtis, siekianti atrinkti darbuotojus, galinčius įvertinti savo vadovo elgesį, asmeninį įsitraukimą, kūrybiškumo raišką ir inovatyvų elgesį. Į tyrimą įtraukiami įvairių sektorių darbuotojai, kad būtų užtikrintas skirtingų profesinių sričių atstovavimas. Autoriai pažymi, kad „dažniausiai priimtina taisyklė yra turėti bent po penkis stebinius vienam kintamajam, tačiau sudėtingesniais atvejais, ypač kai modelyje nagrinėjami sąveikos efektai, rekomenduojama taikyti santykį 10:1“ (Hair ir kt., 2019).

Tyrime naudojami keturi validuoti klausimynai autentiškai lyderystei, darbuotojų įsitraukimui, kūrybiškumo savęs sampratai ir inovatyviai elgsenai matuoti; bendra teiginių suma – 50 (be 9 demografinių klausimų). Skalės adaptuotos į lietuvių, anglų ir norvegų kalbas taikant atgalinio vertimo procedūrą. Vadovaujantis 5:1 taisykle, minimali imtis turėtų būti  $\geq 250$  respondentų (Hair ir kt., 2019), tačiau siekiant atlikti dviejų šalių palyginimus ir moderuotos mediacijos analizes, planuojama didesnė – apie 300 – 400 respondentų imtis, užtikrinant bent 150 – 200 dalyvių kiekvienoje šalyje. Statistinė analizė bus atliekama SPSS aplinkoje (t-testai, ANOVA, regresija; mediacijai ir moderacijai – PROCESS su bootstrap).

Duomenys renkami struktūruotos internetinės apklausos būdu naudojant *PollMill.com* platformą. Struktūruota apklausa leidžia užtikrinti vienodą klausimų pateikimą, duomenų palyginamumą ir tinkamumą statistinei analizei (De Vaus, 2013; Fowler, 2014). Apklausos laikotarpis – 2025 m. liepos 1 d. – rugsėjo 30 d. Respondentai apklausos pradžioje informuojami apie tyrimo tikslą, duomenų naudojimą ir konfidencialumą (žr. 5 PRIEDAS). Nors raštiško sutikimo nereikalaujama, tyrimas vykdomas laikantis etinių principų ir savanoriško dalyvavimo nuostatos (Bryman, 2016).

Apklausos imtis sudaroma taikant tikslingąją atranką, įtraukiant respondentus, kurie savanoriškai sutinka dalyvauti ir atitinka iš anksto numatytus įtraukimo kriterijus. Apklausos kvietimai platinami el. paštu, per profesinius ir socialinius tinklus (pvz., LinkedIn), taip pat remiantis viešai prieinama kontaktine informacija iš svetainių [www.rekvizitai.vz.lt](http://www.rekvizitai.vz.lt) ir [www.finn.no](http://www.finn.no). Tyrimas vykdomas dviejuose skirtinguose kontekstuose – Lietuvoje ir Norvegijoje, siekiant palyginti organizacinius reiškinius ir darbuotojų patirtis skirtingose kultūrinėse aplinkose. Pasak Fowler (2014), „imties atrankos kriterijai padeda tyrimui būti reprezentatyviam. Be to, jie užtikrina, kad surinkti duomenys būtų nuoseklūs ir generalizuojami tyrimo populiacijai, todėl tyrimo rezultatai yra patikimesni“. Šiame tyrime imties atrankos principai grindžiami ne tik

statistinėmis, bet ir loginėmis tiriamųjų tinkamumo prielaidomis, kurios tiesiogiai susijusios su tyrimo modeliu.

1. Darbo santykių kriterijus numato, kad dalyvauti gali tik tie asmenys, kurie turi tiesioginį vadovą. Kadangi vienas pagrindinių konstrukto yra autentiška lyderystė, būtina, kad respondentai turėtų galimybę stebėti bei vertinti vadovo elgesį, kuris daro poveikį jų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai.
2. Amžiaus kriterijus apriboja imtį iki 18 – 64 metų darbingų asmenų, kurie veikia aktyvioje darbo rinkoje. Tai leidžia užtikrinti, kad tyrimo duomenys būtų aktualūs realiai darbo aplinkai.
3. Darbo statusas – į tyrimą įtraukiami tik nuolatiniai darbuotojai, dirbantys pilnu arba daliniu etatu.
4. Pareigų lygmens kriterijus apibrėžia, kad tyrime dalyvauja tik žemesnės ir vidurinės grandies darbuotojai, kurie yra pavaldūs vadovui. Aukščiausio lygio vadovai neįtraukiami, nes jų vadovavimo patirtis nesuderinama su tiriamojo modelio struktūra, kurioje lyderystė vertinama pavaldinio požiūriu.
5. Geografinis kriterijus numato, kad tyrimo imtį sudarys Lietuvoje ir Norvegijoje dirbantys asmenys. Toks sprendimas padeda atlikti tarpkultūrinę analizę ir vertinti, ar tiriamieji ryšiai yra universaliai taikytini skirtinguose kultūriniuose kontekstuose.

Laikantis šių kriterijų, tyrimo imtis formuojama tikslingai, bet atvirai – t. y. į tyrimą įtraukiami visi norintys dalyvauti asmenys, kurie atitinka aukščiau nurodytus reikalavimus ir patys priima sprendimą dalyvauti. Tokiu būdu pasiekiamas balansas tarp praktinio prieinamumo ir metodologinio tikslumo.

Tyrimo instrumentą sudaro keturi klausimynai, matuojantys autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybinio savęs suvokimo ir inovatyvios elgsenos konstruktus. Visos skalės yra pagrįstos ankstesniais empiriniais tyrimais ir adaptuotos į lietuvių kalbą taikant atgalinio vertimo metodą (Beaton ir kt., 2000). Tokia procedūra užtikrina reikšminį atitikimą tarp originalo ir lokalizuotos versijos, išlaikant konstrukto originalumą ir konceptualų tikslumą. Klausimynas sudarytas iš uždaro tipo klausimų, kuriuose naudojama penkiabalė Likerto skalė (nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“). Demografiniai klausimai pateikiami klausimyno pabaigoje ir skirti aprašyti imties struktūrą bei atlikti papildomas statistines analizes.

Apibendrinant, šiame tyrime taikoma tikslingoji imtis, apimanti darbuotojus iš Lietuvos ir Norvegijos, kurie yra 18 – 64 metų, dirba nuolatiniu pagrindu (pilnu arba daliniu etatu), turi

tiesioginį vadovą – užima žemesnės ar vidurinės grandies pareigas. Siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų pagrįstumą, imties dydis nustatytas pagal Hair ir kt. (2019) rekomendaciją – ne mažiau kaip 5 respondentai kiekvienam teiginiui, t. y.  $\geq 250$  respondentų visam klausimynui, kuris sudarytas iš 50 konstrukto teiginių. Duomenys renkami naudojant struktūruotą internetinę apklausą. Klausimynas sudarytas iš keturių validuotų klausimynų: autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybinio savęs suvokimo ir inovatyvios elgsenos, o jų vertimas atliktas taikant atgalinio vertimo metodą. Atsakymai vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, o demografiniai duomenys renkami klausimyno pabaigoje.

## 2.4. Tyrimo duomenų analizės metodika

Pirmasis tyrimo uždavinys – nustatyti organizacijose veikiančių respondentų suvokimus apie autentišką lyderystę, darbuotojų įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvią elgseną – įgyvendinamas taikant kiekybinį tyrimo metodą ir struktūruotą klausimyną, sudarytą iš tarptautiniuose tyrimuose validuotų skalių (Walumbwa ir kt., 2008; May ir kt., 2004; Zielińska ir kt., 2022; De Jong ir Den Hartog, 2010). Tokia metodika leidžia kiekybiškai įvertinti tiriamų konstrukto raišką (Bryman, 2016; Hair ir kt., 2019). Klausimynas pateikiamas elektroniniu būdu ir adaptuotas į lietuvių, anglų ir norvegų kalbas taikant atgalinio vertimo principą. Surinkti duomenys pirmiausia tikrinami pagal įtraukimo kriterijus (dirbantys asmenys, turintys tiesioginį vadovą), o vėliau atliekama aprašomoji statistika bendrai imčiai ir atskirai Lietuvos bei Norvegijos pogrupiams, apskaičiuojant vidurkius, standartinius nuokrypius ir dažnius (Field, 2013).

Antrasis tyrimo uždavinys – įvertinti tyrimo klausimyno patikimumą ir vidinę nuoseklumą – bus įgyvendinamas apskaičiuojant Cronbach  $\alpha$  koeficientą, kuris parodo, kiek glaudžiai susiję to paties konstrukto teiginiai ir ar jie sudaro patikimą matavimo skalę (Hair ir kt., 2019). Skaičiavimas bus atliekamas naudojant šią formulę:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{c}}{\bar{v} + (N-1) \cdot \bar{c}} \quad (1), \text{ kur}$$

$N$  - teiginių skaičius skalėje;

$\bar{c}$  - vidutinė teiginių tarpusavio kovariacija;

$\bar{v}$  - vidutinė teiginių dispersija.

Koeficientas skaičiuojamas kiekvienai skalei atskirai – autentiškai lyderystei, darbuotojų įsitraukimui, kūrybiškumui ir inovatyviai elgsenai. Pagal socialinių mokslų rekomendacijas,  $\alpha \geq 0,70$  rodo pakankamą vidinę nuoseklumą, o reikšmės virš 0,80 – labai gerą patikimumą (Hair ir kt., 2019). Jeigu Cronbach alfa reikšmė būtų mažesnė nei 0,70, tai galėtų reikšti, kad skalės teiginiai nebūtų pakankamai tarpusavyje suderinti ir nebūtų tinkamai atspindintys tiriamo

konstrukto. Tokiu atveju, remiantis Hair ir kt. (2019) rekomendacijomis, būtų atliekama kiekvieno teiginio koreliacijos su bendru skalės balu analizė. Teiginiai, kurių koreliacijos reikšmė būtų mažesnė nei 0,30, galėtų būti pašalinami iš skalės, nes, kaip teigia autoriai, „teiginiai, turintys žemą koreliaciją su bendru balu, gali nematuoti to paties konstrukto ir turėtų būti svarstomi kaip šalinami, siekiant pagerinti skalės patikimumą“ (Hair ir kt., 2019). Po tokių korekcijų Cronbach alfa būtų perskaičiuojamas, o skalės tinkamumas tolimesnei analizei būtų vertinamas iš naujo.

Trečiasis tyrimo uždavinys – nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą – įgyvendinamas taikant Kolmogorovo – Smirnov (K–S) ir Shapiro – Wilko (S–W) testus, kurie padeda statistiškai įvertinti, ar tiriamųjų duomenų pasiskirstymas atitinka normaliojo skirstinio prielaidą (Field, 2013). Kolmogorovo – Smirnov testas dažniausiai taikomas didesnėms imtims, o Shapiro – Wilko testas pasižymi didesniu jautrumu ir laikomas tikslesniu, ypač esant mažesnei imčiai. Pasak Razali ir Wah (2011), „Shapiro – Wilko testas turi didesnę galią aptikti nukrypimus nuo normalumo nei kiti testai daugumoje situacijų“. Abiejų testų taikymas grindžiamas skirtingų jų veikimo principu: pirmasis testas lygina empirinį ir teorinį pasiskirstymą, o antrasis – vertina duomenų atitiktį normalumo linijai. Vertinimas atliekamas kiekvieno konstrukto suminiams įverčiams ir modelių likučiams, bendrai ir atskirai Lietuvos bei Norvegijos pogrupiams, papildomai naudojant histogramas, *Skewness* ir *Kurtosis* rodiklius. Toks testų derinys leidžia užtikrinti patikimesnį pasiskirstymo vertinimą ir pagrįsti tolesnių parametrinių analizės metodų pasirinkimą (Field, 2013). Testų rezultatai interpretuojami remiantis  $p$  reikšme: jei  $p \geq 0,05$ , duomenų pasiskirstymas laikomas normalus; jei  $p < 0,05$  – nustatomas reikšmingas nukrypimas. Esant nuokrypiams, numatoma taikyti duomenų transformacijas – pavyzdžiui, logaritmvimą ar kvadratinės šaknies išgavimą – siekiant priartinti duomenis prie normaliojo pasiskirstymo.

Ketvirtasis tyrimo uždavinys – ištirti skirtumus vertinant nagrinėjamus kintamuosius pagal respondentų demografinius ir organizacinius požymius – įgyvendinamas taikant nepriklausomų imčių  $t$  testą ir vienfaktorę dispersijos analizę (ANOVA). Šie testai leidžia nustatyti, ar darbuotojų vertinimai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo tokių požymių kaip lytis, amžius, išsilavinimas, organizacijos veiklos šalis, veiklos sritis, vadovavimo santykiai, užimamos pareigos, bendras darbo stažas bei darbo stažas dabartinėje organizacijoje. Nepriklausomų imčių  $t$  testas taikomas, kai lyginamos dviejų nepriklausomų grupių (pvz., moterų ir vyrų, turinčių ar neturinčių tiesioginio vadovo) vidutinės reikšmės, o vienfaktorę ANOVA taikoma analizuojant trijų ar daugiau grupių vidurkių skirtumus (pvz., pagal amžiaus grupes, pareigų lygmenis ar darbo stažą) (Field, 2013; Hair, 2019). Tyrimo duomenys bus suskirstyti į atitinkamas grupes pagal minėtus požymius, o kiekvienam iš keturių tiriamų konstrukto – autentiškai lyderystei, darbuotojų įsitraukimui, kūrybiškumui ir inovatyviai elgsenai – bus apskaičiuoti grupiniai vidurkiai. Šie vidurkiai bus

analizuojami taikant  $t$  ir ANOVA testus, siekiant nustatyti, ar skirtumai tarp grupių yra statistiškai reikšmingi, naudojant 0,05 reikšmingumo lygmenį. Kaip pažymi Hair ir kt. (2019), „tiek  $t$  testas, tiek ANOVA yra plačiai naudojami norint įvertinti, ar egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp nepriklausomų grupių vidurkių, pagrįsti atrankiniais duomenimis“. Šie statistiniai metodai leis patikimai įvertinti, kaip skirtingi demografiniai ir organizaciniai veiksniai susiję su darbuotojų suvokimu apie tiriamus konstruktus.

Norint įgyvendinti penktąją (nustatyti, ar autentiška lyderystė tiesiogiai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną) ir šeštąją (įvertinti, ar darbuotojų įsitraukimas daro tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai) tyrimo uždavinius, taikoma paprastoji tiesinė regresinė analizė. Šis statistinis metodas leidžia įvertinti, ar nepriklausomas kintamasis (autentiška lyderystė (AL) arba darbuotojų įsitraukimas (DI) statistiškai reikšmingai prognozuoja priklausomo kintamojo – inovatyvios darbuotojų elgsenos (IE) – reikšmes (Field, 2013; Hair ir kt., 2019). Kiekvienas modelis (H1 ir H3) testuojamas atskirai, taikant tą pačią analizės logiką. Regresinė analizė grindžiama keliomis prielaidomis, kurių pagrįstumas yra būtinas siekiant užtikrinti rezultatų tikslumą ir interpretacijos patikimumą.

1. Normalumo prielaida reiškia, kad priklausomojo kintamojo – inovatyvios darbuotojų elgsenos – reikšmės turi būti pasiskirsčiusios artimai normaliam skirstiniui. Tai užtikrina parametrinių testų tinkamumą ir patikimus įverčius. Ši prielaida yra vertinama taikant *Kolmogorovo – Smirnov* ir *Shapiro – Wilko* testus, taip pat vizualiai analizuojant histogramą. Jei  $p \geq 0,05$ , laikoma, kad pasiskirstymas neprieštarauja normalumo prielaidai.
2. Tiesinio ryšio prielaida nurodo, kad tarp nepriklausomo kintamojo – autentiškos lyderystės/darbuotojų įsitraukimo – ir priklausomo kintamojo – inovatyvios elgsenos – egzistuoja tiesinė sąsaja. Ši prielaida yra vertinama braižant sklaidos diagramą ir dalines regresijos diagramas, kuriose tikimasi matyti aiškią tiesinę tendenciją tarp kintamųjų.
3. Homoskedastiškumas reiškia, kad regresijos modelio paklaidos yra vienodai pasiskirstę visame nepriklausomo kintamojo reikšmių diapazone. Ši prielaida yra vertinama braižant paklaidų sklaidos diagramą ir atliekant *Breusch – Pagan* testą. Jei  $p \geq 0,05$ , laikoma, kad dispersijos tarp reikšmių nesiskiria ir prielaida yra patvirtinama.
4. Multikolinearumas – tai stipri koreliacija tarp nepriklausomų kintamųjų, galinti iškraipyti regresijos rezultatų interpretaciją. Nors šiame modelyje naudojamas tik vienas nepriklausomas kintamasis, ši prielaida vertinama pasirenkiant mediacijos

ir moderacijos modeliams. Priklausomų kintamųjų tarpusavio sąsajos yra vertinamos analizuojant VIF (*angl. Variance Inflation Factor*) reikšmes, kur  $VIF < 4$  laikoma priimtina norma (Hair ir kt., 2019).

Atlikus prielaidų vertinimą, regresinė analizė vykdoma taikant šias lygtis:

1. Modelis (H1):  $IE = b_0 + b_1 \cdot AL + \varepsilon$  (2),

2. Modelis (H3):  $IE = b_0 + b_1 \cdot DI + \varepsilon$  (3), kur

$IE$  – priklausomas kintamasis, inovatyvi darbuotojų elgsena;

$AL$  – nepriklausomas kintamasis, autentiška lyderystė;

$DI$  – nepriklausomas kintamasis, darbuotojų įsitraukimas;

$b_0$  – modelio pastovioji reikšmė;

$b_1$  – regresijos koeficientas, nusakantis autentiškos lyderystės poveikio kryptį ir stiprumą inovatyviai elgsenai;

$\varepsilon$  – modelio paklaida.

Atlikus visų regresinės analizės prielaidų patikrinimą, taikomas paprastosios tiesinės regresijos modelis, kuriame autentiška lyderystė/darbuotojų įsitraukimas veikia kaip nepriklausomas kintamasis, o inovatyvi darbuotojų elgsena – kaip priklausomas kintamasis. Regresinės analizės metu apskaičiuojamas determinacijos koeficientas ( $R^2$ ), kuris parodo, kokią dalį priklausomo kintamojo dispersijos paaiškina nepriklausomas kintamasis.  $R^2$  reikšmė svyruoja nuo 0 iki 1, o kuo ji artimesnė 1, tuo stipresnė modelio paaiškinamoji galia (Field, 2013). Kartu nustatomas standartizuotas regresijos koeficientas ( $\beta$ ), kuris rodo nepriklausomo kintamojo poveikio kryptį ir stiprumą. Jei  $\beta$  yra teigiamas, tai reiškia, kad didesnis autentiškos lyderystės įvertinimas siejamas su didesniu inovatyvios elgsenos įvertinimu, o neigiamas  $\beta$  reikštų priešingą tendenciją. Regresijos modelio statistinis reikšmingumas vertinamas pagal  $p$  reikšmę, kuriai taikomas standartinis reikšmingumo lygmuo –  $\alpha = 0,05$ . Jei  $p < 0,05$ , laikoma, kad poveikis yra statistiškai reikšmingas ir hipotezė patvirtinama. Tokiu būdu regresinė analizė leidžia ne tik nustatyti ryšio buvimą tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos, bet ir įvertinti šio ryšio stiprumą bei praktinę svarbą. Šis metodas sudaro pagrindą patikrinti pirmąją ir trečiąją tyrimo hipotezę (H1, H3) ir atsakyti į klausimą, ar autentiška lyderystė tiesiogiai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną organizacijų kontekste, bei ar darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai veikia inovatyvią darbuotojų elgseną.

Septintasis tyrimo uždavinys – ištirti darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį ir darbuotojų kūrybiškumo moderacinį poveikį santykiui tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios

elgsenos, taip pat įvertinti moderuotą mediaciją – įgyvendinamas taikant Hayes (2022) PROCESS makro 15 modelį. Šis modelis leidžia vienu metu patikrinti tris poveikio mechanizmus:

1. ar darbuotojų įsitraukimas perduoda autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai (mediacija),
2. ar kūrybiškumas keičia įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai (moderacija),
3. ar visas netiesioginis poveikis kinta priklausomai nuo darbuotojų kūrybiškumo lygio (moderuota mediacija).

Analizėje naudojami tie patys duomenys kaip ir penktajame ir šeštajame tyrimo uždaviniuose, todėl regresinės analizės prielaidos (normalumas, tiesiškumas, homoskedastiškumas, multikolinearumas) jau patikrintos ir šis žingsnis nebekartojamas.

### **1. Mediacija: darbuotojų įsitraukimo tarpinis vaidmuo**

Ištirti, ar darbuotojų įsitraukimas medijuoja santykį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos – yra įgyvendinamas taikant mediacijos analizę. Šis metodas leidžia statistiškai įvertinti, ar nepriklausomo konstrukto autentiškos lyderystės (AL) poveikis priklausomam konstruktui – inovatyviai darbuotojų elgsenai (IE) – yra perduodamas per trečiąjį kintamąjį – darbuotojų įsitraukimą (DI), kuris analizėje laikomas mediatoriumi.

Mediacijos analizė atliekama vykdant tris regresijos modelius, kuriuose įvertinami skirtingi poveikio keliai:

1. Pirmoje regresijoje inovatyvi elgsena prognozuojama remiantis autentiška lyderyste (bendras poveikis –  $c$  kelias):

$$IE = c_0 + c \cdot AL + \varepsilon_c \quad (4), \text{ kur}$$

$IE$  – priklausomas kintamasis, inovatyvi darbuotojų elgsena;

$AL$  – nepriklausomas kintamasis, autentiška lyderystė;

$c_0$  – modelio pastovioji reikšmė, nurodanti IE reikšmę, kai  $AL = 0$ ;

$c$  – bendras poveikio koeficientas;

$\varepsilon_c$  – modelio paklaida.

2. Antroje analizėje darbuotojų įsitraukimas prognozuojamas autentiška lyderyste ( $a$  kelias):

$$DI = a_0 + a \cdot AL + \varepsilon_a \quad (5), \text{ kur}$$

$DI$  – priklausomas kintamasis, darbuotojų įsitraukimas;

$AL$  – nepriklausomas kintamasis, autentiška lyderystė;

$a_0$  – modelio pastovioji reikšmė, nurodanti DI reikšmę, kai  $AL = 0$ ;

$a$  – bendras poveikio koeficientas;

$\varepsilon_a$  – modelio paklaida.

3. Trečiojoje analizėje inovatyvi elgsena prognozuojama tiek autentiška lyderyste, tiek darbuotojų įsitraukimu ( $b$  ir  $c'$  keliai).

$$IE = b_0 + b \cdot DI + c' \cdot AL + \varepsilon_b \quad (6), \text{ kur}$$

$IE$  – priklausomas kintamasis, inovatyvi darbuotojų elgsena;

$DI$  – nepriklausomas kintamasis, darbuotojų įsitraukimas;

$AL$  – nepriklausomas kintamasis, autentiška lyderystė;

$b_0$  – modelio pastovioji reikšmė;

$b$  – įsitraukimo (DI) poveikis inovatyviai elgsenai (IE);

$c'$  – tiesioginis AL poveikis IE, kai DI yra įtrauktas į modelį;

$\varepsilon_b$  – modelio paklaida.

Netiesioginis poveikis apskaičiuojamas kaip  $a \times b$ , o jo reikšmingumas vertinamas naudojant bootstrap metodą (5000 atrankų, 95 % PI) (Hayes, 2022). Jei pasikliautinas intervalas neapima nulio, mediacija laikoma reikšminga. Teigiami analizės rezultatai reikš, kad įsitraukimas veikia kaip tarpinis kintamasis, per kurį autentiški lyderiai skatina inovacinius darbuotojų veiksmus – tai pagrįstą H2 hipotezę ir prisidėtų prie tyrimo rezultatų.

## 2. Moderacija: kūrybiškumas kaip santykį keičianti sąlyga

Šis statistinis metodas leidžia įvertinti, ar trečiasis kintamasis – kūrybiškumas (KR) – keičia ryšio tarp darbuotojų įsitraukimo (DI) ir inovatyvios darbuotojų elgsenos (IE) stiprumą arba kryptį. Moderacijos analizė atliekama taikant regresinį sąveikos modelį, kuris apima tris kintamuosius: darbuotojų įsitraukimą (nepriklausomas kintamasis), inovatyvią elgseną (priklausomas kintamasis) ir kūrybiškumą (moderatorius). Taip pat į modelį įtraukiamas sąveikos terminas – įsitraukimo ir kūrybiškumo sandauga ( $DI \times KR$ ), kuris leidžia patikrinti, ar kūrybiškumas keičia įsitraukimo poveikį. Regresijos modeliai išreiškiami taip:

1. Bazinis modelis:

$$IE = b_0 + b_1 \cdot DI + b_2 \cdot KR + \varepsilon \quad (7),$$

2. Išplėstinis modelis:

$$IE = b_0 + b_1 \cdot DI + b_2 \cdot KR + b_3 \cdot (DI \cdot KR) + \varepsilon \quad (8), \text{ kur}$$

$IE$  – priklausomas kintamasis, inovatyvi darbuotojų elgsena;

$DI$  – nepriklausomas kintamasis, darbuotojų įsitraukimas;  
 $KR$  – nepriklausomas kintamasis, darbuotojų kūrybiškumas;  
 $(DI \cdot KR)$  – sąveikos terminas (įsitraukimo ir kūrybiškumo sandauga);  
 $b_0$  – modelio pastovioji reikšmė;  
 $b_1$  – pagrindinis darbuotojų įsitraukimo poveikis IE;  
 $b_2$  – pagrindinis kūrybiškumo poveikis IE;  
 $b_3$  – sąveikos koeficientas (parodantis, ar kūrybiškumas keičia  $DI \rightarrow IE$  ryšį);  
 $\varepsilon$  – modelio paklaida.

Jei sąveikos koeficientas  $b_3$  yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ), tai reiškia, kad darbuotojų kūrybiškumas keičia darbuotojų įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai – t. y. moderacija egzistuoja. Statistinio modelio aiškinamoji galia įvertinama pagal determinacijos koeficientą ( $R^2$ ), kuris parodo, kiek inovatyvios elgsenos dispersijos paaiškinama modelyje įtrauktais kintamaisiais. Siekiant įrodyti H4 hipotezę, lyginami du modeliai – bazinis modelis (be sąveikos termino) ir išplėstinis modelis (su sąveika). Jei įtraukus sąveiką,  $R^2$  reikšmingai padidėja ir  $b_3$  yra reikšmingas, H4 hipotezė patvirtinama.

### 3. Moderuota mediacija: kūrybiškumas keičia visos poveikio grandinės stiprumą

Trečiasis žingsnis apjungia mediaciją ir moderaciją: tikrinama, ar kūrybiškumas ne tik keičia įsitraukimo  $\rightarrow$  inovatyvios elgsenos ryšį, bet ir modifikuoja visą netiesioginį poveikį ( $AL \rightarrow DI \rightarrow IE$ ). PROCESS Model 15 leidžia įvertinti, kaip keičiasi netiesioginis poveikis trijuose kūrybiškumo lygiuose:

- žemas kūrybiškumas (3)
- vidutinis kūrybiškumas (3,55)
- aukštas kūrybiškumas (4)

Moderuota mediacija laikoma reikšminga, jei netiesioginio poveikio indeksas yra statistiškai reikšmingas (95 % PI neapima nulio) (Hayes, 2022). Tai parodo, ar darbuotojų kūrybiškumas lemia, kiek stipriai autentiška lyderystė per darbuotojų įsitraukimą veikia inovatyvų elgesį – t. y. ar visa poveikio grandinė yra jautri individualiems kūrybiškumo skirtumams.

Taigi, siekiant įvertinti autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir kūrybiškumo tarpusavio poveikio mechanizmus, šiam tyrimui taikomas kompleksinis mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos modelis (PROCESS Model 15), leidžiantis integruotai patikrinti visus tyrimo hipotezių ryšius.

Aštuntasis tyrimo uždavinys – palyginti Lietuvos ir Norvegijos pogrupių modelio ryšius, įvertinant tiesioginių, mediacinių, moderacinių ir moderuotos mediacijos efektų skirtumus tarp šalių – yra įgyvendinamas taikant daugiagrupės regresinės analizės logiką, naudojant tą pačią statistinę procedūrą kaip ir 7 uždavinyje, t. y. Hayes (2022) *PROCESS Model 15*. Šis modelis leidžia kiekvienoje šalyje atskirai įvertinti autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai, darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį, kūrybiškumo moderaciją bei moderuotą mediaciją, o tuomet sistemingai palyginti šių efektų dydžius tarp Lietuvos ir Norvegijos. Analizės metodai ir eiliškumas pasirinktas remiantis Hayes (2022) metodologija *PROCESS Model 15* struktūroje.

- Pirmiausia, duomenys padalijami į dvi nepriklausomas pogrupio imtis pagal šalį. Kiekvienoje imtyje atskirai vykdomas *PROCESS Model 15*, iš kurio gaunami: (1) tiesioginio poveikio koeficientai ( $AL \rightarrow IE$ ), (2) mediacijos keliai ( $a$ ,  $b$ ,  $c'$  ir netiesioginis poveikis  $a \times b$ ), (3) moderacijos koeficientas ( $DI \times KR$ ) ir (4) moderuotos mediacijos indeksas. Visi koeficientai pateikiami standartizuota forma ( $\beta$ ), o netiesioginiai poveikiai – su 5 000 „bootstrap“ atrankų 95 % pasikliautiniais intervalais.
- Toliau atliekamas daugiagrūpis modelių palyginimas. Tiesioginio poveikio ( $H1a$ ) ir įsitraukimo tiesioginio poveikio ( $H3a$ ) skirtumai tarp Lietuvos ir Norvegijos vertinami lyginant gautus  $\beta$  koeficientus, taikant koeficientų skirtumo  $z$ -testą (jei  $|z| > 1.96$ ,  $p < 0,05$  skirtumas bus laikomas reikšmingas (Hayes, 2022). Šiam tikslui taip pat sudaromas bendras integruotas modelis, kuriame įtraukiama sąveikos sąlyga Šalis  $\times$   $AL$  ir Šalis  $\times$   $DI$ , leidžianti statistiškai nustatyti, ar tiesioginiai poveikiai tarp šalių skiriasi reikšmingai.
- Mediacinio efekto palyginimas ( $H2a$ ) atliekamas taip pat išlaikant tą pačią *PROCESS Model 15* struktūrą: kiekvienoje šalyje apskaičiuojamas netiesioginis poveikis  $AL \rightarrow DI \rightarrow IE$ , o skirtumai vertinami pagal pasikliautinų intervalų persidengimą ir koeficientų skirtumo  $z$ -testą (jei  $|z| > 1.96$ ,  $p < 0,05$  skirtumas bus laikomas reikšmingas (Hayes, 2022). Jei vienos šalies netiesioginio poveikio intervalas yra reikšmingas, o kitos – ne, arba jei intervalai statistiškai nesutampa, daroma išvada, kad mediacinis mechanizmas tarp šalių skiriasi.
- Moderacijos efektas ( $H4a$ ), t. y. darbuotojų kūrybiškumo įtaka santykiui  $DI \rightarrow IE$ , taip pat vertinamas daugiagrūpiu principu. Kiekvienoje šalyje nustatomas sąveikos koeficientas  $DI \times KR$ , o jo dydis palyginamas tarp šalių naudojant  $z$ -testą ir sudarant modelį su sąveikos terminu Šalis  $\times$  ( $DI \times KR$ ). Jei šis terminas statistiškai reikšmingas, laikoma, kad moderacijos stiprumas tarp Lietuvos ir Norvegijos skiriasi.
- Galiausiai, moderuotos mediacijos ( $H5a$ ) efektai taip pat palyginami tarp šalių. *PROCESS Model 15* pateikia moderuotos mediacijos indeksą kiekvienai šaliai, o jų skirtumai

įvertinami pagal pasikliautinų intervalų persidengimą. Jei intervalo ribos tarp šalių nesutampa, laikoma, kad kūrybiškumas skirtingai modifikuoja netiesioginį poveikį Lietuvoje ir Norvegijoje.

Visuose palyginimuose taikomas reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ . Kadangi naudojami tie patys duomenys ir tie patys pagrindiniai kintamieji, regresinės prielaidos (normalumas, tiesiškumas, homoskedastiškumas, multikolinearumas) tikrinamos ankstesniame analizės etape ir šiame žingsnyje nebekartojamos. Toks nuoseklus dviejų šalių rezultatų palyginimas per tą patį statistinį modelį (PROCESS 15) leidžia įvertinti, ar tiesioginiai, mediaciniai, moderaciniai ir moderuotos mediacijos mechanizmai yra universalūs, ar kultūriškai specifiški.

Taigi tyrimo tikslui pasiekti analizuojami respondentų atsakymai, siekiant nustatyti jų suvokimą apie autentišką lyderystę, darbuotojų įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvią elgseną. Kiekvieno konstrukto vidutinės reikšmės, dažniai ir pasiskirstymo tendencijos apibendrinamos taikant aprašomąją statistiką. Klausimyno patikimumui įvertinti skaičiuojamas Cronbach alfa koeficientas, o duomenų normalumui – Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testai. Tiesioginiams ryšiams tarp autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos įvertinti taikoma paprastoji tiesinė regresija, o sudėtingesniems poveikio mechanizmsams analizuoti pasitelkiamas vientisas mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos vertinimas naudojant Hayes PROCESS Model 15, leidžiantis tuo pačiu metu įvertinti įsitraukimo tarpinį vaidmenį ir kūrybiškumo sąlyginį poveikį visai poveikio grandinei. Papildomai, siekiant įvertinti kultūrinius skirtumus, Lietuvos ir Norvegijos pogrupiai lyginami taikant daugiagrūpės analizės principus – naudojant tą pačią PROCESS Model 15 struktūrą ir statistiškai lyginant modelio koeficientus bei efektų dydžius tarp šalių.

## **2.5. Tyrimo apribojimai**

Tyrimas reikšmingai prisideda prie autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos sąsajų analizės, tačiau būtina atsižvelgti į tam tikrus apribojimus, kurie gali turėti įtakos rezultatų interpretacijai ir jų apibendrinimui platesniame kontekste.

Pirma, tyrime naudojami darbuotojų savęs ir vadovų vertinimai, todėl visi duomenys renkami remiantis respondentų subjektyviu suvokimu. Tai reiškia, jog autentiškos lyderystės, įsitraukimo, kūrybiškumo bei inovatyvios elgsenos konstruktai vertinami asmenine patirtimi grįstais atsakymais, kas gali lemti socialinį šališkumą ar atsakymų tendencingumą. Young ir Gifford (2021) pažymi, kad darbuotojų suvokimas apie vadovų elgesį ir jų pačių įsitraukimą gali

būti paveiktas situacinių ar emocinių aplinkybių, todėl svarbu kritiškai vertinti duomenų objektyvumą.

