

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Dalia Pūrienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ INOVATYVIAM ELGESIUI, MEDIJUOJANT KOMANDOS KLIMATUI IR MODERUOJANT EMOCINIAM STABILUMUI	THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' INNOVATIVE BEHAVIOR; THE MEDIATING ROLE OF TEAM CLIMATE AND THE MODERATING ROLE OF EMOTIONAL STABILITY
---	--

Darbo vadovė prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS.....	7
1. LYDERYSTĖS STILIŲ, DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO, KOMANDOS KLIMATO IR EMOCINIO STABILUMO LITERATŪROS APŽVALGA.....	11
1.1. Lyderystės stilių teorinė analizė.....	11
1.1.1 Lyderystės stiliai ir jų teoriniai bei empiriniai pagrindai.....	11
1.1.2 Lyderystės stilių derinimas	15
1.1.3 Lyderystės stiliai ir darbuotojų inovatyvus elgesys	16
1.2. Darbuotojų inovatyvus elgesio teorinė analizė	17
1.2.1 Inovatyvus darbuotojų elgesio samprata ir pagrindiniai komponentai	17
1.2.2 Darbuotojų inovatyvus elgesio teorinis plėtojimas ir moderuojantys veiksniai .	19
1.2.3 Refleksyvumas ir inovacijos	22
1.2.4 Komanda ir inovatyvumas	23
1.2.5 Inovatyvus elgesio, lyderystės stilių ir komandos klimato sąsajos tyrimuose	24
1.3. Komandos klimato teorinė analizė.....	25
1.3.1 Komandos klimato samprata ir reikšmė organizaciniame kontekste.....	25
1.3.2 Komandos klimato ir lyderystės sąsajos	26
1.3.3 Komandos klimato ir inovatyvus elgesio sąsajos.....	27
1.4. Emocinio stabilumo teorinė analizė.....	28
1.4.1 Emocinis stabilumas: samprata, komponentai ir reikšmė darbo kontekste	28
1.4.2 Didysis penketas ir emocinis stabilumas	30
1.4.3 Lyderystės, komandos klimato ir individualių veiksmų sąsajos mokslinėje literatūroje	32
2. LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ INOVATYVIAM ELGESIUI MEDIJUOJANT KOMANDOS KLIMATUI IR MODERUOJANT EMOCINIAM STABILUMUI TYRIMO METODIKA	34
2.1. Tyrimo instrumentų patikimumas (Cronbach alfa).....	41

3. LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ INOVATYVIAM ELGESIUI MEDIJUOJANT KOMANDOS KLIMATUI IR MODERUOJANT EMOCINIAM STABILUMUI EMPIRINIS TYRIMAS.....	43
3.1. Respondentų apžvalga	43
3.2. Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir emocinio stabilumo palyginimas pagal organizacines ir individualias respondentų charakteristikas	45
3.3. Tarpinių ryšių analizės rezultatai	53
3.3.1 Komandos klimato mediacinio vaidmens analizė.....	53
3.3.2 Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens analizė.....	54
3.4. Hipotezių testavimas	57
3.4.1 Lyderystės stilių poveikio komandos klimatui testavimas (H1).....	57
3.4.2 Komandos klimato poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui testavimas (H2)...	59
3.4.3 Lyderystės stilių tiesioginio poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui testavimas (H3) 60	
3.4.4 Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens ryšiui tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio testavimas (H4).....	61
3.5. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija.	62
IŠVADOS	66
PASIŪLYMAI	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS	71
SANTRAUKA.....	79
PRIEDAI.....	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų inovatyvaus elgesio elementai, apibrėžimai ir autoriai.....	17
2 lentelė. Emocinio stabilumo ir kitų Didžiojo penketo komponentų sąsajos su darbo pasitenkinimu, streso valdymu ir inovatyviu elgesiu.....	29
3 lentelė. Tyrimo imties pagrindimas	39
4 lentelė. Klausimyno diagnostinės dalies struktūra.....	41
5 lentelė. Respondentų individualios charakteristikos.....	43
6 lentelė. Respondentų organizacinės charakteristikos.....	44
7 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika.....	46
8 lentelė. Tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos (Pearson r).....	46
9 lentelė. Respondentų amžiaus ir tyrimo kintamųjų koreliacijos (Pearson r).....	47
10 lentelė. Skirtumai tarp vyrų ir moterų analizės rezultatai.....	48
11 lentelė. Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal organizacijos dydį	48
12 lentelė. Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal darbo laiką su tiesioginiu vadovu.....	49
13 lentelė. Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal respondentų išsilavinimą.....	50
14 lentelė. Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal organizacijos veiklos sritį.....	52
15 lentelė. Komandos klimato mediacinio vaidmens analizės rezultatai	54
16 lentelė. Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens analizės rezultatai	56
17 lentelė. Tiesinės regresijos modelių aiškinamoji galia komandos klimato atžvilgiu.....	57
18 lentelė. Lyderystės stilių poveikio komandos klimatui rezultatai.....	58
19 lentelė. Tiesinės regresijos modelio aiškinamoji galia darbuotojų inovatyvaus elgesio atžvilgiu.....	59
20 lentelė. Komandos klimato poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui rezultatai	59
21 lentelė. Lyderystės stilių tiesioginio poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui regresijos modelių aiškinamoji galia	60
22 lentelė. Lyderystės stilių poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui rezultatai.....	60
23 lentelė. Regresijos modelių, taikytų moderacijos analizei, aiškinamoji galia	61

