

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Katrina Neverkevič
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

EMOCINĖS GEROVĖS DARBE ĮTAKA RYŠIUI TARP VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMO VADOVU MODERUOJANT X IR Z KARTŲ YPATUMAMS	THE IMPACT OF EMOTIONAL WELL-BEING AT WORK ON THE RELATIONSHIP BETWEEN A LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMPLOYEES' TRUST IN THE LEADER, MODERATED BY THE CHARACTERISTICS OF GENERATIONS X AND Z
--	---

Darbo vadovė doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2025

TURINYS

IVADAS	4
1. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO, DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMO, EMOCINĖS GEROVĖS BEI X IR Z KARTŲ YPATUMŲ TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1 Emocinio intelekto samprata ir svarba	7
1.1.1 Vadovo emocinio intelekto reikšmė vadovavimui ir darbo aplinkai	9
1.2 Darbuotojų pasitikėjimo vadovu samprata	11
1.2.1 Darbuotojų pasitikėjimo vadovu formavimosi veiksniai ir svarba organizacijoje	12
1.3 Emocinės gerovės samprata	14
1.3.1 Emocinės gerovės reikšmė organizacijoje ir ją lemiantys veiksniai	16
1.4 X ir Z kartų samprata, apibrėžtys ir ypatumai	18
1.4.1 Vadovavimo ir darbo aplinkos reikšmė X ir Z kartoms	20
1.5 Vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo, emocinės gerovės bei X ir Z kartų ypatumų sąsajos	23
2. EMOCINĖS GEROVĖS DARBE ĮTAKOS RYŠIUI TARP VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMO VADOVU TYRIMO METODOLOGIJA.....	25
2.1 Tyrimo konceptualus pagrindimas.....	25
2.2 Tyrimo instrumento sudarymas	29
2.3 Tyrimo organizavimas, etika, tiriamos imties charakteristikos ir duomenų analizės metodai	33
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	35
3.1 Tyrimo respondentų demografiniai duomenys	35
3.2 Konstrukto patikimumo ir duomenų normalumo testai	36
3.3 Tyrimo hipotezių apibendrinimas	39
TYRIMO PRIELAIIDOS IR APRIBOJIMAI.....	44
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	45
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	47
SANTRAUKA.....	55
SUMMARY.....	56
PRIEDAI	57
1 priedas. Tyrimo anketa	57
2 priedas. Tyrimo skaičiavimai SPSS programoje	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Emocinio intelekto apibrėžimai.....	7
2 lentelė. Pasitikėjimo vadovu apibrėžimai.....	12
3 lentelė. Emocinės gerovės apibrėžimai.....	15
4 lentelė. Anketos struktūra.....	29
5 lentelė. Vadovo emocinio intelekto klausimyno teiginiai ir jo autoriai.....	30
6 lentelė. Pasitikėjimo vadovu vertinimo konstrukto teiginiai ir jo autoriai.....	31
7 lentelė. Emocinės gerovės darbe vertinimo konstrukto teiginiai ir jo autoriai.....	31
8 lentelė. Demografinių charakteristikų klausimynas.....	33
9 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys.....	35
10 lentelė. Konstrukto patikimumo rodikliai (Cronbach alfa).....	36
11 lentelė. Aprašomoji tyrimo pagrindinių kintamųjų statistika.....	37
12 lentelė. Kintamųjų pasiskirstymo normalumo vertinimas pagal Kolmogorovo– Smirnovą ir Shapiro–Wilk testus.....	37
13 lentelė. Tyrime naudotų konstrukto asimetrijos (skewness) ir smailumo (kurtosis) rodikliai.....	38
14 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai.....	42

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.....	26
---	----

IVADAS

Darbo aktualumas. Pastaraisiais metais didėjantis dėmesys darbuotojų emocinei gerovei darbe atspindi reikšmingus pokyčius organizacijų valdyme. Emocinis intelektas, pripažįstamas kaip vienas pagrindinių vadovavimo bruožų, daro tiesioginę įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovu, o emocinė gerovė darbo aplinkoje tampa svarbiu veiksnium, galinčiu šį ryšį sustiprinti arba susilpninti. Šiuolaikinėje darbo rinkoje emocinė gerovė suvokiama ne tik kaip darbuotojų gerovės užtikrinimas, bet ir kaip organizacijos veiklos efektyvumo rodiklis.

Vadovo emocinio intelekto svarba ypač išryškėja siekiant palaikyti pasitikėjimą, teigiamą emocinę atmosferą ir darbuotojų įsitraukimą. X ir Z kartų darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai emocinio klimato atžvilgiu yra skirtingi, todėl organizacijos susiduria su iššūkiu pritaikyti vadovavimo metodus, kurie atitiktų šių kartų specifinius poreikius. Tokios sąlygos lemia būtinybę giliau analizuoti emocinės gerovės darbe įtaką ryšiui tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu, atsižvelgiant į X ir Z kartų ypatumus.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Vadovo emocinis intelektas yra plačiai tiriamas moksliniuose darbuose dėl jo reikšmingo poveikio vadovavimo kokybei, pasitikėjimui vadovu ir darbuotojų gerovei. Mayer, Caruso ir Salovey (2016) pasiūlė gebėjimų modelį, kuriame emocinis intelektas apibrėžiamas kaip gebėjimas atpažinti, suprasti ir reguliuoti emocijas, o šie gebėjimai laikomi esminiais veiksmingam vadovavimui. Kaip rodo Coronado-Maldonado ir Benítez-Marquez (2023) tyrimas, emociniu intelektu pasižymintys vadovai gerina komandinį darbą, skatina įsitraukimą ir pozityvius darbo rezultatus. Brackett ir kt. (2011) nustatė, kad aukštesnis vadovo emocinio intelekto lygis yra susijęs su didesniu darbuotojų pasitikėjimu vadovu. Tačiau šios temos dar nėra išsamiai ištirtos kalbant apie skirtingų kartų moderacinį poveikį santykiui tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo. Reikia daugiau empirinių tyrimų, kurie giliau analizuotų šių veiksnių sąveikas, siekiant suprasti, kaip kurti darnią ir produktyvią darbo aplinką skirtingų kartų darbuotojams.

Darbo naujumas. Šio darbo naujumas atsiskleidžia analizuojant emocinės gerovės darbe, vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu sąsajas, ypatingą dėmesį skiriant X ir Z kartų ypatumams kaip moderuojančiam veiksniumi. Tyrimas atliekamas Lietuvos organizacijų kontekste ir prisideda prie teorinių bei praktinių žinių plėtros, atskleisdamas naujas įžvalgas, kurios gali būti pritaikomos organizacijose, siekiant

stiprinti vadovavimo efektyvumą, darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą vadovais skirtingų kartų kontekste.

Darbo problema. Kiek stipriai emocinė gerovė darbo aplinkoje veikia vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu ryšį, kai šį ryšį moderuoja X ir Z kartų ypatumai?

Darbo tikslas. Teoriniu ir empiriniu lygmeniu išanalizuoti, kiek emocinė gerovė darbe veikia ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu, kai šį ryšį moderuoja X ir Z kartų ypatumai.

Darbo uždaviniai.

1. Atskleisti vadovo emocinio intelekto, emocinės gerovės darbo vietoje ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu sąvokas bei įvertinti X ir Z kartų ypatumus darbo rinkoje;
2. Nustatyti nagrinėjamų veiksnių tarpusavio ryšį ir parengti tyrimo metodologiją;
3. Empiriškai išanalizuoti emocinės gerovės darbo aplinkoje tarpininkavimo efektą tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu, atsižvelgiant į X ir Z kartų ypatumus.

Darbo metodai. Darbe atliekama vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo vadovu, emocinės gerovės ir X ir Z kartų ypatumų mokslinių šaltinių analizė. Vykdomas kiekybinis tyrimas, struktūrizuota anketinė apklausa Lietuvos organizacijų darbuotojams. Surinkti duomenys analizuojami taikant statistinės analizės metodus, naudojant SPSS programinę įrangą, siekiant nustatyti nagrinėjamos temos veiksnių tarpusavio sąsajas ir jų reikšmę organizaciniam veiksmingumui.

Darbo struktūra. Šis magistro darbas susideda iš trijų skyrių. Pirmajame skyriuje pristatomos vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės sampratos, analizuojamos X ir Z kartų ypatybės bei jų reikšmė darbo aplinkoje. Identifikuojamos šių reiškinių tarpusavio sąsajos, sudarančios pagrindą conceptualiam empirinio tyrimo modeliui. Antrajame skyriuje pateikiamas empirinio tyrimo tikslas, suformuluotos hipotezės, pristatytas conceptualus modelis ir pagrįsti tyrimo instrumentai. Aprašomas tyrimo organizavimas, imties charakteristikos bei taikomi statistinės analizės metodai. Trečiajame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo duomenys, atliekama jų statistinė analizė ir apibendrinami gauti rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbo apribojimai. Šiame darbo tyrime analizuojami tik Lietuvos organizacijų darbuotojai, todėl rezultatai gali neatspindėti kitų šalių ar kultūrų ypatumų. Duomenys surinkti naudojant savarankiškai pildomas anketas, todėl galimas respondentų subjektyvumo poveikis. Empirinis tyrimas atliktas per ribotą laikotarpį, todėl negalima įvertinti ilgalaikių pokyčių.

Dirbtinio intelekto naudojimo deklaracija. Rengiant magistro darbą buvo naudojami dirbtinio intelekto (DI) įrankiai tik pagalbinais tikslais, teksto struktūravimui ir kalbos aiškumo gerinimui. Darbo teorinė analizė, empirinio tyrimo rezultatai ir išvados parengti autorės savarankiškai, laikantis akademinio sąžiningumo principų.

1. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO, DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMO, EMOCINĖS GEROVĖS BEI X IR Z KARTŲ YPATUMŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Emocinio intelekto samprata ir svarba

Šiuolaikinėje visuomenėje, kur socialinis susiskaldymas ir technologijų plėtra gilina atskirtį, emocinis intelektas išskiriamas kaip svarbus asmeninio ir profesinio tobulėjimo veiksnys. Emocinio intelekto sąvoka pradėjo formuotis XX a. pabaigoje, kai tyrėjai atkreipė dėmesį į emocijų svarbą žmogaus elgesiui ir gebėjimui prisitaikyti. Salovey ir Mayer (1990) buvo vieni pirmųjų mokslininkų, pradėjusių analizuoti emocinio intelekto koncepciją, pabrėždami emocijų supratimo, valdymo ir taikymo reikšmę. Emocinio intelekto įgūdžių taikymas skatina empatiją ir supratimą kolektyve, taip gerindamas organizacijos veiklos rezultatus.

Emocinio intelekto sąvoka yra kilusi iš socialinio intelekto teorijos, kurią 1983 m. pristatė Gardner. Šioje teorijoje pabrėžiama, kad individų gebėjimas suvokti ir valdyti socialines situacijas yra esminis intelekto aspektas. Mayer ir Salovey (1993) praplėtė šią idėją ir pirmą kartą pavartojo terminą *emocinis intelektas*, apibūdindami jį kaip gebėjimą atpažinti, suprasti, valdyti savo ir kitų emocijas, siekiant priimti pagrįstus sprendimus, užtikrinti veiksmingą tarpusavio bendravimą ir konstruktyvų konfliktų sprendimą socialinėje aplinkoje.

Gebėjimas atpažinti, išreikšti ir valdyti emocijas yra svarbus tiek darbuotojams, tiek vadovams. Pasak Tsaur ir kt. (2019), emocinis intelektas apima individo gebėjimą suvokti, vertinti, suprasti, valdyti bei taikyti tiek savo, tiek kitų emocijas. Toks gebėjimas atpažinti emocijas padeda sėkmingai įveikti sudėtingas ar stresines situacijas, o tai prisideda prie psichinės ir fizinės sveikatos gerovės (Deb ir kt., 2023). 1 lentelėje pateikiami emocinio intelekto apibrėžimai pagal skirtingus mokslinės literatūros autorius.

1 lentelė

Emocinio intelekto apibrėžimai

Autorius	Emocinio intelekto apibrėžimas
Mayer ir Forgas (2001)	Gebėjimas atpažinti emocijų reikšmę, suvokti jų tarpusavio ryšius ir remiantis tuo samprotauti bei mąstyti.
Guy ir Lee (2015)	Gebėjimas suprasti tiek savo, tiek kitų emocijas bei efektyviai jas valdyti, siekiant tikslingo ir tinkamo elgesio.

1 lentelės tęsinys

Corsini (2016)	Gebėjimas stebėti savo ir kitų žmonių emocijas, jas atpažinti, tinkamai įvardyti bei pasitelkti emocinę informaciją mąstymo ir elgesio reguliavimo procesuose.
Lubbadeh (2020)	Gebėjimas suprasti, harmonizuoti, išreikšti, valdyti ir kontroliuoti savo jausmus bei emocijas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Mayer ir Forgas, 2001; Guy ir Lee, 2015; Corsini, 2016; Lubbadeh, 2020.

Moksliniuose šaltiniuose emocinio intelekto samprata pateikiama nevienodai, autoriai akcentuoja atskirus šio reiškinio aspektus, emocijų atpažinimą, empatiją, jų valdymą ar gebėjimą panaudoti emocinę informaciją tarpasmeniniuose santykiuose. Emocinis intelektas laikytinas esminiu veiksniu, lemiančiu asmens emocinį sąmoningumą bei tarpusavio santykių kokybę. Tokiu būdu emocinį intelektą galima apibrėžti kaip gebėjimą tiksliai suvokti, vertinti ir reguliuoti savo bei kitų emocijas, jas kryptingai taikant sprendimų priėmimo ir socialinės sąveikos kontekstuose.

Mokslininkų Wong ir Law (2002) atliktas tyrimas reikšmingai prisidėjo prie emocinio intelekto suvokimo, jie savo tyrime išskyrė keturis pagrindinius emocinio intelekto komponentus:

- *Savo emocijų vertinimas* – gebėjimas atpažinti, suvokti ir analizuoti savo emocijas, leidžiantis geriau suprasti savo vidinę būseną.
- *Kitų emocijų vertinimas* – gebėjimas tiksliai interpretuoti ir suprasti kitų žmonių emocijas, kas yra itin svarbu efektyviam bendravimui ir santykių kūrimui.
- *Emocijų reguliavimas* – gebėjimas valdyti savo emocijas ir adaptuotis prie įvairių situacijų, išlaikant emocinę pusiausvyrą.
- *Emocijų naudojimas* – šis komponentas apima gebėjimą pasitelkti emocijas kaip priemonę sprendimams priimti ir gerinti problemų sprendimo procesus.

Jų tyrimas pabrėžė emocinio intelekto svarbą darbo aplinkoje, nes jis susijęs su geresniu darbo našumu, vadovavimo efektyvumu ir bendravimo kokybe. Wong ir Law suformuluotas modelis ne tik suteikė pagrindą suprasti emocinio intelekto sudedamąsias dalis, bet ir atvėrė naujas perspektyvas šios srities tyrimams.

Per pastarąjį dešimtmetį emocinio intelekto tyrimų reikšmė ženkliai išaugo, formuojantis keturioms pagrindinėms šios srities teorijoms. Goleman (1995) išskiria emocijų ir jausmų valdymo gebėjimą, juos panaudojant kaip motyvacijos ir sėkmingų santykių pagrindą. Pasak Bar-On (1997), emocinis intelektas yra esminis emocinių ir socialinių įgūdžių derinys, leidžiantis geriau suprasti save ir kitus, užtikrinti sklandų bendravimą bei įveikti kasdienes problemas. Petrides ir Furnham (2003) savo tyrimuose

emocinį intelektą vertina kaip asmenybės savybę, kuri apima emocinę savivoką ir yra žemesniame asmenybės struktūros lygmenyje. Mayer ir kt. (2016) emocinį intelektą sieja su gebėjimu analizuoti, valdyti ir panaudoti emocijas naujoms idėjoms kurti bei intelektiniam tobulėjimui skatinti. Nepaisant to, kad egzistuoja skirtingos teorijos šia tema, visos jos pripažįsta, jog gebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti emocijas yra esminis tiek asmeninio, tiek profesinio gyvenimo aspektas.

Apibendrinant galima teigti, kad emocinio intelekto samprata vis labiau siejama su efektyviu vadovavimu ir lyderyste. Tyrimai, atlikti įvairių mokslininkų, pabrėžia, kad šiuolaikinėje globalioje visuomenėje ir nuolat besikeičiančioje organizacijų aplinkoje emocinis intelektas atlieka svarbų vaidmenį, nes jis yra ne tik bendravimo, bet ir bendradarbiavimo pagrindas. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, jog sėkmingas vadovas, norėdamas vystyti savo emocinį intelektą, pirmiausia turi įgyti gebėjimą valdyti savo pačių emocijas ir elgesį.

1.1.1 Vadovo emocinio intelekto reikšmė vadovavimui ir darbo aplinkai

Tyrimai rodo, kad emocinis intelektas yra esminis efektyvaus vadovavimo veiksnys šiuolaikinėse XXI amžiaus organizacijose. Vadovas, turintis aukštą emocinį intelektą, geba efektyviai atpažinti darbuotojų poreikius ir juos motyvuoti, kas skatina didesnę įsitraukimą organizacijoje (Winton, 2022). Gebėjimas konstruktyviai valdyti emocijas padeda ne tik spręsti iškilusias problemas, bet ir išlaikyti efektyvų bendravimą su komanda. Adekvatus savęs ir emocijų vertinimas, tai esminė prielaida, leidžianti vadovui priimti subalansuotus sprendimus, skatinti komandos motyvaciją bei kurti palankią darbo aplinką. Balti ir Karoui Zouaoui (2024) pabrėžia, kad žmogiškieji ištekliai, kaip pagrindinis organizacijos turtas ir konkurencinio pranašumo šaltinis, įgyja didžiausią reikšmę, kai vadovas, pasižymintis aukštu emociniu intelektu, geba formuoti motyvuojančią, įsitraukimą skatinančią ir produktyvią darbo aplinką.

Minarova ir kt. (2020) pabrėžia, kad gebėjimas valdyti savo emocijas yra esminis veiksnys, leidžiantis įtakoti kitų žmonių emocijas. Jei žmogus turi stiprų emocijų valdymo gebėjimą, jis gali skatinti ir daryti įtaką kitų emocijoms. Tačiau jei šis gebėjimas nėra išvystytas, asmuo nesugeba veiksmingai paveikti kitų emocijų. Tai parodo, kad emocinis intelektas yra svarbus tarpasmeniniams santykiams ir vadovavimui. Dasborough ir kt., kaip cituoja Schmodde ir Wehner (2023) pabrėžia, kad emocinis intelektas yra svarbus lyderių gebėjimas, leidžiantis ne tik suprasti ir valdyti savo emocijas, bet ir tinkamai atsižvelgti į darbuotojų emocinius poreikius. Tai padeda priimti tinkamus sprendimus bei

kurti strategijas, kurios skatina teigiamas darbuotojų reakcijas ir stiprina organizacinę kultūrą. Caruso ir kt. (2002) akcentuoja, kad vadovo gebėjimas atpažinti savo emocijas ir jausmus leidžia ne tik tiksliai suprasti komandos narių emocijas, bet ir susieti jas su konkrečiu kontekstu, atskirti nuoširdų emocijų demonstravimą nuo klaidingo.

Emocinis intelektas itin svarbus krizinėse situacijose, nes vadovai turi gebėti greitai reaguoti į stresą ir palaikyti darbuotojų emocinę būseną. Brackett ir kt. (2011) savo tyrime pabrėžia, kad stiprūs emocinio intelekto įgūdžiai padeda geriau suprasti kitų žmonių emocijas, o tai prisideda prie efektyvesnio bendravimo, empatijos ir santykių kūrimo. Šie gebėjimai skatina didesnę dėmesį kitų jausmams ir emocijoms, o tai gali būti naudinga tiek asmeniniame, tiek profesiniame kontekste, ypač vadovavimo ir komandinio darbo srityse.

Vadovo emocinis intelektas mokslinėje literatūroje siejamas su teigiamais darbo rezultatais (Mayer ir kt., 2016; Brackett ir kt., 2011), tokiais kaip darbuotojų pasitenkinimas darbu, efektyvus konfliktų sprendimas, didesnis našumas ir inovatyvumas organizacijoje. Vadovai, pasižymintys aukštu emocinio intelekto lygiu, dažniau pelno darbuotojų pasitikėjimą ir pagarbą. Veiksmingas vadovavimas reikalauja ne tik techninių ir pažintinių įgūdžių, bet ir gebėjimo užmegzti tvirtus santykius su komandos nariais bei skatinti jų motyvaciją. Tinkamai išvystytas emocinis intelektas padeda vadovui ne tik stiprinti komandos pasitikėjimą, bet ir prisidėti prie darbuotojų išlaikymo organizacijoje. Emocinis intelektas laikytinas viena svarbiausių vadovų kompetencijų, padedančių suprasti darbuotojų emocijas, kurti pasitikėjimu grįstą aplinką ir palaikyti teigiamus tarpusavio santykius. Šie gebėjimai prisideda prie efektyvesnio komandinio darbo, stiprina bendradarbiavimą bei didina komandos veiklos rezultatyvumą ir našumą. Be to, mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių klausimynų, skirtų tiek emocinio intelekto, tiek kito asmens emocinio intelekto vertinimui.