Antra, nors tyrimas vykdomas dviejose šalyse – Lietuvoje ir Norvegijoje – klausimynas bus parengtas trimis kalbomis: lietuvių kalba Lietuvoje ir anglų bei norvegų kalba Norvegijoje. Toks sprendimas leidžia užtikrinti aukštesnį kalbinį aiškumą bei kultūrinį atitikimą, tačiau vis tiek išlieka rizika, kad kai kurios sąvokos ar vertybiniai niuansai gali būti interpretuojami nevienodai dėl kultūrinių skirtumų. Kaip nurodo Schaufeli ir kt. (2002), darbuotojų patirtys ir jų psichologinės būsenos yra glaudžiai susijusios su kultūriniu ir organizaciniu kontekstu.

Trečia, tyrimo dizainas yra momentinis, todėl tyrimas leidžia fiksuoti tik vienkartinis ryšius tarp konstrukto, o ne jų priežastinius ar ilgalaikius pokyčius. Tokia metodologija riboja galimybę daryti išvadas apie laike besikeičiančius ryšius. Avolio ir Gardner (2005) pažymi, kad lyderystės įtaka darbuotojams gali kisti priklausomai nuo konteksto ir laiko, todėl tikslesniems rezultatai būtų tikslinga atlikti ilgalaikį tyrimą.

Ketvirta, nors į tyrimą įtrauktos dvi šalys, atrankos metodas yra neatsitiktinis – tyrime dalyvauja tik asmenys, kurie sutinka bendradarbiauti. Dėl to tyrimo duomenys gali būti šališki konkrečių sektorių, kultūros ar organizacinės aplinkos atžvilgiu. Kahn (1990) pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimą stipriai veikia darbo prasmės ir psichologinio saugumo sąlygos, kurios gali ženkliai skirtis priklausomai nuo organizacinės kultūros, todėl apibendrinant rezultatus reikėtų tai vertinti atsargiai.

Penkta, kūrybiškumo konstruktas vertinamas pasitelkiant trumpą „Creative Self“ skalę (Zielińska ir kt., 2022), kuri orientuojasi į darbuotojų savęs vertinimą. Nors instrumentas yra validuotas ir plačiai naudojamas, jis gali neapimti platesnių kūrybiškumo aspektų, susijusių su aplinkos įtaka ar kūrybinio proceso dinamika. Guilford (1950) pažymi, kad kūrybiškumas yra daugiamačis reiškinys, kurio visapusiškam vertinimui reikalingi įvairūs metodiniai sprendimai.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo apribojimai nereiškia mažesnio tyrimo aktualumo ar reikšmingumo, tačiau pabrėžia būtinybę atsargiai interpretuoti rezultatus ir vengti pernelyg plačių apibendrinimų. Pagrindiniai apribojimai apima subjektyvių vertinimų riziką, galimus kultūrinius skirtumus vertinant konstruktus, momentinio tyrimo dizaino ribas, neatsitiktinę imtį bei siauresnį kūrybiškumo matavimo instrumentą.

### 3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Tyrimo imties charakteristikos

Siekiant rezultatų analizėje atsižvelgti į tiriamųjų demografinį ir organizacinį kontekstą, pirmiausia apibūdinami tyrime dalyvavę respondentai. Respondentų buvo prašoma nurodyti lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį dabartinėje organizacijoje, veiklos sritį, užimamas pareigas bei bendrą darbo stažą. Į tyrimą buvo įtraukti tik tie respondentai, kurie nurodė turintys tiesioginį vadovą, o jų organizacijos veiklos šalis – Lietuva arba Norvegija. Apibendrinti duomenys, išskirti pagal šalis ir pateikti bendrai visai tiriamajai imčiai (žr. 8 PRIEDAS).

Tyrimo imties duomenys rodo, kad tiek Lietuvoje, tiek Norvegijoje daugiausia tyrime dalyvavo moterys – atitinkamai 62 proc. ir 55,5 proc. Pagal amžių abiejų šalių imtyse vyrauja 25–44 metų respondentai (atitinkamai 67,2 proc. ir 64,4 proc.), o jaunesnių nei 24 metų ir vyresnių nei 55 metų dalyvių dalis yra palyginti nedidelė. Dauguma apklaustųjų abiejose šalyse turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 53,9 proc. Lietuvoje ir 43,5 proc. Norvegijoje. Vidurinį arba profesinį išsilavinimą nurodė 8,7 proc. Lietuvos ir 24 proc. Norvegijos dalyvių. Pagal veiklos sritis daugiausia respondentų dirba pardavimų ir klientų aptarnavimo (16,5 proc. Lietuvoje ir 27,5 proc. Norvegijoje) bei gamybos ir inžinerijos (14,1 proc. ir 11 proc.) sektoriuose. Pagal užimamas pareigas Lietuvoje vyrauja specialistai (44,2 proc.), o Norvegijoje didesnė dalis respondentų eina vadovaujančias pareigas (komandos ar padalinio vadovai sudaro 41 proc.). Pagal darbo patirtį daugiau nei 10 metų darbo stažą turi 37,4 proc. Lietuvos ir 52,5 proc. Norvegijos respondentų. Analogiškai, daugiau nei 10 metų toje pačioje organizacijoje dirba 21,4 proc. Lietuvos ir 52,5 proc. Norvegijos tyrimo dalyvių. Apibendrinus duomenis matyti, kad Norvegijos imtyje dominuoja ilgesnę darbo patirtį ir aukštesnes pareigas einantys respondentai, o Lietuvos imtis pasižymi didesne profesine ir pareigų įvairove. Šie rezultatai leidžia teigti, kad Norvegijos darbuotojams būdingas didesnis lojalumas organizacijai ir ilgesnis darbo tęstinumas vienoje įmonėje, o Lietuvos respondentams – didesnis profesinis mobilumas, galintis reikšti karjeros raidą per horizontalius judėjimus tarp organizacijų.

#### 3.2. Tyrimo skalių vidinio nuoseklumo ir patikimumo analizė

Siekiant įvertinti tyrime taikytų konstrukto skalių patikimumą ir vidinį nuoseklumą, apskaičiuotas Cronbach  $\alpha$  koeficientas, kuris plačiai taikomas socialinių mokslų tyrimuose vidiniam suderinamumui vertinti (Hair ir kt., 2019). Lentelėje pateikiamos kiekvienos konstrukto skalės Cronbach  $\alpha$  reikšmės, nurodytos originaliuose autorių darbuose (Walumbwa ir kt., 2008; May, Gilson ir Harter, 2004; Zielińska, Lebuda ir Karwowski, 2022; De Jong ir Den Hartog, 2010) bei apskaičiuotos pagal Lietuvos, Norvegijos ir bendrosios imties duomenis (žr. 7 lentelė)

## 7 lentelė

*Tyrimo skalių Cronbach  $\alpha$  palyginimas*

| Konstrukto skalė             | Konstrukto autoriai          | Konstrukto autorių Cronbach $\alpha$                                   | Lietuvos imties Cronbach $\alpha$ | Norvegijos imties Cronbach $\alpha$ | Bendra Cronbach $\alpha$ |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Autentiška lyderystė         | Walumbwa ir kiti (2008)      | 0,92                                                                   | 0,918                             | 0,907                               | 0,914                    |
| Darbuotojų įsitraukimas      | May, Gilson ir Harter (2004) | 0,77                                                                   | 0,785                             | 0,761                               | 0,782                    |
| Kūrybiškumas                 | Zielińska ir kiti (2022)     | 0,96                                                                   | 0,792                             | 0,733                               | 0,773                    |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | De Jong ir Den Hartog (2010) | Bendras nenurodytas, bet latentinių veiksmų svyruoja nuo 0,88 iki 0,95 | 0,902                             | 0,901                               | 0,92                     |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo naudotų skalių patikimumas įvertintas Cronbach  $\alpha$  koeficientu. Visų konstrukto skalių  $\alpha$  reikšmės viršija 0,70 ribą, todėl klausimynas laikytinas patikimu tiek Lietuvos, tiek Norvegijos imtyse (Hair ir kt., 2019).

Autentiškos lyderystės skalės Cronbach  $\alpha$  siekia 0,914 bendroje imtyje, kas atitinka originalių autorių (Walumbwa ir kt., 2008) nurodytą 0,92 reikšmę. Tai patvirtina, kad klausimai, matuojantys lyderių savęs suvokimą, moralinį vientisumą ir santykių skaidrumą, išlieka nuoseklūs ir tarpkultūriniame kontekste. Lietuvos ir Norvegijos imtyse  $\alpha$  rodikliai (atitinkamai 0,918 ir 0,907) beveik identiški, todėl galima teigti, jog skalė pasižymi aukštu stabilumu skirtingose šalyse. Darbuotojų įsitraukimo skalės patikimumas taip pat priimtinas – bendras  $\alpha = 0,782$ , kas labai artima May, Gilson ir Harter (2004) nurodytai 0,77 reikšmei. Šiek tiek mažesnes reikšmes galima sieti su kultūriniais darbo įsitraukimo raiškos skirtumais tarp šalių, kaip pastebi Young ir Gifford (2021), teigdami, jog įsitraukimo patirtį lemia organizacinės aplinkos ypatumai. Kūrybiškumo skalės Cronbach  $\alpha = 0,773$  nors ir mažesnis už originalų Zielińska, Lebuda ir Karwowski (2022) tyrime nurodytą 0,96, vis tiek išlieka aukštesnis už rekomenduojamą 0,70 ribą (Hair ir kt., 2019). Patikimumo skirtumą galima paaiškinti tuo, kad šiame tyrime naudota skalė buvo adaptuota keliomis kalbomis, o vertimo ir kultūrinio konteksto ypatumai gali mažinti klausimų vienareikšmiškumą. Tai atitinka autorių pastebėjimus, kad kūrybinio savęs vertinimo komponentai gali skirtis priklausomai nuo kultūros (Zielińska ir kt., 2022). Inovatyvaus darbuotojų elgesio skalės patikimumas yra labai aukštas – bendras  $\alpha = 0,92$ , kas atitinka De Jong ir Den Hartog (2010) nurodytą latentinių veiksmų  $\alpha$  intervalą nuo 0,88 iki 0,95.

Apibendrinus galima teigti, kad visų keturių konstrukto skalių Cronbach  $\alpha$  reikšmės rodo pakankamą ar aukštą vidinį nuoseklumą. Tai patvirtina, jog klausimynas yra patikimas instrumentas autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos ryšių analizei abiejose šalyse.

### 3.3. Duomenų normalumo vertinimas

Siekiant įvertinti, ar tyrimo duomenys atitinka normaliojo pasiskirstymo prielaidą, buvo taikomi Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testai. Vertinimas atliktas kiekvieno konstrukto vidurkio įverčiams, atskirai Lietuvos ir Norvegijos imtims bei bendriems duomenims (žr. 8 lentelė).

#### 8 lentelė

*Duomenų pasiskirstymo normalumo testų rezultatai*

| Konstruktas                  | Rodiklis   | Kolmogorovo – Smirnov testas |       |         | Shapiro – Wilko testas |         |         |
|------------------------------|------------|------------------------------|-------|---------|------------------------|---------|---------|
|                              |            | LT                           | NO    | Bendra  | LT                     | NO      | Bendra  |
| Autentiška lyderystė         | Statistika | 0,063                        | 0,081 | 0,073   | 0,988                  | 0,967   | 0,983   |
|                              | p reikšmė  | 0,045                        | 0,003 | < 0,001 | 0,073                  | < 0,001 | < 0,001 |
| Darbuotojų įsitraukimas      | Statistika | 0,057                        | 0,063 | 0,059   | 0,979                  | 0,986   | 0,984   |
|                              | p reikšmė  | 0,097                        | 0,055 | 0,002   | 0,004                  | 0,051   | < 0,001 |
| Kūrybiškumas                 | Statistika | 0,074                        | 0,081 | 0,085   | 0,990                  | 0,984   | 0,987   |
|                              | p reikšmė  | 0,008                        | 0,003 | < 0,001 | 0,166                  | 0,020   | 0,001   |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | Statistika | 0,058                        | 0,067 | 0,064   | 0,992                  | 0,988   | 0,990   |
|                              | p reikšmė  | 0,093                        | 0,027 | < 0,001 | 0,358                  | 0,091   | 0,009   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testų rezultatais, daugumos konstrukto kintamųjų p reikšmės yra mažesnės nei 0,05, o tai rodo statistiškai reikšmingus nukrypimus nuo normaliojo pasiskirstymo. Kaip pažymi Field (2013), didelėse imtyse šie testai yra ypač jautrūs net menkiems nukrypimams, todėl reikšminga p reikšmė nebūtinai rodo esminį normalumo pažeidimą. Analizuojant gautus duomenis matyti, kad nors pagal testų rezultatus kai kurių kintamųjų pasiskirstymas formaliai neatitinka normalumo prielaidos, p reikšmės skirtingose šalyse išlieka artimos ribinėms (pvz., darbuotojų įsitraukimo skalėje Lietuvoje  $p = 0,097$  pagal K – S testą).

Razali ir Wah (2011) teigia, kad Shapiro – Wilko testas pasižymi didesniu jautrumu mažesnėse imtyse ir yra tikslesnis vertinant pasiskirstymą, todėl vertinant visą imtį kartu, kai ji yra didesnė, šie nukrypimai gali būti laikomi priimtinais. Atsižvelgiant į tai, kad abu testai yra linkę konstruktyviai vertinti duomenis didelėse imtyse, siekiant objektyviau įvertinti pasiskirstymo formą, toliau bus analizuojami *Skewness* ir *Kurtosis* rodikliai (žr. 9 lentelė). Šie rodikliai, kaip pažymi Field (2013), leidžia patikimiau įvertinti duomenų pasiskirstymo formą ir priartėjimą prie normaliojo skirstinio, ypač kai statistiniai testai rodo reikšmingumą dėl imties dydžio, o faktiniai nuokrypiai yra nedideli.

## 9 lentelė

*Duomenų Skewness ir Kurtosis rezultatai*

| Konstruktas                  | Skewness |        |         | Kurtosis |       |         |
|------------------------------|----------|--------|---------|----------|-------|---------|
|                              | LT       | NO     | Bendras | LT       | NO    | Bendras |
| Autentiška lyderystė         | -0,293   | -0,620 | -0,449  | 0,052    | 0,216 | 0,045   |
| Darbuotojų įsitraukimas      | -0,453   | -0,263 | -0,381  | 1,378    | 0,695 | 1,075   |
| Kūrybiškumas                 | -0,184   | -0,344 | -0,330  | 0,179    | 0,179 | 0,008   |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | -0,188   | -0,365 | -0,306  | 0,054    | 0,460 | 0,150   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis 9 lentelėje pateiktais asimetrijos (*Skewness*) ir ekceso (*Kurtosis*) rodikliais, visų konstrukto kintamųjų pasiskirstymo vertės patenka į priimtinas ribas. Pagal Field (2013) ir Hair ir kt. (2019), duomenys laikomi pakankamai artimais normaliajam pasiskirstymui, kai *Skewness* ir *Kurtosis* reikšmės neviršija  $\pm 1$  ribos, o didesnėse imtyse – iki  $\pm 2$ . Tyrimo rezultatai rodo, kad visų konstrukto kintamųjų *Skewness* reikšmės svyruoja nuo  $-0,62$  iki  $-0,18$ , o tai rodo nežymų neigiamą pasiskirstymo pasvirimą, kai atsakymai šiek tiek labiau koncentruoti į aukštesnes vertes. Toks rezultatas socialinių mokslų tyrimuose vertinamas kaip normalus, ypač kai vertinami pozityvaus pobūdžio teiginiai. *Kurtosis* reikšmės svyruoja nuo  $0,008$  iki  $1,378$ , todėl duomenys išlieka normalaus pasiskirstymo ribose. Kaip pažymi Field (2013), „didelių imčių atveju nedideli nukrypimai (iki  $\pm 2$ ) laikomi priimtini“, nes jie neturi reikšmingos įtakos tolesniems parametriniams testams. Šiek tiek aukštesnis darbuotojų įsitraukimo konstrukto *kurtosis* ( $1,378$  Lietuvos imtyje) rodo, kad pasiskirstymas yra šiek tiek smailesnis, tačiau vis dar priimtinas, atsižvelgiant į imties dydį ir bendrą pasiskirstymo simetriškumą (Hair ir kt., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad visų tirtų kintamųjų pasiskirstymas yra artimas normaliajam tiek bendroje, tiek Lietuvos, tiek Norvegijos imtyse, o nedideli nuokrypiai laikytini statistiškai nereikšmingais. Siekiant vizualiai patvirtinti duomenų pasiskirstymo normalumą, kiekvieno konstrukto duomenų pasiskirstymas pateiktas histogramose (žr. 10 PRIEDAS). Iš

grafikų matyti, kad duomenų pasiskirstymas abiejose šalių imtyse yra artimas normaliajam, be ryškių iškraipymų ar anomalijų. Duomenys tinkami tolesnei parametrinei statistinei analizei.

### 3.4. Duomenų aprašomoji statistika

Siekiant apibūdinti tyrimo imties respondentų atsakymų pasiskirstymą ir įvertinti kiekvieno konstrukto tendencijas, buvo atlikta aprašomoji statistinė analizė, naudojant konstrukto vidurkius (žr. 10 lentelė). Kadangi visų skalių patikimumo rodikliai (Cronbach  $\alpha$ ) viršijo 0,7, konstrukto vidutinės reikšmės atspindi kiekvieno tiriamo reiškinio bendrą lygį tiek Lietuvos, tiek Norvegijos imtyse bei bendroje visumos analizėje.

#### 10 lentelė

*Duomenų aprašomosios statistikos rezultatai*

| Konstruktas                  | Duomenų rinkinys | N   | Min. | Max. | Vidurkis (M) | Standartinis nuokrypis (SD) |
|------------------------------|------------------|-----|------|------|--------------|-----------------------------|
| Autentiška lyderystė         | Lietuva          | 206 | 1,56 | 5,00 | 3,51         | 0,680                       |
|                              | Norvegija        | 200 | 1,69 | 4,88 | 3,69         | 0,645                       |
|                              | Bendras          | 406 | 1,56 | 5,00 | 3,60         | 0,668                       |
| Darbuotojų įsitraukimas      | Lietuva          | 206 | 1,31 | 4,69 | 3,33         | 0,529                       |
|                              | Norvegija        | 200 | 1,92 | 4,85 | 3,56         | 0,497                       |
|                              | Bendras          | 406 | 1,31 | 4,85 | 3,44         | 0,526                       |
| Kūrybiškumas                 | Lietuva          | 206 | 2,09 | 4,64 | 3,41         | 0,516                       |
|                              | Norvegija        | 200 | 2,27 | 4,45 | 3,59         | 0,430                       |
|                              | Bendras          | 406 | 2,09 | 4,64 | 3,50         | 0,484                       |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | Lietuva          | 206 | 1,30 | 5,00 | 3,31         | 0,711                       |
|                              | Norvegija        | 200 | 1,40 | 5,00 | 3,50         | 0,618                       |
|                              | Bendras          | 406 | 1,30 | 5,00 | 3,40         | 0,672                       |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis lentelėje pateiktais aprašomosios statistikos rezultatais, visų konstrukto kintamųjų vidutinės reikšmės svyruoja tarp 3,31 ir 3,69, kas rodo vidutinį ar vidutiniškai aukštą respondentų vertinimą visose tirtose srityse. Tai leidžia teigti, kad tiek Lietuvos, tiek Norvegijos darbuotojai savo vadovus linkę vertinti kaip pakankamai autentiškus, o jų įsitraukimas, kūrybiškumas ir inovatyvi elgsena pasireiškia vidutiniu lygiu. Nedideli standartiniai nuokrypiai (0,43 – 0,71) rodo, kad atsakymai buvo gana tolygūs abiejose šalyse. Lyginant šalis, Norvegijos imtyje visų konstrukto vidurkiai yra šiek tiek aukštesni nei Lietuvos, ypač darbuotojų įsitraukimo (NO – 3,56; LT – 3,33) ir inovatyvios elgsenos (NO – 3,50; LT – 3,31) konstruktuose. Kaip pažymi Young ir Gifford (2021), darbuotojų įsitraukimą stiprina pasitikėjimu grįsta organizacinė kultūra ir palaikanti vadovų laikysena, kuri Skandinavijos šalyse dažnai pasižymi didesniu atvirumu, horizontalia komunikacija ir darbuotojų įgalinimu.

Autentiškos lyderystės įverčiai (LT – 3,51; NO – 3,69) abiejose šalyse panašūs, o tai atitinka Walumbwa ir kt. (2008) teiginius, kad autentiško vadovavimo principai yra gana universalūs ir nepriklauso nuo kultūros. Kūrybiškumo ir inovatyvumo vidutinės reikšmės (atitinkamai M – 3,50 ir M – 3,40) rodo, kad darbuotojai iš esmės yra linkę į kūrybinį mąstymą ir naujų idėjų taikymą, kas dera su Zielińska ir kt. (2022) bei De Jong ir Den Hartog (2010) įžvalgomis apie kūrybiškumo ryšį su vadovų palaikymu.

### 3.4.1. Duomenų koreliacijos analizė

Siekiant įvertinti autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos tarpusavio ryšius, atlikta *Pearsono* koreliacijos analizė atskirai Lietuvos (LT) ir Norvegijos (NO) imtims bei bendrai (B) visai tiriamajai grupei (žr. 11 lentelė).

#### 11 lentelė

*Duomenų koreliacijų rezultatai*

| Konstruktų koreliacija       |    | Autentiška lyderystė |       |       | Darbuotojų įsitraukimas |       |       | Kūrybiškumas |       |       | Inovatyvi darbuotojų elgsena |       |       |
|------------------------------|----|----------------------|-------|-------|-------------------------|-------|-------|--------------|-------|-------|------------------------------|-------|-------|
|                              |    | LT                   | NO    | B     | LT                      | NO    | B     | LT           | NO    | B     | LT                           | NO    | B     |
| Autentiška lyderystė         | LT | 1                    |       |       | 0,301                   |       |       | 0,276        |       |       | 0,238                        |       |       |
|                              | NO |                      | 1     |       |                         | 0,246 |       |              | 0,132 |       |                              | 0,232 |       |
|                              | B  |                      |       | 1     |                         |       | 0,296 |              |       | 0,233 |                              |       | 0,249 |
| Darbuotojų įsitraukimas      | LT | 0,301                |       |       | 1                       |       |       | 0,226        |       |       | 0,356                        |       |       |
|                              | NO |                      | 0,246 |       |                         | 1     |       |              | 0,180 |       |                              | 0,467 |       |
|                              | B  |                      |       | 0,296 |                         |       | 1     |              |       | 0,239 |                              |       | 0,421 |
| Kūrybiškumas                 | LT | 0,276                |       |       | 0,226                   |       |       | 1            |       |       | 0,599                        |       |       |
|                              | NO |                      | 0,132 |       |                         | 0,180 |       |              | 1     |       |                              | 0,483 |       |
|                              | B  |                      |       | 0,233 |                         |       | 0,239 |              |       | 1     |                              |       | 0,562 |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | LT | 0,238                |       |       | 0,356                   |       |       | 0,599        |       |       | 1                            |       |       |
|                              | NO |                      | 0,232 |       |                         | 0,467 |       |              | 0,483 |       |                              | 1     |       |
|                              | B  |                      |       | 0,249 |                         |       | 0,421 |              |       | 0,562 |                              |       | 1     |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pearsono koreliacijos analizė parodė, kad visų tirtų konstruktų tarpusavio ryšiai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi ( $p < 0,01$ ) tiek Lietuvos, tiek Norvegijos imtyse, taip pat ir bendroje visumoje. Lietuvos imtyje stipriausias ryšys nustatytas tarp kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos ( $r = 0,599$ ) bei tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos ( $r = 0,356$ ), o tai rodo, kad labiau kūrybiški ir įsitraukę darbuotojai dažniau elgiasi inovatyviai. Autentiškos lyderystės sąsajos su kitais kintamaisiais taip pat yra teigiamos, tačiau vidutinio stiprumo ( $r = 0,238 - 0,301$ ). Norvegijos imtyje stebimos labai panašios tendencijos, tačiau kai kurie ryšiai šiek tiek stipresni.

Ypač išryškėja darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos ryšys ( $r = 0,467$ ) bei kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos ryšys ( $r = 0,483$ ). Tai rodo, kad įsitraukimas ir kūrybiškumas Norvegijos imtyje yra glaudžiau susiję su inovatyvumu nei Lietuvos atveju. Bendroje imtyje ( $N = 406$ ) taip pat fiksuotos teigiamos ir reikšmingos koreliacijos tarp visų kintamųjų. Stipriausi ryšiai nustatyti tarp kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos ( $r = 0,562$ ) bei darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos ( $r = 0,421$ ), o tai patvirtina, kad tiek kūrybiškumas, tiek įsitraukimas yra svarbūs inovatyvaus elgesio veiksniai. Tarp kintamųjų nustatyti vidutinio stiprumo ryšiai ( $r < 0,7$ ), tad galima teigti, kad multikolinearumo rizika nėra didelė, todėl duomenys yra tinkami tolesnei regresinei analizei (Hair ir kt., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad gauti rezultatai atitinka teorinius lūkesčius ir ankstesnių tyrimų išvadas (May, Gilson ir Harter, 2004; De Jong ir Den Hartog, 2010; Young ir Gifford, 2021), pabrėžiančias, jog autentiškas vadovavimas bei darbuotojų įsitraukimas stiprina kūrybiškumą ir inovatyvų elgesį organizacijoje. Koreliacijų analizė parodė, kad visi konstruktai tarpusavyje susiję teigiamai ir statistiškai reikšmingai, todėl duomenys laikytini tinkamais tolesnei regresinei analizei. Nors Norvegijos darbuotojai linkę šiek tiek palankiau vertinti savo darbo aplinką ir vadovus nei Lietuvos imtyje dalyvavę respondentai, abiejose šalyse pastebimos panašios tendencijos, leidžiančios pagrįstai analizuoti konstrukto tarpusavio ryšius bendrame modelyje.

### **3.5. Demografinių duomenų pasiskirstymas**

Siekiant nustatyti, ar respondentų demografiniai ir organizaciniai požymiai daro įtaką tiriamų konstrukto kintamųjų vertinimams, atlikta nepriklausomų imčių T - testo ir ANOVA analizės procedūra. Šie metodai leidžia įvertinti, ar skirtingoms grupėms priklausančių respondentų vidutiniai įverčiai statistiškai reikšmingai skiriasi (Field, 2013). T – testas buvo taikomas nominaliems duomenims (pvz., lytis, šalies imtis), o ANOVA analizė – ordinariniams ir kelių kategorijų kintamiesiems (pvz., amžiaus grupė, išsilavinimas, darbo stažas). Duomenų analizė atlikta atskirai kiekvienam konstrukto vidurkiui. Rezultatai interpretuojami remiantis p reikšmėmis ( $p < 0,05$  laikyta statistiškai reikšmingu skirtumu) bei grupių vidurkių palyginimais.

#### **3.5.1. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal lytį**

Nepriklausomų imčių T-testas naudotas respondentų vertinimų skirtumams pagal lytį įvertinti (žr. 12 lentelė).

## 12 lentelė

*Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų amžiaus lytį*

| Kintamieji                   | Vyras<br>(N = 166) |       | Moteris<br>(N = 238) |       | t – testas |       |               |
|------------------------------|--------------------|-------|----------------------|-------|------------|-------|---------------|
|                              | M                  | SD    | M                    | SD    | t          | p     | p (two sided) |
| Autentiška lyderystė         | 3,548              | 0,668 | 3,642                | 0,668 | -1,394     | 0,082 | 0,164         |
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,408              | 0,535 | 3,468                | 0,521 | -1,127     | 0,130 | 0,260         |
| Kūrybiškumas                 | 3,487              | 0,470 | 3,500                | 0,496 | -0,270     | 0,394 | 0,787         |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,365              | 0,684 | 3,365                | 0,664 | 1,271      | 0,102 | 0,205         |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis nepriklausomų imčių T-testo rezultatais, statistškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų nė viename konstrukte nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Tai reiškia, kad tiek vyrai, tiek moterys panašiai vertina autentišką lyderystę, darbuotojų įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvų elgesį darbo aplinkoje. Šie rezultatai leidžia teigti, kad lytis nėra reikšmingas veiksnys, lemiantis darbuotojų požiūrį į tiriamus reiškinius, o tai atitinka autorių (Walumbwa ir kt., 2008; May ir kt., 2004) pastebėjimus, jog tokie konstruktyvūs darbo elgesio aspektai yra gana universalūs ir nepriklauso nuo demografinių savybių.

### 3.5.2. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal amžių

Siekiant nustatyti, ar respondentų tiriamų kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo amžiaus, taikoma vienfaktorė dispersijos analizė (ANOVA) (žr. 13 lentelė).

## 13 lentelė

*Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų amžiaus grupes*

| Kintamieji                   | 18 – 24<br>(N = 52) |      | 25 – 34<br>(N = 152) |      | 35 – 44<br>(N = 110) |      | 45 – 54<br>(N = 64) |      | 55 – 64<br>(N = 25) |      | 65 +<br>(N = 2) |      | ANOVA |        |
|------------------------------|---------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|-----------------|------|-------|--------|
|                              | M                   | SD   | M                    | SD   | M                    | SD   | M                   | SD   | M                   | SD   | M               | SD   | F     | p      |
| Autentiška lyderystė         | 3,69                | 0,57 | 3,65                 | 0,68 | 3,60                 | 0,68 | 3,50                | 0,63 | 3,35                | 0,80 | 3,59            | 0,84 | 1,375 | 0,233  |
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,38                | 0,56 | 3,38                 | 0,56 | 3,57                 | 0,49 | 3,47                | 0,46 | 3,32                | 0,46 | 3,73            | 0,38 | 2,458 | 0,033  |
| Kūrybiškumas                 | 3,47                | 0,45 | 3,49                 | 0,53 | 3,58                 | 0,46 | 3,46                | 0,44 | 3,31                | 0,45 | 3,36            | 0,13 | 1,615 | 0,155  |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,22                | 0,69 | 3,44                 | 0,66 | 3,71                 | 0,62 | 3,32                | 0,61 | 2,89                | 0,76 | 3,50            | 0,42 | 6,483 | <0,001 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis atliktos vienfaktorės dispersijos analizės (ANOVA) rezultatais, nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pagal amžių pasireiškia darbuotojų įsitraukimo ( $F = 2,458$ ,  $p = 0,033$ ) ir inovatyvios elgsenos ( $F = 6,483$ ,  $p < 0,001$ ) konstruktuose. Aukštesnius šių kintamųjų įverčius pateikė 35 – 44 metų darbuotojai, o žemiausius – 55 – 64 metų grupė, kas rodo, jog vidutinio amžiaus darbuotojai linkę būti labiau įsitraukę ir inovatyvūs. Tuo tarpu autentiškos lyderystės ir kūrybiškumo konstruktuose reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ).

### 3.5.3. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal išsilavinimą

Siekiant nustatyti, ar respondentų tiriamų kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo išsilavinimo, buvo atlikta vienfaktorė dispersijos analizė (ANOVA) (žr. 14 lentelę).

#### 14 lentelė

*Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų išsilavinimą*

| Kintamieji                   | Vidurinis<br>(N = 66) |      | Profesinis<br>(N = 44) |      | Aukštasis<br>neuniversitetinis<br>(N = 94) |      | Aukštasis<br>universitetinis<br>(N = 198) |      | Aukštesnysis<br>universitetinis<br>(N = 4) |      | ANOVA |       |
|------------------------------|-----------------------|------|------------------------|------|--------------------------------------------|------|-------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|-------|-------|
|                              | M                     | SD   | M                      | SD   | M                                          | SD   | M                                         | SD   | M                                          | SD   | F     | p     |
| Autentiška lyderystė         | 3,61                  | 0,61 | 3,30                   | 0,79 | 3,61                                       | 0,69 | 3,65                                      | 0,62 | 4,06                                       | 0,96 | 3,087 | 0,016 |
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,40                  | 0,53 | 3,45                   | 0,54 | 3,44                                       | 0,50 | 3,45                                      | 0,53 | 3,87                                       | 0,45 | 0,724 | 0,576 |
| Kūrybiškumas                 | 3,50                  | 0,47 | 3,42                   | 0,45 | 3,51                                       | 0,53 | 3,50                                      | 0,48 | 3,87                                       | 0,44 | 0,952 | 0,434 |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,30                  | 0,68 | 3,29                   | 0,68 | 3,43                                       | 0,71 | 3,44                                      | 0,64 | 3,98                                       | 0,85 | 1,685 | 0,153 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis 14 lentelėje pateiktais duomenimis, nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pagal išsilavinimą pasireiškia tik autentiškos lyderystės konstrukte ( $F = 3,087$ ,  $p = 0,016$ ). Aukščiausi įverčiai nustatyti tarp aukštesnįjį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų (atitinkamai  $M = 4,06$ ;  $M = 3,65$ ), o žemiausi – tarp profesinio išsilavinimo grupės ( $M = 3,30$ ). Tai gali reikšti, kad aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai dažniau dirba aplinkoje, kurioje vyrauja autentiškesnis vadovavimas, arba geriau geba atpažinti autentiškos lyderystės bruožus (Walumbwa ir kt., 2008). Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos konstruktuose reikšmingų skirtumų pagal išsilavinimą nenustatyta ( $p > 0,05$ ), o tai rodo, kad šie reiškiniai pasireiškia panašiai nepriklausomai nuo išsilavinimo lygio.

### 3.5.4. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal organizacijos veiklos šalį

Siekiant nustatyti, ar respondentų tiriamų kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo organizacijos veiklos šalies (Lietuvos ar Norvegijos), atliktas nepriklausomų imčių T-testas (žr. 15 lentelę).