24 lentelė. Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens ryšio tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio rezultatai.....	62
25 lentelė. Tyrimo hipotezių apibendrinimas	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

pav. 1. Tyrimo modelis	35
pav. 2. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys esant skirtingiems emocinio stabilumo lygiams	55
pav. 3. Transakcinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys esant skirtingiems emocinio stabilumo lygiams	55
pav. 4. Pasyviosios lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys esant skirtingiems emocinio stabilumo lygiams	56

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Lyderystės stilių, inovatyvaus darbuotojų elgesio, komandos klimato ir emocinio stabilumo sąveika yra labai aktuali visoms organizacijoms, kurios privalo išlaikyti konkurencingumą, veikti kintančiomis sąlygomis, skatinti, ugdyti, išnaudoti darbuotojų kūrybiškumą ir inovatyvumą. Vykstanti globalizacija, spartus technologijų vystymasis, rinkų dinamika, tvaraus požiūrio raida ir spartus dirbtinio intelekto vystymasis daro įtaką organizacijų nuolatinėms pastangoms kaip užtikrinti maksimalų žmogiškojo kapitalo potencialo išnaudojimą, stiprinti komandos klimata, inovacijų kūrimo, vystymosi ir palaikymo aktualumą.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir galimų potencialių šaltinių skaičiumi galima teigti, kad lyderystės tema yra labai plati, įvairi ir be abejonės aktuali. Lyderystė, jos reikšmė ir moksliniai tyrimai sparčiai evoliucionavo, atskleidami naujus lyderystės gilumo ir sudėtingumo momentus, juos tyrė ir gilinosi (Bass ir Riggio, 2006; Bass ir Avolio, 1995; Avolio ir Bass, 2001). Taip pat nagrinėjama autentiškos lyderystės konceptuali teorija ir konstruktas (Walumbwa ir kt., 2008), gilinamasi į lyderystės praktikas, taktikas ir adaptyviają lyderystę (Heifetz, Grashow ir Linsky, 2009). Lyderystės teorijos susietos su VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) bei atsiranda netradicinių (Adaptacinė, Inovatyvi, Heliotropinė) stilių reikšmingumas (Esenyel, 2024). Nagrinėjami tarnaujančios lyderystės tyrimai (Eva ir kt., 2019), lyderystės įgalinimo tyrimai (Ahluwalia, 2020). Tiek šiose, tiek kitose studijose apie lyderystę pabrėžiama, jog jos formos turi tiesioginį, stiprų ir visapusišką poveikį darbuotojams, jų elgesiui, organizacijai bei jos veiklos rezultatams ir prisideda prie inovatyvumo ir palankaus komandos klimato formavimo.

Komandos klimato formavimas ir palaikymas bei inovatyvios darbuotojų elgsenos skatinimas – nesibaigianti lyderių užduotis, nes tai gali tiesiogiai daryti įtaką organizacijos tikslų siekimui ar tinkamų strategijų įgyvendinimui. Tai aktualu ir šiuolaikinėje darbo rinkoje, ypač po pandemijos, kai darbuotojų hibridizacija daro įtaką jų savarankiškumo, kūrybiškumo ir emocinio įsitraukimo reikalingumui. Inovatyvus darbuotojų elgesys yra daugiapakopis procesas (Scott ir Bruce, 1994), o komandos klimatas atspindi darbuotojų bendrus suvokimus apie kasdienę darbo aplinką, kuri formuojasi per vadovų elgseną, tarpusavio sąveikas ir organizacines praktikas (Anderson ir West, 1998; Schneider ir kt., 2013). Komandos klimatas ir emocinis stabilumas yra būtini, kad organizacija su visu žmogišku kapitalu galėtų ne tik siekti savo tikslų, bet ir nuolat prisitaikyti prie kintančių išorinių ir vidinių sąlygų, socialinės aplinkos. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojų

kasdienės darbo patirtys ir vadovų elgsena formuoja bendrus suvokimus apie darbo aplinką, kurie tampa svarbiu veiksmu darbuotojų kūrybiškumui, inovatyvumui ir organizacijos konkurencingumui (Anderson ir West, 1998; Schneider ir kt., 2013). Darbuotojų laimė ir gerovė yra esminiai organizacijos sėkmės elementai (Bustelo, Vargas ir Diaz-Carrion, 2020). Iš išanalizuotos mokslinės literatūros galima teigti, jog darbuotojų laimė ir gerovė yra daugiamatis komponentas, priklausantis tiek nuo individualių asmenybės bruožų, tiek nuo asmenį supančios ir formuojančios organizacinės aplinkos. Šie veiksniai lemia, kiek asmenybės ypatumai sąveikauja su organizacijos, lyderių ir kultūros ir klimato kontekstu, todėl darbuotojų laimė darbe gali būti lengviau arba sunkiau pasiekama. Psichologiniame kontekste, analizuojant asmenybes, į pagalbą, kartu ir su kitais modeliais, ateina *Didysis penketas* (McCrae ir Costa, 2008) ir jo įrankių gausa, kurių pagalba galima nustatyti kaip darbuotojai jaučiasi, t.y. kokiam asmenybės tipui priklauso, to pasekoje, organizacijos gali nuspręsti, kokias priemones turi ir gali naudoti sprendžiant jautresius asmenybių klausimus, taip įtakoiant jų inovatyvų elgesį darbe ar kitus aspektus.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Lyderystės stiliai, darbuotojų inovatyvi elgsena, komandos klimatas ir emocinis stabilumas yra plačiai nagrinėjamos temos. Jau 2005 m. (Jackson, 2005) savo straipsnyje „*Nesibaigianti lyderystės studijų romantika*“ pastebėjo (remiantis „The Leadership Quarterly“ tuometinio redaktoriaus žodžiais), jog didėja ne tik mokslinių straipsnių skaičius, ši sritis šviesmečiais aplenkė praeitus dešimtmečius, bet ir patys mokslininkai pradeda burtis į lyderystę nagrinėjančias mokslininkų bendruomenes, Šiaurės Amerikoje universitetuose kuriamos lyderystės studijų programos, o Europoje pradamas leisti „*Leadership*“ žurnalas. Jackson išskyrė GLOBE projektą 62 šalyse (House ir kt., 2004) bei (Meindl, Ehrlich ir Dukerich, 1985; Grint, 2005; Hofstede, 1980) darbus. Daug dėmesio yra skiriama lyderystės ir darbuotojų inovatyvios elgsenos ryšiui (Scott ir Bruce, 1994; De Jong ir den Hartog, 2010; Amabile, 1988; Hughes ir kt., 2018; Lee ir kt., 2020; Sreimikienė ir kt., 2020; Afsar ir Badir, 2014; Pierce ir Aguinis, 2013; Liu ir kt., 2020). Taip pat plačiai nagrinėjama lyderystės įtaka komandos klimatui ir darbuotojų darbo aplinkos suvokimams, kurie daro įtaką kūrybiškumui, inovatyvumui ir darbuotojų elgsenai (West ir Anderson, 1996; Clarke, 2013; Ahluwalia, 2020; Eva ir kt., 2019). Inovatyvus darbuotojų elgesys mokslinėje XX a. literatūroje, kaip teigia (Scott ir Bruce, 1994), buvo apibūdinamas vartojant pakaitines sąvokas (dalimis). Ir remdamiesi (Mumford ir Gustafson, 1988) teiginiu, kad kūrybiškumas susijęs su naujų ir naudingų idėjų kūrimu, autoriai novatorišką elgesį darbe apibrėžia kaip daugiapakopį procesą, kuris susideda iš: 1) problemos įvardijimo, idėjų generavimo, 2) rėmėjų paieškos, 3) įgyvendinimo (idėjos

užbaigimas sukuriant inovacijos prototipą ar modelį). Vėlesniuose tyrimuose mokslininkai plėtojo (Scott ir Bruce, 1994) teoriją, įvesdami naujų papildymų (Kleysen ir Street, 2001; De Jong ir den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Messmann ir Mulder, 2010). Inovatyvaus elgesio konceptas savyje turi daug sudėtinių dalių, pagrindiniai iš jų būtų idėjų generavimas, propagavimas ir įgyvendinimas. Nors dauguma autorių sutaria dėl idėjų generavimo svarbos, tačiau jų požiūriai skiriasi dėl kitų etapų (Mumford ir Gustafson, 1988; Scott ir Bruce, 1994; Oldham ir Cummings, 1996; Janssen, 2000; Amabile, 1988; De Jong ir den Hartog, 2010; Crant, 2000). O štai (Hughes ir kt., 2018) apibrėžia inovatyvų elgesį kaip procesą, susidedantį iš idėjų kūrimo, jų sklaidos ir įgyvendinimo. Šią struktūrą išplėtė (De Jong ir den Hartog, 2010), įtraukdami idėjų tyrinėjimo dimensiją, pabrėždami galimybių atpažinimą. Darbuotojų inovatyvi elgsena gali būti ir kaip asmeninių gebėjimų ir potencialų praktika (Crant, 2000; Musannip ir kt., 2019; Afsar ir Umrani, 2018), bet ji yra veikiamą komandiškumo ir transformacinės bei įgalinančios lyderystės (Hughes ir kt., 2018; Carmeli ir Spreitzer, 2009). Taip pat reikėtų paminėti, jog nemažai dėmesio buvo skiriama emocinio intelekto svarbai, kurio pagalba galima suprasti ir valdyti emocijas (Goleman, 2011; Mayer ir Salovey, 2008). Emocinio stabilumo įtaka darbuotojų inovatyviai elgsenai buvo analizuojama per asmenybės sudedamąsias dalis, jų sąveiką su darbo aplinka ir darbuotojų suvokiamu komandos klimatu, emocinio intelekto kaip tarpininko aspektą psichologinio saugumo kontekste, taip pat per emocinio stabilumo poveikį streso valdymui ir kūrybiškumui darbo aplinkoje (Goleman, 2011; Edmondson, 1999; Frazier ir kt., 2017; Vugt ir Ronay, 2014; Carmeli ir Spreitzer, 2009; Mumford ir Gustafson, 1988; Scott ir Bruce, 1994; Woodman, Sawyer ir Griffin, 1993; Shalley, Zhou ir Oldham, 2004).

Darbo naujumas. Lyderystės stilių, emocinio stabilumo, komandos klimato ir inovatyvaus darbuotojų elgesio temos, kaip jau ir buvo paminėta, yra tikrai plačiai ir ilgai nagrinėjama tiek mokslinėje literatūroje, tiek šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Bet išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad trūksta tyrimų, kurie apimtų visų šių konstrukčių sąveiką.