Emocinis intelektas atlieka lemiamą vaidmenį ne tik vadovo asmeniniame darbo efektyvume, bet ir visos komandos psichologinėje gerovėje bei veiklos rezultatuose. Tyrimai rodo, kad vadovai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, geba geriau atpažinti ir valdyti savo bei pavaldinių emocijas, efektyviau spręsti konfliktus, mažinti darbuotojų patiriamą stresą ir perdegimą bei skatinti konstruktyvią organizacijos kultūrą. Tokia lyderystė ypač svarbi paslaugų sektoriuje, kur emocijos darbe ir santykiai su klientais yra esminiai veiklos komponentai (Marseno ir Muafi, 2021).

Vadovavimas, grindžiamas emociniu intelektu, tampa vis svarbesnis šiuolaikinėse organizacijose, siekiant skatinti darbuotojų įsitraukimą ir geresnius veiklos rezultatus. Tyrimai atskleidžia, kad vadovo emocinio intelekto suvokimas reikšmingai veikia įvairius

organizacijos rezultatus, tokius kaip darbuotojų pasitenkinimas, įsitraukimas ir organizacijos veiklos rodikliai (Yang ir kt., 2022).

Darbo atlikimas yra svarbus organizacijos elgesio aspektas, į kurį daug dėmesio kreipia organizacijos, siekdamos užtikrinti veiklos efektyvumą ir pasiekti strateginius tikslus (Wahyudi ir kt., 2022). Be to, emocinio intelekto ugdymas skatina pozityvią atmosferą, gerina bendradarbiavimo įgūdžius bei mažina konfliktų tikimybę, kas ilgainiui sustiprina organizacijos veiklos efektyvumą.

Apibendrinant, darbuotojų emocijos yra neatsiejama darbo dalis, todėl vadovai, kurie geba atpažinti ir valdyti tiek savo, tiek kitų emocijas, kuria palankią darbo aplinką. Tokia praktika ne tik skatina darbuotojų produktyvumą, bet ir prisideda prie jų lojalumo bei motyvacijos, greitai prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti ilgalaikę sėkmę. Emocinis intelektas yra reikšmingas ne tik organizacinės atmosferos formavimui, bet ir darbuotojų emociniam stabilumui. Aukštas emocinis lygis leidžia greičiau reaguoti į darbuotojų emocinius signalus ir užkirsti kelią konfliktams. Vadovų gebėjimas reaguoti empatiškai, valdyti emocijas ir palaikyti konstruktyvų bendravimą sudaro prielaidas stipriam tarpusavio pasitikėjimui bei emocinei darbuotojų pusiausvyrai. Todėl emocinis intelektas vis dažniau siejamas su darbuotojų pasitikėjimo vadovu stiprinimu ir jų emocinės gerovės palaikymu.

1.2 Darbuotojų pasitikėjimo vadovu samprata

Darbuotojų pasitikėjimas vadovu yra svarbus organizacijos veiklos rezultatams, motyvacijai bei darbuotojų išlaikymui. Dėl to vadovų gebėjimas stiprinti ir palaikyti pasitikėjimą tampa esminiu organizacijos sėkmės elementu. Leithwood ir kt. (2019) pabrėžia, kad pasitikėjimas stiprina tarpusavio bendradarbiavimą, skatina atvirą ir konstruktyvią komunikaciją.

Pasak McAllister (1995), pasitikėjimas apibrėžiamas kaip žmogaus pasirengimas remtis kito asmens žodžiais, veiksmais ir sprendimais, priimant juos kaip patikimą pagrindą veikti. Pasitikėjimas organizacijoje reiškia darbuotojų įsitikinimą, kad vadovas elgsis sąžiningai, kompetentingai ir rūpinsis jų interesais. Pasitikėjimo vadovu samprata mokslinėje literatūroje apibrėžiama įvairiai (2 lentelė), pabrėžiant skirtingus šio reiškinio aspektus.

2 lentelė

Pasitikėjimo vadovu apibrėžimai

Autorius	Pasitikėjimo vadovu apibrėžimas
Dirks ir Ferrin (2002)	Pasitikėjimas vadovu grindžiamas atviru bendravimu, sąžiningumu ir nuosekliu vadovo elgesiu.
Dirks ir Skarlicki (2004)	Pasitikėjimas yra susijęs su pozityviu požiūriu į darbą, organizacinių teisingumą, psichologinių kontraktų laikymusi, komunikacijos kokybę, organizacinių santykių stiprumu ir konfliktų valdymo efektyvumu.
Fuoli ir kt. (2017)	Darbuotojo pasiryžimas būti pažeidžiamam dėl vadovo veiksmų, tikint jo ketinimų geranoriškumu.
Lee ir kt. (2023)	Pasitikėjimas vadovu apibrėžiamas kaip tarpinis veiksnys tarp vadovo ir darbuotojo santykių kokybės bei komandos veiklos rezultatų, grindžiamas abipuse pagarba ir patikimumu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Dirks ir Ferrin, 2002; Dirks ir Skarlicki, 2004; Fuoli ir kt., 2017; Lee ir kt., 2023.

Pasitikėjimas vadovu dažniausiai siejamas su vadovo sąžiningumu, kompetencija, nuosekliu elgesiu ir gebėjimu kurti konstruktyvius santykius su darbuotojais. Nors skirtingi autoriai akcentuoja skirtingas pasitikėjimo dimensijas, bendras požiūris leidžia pasitikėjimą vadovu suprasti kaip darbuotojų tikėjimą, jog vadovas elgsis patikimai, atsakingai ir priims sprendimus, atitinkančius tiek darbuotojų, tiek organizacijos interesus.

Moksliniai tyrimai rodo, kad pasitikėjimas vadovu siejamas su įvairiais individualiais ir organizaciniais rezultatais, tokiais kaip darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu ir organizacijos veiklos efektyvumas (DeConinck, 2011). Pasitikėjimas vadovu padeda mažinti darbuotojų patiriamą neapibrėžtumą ir stresą organizacinių pokyčių laikotarpiu. Kaip teigia Kähkönen (2020), organizaciniai pokyčiai gali iš esmės pakeisti situaciją organizacijoje, o tai neretai sukelia darbuotojų neapibrėžtumo jausmą ir padidina jų pažeidžiamumą. Tokios situacijos daro įtaką darbuotojų emocinei būsenai, prisitaikymo gebėjimams ir pasitikėjimui organizacija, todėl tampa svarbu atidžiai valdyti pokyčius ir užtikrinti darbuotojų palaikymą.

Apibendrinant, pasitikėjimas vadovu padeda užtikrinti saugią emocinę aplinką, didina darbuotojų įsitraukimą ir palengvina pokyčių valdymą organizacijoje.

1.2.1 Darbuotojų pasitikėjimo vadovu formavimosi veiksniai ir svarba organizacijoje

Darbuotojų reakcija dažnai priklauso nuo to, kaip jie vertina savo tiesioginio vadovo patikimumą. Jeigu darbuotojai nereaguoja į tiesioginį vadovą, jo veiksmai greičiausiai neturės reikšmingos įtakos jų požiūriui ar elgesiui organizacijoje (Penning de Vries ir Vermeeren, 2024). Patikimumas stiprina vadovo autoritetą ir leidžia kurti efektyvius bei

ilgalaikius santykius su darbuotojais. Jakobsen ir kt. (2022) tyrime pabrėžiama, kad pasitikėjimo formavimasis yra nuolatinis procesas, kurį stiprina nuoseklus vadovo elgesys ir gebėjimas adaptuotis, tuo pačiu išlaikant pagrindines vertybes.

Mayer ir Gavin (2005) tyrimas parodė, kad pasitikėjimas vadovu yra pagrįstas trimis esminiais veiksniais:

- *Gebėjimais* – vadovo kompetencija ir įgūdžiai atlikti pareigas.
- *Geranoriškumu* – vadovo rūpinimusi darbuotojų gerove ir interesais.
- *Sąžiningumu* – vadovo elgesio nuoseklumu ir laikymusi etikos standartų.

Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų reakcijos, įsitraukimas ir elgsena organizacijoje didele dalimi priklauso nuo tiesioginio vadovo vertinimo ir jo patikimumo suvokimo, pasitikėjimas vadovu tampa esminiu veiksnium, lemiančiu vadovo autoritetą bei ilgalaikių santykių su darbuotojais kūrimą. Šiame kontekste aktualu analizuoti veiksnius, sudarančius darbuotojų pasitikėjimo vadovu pagrindą, ir jų raišką šiuolaikinėje darbo aplinkoje. Darbuotojų pasitikėjimas vadovu formuojasi per nuoseklų ir prognozuojamą vadovo elgesį, profesinę kompetenciją, rūpestį darbuotojų gerove bei etikos standartų laikymąsi, kurie kartu lemia požiūrį į vadovo patikimumą ir organizacijos vadovavimo efektyvumą. Pasak Tomlinson ir kt. (2020), vadovo gebėjimas demonstruoti rūpestį darbuotojais yra vienas reikšmingiausių emocinio pasitikėjimo formavimosi veiksnių, ypač šiuolaikiniame darbo kontekste, kuriame vis didesnę reikšmę įgyja vadovo komunikacijos kokybė. Men ir kt. (2021) pabrėžia, kad atvira, aiški ir nuosekli vadovo komunikacija reikšmingai prisideda prie darbuotojų pasitikėjimo stiprinimo, ypač nuotolinio ir hibridinio darbo sąlygomis, kai dėl ribotų tiesioginių kontaktų pasitikėjimas vadovu dažniau grindžiamas jo prieinamumu, palaikymu ir informacijos skaidrumu. Empiriniai tyrimai rodo, kad vadovo patikimas elgesys teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (Liu ir kt., 2022), o pasitikėjimas vadovu yra glaudžiai susijęs su psichologiniu saugumu ir darbo našumu (Li ir Tan, 2013), taip pat daro reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai bei organizacijos veiklos rezultatų efektyvumui. Atsižvelgiant į tai, kad šiuolaikinei darbo rinkai būdingas nepastovumas, neapibrėžtumas, sudėtingumas ir dviprasmiškumas (Rodrigues ir kt., 2024), organizacijose vis daugiau dėmesio skiriama palaikančios, pasitikėjimu grįstos darbo aplinkos kūrimui, kuri sudaro prielaidas darbuotojams efektyviau prisitaikyti prie organizacinių pokyčių ir išlaikyti emocinę pusiausvyrą (Afsar ir kt., 2021).

Hudson (2004) pabrėžia, kad didelis pasitikėjimas vadovu daro teigiamą įtaką pavaldinių veiklai ir organizacijos veiklos rezultatų kokybei. Pasitikėjimas atlieka esminį vaidmenį organizaciniame kontekste, nes jis skatina bendradarbiavimą, mažina konfliktų

tikimybę ir gerina darbo efektyvumą. Pasitikėjimu grįstoje organizacinėje aplinkoje darbuotojai lengviau komunikuoja tarpusavyje ir efektyviau dalijasi darbui reikalinga informacija (Afsar ir kt., 2014). Organizacijos viduje pasitikėjimas gali būti kuriamas tarp vadovų ir darbuotojų, kolegų tarpusavyje ar net tarp organizacijos ir išorinių suinteresuotųjų šalių. Pasitikėjimas organizacijoje yra vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų gerovei ir organizacijos veiklos efektyvumui. Tisu ir kt. (2021) pabrėžia, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovais ir kolegomis ne tik gerina emocinę darbuotojų būklę, bet ir didina motyvaciją, pasitenkinimą darbu bei įsitraukimą į veiklą. Be to, pasitikėjimo kultūra mažina darbuotojų ketinimus ieškoti kitų darbo galimybių, stiprina jų lojalumą organizacijai ir prisideda prie stabilios darbo aplinkos kūrimo. Šie aspektai pabrėžia, kad pasitikėjimas organizacijoje yra darbuotojų gerovės, organizacinės kultūros ir ilgalaikio produktyvumo pagrindas.

Organizacija gali prarasti darbuotojų pasitikėjimą, jei jos prisiimti įsipareigojimai, susiję su darbdavio įvaizdžio formavimo iniciatyvomis, nėra įgyvendinami (Pilbeam ir Corbridge, 2010). Safari ir kt. (2020) tyrime analizuojama pasitikėjimo ir organizacinės kultūros įtaka darbuotojų inovatyvumui bei įsitraukimui. Akcentuojama, kad pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą, inovacijas ir darbuotojų motyvaciją.

Apibendrinant, darbuotojų pasitikėjimo vadovu formavimasis yra kompleksinis ir dinamiškas procesas, kurį lemia vadovo kompetencija, nuoseklus ir etiškas elgesys, rūpestis darbuotojais bei atvira ir skaidri komunikacija. Šie veiksniai sudaro pagrindą darbuotojų psichologiniam saugumui, didesniam įsitraukimui ir motyvacijai, ypač organizacinių pokyčių ir neapibrėžtumo sąlygomis. Pasitikėjimas vadovu organizacijoje atlieka esminį vaidmenį, nes jis stiprina bendradarbiavimą, mažina konfliktų tikimybę, skatina darbuotojų emocinę gerovę ir prisideda prie ilgalaikio organizacijos veiklos efektyvumo bei tvarumo.

1.3 Emocinės gerovės samprata

Šiuolaikinėje organizacinėje aplinkoje emocinė gerovė darbe tampa vis svarbesniu aspektu, darančiu įtaką santykiams tarp vadovų ir darbuotojų. Johari ir kt. (2021) pažymi, kad emocijos lemia ne tik organizacinį klimatą, bet ir darbuotojų elgesį kasdienėje veikloje, prisidedant prie užjaučiančios ir empatiškos aplinkos kūrimo. Emocijos darbo vietoje tiesiogiai veikia darbuotojų nuotaiką, emocinę savijautą ir požiūrį į darbą. Teigiamos emocijos padeda stiprinti įsitraukimą, o neigiamos gali kelti stresą ar mažinti darbo kokybę. Dėl šios priežasties vis dažniau akcentuojama emocinės gerovės reikšmė.

Emocinė gerovė apibrėžiama kaip darbuotojų gebėjimas palaikyti emocinę pusiausvyrą, kuri priklauso ne tik nuo asmeninių darbuotojo savybių, bet ir nuo organizacinės aplinkos veiksnių, vadovų elgesio, jų emocinio intelekto bei sukurtų darbo sąlygų. Grant ir kt. (2007) teigia, kad emocinė gerovė nėra tik malonių emocijų patyrimas, bet ir vidinio augimo, savirealizacijos bei prasmingo darbo išgyvenimas. Vadovų gebėjimas aktyviai klausytis, suprasti darbuotojų emocinius poreikius gali reikšmingai prisidėti prie emocinės gerovės stiprinimo (Brackett ir kt., 2011). Organizacijose, kuriose akcentuojama emocinė gerovė, dažnai pastebimas didesnis darbuotojų įsitraukimas, lojalumas ir pasitenkinimas darbu. Emocinės gerovės samprata mokslinėje literatūroje apibrėžiama įvairiai (3 lentelė).

3 lentelė

Emocinės gerovės apibrėžimai

Autorius	Emocinės gerovės apibrėžimas
Lee ir Keyes (2000)	Darbuotojo patiriamų ir vertinamų teigiamų bei neigiamų emocijų pusiausvyrą, susijusi su darbo patirtimis.
Kamel ir Hashish (2015)	Būseną, leidžianti realizuoti savo potencialą, veikti efektyviai ir kūrybiškai, palaikyti pozityvius santykius su kitais bei prisidėti prie bendruomenės gerovės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lee ir Keyes, 2000; Kamel ir Hashish, 2015.

Atsižvelgiant į emocinės gerovės svarbą organizaciniame kontekste, būtina išskirti pagrindines jos sudedamąsias dalis, kurios atskleidžia šio reiškinio struktūrą ir formavimo prielaidas. Emocinės gerovės dedamosios apima šiuos aspektus:

- *Emocinės paramos teikimas.* Vadovų empatija bei rūpestis darbuotojų emocine būkle padeda mažinti stresą ir stiprina pasitikėjimą vadovybe, ypač krizių metu (Humphrey ir kt., 2024). Esant neapibrėžtumui ar spaudimui, emocinė parama tampa stabilizuojančiu veiksniu, padedančiu darbuotojams prisitaikyti.
- *Psichologinio saugumo užtikrinimas.* Aplinka, kurioje darbuotojai drąsiai išsako savo nuomonę, idėjas be baimės dėl pasekmių, stiprina jų įsitraukimą ir motyvaciją (Edmondson, 1999). Psichologinis saugumas skatina inovacijas, problemų sprendimą ir asmeninį tobulėjimą.
- *Tarpusavio pasitikėjimas.* Pasitikėjimu grįsta organizacijos atmosfera mažina vidinę konkurenciją ir stresą, skatina atvirą bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir vadovų. McAllister (1995) pabrėžia, kad kai darbuotojai jaučia, kad jų vadovai ir kolegos yra sąžiningi, palaikantys ir patikimi, mažėja jų nerimas, kaita bei didėja pasitenkinimas darbu ir produktyvumas.

- *Lyderystės vaidmuo.* Vadovai, gebantys aiškiai formuluoti viziją, atpažinti bei suprasti tiek savo, tiek kitų emocijas, prisideda prie pasitikėjimu grįstos darbo aplinkos kūrimo. Aukštas emocinis intelektas leidžia jiems palaikyti sklandžią komunikaciją, prisitaikyti prie skirtingų darbuotojų poreikių ir kurti sąlygas profesiniam bei asmeniniam augimui. Tokie vadovai tampa emocinės gerovės šaltiniu, motyvuoja ir įkvepia savo komandą ne tik veikti, bet ir jaustis gerai darbo aplinkoje (Goleman, 1995).

Emocinė gerovė organizacijoje veikia kaip psichologinis pagrindas, leidžiantis darbuotojams išlikti atspariems ir motyvuotiems nuolat besikeičiančioje darbo aplinkoje. Organizacijos, kurios investuoja į emocinės gerovės stiprinimą, dažniau pasižymi mažesne darbuotojų kaite, didesniu įsitraukimu ir geresniais veiklos rezultatais. Tokių pastangų nauda pasireiškia ne tik per darbo rezultatų gerėjimą, bet ir per ilgalaikius, pasitikėjimu paremtus ryšius su darbuotojais. Galima teigti, kad emocinė gerovė nėra vien papildomas veiksnys, ji tampa vienu iš kertinių elementų, formuojančių darbuotojo santykį su vadovu ir jo požiūrį į organizaciją.

Apibendrinant, emocinė gerovė organizacijoje reiškia ne tik darbuotojo emocinį stabilumą, bet ir palankią organizacinę aplinką, kurioje skatinamas atvirumas, pasitikėjimas ir emocinis palaikymas. Šio reiškinio struktūrą sudaro keturi pagrindiniai aspektai: emocinė parama, psichologinis saugumas, tarpusavio pasitikėjimas ir lyderystė, kurie padeda suprasti, kaip organizaciniai veiksniai formuoja darbuotojų emocinę patirtį.

1.3.1 Emocinės gerovės reikšmė organizacijoje ir ją lemiantys veiksniai

Lyderiai, gebantys valdyti savo emocijas ir išlaikyti emocinį balansą, kartu su sveika saviverte ir emociniu intelektu, kuria stiprią kultūrinę aplinką ir užtikrina sėkmę konkurencingoje darbo rinkoje (Ahmad ir kt., 2023). Emocinės gerovės samprata yra reikšminga bendradarbiavimui ir darbuotojų gerovei, nes emocijos tiesiogiai veikia darbo aplinkos dinamiką, darbuotojų santykius ir motyvaciją. Jos lemia, kaip žmonės priima sprendimus, reaguoja į iššūkius ir bendrauja su kolegomis, o tai daro įtaką komandos efektyvumui ir organizacijos klimatui.

Darbo aplinka yra reikšmingas veiksnys darbuotojų gerovei, nes didelę gyvenimo dalį žmonės praleidžia darbe, o darbo sąlygų ir organizacinių pokyčių poveikis gali turėti įtakos jų fizinei ir psichologinei sveikatai, bendrai savijautai bei pasitenkinimui darbu. Tyrimai rodo, kad palanki ir gerai suplanuota darbo aplinka ne tik didina darbuotojų produktyvumą, bet ir padeda palaikyti emocinę pusiausvyrą bei motyvaciją, taip prisidedant prie ilgalaikio darbuotojų įsitraukimo ir organizacijos veiklos efektyvumo (Hameli ir Aktas, 2024).

Šiame kontekste reikšmingą vaidmenį atlieka žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, kurios prisideda prie palankios darbo aplinkos kūrimo, darbuotojų emocinės gerovės stiprinimo ir pozityvaus organizacinio klimato formavimo. Tokios praktikos didina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, kartu padėdamos organizacijoms efektyviau spręsti sudėtingus uždavinius sparčiai kintančioje darbo aplinkoje (Humphrey ir kt., 2024). Emocijų vaidmuo organizacijoje yra ypač svarbus, nes jos veikia kaip vidinis motyvatorius, skatinantis bendradarbiavimą, darbuotojų pasitenkinimą darbu ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, taip mažinant konfliktus ir kuriant produktyvią bei darnią darbo aplinką (Mednini ir Turki, 2024).