#### 15 lentelė

*Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų organizacijos veiklos šalį*

| Kintamieji                   | Lietuva<br>(N = 206) |       | Norvegija<br>(N = 200) |       | t – testas |        |               |
|------------------------------|----------------------|-------|------------------------|-------|------------|--------|---------------|
|                              | M                    | SD    | M                      | SD    | t          | p      | p (two sided) |
| Autentiška lyderystė         | 3,513                | 0,680 | 3,691                  | 0,645 | -2,702     | 0,004  | 0,007         |
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,330                | 0,529 | 3,561                  | 0,561 | -4,533     | <0,001 | <0,001        |
| Kūrybiškumas                 | 3,406                | 0,516 | 3,588                  | 0,588 | -3,862     | <0,001 | <0,001        |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,314                | 0,711 | 3,496                  | 0,496 | -2,746     | 0,003  | 0,006         |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis 15 lentelėje pateiktais nepriklausomų imčių T-testo rezultatais, nustatyta, kad visuose konstruktuose egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp Lietuvos ir Norvegijos imčių ( $p < 0,05$ ). Norvegijos darbuotojai autentiškos lyderystės ( $M = 3,69$ ), darbuotojų įsitraukimo ( $M = 3,56$ ), kūrybiškumo ( $M = 3,59$ ) ir inovatyvios elgsenos ( $M = 3,50$ ) aspektus vertina aukščiau nei Lietuvos darbuotojai. Šie rezultatai rodo, kad Norvegijos organizacijų kontekstas yra palankesnis autentiškam vadovavimui, darbuotojų įsitraukimui ir inovacijoms. Kaip pažymi Young ir Gifford (2021), pasitikėjimu ir psichologiniu saugumu grįsta darbo kultūra skatina darbuotojų įsitraukimą bei kūrybiškumą, o De Jong ir Den Hartog (2010) pabrėžia, jog autonomija ir vadovų palaikymas didina inovatyvų elgesį. Tokia kultūra, būdinga Skandinavijos šalims, dažniausiai pasižymi mažesne hierarchija ir didesniu atvirumu, todėl darbuotojai labiau drįsta reikšti idėjas ir eksperimentuoti. Apibendrinant galima teigti, kad šalies kontekstas yra reikšmingas veiksnys, turintis įtakos autentiškos lyderystės, įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvumo raiškai, todėl šie skirtumai toliau bus nagrinėjami vertinant konstrukto tarpusavio ryšius.

### 3.5.5. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal organizacijos veiklos sritį

Siekiant įvertinti respondentų tiriamų kintamųjų vertinimo skirtumus pagal organizacijos veiklos sritį, buvo atlikta vienfaktorė dispersijos analizė (ANOVA) (žr. 16 lentelę). Analizei pasirinktos sritys, kurias pasirinko daugiausia respondentų – vadyba/administravimas,

finansai/apskaita, gamyba/inžinerija, pardavimai/klientų aptarnavimas, IT/technologijos bei kita. Pilnas duomenų atvaizdavimas pateikiamas 11 PRIEDE.

## 16 lentelė

*Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų organizacijos veiklos sritį*

| Kintamieji                   | Vadyba<br>(N = 33) |      | Finansai<br>(N = 39) |      | Gamyba<br>(N = 51) |      | Pardavimai<br>(N = 89) |      | IT<br>(N = 26) |      | Kita<br>(N = 117) |      | ANOVA |        |
|------------------------------|--------------------|------|----------------------|------|--------------------|------|------------------------|------|----------------|------|-------------------|------|-------|--------|
|                              | M                  | SD   | M                    | SD   | M                  | SD   | M                      | SD   | M              | SD   | M                 | SD   | F     | p      |
| Autentiška lyderystė         | 3,85               | 0,62 | 3,77                 | 0,65 | 3,39               | 0,79 | 3,59                   | 0,61 | 3,85           | 0,48 | 3,49              | 0,70 | 3,111 | 0,003  |
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,62               | 0,45 | 3,44                 | 0,50 | 3,25               | 0,60 | 3,59                   | 0,48 | 3,15           | 0,48 | 3,37              | 0,46 | 4,639 | <0,001 |
| Kūrybiškumas                 | 3,56               | 0,44 | 3,40                 | 0,51 | 3,36               | 0,48 | 3,51                   | 0,53 | 3,47           | 0,53 | 3,51              | 0,43 | 1,416 | 0,197  |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,57               | 0,60 | 3,32                 | 0,67 | 3,14               | 0,68 | 3,35                   | 0,73 | 3,45           | 0,73 | 3,40              | 0,63 | 3,433 | 0,001  |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis vienfaktorės dispersijos analizės (ANOVA) rezultatais, nustatyta, kad respondentų vertinimai reikšmingai skiriasi pagal organizacijos veiklos sritį autentiškos lyderystės ( $F = 3,111$ ;  $p = 0,003$ ), darbuotojų įsitraukimo ( $F = 4,639$ ;  $p < 0,001$ ) ir inovatyvios darbuotojų elgsenos ( $F = 3,433$ ;  $p = 0,001$ ) konstruktuose. Tai rodo, kad skirtingų sektorių darbuotojai šiuos reiškinius patiria ir suvokia nevienodai. Aukštesni įverčiai dažniau pasitaiko administravimo, pardavimų bei švietimo sektoriuose, kuriuose darbuotojų veikla glaudžiau susijusi su bendravimu, iniciatyvumu ir sprendimų priėmimu. Tuo tarpu gamybos ir inžinerijos sektoriuose vertinimai žemesni, kas gali būti siejama su labiau struktūrizuota darbo aplinka ir mažesnėmis galimybėmis savarankiškai reikšti iniciatyvą. Kūrybiškumo konstrukte reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $F = 1,416$ ;  $p = 0,197$ ), o tai leidžia manyti, jog kūrybinės saviraiškos galimybės darbuotojų suvokiamos panašiai nepriklausomai nuo veiklos srities.

### 3.5.6. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal užimamas pareigas

Siekant nustatyti, ar respondentų tiriamų kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo užimamų pareigų, atlikta vienfaktorė dispersijos analizė (ANOVA) (žr. 17 lentelę).

**17 lentelė***Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų užimamas pareigas*

| Kintamieji                   | Asistentas/Tech. personalas (N = 45) |      | Specialistas (N = 131) |      | Vyr. Specialistas (N = 90) |      | Padalinio vadovas (N = 48) |      | Kita (N = 92) |      | ANOVA |        |
|------------------------------|--------------------------------------|------|------------------------|------|----------------------------|------|----------------------------|------|---------------|------|-------|--------|
|                              | M                                    | SD   | M                      | SD   | M                          | SD   | M                          | SD   | M             | SD   | F     | p      |
| Autentiška lyderystė         | 3,50                                 | 0,68 | 3,55                   | 0,65 | 3,79                       | 0,70 | 3,48                       | 0,58 | 3,60          | 0,68 | 2,635 | 0,034  |
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,45                                 | 0,59 | 3,34                   | 0,58 | 3,54                       | 0,45 | 3,63                       | 0,49 | 3,40          | 0,46 | 3,815 | 0,005  |
| Kūrybiškumas                 | 3,55                                 | 0,46 | 3,39                   | 0,55 | 3,52                       | 0,42 | 3,63                       | 0,44 | 3,52          | 0,48 | 2,631 | 0,034  |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,32                                 | 0,68 | 3,27                   | 0,70 | 3,59                       | 0,56 | 3,65                       | 0,61 | 3,32          | 0,70 | 5,368 | <0,001 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis vienfaktorės dispersijos analizės (ANOVA) rezultatais, nustatyta, kad autentiškos lyderystės ( $F = 2,635$ ,  $p = 0,034$ ), darbuotojų įsitraukimo ( $F = 3,815$ ,  $p = 0,005$ ), kūrybiškumo ( $F = 2,631$ ,  $p = 0,034$ ) ir inovatyvios darbuotojų elgsenos ( $F = 5,368$ ,  $p < 0,001$ ) vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingas pareigas užimančių respondentų. LSD ir Bonferroni testai parodė, kad reikšmingi skirtumai pasireiškia tarp vyresniųjų specialistų/komandų vadovų ir techninio personalo, vertinant autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos kintamuosius ( $p < 0,05$ ). Šios grupės pateikė aukštesnius įverčius, o tai leidžia teigti, kad vadovaujančias ar aukštesnio lygmens pareigas einantys darbuotojai dažniau pastebi autentišką vadovavimą bei patys pasižymi didesniu įsitraukimu ir inovatyvumu. Tokie rezultatai dera su Walumbwa ir kt. (2008) bei De Jong ir Den Hartog (2010) įžvalgomis, teigiančiomis, kad autentiškas vadovavimas ir aukštesnis atsakomybės bei sprendimų priėmimo lygmuo skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvią elgseną.

**3.5.7. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal darbo stažą**

Siekiant nustatyti, ar tiriamų kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų darbo stažo, atlikta vienfaktorė dispersijos analizė (ANOVA) (žr. 18 lentelę).

**18 lentelė***Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų darbo stažą*

| Kintamieji           | Iki 1 m. (N = 14) |      | 1 – 3 m. (N = 48) |      | 4 – 6 m. (N = 111) |      | 7 – 10 m. (N = 51) |      | 10 + (N = 182) |      | ANOVA |       |
|----------------------|-------------------|------|-------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|----------------|------|-------|-------|
|                      | M                 | SD   | M                 | SD   | M                  | SD   | M                  | SD   | M              | SD   | F     | p     |
| Autentiška lyderystė | 3,58              | 0,75 | 3,49              | 0,66 | 3,69               | 0,65 | 3,71               | 0,59 | 3,55           | 0,69 | 1,454 | 0,216 |

|                              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,26 | 0,42 | 3,24 | 0,58 | 3,39 | 0,57 | 3,45 | 0,49 | 3,54 | 0,48 | 4,244 | 0,002 |
| Kūrybiškumas                 | 3,34 | 0,40 | 3,32 | 0,48 | 3,55 | 0,49 | 3,52 | 0,58 | 3,52 | 0,45 | 2,445 | 0,046 |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,01 | 0,72 | 3,19 | 0,62 | 3,44 | 0,64 | 3,46 | 0,69 | 3,45 | 0,68 | 2,894 | 0,022 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis vienfaktorės dispersijos analizės (ANOVA) rezultatais, nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimo ( $F = 4,244$ ,  $p = 0,002$ ), kūrybiškumo ( $F = 2,445$ ,  $p = 0,046$ ) ir inovatyvios elgsenos ( $F = 2,894$ ,  $p = 0,022$ ) vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo respondentų darbo stažo. Autentiškos lyderystės vertinimų skirtumai nebuvo reikšmingi ( $p > 0,05$ ). Bonferroni testas atskleidė, kad reikšmingi skirtumai pasireiškia tarp mažesnį (iki 3 metų) ir didesnį nei 7 metų darbo stažą turinčių darbuotojų – pastarieji pateikė aukštesnius darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos įverčius ( $p < 0,05$ ). Tai rodo, kad ilgesnė darbo patirtis siejama su stipresniu įsitraukimu ir didesne orientacija į kūrybišką bei inovatyvų elgesį. Toks dėsningumas atspindi Young ir Gifford (2021) bei De Jong ir Den Hartog (2010) pastebėjimus, jog sukaupta darbo patirtis ir aukštesnis profesinis pasitikėjimas prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo bei inovatyvumo organizacijose.

### 3.5.8. Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal darbo stažą organizacijoje

Siekiant įvertinti, ar respondentų tiriamų kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo darbo stažo dabartinėje organizacijoje, atlikta vienfaktorė dispersijos analizė (ANOVA) (žr. 19 lentelę).

#### 19 lentelė

*Kintamųjų vertinimo skirtumai pagal respondentų darbo stažą*

| Kintamieji                   | Iki 1 m.<br>(N = 58) |      | 1 – 3 m.<br>(N = 133) |      | 4 – 6 m.<br>(N = 106) |      | 7 – 10 m.<br>(N = 31) |      | 10 +<br>(N = 78) |      | ANOVA |       |
|------------------------------|----------------------|------|-----------------------|------|-----------------------|------|-----------------------|------|------------------|------|-------|-------|
|                              | M                    | SD   | M                     | SD   | M                     | SD   | M                     | SD   | M                | SD   | F     | p     |
| Autentiška lyderystė         | 3,65                 | 0,55 | 3,65                  | 0,68 | 3,66                  | 0,67 | 3,74                  | 0,66 | 3,34             | 0,68 | 3,819 | 0,005 |
| Darbuotojų įsitraukimas      | 3,43                 | 0,54 | 3,43                  | 0,53 | 3,42                  | 0,55 | 3,51                  | 0,48 | 3,49             | 0,51 | 0,385 | 0,819 |
| Kūrybiškumas                 | 3,44                 | 0,53 | 3,52                  | 0,52 | 3,54                  | 0,48 | 3,53                  | 0,43 | 3,43             | 0,43 | 0,842 | 0,499 |
| Inovatyvi darbuotojų elgsena | 3,32                 | 0,82 | 3,48                  | 0,62 | 3,44                  | 0,59 | 3,43                  | 0,61 | 3,29             | 0,77 | 1,236 | 0,295 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis vienfaktorės dispersijos analizės (ANOVA) rezultatais, nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje pasireiškia tik autentiškos lyderystės vertinimuose ( $F = 3,819$ ,  $p = 0,005$ ), o kitų konstrukto – darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos – reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Bonferroni testas parodė, kad ilgiau nei 10 metų dirbantys darbuotojai pateikė žemesnius autentiškos lyderystės įverčius, palyginti su tais, kurie organizacijoje dirba 7–10 metų. Šie rezultatai leidžia manyti, kad ilgalaikiai darbuotojai gali būti kritiškesni vadovų atžvilgiu, nes per laiką labiau pastebi vadovavimo trūkumus ar pokyčius organizacijoje. Tai dera su Gardner ir kt. (2011) bei Walumbwa ir kt. (2008) įžvalgomis, jog autentiško vadovavimo suvokimas gali kisti priklausomai nuo darbuotojų patirties, santykių dinamikos ir pasitikėjimo organizacijoje pokyčių.

Atlikus nepriklausomų imčių T-testą ir ANOVA, nustatyta, kad lytis skirtumų neatskleidžia ( $p > 0,05$ ). Amžius siejasi su įsitraukimu ir inovatyvia elgsena – aukščiausi įverčiai 35 – 44 m., žemiausi 55 – 64 m. grupėje. Iš išsilavinimo kintamųjų reikšmingai skyrėsi tik autentiškos lyderystės vertinimai (aukštesni turintiems aukštąjį/universitetinį išsilavinimą). Ryškiausi skirtumai fiksuoti pagal organizacijos veiklos šalį – visuose konstruktuose Norvegijos imties įverčiai aukštesni nei Lietuvos. Pagal veiklos sritį ir užimamas pareigas taip pat rasta reikšmingų skirtumų: administravimo/pardavimų/IT bei aukštesnes pareigas einantys darbuotojai linkę vertinti aukščiau autentišką lyderystę, įsitraukimą ir inovatyvumą. Pagal bendrą darbo stažą aukštesni įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvumo įverčiai būdingi darbuotojams, dirbantiems  $\geq 7$  metų, o pagal stažą dabartinėje organizacijoje reikšmingai skiriasi tik autentiškos lyderystės vertinimai – 10 + metų grupė juos vertina žemiau nei 7–10 metų. Šie rezultatai rodo, kad šalies kontekstas, veiklos sritis, pareigos ir stažas yra svarbūs paaiškinant vertinimų skirtumus.

### **3.6. Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai elgsenai analizė**

Siekiant nustatyti, ar autentiška lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas daro tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, atlikta paprastosios tiesinės regresijos analizė. Analizė leidžia įvertinti, ar šie kintamieji statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų inovatyvų elgesį. Tikrinamos šios hipotezės:

**H1:** Autentiška lyderystė daro teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.

**H3:** Darbuotojų įsitraukimas daro teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.

Tyrimo rezultatai, atskleidžiantys autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo poveikio stiprumą bei kryptį inovatyviai elgsenai, pateikiami 20 lentelėje (žr. 20 lentelę).

## 20 lentelė

*Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo poveikio inovatyviai elgsenai rezultatai*

| Nepriklausomas kintamasis (X) | Priklausomas kintamasis (Y)  | Koreguotas determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) | ANOVA (F) | ANOVA (p reikšmė) | Standartizuotas regresijos koeficientas ( $\beta$ ) | P reikšmė | VIF |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------------------|-----------|-----|
| 1. Autentiška lyderystė       | Inovatyvi darbuotojų elgsena | 0,060                                            | 26,752    | < 0,001           | 0,249                                               | < 0,001   | 1   |
| 2. Darbuotojų įsitraukimas    | Inovatyvi darbuotojų elgsena | 0,175                                            | 87,021    | < 0,001           | 0,421                                               | < 0,001   | 1   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pilni regresijos analizės rezultatai pateikti 12 PRIEDE – „Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai analizė“.

1. Siekiant nustatyti, ar autentiška lyderystė daro tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, atlikta paprastoji tiesinė regresinė analizė, kurioje inovatyvi darbuotojų elgsena buvo laikoma priklausomu, o autentiška lyderystė – nepriklausomu kintamuoju. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ( $F = 26,752$ ;  $p < 0,001$ ), todėl galima teigti, kad autentiška lyderystė reikšmingai prognozuoja inovatyvią elgseną. Modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,062$ , o koreguotas  $R^2 = 0,060$ , tai rodo, kad autentiška lyderystė paaiškina apie 6 % inovatyvios darbuotojų elgsenos dispersijos visoje tiriamoje imtyje ( $N = 406$ ). Nors paaiškinamoji galia yra vidutinė, poveikis yra statistiškai reikšmingas ir teigiamos krypties. Standartizuotas regresijos koeficientas  $\beta = 0,249$  rodo, kad didėjant autentiškos lyderystės įverčiui, inovatyvios elgsenos vertinimas taip pat didėja. Nestandartizuotas koeficientas  $B = 0,251$  reiškia, kad kiekvienas vienetu padidėjęs autentiškos lyderystės balas padidina inovatyvios elgsenos įvertį vidutiniškai 0,25 vieneto. *Bootstrap* analizė (1000 pakartotinių imčių) patvirtino šio poveikio stabilumą –  $B = 0,251$ ; 95 % pasikliautinis intervalas  $[0,138; 0,362]$ , kuris neapima nulio, todėl efektas laikytinas patikimu.

Analizuojant pagrindinės regresijos prielaidas, nustatyta, jog *Durbin – Watson* = 1,891 (intervale 1,5 – 2,5) kas rodo, kad paklaidų autokoreliacijos modelyje nėra. Multikolinearumo prielaida taip pat patvirtinta, nes  $VIF = 1 (< 4)$ , todėl nepriklausomas kintamasis nėra stipriai susijęs su kitais modelio kintamaisiais. Normalumo prielaida patvirtinta, nes *Kolmogorovo–Smirnov* ( $p = 0,200$ ) ir *Shapiro – Wilko* ( $p = 0,216$ )

testų reikšmės yra didesnės nei 0,05, o tai rodo, kad standartizuotų paklaidų skirstinys neprieštarauja normalumo prielaidai. Tiesiškumo prielaida įvertinta pagal sklaidos diagramą tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos; duomenų taškai pasiskirstę tiesės kryptimi, todėl sąsaja laikoma tiesine. Homoskedastiškumo prielaida įvertinta remiantis *Breusch – Pagan* testu ( $p = 0,005$ ) ir paklaidų sklaidos grafiku; nors nustatytas nežymus reikšmingumas, grafikas rodo, kad paklaidų dispersija pasiskirsto tolygiai aplink nulį, todėl prielaida laikoma pakankamai tenkinama (Field, 2013; Hair ir kt., 2019).

Šie rezultatai empiriškai pagrindžia Walumbwa ir kt. (2008) autentiškos lyderystės modelį, teigiantį, kad autentiški vadovai, remdamiesi moraliniu sąžiningumu, savęs suvokimu ir santykių skaidrumu, skatina darbuotojų atvirumą bei kūrybinę iniciatyvą. Tai atitinka ir De Jong ir Den Hartog (2010) bei Young ir Gifford (2021) išvadas, jog vadovų palaikymas, psichologinis saugumas ir pasitikėjimu grindžiama kultūra skatina darbuotojus drąsiau reikšti idėjas ir įgyvendinti inovacijas. Atsižvelgiant į gautus rezultatus ( $\beta = 0,249$ ;  $p < 0,001$ ), galima daryti išvadą, kad **H1 hipotezė patvirtinta** – autentiška lyderystė daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.

2. Siekiant nustatyti, ar darbuotojų įsitraukimas daro tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, atlikta paprastoji tiesinė regresinė analizė, kurioje inovatyvi darbuotojų elgsena buvo laikoma priklausomu, o darbuotojų įsitraukimas – nepriklausomu kintamuoju. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ( $F = 87,021$ ;  $p < 0,001$ ), todėl galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas reikšmingai paaiškina inovatyvios elgsenos pokyčius. Modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,177$ , o pakoreguotas  $R^2 = 0,175$ , tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas paaiškina apie 17,5 % inovatyvios darbuotojų elgsenos dispersijos visoje imtyje ( $N = 406$ ). Šis modelis pasižymi didesne paaiškinamąja galia nei autentiškos lyderystės modelis, kas rodo stipresnį darbuotojų įsitraukimo vaidmenį prognozuojant inovatyvų elgesį. Standartizuotas regresijos koeficientas  $\beta = 0,421$  rodo stiprų ir teigiamą poveikį – didėjant darbuotojų įsitraukimo įverčiui, inovatyvios elgsenos vertinimas taip pat reikšmingai didėja. Nestandartizuotas koeficientas  $B = 0,538$  reiškia, kad kiekvienas vienetu padidėjęs darbuotojų įsitraukimo balas padidina inovatyvios elgsenos įvertį vidutiniškai 0,54 vieneto. *Bootstrap* analizė su 1000 pakartotinių imčių patvirtino šio poveikio stabilumą –  $B = 0,538$ ; 95 % pasikliautinis intervalas  $[0,430; 0,648]$ , kuris neapima nulio, todėl efektas laikytinas patikimu. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimo

poveikis inovatyviai elgsenai nėra atsitiktinis, o yra empiriškai pagrįstas ir išlieka reikšmingas pakartotinai testuojant modelį.

Normalumo prielaida laikoma pakankamai tenkinama, nes, nors *Kolmogorovo* – *Smirnov* ( $p = 0,011$ ) ir *Shapiro* – *Wilko* ( $p < 0,001$ ) testai rodo nežymų nukrypimą, *Q* – *Q* diagrama ir histograma rodo beveik normalų pasiskirstymą, o *Skewness* ( $-0,486$ ) ir *Kurtosis* ( $0,939$ ) patenka į priimtinus intervalus ( $-1; +1$ ). Homoskedastiškumo prielaida patvirtinta (*Breusch* – *Pagan*  $p = 0,441$ ), nes paklaidų dispersija yra tolygi, o sklaidos grafike taškai pasiskirstę atsitiktinai aplink nulį. Multikolinearumo prielaida patvirtinta ( $VIF = 1 < 4$ ), *Durbin* – *Watson* =  $1,909$  rodo, kad autokoreliacijos nėra, o sklaidos diagrama tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos patvirtina tiesinį ryšį (Field, 2013; Hair ir kt., 2019).

Šie rezultatai sutampa su May, Gilson ir Harter (2004) bei Young ir Gifford (2021) teiginiais, jog darbuotojų įsitraukimas, grindžiamas psichologiniu saugumu, prieinamumu ir prasmingumu, skatina jų aktyvumą, energiją ir kūrybiškumą darbe. Panašiai De Jong ir Den Hartog (2010) pabrėžia, kad įsitraukę darbuotojai linkę imtis iniciatyvos, siūlyti naujas idėjas ir siekti jų įgyvendinimo organizacijos kontekste. Atsižvelgiant į gautus rezultatus ( $\beta = 0,421$ ;  $p < 0,001$ ), galima daryti išvadą, kad **H3 hipotezė patvirtinta** – darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek autentiška lyderystė, tiek darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai. Autentiška lyderystė paaiškina apie 6 % inovatyvios elgsenos dispersijos ( $\beta = 0,249$ ;  $p < 0,001$ ), darbuotojų įsitraukimas turi stipresnį poveikį ir paaiškina apie 17,5 % dispersijos ( $\beta = 0,421$ ;  $p < 0,001$ ). Tai rodo, kad įsitraukimas yra reikšmingesnis inovatyvaus elgesio prognozavimo veiksnys nei autentiška lyderystė, tačiau abi dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir viena kitą papildo. Gautas išvados patvirtina teorinius modelius, kuriuos siūlo Walumbwa ir kt. (2008), May, Gilson ir Harter (2004), bei De Jong ir Den Hartog (2010), teigiančius, kad autentiška, vertybėmis grįsta lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas, pagrįstas psichologiniu saugumu bei prasmingumu, skatina kūrybiškumą ir inovatyvų elgesį organizacijose.

### **3.7. Moderuotos mediacijos analizė: darbuotojų įsitraukimo ir kūrybiškumo vaidmuo**

Siekiant įvertinti, kaip autentiška lyderystė veikia inovatyvią darbuotojų elgseną, atlikta moderuotos mediacijos analizė, paremta Hayes (2022) 15 PROCESS modelio logika. Šis modelis leidžia nustatyti, ar autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai elgsenai yra perduodamas per darbuotojų įsitraukimą, ir ar darbuotojų kūrybiškumas sustiprina ar susilpnina įsitraukimo poveikį inovatyvumui, taip atskleidžiant, kaip keičiasi bendras netiesioginis poveikis priklausomai nuo kūrybiškumo lygio. Kadangi tyrime naudojami tie patys duomenys ir tie patys regresiniai kintamieji, o visos prielaidos buvo patikrintos pagrindinėje regresijos analizėje (3.6 skyriuje), PROCESS modeliuose papildomai tikrinamos nebuvo (Hayes, 2022). Tikrinamos šios hipotezės:

**H2:** Darbuotojų įsitraukimas medijuoja autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.

**H4:** Kūrybiškumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos taip, kad esant aukštesniam kūrybiškumo lygiui, darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai elgsenai yra stipresnis.

**H5:** Kūrybiškumas moderuoja mediacinį ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos taip, kad mediacija stiprėja esant aukštesniam kūrybiškumui

Pilni regresijos analizės rezultatai pateikti 13 PRIEDE – „*Mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos poveikių analizė*“

#### **3.7.1. Darbuotojų įsitraukimo mediacijos analizė ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos**

Norint įvertinti, ar darbuotojų įsitraukimas perduoda autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai, apskaičiuotas netiesioginis poveikis, sudarytas iš dviejų kelių sandaugos: autentiškos lyderystės poveikio įsitraukimui ir įsitraukimo poveikio inovatyviai elgsenai. Šio netiesioginio efekto statistinis reikšmingumas įvertintas naudojant 5000 „*bootstrap*“ imčių. Mediacijos rezultatų suvestinė pateikiama 21 lentelėje (žr. 21 lentelę).

## 21 lentelė

*Autentiškos lyderystės mediacijos poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai per darbuotojų įsitraukimą rezultatai*

| Kūrybiškumo lygis | Tiesioginis poveikis ( $B = a \times b$ ) | BootSE | LLCI (95%) | ULCI (95%) | Reikšmingumas           |
|-------------------|-------------------------------------------|--------|------------|------------|-------------------------|
| 3,00 (žemas)      | 0,0486                                    | 0,0203 | 0,0150     | 0,0951     | Silpnas reikšmingumas   |
| 3,55 (vidutinis)  | 0,0876                                    | 0,0210 | 0,0518     | 0,1337     | Vidutinis reikšmingumas |
| 4,00 (aukštas)    | 0,1201                                    | 0,0303 | 0,0692     | 0,1891     | Stiprus reikšmingumas   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Mediacijos rezultatai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas reikšmingai perduoda autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai, o šio poveikio dydis didėja kylant kūrybiškumo lygiui. Esant žemam kūrybiškumui ( $M = 3,00$ ), netiesioginis poveikis yra 0,0486, o vidutiniam kūrybiškumui padidėja iki 0,0876. Aukšto kūrybiškumo darbuotojams ( $M = 4,00$ ) mediacija stipriausia – 0,1201. Visų lygių pasikliautiniai intervalai neapima nulio, todėl mediacija yra statistiškai reikšminga.

Rezultatai dera su ankstesniais tyrimais, kuriuose nustatyta, kad įsitraukimas yra vienas svarbiausių inovatyvios elgsenos veiksnių (Swaroop ir Dixit, 2018; Gull ir kiti, 2020; Putra ir kiti, 2020), o autentiška lyderystė stiprina tuos psichologinius procesus, kurie skatina darbuotojų iniciatyvumą (Laguna ir kiti, 2019; Bai ir kiti, 2022). Taip pat literatūroje pabrėžiama, kad kūrybiškesni darbuotojai geriau išnaudoja palankias lyderystės ir darbo sąlygas inovacijoms kurti, todėl jų įsitraukimas virsta intensyvesniu inovatyvumu. Šios tendencijos rodo, kad gauti rezultatai patvirtina teorijoje nustatytas sąveikas ir papildoma jas parodydami, kad mediacijos stiprumas gali kisti priklausomai nuo individualių darbuotojų savybių.

Apibendrinant, **H2 hipotezė patvirtinta** – darbuotojų įsitraukimas reikšmingai medijuoja autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai visuose kūrybiškumo lygiuose, o mediacijos stiprumas didėja kartu su kūrybiškumu.

### 3.7.2. Kūrybiškumo moderacijos analizė ryšyje tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos

Siekiant įvertinti, ar darbuotojų kūrybiškumas keičia darbuotojų įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai, atlikta moderacijos analizė, įtraukiant kūrybiškumo ir įsitraukimo sąveikos terminą. Ši analizė leidžia nustatyti, ar įsitraukimo poveikis inovatyvumui stiprėja ar silpnėja

priklausomai nuo darbuotojų kūrybiškumo lygio. Moderacijos rezultatų suvestinė pateikiama 22 lentelėje (žr. 22 lentelę).

## 22 lentelė

*Kūrybiškumo moderavimo poveikio inovatyviai elgsenai regresijos rezultatai*

| Kintamasis                  | Regresijos koeficientas (B) | Standartizuotas regresijos koeficientas ( $\beta$ ) | Standartizuotos paklaidos (SE) | t reikšmė | p reikšmė | LLCI (95%) | ULCI (95%) |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Autentiška lyderystė (X)    | 0,6774                      | 0,2492                                              | 0,2931                         | 2,3115    | 0,0213    | 0,1013     | 1,2535     |
| Darbuotojų įsitraukimas (M) | -0,7127                     | -0,0813                                             | 0,3331                         | -2,1395   | 0,0330    | -1,3676    | -0,0578    |
| Kūrybiškumas (W)            | 0,2565                      | 0,0281                                              | 0,3462                         | 7,7409    | 0,4592    | -0,4241    | 0,9371     |
| $X \times W$ sąveika        | -0,1775                     | -0,0828                                             | 0,0814                         | -2,1809   | 0,0298    | -3,3375    | -0,0175    |
| $M \times W$ sąveika        | 0,3073                      | 0,1256                                              | 0,0929                         | 3,3060    | 0,0010    | 0,1245     | 0,4900     |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Moderacijos analizė parodė, kad darbuotojų kūrybiškumas statistiškai reikšmingai keičia darbuotojų įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai. Sąveikos efektas tarp įsitraukimo ir kūrybiškumo ( $M \times W$ ) yra reikšmingas ( $B = 0,3073$ ;  $\beta = 0,1256$ ;  $p = 0,001$ ), o 95 % pasikliautinio intervalo ribos (LLCI = 0,1245; ULCI = 0,4900) neapima nulio. Tai patvirtina, kad įsitraukimo poveikis inovatyvumui stiprėja didėjant darbuotojų kūrybiškumui. Kitaip tariant, kūrybiškesni darbuotojai efektyviau paverčia įsitraukimą realiais inovatyviais veiksmais, tokiais kaip idėjų generavimas, iniciatyvumas ir problemų sprendimas.

Taip pat reikšmingas kūrybiškumo ir autentiškos lyderystės sąveikos efektas ( $X \times W$ ;  $B = -0,1775$ ;  $p = 0,0298$ ). Šis rezultatas rodo, kad tam tikrose situacijose, esant ypač aukštam kūrybiškumui, tiesioginis autentiškos lyderystės poveikis inovatyvumui gali silpnėti, tačiau tai nepaneigia bendro modelio principo — įsitraukimas išlieka svarbiausiu psichologiniu procesu, per kurį darbuotojai reaguoja į autentišką lyderystę.

Gauti rezultatai dera su ankstesniais tyrimais, kurie rodo, kad įsitraukimas yra vienas iš pagrindinių inovatyvios elgsenos veiksnių (Swaroop ir Dixit, 2018; Gull ir kiti, 2020; Putra ir kiti, 2020), o darbuotojų kūrybiškumas sustiprina palankių darbo sąlygų poveikį inovatyvumui

(Zielińska ir kiti, 2022). Galima teigti, kad kūrybiškumas ne tik pats prisideda prie inovatyvios elgsenos, bet ir lemia, kiek stipriai darbuotojai geba išnaudoti savo įsitraukimą kuriant naujas idėjas.

Atsižvelgiant į nustatytus ryšius, galima daryti išvadą, kad **H4 hipotezė yra patvirtinta** — darbuotojų kūrybiškumas reikšmingai keičia ryšio tarp įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos stiprumą, o esant aukštesniam kūrybiškumui, įsitraukimo poveikis inovatyvumui tampa stipresnis.

### 3.7.3. Kūrybiškumo įtaka moderuotai mediacijai tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos

Siekiant įvertinti, ar darbuotojų kūrybiškumas keičia tai, kiek stipriai darbuotojų įsitraukimas perduoda autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai, atlikta moderuotos mediacijos analizė pagal *PROCESS 15 modelį*. Ši analizė leidžia įvertinti, ar netiesioginis autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai elgsenai per darbuotojų įsitraukimą išlieka pastovus visiems darbuotojams, ar kinta priklausomai nuo jų kūrybiškumo lygio. Moderuotos mediacijos rezultatų suvestinė pateikiama 23 lentelėje (žr. 23 lentelę).

#### 23 lentelė

*Autentiškos lyderystės tiesioginis poveikis inovatyviai elgsenai skirtingiems kūrybiškumo lygiams*

| Kūrybiškumo lygis | Tiesioginis poveikis (B) | Standartizuotos paklaidos (SE) | t reikšmė | p reikšmė | LLCI (95%) | ULCI (95%) | Reikšmingumas |
|-------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|---------------|
| 3,00 (žemas)      | 0,1448                   | 0,0615                         | 2,3565    | 0,0189    | 0,0240     | 0,2656     | Reikšmingas   |
| 3,55 (vidutinis)  | 0,0480                   | 0,0408                         | 1,1768    | 0,2400    | -0,0322    | 0,1281     | Nereikšmingas |
| 4,00 (aukštas)    | -0,0327                  | 0,0540                         | -0,6064   | 0,5446    | -0,1388    | 0,0734     | Nereikšmingas |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Rezultatai teigia, kad moderuotos mediacijos poveikis kinta priklausomai nuo darbuotojų kūrybiškumo lygio. Esant žemam kūrybiškumo lygiui ( $M = 3,00$ ), tiesioginis autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai elgsenai yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas ( $B = 0,1448$ ;  $p = 0,0189$ ). Tai reiškia, kad mažiau kūrybiški darbuotojai, susidūrę su autentišku lyderiavimu, yra labiau linkę į inovatyvią elgseną, ir šis ryšys yra patikimas, nes pasikliautinio intervalo ribos neapima nulio. Vidutinio kūrybiškumo darbuotojų grupėje ( $M = 3,55$ ;  $B = 0,0480$ ;  $p = 0,2400$ ), ir aukšto kūrybiškumo grupėje ( $M = 4,00$ ;  $B = -0,0327$ ;  $p = 0,5446$ ) autentiškos lyderystės tiesioginis poveikis inovatyviai elgsenai nėra statistiškai reikšmingas. Tai rodo, kad kylant

kūrybiškumo lygiui autentiškos lyderystės tiesioginis poveikis praranda aiškumą ir stiprumą: vidutiniškai kūrybiški darbuotojai į lyderio autentiškumą reaguoja tik nežymiai, o labai kūrybiški darbuotojai apskritai neberodo tiesioginės reakcijos į lyderystės poveikį.