Darbo problema. Mokslinę darbo problemą galima būtų suformuluoti taip: Nepakankamai aišku, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį per komandos klimatą bei kokį vaidmenį šiame procese atlieka emocinis stabilumas. Kokie lyderystės bruožai formuoja inovatyvumui palankią komandos aplinką bei kaip darbuotojų emocinis stabilumas sustiprina ar susilpnina šiuos ryšius.

Darbo tikslas. Atskleisti, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį, įtraukiant komandos klimatą kaip mediatorių ir emocinį stabilumą kaip moderatorių.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti lyderystės stilių, komandos klimato, emocinio stabilumo ir inovatyvaus darbuotojų elgesio teorinius aspektus.
2. Ištirinėti skirtingų lyderystės stilių poveikį komandos klimatui.
3. Nustatyti komandos klimato įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui.
4. Ištirti lyderystės stilių įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui.
5. Įvertinti emocinio stabilumo kaip moderatoriaus poveikį lyderystės stilių ir inovatyvaus darbuotojų elgesio sąsajai.

Darbo metodai. Šiame darbe buvo naudojami šie metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminis apibendrinimas ir palyginimas, duomenų pateikimas lentelėmis ir paveikslais.

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas. Šiame darbe buvo naudotas dirbtinis intelektas (ChatGPT) statistinės analizės logikai išaiškinti, rezultatų interpretacijai tikslinti, tačiau visi sprendimai ir interpretacijos buvo priimti ir padaryt autorės.

Darbo struktūra. Šį baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje analizuojamos lyderystės teorinės nuostatos, lyderystės stilių skirtumai ir bendrumai, sąsajos su inovatyviu darbuotojų elgesiu, toliau tiriamas inovatyvus darbuotojų elgesys, analizuojama teorijų kilmė, sudėtinės dalys, jų ryšiai su lyderystės stiliais. Taip pat nagrinėjamas komandos klimatas, pateikiamos teorinės apžvalgos, analizuojamos jo sąsajos su lyderyste bei aptariami ankstesni empiriniai tyrimai. Galiausiai yra analizuojamas emocinis stabilumas pasitelkiant asmenybės tipus, apžvelgiami empiriniai tyrimai, ryšiai su lyderystės stiliais. Antroje dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodika. Trečioje dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, analizuojamas lyderystės stilių poveikis inovatyviam darbuotojų elgesiui, vertinamas komandos klimato mediacinis vaidmuo ir emocinio stabilumo moderuojantis vaidmuo.

1. LYDERYSTĖS STILIŲ, DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO, KOMANDOS KLIMATO IR EMOCINIO STABILUMO LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Lyderystės stilių teorinė analizė

1.1.1 Lyderystės stiliai ir jų teoriniai bei empiriniai pagrindai

„Charizmatiniai ir įkvepiantys lyderiai įkvepia sekėjus tikėti geresne ateitimi, susijusia su jų saviraiška, savęs vertinimu ir savistaba. Sekėjai savo papildomas pastangas priskiria vidinėms su savimi susijusioms priežastims, o ne išoriniam atlygiui, taip dar labiau padidindami sekėjų įsipareigojimą tikslui ir miglotiems bei tolimiems tikslams. Tikėjimas geresne ateitimi savaime yra vidinį pasitenkinimą teikianti sąlyga.“ (Bass ir Riggio, 2006)

Pradiniu teoriniu atspirties tašku, pradedant kalbėti apie lyderystę, galima laikyti *užduotims ir santykiams* orientuotą lyderystės gido modelį (Blake ir Mouton, 1960, 1981). Jų idealios lyderystės forma – „9,9“ apibūdina lyderį, kuris sugeba suderinti ir stiprius santykius su savo komanda, ir pasiekti puikius darbo rezultatus. Šie principai yra aktualūs ir dabar, nes jie orientuoti į pusiausvyrą tarp užduočių atlikimo ir santykių kūrimo, kas lemia ilgalaikio efektyvumo ir komandos įsitraukimo rezultatus. Tokios subalansuotos siekiamybės elementus, kuriuos pabrėžė Blake ir Mouton, galime matyti ir šiuolaikinės autentiškos bei įgalinančios lyderystės aspektuose.

Autentiškas lyderystės stilius, kaip teigia (Walumbwa ir kt., 2008) pasižymi sąžiningumu ir ištikimybe vertybėms, tokie vadovai sugeba įkvėpti pasitikėjimą ir daryti įtaką teigiamiems darbo rezultatams. Autoriai pabrėžia autentiškos lyderystės moralinį atsakingumą ir siekį išlaikyti pusiausvyrą tarp savo vertybių ir sprendimų priėmimo, tiek savo asmeninio, tiek komandos narių augimo, saugios aplinkos sukūrimo, kur yra priimtina drąsiai išreikšti savo nuomonę, priimti sprendimus ir kurti ilgalaikius santykius. Tokie bruožai stiprina organizacijos kultūrą ir klimata, skatina inovacijas. Autoriai taip pat pažymi, kad autentiška lyderystė turi panašumų su transakcine – ypač kalbant apie teisingą atlygį ir pripažinimo sistemą.

Visapusiško modelio teorija, kurią sukūrė ir išplėtojo (Avolio ir Bass, 1995, 2001), pasižymi plačiai apimančiu požiūriu į vadovavimą ir remiasi Transformacinio, Transakcinio ir Pasyvaus (pranc.

laissez-faire) stiliaus vadovavimo koncepcija. Šios teorijos pagrindinis principas yra tai, jog vadovas turi sugebėti pritaikyti vadovavimo stilių atsižvelgdamas į situaciją ir poreikį.