Emocinė gerovė yra glaudžiai susijusi ne tik su darbo aplinka, bet ir su asmeniniu gyvenimu, nes geras savijautos lygis asmeninėje erdvėje leidžia darbuotojams lengviau susidoroti su profesiniais iššūkiais ir gyvenimo sunkumais (Rūtelionė ir kt., 2022). Organizaciniame kontekste emocinė gerovė yra neatsiejama nuo organizacinės kultūros ir darbuotojų gerovės politikos, nes ji daro tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai, tarpusavio santykiams, įsitraukimui ir prisitaikymui prie organizacinių pokyčių. Organizacijos, kurios aktyviai puoselėja emocinę gerovę, sudaro prielaidas tvariam veiklos efektyvumui ir darbuotojų lojalumui, taip sukurdamos teorinį pagrindą analizuoti emocinės gerovės sąsajas su vadovo emociniu intelektu ir darbuotojų pasitikėjimu vadovu (Li ir Tan, 2013; Afsar ir kt., 2021).

Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje emocinės gerovės stiprinimas yra sudėtingas procesas, nes specialistai susiduria su darbuotojų emocijų ir patirčių įvairove, kuri reikalauja empatijos, lankstumo ir tinkamų komunikacijos įgūdžių, siekiant užtikrinti efektyvų darbą ir pozityvius tarpusavio santykius organizacijoje (Guan ir Jepsen, 2023). Nors gera emocinė būklė darbe daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei, ją gali silpninti tokie veiksniai kaip stresas, per didelis darbo krūvis, intensyvus darbo tempas ar nerimas, todėl darbuotojų gerovė priklauso ne tik nuo darbo sąlygų, bet ir nuo veiklos sėkmės, sukauptos darbo patirties bei bendros gyvenimo kokybės (Pegan-Castano ir kt., 2020).

Darbuotojų gerovė yra kompleksinis reiškiny, apimantis daugybę veiksnių, turinčių įtakos darbo aplinkai ir darbuotojų patirčiai. Tyrimai rodo, kad darbuotojų gerovę formuoja skirtingos dimensijos, tokios kaip pasitikėjimas vadovybe, vadovo teikiama pagalba, organizacijos rūpestis ir suteikiama parama. Šis reiškiny literatūroje analizuojamas įvairiais aspektais: nuo teigiamo ir neigiamo poveikio iki psichinės bei emocinės sveikatos, gyvenimo kokybės ir pasitenkinimo profesine veikla. Darbuotojų gerovė apibūdinama kaip jų suvokimas apie organizacijos pastangas vertinti jų darbą bei užtikrinti paramą. Siekiant stiprinti darbuotojų gerovę, svarbūs tokie elementai kaip

vadovų empatija, palaikymas, pozityvi darbo aplinka ir nuoširdus dėmesys darbuotojų tobulėjimo galimybėms bei darbo sąlygų gerinimui. Gerovė tampa organizacijos strateginiu prioritetu, nes ji sukuria pagrindą teigiamai darbo atmosferai, skatina darbuotojų produktyvumą ir profesinį tobulėjimą (Arghode ir kt., 2022).

Atsižvelgiant į tai, kad emocinė gerovė formuojama organizacinio konteksto, vadovo elgesio ir psichologinio klimato pagrindu, tampa svarbu įvertinti, kaip skirtingi darbuotojų bruožai gali keisti šių veiksnių poveikį. Todėl kitame skyriuje analizuojami X ir Z kartų ypatumai, kurie šiame tyrime veikia kaip moderuojantis veiksnys ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės.

Apibendrinant, darbuotojų emocinę gerovę priklauso nuo vadovo empatijos ir palaikymo iki darbo sąlygų ir psichologinio klimato. Emocinė gerovė stiprėja tuomet, kai darbuotojai jaučiasi vertinami, suprasti ir emociškai palaikomi.

1.4 X ir Z kartų samprata, apibrėžtys ir ypatumai

Pasaulinė darbo jėgos rinka tampa vis labiau konkurencinga, nes apima kelias kartas, turinčias skirtingus poreikius ir lūkesčius (Mahmoud ir kt., 2021). Organizacijos turi nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, kad jos atitiktų įvairių kartų darbuotojų motyvacijas ir vertybes, užtikrinant ilgalaikį jų įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu.

Mokslinėje literatūroje kartos sąvoka dažniausiai apibrėžiama panašiai – kaip tam tikru laikotarpiu gimusių žmonių grupė, kurią vienija bendros socialinės, ekonominės ir kultūrinės patirtys, turinčios reikšmės jų elgsenai ir požiūriui, ypač organizacijų valdyme ir darbuotojų santykių formavime. Žmonės, gimę per tą patį chronologinį, socialinį ir istorinį laikotarpį, yra bendrai vadinami karta (Twenge ir kt., 2010). Kartų samprata yra itin svarbi analizuojant lyderystės, pasitikėjimo, motyvacijos bei emocinės gerovės aspektus, ypač organizacijose, kuriose dirba skirtingų kartų atstovai (Novak ir Turek, 2023).

X karta apima žmones, gimusius 1960–1980 m., tuo tarpu Z karta apima gimusius 1995–2010 m. (Bencsik ir kt., 2016), nors šie intervalai gali šiek tiek skirtis priklausomai nuo šaltinių. Literatūroje nurodoma, kad kartų atskyrimas dažniausiai grindžiamas 15–20 metų trukmės laikotarpiais. X kartos atstovai išsiskiria tuo, kad užaugo be šiuolaikinių technologijų, tačiau įgiję profesinės patirties, sėkmingai prisitaikė prie skaitmeninių pokyčių. Z karta, priešingai, yra pirmoji karta, užaugusi skaitmeniniame pasaulyje, kur technologijos tapo neatsiejama jų gyvenimo dalimi. Jie vertina lankstumą, inovacijas ir greitą informacijos gavimą (Azimi ir kt., 2022).

Tyrimai žmogiškųjų išteklių ir organizacijų valdymo srityje atskleidžia, kad daugelis organizacijų nėra tinkamai pasiruošusios priimti Z kartos atstovų ir patenkinti jų su karjera susijusių lūkesčių (Barhate ir Dirani, 2022). Organizacijoms vis dažniau susiduriant su Z kartos darbuotojais, kurių lūkesčiai ir siekiai skiriasi nuo X kartos, talentų pritraukimas ir išlaikymas tampa prioritetu, todėl būtina nuodugniai suprasti skirtingų kartų ypatumus, siekiant kurti veiksmingas personalo valdymo strategijas (Diaconu ir Dutu, 2020). Perilus (2020) pitaria, kad į darbo rinką įžengus Z kartai, organizacijoms tapo svarbu suprasti šios kartos poreikius, siekiant suderinti darbo vietos sąlygas su visų darbuotojų lūkesčiais. Atsižvelgiant į šiuos skirtumus, vadovams tampa ypač svarbu ugdyti emocinį intelektą ir kurti palankią darbo aplinką, kuri atitiktų tiek Z, tiek X kartos darbuotojų poreikius, skatindama jų pasitikėjimą, motyvaciją ir įsitraukimą.

Karta apibrėžiama kaip žmonių grupė, gimusi tuo pačiu laikotarpiu ir patyrusi reikšmingus socialinius, kultūrinius bei istorinius įvykius, formuojančius jų pasaulėžiūrą, vertybes ir elgseną. Skirtingų kartų susidūrimas darbo aplinkoje gali kelti iššūkių ir net konfliktų, jei nėra suprantami jų požiūrio ir elgesio skirtumai, o tai gali neigiamai paveikti darbo efektyvumą ir organizacijos veiklos rezultatus.

Kiekviena karta pasižymi skirtingomis asmeninėmis ir profesinėmis kompetencijomis, dėl kurių skiriasi jų pageidaujama darbo aplinka ir požiūris į darbo perspektyvas (Reinstein ir Kaszak, 2024). Nagrinėjant emocinę gerovę darbe, paaiškėjo, kad darbuotojų emocinis komfortas, psichologinis saugumas ir pozityvus organizacinis klimatas yra svarbūs veiksniai, darantys įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovu. Tačiau šis ryšys gali kisti priklausomai nuo to, kuriai kartai priklauso darbuotojai, kadangi jų požiūriai, vertybės ir elgesio ypatumai susiformavo skirtingų istorinių, kultūrinių ir socialinių aplinkybių kontekste. Kaip teigia Howe ir Strauss (1992), kartų skirtumus lemia ne tiek biologinis amžius, kiek tam tikru laikotarpiu patirti istoriniai, politiniai ir ekonominiai įvykiai, kurie formuoja pasaulio suvokimą bei elgseną. Toks požiūris leidžia geriau suprasti, kodėl skirtingų kartų atstovai organizacijose skirtingai vertina vadovavimą, darbo sąlygas bei emocinę gerovę. Siekiant išsamiau atskleisti tiriamų kintamųjų sąveiką, toliau analizuojami X ir Z kartų ypatumai, kurie šiame tyrime veikia kaip moderuojantis veiksnys.

X karta formavosi laikotarpiu, kai karjeros sėkmė buvo siejama su profesiniu stabilumu, lojalumu organizacijai ir aiškia hierarchija. Tuo tarpu Z karta susidūrė su ryškesniais ekonominiais ir socialiniais pokyčiais, kurie formavo jų lankstumą, prisitaikymo gebėjimus ir pozityvų požiūrį į neapibrėžtumą. Šios dvi kartos skiriasi dėl laikotarpio bei socialinio ir ekonominio konteksto, kuriame jos augo. X kartos darbuotojai

vertina struktūruotą darbo aplinką, aiškias taisykles, apibrėžtas pareigas bei stabilumą, o vadovo kompetenciją, profesionalumą ir patirtį laiko pagrindiniais pasitikėjimo šaltiniais (Lyons ir Kuron, 2014). Jie linkę vertinti formalų bendravimą ir aiškų vadovavimo stilių, o autoritetas jiems dažniausiai siejamas su patirtimi bei profesionalumu.

Z karta, užaugusi skaitmeniniame pasaulyje, pasižymi aukštu technologiniu raštingumu ir prisideda prie organizacijų konkurencingumo bei inovacijų diegimo. Jie vertina galimybę dirbti nuotoliniu būdu, nes tai suteikia lankstumo, padeda derinti darbą su asmeniniu gyvenimu ir leidžia išnaudoti skaitmeninius įgūdžius, kurie yra būdingi šiai Z kartai (Prund, 2021). Z kartos darbuotojai kelia aukštesnius reikalavimus darbdaviams – tikisi lankstaus darbo grafiko, tvarumo iniciatyvų bei prasmingos organizacinės kultūros (Bińczycki ir kt., 2023). Nors Z karta yra stipriai integruota į skaitmeninių technologijų pasaulį, tyrimai rodo, kad vadovų komunikacijoje ši karta vertina sąžiningą ir tiesioginį asmeninį bendravimą (Yohana ir kt., 2021). Toks požiūris išryškina žmogiškojo ryšio svarbą, kuris prisideda prie pasitikėjimo kūrimo bei efektyvios komunikacijos darbo aplinkoje. Ši tendencija pabrėžia organizacijoms būtinybę derinti technologijų naudojimą su personalizuotu požiūriu į vadovavimo stilių, siekiant užtikrinti sklandų bendradarbiavimą su Z kartos darbuotojais.

X ir Z kartos pasižymi skirtingomis nuostatomis ne tik požiūriu į darbą, bet ir santykiuose su vadovu bei bendradarbiais. Šie skirtumai yra reikšmingi analizuojant, kaip vadovo elgesys ir komunikacijos būdas veikia darbuotojų pasitikėjimą ir įsitraukimą į organizacijos veiklą. Todėl šių kartų ypatumų supratimas tampa svarbus tiek pritaikant veiksmingas vadovavimo strategijas, tiek formuojant organizacinį klimatą, atitinkantį įvairių kartų darbuotojų lūkesčius. Atsižvelgiant į išskirtinius kartų bruožus, tyrime siekiama nustatyti, kaip X ir Z kartų darbuotojai skirtingai reaguoja į vadovų emocinį intelektą ir jo poveikį pasitikėjimui bei emocinei gerovei.

Apibendrinant galima teigti, kad Z karta, veikiamą spartaus gyvenimo tempo ir intensyvaus technologijų naudojimo, netoleruoja lėtų procesų ir prioritetą teikia greičiui bei efektyvumui. Tuo tarpu X karta labiau vertina stabilumą, aiškias taisykles ir profesionalų vadovavimą. Organizacijoms tampa svarbu ne tik suprasti kartų ypatumus, bet ir kurti strategijas, kurios didintų darbuotojų motyvaciją, ilgalaikį įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu, išnaudojant X ir Z kartos pranašumus konkurencingoje darbo rinkoje.

1.4.1 Vadovavimo ir darbo aplinkos reikšmė X ir Z kartoms

Europa šiuo metu susiduria su sudėtingais ekonominiais, švietimo ir demografiniais

pokyčiais (Scholz, 2019), kurie turi tiesioginę įtaką darbo rinkai. Jaunimo trūkumas apsunkina darbo rinkos atsinaujinimą, o esamos darbo sąlygos dažnai neatitinka šiuolaikinių darbuotojų, ypač jaunų kartų, lūkesčių. Dėl to vis aktualesnis tampa vadovavimo stiliaus ir darbo aplinkos pritaikymas prie skirtingų kartų poreikių, siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. Pasak Zhao (2019), vadovavimas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų kūrybiškumą ir gebėjimą iniciatyviai spręsti problemas. Tai reiškia, jog vadovavimo stilius ir vadovo veiksmai gali skatinti darbuotojus kūrybiškai spręsti problemas ar veikti netradiciškai, tačiau produktyviai, organizacijos labui.

Vadovavimo ir darbo aplinkos svarba ypač ryški analizuojant X ir Z kartų lūkesčius, atsižvelgiant į jų vertybines nuostatas bei darbo kultūros pokyčius. Tyrimai rodo, kad sėkmingiausios organizacijos aktyviai investuoja į darbuotojų mokymą, įgūdžių tobulinimą ir darbo aplinkos gerinimą, siekdamos pritraukti ir išlaikyti talentus (Achmad ir kt., 2023; Salvadorinho ir kt., 2024). Tokios investicijos į žmogiškuosius išteklius ne tik stiprina įmonių konkurencingumą, bet ir skatina ilgalaikį augimą. Šiuolaikiniai įmonių vadovai aktyviai siekia pritraukti ir įdarbinti tinkamus talentus, nes nauji darbuotojai, ypač Z kartos atstovai, atneša žinių apie pažangias ir ateities technologijas. Tai pabrėžia Bhore ir Tapas (2023) bei Malik (2023), akcentuodami Z kartos svarbą įmonių inovacijų ir technologinės plėtros kontekste.

Dwivedula ir kt. (2019) pažymi, kad organizacijos, įdarbindamos Z kartos atstovus, susiduria su kartų skirtumais, kurie gali pasireikšti skirtingais darbo lūkesčiais, vertybėmis ir požiūriu į technologijų naudojimą. Z karta teikia pirmenybę lankstumui, prasmingai veiklai bei technologijų integracijai, kas neretai prieštarauja vyresnių kartų prioritetams. Tokie skirtumai sukelia iššūkių organizacijoms, siekiančioms užtikrinti harmoningą bendradarbiavimą tarp skirtingų amžiaus grupių darbuotojų. Tinkamas komunikacijos, mokymo ir vadovavimo stilių pritaikymas gali padėti įveikti šiuos skirtumus ir pasiekti geresnių rezultatų. Gabrielova ir Buchko (2021) taip pat pabrėžia, kad Z kartos darbuotojams ypač svarbus vadovo bendravimo stilius ir požiūris į komandą. Jie tikisi lyderių, kurie būtų ne tik autoritetai, bet ir draugiški, atviri dialogui bei skatinantys augimą. Tokie vadovai kuria pasitikėjimu grįstą darbo aplinką ir padeda darbuotojams realizuoti savo potencialą. Karjeros galimybės bei nuoširdus palaikymas organizacijoje tampa esminiais veiksniais, pritraukiant ir išlaikant Z kartos darbuotojus.

Skirtingos kartos pasižymi savitu požiūriu į darbą, vertybes ir prioritetus. X karta paprastai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, profesinį stabilumą bei pozityvią darbo aplinką, tuo tarpu Z kartai svarbūs lankstumas, prasminga veikla ir

technologijų integracija. Siekiant užtikrinti sklandų šių kartų bendradarbiavimą ir darbo aplinkos darną, būtina atsižvelgti į jų skirtingus poreikius bei vertybines nuostatas. S. Popaitoon ir P. Popaitoon (2020) nustatė, kad Z kartos darbuotojai išskiria lankstumą, inovatyvius darbo metodus bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą kaip svarbiausius aspektus. Tuo tarpu X kartos darbuotojai teikia pirmenybę stabilumui, aiškiai apibrėžtoms atsakomybėms ir ilgalaikiam įsipareigojimui organizacijai. Šie skirtumai reikalauja pritaikytų personalo valdymo strategijų, siekiant efektyvaus kartų bendradarbiavimo ir darbuotojų pasitenkinimo. Fenzel, kaip cituoja Burawat (2023) pažymi, kad organizacijos, kurios geba išnaudoti skirtingų kartų privalumus ir puoselėja pagarbos bei bendradarbiavimo kultūrą, reikšmingai prisideda prie organizacinių tikslų įgyvendinimo.

Z kartos darbuotojai, kurie vertina savarankiškumą ir kūrybinę laisvę, tampa pagrindine jėga darbo rinkoje (Zhank ir kt., 2024). Tradicinės organizacinės struktūros ir griežtos taisyklės jiems dažnai atrodo ribojančios, todėl jie ieško palaikančios aplinkos bei šiuolaikinių vadovavimo metodų, kurie skatintų inovatyvumą. Vadovai, gebantys aiškiai nubrėžti kryptį ir tuo pačiu suteikti laisvę veikti, tampa svarbiausiais sėkmės veiksniais. X kartos darbuotojai taip pat vertina savarankiškumą, tačiau jiems ypač svarbi aiški komunikacija, grįžtamasis ryšys bei pagarba grįsti santykiai su vadovais. Remiantis Mahmoud ir kt. (2020) tyrimu, X kartos darbuotojams svarbi tokia darbo aplinka, kuri užtikrina saugumo jausmą, skatina įsitraukimą ir palaiko jų iniciatyvą. Tyrimo rezultatai parodė, kad X karta vertina aiškią organizacinę struktūrą, profesinį stabilumą ir lyderių palaikymą, kas stiprina jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai. Todėl organizacijoms, siekiančioms išlaikyti X kartos darbuotojus, būtina užtikrinti palaikančią ir profesiniam augimui palankią darbo aplinką.

Kartų skirtumai, nors ir kelia iššūkių, gali tapti naudingais organizacijai, nes skirtingos patirtys ir požiūriai leidžia generuoti naujas idėjas ir kurti inovatyvius sprendimus. Svarbiausia yra sudaryti galimybes abipusiam supratimui, tolerancijai ir efektyviam bendradarbiavimui tarp kartų. Remiantis Mahmoud ir kt. (2021) tyrimu, Z kartos darbuotojus labiausiai motyvuoja vidinė motyvacija, pripažinimas bei galimybės tobulėti profesinėje srityje. Todėl organizacijoms itin svarbu kurti strategijas, kurios skatintų šiuos veiksnius. Chillakuri (2020) nurodo, kad Z karta siekia nepriklausomybės, vertina autonomiją ir orientuojasi į kūrybingas organizacijas. Monotoniškumas ir griežta disciplina slopina jų motyvaciją, todėl vadovų asmeninis dėmesys, individualūs pokalbiai bei augimo galimybių išryškinimas yra labai svarbūs. Schroth (2019) papildė, kad Z kartai svarbus sąžiningas elgesys, realus grįžtamasis ryšys bei atlyginimas, susietas su pasiektais

rezultatais. Tokie lūkesčiai reikalauja įtraukia, pasitikėjimu grįstą ir aiškios komunikacijos pagrindu veikiančią darbo aplinką.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimo stilius ir darbo aplinka yra svarbūs X ir Z kartų darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai. Z karta vertina lankstumą, technologijas ir asmeninį augimą, o X kartai svarbus stabilumas ir profesinis tobulėjimas. Skirtingi lūkesčiai reikalauja individualizuotų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų ir pritaikyto vadovavimo. Tinkamai išnaudojant kartų įvairovę, stiprinamas bendradarbiavimas, inovacijos ir organizacijos sėkmė. Kadangi X ir Z kartos skirtingai reaguoja į vadovo elgesį ir darbo aplinką, šie skirtumai šiame tyrime analizuojami kaip moderuojantys veiksniai, galintys sustiprinti ar susilpninti ryšį tarp pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės.

1.5 Vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo, emocinės gerovės bei X ir Z kartų ypatumų sąsajos

Tarp vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir jų emocinės gerovės egzistuoja daugialypiai ryšiai, kurių stiprumą gali lemti X ir Z kartų ypatumai. Šios sąsajos atsiskleidžia keliuose esminiuose dimensijose.

Vadovas, pasižymintis aukštu emociniu intelektu, geba atpažinti ir valdyti tiek savo, tiek darbuotojų emocijas, taip sudarydamas prielaidas kurti saugią ir emociškai palankią darbo aplinką. Tokia aplinka skatina psichologinį saugumą, atvirą komunikaciją ir darbuotojų pasitikėjimą vadovu. Wong ir Law (2002) nustatė, kad vadovo emocinis intelektas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, pasitikėjimu vadovais ir geresniais darbo rezultatais. Panašias išvadas pateikia Görgens-Ekermans ir Herbert (2013), pabrėždami, kad emocinis intelektas yra vienas esminių veiksnių, lemiančių lyderystės efektyvumą ir pozityvius darbuotojų elgesio rezultatus.