Apibendrinant, autentiškos lyderystės tiesioginis poveikis inovatyviai elgsenai yra reikšmingas tik darbuotojams, pasižymintiems žemesniu kūrybiškumu. Vidutinio ir aukšto kūrybiškumo darbuotojams tiesioginis ryšys neišryškėja, o tai rodo, kad inovatyvios elgsenos mechanizmas šiose grupėse gali veikti per kitus tarpininkus arba priklausyti nuo papildomų sąlygų.

## 24 lentelė

*Darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai elgsenai esant skirtingiems kūrybiškumo lygiams*

| Kūrybiškumo lygis | Tiesioginis poveikis (B) | SE     | t reikšmė | p reikšmė | LLCI (95%) | ULCI (95%) | Reikšmingumas |
|-------------------|--------------------------|--------|-----------|-----------|------------|------------|---------------|
| 3,00 (žemas)      | 0,2091                   | 0,0722 | 2,8968    | 0,0040    | 0,0672     | 0,3510     | Reikšmingas   |
| 3,55 (vidutinis)  | 0,3767                   | 0,3767 | 7,2695    | < 0,001   | 0,2748     | 0,4785     | Reikšmingas   |
| 4,00 (aukštas)    | 0,5163                   | 0,0671 | 7,6904    | < 0,001   | 0,3843     | 0,6483     | Reikšmingas   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Rezultatai (žr. 24 lentelę) rodo, kad darbuotojų įsitraukimas daro stiprų, nuosekliai didėjantį ir statistiškai reikšmingą poveikį inovatyviai elgsenai visuose kūrybiškumo lygiuose. Esant žemam kūrybiškumui ( $M = 3,00$ ), darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai elgsenai yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas ( $B = 0,2091$ ;  $p = 0,0040$ ). Tai reiškia, kad net ir mažiau kūrybiški darbuotojai, kurie jaučiasi labiau įsitraukę, rodo aiškiai didesnę polinkį į inovatyvias veiklas. Vidutinio kūrybiškumo lygio darbuotojams ( $M = 3,55$ ) poveikis dar labiau sustiprėja ( $B = 0,3767$ ;  $p < 0,001$ ). Tai rodo, kad įsitraukimas tampa dar reikšmingesniu veiksnio, skatinančiu inovatyvią elgseną, kai darbuotojai pasižymi vidutiniais kūrybiškumo gebėjimais. Esant aukštam kūrybiškumui ( $M = 4,00$ ), darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyvumui tampa stipriausias ( $B = 0,5163$ ;  $p < 0,001$ ). Šie rezultatai rodo, kad labai kūrybiški darbuotojai itin efektyviai paverčia įsitraukimą kūrybinėmis idėjomis, iniciatyvomis ir inovatyviais sprendimais.

Visuose kūrybiškumo lygiuose pasikliautiniai intervalai neapima nulio, todėl poveikis yra patikimai reikšmingas. Ši tendencija aiškiai patvirtina, kad darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš svarbiausių inovatyvios elgsenos veiksnių, ir jo stiprumas didėja kartu su darbuotojų kūrybiškumu.

## 25 lentelė

### *Moderuotos mediacijos indeksas*

| Moderatorius     | Indeksas | BootSE | LLCI (95%) | ULCI (95%) | Reikšmingumas |
|------------------|----------|--------|------------|------------|---------------|
| Kūrybiškumas (W) | 0,0715   | 0,0317 | 0,0180     | 0,1488     | Reikšmingas   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Moderuotos mediacijos indeksas (žr. 25 lentelę) (0,0715) parodo, kaip darbuotojų kūrybiškumas keičia netiesioginį autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai per darbuotojų įsitraukimą. Gautas indeksas reikšmingas, nes jo 95 % pasikliautinas intervalas (LLCI = 0,0180; ULCI = 0,1488) neapima nulio. Tai reiškia, kad kūrybiškumas iš tiesų keičia visos mediacijos grandinės efektyvumą. Kadangi indekso dydis yra 0,0715, galima teigti, kad, kiekvienas darbuotojų kūrybiškumo padidėjimas vienu balu sustiprina netiesioginį autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai maždaug 7,15 %.

Atlikta moderuotos mediacijos analizė atskleidė, kad darbuotojų kūrybiškumas yra reikšminga sąlyga, lemianti, kaip stipriai autentiškos lyderystės poveikis persiduoda į inovatyvią elgseną per darbuotojų įsitraukimą. Rezultatai parodė, kad autentiškos lyderystės poveikio grandinė „autentiška lyderystė → darbuotojų įsitraukimas → inovatyvi elgsena“ nėra vienodai stipri visų darbuotojų atveju. Netiesioginis poveikis yra reikšmingas visuose kūrybiškumo lygiuose, tačiau jo dydis sistemingai didėja, kai darbuotojų kūrybiškumas yra aukštesnis. Moderuotos mediacijos indeksas (0,0715), kurio 95 % pasikliautinas intervalas neapima nulio, patvirtina, kad kūrybiškumas statistškai reikšmingai stiprina šią poveikio grandinę.

Šie rezultatai dera su ankstesniais tyrimais, kurie kūrybiškumą įvardija kaip esminį inovatyvios elgsenos prielaidą ir sąlygą, leidžiančią darbuotojams veiksmingiau panaudoti lyderio kuriamą psichologinį palaikymą bei darbo aplinką inovacijoms kurti (Bagheri ir kt., 2021; Ho Thanh Tri ir kt., 2019; Nam ir kt., 2024; Jong ir Hartog, 2020; El - Kassar ir kt., 2022). Tyrimai taip pat pabrėžia, kad kūrybiški darbuotojai lengviau generuoja, vysto ir įgyvendina naujas idėjas, todėl jiems palanki lyderystė tampa dar veiksmingesniu inovatyvaus elgesio katalizatoriumi.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad kūrybiškumas sustiprina autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai ne tiesiogiai, bet per svarbiausią psichologinį mechanizmą – darbuotojų įsitraukimą. Labai kūrybiški darbuotojai sugeba šį įsitraukimą paversti didžiausiu inovatyvumo prieaugiu, o mažiau kūrybiški darbuotojai šią galimybę išnaudoja silpniau. Remiantis statistiniais rezultatais ir teorine analize, **H5 hipotezė patvirtinta**: kūrybiškumas

reikšmingai moderuoja mediacinį ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos taip, kad mediacija stiprėja esant aukštesniam kūrybiškumui.

Apibendrinant moderacijos, mediacijos ir moderuotos mediacijos rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinis mechanizmas, paaiškinantis autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai, o jo reikšmė didėja kylant darbuotojų kūrybiškumui. Analizė patvirtino, kad įsitraukimas reikšmingai medijuoja autentiškos lyderystės poveikį (H2), kūrybiškumas sustiprina įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai (H4), o taip pat reikšmingai moderuoja visą mediacijos grandinę — netiesioginis autentiškos lyderystės poveikis inovatyvumui tampa stipresnis esant aukštesniam kūrybiškumui (H5). Taigi tyrimas atskleidžia, kad inovatyvios elgsenos stiprinimui svarbiausia ne tiesioginė autentiškos lyderystės įtaka, bet lyderio gebėjimas didinti darbuotojų įsitraukimą, o kūrybiškumas veikia kaip sąlyga, lemianti, kiek veiksmingai šis procesas virsta inovatyviais darbuotojų veiksmais.

### **3.8. Lietuvos ir Norvegijos pogrupių rezultatų palyginimas**

Analizuojant konstrukto ryšius atskiruose Lietuvos ir Norvegijos pogrupiuose, būtina atsižvelgti į tai, kad nepriklausomų imčių T-testo rezultatai (žr. 20 lentelė) parodė statistiškai reikšmingus visų tiriamų kintamųjų vidurkių skirtumus tarp šalių. Norvegijos darbuotojai autentišką lyderystę, įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvią elgseną vertino aukščiau nei Lietuvos darbuotojai, o tai rodo, kad konstrukto raiška skirtingose šalyse nėra vienoda. Dėl šių nustatytų skirtumų tampa būtina įvertinti, ar šalies kontekstas lemia ir ryšių tarp kintamųjų stiprumo pokyčius.

#### **3.8.1. Tiesioginių poveikių palyginimas: autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo įtaka inovatyviai elgsenai**

Siekiant nustatyti, ar autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai elgsenai yra vienodai stiprus skirtingose šalyse, atliktas Lietuvos ir Norvegijos pogrupių tiesioginių ryšių palyginimas. Vertinama ar šie poveikiai priklauso nuo šalies konteksto ir kiek konstrukto ryšių stiprumas darbuotojų inovatyvumui skiriasi tarp abiejų imčių. Tikrinamos šios hipotezės:

**H1a:** Autentiškos lyderystės poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.

**H3a:** Darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.

Tiesioginių poveikių rezultatai pateikiami 26 lentelėje (žr. 26 lentelę).

## 26 lentelė

*Tiesioginių poveikių rezultatai Lietuvoje ir Norvegijoje*

| Poveikis                                                  | Šalis     | Koreguotas determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) | Standartizuotos paklaidos (SE) | Standartizuotas regresijos koeficientas ( $\beta$ ) | p reikšmė |
|-----------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------|
| 1. Autentiška lyderystė → Inovatyvi darbuotojų elgsena    | Lietuva   | 0,057                                            | 0,071                          | 0,238                                               | < 0,001   |
|                                                           | Norvegija | 0,054                                            | 0,066                          | 0,232                                               | < 0,001   |
| 2. Darbuotojų įsitraukimas → inovatyvi darbuotojų elgsena | Lietuva   | 0,127                                            | 0,088                          | 0,356                                               | < 0,001   |
|                                                           | Norvegija | 0,218                                            | 0,078                          | 0,467                                               | < 0,001   |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

1. Autentiška lyderystė daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai tiek Lietuvoje ( $\beta = 0,238$ ;  $p < 0,001$ ), tiek Norvegijoje ( $\beta = 0,232$ ;  $p < 0,001$ ). Poveikio stiprumas abiejose šalyse yra labai panašus, o paaiškinama variacijos dalis beveik identiška ( $R^2 \approx 0,05$ ). Tai rodo, kad autentiškas vadovavimas panašiai siejasi su darbuotojų inovatyvumu abiejuose kontekstuose.
2. Darbuotojų įsitraukimas taip pat reikšmingai prognozuoja inovatyvią elgseną Lietuvoje ( $\beta = 0,356$ ;  $p < 0,001$ ) ir Norvegijoje ( $\beta = 0,467$ ;  $p < 0,001$ ). Nors poveikis teigiamas abiejose šalyse, jis yra stipresnis Norvegijoje, kur įsitraukimas paaiškina didesnę inovatyvaus elgesio variacijos dalį ( $R^2 = 0,218$ , palyginti su 0,127 Lietuvoje).

## 27 lentelė

*Tiesioginių poveikių ir sąveikų (skirtumų tarp Lietuvos ir Norvegijos) palyginimas*

| Nepriklausomas kintamasis                          | Regresijos koeficientas (B) | Standartizuotas regresijos koeficientas ( $\beta$ ) | Standartizuotos paklaidos (SE) | t reikšmė | p reikšmė | Koreguotas determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------|
| <b>1. Autentiška lyderystė → Inovatyvi elgsena</b> |                             |                                                     |                                |           |           |                                                  |
| Autentiška lyderystė                               | 0,250                       | 0,248                                               | 0,067                          | 3,738     | < 0,001   | 0,073                                            |
| Šalis                                              | 0,238                       | 0,177                                               | 0,359                          | 0,663     | 0,508     |                                                  |
| Autentiška lyderystė × Šalis                       | -0,027                      | -0,077                                              | 0,098                          | -0,278    | 0,781     |                                                  |

| 2. Darbuotojų įsitraukimas → Inovatyvi elgsena |        |        |       |        |         |       |
|------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------|---------|-------|
| Darbuotojų įsitraukimas                        | 0,478  | 0,374  | 0,081 | 5,935  | < 0,001 | 0,181 |
| Šalis                                          | -0,296 | -0,220 | 0,415 | -0,713 | 0,476   |       |
| Darbuotojų įsitraukimas × Šalis                | 0,103  | 0,278  | 0,119 | 0,868  | 0,386   |       |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pilni statistinio reikšmingumo skirtumų analizės rezultatai pateikti 14 PRIEDE „*Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai poveikių skirtumų analizė Lietuvoje ir Norvegijoje (z-test)*“

1. Analizuojant autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, nustatyta, kad autentiška lyderystė daro reikšmingą teigiamą įtaką abiejose šalyse, tačiau šalies moderacinis vaidmuo šio ryšio nepakeičia (žr. 32 lentelė). Lietuvoje autentiškos lyderystės poveikis inovatyviam elgesiui yra  $\beta = 0,248$  ( $p < 0,001$ ), o Norvegijoje – labai panašus,  $\beta = 0,232$ . Sąveikos terminas tarp autentiškos lyderystės ir šalies ( $B = -0,027$ ;  $p = 0,781$ ) yra statistiškai nereikšmingas, todėl galima teigti, kad šalių kontekstas nepakeičia šio ryšio stiprumo. Šie rezultatai rodo, kad autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai elgsenai yra kultūriškai stabilus ir universalus. Tai atitinka Avolio ir Gardner (2005) bei Walumbwa ir kt. (2008) teiginius, kad autentiška lyderystė veikia per pagrindinius psichologinius procesus – skaidrumą, sąžiningumą, asmeninį integralumą – kurie darbuotojams yra reikšmingi nepriklausomai nuo šalies ar kultūros. Nors kai kurie teoriniai argumentai (pvz., Young ir Gifford, 2021) teigia, kad kultūrinės organizacijų praktikos gali keisti darbuotojų reakcijas į vadovavimą, tačiau šiame tyrime įrodymų tokiam poveikiui neaptikta. Hipotezė **H1a atmesta** – autentiškos lyderystės tiesioginio poveikio stiprumas statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp Lietuvos ir Norvegijos.
2. Darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingas inovatyvios elgsenos veiksnys tiek Lietuvoje ( $\beta = 0,374$ ;  $p < 0,001$ ), tiek Norvegijoje ( $\beta = 0,467$ ;  $p < 0,001$ ) (žr. 32 lentelė). Vis dėlto, nors regresijos koeficientai rodo, kad įsitraukimo poveikis inovatyvumui Norvegijoje yra šiek tiek stipresnis, sąveikos terminas tarp įsitraukimo ir šalies ( $B = 0,103$ ;  $p = 0,386$ ) yra statistiškai nereikšmingas. Tai reiškia, kad šalių kontekstas nepakeičia darbuotojų įsitraukimo poveikio inovatyviai elgsenai. Teoriškai tai patvirtina įsitraukimo mechanizmo universalumą, kaip teigia Kahn (1990) ir Schaufeli bei Bakker (2004), įsitraukę darbuotojai rodo didesnę energiją, aktyvumą ir iniciatyvumą, o šios savybės skatina

inovatyvią elgseną nepriklausomai nuo kultūrinio konteksto. Nors kiti tyrimai (pvz., De Jong ir Den Hartog, 2010) pabrėžia, kad inovatyvų elgesį gali stiprinti konteksto veiksniai, tokie kaip autonomija ar psichologinis saugumas, šiame tyrime įsitraukimo poveikis inovatyvumui pasitvirtino panašus tiek Lietuvoje, tiek Norvegijoje. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog hipotezė **H3a atmesta** – darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio stiprumas statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp analizuojamų šalių.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek autentiška lyderystė, tiek darbuotojų įsitraukimas reikšmingai prognozuoja inovatyvią elgseną abiejose šalyse. Nors poveikiai yra panašūs ir šiek tiek stipresni Norvegijoje, statistinės analizės rezultatai rodo, kad šių ryšių skirtumai tarp šalių nėra statistiškai reikšmingi. Tai leidžia teigti, jog konstrukto poveikis inovatyviai elgsenai išlieka stabilus nepriklausomai nuo šalies konteksto.

### **3.8.2. Mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos poveikių palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje**

Siekiant įvertinti, ar autentiškos lyderystės poveikio mechanizmai darbuotojų inovatyviai elgsenai veikia vienodai skirtinguose šalių kontekstuose, šiame skyriuje lyginami mediaciniai, moderaciniai ir moderuotos mediacijos efektai Lietuvos ir Norvegijos pogrupiuose. Vertinama, ar darbuotojų įsitraukimas perduoda lyderystės poveikį inovatyvumui vienodai abiejose šalyse, ar kūrybiškumas skirtingai stiprina įsitraukimo ryšį su inovatyvia elgsena, ir ar visa netiesioginė poveikio grandinė kinta priklausomai nuo šalies. Tikrinamos šios hipotezės:

**H2a:** Darbuotojų įsitraukimo mediacinio poveikio stiprumas ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.

**H4a:** Kūrybiškumo moderavimo poveikio, ryšyje tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos, stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.

**H5a:** Kūrybiškumo moderuotos mediacijos stiprumas, ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos per darbuotojų įsitraukimą, statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.

Pilni statistinio reikšmingumo skirtumų analizės rezultatai pateikti PRIEDAS 15 „*Mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos poveikių skirtumų analizė Lietuvoje ir Norvegijoje*“

## 28 lentelė

### Mediacinio poveikio palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje

| Šalis     | Netiesioginis poveikis | Boot SE | LLCI (95%) | ULCI (95%) | Reikšmingumas | z reikšmė |
|-----------|------------------------|---------|------------|------------|---------------|-----------|
| Lietuva   | 0,0677                 | 0,0286  | 0,0257     | 0,1461     | Reikšmingas   | -0,62     |
| Norvegija | 0,0908                 | 0,0293  | 0,0400     | 0,1552     | Reikšmingas   |           |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo rezultatai parodė (žr. 28 lentelė), kad darbuotojų įsitraukimas reikšmingai medijuoja ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos tiek Lietuvoje, tiek Norvegijoje. Netiesioginis poveikis statistiškai reikšmingas abiejose šalyse (poveikis Lietuvoje – 0,0677; poveikis Norvegijoje – 0,0908), o pasikliautinųjų intervalų persidengimas ir z-testas ( $z = -0,62$ ) parodė, kad mediacijos stiprumo skirtumas nėra reikšmingas. **Hipotezė H2a nepasitvirtino.**

Rezultatai rodo, kad įsitraukimo vaidmuo kuriant inovatyvią elgseną yra panašiai svarbus abiejose kultūrose. Nors Lietuva pasižymi didesne galios distancija nei Norvegija, organizacijų valdymo praktikos pastaraisiais metais sparčiai demokratėja, stiprėja pasitikėjimo ir atsakomybės kultūra (Pučėtaitė ir kt., 2015). Tuo tarpu Norvegijoje darbuotojų įgalinimas ir horizontalūs santykiai jau ilgą laiką yra svarbi vadybos dalis (Kuvaas, 2017; Hernes, 2016). Šios tendencijos rodo, kad darbuotojų įsitraukimo mechanizmai tampa panašūs abiejose šalyse, o tai atsispindi ir gautuose rezultatuose.

## 29 lentelė

### Moderacijos palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje

| Šalis     | Sąveikos koeficientas (DI × KR) | Standartizuotos paklaidos SE | t reikšmė | p reikšmė | Reikšmingumas | z reikšmė |
|-----------|---------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|---------------|-----------|
| Lietuva   | 0,4751                          | 0,1190                       | 4,0940    | < 0,001   | Reikšmingas   | 1,65      |
| Norvegija | -0,1240                         | 0,1759                       | -0,7052   | 0,4815    | Nereikšmingas |           |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo rezultatai (žr. 29 lentelė) parodė, kad darbuotojų kūrybiškumas reikšmingai stiprina darbuotojų įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai Lietuvoje ( $\beta = 0,4751$ ;  $p < 0,001$ ). Tai reiškia, kad kuo darbuotojai kūrybiškesni, tuo labiau jų įsitraukimas lemia didesnę inovatyvų elgesį. Tuo tarpu Norvegijoje sąveikos efektas buvo nereikšmingas ( $\beta = -0,1240$ ;  $p = 0,4815$ ), o

tai rodo, kad kūrybiškumas nekeičia įsitraukimo poveikio inovatyvumui. Z-testas ( $z = 1,65$ ) patvirtino, kad šalių skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. **Hipotezė H4a nepasitvirtino.**

Rezultatas rodo, kad nors sąveikos dydžiai skiriasi, šių skirtumų statistinio pagrindo nėra. Vis dėlto tendencijos atskleidžia kultūrinių kontekstų įtaką. Lietuvoje, kur organizacinės struktūros tradiciškai hierarchiškesnės ir idėjų įgyvendinimas labiau priklauso nuo vadovo palaikymo (Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė, 2010), kūrybiškumas tampa papildomu veiksnium, stiprinančiu įsitraukimo poveikį. Kūrybiški darbuotojai gali aktyviau siūlyti idėjas ir inicijuoti pokyčius, tačiau jų aktyvumą ypač sustiprina vidinė motyvacija ir įsitraukimas. Tuo tarpu Norvegijoje kūrybiškumo moderacinis vaidmuo gali būti mažiau ryškus, nes pati darbo aplinka jau iš esmės remiasi autonomija, darbuotojų balsu ir pasitikėjimu (Hernes, 2016; Kuvaas, 2017). Kadangi darbuotojai nuosekliai įtraukiami į sprendimų priėmimą, inovatyvus elgesys kyla ne tik iš individualių kūrybinių savybių, bet ir iš struktūriškai palaikomos aplinkos (Eurofound, 2022). Dėl to kūrybiškumas netampa papildomu moderatoriumi — įsitraukimo poveikis inovatyvumui išlieka stabilus nepriklausomai nuo jo lygio.

### 30 lentelė

*Moderuotos mediacijos palyginimas Lietuvoje ir Norvegijoje*

| Šalis     | Moderuotos mediacijos indeksas | Boot SE | LLCI (95%) | ULCI (95%) | Reikšmingumas | z reikšmė |
|-----------|--------------------------------|---------|------------|------------|---------------|-----------|
| Lietuva   | 0,1114                         | 0,0483  | 0,0355     | 0,2304     | Reikšmingas   | 1,52      |
| Norvegija | -0,0235                        | 0,0351  | -0,1008    | 0,0431     | Nereikšmingas |           |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo rezultatai (žr. 30 lentelę) parodė, kad moderuotos mediacijos indeksas Lietuvoje yra statistiškai reikšmingas (indeksas = 0,1114; LLCI = 0,0355; ULCI = 0,2304), o Norvegijoje – nereikšmingas (indeksas = – 0,0235; LLCI = – 0,1008; ULCI = 0,0431). Tai reiškia, kad Lietuvoje kūrybiškumas reikšmingai modifikuoja netiesioginį autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai per darbuotojų įsitraukimą, tačiau tokio efekto Norvegijoje nenustatyta. Z-testas ( $z = 1,52$ ) taip pat parodė, kad tarp šalių esantis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas, todėl teigiama, kad **hipotezė H5a nepasitvirtino.**

Lietuvoje organizacinės struktūros išlieka labiau hierarchiškos, o darbuotojų įgalinimas ir savarankiškumas vis dar formuojasi (Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė, 2010; Minelgaitė ir kt., 2018). Tokiose struktūrose individualus kūrybiškumas gali atlikti ypač reikšmingą vaidmenį,

nes padeda darbuotojams pasinaudoti įsitraukimo teikiamomis galimybėmis ir inicijuoti naujas idėjas nepaisant struktūrinių ribojimų. Tai paaiškina, kodėl moderuota mediacija Lietuvoje yra aiškiai matoma. Norvegijoje, priešingai, darbuotojų autonomija, pasitikėjimas ir atviri bendradarbiavimo mechanizmai yra įprasta organizacinės kultūros dalis (Kuvaas, 2017; Hernes, 2016). Šios sąlygos natūraliai sudaro terpę inovatyviai elgsenai, todėl kūrybiškumas nebėra papildomas, stipriai diferencijuojantis veiksnys – inovatyvumo procesai vyksta stabiliai, nepriklausomai nuo kūrybiškumo lygio.

Apibendrinant Lietuvos ir Norvegijos rezultatų palyginimą, nė viena iš tikrintų hipotezių nepasitvirtino, nes mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos efektų skirtumai tarp šalių nebuvo statistiškai reikšmingi. Darbuotojų įsitraukimas reikšmingai medijavo autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai abiejose šalyse, kūrybiškumas reikšmingai stiprino įsitraukimo poveikį inovatyvumui tik Lietuvoje, o moderuota mediacija taip pat pasireiškė tik Lietuvos pogrupyje, tačiau šių skirtumų dydžiai tarp šalių nebuvo pakankami statistiniam reikšmingumui pagrįsti. Rezultatai rodo, kad nors kultūriniai ir instituciniai kontekstai skirtingi, pagrindiniai autentiškos lyderystės poveikio mechanizmai inovatyviai elgsenai veikia panašiai, o Lietuvos kontekste fiksuojami stipresni vidiniai ryšiai (moderacija, moderuota mediacija) gali atspindėti vykstantį organizacinės kultūros virsmą link didesnio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo.

Lyginamoji analizė parodė, kad nors Lietuvos ir Norvegijos darbuotojai statistiškai reikšmingai skiriasi pagal visų konstrukto vertinimus — Norvegijos darbuotojai autentišką lyderystę, įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvią elgseną vertina aukščiau (*žr. 20 lentelė*) — šie vidurkių skirtumai neatspindėjo konstrukto ryšių stiprumo skirtumuose. Tiek tiesioginiai ryšiai, tiek mediaciniai, moderaciniai ir moderuotos mediacijos efektai tarp šalių buvo statistiškai panašūs, todėl visos penkios hipotezės nepasitvirtino. Tai reiškia, kad nors kontekstas lemia konstrukto raiškos lygį, pats ryšių veikimo mechanizmas išlieka universalus. T-testai parodė, kad Norvegijos darbuotojai autentišką lyderystę, įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvumą vertina aukščiau, dėl palankesnio darbo konteksto, pasižyminčio didesniu pasitikėjimu, autonomija ir psichologiniu saugumu (Young ir Gifford, 2021; De Jong ir Den Hartog, 2010). Konstrukto ryšių palyginimas atskleidė, kad pagrindiniai poveikio mechanizmai abiejose šalyse veikia panašiai. Mediacija buvo reikšminga tiek Lietuvoje, tiek Norvegijoje, o jos skirtumai statistiškai nereikšmingi ( $z = -0,62$ ). Moderacija reikšminga tik Lietuvoje, tačiau tarp šalių skirtumas taip pat nepasitvirtino ( $z = 1,65$ ). Moderuota mediacija Lietuvoje buvo reikšminga, Norvegijoje – ne, tačiau ir šiuo atveju šalių skirtumas nepasiekė reikšmingumo ( $z = 1,52$ ). Taigi nors Lietuvos pogrupyje kūrybiškumas sukuria papildomą poveikį, statistiškai patikimų skirtumų tarp šalių

nenustatyta, o autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai elgsenai išlieka panašiai stiprus ir kultūriškai universalus.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūriniai ir instituciniai skirtumai daro įtaką konstrukto lygiui, bet ne konstrukto tarpusavio ryšiams. Autentiška lyderystė, įsitraukimas ir inovatyvumas veikia pagal panašius psichologinius mechanizmus abiejose šalyse, todėl ryšių stiprumas išlieka stabilus. Taip pat, nors Lietuvos pogrupyje matomi papildomi kūrybiškumo efektai, jie nesukuria statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šalių.

### 3.9. Tyrimo rezultatų santrauka ir diskusija

Siekiant aiškiai ir struktūruotai pateikti tyrimo išvadas, žemiau pateikiama visų hipotezių vertinimo suvestinė, kurioje nurodomi teoriniai pagrindai, tikslūs statistiniai rodikliai ir galutiniai kiekvienos hipotezės patvirtinimo rezultatai (žr. 31 lentelė).

#### 31 lentelė

##### *Hipotezių vertinimo santrauka*

| Nr. | Teiginys                                                                                                                                                                                                        | Statistinis rezultatas                                                                                                                                                                                                     | Išvada        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| H1  | Autentiška lyderystė daro teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.                                                                                                                          | $\beta = 0,249$ , $B = 0,251$ ; $R^2 = 0,060$ ; $F = 26,752$ ; $p < 0,001$ .                                                                                                                                               | Patvirtinta   |
| H2  | Darbuotojų įsitraukimas medijuoja autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai.                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Žemas kūrybiškumas: 0,0486, CI [0,0150; 0,0951]</li> <li>Vidutinis kūrybiškumas: 0,0876, CI [0,0518; 0,1337]</li> <li>Aukštas kūrybiškumas: 0,1201, CI [0,0692; 0,1891].</li> </ul> | Patvirtinta   |
| H3  | Darbuotojų įsitraukimas daro teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai.                                                                                                                       | $\beta = 0,421$ , $B = 0,538$ ; $R^2 = 0,175$ ; $F = 87,021$ ; $p < 0,001$ .                                                                                                                                               | Patvirtinta   |
| H4  | Kūrybiškumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos taip, kad esant aukštesniam kūrybiškumo lygiui, darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai elgsenai yra stipresnis. | Sąveika ( $M \times W$ ): $B = 0,3073$ , $\beta = 0,1256$ ; $SE = 0,0929$ ; $p = 0,001$ ; CI [0,1245; 0,4900].                                                                                                             | Patvirtinta   |
| H5  | Kūrybiškumas moderuoja mediacinį ryšį tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios elgsenos taip, kad mediacija stiprėja esant aukštesniam kūrybiškumui                                                           | Moderuotos mediacijos indeksas = 0,0715, BootSE = 0,0317; CI [0,0180; 0,1488].                                                                                                                                             | Patvirtinta   |
| H1a | Autentiškos lyderystės poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.                                                                        | LT: $\beta = 0,238$ , $R^2 = 0,057$ , $p < 0,001$ .<br>NO: $\beta = 0,232$ , $R^2 = 0,054$ , $p < 0,001$ .<br>Sąveika AL $\times$ Šalis: $B = -0,027$ ; $p = 0,781$ .                                                      | Nepatvirtinta |

|            |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                      |               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>H2a</b> | Darbuotojų įsitraukimo mediacinio poveikio stiprumas ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.                     | LT netiesioginis poveikis = 0,0677, CI [0,0257; 0,1461].<br>NO netiesioginis poveikis = 0,0908, CI [0,0400; 0,1552].<br>Skirtumo $z = -0,62$ .                       | Nepatvirtinta |
| <b>H3a</b> | Darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.                                                          | LT: $\beta = 0,356$ , $R^2 = 0,127$ , $p < 0,001$ .<br>NO: $\beta = 0,467$ , $R^2 = 0,218$ , $p < 0,001$ .<br>Sąveika DI $\times$ Šalis: $B = 0,103$ ; $p = 0,386$ . | Nepatvirtinta |
| <b>H4a</b> | Kūrybiškumo moderavimo poveikio, ryšyje tarp darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos, stiprumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos.                              | LT sąveika: 0,4751, SE = 0,1190; $p < 0,001$ .<br>NO sąveika: $-0,1240$ ; $p = 0,4815$ .<br>Skirtumo $z = 1,65$ .                                                    | Nepatvirtinta |
| <b>H5a</b> | Kūrybiškumo moderuotos mediacijos stiprumas, ryšyje tarp autentiškos lyderystės ir inovatyvios darbuotojų elgsenos per darbuotojų įsitraukimą, statistiškai reikšmingai skiriasi tarp Lietuvos ir Norvegijos. | LT moderuotos mediacijos indeksas = 0,1114, CI [0,0355; 0,2304]<br>NO indeksas = $-0,0235$ ; CI [ $-0,1008$ ; 0,0431]<br>Skirtumo $z = 1,52$ .                       | Nepatvirtinta |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad autentiška lyderystė, darbuotojų įsitraukimas ir individualus kūrybiškumas veikia kaip tarpusavyje susiję, tačiau nevienodai stiprūs inovatyvios darbuotojų elgsenos prediktoriai. Tiesioginiai ryšiai parodė, kad tiek autentiška lyderystė, tiek įsitraukimas statistiškai reikšmingai prognozuoja inovatyvumą, tačiau įsitraukimas turi ženkliai stipresnį poveikį, paaiškindamas didesnę inovatyvios elgsenos dispersijos dalį. Mediacijos analizė atskleidė, kad įsitraukimas perduoda autentiškos lyderystės poveikį inovatyvumui, o šios mediacijos stiprumas sistemingai didėja kartu su darbuotojų kūrybiškumu. Moderacijos rezultatai parodė, kad kūrybiškumas reikšmingai sustiprina įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai, o moderuotos mediacijos indeksas patvirtino, kad kūrybiškumas sustiprina visą poveikio grandinę. Lyginamoji analizė tarp Lietuvos ir Norvegijos parodė, kad nors konstrukto lygiai skiriasi, ryšių stiprumas tarp kintamųjų išlieka statistiškai panašus, todėl autentiškos lyderystės mechanizmai yra kultūriškai universalūs. Bendrai rezultatai rodo, kad inovatyvios elgsenos stiprinimui svarbiausias veiksnys yra darbuotojų įsitraukimo didinimas, o autentiška lyderystė veikia per psichologinių procesų aktyvinimą, ypač darbuotojų, pasižyminčių aukštu kūrybiškumu.

Šie rezultatai atitinka teorines prielaidas, kad inovatyvi elgsena kyla iš psichologinių procesų, kurie suaktyvinami darbuotojų įsitraukimo metu. Kaip teigia Kahn (1990) ir Schaufeli bei Bakker (2004), darbuotojai tampa inovatyvūs tuomet, kai jaučiasi psichologiškai saugūs, mato darbo prasmę ir turi pakankamai energijos bei įsipareigojimo veikti. Autentiška lyderystė turi tiek

tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį inovatyviai elgsenai, tačiau reikšminga dalis šio poveikio realizuojasi per darbuotojų įsitraukimą, kuris tampa centriniu psichologiniu mechanizmu, paaiškinančiu inovatyvumo augimą (Avolio ir Gardner, 2005; Walumbwa ir kt., 2008).