Analizuojant naujausius empirinius tyrimus, matyti, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė išlieka reikšmingi vadovavimo modeliai šiuolaikinių organizacijų kontekste. (Sobaih ir kt., 2022) savo tyrime parodė, kad šie lyderystės stiliai daro reikšmingą poveikį darbuotojų nuostatoms ir elgsenai, pabrėždami vadovo elgsenos svarbą formuojant darbuotojų suvokimą apie darbo aplinką ir vadovavimo praktiką. Autoriai akcentuoja, kad lyderystės poveikis darbuotojams dažnai pasireiškia ne vien per tiesioginius vadovo veiksmus, bet ir per platesnį organizacinį kontekstą, kuris ilgainiui gali atsispindėti darbuotojų įsitraukime, motyvacijoje ir elgsenos pasirinkimuose. Šios įžvalgos papildė klasikinius lyderystės stilių tyrimus ir leidžia pagrįsti pasirinktų lyderystės stilių aktualumą analizuojant darbuotojų elgseną organizacijoje.

Transformacinės lyderystės stilius ir jį naudojantys vadovai įkvepia ir motyvuoja savo sekėjus, skatina juos siekti rezultatų bei ugdyti savo lyderystės gebėjimus. Taip pat šie lyderiai linkę suteikti daugiau atsakomybės, reaguoja į sekėjų individualius poreikius bei sugeba suderinti asmeninius ir organizacijos tikslus, o taip pat atsižvelgti ir į organizacijos poreikius skatina ir sekėjus, matyti jos viziją, būti kūrybingais, sugebėti spręsti problemas ir ugdyti savo potencialą. Propaguoja mentorystę bei palaikymą (Bass ir Riggio, 2006). (Yukl, 2013) teigia, kad transformuojantis vadovavimas skatina sekėjus gilintis į moralines vertybes ir atkreipia dėmesį į etinius klausimus. Ir norint organizacijoje įgyvendinti reformas ar pokyčius, toks vadovavimas padeda sutelkti sekėjus apeliuojant į jų moralines vertybes ir sąmoningumą. (Afsar ir Badir, 2014) nustatė, kad transformacinis vadovų stilius skatina darbuotojus elgtis novatoriškai. (Sreimikienė ir kt., 2020) pabrėžia, kad transformacinis vadovas daugiausia dėmesio skiria savo darbuotojų tobulėjimui ir jų lūkesčiams, tad gali sukurti veiksmingesnę organizacinę kultūrą nei transakcinis vadovas. O (Ma, Jiang ir Xiong, 2020) tyrinėjo transformacinės lyderystės poveikį remiantis „Too-Much-of-a-Good-Thing“ (TMGT), (Pierce ir Aguinis, 2013) efektu, kai teigiamas ryšis gali pasiekti tam tikrą tašką ir pradėti mažėti. Pasitelkiant darbo formalizavimą bei galios distanciją, autoriai nustatė, kad per didelė transformacinė lyderystė, pasiekusi viršūnę, lūžta, t.y. pradeda mažėti. Taip pat ir lyderystės, kaip kitose srityse, gali susidaryti situacija, kai dėl per didelio intensyvumo, teigiami dalykai gali pavirsti neigiamais ir šį požiūrį iškėlė (Pierce ir Aguinis, 2013), pavadinę *Too-much-of-a-good-thing effect* (TMGT effect), šios meta teorijos esmė, jog poveikio kreivė nėra tiesinė ir turi optimalų tašką. Kaip

sako autoriai, MGT efektas rodo, jog vadyboje reikia atkreipti dėmesį į naudingų antecedentų galimą netikėtą neigiamą rezultatą.

Kontingencinio modelio teorija (Fiedler, 1964, 1972) teigia, jog efektyvus lyderis turi prisitaikyti prie skirtingų aplinkybių, veikti atsižvelgiant į situaciją ir suprasti, kada reikia elgtis struktūriškai ir tiksliai, o kada - orientuotis į gerus santykius su komanda, žmonėmis ir tarpusavio ryšiais. Trys pagrindiniai veiksniai, kuriuos lyderis turi įvertinti: 1) Santykiai su komanda, 2) Užduoties aiškumas, 3) Lyderio galios galimybės. Fiedler išskiria du pagrindinius lyderių stilius – orientaciją į užduotį ir orientaciją į žmones. Svarbiausia anot jo yra ne tik mokėjimas vadovauti, bet ir gebėjimas identifikavus situaciją, pritaikyti reikiamą stilių. Šio modelio principo panašumų, kai lyderio stilius sąveikauja su situacija, turi *Socialinių mainų teorija* (Homans, 1958), kuri yra paremta materialinės, emocinės ir socialinės naudos gavimu mažiausiais kaštais principu. Tam tikri veiksmai yra atsakas į kitus veiksmus ir yra grindžiami teisingumu ir pusiausvyra. Socialinių mainų teorija stipriai susijusi su transformacine (labiau emociniai ir socialiniai) ir transakcine (labiau materialiniai) lyderyste, kuri yra paremta mainų principu.