Naujesni empiriniai tyrimai patvirtina, kad vadovo emocinis intelektas daro tiesioginę įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovu ir jų darbo rezultatams. Lee ir kt. (2022) nustatė, kad vadovo emocinis intelektas stiprina darbuotojų pasitikėjimą, organizacinį įsipareigojimą ir darbo našumą, o šios sąsajos ypač svarbios organizacijose, veikiančiose dinamiškoje ir konkurencingoje aplinkoje. Atsižvelgiant į tai, emocinis intelektas tampa svarbiu tarpininku tarp vadovo elgesio, darbuotojų emocinės gerovės ir pasitikėjimo vadovu. Skirtingų kartų darbuotojai šias vadovo savybes gali vertinti nevienodai, todėl X ir Z kartų ypatumai gali veikti kaip moderuojantis veiksnys, stiprinantis arba silpninantis ryšį tarp vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo ir emocinės gerovės.

Darbuotojų pasitikėjimas vadovu mažina psichologinę įtampą ir stiprina emocinę gerovę darbo aplinkoje. Pasitikėjimu grįsti santykiai didina darbuotojų saugumo jausmą, mažina patiriamą stresą ir prisideda prie pozityvesnės emocinės darbo patirties. Dirks ir Ferrin (2002) metaanalizėje nustatė, kad pasitikėjimas vadovu yra reikšmingai susijęs su darbuotojų psichologiniu saugumu, pasitenkinimu darbu ir mažesniu stresu. Psichologinio saugumo svarbą darbuotojų gerovei pagrindė Edmondson (1999), pabrėždama, kad saugi darbo aplinka leidžia darbuotojams jaustis emociškai apsaugotiems ir mažina įtampą. Be to, tyrimai rodo, kad aukštesnis pasitikėjimo vadovu lygis siejamas su mažesniu emociniu išsekimu ir didesniu darbuotojų įsitraukimu (Schaufeli ir kt., 2004). Tai leidžia teigti, kad pasitikėjimas vadovu yra vienas svarbiausių emocinę gerovę organizacijoje lemiančių veiksnių.

Emocinė gerovė stiprėja tuomet, kai darbuotojai jaučiasi girdimi, vertinami ir palaikomi tvirtus, pasitikėjimu grįstus santykius su vadovu. Tokie santykiai skatina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir organizacinį įsipareigojimą bei mažina darbuotojų kaitos riziką. Mokslinė literatūra patvirtina, kad emocinė gerovė yra glaudžiai susijusi su tarpasmeninių santykių kokybe ir emociniu klimatu darbo vietoje (Kahn, 1990).

X ir Z kartų ypatumai gali keisti pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės sąsajų stiprumą. X kartos darbuotojai dažniau vertina profesionalumą, nuoseklumą ir vadovo kompetenciją, todėl jų pasitikėjimas dažniau grindžiamas racionaliais kriterijais (Mahmoud ir kt., 2021). Z karta yra ypač jautri vadovo emocinio intelekto raiškai (Chillakuri, 2020; Schroth, 2019). Kartų skirtumai gali veikti kaip moderuojantis veiksnys ryšyje tarp vadovo elgesio, pasitikėjimo ir emocinės gerovės (Costanza ir kt., 2012).

Apibendrinant, darbuotojų emocinė gerovė formuojasi per sudėtingus organizacinius procesus, kuriuos lemia vadovo emocinio intelekto raiška, darbuotojų pasitikėjimo lygis ir kartų ypatumai. Atsižvelgiant į šias teorines sąsajas, kitame skyriuje pateikiamas tyrimo koncepcinis modelis ir formuojamos hipotezės, kurios bus empiriškai tikrinamos taikant pasirinktą tyrimo metodologiją.

2. EMOCINĖS GEROVĖS DARBE ĮTAKOS RYŠIUI TARP VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMO VADOVU TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo konceptualus pagrindimas

Remiantis ankstesniais moksliniais tyrimais, darbuotojų emocinė gerovė darbe formuojasi iš pozityvių darbo patirčių, palaikančios aplinkos ir pasitikėjimo organizacijos vadovu. Pasitikėjimas vadovu šiame darbe laikomas mediatoriumi, kuris paaiškina, kaip vadovo emocinis intelektas paveikia darbuotojo emocinę gerovę. Šiame tyrime įtrauktas moderuojantis veiksnys, darbuotojų X ir Z kartos, kurių skirtingos vertybės, lūkesčiai bei darbo suvokimas gali lemti skirtingą reakciją į vadovo elgesį bei emocinę atmosferą darbe. Tokiu būdu šio darbo tyrimo modelis yra moderuota mediacija, atskleidžianti tiek tiesioginius, tiek netiesioginius vadovo emocinio intelekto poveikius darbuotojų emocinei gerovei.

Atsižvelgiant į darbo tikslą ir konceptualų tyrimo modelį, keliamas **tyrimo tikslas** – empiriškai ištirti, kaip vadovo emocinis intelektas veikia darbuotojų emocinę gerovę darbe per pasitikėjimą vadovu, atsižvelgiant X ir Z kartų ypatumus kaip moderuojantį veiksni.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti vadovo emocinio intelekto poveikį darbuotojų emocinei gerovei darbe.
2. Įvertinti vadovo emocinio intelekto poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu.
3. Nustatyti darbuotojų pasitikėjimo vadovu poveikį jų emocinei gerovei darbe.
4. Įvertinti darbuotojų pasitikėjimo vadovu tarpininkavimo vaidmenį ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės darbe.
5. Ištirti, ar X ir Z kartų ypatumai moderuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu.

Šiame tyrime siekiama suprasti, kaip vadovo emocinis intelektas padeda kurti emocinę gerovę, ir per kokius tarpusavio ryšius tai vyksta. Remiantis literatūra bei autorės analize, siūlomas konceptualus modelis, leidžiantis giliau paaiškinti šiuos procesus. Atsižvelgiant į tai, sudarytas konceptualus tyrimo modelis (Pav. 1), kuriame:

X – vadovo emocinis intelektas yra nepriklausomas kintamasis;

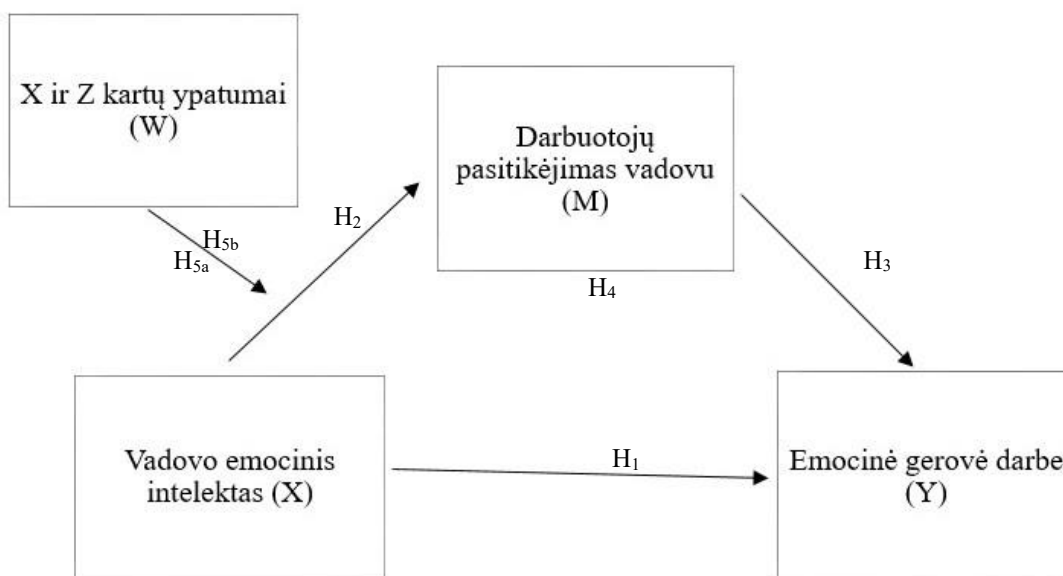
Y – darbuotojų emocinė gerovė darbe yra priklausomas kintamasis;

M – darbuotojų pasitikėjimas vadovu yra tarpinis (mediatorius) kintamasis;

W – X ir Z kartų ypatumai yra moderuojantis kintamasis.

1 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Vadovo emocinis intelektas (X) daro tiesioginę įtaką darbuotojų emocinei gerovei darbe (Y). Šį ryšį tarpininkauja darbuotojų pasitikėjimas vadovu (M), kuris paaiškina, kaip ir kodėl vadovo emocinis intelektas prisideda prie emocinės gerovės formavimosi. Tuo tarpu X ir Z kartų ypatumai (W) veikia kaip moderuojantis veiksnys, kuris keičia ryšio tarp vadovo emocinio intelekto ir pasitikėjimo vadovu stiprumą. Tai reiškia, kad priklausomai nuo darbuotojų kartos, pasitikėjimas vadovu gali turėti skirtingą poveikį jų emocinei gerovei darbe. Tokiu būdu tiriamas mediacijos ir moderacijos modelis, kuris padeda labiau suprasti vadovavimo poveikį skirtingų kartų darbuotojų emocinei būklei. Remiantis pateiktu konceptuali tyrimo modeliu (Pav. 1) ir ankstesnių tyrimų teorinėmis įžvalgomis, suformuluotos šios tyrimo hipotezės.

Tyrimai rodo, kad emocinis intelektas yra tiesiogiai susijęs su geresne darbuotojų emocine būsena, didesniu pasitenkinimu darbu ir aukštesne emocine gerove (Wong ir Law, 2002; Miao ir kt., 2017). Empiriniai tyrimai taip pat patvirtina, kad emocinis intelektas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų emocine savijauta ir gerove darbe (Côté ir Miners, 2006). Todėl galima daryti prielaidą, kad vadovo emocinis intelektas turi teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei. Vadovo emocinis intelektas, suprantamas kaip gebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas, tampa vis svarbesniu veiksnium

šiuolaikinėje organizacinėje aplinkoje. Aukštu emociniu intelektu pasižymintys vadovai geba tinkamai reaguoti į darbuotojų emocines būsenas, kurti palaikančią ir psichologiškai saugią darbo atmosferą bei taikyti empatiją, konstruktyvų bendravimą ir pozityvią grįžtamąją informaciją. Tai stiprina darbuotojų emocinį komfortą, mažina stresą ir įtampą darbe bei prisideda prie jų emocinės gerovės. Atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų rezultatus ir teorines išvagas apie vadovo emocinio intelekto reikšmę darbuotojų emocinei gerovei, šiame darbo tyrime formuluojama ši hipotezė:

H1: Aukštas vadovo emocinis intelektas daro teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei darbe.

Pasitikėjimas vadovu formuojasi, kai vadovai demonstruoja sąžiningumą, nuoseklumą, pagarbą ir empatiją, tai pagrindiniai aukšto emocinio intelekto bruožai. Empiriniai tyrimai rodo, kad vadovo emocinis intelektas reikšmingai prisideda prie darbuotojų pasitikėjimo vadovais formavimosi (Carmeli ir kt., 2009; Rosete ir Ciarrochi, 2005). Pasitikėjimas vadovu yra vienas esminių veiksnių, lemiančių organizacinę sanglaudą, darbuotojų įsitraukimą ir bendradarbiavimo kokybę. Emociškai intelektualūs vadovai geba kurti tarpusavio ryšius, konstruktyviai spręsti konfliktus ir atvirai komunikuoti, taip stiprindami pasitikėjimu grįstus santykius su darbuotojais. Pasak Mayer ir kt. (1995), pasitikėjimas organizaciniame kontekste grindžiamas vadovo gebėjimu, geranoriškumu ir sąžiningumu, kurie yra glaudžiai susiję su emocinio intelekto raiška vadovavimo procese. Apibendrinant teorines išvagas ir empirinių tyrimų rezultatus, galima teigti, kad vadovo emocinis intelektas sudaro prielaidas pasitikėjimui vadovu formotis ir stiprėti organizacijoje. Todėl šiame tyrime formuluojama ši hipotezė:

H2: Vadovo emocinis intelektas teigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą vadovu.

Darbuotojų emocinė gerovė glaudžiai susijusi su tuo, ar jie jaučia pasitikėjimą savo vadovu. Kai darbuotojai pasitiki vadovu, jie jaučiasi labiau vertinami, saugūs ir užtikrinti dėl savo vietos organizacijoje. Pasitikėjimas mažina nerimą dėl sprendimų priėmimo, mažina neapibrėžtumo jausmą bei psichologinį stresą. Pasitikint vadovu, stiprėja darbo santykiai, didėja socialinis palaikymas, o tai svarbios emocinės gerovės dedamosios. Teoriniu požiūriu, pasitikėjimas padeda darbuotojams efektyviau susidoroti su organizaciniais iššūkiais, leidžia jiems atviriau išreikšti savo emocijas ir sumažina emocinio išsekimo riziką (Dirks ir Ferrin, 2002). Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad pasitikėjimas vadovu yra reikšmingas veiksnys, lemiantis darbuotojų emocinę gerovę. Todėl formuluojama ši hipotezė:

H3: Darbuotojų pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia jų emocinę gerovę darbe.

Emocinis intelektas veikia darbuotojų emocinę gerovę ne tik tiesiogiai, bet ir netiesiogiai, per pasitikėjimo vadovu formavimąsi. Kitaip tariant, pasitikėjimas vadovu gali būti tarpininkaujantis veiksnys (mediatorius), kuris paaiškina, kaip ir kodėl emocinis intelektas lemia emocinę gerovę. Emociškai intelektualūs vadovai, sukurdami pasitikėjimu grįstą atmosferą, sudaro sąlygas darbuotojams jaustis saugiau ir psichologiškai komfortiškiau. Tyrimai patvirtina, kad pasitikėjimas dažnai atlieka mediatoriaus vaidmenį, siejant vadovo asmenines savybes su darbuotojų gerove (Barling ir kt., 2000; Rego ir kt., 2007). Atsižvelgiant į tai, kad pasitikėjimas vadovu gali paaiškinti emocinio intelekto poveikio darbuotojų emocinei gerovei mechanizmą, galima daryti prielaidą, jog jis atlieka tarpininkaujantį vaidmenį šiame ryšyje. Todėl formuluojama ši hipotezė:

H4: Darbuotojų pasitikėjimas vadovu medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės darbe.

X ir Z kartų atstovai pasižymi skirtingomis vertybėmis, komunikacijos įpročiais ir požiūriu į vadovavimą, todėl tikėtina, kad emocinio intelekto įtaka jų pasitikėjimui vadovu taip pat skiriasi. Z karta yra labiau įpratusi prie atviro bendravimo, empatijos, lankstumo ir įtraukimo į sprendimų priėmimą. Jie tikisi žmogiško ir supratingo vadovavimo stiliaus. Tuo tarpu X karta labiau vertina stabilumą, savarankiškumą ir profesionalumą. Todėl ta pati vadovo emocinio intelekto raiška gali būti skirtingai suvokiama bei vertinama skirtingų kartų atstovų. Tyrimai rodo, kad skirtingoms kartoms būdingas nevienodas požiūris į vadovo savybes bei emocinį ryšį su vadovybe (Twenge ir kt., 2010; Lyons & Kuron, 2014). Atsižvelgiant į tai, kad skirtingų kartų darbuotojai nevienodai suvokia vadovo savybes, emocinį ryšį ir vadovavimo stilių, galima pagrįstai manyti, jog kartų ypatumai gali lemti skirtingą vadovo emocinio intelekto poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu. Todėl, remiantis anksčiau atliktų tyrimų įžvalgomis, formuluojamos šios hipotezės:

H5a: X kartos ypatumai moderuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu.

H5b: Z kartos ypatumai moderuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu.

Šios šešios hipotezės empiriškai bus tikrinamos tyrimo metu, siekiant nustatyti tarpusavio ryšius tarp pasirinktų kintamųjų.

2.2 Tyrimo instrumento sudarymas

Siekiant atlikti kiekybinį tyrimą, pasirinktas anketinės apklausos metodas, kuris leidžia struktūruotai įvertinti respondentų suvokimą apie vadovo emocinį intelektą, darbuotojų pasitikėjimą vadovu bei emocinę gerovę darbe ir analizuoti šių kintamųjų tarpusavio sąsajas. Šis tyrimo metodas yra vienas iš plačiausiai paplitusių mokslų tyrimuose (Kardelis, 2017), taikant šį metodą gautus duomenis yra lengva kiekybiškai apdoroti (Tamaševičius, 2015).

Tyrimas vykdomas naudojant anoniminį klausimyną. Anketos klausimai orientuoti į respondentų vertinimus, kaip jie suvokia savo tiesioginio vadovo emocinį intelektą, kaip vertina emocinę gerovę darbe ir pasitikėjimą vadovu, taip pat į tai, ar šie vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų priklausymo X ar Z kartai. Anketos klausimyną sudaro keturios struktūrinės dalys (4 lentelė). Jame pateikti kontroliniai klausimai ir trijų pagrindinių konstrukto teiginiai, kurių kiekvienas apima nuo šešių iki dvidešimties teiginių. Šiuos teiginius respondentai galės įvertinti pagal 5 balų Likerto skalę. Klausimyną sudaro 42 teiginiai ir 7 sociodemografiniai klausimai.

4 lentelė

Anketos struktūra

Anketos dalies pavadinimas	Matavimo skalė	Tiriami reiškiniai
I dalis		
Vadovo emocinis intelektas <i>16 teiginių</i>	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius, 5 balų skalėje (<i>1 – visiškai nesutinku; 2 – labiau nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – labiau sutinku; 5 – visiškai sutinku</i>).	Vertinamas vadovo emocinis intelektas.
II dalis		
Darbuotojų pasitikėjimas vadovu <i>6 teiginiai</i>	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius, 5 balų skalėje (<i>1 – visiškai nesutinku; 2 – labiau nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – labiau sutinku; 5 – visiškai sutinku</i>).	Vertinama kaip respondentai pasitiki vadovu.
III dalis		
Emocinė gerovė darbe <i>20 teiginių</i>	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius, 5 balų skalėje (<i>1 – niekada; 2 – retai; 3 – kartais; 4 – gana dažnai; 5 – labai dažnai</i>).	Vertinama darbuotojų emocinė gerovė darbe.
IV dalis		
Demografinės charakteristikos <i>7 klausimai</i>	Uždari ir atviri klausimai.	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, darbuotojų skaičius, vadovaujantis darbas, darbo stažas, įmonės veiklos sritis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Vadovo emociniam intelektui vertinti (5 lentelė) pasirinkta Wong and Law Emocinio intelekto skalė (*Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)*), kurią sudaro 16 teiginių. Teiginiai vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku; 2 – labiau nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – labiau sutinku; 5 – visiškai sutinku. Konstrukto autorių Cronbach α koeficientas siekia 0,88, todėl ši skalė laikoma patikimu matavimo instrumentu.

5 lentelė

Vadovo emocinio intelekto klausimyno teiginiai ir jo autoriai

Pavadinimas	Autoriai	Konstrukto autorių Cronbach alfa
Wong and Law Emocinio intelekto skalė (angl. <i>Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)</i>)	Adaptuota autorių Libbrecht N., Lievens F., Schollaert E. (2010) versija	0,88
Klausimyno teiginiai lietuvių kalba		
1. Dažniausiai geba teisingai suvokti kodėl jaučia tam tikras emocijas. 2. Geba suvokti savo emocijas. 3. Visuomet puikiai supranta, ką jaučia. 4. Visuomet žino ar yra laimingas (-a). 5. Visada geba suprasti aplinkinių emocijas iš jų elgesio. 6. Yra geras (-a) kitų emocijų stebėtojas (-a). 7. Yra empatiškas (-a) kitų jausmams ir emocijoms. 8. Geba suvokti aplinkinių emocijas. 9. Kelia sau tikslus, kurių nuolat aktyviai siekia. 10. Nuolat užtikrina save, jog yra kompetentingas (-a). 11. Yra motyvuotas (-a). 12. Stengiasi skatinti save tobulėti 13. Sugeba kontroliuoti savo temperamentą ir sudėtingose situacijose elgiasi racionaliai. 14. Geba gerai valdyti savo emocijas. 15. Sukilus pykčiui geba greitai nusiraminti. 16. Gerai kontroliuoja savo emocijas.		

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Libbrecht ir kt. (2010) klausimynu.

Darbuotojų pasitikėjimui tiesioginiu vadovu vertinti (6 lentelė) taikyta Podsakoff ir kt. 1990 metais sukurta pasitikėjimo vadovu skalė (angl. Trust in Leader), sudaryta iš šešių teiginių. Skalės teiginiai orientuoti į vadovo patikimumo, geranoriškumo, sąžiningumo ir kompetencijos vertinimą, leidžiantį nustatyti darbuotojų pasitikėjimo vadovu lygį bei jo reikšmę organizaciniams santykiams. Teiginiai vertinami taikant penkiabalę Likerto skalę, kur 1 – visiškai nesutinku; 2 – labiau nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – labiau sutinku; 5 – visiškai sutinku. Konstrukto autorių Cronbach α koeficientas siekia 0,90.