Kūrybiškumo moderacinis poveikis sustiprina šią logiką. Anot Zielińska ir kt. (2022), Bai ir kt. (2022) bei De Jong ir Den Hartog (2010), kūrybiški darbuotojai geriau išnaudoja palankias darbo sąlygas ir aktyviau paverčia savo įsitraukimą inovatyviais veiksmais. Empiriniai tyrimo duomenys tai patvirtino: kūrybiškumas sustiprino tiek įsitraukimo poveikį inovatyvumui, tiek visą mediacinę grandinę.

Lietuvos ir Norvegijos pograpių analizė parodė, kad nors šios šalys skiriasi pagal galios distanciją, autonomijos ir pasitikėjimo lygius (Hofstede, 2010; Kuvaas, 2017; Diskienė ir kt., 2010), konstrukto ryšiai tarp autentiškos lyderystės, įsitraukimo ir inovatyvumo išlieka labai panašūs. Tai rodo, kad pagrindiniai psichologiniai procesai, susiję su pasitikėjimu ir darbuotojų įgalinimu, veikia nepriklausomai nuo kultūrinio konteksto (Hernes, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad inovatyvios elgsenos stiprinimui lemiamą reikšmę turi darbuotojų įsitraukimas, kurį sustiprina tiek autentiška lyderystė, tiek individualus kūrybiškumas. Šių veiksmų sąveika patvirtina integruotą modelį, kuriame lyderystės vaidmuo yra sukurti psichologines sąlygas, darbuotojų vaidmuo – jas aktyvuoti, o kūrybiškumo vaidmuo – paversti šį procesą inovacijomis.

## IŠVADOS

1. Atlikta autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios elgsenos teorinė analizė atskleidė šiuos esminius aspektus:
  - 1) Autentiška lyderystė yra grindžiama lyderio savimone, vertybiniu nuoseklumu, skaidrumu ir etiniu elgesiu. Tokie lyderiai veikia nuosekliai su savo vertybėmis, atvirai dalijasi informacija ir palaiko sąžiningus santykius su darbuotojais. Autentiška lyderystė padeda kurti pasitikėjimu ir psichologiniu saugumu grįstą aplinką, kuri darbuotojams leidžia jaustis išgirstiems, vertinamiems ir drąsiai reiškusiems savo idėjas.
  - 2) Darbuotojų įsitraukimas teorijoje apibrėžiamas kaip darbuotojų emocinis ir kognityvinis ryšys su darbu, pasireiškiantis energija, įsitraukimu ir visišku atsidavimu organizaciniams tikslams. Įsitraukę darbuotojai dažniau rodo iniciatyvą, pasižymi atkaklumu ir stipriu prasmingumo jausmu. Įsitraukimas siejamas su didesniu darbo našumu, kūrybingumu ir geresniais darbo santykiais.
  - 3) Kūrybiškumas suprantamas kaip darbuotojų gebėjimas generuoti naujas, originalias, vertę kuriančias idėjas bei siūlyti inovatyvius sprendimus. Tai dinamiškas procesas, apimantis lankstų mąstymą, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir drąsą eksperimentuoti. Kūrybiškumas dažnai laikomas asmeniniu bruožu, tačiau jį gali skatinti ir organizacinė aplinka bei vadovo elgsena.
  - 4) Inovatyvi elgsena laikoma daugialypių procesu, apimančiu idėjų kūrimą, jų propagavimą ir įgyvendinimą. Ji susijusi ne tik su kūrybinio mąstymo gebėjimais, bet ir su motyvacija, organizaciniu palaikymu bei kultūra. Inovatyvi elgsena darbuotojų lygmenyje yra esminė organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir išlikti konkurencingai.

Visi šie konstruktai tarpusavyje sąveikauja taip, kad autentiška lyderystė, skatindama darbuotojų įsitraukimą ir kūrybiškumą, sudaro palankias sąlygas darbuotojų inovatyvios elgsenos raiškai.

2. Mokslinių tyrimų rezultatų analizė parodė, kad autentiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą ir kūrybiškumą, kurdama palankias sąlygas darbuotojų motyvacijai ir aktyviam dalyvavimui organizacijos veiklose. Įsitraukę ir kūrybingi darbuotojai dažniau generuoja ir įgyvendina inovatyvias idėjas, o tai tiesiogiai stiprina organizacijos inovatyvią elgseną. Darbuotojų įsitraukimas ir kūrybiškumas atlieka madiatoriaus vaidmenį, sustiprindami autentiškos lyderystės poveikį darbuotojų inovatyviai elgsenai.

3. Tyrime pasirinktas kiekybinis apklausos metodas ir tikslingoji atranka, įtraukiant dirbančius darbuotojus, turinčius tiesioginį vadovą, o duomenys renkami Lietuvoje ir Norvegijoje, numatant ne mažesnę kaip 200 respondentų imtį kiekvienoje šalyje. Tyrimo instrumentą sudaro keturios tarptautiniu mastu patikrintos skalės, adaptuotos trimis kalbomis taikant atgalinio vertimo procedūrą, o duomenų kokybė užtikrinama atliekant patikimumo ir normalumo patikras. Hipotezėms tikrinti pasirinkta nuosekli statistinės analizės seka, apimanti regresinę analizę, mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos vertinimą taikant PROCESS Model 15 su „bootstrap“ metodu, taip pat daugiagrupę analizę, leidžiančią palyginti tiesioginių ir netiesioginių poveikių skirtumus tarp Lietuvos ir Norvegijos.
4. Empiriniai rezultatai parodė, kad autentiška lyderystė daro statistiškai reikšmingą teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai ( $\beta = 0,249$ ;  $p < 0,001$ ), tačiau dar stipresnis inovatyvumo dėmuo yra darbuotojų įsitraukimas ( $\beta = 0,421$ ;  $p < 0,001$ ). Nustatyta, kad įsitraukimas reikšmingai perduoda autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai (netiesioginis poveikis reikšmingas, o jo dydis didėja nuo 0,0486 iki 0,1201 kylant kūrybiškumui). Taip pat patvirtinta, kad kūrybiškumas sustiprina įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai ( $M \times W: B = 0,3073$ ;  $p = 0,001$ ), todėl labiau kūrybiški darbuotojai efektyviau paverčia įsitraukimą realiais inovatyviais veiksmais. Galiausiai moderuotos mediacijos indeksas buvo reikšmingas (0,0715; CI [0,0180; 0,1488]), patvirtindamas, kad autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai elgsenai stiprėja per įsitraukimą būtent tada, kai darbuotojų kūrybiškumas yra aukštesnis.
5. Lietuvos ir Norvegijos palyginimas parodė, kad nors visų tiriamų konstruktyvų vidurkiai tarp šalių skiriasi (Norvegijoje autentiška lyderystė, įsitraukimas, kūrybiškumas ir inovatyvi elgsena vertinami aukščiau), tačiau pagrindiniai ryšių veikimo mechanizmai tarp šalių iš esmės nesiskiria: nei tiesioginių poveikių, nei mediacijos, nei moderacijos, nei moderuotos mediacijos efektų skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi. Tai reiškia, kad šalies kontekstas labiau siejasi su reiškinių raiškos lygiu, o ne su pačių ryšių tarp kintamųjų stiprumo skirtumais.

## REKOMENDACIJOS

**1. Didinti darbuotojų įsitraukimą, nes būtent jis labiausiai skatina inovatyvų elgesį.** Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas daro didžiausią poveikį inovatyviai elgsenai ir perduoda autentiškos lyderystės įtaką. Organizacijoms svarbu kryptingai kurti tokias darbo sąlygas, kurios didintų darbuotojų įsitraukimą – įtraukti juos į sprendimų priėmimą, suteikti aiškų darbo prasmės jausmą ir sudaryti galimybes aktyviai prisidėti prie kasdienio tobulinimo.

**2. Autentišką lyderystę naudoti kaip priemonę įsitraukimui stiprinti, o ne kaip tikslą inovatyvumo skatinimui.** Nors autentiška lyderystė tiesiogiai skatina inovatyvią elgseną, tyrimas parodė, kad jos poveikis yra stipriausias tada, kai ji didina darbuotojų įsitraukimą. Tai reiškia, kad vadovams svarbu ne tik būti atviriems ir sąžiningiems, bet ir savo elgesiu kasdien skatinti darbuotojus įsitraukti – palaikyti jų iniciatyvas, suteikti grįžtamąjį ryšį ir sudaryti saugią aplinką idėjoms siūlyti.

**3. Kūrybiškiems darbuotojams suteikti daugiau erdvės veikti, nes jie geriausiai paverčia įsitraukimą inovacijomis.** Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų kūrybiškumas sustiprina įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai. Organizacijoms rekomenduojama atpažinti kūrybiškesnius darbuotojus ir suteikti jiems daugiau autonomijos, atsakomybės bei galimybių eksperimentuoti, nes būtent jie efektyviausiai paverčia savo motyvaciją ir įsitraukimą realiais inovatyviais sprendimais.

**4. Inovacijas skatinti kasdienėje veikloje, o ne apsiriboti atskirais kūrybiškumo projektais.** Tyrimo rezultatai rodo, kad inovatyvi darbuotojų elgsena pirmiausia formuojasi per jų kasdienį įsitraukimą į darbą, o ne per pavienes ar formaliai organizuojamas kūrybiškumo iniciatyvas. Organizacijoms rekomenduojama sudaryti sąlygas darbuotojams nuolat siūlyti darbo patobulinimus, išbandyti naujus darbo būdus ir dalyvauti sprendimų priėmime kasdienėse situacijose. Toks požiūris leidžia inovatyvumą paversti natūralia darbo dalimi, o ne išskirtine veikla, vykdoma tik specialių projektų ar programų metu.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

Ababneh, O. M. A., Macky, K. (2015). *The meaning and measurement of employee engagement: A review of the literature*. New Zealand Journal of Human Resources Management, 15(1).

Aboramadan, M., Alolayyan, M. N., Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., Farao, C. (2021). *Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: The role of work engagement*. International Journal of Organizational Analysis, 29(5), 1350-1370. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2168>

Adil, A., Kamal, A. (2016). *Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being*. Pakistan Journal of Psychological Research, 31(1).

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. Springer-Verlag.

Arenas, F. J., Connelly, D., Williams, M. D. (2017). *Authentic transformational leadership*. In *Developing your full range of leadership: Leveraging a transformational approach* (143). Air University Press. Prieiga internetu: <http://www.jstor.com/stable/resrep13849.19>

Ariyani, N., Hidayati, S. (2018). *Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior*. Etikonomi, 17(2), 275-284. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.9288>

Asbari, M., Hidayat, D. T., ir Purwanto

, A. (2021). *From leadership to innovation: Managing employee creativity*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4708682>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. The leadership quarterly, 15(6), 801-823. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Avolio, B., Gardner, W. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Bagheri, A., Newman, A., Eva, N. (2021). *Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures*. Journal of Business Research, 136, 778–790.

Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., Wang, Y. (2022). *The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement*. Frontiers in Psychology, 13. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879176>

Bakker, A. B., Albrecht, S. (2018). *Work engagement: Current trends*. Career Development International, 23(1), 4-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0227>

Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., ir Ferraz, M. B. (2000). *Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures*. Spine, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>

Bos-Nehles, A. C., Veenendaal, A. A. (2019). *Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate*. The International Journal of Human Resource Management, 30(18). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496582>

- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cavazotte, F., Mansur, J., Moreno, V. (2021). *Authentic leadership and sustainable operations: How leader morality and selflessness can foster frontline safety performance*. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127819. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127819>
- Chen, Y., Liu, D., Tang, G., ir Hogan, T. M. (2020). Workplace events and employee creativity: A multistudy field investigation. *Personnel Psychology*, 74(2), 211–236. <https://doi.org/10.1111/peps.12404>
- Ciftci, D. O., Erkanli, H. (2020). *Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership style and employees' work engagement: An applied study on hospitality industry 1*. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 461–478. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.20409/berj.2020.297>
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., ir Lewis, G. (2020). *Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders*. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0312896219873469>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cromwell, J. R., Amabile, T. M., ir Harvey, J.-F. (2018). *An integrated model of dynamic problem solving within organizational constraints*. In R. Reiter-Palmon, V. L. Kennel, ir J. C. Kaufman (Eds.), *Individual creativity in the workplace* (pp. 53–81). Academic Press. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813238-8.00003-6>
- De Vaus, D. A. (2013). *Surveys in social research* (6th ed.). Routledge.
- Diskienė, D., Marčinskas, A., ir Stankevičienė, A. (2010). Leadership attitudes in Lithuanian business organizations: Evidence and perspectives. *International Journal of Leadership Studies*, 5(3), 283–304.
- Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Chiva, R., Alcamí, R. L. (2022). *Authentic leadership: Boosting organisational learning capability and innovation success*. *The Learning Organization*, 30(1), 23–36. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2021-0150>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., ir Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., Abdullah, A. N. (2024). *Employee engagement and innovative work behavior: The mediating role of knowledge-sharing behavior in the United Arab Emirates (UAE) service context*. *Administrative Sciences*, 14(9), 232. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythreatis, S., Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of psychological ownership and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 140, 77–88.
- Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Eurofound. (2023). *Living and working in Europe 2022*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2022, Dec 14). *Participation* (European industrial relations dictionary).
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Gede, D. U., Huluka, A. T. (2024). *Effects of employee engagement on organizational performance: case of public universities in Ethiopia*. Future Business Journal, 10(1), 32. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00315-7>

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

George, B. (2010). *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 143). John Wiley ir Sons.

Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., Vangronsvelt, K. (2018). *Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system*. Human Resource Management Review, 28(3), 304-318. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.003>

Guilford, J. P. (1950). Creativity. American Psychologist, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>

Gull, I. A., Khan, A., Sheikh, A. M. (2020). *Employee engagement-performance relationship through innovative work behaviour and intention to stay*. International Journal of Information, Business and Management, 12(4), 79-87. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3667653>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hassan, A., Ahmed, F. (2011). *Authentic leadership, trust and work engagement*. International Journal of Human and Social Sciences, 6(3), 164-170. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1103982>

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

Hernes, T. (2016). *Organizational becoming: Rethinking organizational change*. Routledge.

Ho Thanh Tri, Vo Thi Nga, Sipko, J. (2019). Predicting overall staffs' creativity and innovative work behavior in banking. Management ir Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 14(2), 188-202.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE.

Huang, S. Y., Huang, C. H., Chang, T. W. (2022). *A new concept of work engagement theory in cognitive engagement, emotional engagement, and physical engagement*. Frontiers in Psychology, 12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>

Yamak, O. U., Eyupoglu, S. Z. (2021). *Authentic leadership and service innovative behavior: Mediating role of proactive personality*. Sage Open, 11(1). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2158244021989629>

Young, J., Gifford, J. (2021). *Employee engagement: An evidence review*. Scientific summary. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287-302. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1348/096317900167038>

Jong, D., Hartog, D. (2010). Innovative work behavior: Measurement and validation. EIM Business and Policy Research, Zoetermeer, The Netherlands.

Jung, K. B., Ullah, S. E., Choi, S. B. (2021). *The mediated moderating role of organizational learning culture in the relationships among authentic leadership, leader-member*

*exchange, and employees' innovative behavior*. Sustainability, 13(19), 10802. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/su131910802>

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/256287>

Kim, J. Y., Choi, D. S., Sung, C. S., Park, J. Y. (2018). *The role of problem solving ability on innovative behavior and opportunity recognition in university students*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 4(1), 1-13. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/joitmc4010013>

Korku, C., Kaya, S. (2023). *Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: Mediating role of innovation climate*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 29(3). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/10803548.2023.2175449>

Kuvaas, B. (2017). Employee motivation from a Nordic perspective. In S. Tengblad (Ed.), *The Nordic model of work and organization* (pp. 89–110). Routledge.

Kwon, K., Kim, T. (2020). *An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model*. Human Resource Management Review, 30(2), 100704. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>

Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., Moriano, J. A. (2019). *Authentic leadership and employees' innovative behaviour: A multilevel investigation in three countries*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(21). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/ijerph16214201>

Li, Y., Hou, J., Zheng, J., Li, Y., Yan, H. (2024). *How leader humor boost employee innovative behavior in stress? A cross-level moderated mediation model*. Current Psychology, 43(33). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-02795-9>

Lovdata. (2005). Act relating to the working environment, working hours and employment protection, etc. (Working Environment Act) [LOV-2005-06-17-62].

Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. Positive organizational scholarship, 241(258), 1-26. Berrett-Koehler.

Macamo, A. I., Klasmeyer, K. N. (2024). *Authentic leadership—for better and for worse? Leader well-being and inconsistency as moderating factors in the relation between daily authentic leadership and follower well-being*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2192329>

May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(1), 11-37. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Maximo, N., Stander, M. W., Coxen, L. (2019). *Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors*. SA Journal of Industrial Psychology, 45(1), 1-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i1.1643>

Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. (2018). *Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis*. Leadership in Organization Development Journal, 39(5), 679-690. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0274>

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. (2018). *How leadership and public service motivation enhance innovative behavior*. Public Administration Review, 78(1), 71-81. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/puar.12829>

- Minelgaitė, I., Littrell, R. F., Škudienė, V. (2018). Preferred leader behaviour in the business sector of Lithuania: Follower diversity perspective. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(2), 272–292. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00014>
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting ir Finance*, 58(2), 1–25. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Mumford, M. D., ir Simonton, D. K. (2011). Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *Journal of Creative Behavior*, 45(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01083.x>
- Nam, N. K., Nga, N. T. H. (2024). Influence of personality traits on creativity and innovative work behavior of employees. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 231–242.
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., Daraba, D. (2021). *Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: Evidence from Indonesia*. *Heliyon*, 7(5). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07086>
- Norwegian Labour Inspection Authority. (2018). Regulations concerning Organisation, Management and Employee Participation
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., Fahmi, K. (2020). *Authentic leadership and innovation: What is the role of psychological capital?* *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.47672/ijsms.855>
- OECD. (2024). OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions: 2024 results. OECD Publishing.
- Oh, J., Cho, D., Lim, D. H. (2018). *Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values*. *Leadership ir Organization Development Journal*, 39(2), 276-290. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2017-0024>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Pirola-Merlo, A., ir Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235–257. <https://doi.org/10.1002/job.240>
- Polat, E., Arıcı, H. E. ir Araslı, H. (2024). *Authentic leadership: A systematic review and research agenda*. *Ege Academic Review*, 24(3), 369–390. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.21121/eab.240302>
- Pukkere, P., Na-Nan, K., Wongsuwan, N. (2020). *Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 69. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/joitmc6030069>
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Fahmi, K. (2021). *Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior*. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.47672/ijsms.830>
- Putra, I. K. S. W., Riana, I. G., Surya, I. B. K. (2020). *The influence of authentic leadership and work engagement over innovative work behavior*. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 295-299. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.33884/joma.v4i5.179>

Razali, N. M. ir Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro–Wilk, Kolmogorov–Smirnov, Lilliefors and Anderson–Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21–33.

Qi, L., Liu, B., Wei, X., Hu, Y. (2019). *Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator*. PLOS ONE, 14(2). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>

Samani, S. A., ir Zadeh Alavi, H. (2020). Does the design of the workplace affect individual creativity? *Performance Improvement*, 59(2), 6–18. <https://doi.org/10.1002/pfi.21902>

Sameer, Y. M. (2018). *Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?* *Journal of Economics and Management*, (32), 75-101. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.joem.2018.02.005>

Schaufeli, W. (2021). *Engaging leadership: How to promote work engagement?*. *Frontiers in Psychology*, 12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1023/A:1015621821627>

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). *Creating innovative behavior among R&D professionals: The moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation*. IEEE. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1109/IEMC.1994.396624>

Swaroop, P., Dixit, V. (2018). *Employee engagement, work autonomy and innovative work behaviour: An empirical study*. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(2), 158-176. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.37624/IJICC.4.2.2018.158-176>

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. (2018). *Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?* PLOS ONE, 13(10). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>

Vithayaporn, S., Ashton, A. S. (2019). *Employee engagement and innovative work behavior: A case study of Thai Airways International*. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 6(2), 45. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3443051>

Volery, T., ir Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity, and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295–303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.018>

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Harcourt Brace.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wan, X., He, R., Zhang, G., Zhou, J. (2022). *Employee engagement and open service innovation: The roles of creative self-efficacy and employee innovative behaviour*. *Frontiers in Psychology*, 13. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921687>

Wang, G., Saher, L., Hao, T., Ali, A., Amin, M. W. (2024). *Unlocking employee innovative behavior: The role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange*. *BMC Psychology*, 12(1), 175. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01077-w>

Wirawan, H., Jufri, M., Saman, A. (2020). *The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction*. *Leadership in Organization Development Journal*, 41(8), 1139-1154. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0309>

Witemeyer, H. A. (2013). *Employee engagement construct and instrument validation*. Doctoral dissertation, Georgia State University.

World Values Survey Association. (2017–2022). World Values Survey, Wave 7: Documentation and data release (v6.0).

Xie, J., Ahmad, J. B., Xiaoyang, L. (2024). *A comprehensive review of authentic leadership previous study: Challenge, strategies and practices*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(9), 1476-1482. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i9/22802>

Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., Moazzam, M., Ozturk, I. (2024). *Inclusive leadership and innovative work behavior: Roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust*. Current Psychology, 43(14). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-02745-6>

Zielinska, A., Lebuda, I., Karwowski, M. (2022). Scaling the Creative Self: An Item Response Theory Analysis of the Short Scale of Creative Self. Creativity Research Journal, 34(2), 115–130. <https://doi.org/10.1002/jocb.528>

**AUTENTIŠKOS LYDERYSTĖS SĄSAJOS SU INOVATYVIA DARBUOTOJŲ  
ELGSENA, MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT  
KŪRYBIŠKUMUI LIETUVOJE IR NORVEGIJOJE**

**AKVILĖ ŽILIŪTĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Žmogiškųjų išteklių valdymas**

**Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas**

**Darbo vadovas – Prof. dr. Diskienė**

**Vilnius, 2026**

**SANRAUKA**

Darbą sudaro 142 puslapis, 31 lentelė, 2 paveikslai, 98 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – ištirti autentiškos lyderystės poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, atskleidžiant darbuotojų įsitraukimo mediacinį ir darbuotojų kūrybiškumo moderacinį vaidmenį bei palyginti gautus rezultatus tarp Lietuvos ir Norvegijos imčių.

Darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje nagrinėjami autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos teoriniai aspektai bei pagrindžiamos tyrimo hipotezės. Antroje dalyje pateikiamas tyrimo modelis ir empirinio tyrimo metodologija, apimanti imties atranką, matavimo instrumentus ir statistinės analizės metodus. Trečioje dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, jų interpretacija, išvados ir praktinės rekomendacijos. Tyrimo rezultatai parodė, kad autentiška lyderystė daro teigiamą poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai, o šis poveikis reikšmingai sustiprėja per darbuotojų įsitraukimą. Nustatyta, kad darbuotojų kūrybiškumas sustiprina įsitraukimo poveikį inovatyviai elgsenai ir modifikuoja visą poveikio grandinę. Šalių palyginimas atskleidė, kad pagrindiniai ryšių veikimo mechanizmai Lietuvoje ir Norvegijoje iš esmės nesiskiria, nors atskirų konstruktyvų raiškos lygiai gali būti nevienodi. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos praktinės rekomendacijos organizacijoms, siekiančioms nuosekliai skatinti inovatyvų darbuotojų elgesį per autentišką vadovavimą, darbuotojų įsitraukimo stiprinimą ir kūrybiškumo potencialo išnaudojimą.

**Raktiniai žodžiai:** autentiška lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, kūrybiškumas, inovatyvi darbuotojų elgsena, moderuota mediacija, tarpšalinis tyrimas, Lietuva, Norvegija.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEES'  
INNOVATIVE BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT  
AND THE MODERATING ROLE OF CREATIVITY IN LITHUANIA AND NORWAY**

**AKVILĖ ŽILIŪTĖ**

**Master thesis**

**Human Resources Management**

**Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration**

**Supervisor – Prof. dr. Diskienė**

**Vilnius, 2026**

**SUMMARY**

The thesis consists of 142 pages, 31 tables, 2 figures, and 98 references.

The aim of this Master's thesis is to examine the impact of authentic leadership on innovative employee behavior by revealing the mediating role of employee engagement and the moderating role of employee creativity, as well as to compare the obtained results between the Lithuanian and Norwegian samples.

The thesis consists of three parts. The first part examines the theoretical aspects of authentic leadership, employee engagement, creativity, and innovative employee behavior and substantiates the research hypotheses. The second part presents the research model and the empirical research methodology, including sample selection, measurement instruments, and statistical analysis methods. The third part presents the results of the empirical study, their interpretation, conclusions, and practical recommendations. The results of the study showed that authentic leadership has a positive effect on innovative employee behavior, and that this effect is significantly strengthened through employee engagement. It was also found that employee creativity enhances the effect of engagement on innovative employee behavior and modifies the entire effect pathway. The cross-country comparison revealed that the main relationship mechanisms do not differ substantially between Lithuania and Norway, although the levels of individual constructs may vary. Practical recommendations are provided for organizations seeking to consistently promote innovative employee behavior through authentic leadership, strengthening employee engagement.

**Keywords:** authentic leadership, employee engagement, creativity, innovative employee behavior, moderated mediation, cross-country study, Lithuania, Norway.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS „Autentiškos lyderystės prielaidos ir bruožai“

| <i>Autorius, metai</i>                                                                      | <i>Prielaida</i>                  | <i>Bruožai</i>                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Walumbwa ir kiti (2008); Arenas ir kiti (2017); Miao C. ir kiti (2018);                     | Lyderio savimonė ir autentiškumas | • Gerai išsivysčiusi savimonė, žino savo vertybes, įsitikinimus ir stiprybes.                                           |
| Wirawan ir kiti (2020); Walumbwa ir kiti (2008); Xie ir kiti (2024)                         |                                   | • Sąžiningumas ir atvirumas                                                                                             |
| Adil, Kamal, (2016); Maximo ir kiti (2019)                                                  | Pasitikėjimas ir skaidrumas       | • Atvirumas sprendimams, veiksams ir konstruktyviai kritikai                                                            |
| Oh ir kiti (2018); Purwanto ir kiti (2021)                                                  |                                   | • Pasitikėjimas darbuotojais ir jų įgalinimas                                                                           |
| Walumbwa ir kiti (2008); Hassan, Ahmed (2011); Cavazotte ir kiti (2021)                     | Etikos ir moralės laikymasis      | • Aukšti etiniai ir moraliniai standartai (aiškūs principai ir jų taikymas)                                             |
| Adil, Kamal, (2016); Maximo ir kiti (2019); Domínguez-Escrig ir kiti (2023)                 |                                   | • Atsakomybė už veiksmus ir sprendimus                                                                                  |
| Adil, Kamal (2016); Purwanto ir kiti (2021);                                                | Psichologinis kapitalas           | • Savigarba, optimizmas, atsparumas ir pasitikėjimas savimi                                                             |
| Wirawan ir kiti (2020); Yamak, Eyupoglu (2021); Miao C. ir kiti (2018); Gill ir kiti (2018) |                                   | • Emocinis intelektas: darbuotojų palaikymas ir skatinimas                                                              |
| Wirawan ir kiti (2020); Oh ir kiti (2018); Crawford ir kiti (2020); Gill ir kiti (2018)     | Organizacijos kultūra ir aplinka  | • Organizacijos kultūra, kurioje vertinami skaidrumas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas.                              |
| Hassan, Ahmed (2011); Arenas ir kiti (2017); Macamo, Klasmeier (2024)                       |                                   | • Bendradarbiavimo skatinimas, atvirų diskusijų organizavimas, bei darbuotojų savarankiškumo ir iniciatyvos skatinimas. |
| Arenas ir kiti (2017); Purwanto ir kiti (2021); Polat ir kiti (2024)                        | Nuolatinis lyderių tobulėjimas    | • Asmeninis ir profesinis lyderio augimas                                                                               |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

### 2 PRIEDAS „Darbuotojų įsitraukimo prielaidos, bruožai ir rezultatai“

| <i>Autorius, metai</i> | <i>Įsitraukimo prielaidos</i>                                                                            | <i>Įsitraukimo bruožai</i>                                               | <i>Įsitraukimo rezultatai</i>                                                                                                           |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ababneh ir kiti (2015) | • Darbo aplinka ir resursai<br>• Motyvaciniai veiksniai                                                  | • Gyvybingumas<br>• Atsidavimas<br>• Absorbcija                          | • Produktyvumo ir veiklos kokybė<br>• Pozityvios organizacinės elgsenos formavimas<br>• Mažesnė darbuotojų kaita<br>• Inovatyvi elgsena |
| Witemeyer (2013)       | • Psichologiniai veiksniai<br>• Organizacinė kultūra ir vadovavimas                                      | • Gyvybingumas<br>• Atsidavimas<br>• Absorbcija                          | • Aukštesni darbo rezultatai<br>• Mažesnė darbuotojų kaita<br>• Organizacinis pilietiškumas<br>• Psichologinis įgalinimas               |
| Kwon, Kim (2020)       | • Darbo reikalavimų – resursų balansas<br>• Asmeniniai ištekliai<br>• Organizacinė kultūra ir palaikymas | • Emocinė įtrauktis<br>• Kognityvinė įtrauktis<br>• Fizinis įsitraukimas | • Inovatyvi elgsena<br>• Aukštesnė darbo kokybė ir produktyvumas<br>• Gerovės pojūtis<br>• Teigiamas poveikis organizacinei kultūrai    |
| Huang ir kiti (2022)   | • Autentiška lyderystė<br>• Psichologiniai ir organizaciniai ištekliai                                   | • Emocinė įtrauktis<br>• Kognityvinė įtrauktis<br>• Fizinis įsitraukimas | • Organizacinis pilietiškumas<br>• Užduočių atlikimas<br>• Psichologinė gerovė ir motyvacija                                            |
| Schaufeli (2021)       | • Įtraukianti lyderystė                                                                                  | • Gyvybingumas<br>• Atsidavimas                                          | • Aukštesnis darbo produktyvumas                                                                                                        |

|                         |                                                                                                                                                                          |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savideterminacijos teorija</li> <li>• Darbo resursai</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absorbcija</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geresnė komandos ir organizacinė dinamika</li> <li>• Ilgalaikis darbo pajėgumas</li> <li>• Motyvacinis poveikis</li> </ul>                                             |
| Bakker, Albrecht (2018) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo reikalavimų – resursų balansas</li> <li>• Asmeniniai ištekliai</li> <li>• Psichologiniai veiksniai</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyvybingumas</li> <li>• Atsidavimas</li> <li>• Absorbcija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštesnė darbo kokybė ir našumas</li> <li>• Kūrybiškumas ir inovatyvumas</li> <li>• Organizacinis pilietiškumas</li> <li>• Teigiamas poveikis kolegoms</li> </ul>     |
| Young, Gifford (2021)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psichologiniai ir organizaciniai veiksniai</li> <li>• Resursų prieinamumas</li> <li>• Kultūriniai aspektai</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyvybingumas</li> <li>• Atsidavimas</li> <li>• Absorbcija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geresni darbo rezultatai</li> <li>• Organizacinis pilietiškumas</li> <li>• Motyvacija ir lojalumas</li> <li>• Pozityvus poveikis organizacijai ir klientams</li> </ul> |
| Gede, Huluka (2024)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacinė parama ir ištekliai</li> <li>• Darbo reikalavimų – resursų balansas</li> <li>• Psichologiniai poreikiai</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyvybingumas</li> <li>• Atsidavimas</li> <li>• Absorbcija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geresnė organizacinė veikla</li> <li>• Aukštesnis darbo našumas</li> <li>• Darbo kokybės gerinimas</li> </ul>                                                          |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

### 3 PRIEDAS „Veiksniai, įtakojantys inovatyvią darbuotojų elgseną, jos poveikis organizacijai ir skatinimas“

| Autorius, metai               | Veiksniai, įtakojantys inovatyvią darbuotojų elgseną                                                                                                     | Inovatyvios elgsenos poveikis organizacijos veiklai                                                                                | Strategijos inovatyvios elgsenos skatinimui                                                                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pukkeeree ir kiti (2020)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozityvus mąstymas ir pasiekimų svarbos suvokimas</li> <li>• Įsitraukimas ir emocinis stabilumas</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pristaikymas prie rinkos pokyčių</li> <li>• Skatinamas našumas ir augimas</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymai</li> <li>• Organizacinės kultūros puoselėjimas</li> </ul>                                                       |
| Wan ir kiti (2022)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybiškumo puoselėjimas</li> <li>• Atviras inovacijų modelis</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atvira paslaugų inovacija</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymai ir bendradarbiavimas</li> <li>• Išoriniai ir vidiniai inovacijų šaltiniai</li> </ul>                            |
| Zafar ir kiti (2024)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įtraukianti lyderystė</li> <li>• Horizontali ir vertikali pasitikėjimo kultūra</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivesnė ir kūrybiškesnė darbo aplinka</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderių mokymas (įtraukimo kryptimi)</li> <li>• Skaidri komunikacija</li> </ul>                                         |
| Sameer (2018)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psichologinis kapitalas (teigiamas požiūris, optimizmas, atsparumas, efektyvumas)</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas</li> <li>• Veiklos efektyvumas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psichologinio kapitalo ugdymas per asmeninį tobulėjimą.</li> <li>• Organizacinė struktūra</li> </ul>                    |
| Wang ir kiti (2024)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autentiška lyderystė</li> <li>• Lyderio ir darbuotojo ryšiai</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesnis konkurencingumas ir geresni veiklos rezultatai.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderių mokymas (įtraukimo kryptimi)</li> <li>• Darbuotojų asmeninių stiprybių puoselėjimas</li> </ul>                  |
| Jung ir kiti (2021)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autentiška lyderystė</li> <li>• Mokymosi kultūros buvimas</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvarumas ir ilgalaikis konkurencingumas</li> <li>• Pristaikymas prie pokyčių</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovų mokymas (autentiškos lyderystės kryptimi)</li> <li>• Mokymosi ir žinių dalinimosi kultūros skatinimas</li> </ul> |
| Li ir kiti (2024)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderio humoro naudojimas</li> <li>• Aukšti rezultatų lūkesčiai ir komandos konflikto valdymas</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovų mokymas (įtraukiant juokelių metodus)</li> <li>• Harmonijos komandoje stiprinimas</li> </ul>                     |
| Bos-Nehles, Veenendaal (2019) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų suvokimas apie ŽIV praktikų kokybę</li> <li>• Aplinka, skatinanti kūrybiškumą ir naujoves</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų gebėjimas generuoti ir įgyvendinti idėjas.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacijos dalinimosi procesų gerinimas</li> <li>• Vadovų ugdymas (palaikymo kryptimi)</li> </ul>                     |
| Qi ir kiti (2019)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įtraukiantis vadovavimo stilius</li> <li>• Organizacinis palaikymas</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilgalaikis organizacijos augimas</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovų mokymai (įtraukimo kryptimi)</li> </ul>                                                                          |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacinio palaikymo sistemų kūrimas</li> </ul>                                                                                   |
| Miao ir kiti (2018)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderystė, orientuota į verslumą ir viešųjų paslaugų motyvacija</li> <li>• Darbuotojų suvokimas apie savo darbo prasmę</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešajame sektoriuje pagerinamas efektyvumas, paslaugų kokybė ir piliečių pasitenkinimas</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderių mokymas (verslumo ir motyvacijos kryptimi)</li> <li>• Darbuotojų įtraukimas į procesus</li> </ul>                            |
| Kim ir kiti (2018)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemų sprendimo gebėjimai</li> <li>• Komandinis mokymasis</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas atpažinti naujas galimybes ir jų pritaikymas praktikoje</li> <li>• Organizacijos lankstumo didinimas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymai, skirti ugdyti problemų sprendimo įgūdžius</li> <li>• Komandinio mokymosi metodikų taikymas</li> </ul>                       |
| Theurer C. ir kiti (2018) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomijos dimensijos (sprendimų priėmimo autonomija, darbo metodų autonomija ir darbo laiko planavimas)</li> <li>• Vadovų palaikymas ir organizacinės struktūros lankstumas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų motyvacijos ir kūrybiškumo didinimas</li> <li>• Konkurencinio pranašumo didinimas</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinti darbuotojų savarankiškumą priimanč sprendimus</li> <li>• Stiprinti vadovų palaikymą ir skatinti bendradarbiavimą</li> </ul> |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