Transakcinės lyderystės stilius, kaip pabrėžia (Bass ir Riggio, 2006), yra orientuotas į mainus tarp lyderio ir pavaldinio. Šis stilius, kaip jie teigia, sukuria stiprų įsipareigojimą sekėjams, tačiau šis procesas sudėtingas ir čia atsiranda charizmos vaidmens būtinumas. (Yukl, 2013) taip pat teigia, kad transakcinis vadovavimas grindžiamas mainais tarp vadovo ir sekėjų, kur vadovas skiria paskatinius ir nuobaudas, kad užtikrintų jo reikalavimų vykdymą. Šis vadovavimo būdas veiksmingai palaiko organizacijos stabilumą ir efektyvumą, tačiau neypač gali skatinti stiprią motyvaciją, sekėjų įsitraukimą, organizacijos tikslų siekimą. Lyginant su transformaciniu vadovavimu, transakcinis stilius labiau orientuotas į trumpalaikius tikslus. (Liu ir kt., 2020) iš savo tyrimo išvadų teigia, kad transakcinė lyderystė gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojų novatoriškumui, vadovams reikia atkreipti dėmesį, kokie yra emocinio darbo reikalavimai ir jei reikia, koreguoti savo stilių.

Situacinės lyderystės teorija, kurią apžvalgoje pristato (Johnson, 1970), remdamasis Hersey ir Blanchard sukurta koncepcija, teigia, kad vadovas turi gebėti pritaikyti savo lyderystės stilių – nuo autoritarinio iki demokratinio – priklausomai nuo darbuotojų brandos ir jų pasirengimo lygio. Vėliau šią teoriją ir pats Johnson savo apžvalgoje papildė, išskirdamas dvi pagrindines dimensijas: 1) rūpinimasis darbo rezultatais, 2) rūpinimasis žmonėmis (Johnson, 1970).

Įgalinančio lyderystės stiliaus tyrimo išvados (Lee, Willis ir Tian, 2018) rodo, jog įgalinanti lyderystė teigiamai veikia darbo rezultatus, organizacijos pilietiškumo elgseną ir kūrybiškumą tiek individualiu, tiek komandiniu lygmeniu. (Ahluwalia, 2020) savo tyrimu patvirtina, kad įgalinanti lyderystė yra puikus įrankis, siekiant pagerinti organizacijos veiklą. Šis stilius yra orientuotas į darbuotojų įgalinimą, jų pasitikėjimą savimi, kai darbuotojai jaučia, kad gali priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę. Tokiu būdu darbuotojai pajunta savo vertę ir visi įgalinantys veiksmai prisideda prie organizacijos sėkmės ir inovacijų tobulinimo.

Tarnaujantis lyderystės stilius, kaip rodo tyrimas (Dierendonck ir Nuijten, 2010), remiasi vadovo rūpesčiu darbuotojų gerove, skatina jų asmeninį augimą ir kuria pasitikėjimo kultūrą organizacijoje. Autoriai išskiria pagrindines šio stiliaus dimensijas – *darbuotojų įgalinimas, atsakomybės priskyrimas, gebėjimas atsitraukti, nuolankumas, autentiškumas, drąsa, globa ir atleidimas*. Šio stiliaus esmė – santykiai, etika, rūpinimasis žmonėmis.

(Eva ir kt., 2019), išanalizavę daugelio metų (1998–2018 m.) tyrimus, išplėtojo tarnaujančios lyderystės konstrukta ir pateikė atnaujintą apibrėžimą – *motyvas* – orientacija į kitus, *veikimo būseną* – fokusas į individualius sekėjų poreikius, *mąstysena* – orientacija į platesnę gerovę, prosocialumas. Išvadose autoriai teigia, kad tarnaujantis vadovavimas teigiamai veikia darbuotojų kūrybiškumą, komandos efektyvumą ir net organizacijos klientų pasitenkinimą. Tai skatina darbuotojų pasitikėjimą, savarankiškumą ir įsitraukimą, kuria rūpestingą kultūrą. Taip pat pažymi, kad šio stiliaus įvaldymas gali užtrukti ir reikalauti kantrybės.

Šalia transformacinės ir transakcinės lyderystės, mokslinėje literatūroje neretai analizuojamas ir trečiasis stilius – pasyvioji lyderystė.

Pasyvioji lyderystė, dažnai apibrėžiamas kaip laissez-faire stilius, mokslinėje literatūroje laikoma žemiausio lygio lyderystės forma (Bass ir Avolio, 1994). Šis stilius pasižymi lyderio pasyvumu – vengimu priimti sprendimus, atsakomybės delegavimu ir dažnu nesikišimu net esant būtinybei. Tokia lyderystė dažnai siejama su neaiškiais lūkesčiais, darbuotojų demotivacija ir žemu našumu (Skogstad ir kt., 2007). Tyrimai rodo, kad pasyvus vadovavimas gali silpninti organizacijos inovatyvumą, nes darbuotojai jaučiasi nesaugūs inicijuoti pokyčius be aiškos paramos ar krypties (Harms ir Crede, 2010). Vis dėlto kai kuriose kontekstuose, ypač aukšto savarankiškumo ar kūrybiškumo reikalaujančiuose darbuose, pasyvioji lyderystė gali būti vertinama kaip galimybė darbuotojams patiems reikštis, jei tuo pat metu egzistuoja stipri vidinė motyvacija ar palaikantis organizacinis klimatas (Den Hartog ir Belschak, 2012).

Autoritarinės lyderystės stilius, kaip rodo ilgametę šio stiliaus analizę pateikiantis tyrimas (Harms ir kt., 2018), pasižymi griežtumu, centralizuotu sprendimų priėmimu ir reikalavimu besąlygiškai paklusti vadovui. Autoriai teigia, kad šio stiliaus efektyvumas priklauso nuo konteksto (išskiriamas karinio fono unikalumas), tačiau ilgalaikėje perspektyvoje sekėjams jis gali sukelti pasipriešinimą.