6 lentelė

Pasitikėjimo vadovu vertinimo konstrukto teiginiai ir jo autoriai

Pavadinimas	Autoriai	Konstrukto autorių Cronbach alfa
Pasitikėjimas vadovu (angl. <i>Trust in Leader</i>)	Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990)	0,90
Klausimyno teiginiai lietuvių kalba		
1. Jaučiuosi užtikrintas (-a), kad mano vadovas (-ė) visada stengsis su manimi elgtis sąžiningai. 2. Mano vadovas (-ė) niekada nemėgins apgaulės būdu pasinaudoti darbuotojais. 3. Aš visiškai pasitikiu vadovo (-ės) sąžiningumu. 4. Jaučiu stiprų lojalumą savo vadovui (-ei). 5. Palaikyčiau savo vadovą (-ę) beveik bet kokioje kritinėje situacijoje. 6. Aš dvejoju dėl lojalumo savo vadovui (-ei).		

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Podsakoff ir kt. (1990) klausimynu.

Emocinei gerovei darbe vertinti (7 lentelė) taikyta Emocinės darbuotojų gerovės skalė (angl. *Job Related Affective Well Being Scale (JAWS 20-item)*), sukurta Van Katwyk ir kt. Šią skalę sudaro 20 teiginių, leidžiančių kompleksiskai įvertinti darbuotojų emocinę savijautą darbo aplinkoje. Teiginiai buvo vertinami taikant penkiabalę Likerto skalę, kur 1 – niekada; 2 – retai; 3 – kartais; 4 – gana dažnai; 5 – labai dažnai. Skalės autorių, Cronbach α koeficientas svyruoja nuo 0,80 iki 0,90, todėl ši skalė laikoma patikimu darbuotojų emocinės gerovės matavimo instrumentu.

7 lentelė

Emocinės gerovės darbe vertinimo konstrukto teiginiai ir jo autoriai

Pavadinimas	Autoriai	Konstrukto autorių Cronbach alfa
Emocinės darbuotojų gerovės skalė (angl. <i>Job Related Affective Well Being Scale (JAWS 20-item)</i>)	Van Katwyk ir kt. (2000)	mažiausias 0,80 didžiausias 0,90
Klausimyno teiginiai lietuvių kalba		
1. Mano darbas verčia mane jaustis piktam (-ai). 2. Mano darbas verčia mane jaustis neramiam (-iai). 3. Mano darbas verčia mane jaustis laisvai. 4. Mano darbas verčia mane jaustis nuobodžiaujančiam (-iai). 5. Mano darbas verčia mane jaustis ramiam (-iai). 6. Mano darbas verčia mane jaustis patenkintam (-ai). 7. Mano darbas verčia mane jaustis depresyviai (-iai). 8. Mano darbas verčia mane jaustis neužtikrintam (-ai). 9. Mano darbas verčia mane jaustis pasišlykštėjusiam (-iai). 10. Mano darbas verčia mane jaustis pagautam (-ai) ekstazės. 11. Mano darbas verčia mane jaustis energingam (-ai). 12. Mano darbas verčia mane jaustis entuziastingam (-ai). 13. Mano darbas verčia mane jaustis susijaudinusi (-iai). 14. Mano darbas verčia mane jaustis pavargusiam (-iai). 15. Mano darbas verčia mane jaustis išsigandusiam (-iai). 16. Mano darbas verčia mane jaustis įsiutusiam (-iai).		

7 lentelės tęsinys

- | |
|---|
| 17. Mano darbas verčia mane jaustis liūdnam (-ai).
18. Mano darbas verčia mane jaustis įkvėptam (-ai).
19. Mano darbas verčia mane jaustis atsipalaidavusiam (-iai).
20. Mano darbas verčia mane jaustis pamalonintam (-ai). |
|---|

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Katwyk ir kt. (2000) klausimynu.

Klausimyno pabaigoje pateikti 7 demografiniai klausimai (8 lentelė). Demografiniu klausimynu siekiama išsiaiškinti šias pagrindines tyrimo dalyvių charakteristikas:

Lytis – šis rodiklis leis nustatyti, kokį procentinį pasiskirstymą sudaro vyriškos, moteriškos ar kitos lyties respondentai.

Amžius – antra pasirinkta demografinė charakteristika, kurios tikslas nustatyti, kokio amžiaus yra tyrimo respondentai.

Išsilavinimas – trečiasis matmuo, padėsiantis identifikuoti kokį išsilavinimą yra įgiję respondentai. Išsilavinimas suskirstymas kategorijomis: vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis, kita.

Įmonės dydis – demografinis rodiklis, parodantis, kokio dydžio organizacijoje dirba respondentas. Atsakymai suskirstyti į atskiras kategorijas: labai maža (1–9 darbuotojai), maža (10–49 darbuotojų), vidutinė (50–249 darbuotojų), didelė (250 ir daugiau darbuotojų).

Respondento pagrindinės pareigos organizacijoje (vadovaujančios arba nevadovaujančios pareigos), kontrolinis klausimas, skirtas nustatyti respondentų tinkamumą tyrimui, kadangi asmenys, neturintys tiesioginio vadovo, nėra įtraukiami į šį tyrimą.

Darbo stažas – atviras klausimas, kuriuo siekiama nustatyti respondento darbo stažą dabartinėje organizacijoje, atsakymą pateikia pats respondentas, o duomenys vėliau kategorizuojami į grupes: iki 1 metų; 1–5 metai; 6–10 metų; 11–20 metų; daugiau nei 20 metų.

Organizacijos, kurioje dirba, veiklos sritis nurodoma viena iš pateiktų kategorijų: gamybinė, paslaugų, mažmeninė prekyba, didmeninė prekyba, logistika, viešosios paslaugos, švietimo sektorius, finansų sektorius, sveikatos apsaugos sektorius, IT sektorius, žemės ūkis, statybos sektorius arba kita.

8 lentelė

Demografinių charakteristikų klausimynas

Klausimyno pavadinimas ir autorius	Klausimyno klausimai
Demografinės charakteristikos	1. Jūsų lytis. 2. Jūsų amžius. 3. Jūsų išsilavinimas. 4. Organizacijos, kurioje Jūs šiuo metu dirbate, dydis. 5. Jūsų pagrindinės pareigos organizacijoje. 6. Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate. 7. Jūsų organizacijos veiklos sritis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šie duomenys leidžia apibūdinti tyrimo imtį, įvertinti galimus atsakymų skirtumus tarp skirtingų respondentų grupių bei nustatyti respondentų priklausymą X arba Z kartai, kuri šiame tyrime analizuojama kaip moderuojantis kintamasis. X ir Z kartų priklausymas šiame tyrime bus nustatomas remiantis respondentų nurodytu amžiumi, vadovaujantis mokslinėje literatūroje apibrėžtomis kartų ribomis. Remiantis Bencsik ir kt. (2016), X kartai priskiriami asmenys gimę 1960–1980 m., o Z kartai gimę 1995–2010 m.

Konstruktai ir matavimo metodai leis sistemingai surinkti duomenis, kurie bus panaudoti atliekant kiekybinę analizę ir testuojant tyrimo hipotezes. Konstruktai buvo versti dvigubu vertimo būdu (angl. *double translation*). Tokiu būdu dvigubo vertimo metodas padėjo užtikrinti, kad klausimyno klausimai lietuvių kalba išlaikytų tokią pačią reikšmę kaip originalūs klausimai anglų kalba. Tyrimo anketa pateikiama (1 priedas).

2.3 Tyrimo organizavimas, etika, tiriamos imties charakteristikos ir duomenų analizės metodai

Klausimyno patikros procedūra. Siekiant įvertinti tyrimui taikomos anketos tinkamumą, 2025 m. gegužės–birželio mėn. buvo atlikta pirminė klausimyno patikros procedūra. Jos metu penki respondentai pildė klausimyną kartu su tyrėja, kuri stebėjo pildymo eigą ir uždavė papildomus klausimus, padedančius įvertinti teiginių suprantamumą, formuluočių aiškumą bei bendrą klausimyno struktūrą. Atsižvelgus į gautus respondentų pastebėjimus, kai kurios klausimų formuluotės buvo pakoreguotos, o kai kurie teiginiai patikslinti. Galutinė klausimyno versija buvo platinama nuo 2025 m. birželio 23 d. iki 2025 m. lapkričio 4 d.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vykdomas taikant anketinę apklausą, kuri buvo sukurta anketų kūrimo ir duomenų apdorojimo platformoje <https://apklausa.lt>. Duomenų

rinkimui taikyta patogioji imtis, siekiant apklausti respondentus, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Klausimynas buvo platinamas elektroniniu paštu Lietuvos organizacijoms. Elektroninių laiškų siuntimui naudoti organizacijų el. pašto adresai, rasti viešai prieinamoje internetinėje svetainėje <https://rekvizitai.vz.lt>.

Siekiant užtikrinti atsakymų patikimumą, respondentams suteikta galimybė neatsakyti į klausimus, kurie jiems atrodė nepriimtini ar į kuriuos jie nenorėjo atsakyti. Tai padėjo sumažinti priverstinių arba atsitiktinių atsakymų tikimybę ir padidino duomenų kokybę.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi vadybos tyrimų etikos principų. Respondentai supažindinti su tyrimo tikslu ir dalyvavimo sąlygomis, ši informacija pateikta apklausos anketos pradžioje. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas. Tyrimas vykdytas anonimiškai, užtikrinant respondentų konfidencialumą, o surinkti duomenys naudoti tik mokslinio tyrimo tikslais.

Tyrimo populiacija sudaro samdomi Lietuvos darbuotojai, dirbantys tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio. Minimalus tyrimo imties dydis apskaičiuotas remiantis Schwarze (1993) formule, kai žinomas populiacijos dydis. Formulėje naudojami šie parametrai: N – populiacijos dydis (šiuo atveju 1 461 703), ε – pageidaujamas tyrimo tikslumas, $p = q = 0,5$ tiriamojo požymio pasirodymo ir nepasirodymo tikimybė (atsitiktinės imties atveju laikoma, kad tikimybė lygi 50 %), bei 1,96, atitinkantis 95 procentų patikimumo lygį standartizuotame normaliajame skirstinyje.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot \varepsilon^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Populiacija, remiantis <https://www.rekvizitai.vz.lt> portalo duomenimis, 2025 m. birželio mėn. sudarė 1 461 703 Lietuvos samdomų darbuotojų. Esant 95 % patikimumo lygiui ir 5 % tyrimo tikslumui, pagal Schwarze (1993) formulę apskaičiuotas reikalingas minimalus imties dydis $n \approx 384$ respondentai.

Duomenų analizės metodai. Surinktus duomenis bus analizuoti naudojant SPSS statistikos paketą. Pirmiausia bus atliekama aprašomoji statistika ir normalumo testai. Konstrukto patikimumas ir klausimų nuoseklumas bus vertinamas skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientą. Tiesioginiams ryšiams tarp kintamųjų įvertinti bus taikoma tiesinė regresinė analizė. Mediacijos analizė padės nustatyti, ar darbuotojų pasitikėjimas vadovu tarpininkauja tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės. Moderacijos analizė bus atliekama naudojant Hayes „PROCESS Macro“ įrankį, pasirenkant 7 modelį, kuris leidžia įvertinti, ar šis netiesioginis poveikis skiriasi priklausomai nuo kartos X ar Z.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1 Tyrimo respondentų demografiniai duomenys

2025 m. birželio–lapkričio mėnesiais atliktame tyrime iš viso dalyvavo 462 respondentai. Tyrimui buvo atrinkti 301 respondento duomenys, kurie atitiko patikimumo kriterijus ir buvo įtraukti į galutinę analizę. Respondentų priklausymas X arba Z kartai bei tiesioginio vadovo turėjimas buvo patikrinti naudojant kontrolinius klausimus. Galutinę tyrimo imtį sudarė 301 Lietuvos respondentas.

Struktūruotos apklausos metu respondentų buvo prašoma nurodyti lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje kurioje jie šiuo metu dirba bei dydį ir veiklos sritį. Analizės metu respondentų demografiniai duomenys buvo susisteminti (9 lentelė).

9 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys

Demografiniai požymiai		Imtis		Pasiskirstymas (%)	
		X karta	Z karta	X karta	Z karta
Lytis	Vyras	32	15	68,1	31,9
	Moteris	153	100	60,5	39,5
	Kita	-	1	-	100,0
Išsilavinimas	Vidurinis	9	12	42,9	51,7
	Profesinis	11	6	64,7	35,3
	Aukštasis neuniversitetinis	37	23	61,7	38,3
	Aukštasis universitetinis	126	75	62,7	37,3
	Kita	2	-	100,0	-
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	6	12	33,3	66,7
	1 – 5 metai	61	84	42,1	57,9
	6 – 10 metų	34	19	64,2	35,8
	11 – 20 metų	66	1	98,5	1,5
	Daugiau nei 20 metų	18	-	100,0	-
Organizacijos dydis	Labai maža (1–9 darbuotojai)	22	17	56,4	43,6
	Maža (10–49 darbuotojų)	75	32	70,1	29,9
	Vidutinė (50–249 darbuotojų)	66	45	59,5	40,5
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	22	22	50,0	50,0
Organizacijos veiklos sritis	Gamybinė	15	15	50,0	50,0
	Paslaugų	40	23	63,5	36,5
	Mažmeninė prekyba	10	6	62,5	37,5
	Didmeninė prekyba	3	7	30,0	70,0
	Logistika	2	7	22,2	77,8
	Viešosios paslaugos	41	18	69,5	30,5
	Švietimo sektorius	27	9	75,0	25,0
	Finansų sektorius	3	3	50,0	50,0
	Sveikatos apsaugos sektorius	37	19	66,1	33,9
	IT sektorius	3	5	37,5	62,5
	Žemės ūkis	1	1	50,0	50,0
	Statybos sektorius	3	3	50,0	50,0

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės, remiantis SPSS gautais duomenų rezultatais.

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų yra moterys (84,1 %), vyrai sudaro 15,6 %, kitą lytį nurodo vienas Z kartos respondentas. Respondentų priklausymas X arba Z kartai nustatytas remiantis jų nurodytais gimimo metais, didesnė dalis respondentų priklausė X kartai (61,5 %), o Z kartai – 38,5 % respondentų. Vertinant išsilavinimą, dauguma turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (66,8 %).

Iš pateiktų duomenų (9 lentelė) matyti, kad ilgesnis darbo stažas organizacijoje, kurioje respondentai šiuo metu dirba, būdingesnis X kartos atstovams, tuo tarpu 66,7 % respondentų, dirbančių organizacijoje iki vienerių metų, priklauso Z kartai. Z kartos respondentai dažniau nei X kartos atstovai dirba labai mažose organizacijose (43,6 %). Mažose organizacijose didesnę dalį sudaro X kartos respondentai (70,1 %). Vidutinėse organizacijose Z kartos atstovai sudaro 40,5 %, o X kartos – 59,5 % respondentų. Didelėse organizacijose X ir Z kartų respondentų pasiskirstymas yra vienodas, po 50,0 %.

Apklausą pildžiusių darbuotojų daugiausia dirba paslaugų sektoriuje (63,0 %), tarp visų analizuotų veiklos sričių. Tyrimo analizės rezultatai atskleidė ir skirtumus tarp kartų. Z kartos respondentai dažniau dirba didmeninės prekybos (70,0 %), mažmeninės prekybos (37,5 %), logistikos (77,8 %), IT sektoriuje (62,5 %) bei paslaugų sektoriuje (36,5 %). X kartos respondentai dažniau dirba paslaugų (63,5 %), viešųjų paslaugų (69,5 %), švietimo (75,0 %), finansų (50,0 %) ir sveikatos apsaugos (66,1 %) sektoriuose.

3.2 Konstrukty patikimumo ir duomenų normalumo testai

Siekiant palyginti gautus tyrimo rezultatus, buvo įvertintas klausimyno patikimumas (10 lentelė). Prieš skaičiuojant patikimumo rodiklius, atvirkštiniai Emocinės darbuotojų gerovės skalės (angl. *Job-Related Affective Well-Being Scale, JAWS*) 1, 2, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 17 teiginiai perkoduoti.

10 lentelė

Konstrukty patikimumo rodikliai (Cronbach alfa)

Konstruktas	Autorius	Teiginių skaičius	Cronbach α koeficientas pagal SPSS
Wong and Law Emocinio intelekto skalė (angl. <i>Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)</i>)	Adaptuota autorių Libbrecht N., Lievens F., Schollaert E. (2010) versija	16	0,965
Pasitikėjimas vadovu (angl. <i>Trust in Leader</i>)	Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990)	6	0,783
Emocinės darbuotojų gerovės skalė (angl. <i>Job Related Affective Well Being Scale (JAWS 20-item)</i>)	Van Katwyk ir kt. (2000)	20	0,939

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės, remiantis SPSS gautais duomenų rezultatais.

Apskaičiavus trijų konstrukto Cronbacho alfa koeficientus, nustatyta, kad šiame tyrime naudotas klausimynas yra patikimas, nes visi Cronbacho alfa koeficientai viršija rekomenduojamą 0,7 lygį. Tai rodo, kad klausimyno teiginiai yra tarpusavyje suderinti ir matuoja tą patį tiriamą reiškinį.

Prieš hipotezių tikrinimą buvo atlikta pagrindinių kintamųjų aprašomoji statistika (11 lentelė). Vadovo emocinio intelekto vidurkis siekia $M = 3,84$ ($SD = 0,93$), pasitikėjimo vadovu – $M = 3,56$ ($SD = 0,87$), o emocinės gerovės darbe – $M = 3,43$ ($SD = 0,78$).

11 lentelė

Aprašomoji tyrimo pagrindinių kintamųjų statistika

Kintamasis	N	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Vadovo emocinis intelektas	301	1,00	5,00	3,8382	0,92669
Pasitikėjimas vadovu	301	1,00	5,00	3,5615	0,86880
Emocinė gerovė	301	1,15	5,00	3,4277	0,77664

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės, remiantis SPSS gautais duomenų rezultatais.

Analizuojamų kintamųjų reikšmės svyravo nuo 1 iki 5, o tai rodo pakankamą duomenų sklaidą ir leidžia atlikti tolesnes statistines analizes. Standartinių nuokrypių reikšmės rodo, kad respondentų atsakymai pasižymi vidutine sklaida, todėl duomenys laikytini tinkamais tolesnei statistinei analizei.

Kintamųjų pasiskirstymo normalumo vertinimas

Kintamųjų pasiskirstymo normalumas buvo vertintas taikant Kolmogorovo–Smirnovą ir Shapiro–Wilk testus (12 lentelė). Visų analizuojamų pagrindinių kintamųjų atveju šie testai parodė statistiškai reikšmingus nuokrypius nuo normalumo (Kolmogorovo–Smirnovas testas: $p < 0,001$; Shapiro–Wilk testas: $p < 0,001$).

12 lentelė

Kintamųjų pasiskirstymo normalumo vertinimas pagal Kolmogorovo–Smirnovą ir Shapiro–Wilk testus

Kintamasis	Kolmogorovo–Smirnovas testas		Shapiro–Wilk testas	
	Reikšmė	p vertė	Reikšmė	P vertė
Vadovo emocinis intelektas	0,105	$< 0,001$	0,934	$< 0,001$
Pasitikėjimas vadovu	0,122	$< 0,001$	0,942	$< 0,001$
Emocinė gerovė	0,081	$< 0,001$	0,967	$< 0,001$

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės, remiantis SPSS gautais duomenų rezultatais.

Vis dėlto, kaip pažymi Field (2018), esant didelėms imtims normalumo testai pasižymi dideliu jautrumu ir gali rodyti statistiškai reikšmingus nuokrypius net ir esant nedideliems faktiniams pasiskirstymo nukrypimams. Todėl, atsižvelgiant į didelę tyrimo imtį ($N = 301$), buvo papildomai vertinti asimetrijos (Skewness) ir smailumo (Kurtosis) rodikliai (13 lentelė).

13 lentelė

Tyrime naudotų konstruktyų asimetrijos (skewness) ir smailumo (kurtosis) rodikliai

Konstruktas	Skewness reikšmė	Kurtosis reikšmė
Vadovo emocinis intelektas	-0,793	0,085
Pasitikėjimas vadovu	-0,684	-0,159
Emocinė gerovė	-0,626	-0,026

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės, remiantis SPSS gautais duomenų rezultatais.

Visi šie rodikliai neviršijo mokslinėje literatūroje nurodomų leistinų ribų ($|\text{skewness}| < 1$; $|\text{kurtosis}| < 1$), todėl analizuojamų kintamųjų pasiskirstymai buvo laikomi artimais normaliam (George ir Mallery, 2019). Atsižvelgiant į didelę tyrimo imtį ($N = 301$), asimetrijos ir smailumo rodiklius bei centrinės ribos teoremą, pagal kurią esant pakankamai didelei imčiai imties vidurkių pasiskirstymas artėja prie normaliojo, analizuojamų kintamųjų pasiskirstymai buvo laikomi pakankamai artimais normaliam. Todėl tolesnėje analizėje buvo taikomi parametriniai statistiniai metodai – ryšiams tarp vadovo emocinio intelekto, pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės darbe analizuoti taikyta Pearson koreliacijos analizė, o galimiems priežastiniams ryšiams įvertinti – regresinė analizė (Field, 2018; Hair ir kt., 2019).