#### 4 PRIEDAS „Organizaciniai bei asmeniniai veiksniai, įtakojantys kūrybiškumą bei jo poveikis organizacijai“

| Autorius, metai         | Organizaciniai veiksniai ir aplinka, skatinanti kūrybiškumą                                                           | Kūrybiškumo svarba organizacijoje                                                                                         | Individualios savybės, psichologiniai veiksniai ir jų įtaka kūrybiškumui                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samani ir Alavi, (2020) | Atvirų biurų dizainas gali skatinti kūrybiškumą, tačiau triukšmas ir privatumo trūkumas gali jį slopinti.             | Padedą darbuotojams prisitaikyti prie organizacijos aplinkos ir skatina inovacijas per socialinę sąveiką.                 | Darbuotojų socialinės sąveikos gebėjimai ir bendradarbiavimas skatina kūrybiškumą. Tinkama aplinka, kuri leidžia laisvą idėjų mainus, padidina darbuotojų kūrybiškumą.               |
| Chen ir kiti, (2021)    | Netikėti ir kritiniai įvykiai skatina improvizaciją, kuri didina kūrybiškumą.                                         | Leidžia darbuotojams improvizuoti ir rasti naujus sprendimus, kai susiduriama su netikėtumais ar kritiniais įvykiais.     | Improvizacija ir gebėjimas prisitaikyti prie netikėtų darbo įvykių. Darbuotojų orientacija į mokymąsi ir gebėjimas greitai reaguoti į naujas situacijas padeda skatinti kūrybiškumą. |
| Asbari ir kiti, (2021)  | Lyderystės autonomija ir parama stiprina kūrybiškumą, suteikdama darbuotojams daugiau laisvės ir įgalinimo.           | Prisideda prie inovacijų ir kūrybingų sprendimų, kurie padeda organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų.                 | Darbuotojų motyvacija ir autonomija. Lyderio parama darbuotojams skatina jų kūrybiškumą, padedant pasiekti didesnius inovacijų ir kūrybingumo rezultatus.                            |
| Moulang (2015)          | Interaktyvumas darbo vietoje skatina kūrybiškumą, suteikiant darbuotojams galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo. | Padidina darbuotojų psichologinį įgalinimą ir leidžia organizacijai gauti daugiau novatoriškų idėjų ir sprendimų.         | Psichologinis įgalinimas ir pasitikėjimas savimi. Kūrybiškumo skatinimas organizacijose priklauso nuo darbuotojų jausmo, kad jie turi galimybę daryti įtaką savo darbui.             |
| Volery ir kiti, (2021)  | Organizacijos, kurios aktyviai palaiko kūrybiškumą, turi didesnę potencialą skatinti inovatyvų elgesį.                | Leidžia darbuotojams generuoti naujas idėjas ir skatinti inovatyvų elgesį, padedant organizacijai konkuruoti ir tobulėti. | Kūrybiškumo įsitikinimai ir pasitikėjimas savo sugebėjimais. Organizacinė parama skatina darbuotojus imtis kūrybingų veiksmų.                                                        |

|                           |                                                                                                         |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cromwell ir kiti, (2018)  | Organizaciniai apribojimai gali paskatinti kūrybiškumą, jei jie tinkamai valdomi.                       | Leidžia organizacijoms išspręsti problemas ir rasti naujų, inovatyvių sprendimų, net ir susidūrus su apribojimais. | Darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie organizacinių apribojimų, išlaikant kūrybiškumą ir ieškant naujų sprendimų.                                                        |
| Duarte ir kiti, (2021)    | Autentiški lyderiai, skatindami atvirumą ir pasitikėjimą, kuria kūrybišką aplinką.                      | Prisideda prie inovatyvios elgsenos, kuri padeda organizacijoms prisitaikyti ir augti dinamiškoje aplinkoje.       | Emocinis įsitraukimas ir pasitikėjimas savimi. Autentiška lyderystė sukuria saugią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įgalinti ir išreiškia savo kūrybiškumą.          |
| Pirola-Merlo, Mann (2004) | Individualus kūrybiškumas prisideda prie komandinio kūrybiškumo, kuris skatina organizacijų inovacijas. | Padeda kurti naujas idėjas, kurios yra pagrindas komandinėms inovacijoms ir organizacijos augimui.                 | Asmeninės kūrybiškumo savybės, tokios kaip problemų sprendimo gebėjimai ir originalumas, tiesiogiai lemia komandos kūrybiškumą.                                           |
| Mumford, Simonton (2011)  | Organizacinės struktūros, leidžiančios darbuotojams kūrybiškai veikti, didina inovacijas.               | Suteikia darbuotojams galimybę generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, kurios prisideda prie organizacijos sėkmės. | Gebėjimas generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas. Asmeninės savybės, tokios kaip kūrybiškumas ir mąstymo lankstumas, yra pagrindiniai inovacijų varikliai organizacijose. |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

*Gerbiamas Respondente,*

Esu Akvilė Žiliūtė, Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros programos studentė. Maloniai kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama išanalizuoti ryšius tarp autentiškos lyderystės, darbuotojų įsitraukimo, individualaus kūrybiškumo ir inovatyvios darbuotojų elgsenos.

Apklausa bus naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais, apklausa yra anoniminė ir užtruks apie 10 - 15 minučių, ji sudaryta iš 5 dalių. Nėra teisingų ar neteisingų atsakymų – prašome atsakyti sąžiningai, remiantis savo patirtimi darbo aplinkoje. Jūsų atsakymai bus analizuojami apibendrintai, neidentifikuojant atskirų respondentų. Jei kiltų klausimų dėl tyrimo, galite susisiekti el. paštu: [akvile.ziliute@evaf.stud.vu.lt](mailto:akvile.ziliute@evaf.stud.vu.lt)

**Iš anksto dėkoju už dalyvavimą – Jūsų indėlis yra labai svarbus ir vertinamas.**

## I DALIS

**Kaip Jūs apibūdintumėte savo tiesioginio vadovo elgesį darbo aplinkoje, remdamiesi asmenine patirtimi?**

Atsakymams naudokite 5 balų skalę, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

| Nr. | Teiginys                                                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Mano vadovas tiksliai supranta, kaip kiti vertina jo gebėjimus.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Mano vadovas parodo, kad supranta savo stiprybes ir silpnybes.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Mano vadovas aiškiai suvokia savo elgesio poveikį kitiems.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Mano vadovas pripažįsta padaręs klaidą.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Mano vadovas aiškiai išsako, ką turi omenyje.                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Mano vadovas atvirai dalijasi informacija su kitais.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Mano vadovas aiškiai perteikia savo mintis ir idėjas.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Mano vadovas rodo tikrąjį save bendraudamas su kitais.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Mano vadovas skatina išsakyti idėjas, kurios prieštarauja jo/jos pagrindinėms vertybėms. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                                       |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. | Mano vadovas atidžiai išklausė skirtingas nuomones prieš priimdamas sprendimą.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Mano vadovas objektyviai analizuoja svarbius duomenis prieš priimdamas sprendimus.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Mano vadovas skatina kitus išsakyti priešingas nuomones.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Mano vadovas demonstruoja nuoseklumą tarp savo vertybių ir veiksmų.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Mano vadovas remiasi savo vertybėmis priimdamas sprendimus.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Mano vadovas nepasiduoda spaudimui daryti tai, kas prieštarauja jo/jos įsitikinimams. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Mano vadovas vadovaujasi savo vidiniais moraliniais standartais.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## II DALIS

### Kaip įsitraukęs (-usi) į savo darbą jaučiatės įprastoje darbo situacijoje?

Atsakymams naudokite 5 balų skalę, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

| Nr. | Teiginys                                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Dirbdamas(-a) taip įsitraukiu, kad pamirštu viską aplink.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Atliekant darbą dažnai mintimis nuklystu kitur.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Dirbdamas(-a) retai būnu išsiblaškęs(-i).                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Darbo metu laikas praeina nepastebimai.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Į savo darbą įdedu visą širdį.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Jaučiu džiaugsmą, kai gerai atlieku savo darbą.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Dažnai jaučiu emocinį atsiribojimą nuo savo darbo.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Mano emocinė būseną priklauso nuo to, kaip gerai man sekasi dirbti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Dirbdamas(-a) skiriu daug fizinės energijos.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Pasilieku darbe tol, kol viskas būna padaryta.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Kiek įmanoma, vengiu dirbti viršvalandžius.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Kartais tęsiu darbą namuose.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Vengiu dirbti pernelyg intensyviai.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### III DALIS

#### Kaip vertinate savo kūrybiškumą ir jo svarbą Jūsų kasdieniame gyvenime bei veikloje?

Atsakymams naudokite 5 balų skalę, kur: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

| Nr. | Teiginys                                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Žinau, kad galiu efektyviai išspręsti net ir sudėtingas problemas.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Gebu generuoti idėjas, kurias padeda spręsti kasdienės problemas.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Mano vaizduotė ir išradingumas išskiria mane iš kitų žmonių.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Kai susiduriu su sunkumais, dažnai randu originalių sprendimų.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Tikiu, kad galiu būti kūrybiškas(-a) įvairiose gyvenimo srityse.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Man pavyksta sugalvoti naujų būdų, kaip išspręsti užduotis ar problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Kūrybiškumas yra svarbi mano tapatybės dalis.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Save laikau kūrybišku(-a) žmogumi.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Man svarbu būti kūrybišku(-a).                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Žmonės, kurie mane pažįsta, dažnai mato manyje kūrybingą žmogų.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Kūrybiškumas yra vertybė, kuria vadovaujuosi gyvenime.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### IV DALIS

#### Kaip dažnai savo darbe elgiatės taip, kaip aprašyta toliau pateiktuose teiginiuose?

Atsakymams naudokite 5 balų skalę: 1 – niekada, 2 – retai, 3 – kartais, 4 – dažnai, 5 – visada.

| Nr. | Teiginys                                                         | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Skiriu dėmesį klausimams, kurie nėra mano kasdienio darbo dalis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Dažnai galvoju, kaip būtų galima ką nors patobulinti.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Ieškau naujų darbo metodų, technikų ar priemonių.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Kuriu originalius sprendimus problemoms spręsti.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                       |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.  | Stengiuosi įtikinti kitus palaikyti inovatyvias idėjas.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Skatinu svarbius organizacijos narius domėtis inovatyviomis idėjomis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Sistemiškai diegiu inovatyvias idėjas į savo darbo praktiką.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Prisidedu prie naujų idėjų kūrimo.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Aktyviai dalyvauju kuriant naujus dalykus.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Skiriu pastangų, kad mano idėjos taptų realybe.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## V DALIS

### **Pabaigoje pateikiami keli bendro pobūdžio klausimai apie Jus ir Jūsų darbo aplinką.**

Ši informacija padės geriau suprasti tyrimo rezultatų kontekstą bei įvertinti galimus skirtumus tarp respondentų grupių. Jūsų atsakymai išliks anoniminiai ir bus naudojami tik apibendrintai analizei.

#### 1. Lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

#### 2. Amžius:

- ☐ 18–24
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ 65 ir daugiau

#### 3. Išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis (profesinė mokykla)
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- ☐ Aukštasis universitetinis (bakalauras, magistras)
- ☐ Aukštesnysis universitetinis (doktorantūra)

#### 4. Organizacijos veiklos šalis:

- ☐ Lietuva
- ☐ Norvegija
- ☐ Kita

5. Organizacijos veiklos sritis:

- ☐ Administravimas / vadyba
- ☐ Finansai / apskaita
- ☐ Žmogiškieji ištekliai
- ☐ Gamyba / inžinerija
- ☐ Pardavimai / klientų aptarnavimas
- ☐ IT / technologijos
- ☐ Švietimas / mokslas
- ☐ Kita

6. Vadovavimo santykiai:

- ☐ Turiu tiesioginę vadovą
- ☐ Neturiu tiesioginio vadovo

7. Užimamos pareigos:

- ☐ Asistentas / techninis personalas
- ☐ Specialistas
- ☐ Vyresnysis specialistas / komandos vadovas
- ☐ Skyriaus / padalinio vadovas
- ☐ Kita

8. Darbo stažas:

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 1–3 metai
- ☐ 4–6 metai
- ☐ 7–10 metų
- ☐ Daugiau nei 10 metų

9. Darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 1–3 metai
- ☐ 4–6 metai
- ☐ 7–10 metų
- ☐ Daugiau nei 10 metų

*Dear Respondent,*

My name is Akvilė Žiliūtė, and I am a Master's student in the Human Resource Management program at Vilnius University. I kindly invite you to participate in a research study that aims to examine the relationships between authentic leadership, employee engagement, individual creativity, and innovative work behaviour.

The survey is anonymous and will take approximately 10–15 minutes to complete. It consists five sections. There are no right or wrong answers – please answer honestly based on your personal experience in the workplace. Your responses will be analyzed only in aggregate form, and individual respondents will not be identified. The results will be used exclusively for academic research purposes. If you have any questions regarding the study, feel free to contact me via e-mail: [akvile.ziliute@evaf.stud.vu.lt](mailto:akvile.ziliute@evaf.stud.vu.lt)

**Thank you in advance for your participation – your contribution is important and highly appreciated.**

## PART I

**How would you describe the behaviour of your immediate supervisor at work, based on your personal experience?**

Please use a 5 - point scale to answer: 1 – strongly disagree, 2 – disagree, 3 – neither agree nor disagree, 4 – agree, 5 – strongly agree.

| No. | Statement                                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | My leader accurately understands how others evaluate his/her abilities.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | My leader shows that he/she understands his/her strengths and weaknesses. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | My leader clearly realizes the impact of his/her behavior on others.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | My leader admits mistakes when they occur.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | My leader clearly says what he/she means.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | My leader openly shares information with others.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | My leader clearly conveys his/her ideas and thoughts.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                              |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8.  | My leader shows his/her true self when interacting with others.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | My leader encourages others to voice ideas that oppose his/her core beliefs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | My leader listens carefully to different opinions before making decisions.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | My leader objectively analyzes relevant data before making decisions.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | My leader encourages others to express dissenting views.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | My leader shows consistency between his/her values and actions.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | My leader bases decisions on his/her core values.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | My leader resists pressure to do things contrary to his/her beliefs.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | My leader acts in accordance with internal moral standards.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## PART II

### How engaged do you feel in your work during a typical work situation?

Please use a 5 - point scale to answer: 1 – strongly disagree, 2 – disagree, 3 – neither agree nor disagree, 4 – agree, 5 – strongly agree.

| No. | Statement                                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | While working, I get so involved that I forget everything around me. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | While working, my thoughts often drift elsewhere.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | I am rarely distracted while working.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Time flies when I am working.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | I put my whole heart into my work.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | I feel joy when I do my job well.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | I often feel emotionally detached from my work.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | My emotional state depends on how well I do at work.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | I invest a lot of physical energy in my work.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | I stay at work until everything is finished.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | I avoid working overtime whenever possible.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                       |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. | I sometimes continue working at home. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | I avoid working too intensively.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### PART III

#### How would you evaluate your creativity and its importance in your everyday life and work?

Please use a 5 - point scale to answer: 1 – strongly disagree, 2 – disagree, 3 – neither agree nor disagree, 4 – agree, 5 – strongly agree.

| No. | Statement                                                      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | I know that I can effectively solve even difficult problems.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | I am able to generate ideas that help solve everyday problems. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | My imagination and ingenuity set me apart from other people.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | When I face difficulties, I often find original solutions.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | I believe I can be creative in various areas of life.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | I manage to come up with new ways to solve tasks or problems.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Creativity is an important part of my identity.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | I consider myself a creative person.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | It is important to me to be creative.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | People who know me often see me as a creative person.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Creativity is a value that guides me in life.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### PART IV

#### How often do you behave at work in the ways described in the following statements?

Please use a 5 - point scale to answer: 1 – never, 2 – rarely, 3 – sometimes, 4 – often, 5 – always.

| No. | Statement                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|---------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | I pay attention to issues that are not part of my daily work. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | I often think about how something could be improved.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | I look for new working methods, techniques, or tools.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                      |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.  | I create original solutions to problems.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | I try to convince others to support innovative ideas.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | I encourage key organizational members to consider innovative ideas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | I systematically implement innovative ideas in my work.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | I contribute to the implementation of new ideas.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | I actively participate in the creation of new things.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | I put effort into making my ideas a reality.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## PART V

**At the end, you will find a few general questions about yourself and your work environment.**

This information will help to better understand the context of the research results and assess potential differences between respondent groups. Your responses will remain anonymous and will be used for aggregate analysis only.

1. Gender:

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Other

2. Age:

- ☐ 18–24
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ 65 or older

3. Education level:

- ☐ Secondary education
- ☐ Vocational education
- ☐ Higher non-university education (college)
- ☐ Higher university education (bachelor's, master's degree)
- ☐ Doctoral degree

4. Country of organization:

- ☐ Lithuania
- ☐ Norway
- ☐ Other

5. Industry/Field of organization:

- ☐ Administration / Management
- ☐ Finance / Accounting
- ☐ Human Resources
- ☐ Production / Engineering
- ☐ Sales / Customer Service
- ☐ IT / Technology
- ☐ Education / Research
- ☐ Other

6. Managerial relationship:

- ☐ I have a direct supervisor
- ☐ I do not have a direct supervisor

7. Job position:

- ☐ Assistant / Technical staff
- ☐ Specialist
- ☐ Senior specialist / Team leader
- ☐ Department / Unit manager
- ☐ Other

8. Work experience:

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1–3 years
- ☐ 4–6 years
- ☐ 7–10 years
- ☐ More than 10 years

9. Work experience in the current organization:

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1–3 years
- ☐ 4–6 years
- ☐ 7–10 years
- ☐ More than 10 years

*Kjære respondent,*

Jeg heter Akvilė Žiliūtė, og jeg er masterstudent i programmet for Human Resource Management ved Vilnius Universitet. Jeg inviterer deg til å delta i en forskningsstudie som har som mål å undersøke sammenhengene mellom autentisk lederskap, ansattes engasjement, individuell kreativitet og innovativ atferd på arbeidsplassen.

Undersøkelsen er anonym og tar omtrent 10–15 minutter å fullføre. Den består av fem deler. Det finnes ingen riktige eller gale svar – vennligst svar ærlig basert på dine personlige erfaringer i arbeidssituasjoner. Dine svar vil kun bli analysert samlet, og ingen enkeltpersoner vil bli identifisert. Resultatene brukes utelukkende til vitenskapelige formål. Ved spørsmål kan du kontakte meg på e-post: [akvile.ziliute@evaf.stud.vu.lt](mailto:akvile.ziliute@evaf.stud.vu.lt)

**Takk på forhånd for din deltakelse – ditt bidrag er viktig og høyt verdsatt.**

## DEL I

**Hvordan vil du beskrive oppførselen til din nærmeste leder på jobb, basert på din personlige erfaring?**

Svarskala: 1 – Helt uenig, 2 – Uenig, 3 – Verken enig eller uenig, 4 – Enig, 5 – Helt enig.

| No. | Statement                                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Min leder beskriver nøyaktig hvordan andre oppfatter hans/hennes evner. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Min leder viser at han/hun forstår sine styrker og svakheter.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Min leder er klar over hvordan hans/hennes atferd påvirker andre.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Min leder innrømmer når han/hun har gjort en feil.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Min leder uttrykker tydelig hva han/hun mener.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Min leder deler åpent informasjon med andre.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Min leder uttrykker klart sine ideer og tanker til andre.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Min leder viser sitt sanne jeg når han/hun kommuniserer med andre.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Min leder oppmuntrer til ideer som utfordrer hans/hennes grunnverdier.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                                      |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. | Min leder lytter nøye til ulike synspunkter før han/hun tar en beslutning.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Min leder analyserer viktig informasjon objektivt før han/hun tar beslutninger.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Min leder oppmuntrer andre til å uttrykke motstridende meninger.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Min leder viser samsvar mellom sine verdier og handlinger.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Min leder baserer sine beslutninger på egne verdier.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Min leder motstår press for å gjøre noe som strider mot hans/hennes overbevisninger. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Min leder baserer sine beslutninger på egne verdier.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## DEL II

### Hvor engasjert føler du deg i arbeidet ditt i en typisk arbeidssituasjon?

Svarskala: 1 – Helt uenig, 2 – Uenig, 3 – Verken enig eller uenig, 4 – Enig, 5 – Helt enig.

| No. | Statement                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Når jeg jobber, blir jeg så engasjert at jeg glemmer alt rundt meg. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Jeg drømmer meg ofte bort mens jeg jobber.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Jeg er sjelden ukonsentrert når jeg jobber.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Tiden flyr når jeg jobber.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Jeg legger hele hjertet i jobben min.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Jeg føler glede når jeg gjør en god jobb.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Jeg føler meg ofte emosjonelt frakoblet fra arbeidet mitt.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Min emosjonelle tilstand påvirkes av hvor godt jeg lykkes på jobb.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Jeg bruker mye fysisk energi i jobben min.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Jeg blir på jobb til alt er ferdig.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Jeg prøver å unngå overtid så mye som mulig.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Jeg jobber noen ganger videre hjemmefra.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Jeg prøver å unngå å jobbe for intensivt.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### DEL III

#### Hvordan vil du vurdere din kreativitet og dens betydning i ditt daglige liv og arbeid?

Svarskala: 1 – Helt uenig, 2 – Uenig, 3 – Verken enig eller uenig, 4 – Enig, 5 – Helt enig.

| No. | Statement                                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Jeg vet at jeg kan løse selv kompliserte problemer på en effektiv måte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Jeg kan generere ideer som hjelper til med å løse daglige utfordringer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Min fantasi og oppfinnsomhet skiller meg fra andre.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Når jeg møter vanskeligheter, finner jeg ofte originale løsninger.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Jeg tror jeg kan være kreativ i ulike områder av livet.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Jeg kommer ofte opp med nye måter å løse oppgaver eller problemer på.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Kreativitet er en viktig del av min identitet.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Jeg ser på meg selv som en kreativ person.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Det er viktig for meg å være kreativ.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Folk som kjenner meg ser meg ofte som kreativ.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Kreativitet er en verdi jeg følger i livet mitt.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### DEL IV

#### Hvor ofte oppfører du deg på jobb slik det beskrives i de følgende påstandene?

Svarskala: 1 – Aldri, 2 – Sjelden, 3 – Noen ganger, 4 – Ofte, 5 – Alltid.

| No. | Statement                                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.  | Jeg legger merke til problemer utenfor mine vanlige arbeidsoppgaver. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Jeg tenker ofte på hvordan ting kan forbedres.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Jeg søker etter nye arbeidsmetoder, teknikker eller verktøy.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Jeg utvikler originale løsninger for å løse problemer.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Jeg prøver å overbevise andre om å støtte innovative ideer.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                                              |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.  | Jeg oppmuntrer viktige personer i organisasjonen til å interessere seg for innovative ideer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Jeg implementerer systematisk nye ideer i mitt arbeid.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Jeg bidrar til implementeringen av nye ideer.                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Jeg deltar aktivt i å skape nye ting.                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Jeg anstrenger meg for å gjøre ideene mine til virkelighet.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## DEL V

### Til slutt presenteres noen generelle spørsmål om deg og ditt arbeidsmiljø.

Denne informasjonen hjelper oss med å forstå konteksten for forskningsresultatene og vurdere forskjeller mellom respondentgrupper. Svarene dine forblir anonyme og brukes kun til samlet analyse.

#### 1. Kjønn:

- ☐ Mann
- ☐ Kvinne
- ☐ Annet

#### 2. Alder:

- ☐ 18–24
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ 65 og over

#### 3. Utdanningsnivå:

- ☐ Videregående
- ☐ Yrkesfaglig
- ☐ Høyskole
- ☐ Universitet (bachelor, master)
- ☐ Doktorgrad

#### 4. Land der organisasjonen opererer:

- ☐ Litauen
- ☐ Norge
- ☐ Annet

5. Organisasjonens sektor:

- ☐ Administrasjon
- ☐ Økonomi/regnskap
- ☐ HR
- ☐ Produksjon/ingeniørfag
- ☐ Salg/kundeservice
- ☐ IT/teknologi
- ☐ Utdanning/forskning
- ☐ Annet

6. Har du en direkte leder?

- ☐ Ja
- ☐ Nei

7. Stilling:

- ☐ Assistent/teknisk personell
- ☐ Spesialist
- ☐ Senior spesialist/teamleder
- ☐ Avdelingsleder
- ☐ Annet

8. Arbeidserfaring:

- ☐ Under 1 år
- ☐ 1–3 år
- ☐ 4–6 år
- ☐ 7–10 år
- ☐ Over 10 år

9. Erfaring i nåværende organisasjon:

- ☐ Under 1 år
- ☐ 1–3 år
- ☐ 4–6 år
- ☐ 7–10 år
- ☐ Over 10 år

PRIEDAS 8 „Tyrimo dalyvių charakteristika pagal demografinius klausimus“

| Charakteristika             | Kintamasis                         | Lietuva |      | Norvegija |      | Bendras |      |
|-----------------------------|------------------------------------|---------|------|-----------|------|---------|------|
|                             |                                    | N       | %    | N         | %    | N       | %    |
| Lytis                       | Vyras                              | 77      | 37,5 | 89        | 44,5 | 166     | 41   |
|                             | Moteris                            | 127     | 62   | 111       | 55,5 | 238     | 58,8 |
|                             | Kita                               | 1       | 0,5  |           |      | 1       | 0,2  |
| Amžius                      | 18-24                              | 23      | 11,2 | 29        | 14,5 | 52      | 12,8 |
|                             | 25-34                              | 89      | 43,2 | 64        | 32   | 153     | 37,7 |
|                             | 35-44                              | 51      | 24,8 | 59        | 29,5 | 110     | 27,1 |
|                             | 45-54                              | 31      | 15   | 33        | 16,5 | 64      | 15,8 |
|                             | 55-64                              | 11      | 5,3  | 14        | 7    | 25      | 6,2  |
|                             | 65 +                               | 1       | 0,5  | 1         | 0,5  | 2       | 0,5  |
| Išsilavinimas               | Vidurinis                          | 18      | 8,7  | 48        | 24   | 66      | 16,3 |
|                             | Profesinis                         | 21      | 10,2 | 23        | 11,5 | 44      | 10,8 |
|                             | Aukštasis neuniversitetinis        | 54      | 26,2 | 40        | 20   | 94      | 23,2 |
|                             | Aukštasis universitetinis          | 111     | 53,9 | 87        | 43,5 | 198     | 48,8 |
|                             | Aukštesnysis universitetinis       | 2       | 1    | 2         | 1    | 4       | 1    |
| Veiklos sritis              | Administravimas/vadyba             | 20      | 9,7  | 13        | 6,5  | 33      | 8,1  |
|                             | Finansai/Apskaita                  | 28      | 13,6 | 11        | 5,5  | 39      | 9,6  |
|                             | Žmoniškieji ištekliai              | 13      | 6,3  | 9         | 4,5  | 22      | 5,4  |
|                             | Gamyba/inžinerija                  | 29      | 14,1 | 22        | 11   | 51      | 12,6 |
|                             | Pardavimai/Klientų aptarnavimas    | 34      | 16,5 | 55        | 27,5 | 89      | 21,9 |
|                             | IT/Technologijos                   | 16      | 7,8  | 10        | 5    | 26      | 6,4  |
|                             | Švietimas/Mokslas                  | 20      | 9,7  | 9         | 4,5  | 29      | 7,1  |
|                             | Kita                               | 46      | 22,3 | 71        | 35,5 | 117     | 28,8 |
| Užimamos pareigos           | Asistentas/Techninis personalas    | 12      | 5,8  | 33        | 16,5 | 45      | 11,1 |
|                             | Specialistas                       | 91      | 44,2 | 40        | 20   | 131     | 32,3 |
|                             | Vyr. Specialistas/Komandos vadovas | 45      | 21,8 | 45        | 22,5 | 90      | 22,2 |
|                             | Skyriaus/Padalinio vadovas         | 19      | 9,2  | 29        | 14,5 | 48      | 11,8 |
|                             | Kita                               | 39      | 18,9 | 53        | 26,5 | 92      | 22,7 |
| Bendras darbo stažas        | Iki 1 m.                           | 9       | 4,4  | 5         | 2,5  | 14      | 3,4  |
|                             | 1-3 m.                             | 30      | 14,6 | 18        | 9    | 48      | 11,8 |
|                             | 4-6 m.                             | 63      | 30,6 | 48        | 24   | 111     | 27,3 |
|                             | 7-10 m.                            | 27      | 13,1 | 24        | 12   | 51      | 12,6 |
|                             | Daugiau nei 10 m.                  | 77      | 37,4 | 105       | 52,5 | 182     | 44,8 |
| Darbo stažas organizacijoje | Iki 1 m.                           | 32      | 15,5 | 26        | 13   | 58      | 14,3 |
|                             | 1-3 m.                             | 62      | 30,1 | 71        | 35,5 | 133     | 32,8 |
|                             | 4-6 m.                             | 56      | 27,2 | 50        | 25   | 106     | 26,1 |
|                             | 7-10 m.                            | 12      | 5,8  | 19        | 9,5  | 31      | 7,6  |
|                             | Daugiau nei 10 m.                  | 44      | 21,4 | 34        | 17   | 78      | 19,2 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu SPSS

*Autentiška lyderystė*

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,914                   | 16         |

| Reliability Statistics                  |                  |            |
|-----------------------------------------|------------------|------------|
| V DALIS 4. Organizacijos veiklos salis. | Cronbach's Alpha | N of Items |
| Lietuva                                 | ,918             | 16         |
| Norvegija                               | ,907             | 16         |

*Darbuotojų įsitraukimas*

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,782                   | 13         |

| Reliability Statistics                  |                  |            |
|-----------------------------------------|------------------|------------|
| V DALIS 4. Organizacijos veiklos salis. | Cronbach's Alpha | N of Items |
| Lietuva                                 | ,785             | 13         |
| Norvegija                               | ,761             | 13         |

*Kūrybiškumas*

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,773                   | 11         |

| Reliability Statistics                  |                  |            |
|-----------------------------------------|------------------|------------|
| V DALIS 4. Organizacijos veiklos salis. | Cronbach's Alpha | N of Items |
| Lietuva                                 | ,792             | 11         |
| Norvegija                               | ,733             | 11         |

*Inovatyvi darbuotojų elgsena*

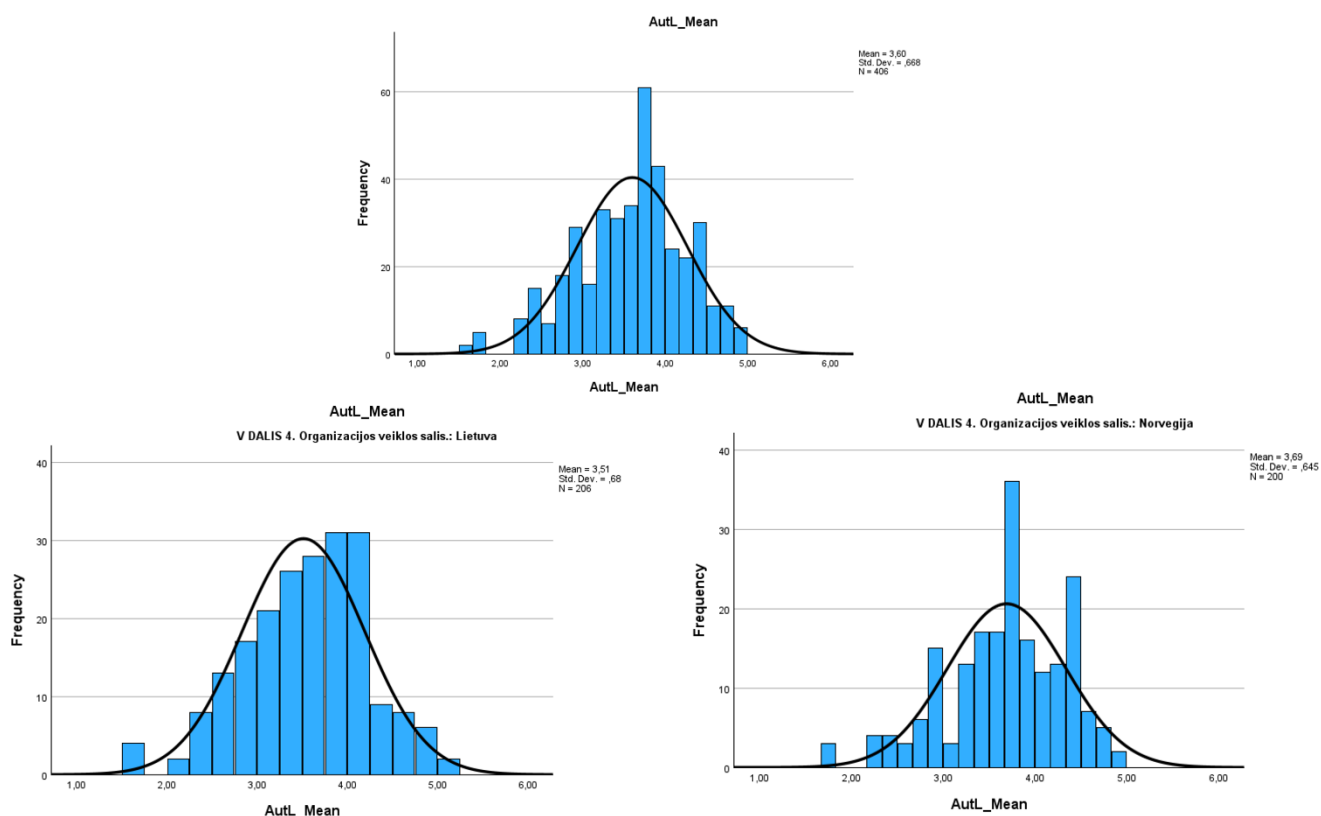
| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,902                   | 10         |

| Reliability Statistics                  |                  |            |
|-----------------------------------------|------------------|------------|
| V DALIS 4. Organizacijos veiklos salis. | Cronbach's Alpha | N of Items |
| Lietuva                                 | ,902             | 10         |
| Norvegija                               | ,901             | 10         |