Taip pat buvo atlikta tyrimų, siekiančių išsiaiškinti, ar įmanoma sušvelninti autoritarinio vadovavimo poveikį. (Chan ir kt., 2013) nustatė, jog poveikį galima sušvelninti tam tikrais geranoriškumo veiksmais, o kaip nurodo (Schuh, Zhang ir Tian, 2013), – transformacinio vadovavimo elgesiu. (Zhang ir kt., 2021) tyrimo tikslas buvo remiantis socialinio pažinimo teorija ir socialinių mainų teorija, ištirti bendrą mainų kokybės LMX (*Leader-Member Exchange*) ir CWX (*Coworker Exchange*) bei organizacijos vaidmenį autoritarinio vadovavimo ir darbuotojų inovacijų ryšyje. Zhang su kolegomis nustatė, kad tiek LMX, tiek CWX gali reikšmingai sušvelninti autoritarinio vadovavimo ir organizacinio tapatumo ryšį, tačiau šis moderuojantis poveikis yra priešingas – CWX turi teigiamą poveikį, o LMX – neigiamą.

Tad galima teigti, jog autoritarinė lyderystė ne visada turi neigiamą reikšmę – šiuo atveju Kinijos organizacijose, kur kontrolė iš esmės yra labiau priimtina. Darbuotojai, mainų teorijos kontekste, susitapatina su organizacija bei palaiko glaudžius ryšius su kolegomis, todėl yra labiau motyvuoti kurti naujas idėjas.

1.1.2 Lyderystės stilių derinimas

(Clarke, 2013) tyrimas atskleidė, kad transformacinė lyderystė padeda darbuotojams įsitraukti į saugos veiklas ir didina jų atsakomybę ir tuo pačiu formuoja teigiamą saugos kultūrą. Tuo tarpu aktyvi transakcinė lyderystė daro įtaką ir užtikrina, kad darbuotojai laikytųsi nustatytų taisyklių, greitai reaguotų į problemas. Tyrime buvo pabrėžta saugos klimato svarba kaip tarpininko tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų elgsenos: transformacinė lyderystė stiprina saugos prioritetų suvokimą, o transakcinė – taisyklių laikymosi kontrolę. Tad siekiant ilgalaikės saugos kultūros laikymosi, organizacijos turėtų derinti abu stilius. (March, 1991) savo darbe nagrinėjo „Exploration“ ir „Exploitation“ aspektus, kai organizacijoms reikia mokytis ir tuo pačiu laikytis jau esamos krypties. Šią koncepciją, kuri vėliau buvo išplėsta ir išvystyta į *Ambidextrous leadership* savo darbe nagrinėja (Smith ir Tushman, 2005) ir aptaria aukščiausio lygio vadovų gebėjimus valdyti prieštaravimus (*Ambidextrous leadership*) - kada reikia suderinti sprendimus su priešingomis strategijomis – nuo kasdienio veiklos valdymo iki inovacijų kūrimo. Tokių gebėjimų turintys lyderiai padeda

organizacijoms prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. O (White, Currie ir Lockett, 2016) tyrimas, kuriame jie nagrinėjo pliuralistinio vadovavimo modelį, pasitelkiant trijų lyderystės stilių poveikį, rodo, jog pliuralizuoto vadovavimo modelis turi endogeninių savybių, o tai reiškia, kad jis nebūtinai bus ar atsiras iš organizacijos viršaus, bet ir iš individualių asmeninių savybių ar iš organizacijos vidaus. Apie efektyvaus vadovavimo skaitmeninėje eroje taikymą kalba (Esenyel, 2024), kuris pabrėžia, kad reikia pasitelkti ne vieną vadovavimo stilių, nes tradicinės lyderystės nėra tokios efektyvios VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) (*Nepastovumas, Neapibrėžtumas, Sudėtingumas, Dviprasmiškumas*) darbo aplinkoje. Tad reikėtų pasitelkti adaptacinę (lankstus ir greitas reagavimas į pokyčius, orientuota į kūrybiškumą ir technologines inovacijas), inovatyvią (orientuota į naujų idėjų generavimą) ir heliotropinę (orientuota į teigiamos organizacinės kultūros, optimizmo skatinimą) lyderystę. Straipsnio autoriai teigia, kad šis modelis gali būti puiki pagalba organizacijoms tvarkytis VUCA sąlygomis.

1.1.3 Lyderystės stiliai ir inovatyvus darbuotojų elgesys

(Lee ir kt., 2020) atliktas tyrimas analizuoja įvairių lyderystės stilių poveikį darbuotojų novatoriškam elgesiui ir kūrybiškumui. Buvo nustatyta, jog palaikanti ir transakcinė lyderystė darė reikšmingą poveikį inovatyvumui, o transformacinė, autentiška ir įgalinanti – kūrybiškumui. Tyrimo autoriai pabrėžia, kad lyderystės stiliaus poveikis nėra vienareikšmis – skirtingi stiliai gali veikti skirtingus inovatyvumo aspektus. Taip pat buvo išskirti veiksniai – kultūriniai, organizaciniai ir individualūs – kurie gali daryti įtaką lyderystės stiliaus efektyvumui.