Kintamųjų pasiskirstymo normalumas papildomai buvo vertintas naudojant histogramas bendrai imčiai (2 priedas), o X ir Z kartų skirtumams nustatyti buvo taikyti statistiniai testai, todėl atskiri grafikai pagal kartas nebuvo pateikti.

X ir Z kartų skirtumai vertinant vadovo emocinį intelektą, pasitikėjimą vadovu ir emocinę gerovę. Siekiant nustatyti skirtumus tarp X ir Z kartų, buvo taikyti nepriklausomų imčių t testai (2 priedas). Analizės rezultatai parodė, kad vertinant vadovo emocinį intelektą ($t(299) = -1,54$; $p = 0,124$) ir pasitikėjimą vadovu ($t(299) = -1,77$; $p = 0,077$) statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X ir Z kartų nenustatyta. Tačiau emocinės gerovės vertinimai tarp kartų skyrėsi statistiškai reikšmingai, X kartos darbuotojų emocinė

gerovė buvo aukštesnė nei Z kartos darbuotojų ($t(299) = -3,29$; $p = 0,001$), o efekto dydis buvo vidutinio stiprumo (Cohen's $d = -0,39$).

Ryšiai tarp vadovo emocinio intelekto, pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės darbe. Siekiant įvertinti ryšius tarp vadovo emocinio intelekto, pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės darbe, buvo taikyta Pearson koreliacijos analizė (2 priedas). Analizės rezultatai parodė, kad visi analizuojami kintamieji tarpusavyje yra statistiškai reikšmingai susiję ($p < 0,001$). Nustatytas labai stiprus teigiamas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir pasitikėjimo vadovu ($r = 0,817$), taip pat vidutinio–stipraus stiprumo teigiamas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir emocinės gerovės darbe ($r = 0,560$). Be to, pasitikėjimas vadovu buvo stipriai teigiamai susijęs su emocine gerove darbe ($r = 0,622$). Gauti rezultatai leidžia teigti, kad aukštesnis vadovo emocinis intelektas siejamas su didesniu darbuotojų pasitikėjimu vadovu ir geresne jų emocine gerove darbe.

3.3 Tyrimo hipotezių apibendrinimas

Regresinė analizė (2 priedas). Pirmosios hipotezės patikrinimui buvo taikyta paprasta tiesinė regresinė analizė, kurioje darbuotojų emocinė gerovė darbe buvo laikoma priklausomu kintamuoju, o vadovo emocinis intelektas, nepriklausomu kintamuoju. Regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F = 136,892$; $p < 0,001$) ir paaiškino 31,4 % emocinės gerovės dispersijos ($R^2 = 0,314$). Nustatyta, kad vadovo emocinis intelektas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį emocinei gerovei ($B = 0,470$; $\beta = 0,560$; $p < 0,001$). Remiantis regresinės analizės rezultatais, pirmoji hipotezė (**H1**), kad aukštas vadovo emocinis intelektas daro teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei darbe, buvo **patvirtinta**.

Siekiant nustatyti vadovo emocinio intelekto poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu, buvo taikyta paprastoji linijinė regresinė analizė. Analizės metu vadovo emocinis intelektas buvo įtrauktas kaip nepriklausomas kintamasis, o darbuotojų pasitikėjimas vadovu kaip priklausomas kintamasis. Regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F = 599,118$; $p < 0,001$) ir paaiškino 66,7 % pasitikėjimo vadovu dispersijos ($R^2 = 0,667$), kas rodo labai gerą modelio paaiškinamąją galią. Nustatyta, kad vadovo emocinis intelektas daro stiprų ir statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį pasitikėjimui vadovu ($\beta = 0,817$; $p < 0,001$), o regresijos koeficientas ($B = 0,766$) leidžia teigti, jog vadovo emociniam intelektui padidėjus vienu vienetu, darbuotojų pasitikėjimas vadovu vidutiniškai padidėja 0,77 vieneto. Remiantis regresinės analizės rezultatais, antroji

hipotezė (**H2**), kad aukštas vadovo emocinis intelektas daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu, buvo **patvirtinta**.

Trečiosios hipotezės patikrinimui buvo taikyta paprasta tiesinė regresinė analizė, kurioje darbuotojų emocinė gerovė darbe buvo laikoma priklausomu kintamuoju, o pasitikėjimas vadovu – nepriklausomu kintamuoju. Regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F = 188,528$; $p < 0,001$) ir paaiškino 38,7 % emocinės gerovės dispersijos ($R^2 = 0,387$). Nustatyta, kad pasitikėjimas vadovu daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį emocinei gerovei ($B = 0,556$; $\beta = 0,622$; $p < 0,001$). Remiantis regresinės analizės rezultatais, trečioji hipotezė (**H3**), kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu daro teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei darbe, buvo **patvirtinta**.

Į regresijos modelį įtraukus vadovo emocinį intelektą ir darbuotojų pasitikėjimą vadovu, nustatyta, kad abu kintamieji statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų emocinę gerovę darbe (2 priedas). Vadovo emocinis intelektas darė teigiamą, tačiau santykinai silpną poveikį emocinei gerovei ($B = 0,132$; $\beta = 0,158$; $t = 2,019$; $p = 0,044$), o darbuotojų pasitikėjimas vadovu pasižymėjo stipriu ir statistiškai reikšmingu poveikiu ($B = 0,441$; $\beta = 0,493$; $t = 6,314$; $p < 0,001$). Įtraukus tarpinį kintamąjį, vadovo emocinio intelekto poveikis emocinei gerovei sumažėjo, tačiau išliko statistiškai reikšmingas, kas leidžia teigti, jog darbuotojų pasitikėjimas vadovu iš dalies medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir emocinės gerovės darbe. Remiantis mediacijos analizės rezultatais, ketvirtoji hipotezė (**H4**), kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės darbe, buvo **patvirtinta**.

Moderuotos mediacijos analizė (2 priedas). Šiame tyrime hipotezės buvo tikrinamos taikant Hayes (2022) PROCESS makro Modelį 7, kuris leidžia įvertinti mediacijos ir moderacijos sąveiką. Atliekant tolesnę analizę buvo vertinamas X ir Z kartų, kaip moderatoriaus, vaidmuo ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu. Nors kartos kintamasis su pagrindiniais tyrimo kintamaisiais koreliavo silpnai ($r = 0,09-0,19$), tai rodo, kad karta neturi tiesioginio poveikio emocinei gerovei, vadovo emociniam intelektui ar pasitikėjimui vadovu. Vis dėlto, atsižvelgiant į taikytą moderuotos mediacijos modelį, buvo tikrinama prielaida, jog karta gali modifikuoti vadovo emocinio intelekto poveikį pasitikėjimui vadovu skirtingose kartose. Tokiu būdu buvo tikrinamos hipotezės H5a ir H5b, numatančios kartos moderuojantį vaidmenį.

Kartos moderuojančio poveikio analizė ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir pasitikėjimo vadovu. Siekiant įvertinti, ar X ir Z kartų priklausymas moderuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu, buvo atlikta moderacijos

analizė (2 priedas), kurioje pasitikėjimas vadovu buvo laikomas priklausomu kintamuoju, vadovo emocinis intelektas – nepriklausomu kintamuoju, o karta – moderatoriumi. Regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F = 199,17$; $p < 0,001$) ir paaiškino 66,8 % pasitikėjimo vadovu dispersijos ($R^2 = 0,668$), kas rodo labai gerą modelio paaiškinamąją galią. Analizės rezultatai (2 priedas) parodė, kad vadovo emocinis intelektas daro stiprų ir statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu ($B = 0,747$; $p < 0,001$). Tuo tarpu kartos kintamasis neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio pasitikėjimui vadovu ($B = 0,015$; $p = 0,954$). Sąveikos terminas tarp vadovo emocinio intelekto ir kartos taip pat nebuvo statistiškai reikšmingas ($B = 0,010$; $p = 0,877$), o sąveikos indėlis į modelio paaiškinamąją galią buvo nereikšmingas ($\Delta R^2 = 0,000$).

Gauti rezultatai rodo, kad X ir Z kartų priklausymas **nemoderuoja** ryšio tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu. Tai leidžia teigti, jog vadovo emocinio intelekto poveikis darbuotojų pasitikėjimui vadovu yra panašaus stiprumo tiek X, tiek Z kartos darbuotojams. Remiantis moderuotos mediacijos analizės rezultatais, hipotezės **H5a** ir **H5b**, numatančios X ir Z kartų moderuojantį vaidmenį ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu, buvo **atmestos**, nes kartos moderuojantis poveikis statistiškai reikšmingas nenustatytas ($p > 0,05$).

Tiesioginio, netiesioginio ir moderuotos mediacijos efektų analizė. Siekiant įvertinti vadovo emocinio intelekto tiesioginį ir netiesioginį poveikį darbuotojų emocinei gerovei per pasitikėjimą vadovu bei nustatyti, ar šis netiesioginis ryšys priklauso nuo darbuotojų kartos, buvo atlikta moderuotos mediacijos analizė. Tiesioginio poveikio analizė parodė (2 priedas), kad vadovo emocinis intelektas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei ($B = 0,132$; $SE = 0,065$; $t = 2,02$; $p = 0,044$). Tai rodo, jog net ir įtraukus tarpinį kintamąjį, vadovo emocinis intelektas išlieka reikšmingu emocinės gerovės prognozatoriumi.

Vertinant netiesioginį poveikį per pasitikėjimą vadovu, nustatyta, kad šis poveikis yra statistiškai reikšmingas tiek X, tiek Z kartos darbuotojams. X kartos atveju netiesioginis efektas siekė 0,334 (BootSE = 0,060; 95 % PI [0,213; 0,449]), o Z kartos – 0,338 (BootSE = 0,065; 95 % PI [0,208; 0,464]). Kadangi abiem atvejais pasikliautinieji intervalai neapima nulio, galima teigti, kad pasitikėjimas vadovu statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės abiejose kartose.

Papildomai buvo apskaičiuotas moderuotos mediacijos indeksas, siekiant nustatyti, ar netiesioginio poveikio stiprumas skiriasi tarp kartų. Gauti rezultatai (2 priedas) parodė, kad moderuotos mediacijos indeksas nėra statistiškai reikšmingas (Index = 0,004; BootSE =

0,027; 95 % PI [-0,046; 0,063]), kadangi pasikliautinis intervalas apima nulį. Tai reiškia, kad darbuotojų karta nemoderuoja netiesioginio vadovo emocinio intelekto poveikio darbuotojų emocinei gerovei per pasitikėjimą vadovu.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitikėjimas vadovu veikia kaip reikšmingas tarpinis kintamasis ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės, tačiau šio netiesioginio poveikio stiprumas nepriklauso nuo darbuotojų kartos. Taigi, moderuotos mediacijos efektas šiame tyrime nebuvo patvirtintas.

Siekiant apibendrinti empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, 14 lentelėje pateikiami tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai.

14 lentelė

Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas
H1: Aukštas vadovo emocinis intelektas daro teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei darbe.	Patvirtinta
H2: Vadovo emocinis intelektas teigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą vadovu.	Patvirtinta
H3: Darbuotojų pasitikėjimas vadovu teigiamai veikia jų emocinę gerovę darbe.	Patvirtinta
H4: Darbuotojų pasitikėjimas vadovu medijuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės darbe.	Patvirtinta
H5a: X kartos ypatumai moderuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu.	Atmesta
H5b: Z kartos ypatumai moderuoja ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu.	Atmesta

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės, remiantis SPSS gautais duomenų rezultatais.

Šio tyrimo rezultatai patvirtino teorines prielaidas, jog vadovo emocinis intelektas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų emocine gerove ir pasitikėjimu vadovu, kas atitinka emocinio intelekto teorijas ir empirinius tyrimus (Mayer ir Salovey, 1997; Goleman, 1998). Nustatyta, kad vadovo emocinis intelektas daro tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį darbuotojų emocinei gerovei, o tai sutampa su mokslinėje literatūroje pateikiamomis įžvalgomis apie emocinių kompetencijų svarbą vadovavimo procese (Goleman ir kt., 2013).

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad pasitikėjimas vadovu atlieka svarbų tarpinį vaidmenį ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinės gerovės. Tai dera su ankstesniais tyrimais, kurie pabrėžia pasitikėjimo reikšmę vadovo ir darbuotojo santykiuose bei jo poveikį darbuotojų psichologinei būklei ir gerovei (Dirks ir Ferrin,

2002; Colquitt ir kt., 2007). Dalinės mediacijos nustatymas leidžia teigti, jog vadovo emocinis intelektas veikia darbuotojų emocinę gerovę ne vien per pasitikėjimo mechanizmą, bet ir per kitus galimus veiksnys, tokius kaip vadovavimo stilius, organizacinė kultūra ar darbo aplinka, kaip nurodo ir kiti lyderystės tyrimai (Yukl, 2013).

Vertinant kartos, kaip moderatoriaus, vaidmenį, nustatyta, kad X ir Z kartų darbuotojai panašiai reaguoja į vadovo emocinį intelektą ir pasitikėjimo formavimosi procesą. Nors teorinėje literatūroje dažnai pabrėžiami kartų skirtumai darbo vertybių ir lūkesčių kontekste (Twenge, 2010; Parry ir Urwin, 2011), šio tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo emocinio intelekto reikšmė darbuotojų emocinei gerovei išlieka aktuali nepriklausomai nuo kartos. Tai leidžia daryti prielaidą, jog emocinis intelektas vadovavimo kontekste veikia kaip universalus veiksnys.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtino konceptualų tyrimo modelį ir prisidėjo prie mokslinių diskusijų apie vadovo emocinio intelekto, pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų emocinės gerovės sąsajas šiuolaikinėse organizacijose.

TYRIMO PRIELAIDOS IR APRIBOJIMAI

Tyrime analizuojami tik Lietuvos organizacijų darbuotojai, todėl gauti rezultatai gali būti ribotai pritaikomi kituose kultūriniuose kontekstuose. Tyrimas atliktas 2025 m. birželio–lapkričio mėn., o tuo laikotarpiu vyravę socialiniai, ekonominiai ar politiniai veiksniai galėjo turėti įtakos respondentų vertinimams.

Tyrimo imtis buvo pakankamai reprezentatyvi ir apėmė 301 respondentą iš įvairių Lietuvos organizacijų ir veiklos sričių, tačiau tokie demografiniai rodikliai kaip lytis, kai didžiąją dalį respondentų sudarė moterys, bei išsilavinimas, kai didelė dalis respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, galėjo paveikti gautus rezultatus. Be to, respondentų pasiskirstymas pagal kartas nebuvo visiškai subalansuotas, nes X kartos atstovų buvo daugiau nei Z kartos, todėl tai laikytina vienu iš tyrimo apribojimų.

Respondentų atsakymai galėjo būti paveikti savęs vertinimo šališkumo, nes jie vertino savo asmeninę patirtį, emocinę gerovę darbe ir pasitikėjimą tiesioginiu vadovu, todėl gauti duomenys ne visuomet gali tiksliai atspindėti objektyvią organizacinę realybę.

Ateities tyrimuose tikslinga siekti labiau subalansuoto respondentų pasiskirstymo pagal lytį ir kartas, įtraukiant daugiau vyrų bei didesnę Z kartos darbuotojų skaičių, taip pat plėsti tyrimo imtį įtraukiant skirtingų šalių organizacijas, siekiant užtikrinti didesnę rezultatų reprezentatyvumą ir palyginamumą.

Nepaisant tyrimo apribojimų, gauti rezultatai yra reikšmingi tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu ir gali būti taikomi vadovų ugdymo bei darbuotojų emocinės gerovės stiprinimo iniciatyvose.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę atskleista vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės darbe samprata. Nustatyta, kad vadovo emocinis intelektas yra reikšmingas šiuolaikinio vadovavimo veiksnys, sudarantis prielaidas pasitikėjimu grįstiems santykiams su darbuotojais, teigiamam organizaciniam klimatui ir darbuotojų emocinei gerovei. Taip pat nustatyta, kad X ir Z kartų darbuotojai pasižymi skirtingais lūkesčiais vadovavimo, komunikacijos ir darbo aplinkos atžvilgiu, tačiau emocinio intelekto svarba vadovui išlieka aktuali abiem kartoms. Ši išvada patvirtina, kad pirmasis darbo uždavinys buvo įgyvendintas.

2. Išanalizavus mokslinėje literatūroje nagrinėjamus ryšius tarp vadovo emocinio intelekto, darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės darbe nustatyta, kad šie veiksniai yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Emocinė gerovė darbe dažnai traktuojama kaip mechanizmas, galintis paaiškinti, kaip vadovo emocinis intelektas veikia darbuotojų pasitikėjimą vadovu. Remiantis teorine analize buvo suformuotas konceptualus tyrimo modelis ir parengta tyrimo metodologija, leidžianti empiriškai vertinti nagrinėjamų veiksmų tarpusavio ryšius. Tai rodo, kad antrasis darbo uždavinys buvo įgyvendintas.

3. Teorinės analizės pagrindu suformuluotos tyrimo hipotezės sudarė prielaidas empiriškai tirti emocinės gerovės darbe tarpininkavimo efektą ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu, atsižvelgiant į X ir Z kartų ypatumus. Teorinė dalis suteikė pagrindą empirinio tyrimo atlikimui ir užtikrino tyrimo nuoseklumą, todėl galima teigti, kad darbo uždaviniai ir darbo tikslas buvo pasiekti.

Išvados iš empirinio tyrimo

1. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad vadovo emocinis intelektas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu. Tai reiškia, kad darbuotojai labiau pasitiki tais vadovais, kurie geba atpažinti, suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas.

2. Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad vadovo emocinis intelektas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei darbe. Gauti duomenys rodo, kad emociškai kompetentingi vadovai prisideda prie palankesnės darbuotojų emocinės būsenos ir geresnės savijautos darbo aplinkoje.

3. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad emocinė gerovė darbe veikia kaip reikšmingas tarpinis kintamasis ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų

pasitikėjimo vadovu. Nustatyta, kad vadovo emocinis intelektas darbuotojų pasitikėjimą stiprina ne tik tiesiogiai, bet ir per emocinės gerovės darbo aplinkoje kūrimą.

4. Tyrimo rezultatai atmetė hipotezės apie X ir Z kartų ypatumų moderuojantį poveikį ryšiui tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu. Tai rodo, kad vadovo emocinio intelekto reikšmė darbuotojų pasitikėjimui išlieka panaši nepriklausomai nuo darbuotojų kartos.

5. Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbo tikslas buvo pasiektas, o empiriniai uždaviniai įgyvendinti, nes nustatytas emocinės gerovės darbe tarpininkavimo efektas ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais pateikiami šie pasiūlymai:

1. Atsižvelgiant į tai, kad vadovo emocinis intelektas daro teigiamą poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir pasitikėjimui vadovu (H1 ir H2), organizacijoms rekomenduojama kryptingai ugdyti vadovų emocinį intelektą, organizuojant mokymus, koučingo programas ir emocinių kompetencijų vertinimą.

2. Kadangi nustatyta, jog darbuotojų pasitikėjimas vadovu reikšmingai prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės darbe (H3), organizacijoms siūloma skatinti atvirą komunikaciją, skaidrų sprendimų priėmimą ir vadovų elgesį, stiprinantį pasitikėjimu grįstus santykius.

3. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu veikia kaip tarpinis kintamasis tarp vadovo emocinio intelekto ir emocinės gerovės (H4), organizacijoms rekomenduojama vadovavimo praktikoje akcentuoti ne tik rezultatų siekimą, bet ir santykių su darbuotojais kokybę.

4. Kadangi tyrimas atmetė hipotezes H5a ir H5b, numatančias kartos moderuojantį vaidmenį, organizacijoms siūloma taikyti universalias emocinio intelekto ugdymo ir pasitikėjimo stiprinimo praktikas, nepriklausomai nuo darbuotojų kartos.

5. Ateities tyrimams rekomenduojama į tyrimo modelį įtraukti papildomus kintamuosius, tokius kaip vadovavimo stilius, organizacinė kultūra ar darbo aplinkos ypatumai, siekiant išsamiau atskleisti mechanizmus, per kuriuos vadovo emocinis intelektas veikia darbuotojų emocinę gerovę.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Achmad, L. I., Noermijati, R., & Irawanto, D., W. (2023). Job satisfaction and employee engagement as mediators of the relationship between talent development and intention to stay in generation Z workers. *International Journal of Professional Business Review*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 1082-1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Afsar, B., Badir, F. Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Ahmad, T., Hamid, A. R., Abbas, A., Anwar, A., Ekowati, D., Fenitra, R. M., & Suhariadi, F. (2023). Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity. *Journal of Management Development*, Vol. 42 No. 3, pp. 201-214. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0288>
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, Gary N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 239-256, 46 (1-2). <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Azimi, S., Andonova, Y., & Schewe, C. (2022). Closer together or further apart? Values of hero generations Y and Z during crisis. *Young Consumers*, Vol. 23 No. 2, pp. 179-196. <https://doi.org/10.1108/YC-03-2021-1300>
- Balti, M., & Karoui Zouaoui, S. (2024). Employee and manager's emotional intelligence and individual adaptive performance: the role of servant leadership climate. *Journal of Management Development*, Vol. 43 No. 1, pp. 13-34. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2021-0117>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 1/2, pp. 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25. Žiūrėta internete 2024-11-26 https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_EmotionalSocial_Intelligence
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bhore, M., & Tapas, P. (2023). An exploratory study of factors influencing career decisions of Generation Z women in data science. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, pp. 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2168>
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective. *Sustainability*, 15(15), 12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 5 No. 1, pp. 88-103.