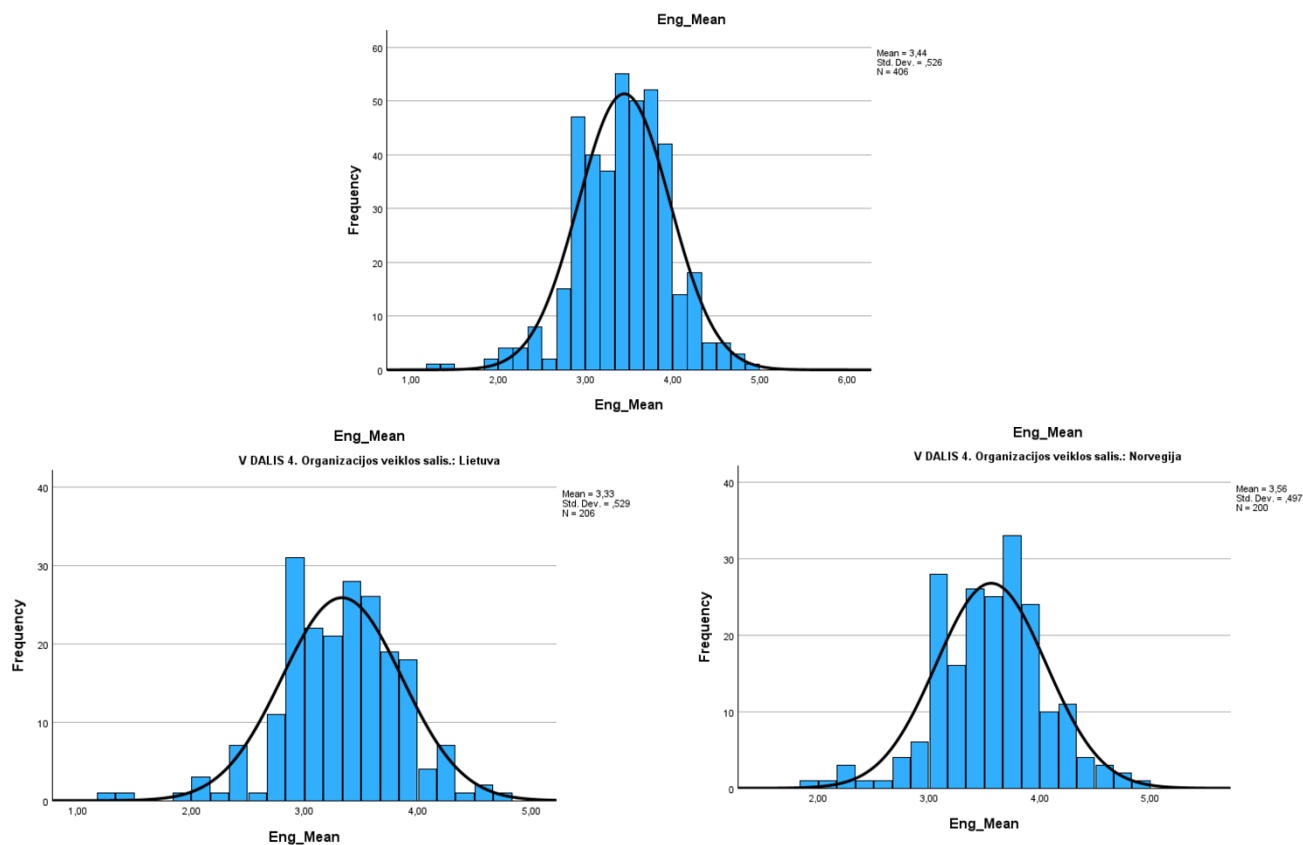
Šaltinis: SPSS rezultatai

## PRIEDAS 10 „Tyrimo duomenų pasiskirstymo histogramos“

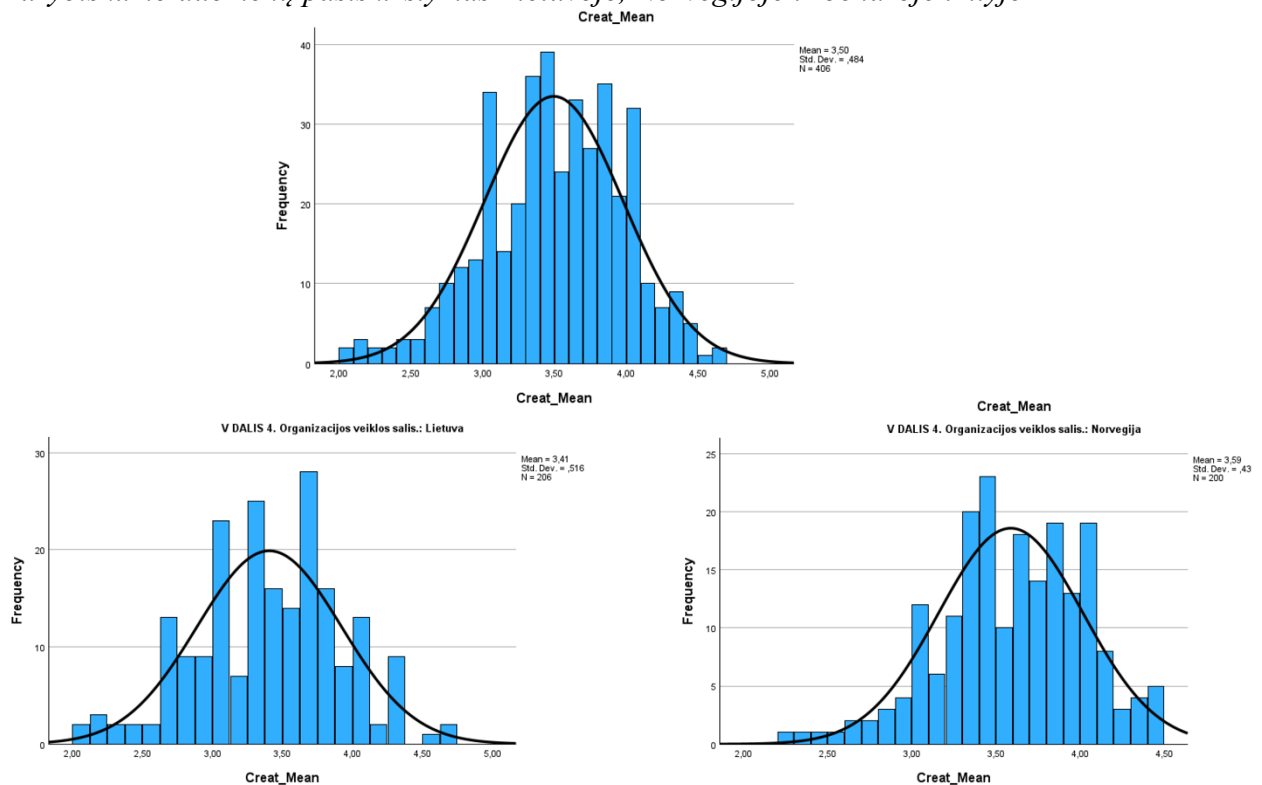
*Autentiškos lyderystės duomenų pasiskirstymas Lietuvoje, Norvegijoje ir bendroje imtyje*



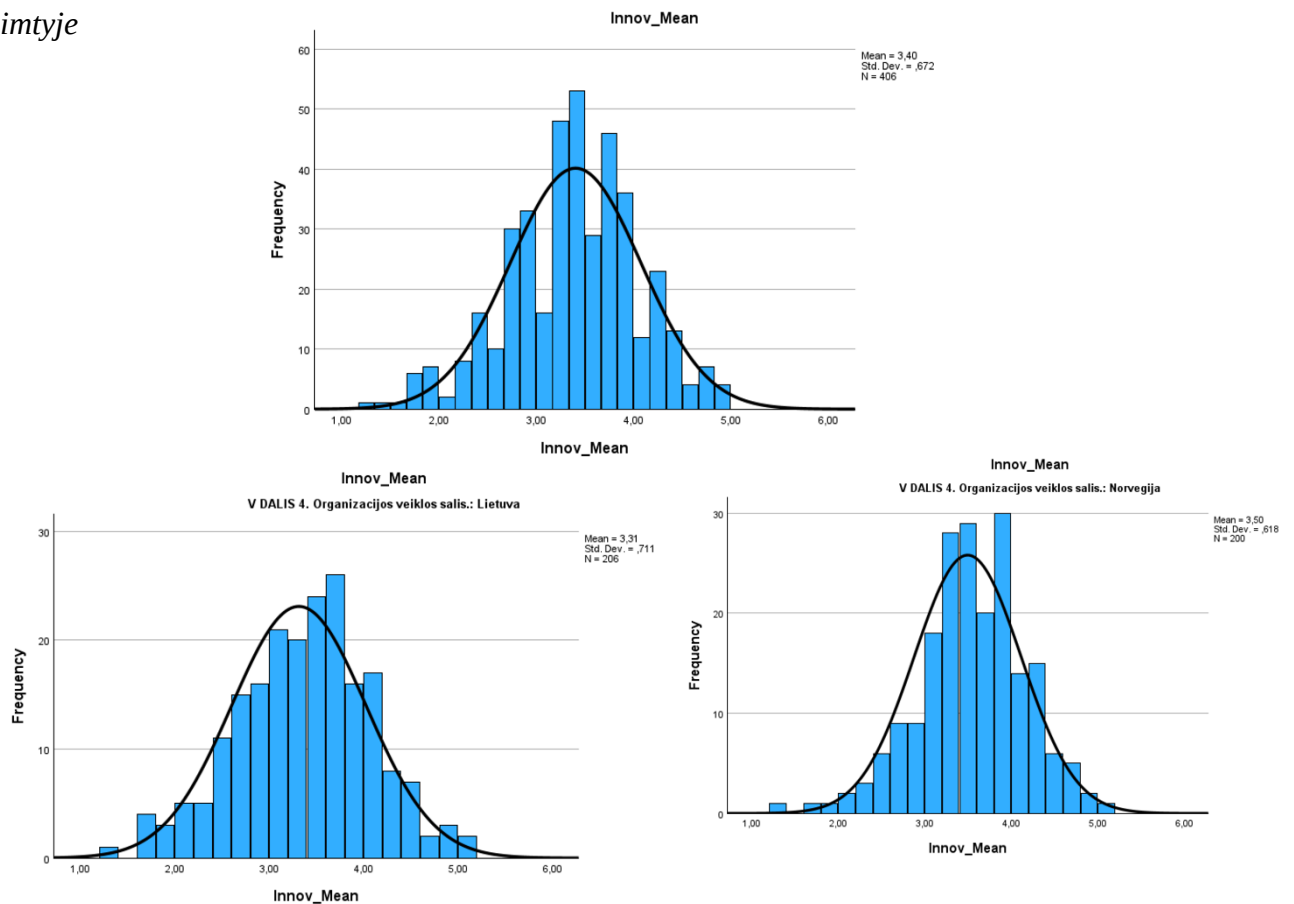
*Darbuotojų įsitraukimo duomenų pasiskirstymas Lietuvoje, Norvegijoje ir bendroje imtyje*



## Kūrybiškumo duomenų pasiskirstymas Lietuvoje, Norvegijoje ir bendroje imtyje



## Inovatyvios darbuotojų elgsenos duomenų pasiskirstymas Lietuvoje, Norvegijoje ir bendroje imtyje



Šaltinis: SPSS rezultatai

# PRIEDAS 11 „Demografinių duomenų pasiskirstymas taikant t-testą ir ANOVA“

## 1. T-testas pagal respondentų lytį

### Group Statistics

|            | V DALIS 1. Lytis. | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|-------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| AutL_Mean  | Vyras             | 166 | 3,5484 | ,66788         | ,05184          |
|            | Moteris           | 238 | 3,6424 | ,66649         | ,04320          |
| Eng_Mean   | Vyras             | 166 | 3,4076 | ,53529         | ,04155          |
|            | Moteris           | 238 | 3,4676 | ,52069         | ,03375          |
| Creat_Mean | Vyras             | 166 | 3,4869 | ,46956         | ,03644          |
|            | Moteris           | 238 | 3,5001 | ,49561         | ,03213          |
| Innov_Mean | Vyras             | 166 | 3,4517 | ,68367         | ,05306          |
|            | Moteris           | 238 | 3,3653 | ,66388         | ,04303          |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means |         |              |             |                 |                       |                                           |        |
|------------|-----------------------------|------------------------------|---------|--------------|-------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
|            |                             | t                            | df      | Significance |             | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|            |                             |                              |         | One-Sided p  | Two-Sided p |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| AutL_Mean  | Equal variances assumed     | -1,394                       | 402     | ,082         | ,164        | -,09403         | ,06745                | -,22663                                   | ,03858 |
|            | Equal variances not assumed | -1,393                       | 354,682 | ,082         | ,164        | -,09403         | ,06748                | -,22674                                   | ,03869 |
| Eng_Mean   | Equal variances assumed     | -1,127                       | 402     | ,130         | ,260        | -,06005         | ,05326                | -,16476                                   | ,04466 |
|            | Equal variances not assumed | -1,122                       | 348,867 | ,131         | ,263        | -,06005         | ,05353                | -,16533                                   | ,04523 |
| Creat_Mean | Equal variances assumed     | -,270                        | 402     | ,394         | ,787        | -,01323         | ,04905                | -,10967                                   | ,08320 |
|            | Equal variances not assumed | -,272                        | 366,839 | ,393         | ,785        | -,01323         | ,04858                | -,10877                                   | ,08230 |
| Innov_Mean | Equal variances assumed     | 1,271                        | 402     | ,102         | ,205        | ,08636          | ,06796                | -,04725                                   | ,21996 |
|            | Equal variances not assumed | 1,264                        | 348,465 | ,104         | ,207        | ,08636          | ,06832                | -,04801                                   | ,22073 |

Šaltinis: SPSS rezultatai

## 2. ANOVA testas pagal respondentų amžių

|            |               | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|------------|---------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|            |               |     |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| AutL_Mean  | 18-24         | 52  | 3,6911 | ,57475         | ,07970     | 3,5311                           | 3,8511      | 2,44    | 4,94    |
|            | 25-34         | 153 | 3,6533 | ,67974         | ,05495     | 3,5447                           | 3,7618      | 1,56    | 5,00    |
|            | 35-44         | 110 | 3,6005 | ,67519         | ,06438     | 3,4729                           | 3,7281      | 1,69    | 4,81    |
|            | 45-54         | 64  | 3,4975 | ,63053         | ,07882     | 3,3400                           | 3,6550      | 2,31    | 5,00    |
|            | 55-64         | 25  | 3,3537 | ,79703         | ,15941     | 3,0247                           | 3,6827      | 1,56    | 4,69    |
|            | 65 ir daugiau | 2   | 3,5938 | ,83969         | ,59375     | -3,9506                          | 11,1381     | 3,00    | 4,19    |
|            | Total         | 406 | 3,6005 | ,66819         | ,03316     | 3,5353                           | 3,6657      | 1,56    | 5,00    |
| Eng_Mean   | 18-24         | 52  | 3,3840 | ,56235         | ,07798     | 3,2274                           | 3,5406      | 2,08    | 4,69    |
|            | 25-34         | 153 | 3,3768 | ,56170         | ,04541     | 3,2871                           | 3,4665      | 1,31    | 4,69    |
|            | 35-44         | 110 | 3,5748 | ,48677         | ,04641     | 3,4828                           | 3,6668      | 1,92    | 4,85    |
|            | 45-54         | 64  | 3,4665 | ,46243         | ,05780     | 3,3510                           | 3,5821      | 2,31    | 4,54    |
|            | 55-64         | 25  | 3,3206 | ,46053         | ,09211     | 3,1305                           | 3,5107      | 2,38    | 4,08    |
|            | 65 ir daugiau | 2   | 3,7308 | ,38075         | ,26923     | ,3099                            | 7,1517      | 3,46    | 4,00    |
|            | Total         | 406 | 3,4438 | ,52577         | ,02609     | 3,3925                           | 3,4951      | 1,31    | 4,85    |
| Creat_Mean | 18-24         | 52  | 3,4701 | ,45303         | ,06282     | 3,3440                           | 3,5962      | 2,36    | 4,45    |
|            | 25-34         | 153 | 3,4884 | ,52533         | ,04247     | 3,4045                           | 3,5723      | 2,09    | 4,64    |
|            | 35-44         | 110 | 3,5822 | ,46206         | ,04406     | 3,4949                           | 3,6695      | 2,27    | 4,45    |
|            | 45-54         | 64  | 3,4631 | ,44114         | ,05514     | 3,3529                           | 3,5733      | 2,18    | 4,64    |
|            | 55-64         | 25  | 3,3051 | ,45395         | ,09079     | 3,1177                           | 3,4925      | 2,45    | 4,00    |
|            | 65 ir daugiau | 2   | 3,3636 | ,12856         | ,09091     | 2,2085                           | 4,5187      | 3,27    | 3,45    |
|            | Total         | 406 | 3,4956 | ,48377         | ,02401     | 3,4484                           | 3,5428      | 2,09    | 4,64    |
| Innov_Mean | 18-24         | 52  | 3,2184 | ,68510         | ,09501     | 3,0276                           | 3,4091      | 1,40    | 4,60    |
|            | 25-34         | 153 | 3,4375 | ,66280         | ,05358     | 3,3317                           | 3,5434      | 1,30    | 4,80    |
|            | 35-44         | 110 | 3,6104 | ,61732         | ,05886     | 3,4937                           | 3,7270      | 1,70    | 5,00    |
|            | 45-54         | 64  | 3,3172 | ,60515         | ,07564     | 3,1660                           | 3,4683      | 1,80    | 5,00    |
|            | 55-64         | 25  | 2,8910 | ,76154         | ,15231     | 2,5767                           | 3,2053      | 1,70    | 4,60    |
|            | 65 ir daugiau | 2   | 3,5000 | ,42426         | ,30000     | -,3119                           | 7,3119      | 3,20    | 3,80    |
|            | Total         | 406 | 3,4040 | ,67247         | ,03337     | 3,3384                           | 3,4696      | 1,30    | 5,00    |

| ANOVA      |                |                |     |             |       |       |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
|            |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.  |
| AutL_Mean  | Between Groups | 3,055          | 5   | ,611        | 1,375 | ,233  |
|            | Within Groups  | 177,766        | 400 | ,444        |       |       |
|            | Total          | 180,822        | 405 |             |       |       |
| Eng_Mean   | Between Groups | 3,337          | 5   | ,667        | 2,458 | ,033  |
|            | Within Groups  | 108,619        | 400 | ,272        |       |       |
|            | Total          | 111,957        | 405 |             |       |       |
| Creat_Mean | Between Groups | 1,876          | 5   | ,375        | 1,615 | ,155  |
|            | Within Groups  | 92,909         | 400 | ,232        |       |       |
|            | Total          | 94,785         | 405 |             |       |       |
| Innov_Mean | Between Groups | 13,729         | 5   | 2,746       | 6,483 | <,001 |
|            | Within Groups  | 169,420        | 400 | ,424        |       |       |
|            | Total          | 183,149        | 405 |             |       |       |

Šaltinis: SPSS rezultatai

### 3. ANOVA testas pagal respondentų išsilavinimą

| Descriptives |                                                   |     |        |                |            |                                  |        |         |         |
|--------------|---------------------------------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|--------|---------|---------|
|              |                                                   | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |        | Minimum | Maximum |
| AutL_Mean    | Vidurinis                                         | 66  | 3,6127 | ,61112         | ,07522     | 3,4625                           | 3,7629 | 1,56    | 4,88    |
|              | Profesinis (profesine mokykla)                    | 44  | 3,2963 | ,79139         | ,11931     | 3,0557                           | 3,5369 | 1,56    | 4,88    |
|              | Aukstasis neuniversitetinis (kolegija)            | 94  | 3,6145 | ,69456         | ,07164     | 3,4723                           | 3,7568 | 1,69    | 5,00    |
|              | Aukstasis universitetinis (bakalauras, magistras) | 198 | 3,6481 | ,62353         | ,04431     | 3,5607                           | 3,7355 | 2,19    | 4,94    |
|              | Aukstesnysis universitetinis (doktorantura)       | 4   | 4,0625 | ,95879         | ,47939     | 2,5369                           | 5,5881 | 2,69    | 4,75    |
|              | Total                                             | 406 | 3,6005 | ,66819         | ,03316     | 3,5353                           | 3,6657 | 1,56    | 5,00    |
| Eng_Mean     | Vidurinis                                         | 66  | 3,4081 | ,53406         | ,06574     | 3,2768                           | 3,5394 | 1,92    | 4,69    |
|              | Profesinis (profesine mokykla)                    | 44  | 3,4538 | ,53604         | ,08081     | 3,2908                           | 3,6168 | 2,38    | 4,69    |
|              | Aukstasis neuniversitetinis (kolegija)            | 94  | 3,4395 | ,50238         | ,05182     | 3,3366                           | 3,5424 | 1,31    | 4,62    |
|              | Aukstasis universitetinis (bakalauras, magistras) | 198 | 3,4469 | ,53402         | ,03795     | 3,3721                           | 3,5218 | 1,38    | 4,85    |
|              | Aukstesnysis universitetinis (doktorantura)       | 4   | 3,8654 | ,45018         | ,22509     | 3,1490                           | 4,5817 | 3,31    | 4,23    |
|              | Total                                             | 406 | 3,4438 | ,52577         | ,02609     | 3,3925                           | 3,4951 | 1,31    | 4,85    |
| Creat_Mean   | Vidurinis                                         | 66  | 3,5083 | ,46791         | ,05760     | 3,3932                           | 3,6233 | 2,27    | 4,36    |
|              | Profesinis (profesine mokykla)                    | 44  | 3,4211 | ,45010         | ,06785     | 3,2842                           | 3,5579 | 2,45    | 4,45    |
|              | Aukstasis neuniversitetinis (kolegija)            | 94  | 3,5116 | ,52790         | ,05445     | 3,4035                           | 3,6197 | 2,09    | 4,64    |
|              | Aukstasis universitetinis (bakalauras, magistras) | 198 | 3,4924 | ,47500         | ,03376     | 3,4258                           | 3,5590 | 2,18    | 4,64    |
|              | Aukstesnysis universitetinis (doktorantura)       | 4   | 3,8864 | ,44148         | ,22074     | 3,1839                           | 4,5889 | 3,45    | 4,45    |
|              | Total                                             | 406 | 3,4956 | ,48377         | ,02401     | 3,4484                           | 3,5428 | 2,09    | 4,64    |
| Innov_Mean   | Vidurinis                                         | 66  | 3,2959 | ,68370         | ,08416     | 3,1278                           | 3,4640 | 1,70    | 4,80    |
|              | Profesinis (profesine mokykla)                    | 44  | 3,2879 | ,68480         | ,10324     | 3,0797                           | 3,4961 | 1,70    | 4,60    |
|              | Aukstasis neuniversitetinis (kolegija)            | 94  | 3,4263 | ,70916         | ,07314     | 3,2811                           | 3,5716 | 1,30    | 5,00    |
|              | Aukstasis universitetinis (bakalauras, magistras) | 198 | 3,4437 | ,63978         | ,04547     | 3,3540                           | 3,5333 | 1,40    | 5,00    |
|              | Aukstesnysis universitetinis (doktorantura)       | 4   | 3,9750 | ,85000         | ,42500     | 2,6225                           | 5,3275 | 2,80    | 4,80    |
|              | Total                                             | 406 | 3,4040 | ,67247         | ,03337     | 3,3384                           | 3,4696 | 1,30    | 5,00    |

| ANOVA      |                |                |     |             |       |      |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|            |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| AutL_Mean  | Between Groups | 5,402          | 4   | 1,351       | 3,087 | ,016 |
|            | Within Groups  | 175,420        | 401 | ,437        |       |      |
|            | Total          | 180,822        | 405 |             |       |      |
| Eng_Mean   | Between Groups | ,803           | 4   | ,201        | ,724  | ,576 |
|            | Within Groups  | 111,154        | 401 | ,277        |       |      |
|            | Total          | 111,957        | 405 |             |       |      |
| Creat_Mean | Between Groups | ,892           | 4   | ,223        | ,952  | ,434 |
|            | Within Groups  | 93,893         | 401 | ,234        |       |      |
|            | Total          | 94,785         | 405 |             |       |      |
| Innov_Mean | Between Groups | 3,027          | 4   | ,757        | 1,685 | ,153 |
|            | Within Groups  | 180,122        | 401 | ,449        |       |      |
|            | Total          | 183,149        | 405 |             |       |      |

Šaltinis: SPSS rezultatai

#### 4. T-testas pagal respondentų organizacijos šalį

| Group Statistics |                                         |     |        |                |                 |
|------------------|-----------------------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                  | V DALIS 4. Organizacijos veiklos salis. | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| AutL_Mean        | Lietuva                                 | 206 | 3,5129 | ,67992         | ,04737          |
|                  | Norvegija                               | 200 | 3,6908 | ,64520         | ,04562          |
| Eng_Mean         | Lietuva                                 | 206 | 3,3299 | ,52943         | ,03689          |
|                  | Norvegija                               | 200 | 3,5610 | ,49660         | ,03512          |
| Creat_Mean       | Lietuva                                 | 206 | 3,4058 | ,51646         | ,03598          |
|                  | Norvegija                               | 200 | 3,5881 | ,42962         | ,03038          |
| Innov_Mean       | Lietuva                                 | 206 | 3,3144 | ,71136         | ,04956          |
|                  | Norvegija                               | 200 | 3,4963 | ,61822         | ,04371          |

| Independent Samples Test     |                             |        |         |              |             |                 |                       |                                           |         |
|------------------------------|-----------------------------|--------|---------|--------------|-------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------|
| t-test for Equality of Means |                             |        |         |              |             |                 |                       |                                           |         |
|                              |                             | t      | df      | Significance |             | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                              |                             |        |         | One-Sided p  | Two-Sided p |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| AutL_Mean                    | Equal variances assumed     | -2,702 | 404     | ,004         | ,007        | -,17788         | ,06582                | -,30727                                   | -,04848 |
|                              | Equal variances not assumed | -2,705 | 403,791 | ,004         | ,007        | -,17788         | ,06577                | -,30717                                   | -,04858 |
| Eng_Mean                     | Equal variances assumed     | -4,533 | 404     | <,001        | <,001       | -,23109         | ,05098                | -,33130                                   | -,13088 |
|                              | Equal variances not assumed | -4,538 | 403,524 | <,001        | <,001       | -,23109         | ,05093                | -,33121                                   | -,13097 |
| Creat_Mean                   | Equal variances assumed     | -3,862 | 404     | <,001        | <,001       | -,18234         | ,04722                | -,27517                                   | -,08951 |
|                              | Equal variances not assumed | -3,872 | 394,774 | <,001        | <,001       | -,18234         | ,04709                | -,27492                                   | -,08976 |
| Innov_Mean                   | Equal variances assumed     | -2,746 | 404     | ,003         | ,006        | -,18185         | ,06622                | -,31203                                   | -,05166 |
|                              | Equal variances not assumed | -2,752 | 399,166 | ,003         | ,006        | -,18185         | ,06609                | -,31177                                   | -,05193 |

Šaltinis: SPSS rezultatai

## 5. ANOVA testas pagal respondentų organizacijos veiklos sritį

|            |                                   | Descriptives |        |                |            |                                  |        |         |         |
|------------|-----------------------------------|--------------|--------|----------------|------------|----------------------------------|--------|---------|---------|
|            |                                   | N            | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |        | Minimum | Maximum |
| AutL_Mean  | Administravimas / vadyba          | 33           | 3,8523 | ,62340         | ,10852     | 3,6312                           | 4,0733 | 2,63    | 4,81    |
|            | Finansai / apskaita               | 39           | 3,7660 | ,64773         | ,10372     | 3,5561                           | 3,9760 | 2,19    | 4,94    |
|            | Zmogiskieji ištekliai             | 22           | 3,7898 | ,55014         | ,11729     | 3,5459                           | 4,0337 | 2,50    | 4,69    |
|            | Gamyba / inžinerija               | 51           | 3,3860 | ,78519         | ,10995     | 3,1652                           | 3,6069 | 1,56    | 5,00    |
|            | Pardavimai / klientų aptarnavimas | 89           | 3,5887 | ,61145         | ,06481     | 3,4599                           | 3,7175 | 1,69    | 5,00    |
|            | IT / technologijos                | 26           | 3,8510 | ,47568         | ,09329     | 3,6588                           | 4,0431 | 2,75    | 4,81    |
|            | Svietimas / mokslas               | 29           | 3,5841 | ,61743         | ,11465     | 3,3492                           | 3,8189 | 2,38    | 4,75    |
|            | Kita                              | 117          | 3,4897 | ,69882         | ,06461     | 3,3618                           | 3,6177 | 1,56    | 4,88    |
| Total      |                                   | 406          | 3,6005 | ,66819         | ,03316     | 3,5353                           | 3,6657 | 1,56    | 5,00    |
| Eng_Mean   | Administravimas / vadyba          | 33           | 3,6247 | ,45417         | ,07906     | 3,4637                           | 3,7858 | 2,46    | 4,62    |
|            | Finansai / apskaita               | 39           | 3,4438 | ,49553         | ,07935     | 3,2832                           | 3,6044 | 2,31    | 4,31    |
|            | Zmogiskieji ištekliai             | 22           | 3,5734 | ,55710         | ,11877     | 3,3264                           | 3,8204 | 2,46    | 4,69    |
|            | Gamyba / inžinerija               | 51           | 3,2549 | ,60422         | ,08461     | 3,0850                           | 3,4248 | 1,31    | 4,69    |
|            | Pardavimai / klientų aptarnavimas | 89           | 3,5931 | ,48254         | ,05115     | 3,4914                           | 3,6947 | 2,08    | 4,85    |
|            | IT / technologijos                | 26           | 3,1538 | ,47518         | ,09319     | 2,9619                           | 3,3458 | 2,00    | 3,92    |
|            | Svietimas / mokslas               | 29           | 3,5623 | ,66557         | ,12359     | 3,3092                           | 3,8155 | 1,38    | 4,69    |
|            | Kita                              | 117          | 3,3722 | ,45740         | ,04229     | 3,2884                           | 3,4559 | 1,92    | 4,62    |
| Total      |                                   | 406          | 3,4438 | ,52577         | ,02609     | 3,3925                           | 3,4951 | 1,31    | 4,85    |
| Creat_Mean | Administravimas / vadyba          | 33           | 3,5647 | ,43879         | ,07638     | 3,4091                           | 3,7203 | 2,64    | 4,36    |
|            | Finansai / apskaita               | 39           | 3,3984 | ,50833         | ,08140     | 3,2336                           | 3,5631 | 2,18    | 4,36    |
|            | Zmogiskieji ištekliai             | 22           | 3,5909 | ,46248         | ,09860     | 3,3859                           | 3,7960 | 2,73    | 4,64    |
|            | Gamyba / inžinerija               | 51           | 3,3601 | ,48377         | ,06774     | 3,2240                           | 3,4961 | 2,27    | 4,64    |
|            | Pardavimai / klientų aptarnavimas | 89           | 3,5065 | ,53229         | ,05642     | 3,3944                           | 3,6187 | 2,09    | 4,55    |
|            | IT / technologijos                | 26           | 3,4685 | ,43309         | ,08494     | 3,2936                           | 3,6435 | 2,64    | 4,27    |
|            | Svietimas / mokslas               | 29           | 3,6367 | ,38981         | ,07239     | 3,4884                           | 3,7850 | 3,09    | 4,36    |
|            | Kita                              | 117          | 3,5123 | ,47735         | ,04413     | 3,4249                           | 3,5997 | 2,18    | 4,45    |
| Total      |                                   | 406          | 3,4956 | ,48377         | ,02401     | 3,4484                           | 3,5428 | 2,09    | 4,64    |
| Innov_Mean | Administravimas / vadyba          | 33           | 3,5694 | ,59505         | ,10358     | 3,3584                           | 3,7804 | 2,40    | 4,80    |
|            | Finansai / apskaita               | 39           | 3,3205 | ,67011         | ,10730     | 3,1033                           | 3,5377 | 1,80    | 4,90    |
|            | Zmogiskieji ištekliai             | 22           | 3,8455 | ,73790         | ,15732     | 3,5183                           | 4,1726 | 2,00    | 5,00    |
|            | Gamyba / inžinerija               | 51           | 3,1431 | ,67595         | ,09465     | 2,9530                           | 3,3332 | 1,70    | 4,60    |
|            | Pardavimai / klientų aptarnavimas | 89           | 3,3472 | ,72970         | ,07735     | 3,1935                           | 3,5009 | 1,30    | 4,70    |
|            | IT / technologijos                | 26           | 3,4490 | ,50411         | ,09886     | 3,2454                           | 3,6527 | 2,60    | 4,20    |
|            | Svietimas / mokslas               | 29           | 3,6034 | ,60148         | ,11169     | 3,3747                           | 3,8322 | 2,20    | 4,80    |
|            | Kita                              | 117          | 3,3996 | ,63455         | ,05866     | 3,2834                           | 3,5158 | 1,70    | 5,00    |
| Total      |                                   | 406          | 3,4040 | ,67247         | ,03337     | 3,3384                           | 3,4696 | 1,30    | 5,00    |

Šaltinis: SPSS rezultatai

## 6. ANOVA testas pagal respondentų užimamas pareigas

|            |                | ANOVA          |     |             |       |       |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
|            |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.  |
| AutL_Mean  | Between Groups | 9,381          | 7   | 1,340       | 3,111 | ,003  |
|            | Within Groups  | 171,440        | 398 | ,431        |       |       |
|            | Total          | 180,822        | 405 |             |       |       |
| Eng_Mean   | Between Groups | 8,446          | 7   | 1,207       | 4,639 | <,001 |
|            | Within Groups  | 103,511        | 398 | ,260        |       |       |
|            | Total          | 111,957        | 405 |             |       |       |
| Creat_Mean | Between Groups | 2,303          | 7   | ,329        | 1,416 | ,197  |
|            | Within Groups  | 92,482         | 398 | ,232        |       |       |
|            | Total          | 94,785         | 405 |             |       |       |
| Innov_Mean | Between Groups | 10,428         | 7   | 1,490       | 3,433 | ,001  |
|            | Within Groups  | 172,721        | 398 | ,434        |       |       |
|            | Total          | 183,149        | 405 |             |       |       |

| Descriptives |                                            |     |        |                |            |                                  |        |         |         |
|--------------|--------------------------------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|--------|---------|---------|
|              |                                            | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |        | Minimum | Maximum |
| AutL_Mean    | Asistentas / techninis personalas          | 45  | 3,4978 | ,67912         | ,10124     | 3,2938                           | 3,7018 | 1,81    | 4,88    |
|              | Specialistas                               | 131 | 3,5501 | ,65199         | ,05696     | 3,4374                           | 3,6628 | 1,56    | 4,88    |
|              | Vyresnysis specialistas / komandos vadovas | 90  | 3,7875 | ,69501         | ,07326     | 3,6419                           | 3,9331 | 1,69    | 5,00    |
|              | Skyriaus / padalinio vadovas               | 48  | 3,4818 | ,57918         | ,08360     | 3,3136                           | 3,6499 | 2,25    | 4,63    |
|              | Kita                                       | 92  | 3,6016 | ,67839         | ,07073     | 3,4611                           | 3,7421 | 1,56    | 5,00    |
|              | Total                                      | 406 | 3,6005 | ,66819         | ,03316     | 3,5353                           | 3,6657 | 1,56    | 5,00    |
| Eng_Mean     | Asistentas / techninis personalas          | 45  | 3,4523 | ,59277         | ,08837     | 3,2742                           | 3,6304 | 2,08    | 4,69    |
|              | Specialistas                               | 131 | 3,3406 | ,57692         | ,05041     | 3,2409                           | 3,4403 | 1,31    | 4,69    |
|              | Vyresnysis specialistas / komandos vadovas | 90  | 3,5372 | ,45495         | ,04796     | 3,4419                           | 3,6325 | 2,46    | 4,46    |
|              | Skyriaus / padalinio vadovas               | 48  | 3,6329 | ,48547         | ,07007     | 3,4919                           | 3,7738 | 2,08    | 4,85    |
|              | Kita                                       | 92  | 3,3965 | ,46438         | ,04841     | 3,3003                           | 3,4926 | 1,92    | 4,62    |
|              | Total                                      | 406 | 3,4438 | ,52577         | ,02609     | 3,3925                           | 3,4951 | 1,31    | 4,85    |
| Creat_Mean   | Asistentas / techninis personalas          | 45  | 3,5495 | ,46272         | ,06898     | 3,4105                           | 3,6885 | 2,55    | 4,45    |
|              | Specialistas                               | 131 | 3,3949 | ,54519         | ,04763     | 3,3006                           | 3,4891 | 2,09    | 4,64    |
|              | Vyresnysis specialistas / komandos vadovas | 90  | 3,5171 | ,41698         | ,04395     | 3,4297                           | 3,6044 | 2,64    | 4,55    |
|              | Skyriaus / padalinio vadovas               | 48  | 3,6294 | ,43615         | ,06295     | 3,5028                           | 3,7561 | 2,27    | 4,45    |
|              | Kita                                       | 92  | 3,5217 | ,46745         | ,04873     | 3,4249                           | 3,6185 | 2,09    | 4,45    |
|              | Total                                      | 406 | 3,4956 | ,48377         | ,02401     | 3,4484                           | 3,5428 | 2,09    | 4,64    |
| Innov_Mean   | Asistentas / techninis personalas          | 45  | 3,3178 | ,68201         | ,10167     | 3,1129                           | 3,5227 | 2,10    | 4,70    |
|              | Specialistas                               | 131 | 3,2727 | ,70385         | ,06150     | 3,1510                           | 3,3943 | 1,30    | 5,00    |
|              | Vyresnysis specialistas / komandos vadovas | 90  | 3,5926 | ,55842         | ,05886     | 3,4756                           | 3,7096 | 2,00    | 5,00    |
|              | Skyriaus / padalinio vadovas               | 48  | 3,6488 | ,60599         | ,08747     | 3,4729                           | 3,8248 | 1,90    | 4,90    |
|              | Kita                                       | 92  | 3,3209 | ,69504         | ,07246     | 3,1769                           | 3,4648 | 1,70    | 5,00    |
|              | Total                                      | 406 | 3,4040 | ,67247         | ,03337     | 3,3384                           | 3,4696 | 1,30    | 5,00    |

| ANOVA      |                |                |     |             |       |       |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
|            |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.  |
| AutL_Mean  | Between Groups | 4,631          | 4   | 1,158       | 2,635 | ,034  |
|            | Within Groups  | 176,190        | 401 | ,439        |       |       |
|            | Total          | 180,822        | 405 |             |       |       |
| Eng_Mean   | Between Groups | 4,105          | 4   | 1,026       | 3,815 | ,005  |
|            | Within Groups  | 107,852        | 401 | ,269        |       |       |
|            | Total          | 111,957        | 405 |             |       |       |
| Creat_Mean | Between Groups | 2,424          | 4   | ,606        | 2,631 | ,034  |
|            | Within Groups  | 92,361         | 401 | ,230        |       |       |
|            | Total          | 94,785         | 405 |             |       |       |
| Innov_Mean | Between Groups | 9,308          | 4   | 2,327       | 5,368 | <,001 |
|            | Within Groups  | 173,841        | 401 | ,434        |       |       |
|            | Total          | 183,149        | 405 |             |       |       |

Šaltinis: SPSS rezultatai

## 7. ANOVA testas pagal respondentų darbo stažą

| Descriptives |                     |     |        |                |            |                                  |        |         |         |
|--------------|---------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|--------|---------|---------|
|              |                     | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |        | Minimum | Maximum |
| AutL_Mean    | Iki 1 metu          | 14  | 3,5759 | ,75287         | ,20121     | 3,1412                           | 4,0106 | 1,69    | 4,56    |
|              | 1-3 metai           | 48  | 3,4943 | ,65513         | ,09456     | 3,3040                           | 3,6845 | 1,69    | 4,63    |
|              | 4-6 metai           | 111 | 3,6895 | ,64785         | ,06149     | 3,5677                           | 3,8114 | 2,19    | 5,00    |
|              | 7-10 metu           | 51  | 3,7096 | ,58907         | ,08249     | 3,5439                           | 3,8752 | 1,81    | 4,88    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 182 | 3,5456 | ,69401         | ,05144     | 3,4441                           | 3,6471 | 1,56    | 5,00    |
|              | Total               | 406 | 3,6005 | ,66819         | ,03316     | 3,5353                           | 3,6657 | 1,56    | 5,00    |
| Eng_Mean     | Iki 1 metu          | 14  | 3,2637 | ,42425         | ,11338     | 3,0188                           | 3,5087 | 2,15    | 3,77    |
|              | 1-3 metai           | 48  | 3,2436 | ,57549         | ,08307     | 3,0765                           | 3,4107 | 1,31    | 4,69    |
|              | 4-6 metai           | 111 | 3,3872 | ,56792         | ,05390     | 3,2803                           | 3,4940 | 1,38    | 4,38    |
|              | 7-10 metu           | 51  | 3,4487 | ,48575         | ,06802     | 3,3121                           | 3,5853 | 2,31    | 4,69    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 182 | 3,5436 | ,48301         | ,03580     | 3,4729                           | 3,6142 | 2,31    | 4,85    |
|              | Total               | 406 | 3,4438 | ,52577         | ,02609     | 3,3925                           | 3,4951 | 1,31    | 4,85    |
| Creat_Mean   | Iki 1 metu          | 14  | 3,3442 | ,39895         | ,10662     | 3,1138                           | 3,5745 | 2,55    | 4,09    |
|              | 1-3 metai           | 48  | 3,3163 | ,47553         | ,06864     | 3,1782                           | 3,4544 | 2,36    | 4,64    |
|              | 4-6 metai           | 111 | 3,5454 | ,48796         | ,04632     | 3,4536                           | 3,6372 | 2,18    | 4,55    |
|              | 7-10 metu           | 51  | 3,5223 | ,57549         | ,08058     | 3,3604                           | 3,6841 | 2,09    | 4,45    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 182 | 3,5167 | ,45262         | ,03355     | 3,4504                           | 3,5829 | 2,18    | 4,64    |
|              | Total               | 406 | 3,4956 | ,48377         | ,02401     | 3,4484                           | 3,5428 | 2,09    | 4,64    |
| Innov_Mean   | Iki 1 metu          | 14  | 3,0111 | ,72195         | ,19295     | 2,5943                           | 3,4280 | 1,70    | 4,40    |
|              | 1-3 metai           | 48  | 3,1884 | ,62183         | ,08975     | 3,0079                           | 3,3690 | 1,40    | 4,60    |
|              | 4-6 metai           | 111 | 3,4411 | ,63567         | ,06034     | 3,3216                           | 3,5607 | 1,70    | 4,80    |
|              | 7-10 metu           | 51  | 3,4627 | ,69169         | ,09686     | 3,2682                           | 3,6573 | 1,30    | 4,80    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 182 | 3,4519 | ,68403         | ,05070     | 3,3519                           | 3,5520 | 1,70    | 5,00    |
|              | Total               | 406 | 3,4040 | ,67247         | ,03337     | 3,3384                           | 3,4696 | 1,30    | 5,00    |

| ANOVA      |                |                |     |             |       |      |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|            |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| AutL_Mean  | Between Groups | 2,585          | 4   | ,646        | 1,454 | ,216 |
|            | Within Groups  | 178,237        | 401 | ,444        |       |      |
|            | Total          | 180,822        | 405 |             |       |      |
| Eng_Mean   | Between Groups | 4,547          | 4   | 1,137       | 4,244 | ,002 |
|            | Within Groups  | 107,410        | 401 | ,268        |       |      |
|            | Total          | 111,957        | 405 |             |       |      |
| Creat_Mean | Between Groups | 2,256          | 4   | ,564        | 2,445 | ,046 |
|            | Within Groups  | 92,529         | 401 | ,231        |       |      |
|            | Total          | 94,785         | 405 |             |       |      |
| Innov_Mean | Between Groups | 5,139          | 4   | 1,285       | 2,894 | ,022 |
|            | Within Groups  | 178,010        | 401 | ,444        |       |      |
|            | Total          | 183,149        | 405 |             |       |      |

Šaltinis: SPSS rezultatai

## 8. ANOVA testas pagal respondentų darbo stažą organizacijoje

| Descriptives |                     |     |        |                |            |                                  |        |         |         |
|--------------|---------------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|--------|---------|---------|
|              |                     | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |        | Minimum | Maximum |
| AutL_Mean    | Iki 1 metu          | 58  | 3,6509 | ,55124         | ,07238     | 3,5059                           | 3,7958 | 2,50    | 4,94    |
|              | 1-3 metai           | 133 | 3,6509 | ,67961         | ,05893     | 3,5344                           | 3,7675 | 1,69    | 4,88    |
|              | 4-6 metai           | 106 | 3,6580 | ,67111         | ,06518     | 3,5288                           | 3,7873 | 1,69    | 5,00    |
|              | 7-10 metu           | 31  | 3,7419 | ,65506         | ,11765     | 3,5017                           | 3,9822 | 2,31    | 4,69    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 78  | 3,3428 | ,68124         | ,07714     | 3,1892                           | 3,4964 | 1,56    | 5,00    |
|              | Total               | 406 | 3,6005 | ,66819         | ,03316     | 3,5353                           | 3,6657 | 1,56    | 5,00    |
| Eng_Mean     | Iki 1 metu          | 58  | 3,4271 | ,53589         | ,07037     | 3,2862                           | 3,5680 | 2,08    | 4,69    |
|              | 1-3 metai           | 133 | 3,4272 | ,52706         | ,04570     | 3,3368                           | 3,5176 | 1,31    | 4,69    |
|              | 4-6 metai           | 106 | 3,4191 | ,54544         | ,05298     | 3,3141                           | 3,5242 | 1,38    | 4,31    |
|              | 7-10 metu           | 31  | 3,5062 | ,47906         | ,08604     | 3,3305                           | 3,6819 | 2,38    | 4,46    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 78  | 3,4932 | ,51431         | ,05823     | 3,3772                           | 3,6092 | 2,38    | 4,85    |
|              | Total               | 406 | 3,4438 | ,52577         | ,02609     | 3,3925                           | 3,4951 | 1,31    | 4,85    |
| Creat_Mean   | Iki 1 metu          | 58  | 3,4373 | ,52554         | ,06901     | 3,2991                           | 3,5755 | 2,09    | 4,36    |
|              | 1-3 metai           | 133 | 3,5161 | ,51597         | ,04474     | 3,4276                           | 3,6046 | 2,36    | 4,64    |
|              | 4-6 metai           | 106 | 3,5385 | ,47500         | ,04614     | 3,4470                           | 3,6300 | 2,09    | 4,55    |
|              | 7-10 metu           | 31  | 3,5279 | ,42603         | ,07652     | 3,3716                           | 3,6841 | 2,73    | 4,45    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 78  | 3,4327 | ,42602         | ,04824     | 3,3366                           | 3,5287 | 2,45    | 4,36    |
|              | Total               | 406 | 3,4956 | ,48377         | ,02401     | 3,4484                           | 3,5428 | 2,09    | 4,64    |
| Innov_Mean   | Iki 1 metu          | 58  | 3,3193 | ,81560         | ,10709     | 3,1049                           | 3,5338 | 1,30    | 5,00    |
|              | 1-3 metai           | 133 | 3,4758 | ,61883         | ,05366     | 3,3697                           | 3,5820 | 1,70    | 5,00    |
|              | 4-6 metai           | 106 | 3,4352 | ,58667         | ,05698     | 3,3222                           | 3,5482 | 1,70    | 5,00    |
|              | 7-10 metu           | 31  | 3,4323 | ,60519         | ,10870     | 3,2103                           | 3,6542 | 2,50    | 4,70    |
|              | Daugiau nei 10 metu | 78  | 3,2907 | ,76722         | ,08687     | 3,1177                           | 3,4637 | 1,70    | 4,90    |
|              | Total               | 406 | 3,4040 | ,67247         | ,03337     | 3,3384                           | 3,4696 | 1,30    | 5,00    |

| ANOVA      |                |                |     |             |       |      |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|            |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| AutL_Mean  | Between Groups | 6,636          | 4   | 1,659       | 3,819 | ,005 |
|            | Within Groups  | 174,186        | 401 | ,434        |       |      |
|            | Total          | 180,822        | 405 |             |       |      |
| Eng_Mean   | Between Groups | ,428           | 4   | ,107        | ,385  | ,819 |
|            | Within Groups  | 111,528        | 401 | ,278        |       |      |
|            | Total          | 111,957        | 405 |             |       |      |
| Creat_Mean | Between Groups | ,789           | 4   | ,197        | ,842  | ,499 |
|            | Within Groups  | 93,995         | 401 | ,234        |       |      |
|            | Total          | 94,785         | 405 |             |       |      |
| Innov_Mean | Between Groups | 2,231          | 4   | ,558        | 1,236 | ,295 |
|            | Within Groups  | 180,918        | 401 | ,451        |       |      |
|            | Total          | 183,149        | 405 |             |       |      |

Šaltinis: SPSS rezultatai

PRIEDAS 12 „Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai analizė“

1. Autentiškos lyderystės poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 2,501                       | ,178       |                           | 14,084 | <,001 |                         |       |
|       | AutL_Mean  | ,251                        | ,048       | ,249                      | 5,172  | <,001 | 1,000                   | 1,000 |

a. Dependent Variable: Innov\_Mean

**Bootstrap for Coefficients**

| Model |            | B     | Bias                    | Std. Error | Bootstrap <sup>a</sup> |                         |       |
|-------|------------|-------|-------------------------|------------|------------------------|-------------------------|-------|
|       |            |       |                         |            | Sig. (2-tailed)        | 95% Confidence Interval |       |
| 1     | (Constant) | 2,501 | ,001                    | ,213       | <,001                  | 2,087                   | 2,912 |
|       | AutL_Mean  | ,251  | -6,083×10 <sup>-5</sup> | ,057       | <,001                  | ,138                    | ,362  |

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | ,249 <sup>a</sup> | ,062     | ,060              | ,65206                     | ,062            | 26,752            | 1   | 404 | <,001         | 1,891         |

a. Predictors: (Constant), AutL\_Mean

b. Dependent Variable: Innov\_Mean

**Bootstrap for Model Summary**

| Model | Durbin-Watson | Bias  | Std. Error | Bootstrap <sup>a</sup>  |       |
|-------|---------------|-------|------------|-------------------------|-------|
|       |               |       |            | 95% Confidence Interval |       |
| 1     | 1,891         | -,664 | ,089       | 1,048                   | 1,402 |

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 11,375         | 1   | 11,375      | 26,752 | <,001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 171,774        | 404 | ,425        |        |                    |
|       | Total      | 183,149        | 405 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Innov\_Mean

b. Predictors: (Constant), AutL\_Mean

Šaltinis: SPSS rezultatai

## 2. Darbuotojų įsitraukimo poveikis inovatyviai darbuotojų elgsenai

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | ,421 <sup>a</sup> | ,177     | ,175              | ,61073                     | ,177            | 87,021            | 1   | 404 | <,001         |

a. Predictors: (Constant), Eng\_Mean

b. Dependent Variable: Innov\_Mean

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 32,459         | 1   | 32,459      | 87,021 | <,001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 150,691        | 404 | ,373        |        |                    |
|       | Total      | 183,149        | 405 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Innov\_Mean

b. Predictors: (Constant), Eng\_Mean

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant) | 1,550                       | ,201       |                           | 7,707 | <,001 |
|       | Eng_Mean   | ,538                        | ,058       | ,421                      | 9,329 | <,001 |

a. Dependent Variable: Innov\_Mean

**Bootstrap for Coefficients**

| Model |            | B     | Bias  | Std. Error | Sig. (2-tailed) | 95% Confidence Interval |       |
|-------|------------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------------|-------|
|       |            |       |       |            |                 | Lower                   | Upper |
| 1     | (Constant) | 1,550 | -,014 | ,188       | <,001           | 1,177                   | 1,911 |
|       | Eng_Mean   | ,538  | ,004  | ,054       | <,001           | ,430                    | ,648  |

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | ,421 <sup>a</sup> | ,177     | ,175              | ,61073                     | ,177            | 87,021            | 1   | 404 | <,001         | 1,909         |

a. Predictors: (Constant), Eng\_Mean

b. Dependent Variable: Innov\_Mean

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 32,459         | 1   | 32,459      | 87,021 | <,001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 150,691        | 404 | ,373        |        |                    |
|       | Total      | 183,149        | 405 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Innov\_Mean

b. Predictors: (Constant), Eng\_Mean

## PRIEDAS 13 „Mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos poveikių analizė“

### ➔ Matrix

Run MATRIX procedure:

Copyright 2013-2025 by Andrew F. Hayes. ALL RIGHTS RESERVED.  
This version of PROCESS requires SPSS version 26 or later  
Workshop schedule available at [haskayne.ucalgary.ca/CCRAM](http://haskayne.ucalgary.ca/CCRAM)  
In SPSS 29 and later, change default output font to Courier New for tidier output. More information about PROCESS at [processmacro.org/faq.html](http://processmacro.org/faq.html).  
This beta release has not been completely tested. Use at your own risk.

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

Model: 15

Y: InnovMea  
X: AutLMea  
M: EngMea  
W: CreatMea

Sample  
Size: 406

OUTCOME VARIABLE:  
EngMea

| Model Summary | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|---------------|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|               | ,2955 | ,0873 | ,2529 | 38,6642 | 1,0000 | 404,0000 | ,0000 |

| Model    | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 2,6065 | ,1370 | 19,0322 | ,0000 | 2,3372 | 2,8757 |
| AutLMea  | ,2326  | ,0374 | 6,2181  | ,0000 | ,1590  | ,3061  |

OUTCOME VARIABLE:  
InnovMea

| Model Summary | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|---------------|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|               | ,6502 | ,4228 | ,2643 | 58,5917 | 5,0000 | 400,0000 | ,0000 |

| Model    | coeff  | se     | t       | p     | LLCI    | ULCI   |
|----------|--------|--------|---------|-------|---------|--------|
| constant | 1,0530 | 1,2459 | ,8452   | ,3985 | -1,3963 | 3,5024 |
| AutLMea  | ,6774  | ,2931  | 2,3115  | ,0213 | ,1013   | 1,2535 |
| EngMea   | -,7127 | ,3331  | -2,1395 | ,0330 | -1,3676 | -,0578 |
| CreatMea | ,2565  | ,3462  | ,7409   | ,4592 | -,4241  | ,9371  |
| Int_1    | -,1775 | ,0814  | -2,1809 | ,0298 | -,3375  | -,0175 |
| Int_2    | ,3073  | ,0929  | 3,3060  | ,0010 | ,1245   | ,4900  |

Product terms key:

Int\_1 : AutLMea x CreatMea  
Int\_2 : EngMea x CreatMea

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F       | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0069   | 4,7565  | 1,0000 | 400,0000 | ,0298 |
| M*W | ,0158   | 10,9294 | 1,0000 | 400,0000 | ,0010 |

Focal predict: AutLMea (X)  
Mod var: CreatMea (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| CreatMea | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 3,0000   | ,1448  | ,0615 | 2,3565 | ,0189 | ,0240  | ,2656 |
| 3,5455   | ,0480  | ,0408 | 1,1768 | ,2400 | -,0322 | ,1281 |
| 4,0000   | -,0327 | ,0540 | -,6064 | ,5446 | -,1388 | ,0734 |

Focal predict: EngMea (M)  
Mod var: CreatMea (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| CreatMea | Effect | se    | t      | p     | LLCI  | ULCI  |
|----------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 3,0000   | ,2091  | ,0722 | 2,8968 | ,0040 | ,0672 | ,3510 |
| 3,5455   | ,3767  | ,0518 | 7,2695 | ,0000 | ,2748 | ,4785 |
| 4,0000   | ,5163  | ,0671 | 7,6904 | ,0000 | ,3843 | ,6483 |

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Conditional direct effects of X on Y

| CreatMea | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 3,0000   | ,1448  | ,0615 | 2,3565 | ,0189 | ,0240  | ,2656 |
| 3,5455   | ,0480  | ,0408 | 1,1768 | ,2400 | -,0322 | ,1281 |
| 4,0000   | -,0327 | ,0540 | -,6064 | ,5446 | -,1388 | ,0734 |

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

AutLMea -> EngMea -> InnovMea

| CreatMea | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|--------|----------|----------|
| 3,0000   | ,0486  | ,0200  | ,0147    | ,0934    |
| 3,5455   | ,0876  | ,0207  | ,0505    | ,1310    |
| 4,0000   | ,1201  | ,0303  | ,0652    | ,1819    |

Index of moderated mediation:

|          | Index | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|-------|--------|----------|----------|
| CreatMea | ,0715 | ,0319  | ,0117    | ,1346    |

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

Šaltinis: SPSS rezultatai

PRIEDAS 14 „Autentiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo tiesioginio poveikio inovatyviai darbuotojų elgsenai poveikių skirtumų analizė Lietuvoje ir Norvegijoje (z-test)“

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | AL_country, AutLMean, Country_dummy <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: InnovMea

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,270 <sup>a</sup> | ,073     | ,066              | ,64991                     |

a. Predictors: (Constant), AL\_country, AutLMean, Country\_dummy

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 13,353         | 3   | 4,451       | 10,538 | <,001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 169,796        | 402 | ,422        |        |                    |
|       | Total      | 183,149        | 405 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: InnovMea

b. Predictors: (Constant), AL\_country, AutLMean, Country\_dummy

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)    | 2,438                       | ,239       |                           | 10,207 | <,001 |
|       | AutLMean      | ,250                        | ,067       | ,248                      | 3,738  | <,001 |
|       | Country_dummy | ,238                        | ,359       | ,177                      | ,663   | ,508  |
|       | AL_country    | -,027                       | ,098       | -,077                     | -,278  | ,781  |

a. Dependent Variable: InnovMea

## → Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Eng_country, EngMean, Country_dummy <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: InnovMea

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,425 <sup>a</sup> | ,181     | ,175              | ,61096                     |

a. Predictors: (Constant), Eng\_country, EngMean, Country\_dummy

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 33,091         | 3   | 11,030      | 29,550 | <,001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 150,058        | 402 | ,373        |        |                    |
|       | Total      | 183,149        | 405 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: InnovMea

b. Predictors: (Constant), Eng\_country, EngMean, Country\_dummy

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)    | 1,722                       | ,272       |                           | 6,335 | <,001 |
|       | EngMean       | ,478                        | ,081       | ,374                      | 5,935 | <,001 |
|       | Country_dummy | -,296                       | ,415       | -,220                     | -,713 | ,476  |
|       | Eng_country   | ,103                        | ,119       | ,278                      | ,868  | ,386  |

a. Dependent Variable: InnovMea

Šaltinis: SPSS rezultatai

PRIEDAS 15 „Mediacijos, moderacijos ir moderuotos mediacijos poveikių skirtumų analizė  
Lietuvoje ir Norvegijoje“

1. PROCESS MODEL 15 Lietuvos duomenims

➔ Matrix

Run MATRIX procedure:

Copyright 2013-2025 by Andrew F. Hayes. ALL RIGHTS RESERVED.  
This version of PROCESS requires SPSS version 26 or later  
Workshop schedule available at [haskayne.ucalgary.ca/CCRAM](http://haskayne.ucalgary.ca/CCRAM)  
In SPSS 29 and later, change default output font to Courier New for tidier  
output. More information about PROCESS at [processmacro.org/faq.html](http://processmacro.org/faq.html).  
This beta release has not been completely tested. Use at your own risk.

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

Model: 15

Y: InnovMea  
X: AutLMean  
M: EngMean  
W: CreatMea

Sample  
Size: 206

Variable descriptive statistics

|      | InnovMea | AutLMean | EngMean | CreatMea |
|------|----------|----------|---------|----------|
| Mean | 3,3144   | 3,5129   | 3,3299  | 3,4058   |
| SD   | ,7114    | ,6799    | ,5294   | ,5165    |
| Min  | 1,3000   | 1,5625   | 1,3077  | 2,0909   |
| Max  | 5,0000   | 5,0000   | 4,6923  | 4,6364   |

Variable intercorrelations (Pearson r)

|          | InnovMea | AutLMean | EngMean | CreatMea |
|----------|----------|----------|---------|----------|
| InnovMea | 1,0000   | ,2385    | ,3560   | ,5992    |
| AutLMean | ,2385    | 1,0000   | ,3010   | ,2765    |
| EngMean  | ,3560    | ,3010    | 1,0000  | ,2262    |
| CreatMea | ,5992    | ,2765    | ,2262   | 1,0000   |

OUTCOME VARIABLE:  
EngMean

Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|  | ,3010 | ,0906 | ,2562 | 20,3256 | 1,0000 | 204,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff | se    | t      | p      | LLCI   | ULCI  |
|----------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|
| constant | ,0000 | ,0353 | ,0000  | 1,0000 | -,0695 | ,0695 |
| AutLMean | ,2344 | ,0520 | 4,5084 | ,0000  | ,1319  | ,3369 |

OUTCOME VARIABLE:  
InnovMea

Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|  | ,6755 | ,4563 | ,2820 | 33,5647 | 5,0000 | 200,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 3,2987 | ,0384 | 85,9821 | ,0000 | 3,2230 | 3,3743 |
| AutLMean | ,0201  | ,0600 | ,3348   | ,7382 | -,0982 | ,1384  |
| EngMean  | ,2658  | ,0751 | 3,5391  | ,0005 | ,1177  | ,4138  |
| CreatMea | ,7724  | ,0761 | 10,1510 | ,0000 | ,6223  | ,9224  |
| Int_1    | -,1397 | ,1053 | -1,3269 | ,1860 | -,3474 | ,0679  |
| Int_2    | ,4751  | ,1160 | 4,0940  | ,0001 | ,2462  | ,7039  |

Product terms key:

Int\_1 : AutLMean x CreatMea  
Int\_2 : EngMean x CreatMea

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F       | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0048   | 1,7608  | 1,0000 | 200,0000 | ,1860 |
| M*W | ,0456   | 16,7605 | 1,0000 | 200,0000 | ,0001 |

Focal predict: EngMean (M)  
Mod var: CreatMea (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

|  | CreatMea | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|--|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|  | -,5767   | -,0082 | ,1067 | -,0768 | ,9388 | -,2187 | ,2023 |
|  | ,0488    | ,2889  | ,0746 | 3,8739 | ,0001 | ,1419  | ,4360 |
|  | ,5033    | ,5049  | ,0891 | 5,6672 | ,0000 | ,3292  | ,6805 |

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Conditional direct effects of X on Y

|  | CreatMea | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|--|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|  | -,5767   | ,1007  | ,0933 | 1,0793 | ,2818 | -,0833 | ,2846 |
|  | ,0488    | ,0133  | ,0592 | ,2240  | ,8230 | -,1035 | ,1300 |
|  | ,5033    | -,0503 | ,0719 | -,6986 | ,4856 | -,1921 | ,0916 |

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

AutLMean -> EngMean -> InnovMea

|  | CreatMea | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--|----------|--------|--------|----------|----------|
|  | -,5767   | -,0019 | ,0252  | -,0580   | ,0437    |
|  | ,0488    | ,0677  | ,0286  | ,0257    | ,1461    |
|  | ,5033    | ,1183  | ,0458  | ,0483    | ,2354    |

Index of moderated mediation:

|          | Index | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|-------|--------|----------|----------|
| CreatMea | ,1114 | ,0483  | ,0355    | ,2304    |

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:  
5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
CreatMea AutLMean EngMean

----- END MATRIX -----

Šaltinis: SPSS rezultatai

## 2. PROCESS MODEL 15 Norvegijos duomenims

### ➔ Matrix

Run MATRIX procedure:

Copyright 2013-2025 by Andrew F. Hayes. ALL RIGHTS RESERVED.  
This version of PROCESS requires SPSS version 26 or later  
Workshop schedule available at [haskayne.ucalgary.ca/CCRAM](http://haskayne.ucalgary.ca/CCRAM)  
In SPSS 29 and later, change default output font to Courier New for tidier output. More information about PROCESS at [processmacro.org/faq.html](http://processmacro.org/faq.html).  
This beta release has not been completely tested. Use at your own risk.

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model: 15  
Y: InnovMea  
X: AutLMean  
M: EngMean  
W: CreatMea

Sample  
Size: 200

#### Variable descriptive statistics

|      | InnovMea | AutLMean | EngMean | CreatMea |
|------|----------|----------|---------|----------|
| Mean | 3,4963   | 3,6908   | 3,5610  | 3,5881   |
| SD   | ,6182    | ,6452    | ,4966   | ,4296    |
| Min  | 1,4000   | 1,6875   | 1,9231  | 2,2727   |
| Max  | 5,0000   | 4,8750   | 4,8462  | 4,4545   |

#### Variable intercorrelations (Pearson r)

|          | InnovMea | AutLMean | EngMean | CreatMea |
|----------|----------|----------|---------|----------|
| InnovMea | 1,0000   | ,2321    | ,4670   | ,4835    |
| AutLMean | ,2321    | 1,0000   | ,2457   | ,1317    |
| EngMean  | ,4670    | ,2457    | 1,0000  | ,1803    |
| CreatMea | ,4835    | ,1317    | ,1803   | 1,0000   |

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

#### OUTCOME VARIABLE:

EngMean

#### Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|  | ,2457 | ,0604 | ,2329 | 12,7205 | 1,0000 | 198,0000 | ,0005 |

#### Model

|          | coeff | se    | t      | p      | LLCI   | ULCI  |
|----------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|
| constant | ,0000 | ,0341 | ,0000  | 1,0000 | -,0673 | ,0673 |
| AutLMean | ,1891 | ,0530 | 3,5666 | ,0005  | ,0845  | ,2937 |

\*\*\*\*\*

#### OUTCOME VARIABLE:

InnovMea

#### Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|  | ,6390 | ,4084 | ,2319 | 26,7828 | 5,0000 | 194,0000 | ,0000 |

#### Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 3,5114 | ,0348 | 100,7708 | ,0000 | 3,4427 | 3,5801 |
| AutLMean | ,1060  | ,0557 | 1,9040   | ,0584 | -,0038 | ,2158  |
| EngMean  | ,4862  | ,0724 | 6,7185   | ,0000 | ,3435  | ,6289  |
| CreatMea | ,5959  | ,0814 | 7,3228   | ,0000 | ,4354  | ,7564  |
| Int_1    | -,2868 | ,1341 | -2,1385  | ,0337 | -,5513 | -,0223 |
| Int_2    | -,1240 | ,1759 | -,7052   | ,4815 | -,4709 | ,2228  |

#### Product terms key:

Int\_1 : AutLMean x CreatMea  
Int\_2 : EngMean x CreatMea

#### Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0139   | 4,5731 | 1,0000 | 194,0000 | ,0337 |
| M*W | ,0015   | ,4973  | 1,0000 | 194,0000 | ,4815 |

Focal predict: AutLMean (X)  
Mod var: CreatMea (W)

#### Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

|  | CreatMea | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|--|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|  | -,4063   | ,2225  | ,0822 | 2,7064 | ,0074 | ,0604  | ,3847 |
|  | ,0483    | ,0921  | ,0553 | 1,6661 | ,0973 | -,0169 | ,2012 |
|  | ,4119    | -,0122 | ,0738 | -,1647 | ,8694 | -,1578 | ,1334 |

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

#### Conditional direct effects of X on Y

|  | CreatMea | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|--|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|  | -,4063   | ,2225  | ,0822 | 2,7064 | ,0074 | ,0604  | ,3847 |
|  | ,0483    | ,0921  | ,0553 | 1,6661 | ,0973 | -,0169 | ,2012 |
|  | ,4119    | -,0122 | ,0738 | -,1647 | ,8694 | -,1578 | ,1334 |

#### Conditional indirect effects of X on Y:

#### INDIRECT EFFECT:

AutLMean -> EngMean -> InnovMea

|  | CreatMea | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--|----------|--------|--------|----------|----------|
|  | -,4063   | ,1015  | ,0353  | ,0443    | ,1872    |
|  | ,0483    | ,0908  | ,0293  | ,0400    | ,1552    |
|  | ,4119    | ,0823  | ,0303  | ,0327    | ,1538    |

#### Index of moderated mediation:

|          | Index  | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|--------|----------|----------|
| CreatMea | -,0235 | ,0351  | -,1008   | ,0431    |

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

CreatMea AutLMean EngMean

----- END MATRIX -----

Šaltinis: SPSS rezultatai