Burawat, P. (2023). Examining generational differences in the workplace: narcissism, work centrality, and the impact on employee engagement and discretionary effort. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 55 No. 4, pp. 509-543. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2022-0035>

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2009). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 46(3), 622–644. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00878>

Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306-320. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7902_12

Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Marquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>

Corsini, R. (2016). The Dictionary of Psychology. In *The Dictionary of Psychology*. <https://doi.org/10.4324/9781315781501>

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Deb, S. K., Nafi, S. M., Mallik, N., & Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. *European Business Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 624-651. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0249>

DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617–624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.06.014>

Diaconu, M., & Dutu, A. (2020). Employees' Behavior within Labor Market: Generation Z vs. Generation Y. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 20(1(31)), 113.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In Kramer, R. M., & Cook, K. S. (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*: 21-40. New York: Russell Sage Foundation

- Dwivedula, R., Singh, P., & Azaran, M. (2019). Gen Z: where are we now, and future pathways. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 28-40.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fuoli M., van de Weijer J., & Paradis C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645–660. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.007>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, Vol. 64 No. 4, pp. 489-499, ISSN 0007-6813. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence, p. 12. New York: Bantam Books. <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books. <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Harvard Business Review Press.
- Grant, A., Christianson, M., & Price, R. (2007). Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 51-63.
- Guan, B., & Jepsen, D. M. (2023). Managing emotions in ongoing service relationships: new intrinsic and extrinsic emotion regulation strategies from aged care. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 36-66. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2211710>
- Guy, M. E., & Lee, H. J. (2015). How emotional intelligence mediates emotional labor in public service jobs. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35 No. 3, pp. 261-277.
- Görgens-Ekermans, G., & Herbert, J. (2013). A review of emotional intelligence research in organizational contexts: The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), Article 1279. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.1279>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hameli, K., & Aktaş, H. (2024). The relationship between organizational spirituality, leadership styles and employee well-being: the moderating role of organizational trust. *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2024-0215>

- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*, New York: Quill William Morrow.
- Hudson, B. (2004). Trust: Towards Conceptual Clarification. *Australian Journal of Political Science*, 39(1), 75–87. <https://doi.org/10.1080/1036114042000205650>
- Humphrey, R. H., Miao, C., & Silard, A. (2024). Work–family enrichment: prospects for enhancing research. *Research on Emotion in Organizations*, Vol. 19, pp. 155-178. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120240000019008>
- Yang, A., Huang, J., Chen, C., & Zhao, H. (2022). To follow or not to follow? A personcentered profile of the perceived leader emotion management-followership associative patterns. *Current Psychology*, 1-18.
- Yohana, F. C. P. M., Tan, J. D., Murwani, F. D., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2021). Motivating and retaining generation z faculty members in private universities. *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 245-255. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0022>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Jakobsen, M. L. F., Andersen, L. B., & Luttervelt, M. P. (2022). Theorizing Leadership Credibility: The Concept and Causes of the Perceived Credibility of Leadership Initiatives. *Perspectives on Public Management and Governance* 5(3):243–54. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac009>
- Johari, J., Razali, N., Zainun, N. F. H., & Adnan, Z. (2021). Job Characteristics and Work Engagement: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *Performance Improvement Quarterly*, 34(1), 1–30. <https://doi.org/10.1002/piq.21378>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lee, C.-C., Li, Y.-S., Yeh, W.-C., & Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 881725. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Lee, C., & Keyes, M. (2000). Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well-Being 1. *Motivation and Emotion*, 24(2).
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 407–425.
- Libbrecht, N., Lievens, F., & Schollaert, E. (2010). Measurement Equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Across Self and Other Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 1007-1020. <https://doi.org/10.1177/0013164410378090>
- Liu, D., Bakari, H., Niaz, M., Zhang, Q., & Shah, I. A. (2022). Impact of managerial trustworthy behavior on employee work engagement: The mediating role of perceived insider status. *Frontiers in Psychology*, 13, 942697. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942697>

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Lubbadeh, T. (2020). Emotional intelligence and leadership – the dark and bright sides. *Modern Management Review*, 27(3), 39–50.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kamel, N. F., & Hashish, E. A. A. (2015). The relationship between psychological need satisfaction, job affective wellbeing and work uncertainty among academic nursing educators. *Journal of Nursing Education and Practice*, 5(8), 99–110. <https://doi.org/10.5430/jnep.v5n8p99>

Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

Karhapää, S.-J., Savolainen, T., & Malkamäki, K. (2022). Trust and performance: a contextual study of management change in private and public organisation. *Baltic Journal of Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 35-51. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2022-0212>

Kähkönen, T. (2021). Repairing trust within teams after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 957-968. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>

Kähkönen, T. (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 1143-1161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0136>

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). We aren't your reincarnation! workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 1, pp. 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: a generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 62 No. 2, pp. 267-275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>

Mayer, J. D., & Forgas, P. (2001). Emotional intelligence in everyday life: Scientific inquiry. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.

Malik, P., & Malik, P. (2023). Should I stay or move on—examining the roles of knowledge sharing system, job crafting, and meaningfulness in work in influencing employees' intention to stay. *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol. 11 No. 2, pp. 325–346. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0229>

Marseno, W. A., & Muafi, M. (2021). The effects of work-life balance and emotional intelligence on organizational commitment mediated by work engagement. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687–2293), 3(2), 01–15. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i2.257>

Mednini, L., & Damak Turki, M. (2024). How to transform brand haters into forgivers through emotional intelligence? *Management Decision*, Vol. 62 No. 1, pp. 183–199. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2022-0819>

Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2021). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>

Minárová, M., Malá, D., & Smutný, F. (2020). Emotional Intelligence of Managers in Family Businesses in Slovakia. *Administrative Sciences*, 10(4), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci10040084>

Novak, J., & Turek, M. (2023). Managing multigenerational teams: Leaders' challenges with Generation Z. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 11(1), 25–40.

Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115(July 2019), 469–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>

Penning de Vries, J., & Vermeeren, B. (2024). How a manager's background shapes perceived leader credibility: A survey experiment among teachers and civil servants in The Netherlands. *International Public Management Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2436381>

Perilus, B. (2020). Engaging four generations in the workplace: a single case study, Doctoral Dissertation, University of Phoenix, ProQuest Number: 28027345

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17(1), 39–57. <https://doi.org/10.1002/per.466>

Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). *People resourcing and talent planning: HRM in practice*. Financial Times Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 107–111. <https://doi.org/10.1002/job.4030110205>

Popaitoon, S., & Popaitoon, P. (2020). What are work values of new workforce in digital economy?: Generation Z and implications for human resource management. *Journal of Business Administration*, Vol. 43 No. 168, pp. 18-37.

Prund, C. (2021). Why generation Z is redefining the HRM processes. *Studies in Business and Economics*, Vol. 16 No. 3, pp. 190-199. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0054>

Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250–264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>

Reinstein, A., & Kaszak, S. E. (2024). Addressing the shortage of accountants: Suggestions for academe and the profession. *Journal of Accounting Education*, 66, 100888. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2024.100888>

Rodrigues, R., Junça-Silva, A., Lopes, C., & Espírito-Santo, D. (2024). Exploring leadership effectiveness and its impact on employee well-being through emotional mediation. *Evidence-based HRM*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2024-0145>

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>

Rūtėlionė, A., Šeinauskienė, B., Nikou, S., Lekavičienė, R., & Antinienė, D. (2022). Emotional intelligence and materialism: the mediating effect of subjective well-being. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 39 No. 6, pp. 579-594. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2021-4386>

Safari, A., Barzoki, A. S., & Heidari Aqagoli, P. (2020). Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 6, pp. 1149-1173. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1850>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: the talent management lift. *Technology in Society*, Vol. 77 June, 102510. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schmodde, L., & Wehner, M. C. (2023). Employee reactions to leader emotional display strategies in a crisis situation. *European Management Review*, 20(3), 543–560. <https://doi.org/10.1111/emre.12555>

Scholz, C. (2019). The Generations Z in Europe – An Introduction. Scholz, C. and Rennig, A. (Ed.) Generations Z in Europe (The Changing Context of Managing People). *Emerald Publishing Limited*, Leeds, pp. 3-31. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191001>

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, Vol. 61 No. 3, pp. 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Schwarze J. (1993). *Grundlagen der Statistik* 2. 5th edition; Herne/Berlin: Neue Wirtschaftsbrieft.

Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai: mokomoji knyga. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.

Tisu, L., Rusu, A., Sulea, C., & Virga, D. (2021). Job resources and strengths use in relation to employee performance: a contextualized view. *Psychological Reports*, Vol. 125 No. 3, pp. 1-34. <https://doi.org/10.1177/0033294121997783>

Tomlinson E. C., Schnackenberg A., Dawley D., & Ash S. R. (2020). Revisiting the trustworthiness-trust relationship: Exploring the differential predictors of cognition- and affect-based trust. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 535–550. <https://doi.org/10.1002/job.2448>

Tsaur, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: the role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 81, pp. 131-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 1117-1142.

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (1999). Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS). <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-related-affective-well-being-scale-JAWS/>

Wahyudi, W., Kurniasih, D., Haryadi, D., & Haquei, F. (2022). Strategy to improve employee performance. Available at SSRN 4308837. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4308837>

Winton, B. G. (2022). Emotional intelligence congruence: the influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 788- 801

Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 243-274.

Zhang, Y., Chen, X., & Tan, C. (2024). A mechanistic study of the influence of quantum leadership on employees' constructive deviance. *Chinese Management Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2024-0051>

Zhao, J. J. (2019). Research on the influence mechanism of differential leadership on knowledge workers' constructive performance deviance. *Journal of Business Economics*, No. 11, pp. 42-54.

EMOCINĖS GEROVĖS DARBE ĮTAKA RYŠIUI TARP VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMO VADOVU MODERUOJANT X IR Z KARTŲ YPATUMAMS

KATRINA NEVERKEVIČ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

56 puslapiai, 14 lentelių, 1 paveikslėlis, 113 literatūros šaltiniai.

Šio magistro darbo tikslas – empiriškai ištirti vadovo emocinio intelekto įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovu, nustatant emocinės gerovės darbe tarpinį vaidmenį bei X ir Z kartų ypatumų moderuojantį poveikį.

Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas bei išvados ir pasiūlymai. Pirmajame skyriuje aptariamos pagrindinės sąvokos ir jų tarpusavio sąsajos. Antrajame skyriuje pristatomas empirinio tyrimo tikslas, formuluojamos hipotezės, aprašoma tyrimo metodologija ir taikomi statistinės analizės metodai. Trečiajame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, atliekama jų analizė ir pateikiami apibendrinimai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos.

Atliktas kiekybinis tyrimas, taikant struktūruotos anketinės apklausos metodą. Tyrime dalyvavo 462 respondentai, iš kurių 301 respondento atsakymai praėjo patikimumo patikrą ir buvo įtraukti į tolesnę analizę, kadangi tyrime galėjo dalyvauti tik X ir Z kartų darbuotojai, turintys tiesioginį vadovą. Surinkti duomenys analizuojami taikant statistinės analizės metodus, naudojant SPSS programą ir Hayes „PROCESS Macro“ įrankį, taikant 7-ąjį modelį.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo emocinis intelektas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu ir emocinei gerovei darbe, o emocinė gerovė darbe šiame ryšyje veikia kaip reikšmingas tarpinis kintamasis. Tačiau X ir Z kartų ypatumų moderuojantis poveikis ryšiui tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu buvo atmestas.

Darbo tikslas ir uždaviniai buvo pasiekti, o gauti rezultatai atskleidžia vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo svarbą emocinės gerovės darbe kontekste. Tyrimo rezultatai sudaro prielaidas organizacijoms taikyti universalias emocinio intelekto ugdymo ir pasitikėjimo stiprinimo praktikas, nepriklausomai nuo darbuotojų kartos.

Raktiniai žodžiai: *vadovo emocinis intelektas, darbuotojų pasitikėjimas vadovu, emocinė gerovė, karta, X karta, Z karta.*

**THE IMPACT OF EMOTIONAL WELL-BEING AT WORK ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN A LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE
AND EMPLOYEES' TRUST IN THE LEADER, MODERATED BY THE
CHARACTERISTICS OF GENERATIONS X AND Z**

KATRINA NEVERKEVIČ

Master's thesis

Human Resource Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

56 pages, 14 tables, 1 figure, 113 references.

The aim of this master's thesis is to empirically examine the impact of a leader's emotional intelligence on employees' trust in their leader, by identifying the mediating role of emotional well-being at work and the moderating effect of Generation X and Generation Z characteristics.

The thesis consists of four main parts: a review of scientific literature, the methodology of the empirical research, the analysis and results of the quantitative study, and conclusions and recommendations. The first chapter discusses the main concepts and their interrelationships. The second chapter presents the aim of the empirical research, formulates the hypotheses, and describes the research methodology and applied statistical analysis methods. The third chapter presents the results of the empirical study, provides their analysis, and offers generalizations. The final part of the thesis presents conclusions and practical recommendations.

A quantitative study was conducted using a structured questionnaire survey method. A total of 462 respondents participated in the study, of whom 301 responses passed the reliability check and were included in further analysis, as only Generation X and Generation Z employees with a direct supervisor were eligible to participate. The collected data were analyzed using statistical analysis methods, applying the SPSS software and Hayes' PROCESS Macro tool, using Model 7.

The results of the empirical study revealed that a leader's emotional intelligence has a statistically significant positive effect on employees' trust in their leader and on emotional well-being at work, while emotional well-being at work acts as a significant mediating variable in this relationship. However, the moderating effect of Generation X and Generation Z characteristics on the relationship between a leader's emotional intelligence and employees' trust in their leader was not supported.

The aim and objectives of the thesis were achieved, and the obtained results highlight the importance of a leader's emotional intelligence and employees' trust in the context of emotional well-being at work. The findings provide a basis for organizations to apply universal practices for developing emotional intelligence and strengthening trust, regardless of employees' generational affiliation.

Keywords: *emotional intelligence of the leader, employee trust, emotional well-being, Generation, Generation X, Generation Z.*

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

EMOCINĖS GEROVĖS DARBE ĮTAKA RYŠIUI TARP VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMO VADOVU MODERUOJANT X IR Z KARTŲ YPATUMAMS

Gerb. Respondente,

esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, žmogiškųjų išteklių valdymo programos I kurso studentė Katrina Neverkevič. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Emocinės gerovės darbe įtaka ryšiui tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu moderuojant X ir Z kartų ypatumams“ ir atlieku tyrimą. Tyrimo tikslas – atskleisti, kaip emocinė gerovė darbe veikia ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu, atsižvelgiant į X ir Z kartų ypatumus.

Anketa yra anoniminė, gauti duomenys išliks konfidencialūs ir bus naudojami tik tyrimo tikslais, magistro baigiamajam darbui parengti.

Maloniai kviečiu sudalyvauti tyrime ir atsakyti į tyrimo anketos klausimus. Anketos pildymas gali užtrukti apie 10 min. Jūsų laiko, o Jūsų pateikti atsakymai yra labai svarbūs.

Jei turite klausimų apie atliekamą tyrimą, su manimi galite susisiekti elektroniniu paštu katrina.miskevic@evaf.stud.vu.lt

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

Žemiau pateikti 42 teiginiai, atidžiai perskaitykite ir pasirinkite numerį, kuris geriausiai atitinka Jūsų atsakymą.

VADOVO EMOCINIS INTELEKTAS						
1. Prašau įvertinkite, kiek tinka šios savybės Jūsų tiesioginiam (-ei) vadovui (-ei) pagal žemiau pateiktus teiginius.						
<i>Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku; 2 – labiau nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – labiau sutinku; 5 – visiškai sutinku).</i>						
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Dažniausiai geba teisingai suvokti kodėl jaučia tam tikras emocijas.					
2.	Geba suvokti savo emocijas.					
3.	Visuomet puikiai supranta, ką jaučia.					
4.	Visuomet žino ar yra laimingas (-a).					
5.	Visada geba suprasti aplinkinių emocijas iš jų elgesio.					
6.	Yra geras (-a) kitų emocijų stebėtojas (-a).					
7.	Yra empatiškas (-a) kitų jausmams ir emocijoms.					
8.	Geba suvokti aplinkinių emocijas.					
9.	Kelia sau tikslus, kurių nuolat aktyviai siekia.					
10.	Nuolat užtikrina save, jog yra kompetentingas (-a).					
11.	Yra motyvuotas (-a).					
12.	Stengiasi skatinti save tobulėti.					
13.	Sugeba kontroliuoti savo temperamentą ir sudėtingose situacijose elgiasi racionaliai.					
14.	Geba gerai valdyti savo emocijas.					
15.	Sukilus pykčiui geba greitai nusiraminti.					
16.	Gera kontroliuoja savo emocijas.					

DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMAS VADOVU						
2. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie pasitikėjimą vadovu. <i>Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku; 2 – labiau nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – labiau sutinku; 5 – visiškai sutinku).</i>						
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Jaučiuosi užtikrintas (-a), kad mano vadovas (-ė) visada stengsis su manimi elgtis sąžiningai.					
2.	Mano vadovas (-ė) niekada nemėgins apgaulės būdu pasinaudoti darbuotojais.					
3.	Aš visiškai pasitikiu vadovo (-ės) sąžiningumu.					
4.	Jaučiu stiprų lojalumą savo vadovui (-ei).					
5.	Palaikyčiau savo vadovą (-ę) beveik bet kokioje kritinėje situacijoje.					
6.	Aš dvejoju dėl lojalumo savo vadovui (-ei).					
EMOCINĖ GEROVĖ DARBE 3. Įvertinkite, kaip dažnai per pastarąsias 30 dienų darbe jautėtės taip, kaip aprašyta žemiau pateiktuose teiginiuose. Vertinkite remdamiesi savo patirtomis emocijomis, susijusiomis su darbu bendra prasme (1 – niekada; 2 – retai; 3 – kartais; 4 – gana dažnai; 5 – labai dažnai).						
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Mano darbas verčia mane jaustis piktam (-ai).					
2.	Mano darbas verčia mane jaustis neramiam (-iai).					
3.	Mano darbas verčia mane jaustis laisvai.					
4.	Mano darbas verčia mane jaustis nuobodžiaujančiam (-iai).					
5.	Mano darbas verčia mane jaustis ramiam (-iai).					
6.	Mano darbas verčia mane jaustis patenkintam (-ai).					
7.	Mano darbas verčia mane jaustis depresyviu (-iai).					
8.	Mano darbas verčia mane jaustis neužtikrintam (-ai).					
9.	Mano darbas verčia mane jaustis pasišlykštėjusiam (-iai).					
10.	Mano darbas verčia mane jaustis pagautam (-ai) ekstazės.					
11.	Mano darbas verčia mane jaustis energingam (-ai).					
12.	Mano darbas verčia mane jaustis entuziastingam (-ai).					
13.	Mano darbas verčia mane jaustis susijaudinusiui (-iai).					
14.	Mano darbas verčia mane jaustis pavargusiam (-iai).					
15.	Mano darbas verčia mane jaustis išsigandusiam (-iai).					
16.	Mano darbas verčia mane jaustis įsiutusiam (-iai).					
17.	Mano darbas verčia mane jaustis liūdnam (-ai).					
18.	Mano darbas verčia mane jaustis įkvėptam (-ai).					
19.	Mano darbas verčia mane jaustis atsipalaidavusiam (-iai).					
20.	Mano darbas verčia mane jaustis pamalonintam (-ai).					
DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS 4. Pažymėkite Jums tinkantį atsakymą. <i>Atsakymus žymėkite kryžiu (X) arba pabraukite tinkamą atsakymą.</i>						
1. Jūsų lytis: ☐ Vyras ☐ Moteris ☐ Kita						

2. Jūsų amžius:

(įrašykite): _____

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Kita

4. Organizacijos, kurioje Jūs šiuo metu dirbate, dydis:

- ☐ Labai maža (1–9 darbuotojai)
- ☐ Maža (10–49 darbuotojų)
- ☐ Vidutinė (50–249 darbuotojų)
- ☐ Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

5. Jūsų pagrindinės pareigos organizacijoje:

- ☐ Vadovaujančios pareigos
- ☐ Nevadovaujančios pareigos

6. Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate:

(įrašykite): _____

7. Jūsų organizacijos veiklos sritis:

- ☐ Gamybinė
- ☐ Paslaugų
- ☐ Mažmeninė prekyba
- ☐ Didmeninė prekyba
- ☐ Logistika
- ☐ Viešosios paslaugos
- ☐ Švietimo sektorius
- ☐ Finansų sektorius
- ☐ Sveikatos apsaugos sektorius
- ☐ IT sektorius
- ☐ Žemės ūkis
- ☐ Statybos sektorius
- ☐ Kita (įrašykite): _____

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų dalyvavimą ir laiką pildant anketą.

2 priedas. Tyrimo skaičiavimai SPSS programoje

1. Aprašomoji tyrimo pagrindinių kintamųjų statistika

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	301	1,00	5,00	3,8382	,92669
Pasitikejimas_vadovu_total	301	1,00	5,00	3,5615	,86880
Emocine_Gerove_total	301	1,15	5,00	3,4277	,77664
Valid N (listwise)	301				

2. Konstrukty patikimumo rodikliai (Cronbach alfa)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,965	16

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,783	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,939	20

3. Demografiniai rodikliai

Jusu amzius: * Jusu lytis: Crosstabulation

		Jusu lytis:			
		Vyras	Moteris	Kita	Total
Jusu amzius: Z karta	Count	15	100	1	116
	% within Jusu lytis:	31,9%	39,5%	100,0%	38,5%
X karta	Count	32	153	0	185
	% within Jusu lytis:	68,1%	60,5%	0,0%	61,5%
Total	Count	47	253	1	301
	% within Jusu lytis:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Jusu amzius: * Jusu issilavinimas: Crosstabulation

		Jusu issilavinimas:				
		Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	Kita
Jusu amzius: Z karta	Count	12	6	23	75	0
	% within Jusu issilavinimas:	57,1%	35,3%	38,3%	37,3%	0,0%
X karta	Count	9	11	37	126	2
	% within Jusu issilavinimas:	42,9%	64,7%	61,7%	62,7%	100,0%
Total	Count	21	17	60	201	2
	% within Jusu issilavinimas:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Jusu amzius: * Organizacijos, kurioje Jus siuo metu dirbate, dydis: Crosstabulation

		Organizacijos, kurioje Jus siuo metu dirbate, dydis:			
		Labai maza	Maza	Vidutine	Didele
Jusu amzius: Z karta	Count	17	32	45	22
	% within Organizacijos, kurioje Jus siuo metu dirbate, dydis:	43,6%	29,9%	40,5%	50,0%
X karta	Count	22	75	66	22
	% within Organizacijos, kurioje Jus siuo metu dirbate, dydis:	56,4%	70,1%	59,5%	50,0%
Total	Count	39	107	111	44
	% within Organizacijos, kurioje Jus siuo metu dirbate, dydis:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Jusu amzius: * Jusu darbo stazas organizacijoje, kurioje siuo metu dirbate: Crosstabulation

			Jusu darbo stazas organizacijoje, kurioje siuo metu dirbate:					Total
			>1 metu	1-5 metai	6-10 metu	11-20 metu	<20 metu	
Jusu amzius:	Z karta	Count	12	84	19	1	0	116
		% within Jusu darbo stazas organizacijoje, kurioje siuo metu dirbate:	66,7%	57,9%	35,8%	1,5%	0,0%	38,5%
	X karta	Count	6	61	34	66	18	185
		% within Jusu darbo stazas organizacijoje, kurioje siuo metu dirbate:	33,3%	42,1%	64,2%	98,5%	100,0%	61,5%
Total	Count		18	145	53	67	18	301
	% within Jusu darbo stazas organizacijoje, kurioje siuo metu dirbate:		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Jusu amzius: * Jusu organizacijos veiklos sritys: Crosstabulation															
			Jusu organizacijos veiklos sritys:												
			Gamybine	Paslaugu	Mazmenine prekyba	Didmenine prekyba	Logistika	Viesosios paslaugos	Svietimo sektorius	Finansu sektorius	Sveikatos apsaugos sektorius	IT sektorius	Zemes ukis	Statybos sektorius	Total
Jusu amzius:	Z karta	Count	15	23	6	7	7	18	9	3	19	5	1	3	116
		% within Jusu organizacijos veiklos sritys:	50,0%	36,5%	37,5%	70,0%	77,8%	30,5%	25,0%	50,0%	33,9%	62,5%	50,0%	50,0%	38,5%
	X karta	Count	15	40	10	3	2	41	27	3	37	3	1	3	185
		% within Jusu organizacijos veiklos sritys:	50,0%	63,5%	62,5%	30,0%	22,2%	69,5%	75,0%	50,0%	66,1%	37,5%	50,0%	50,0%	61,5%
Total	Count		30	63	16	10	9	59	36	6	56	8	2	6	301
	% within Jusu organizacijos veiklos sritys:		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

4. T-testas nepriklausomoms imtims

Group Statistics

Respondento karta (X ir Z):		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	Z karta	116	3,7344	,92324	,08572
	X karta	185	3,9034	,92540	,06804
Pastitikejimas_vadovu_total	Z karta	116	3,4497	,90656	,08417
	X karta	185	3,6315	,83918	,06170
Emocine_Gerove_total	Z karta	116	3,2448	,82093	,07622
	X karta	185	3,5424	,72657	,05342

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
Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	Equal variances assumed	-1,543	299	,062	,124	-,16900	,10950	-,38449	,04648
	Equal variances not assumed	-1,544	244,809	,062	,124	-,16900	,10944	-,38457	,04656
Pastitikejimas_vadovu_total	Equal variances assumed	-1,773	299	,039	,077	-,18182	,10253	-,38359	,01995
	Equal variances not assumed	-1,742	230,234	,041	,083	-,18182	,10436	-,38745	,02381
Emocine_Gerove_total	Equal variances assumed	-3,288	299	<,001	,001	-,29760	,09051	-,47572	-,11949
	Equal variances not assumed	-3,197	222,207	<,001	,002	-,29760	,09308	-,48103	-,11418

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	Cohen's d	,92457	-,183	-,415	,050
	Hedges' correction	,92689	-,182	-,414	,050
	Glass's delta	,92540	-,183	-,415	,050
Pastitikejimas_vadovu_total	Cohen's d	,86572	-,210	-,443	,023
	Hedges' correction	,86789	-,209	-,441	,023
	Glass's delta	,83918	-,217	-,450	,017
Emocine_Gerove_total	Cohen's d	,76424	-,389	-,623	-,155
	Hedges' correction	,76617	-,388	-,622	-,154
	Glass's delta	,72657	-,410	-,645	-,173

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

5. Normalumo testai pagal Kolmogorovo–Smirnovo ir Shapiro–Wilk

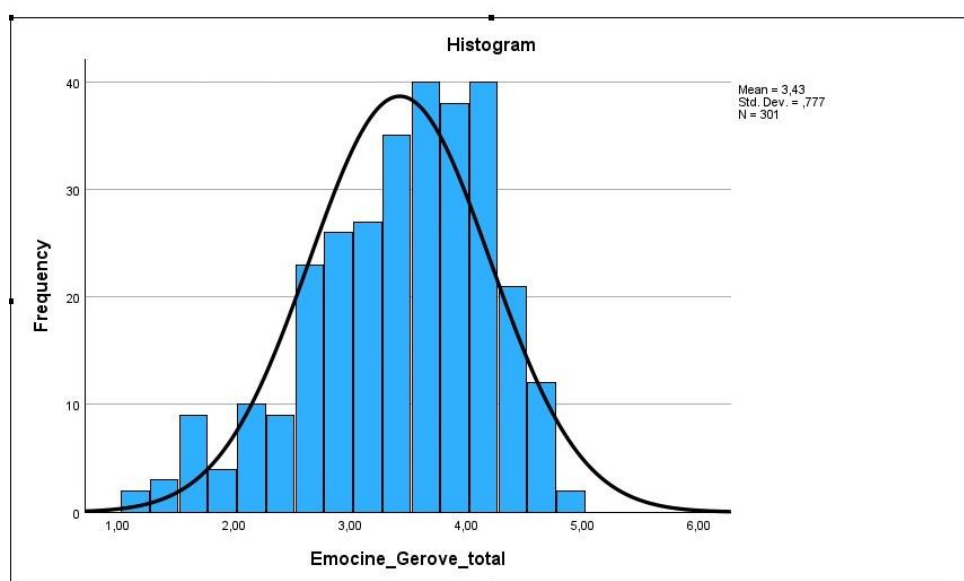
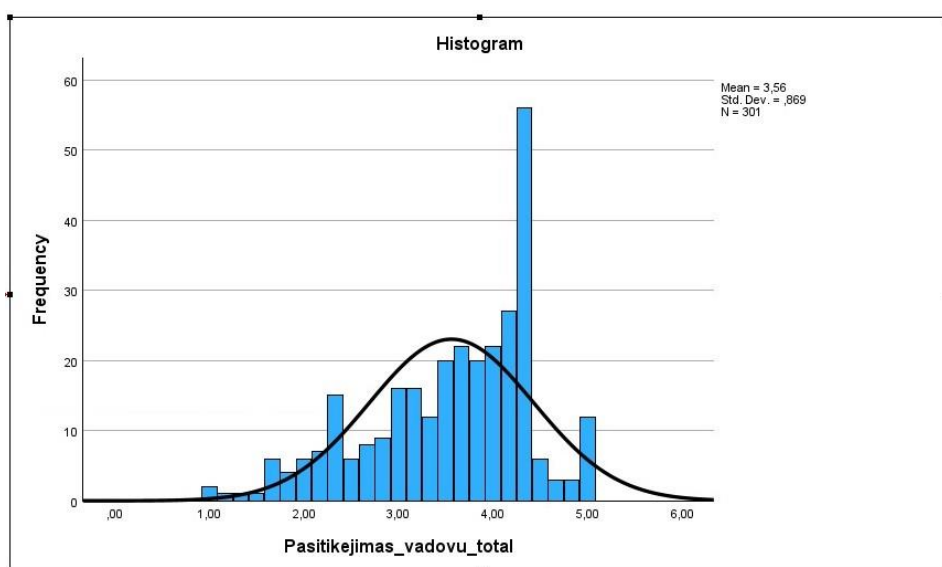
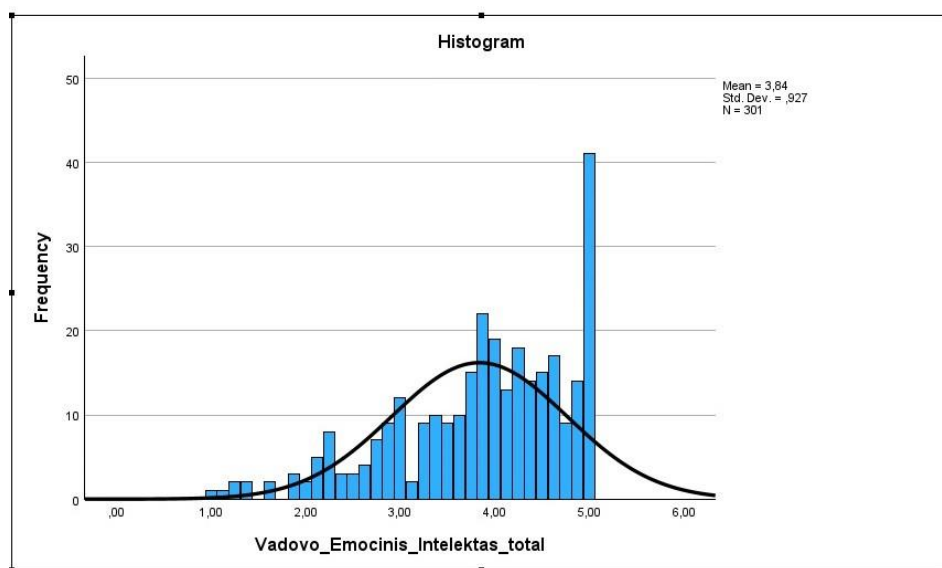
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	,105	301	<,001	,934	301	<,001
Pasitikejimas_vadovu_total	,122	301	<,001	,942	301	<,001
Emocine_Gerove_total	,081	301	<,001	,967	301	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

6. Asimetrijos (Skewness) ir smailumo (Kurtosis) rodikliai

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	Mean	3,8382	,05341	
	95% Confidence Interval for Mean			
		Lower Bound	3,7331	
		Upper Bound	3,9434	
	5% Trimmed Mean	3,8975		
	Median	4,0000		
	Variance	,859		
	Std. Deviation	,92669		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	1,28		
	Skewness	-,793	,140	
	Kurtosis	,085	,280	
Pasitikejimas_vadovu_total	Mean	3,5615	,05008	
	95% Confidence Interval for Mean			
		Lower Bound	3,4629	
		Upper Bound	3,6600	
	5% Trimmed Mean	3,5948		
	Median	3,6667		
	Variance	,755		
	Std. Deviation	,86880		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	1,33		
	Skewness	-,684	,140	
	Kurtosis	-,159	,280	
Emocine_Gerove_total	Mean	3,4277	,04476	
	95% Confidence Interval for Mean			
		Lower Bound	3,3396	
		Upper Bound	3,5158	
	5% Trimmed Mean	3,4621		
	Median	3,5500		
	Variance	,603		
	Std. Deviation	,77664		
	Minimum	1,15		
	Maximum	5,00		
	Range	3,85		
	Interquartile Range	1,03		
	Skewness	-,626	,140	
	Kurtosis	-,026	,280	

7. Kintamųjų pasiskirstymo histogramos su normalumo kreive



8. Pearson koreliacijos tarp vadovo emocinio intelekto, pasitikėjimo vadovu ir emocinės gerovės darbe

Correlations				
		Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	Pasitikėjimas_vadovu_total	Emocine_Gerove_total
Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	Pearson Correlation	1	,817**	,560**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001
	N	301	301	301
Pasitikėjimas_vadovu_total	Pearson Correlation	,817**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001
	N	301	301	301
Emocine_Gerove_total	Pearson Correlation	,560**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	
	N	301	301	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson Correlations

 Highly Positive: (None)

 Positive: (Vadovo_Emocinis_Intelektas_total <---> Pasitikėjimas_vadovu_total), (Vadovo_Emocinis_Intelektas_total <---> Emocine_Gerove_total), (Pasitikėjimas_vadovu_total <---> Emocine_Gerove_total)

 No Linear Correlation: (None)

 Negative: (None)

 Highly Negative: (None)

Note: Curated Help is calculated based on actual cell values, not the formatted values.

9. Regresijos analizės

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Vadovo_Emocinis_Intelektas_total ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,314	,312	,64430

a. Predictors: (Constant), Vadovo_Emocinis_Intelektas_total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,828	1	56,828	136,892	<,001 ^b
	Residual	124,123	299	,415		
	Total	180,951	300			

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

b. Predictors: (Constant), Vadovo_Emocinis_Intelektas_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,625	,158		10,254	<,001	1,313	1,937
	Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	,470	,040	,560	11,700	<,001	,391	,549

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Vadovo_Emocinis_Intelektas_total ^b	.	Enter

a. Dependent Variable:

Pasitikejimas_vadovu_total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,817 ^a	,667	,666	,50213

a. Predictors: (Constant), Vadovo_Emocinis_Intelektas_total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151,058	1	151,058	599,118	<,001 ^b
	Residual	75,388	299	,252		
	Total	226,446	300			

a. Dependent Variable: Pasitikejimas_vadovu_total

b. Predictors: (Constant), Vadovo_Emocinis_Intelektas_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,622	,124		5,039	<,001	,379	,865
	Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	,766	,031	,817	24,477	<,001	,704	,827

a. Dependent Variable: Pasitikejimas_vadovu_total

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pasitikejimas_vadovu_total ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,622 ^a	,387	,385	,60923

a. Predictors: (Constant), Pasitikejimas_vadovu_total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69,974	1	69,974	188,528	<,001 ^b
	Residual	110,977	299	,371		
	Total	180,951	300			

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

b. Predictors: (Constant), Pasitikejimas_vadovu_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,448	,148		9,757	<,001	1,156	1,740
	Pasitikejimas_vadovu_total	,556	,040	,622	13,731	<,001	,476	,636

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,628 ^a	,395	,391	,60612	1,945

a. Predictors: (Constant), Pasitikejimas_vadovu_total, Vadovo_Emocinis_Intelektas_total

b. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper
1	1,945	-,691	,107	1,047	1,462

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71,472	2	35,736	97,274	<,001 ^b
	Residual	109,479	298	,367		
	Total	180,951	300			

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

b. Predictors: (Constant), Pasitikejimas_vadovu_total, Vadovo_Emocinis_Intelektas_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,351	,155		8,698	<,001		
	Vadovo_Emocinis_Intelektas_total	,132	,065	,158	2,019	,044	,333	3,004
	Pasitikejimas_vadovu_total	,441	,070	,493	6,314	<,001	,333	3,004

a. Dependent Variable: Emocine_Gerove_total

10. Moderuota mediacija

Kartos moderuojančio poveikio analizė ryšyje tarp vadovo emocinio intelekto ir pasitikėjimo vadovu

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

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

Model: 7
Y: EmGerove
X: VadovoEI
M: Pasitik
W: Karta

Sample
Size: 301

Variable descriptive statistics

	EmGerove	VadovoEI	Pasitik	Karta
Mean	3,4277	3,8382	3,5615	1,6146
SD	,7766	,9267	,8688	,4875
Min	1,1500	1,0000	1,0000	1,0000
Max	5,0000	5,0000	5,0000	2,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)

	EmGerove	VadovoEI	Pasitik	Karta
EmGerove	1,0000	,5604	,6219	,1868
VadovoEI	,5604	1,0000	,8168	,0889
Pasitik	,6219	,8168	1,0000	,1020
Karta	,1868	,0889	,1020	1,0000

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
Pasitik

Model Summary
      R      R-sq   Adj R-sq      F      p      SEest
      ,8173    ,6680    ,6646   199,1749    ,0000    ,5031

Shrunken R estimates
      Browne   LvOut1   LvOut2
      ,8139    ,8121    ,8146

      SS      df      MS
Regress   151,2616    3,0000   50,4205
Residual    75,1847  297,0000    ,2531
Total     226,4463  300,0000    ,7548

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,6077    ,4227    1,4379    ,1515    -,2240    1,4395
VadovoEI    ,7471    ,1093    6,8377    ,0000    ,5320    ,9621
Karta       ,0148    ,2531    ,0583    ,9535    -,4833    ,5128
Int_1       ,0100    ,0647    ,1548    ,8771    -,1174    ,1374

Scale-free and standardized measures of association
      r      sr      pr      standYX      standY      standX
VadovoEI    ,8168    ,2286    ,3688    ,7968    ,8599    ,6923
Karta       ,1020    ,0019    ,0034    ,0083    ,0170    ,0072
Int_1       ,5606    ,0052    ,0090    ,0291    ,0115    ,0253

      eta-sq   p_eta-sq   f-sq
VadovoEI    ,0523    ,1360    ,1574
Karta       ,0000    ,0000    ,0000
Int_1       ,0000    ,0001    ,0001

Product terms key:
Int_1      :      VadovoEI x      Karta

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0000    ,0240    1,0000   297,0000    ,8771
-----
      Focal predict: VadovoEI (X)
      Mod var: Karta (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

```

```

DATA LIST FREE/
  VadovoEI  Karta  Pasitik  .
BEGIN DATA.
  2,8750    1,0000    2,7991
  4,0000    1,0000    3,6508
  4,8550    1,0000    4,2981
  2,8750    2,0000    2,8427
  4,0000    2,0000    3,7057
  4,8550    2,0000    4,3615
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  VadovoEI WITH  Pasitik BY      Karta  .

-----
Some regression diagnostics

      Min.      Max.
fitted      1,3796    4,4728
residual    -2,0767    1,3492
t-resid     -4,2796    2,7231

Shape of residuals
      Skewness  Kurtosis
Value      -,3741    1,8004
se          ,1405    ,2801

Bonferroni-corrected p for largest t-residual
  t-resid  p-value  casenum
    -4,2796    ,0076    219,0000

Most influential observations
      casenum  dfbeta
constant    52,0000    -,1559
VadovoEI    136,0000    -,0373
Karta       52,0000    ,0780
Int_1       136,0000    ,0186

Variable tolerance and VIF
      Tol.      VIF
VadovoEI    ,0823    12,1481
Karta       ,0554    18,0372
Int_1       ,0316    31,6184

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity
      Chi-sq      df      p
Normal    10,8094    3,0000    ,0128
Robust     5,7639    3,0000    ,1237

```

Tiesioginio, netiesioginio ir moderuotos mediacijos efektų analizė

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1322	,0654	2,0194	,0443	,0034	,2610

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

VadovoEI -> Pasitik -> EmGerove

Karta	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,0000	,3337	,0601	,2125	,4493
2,0000	,3381	,0647	,2075	,4636

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Karta	,0044	,0274	-,0464	,0634

OUTCOME VARIABLE:

EmGerove

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
,6285	,3950	,3909	97,2737	,0000	,6061

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
,6236	,6168	,6237

	SS	df	MS
Regress	71,4723	2,0000	35,7362
Residual	109,4785	298,0000	,3674
Total	180,9509	300,0000	,6032

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3508	,1553	8,6980	,0000	1,0451	1,6564
VadovoEI	,1322	,0654	2,0194	,0443	,0034	,2610
Pasitik	,4407	,0698	6,3137	,0000	,3034	,5781

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
VadovoEI	,5604	,0910	,1162	,1577	,1702	,1225
Pasitik	,6219	,2845	,3435	,4931	,5675	,3829

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
VadovoEI	,0083	,0135	,0137
Pasitik	,0809	,1180	,1338

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	1,9319	4,2153
residual	-1,9337	1,4470
t-resid	-3,2865	2,4155

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,3127	-,0706
se	,1405	,2801

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,2865	,3420	301,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	222,0000	,0535
VadovoEI	301,0000	,0316
Pasitik	219,0000	,0341

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
VadovoEI	,3329	3,0037
Pasitik	,3329	3,0037

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	14,0541	2,0000	,0009
Robust	14,7108	2,0000	,0006