Analizuotoje meta analizėje apjungta daug skirtingų tyrimų, todėl gautos išvados rodo, kad norint gerinti inovacijas ir kūrybiškumą organizacijose, svarbu atsižvelgti į vyraujančius lyderystės stilius. Taip pat minima, jog kai kurie stiliai turi unikalių bruožų, o kitų bruožai persipina – dėl to atsiranda poreikis naujiems metodams, kurie padėtų aiškiau identifikuoti šiuos skirtumus. Toks supratimas aktualus siekiant kurti lyderystės praktikas, orientuotas į kūrybinės elgsenos skatinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės stiliai pasižymi skirtingomis savybėmis ir poveikio formomis – priklausomai nuo situacijos, darbuotojų brandos ar organizacijos tikslų. Teoriniu požiūriu vienas stilius dažniausiai nėra pakankamas, todėl praktikoje vadovai derina skirtingus modelius, siekdami tiek rezultatų, tiek santykių kokybės. Aptarti stiliai taip pat skirtingai veikia darbuotojų motyvaciją, kūrybiškumą ir inovatyvumą. Nors mokslinės literatūros analizėje buvo apžvelgta daugiau ir įvairesnių lyderystės stilių, šiame tyrime empiriškai bus nagrinėjamos trys dimensijos – transformacinė, transakcinė ir pasyvioji (*laissez-faire*) lyderystės. Jos pasirinktos dėl

teorinio pagrįstumo, ryšio su inovatyviu elgesiu bei patikimo matavimo instrumento – MLQ Form 5X (Bass ir Avolio, 1995).

Nors lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys mokslinėje literatūroje nagrinėjamas gana plačiai, rezultatai yra skirtingi. Vieni autoriai nustato tiesioginį lyderystės stilių poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui (Afsar ir Badir, 2014), kiti nustatė, kad šis poveikis dažniau pasireiškia per tarpininkus, organizacinį ar komandos klimatą (Hughes ir kt., 2018; Sobaih ir kt., 2022). O dar kiti tyrimai atkreipia dėmesį į individualius darbuotojų skirtumus ir jie keičiasi pagal lyderystės poveikio stiprumą ar kryptį arba emocinį stabilumą, ar kitus asmenybės bruožus (Sears ir Han, 2021). Šios skirtingos išvalgos leidžia teigti, kad lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys turėtų būti analizuojamas per platesnį požiūrį, atsižvelgiant tiek į organizacinį kontekstą, tiek į individualias darbuotojų savybes.

1.2. Inovatyvaus darbuotojų elgesio teorinė analizė

1.2.1 Inovatyvaus darbuotojų elgesio samprata ir pagrindiniai komponentai

Prieš analizuojant inovatyvaus darbuotojų elgesio (angl. Innovative Work Behavior) teorines nuostatas detaliau, svarbu suprasti pagrindinius darbuotojų inovatyvaus elgesio komponentus. Pirmoje šio skyriaus lentelėje pateikiami susisteminti apibrėžimai ir juos pateikę autoriai (žr. lent.1).

Mokslininkai sutaria, kad inovatyvus elgesys apima pagrindinius elementus, tokius kaip idėjų generavimas, propagavimas ir įgyvendinimas. Beveik visi tyrėjai pritaria idėjų generavimo reikšmei. Tačiau jų požiūriai skiriasi, kai kalbama apie šių procesų detales. Pavyzdžiui, vieni pabrėžia mąstymo procesus ir problemų sprendimą, o kiti akcentuoja refleksijos ir mokymosi svarbą, o kai kurie daugiausia dėmesio skyrė aplinkos ir grupės veiksmų vaidmeniui.

1lentelė.

Inovatyvaus darbuotojų elgesio elementai, apibrėžimai ir autoriai

Inovatyvus darbuotojų elgesys	Apibrėžimas	Autoriai
Idėjų generavimas (kūrimas)	Darbuotojo gebėjimas kurti naujas, originalias idėjas, kurios gali pagerinti darbo procesus ar rezultatus. Taip pat apima inovacijų priėmimą ir jų integraciją į darbo procesus	(Mumford ir Gustafson, 1988), (Scott ir Bruce, 1994), (Oldham ir Cummings, 1996), (Janssen, 2000), (Amabile, 1988), (De Jong ir den Hartog, 2010), (Crant, 2000), (Hughes ir kt., 2018)

Idėjų tyrinėjimas	Darbuotojo gebėjimas atpažinti galimybes ir suprasti, kuriose srityse galima diegti naujoves	(Mumford ir Gustafson, 1988), (De Jong ir den Hartog, 2010)
Idėjų propagavimas	Aktyvus naujų idėjų palaikymas ir skatinimas organizacijoje, siekiant gauti pritarimą ir išteklius jų įgyvendinimui.	(De Jong ir den Hartog, 2010), (Hughes ir kt., 2018)
Idėjų sklaida	Gebėjimas priimti naujoves ir efektyviai jas integruoti į darbo procesus ar organizacinę veiklą	(Scott ir Bruce, 1994), (Janssen, 2000), (Hughes ir kt., 2018)
Idėjų įgyvendinimas	Naujų idėjų realizavimas per konkrečius veiksmus, vedančius į realius pokyčius organizacijoje	(Amabile, 1988), (Mumford ir Gustafson, 1988), (De Jong ir den Hartog, 2010), (Scott ir Bruce, 1994), (Hughes ir kt., 2018)
Problemų sprendimas	Inovatyvus požiūris į kliūčių ar problemų sprendimą, ieškant nestandartinių sprendimų	(Mumford ir Gustafson, 1988), (Kleysen ir Street, 2001), (Oldham ir Cummings, 1996), (Crant, 2000), (Hughes ir kt., 2018)
Proaktyvus elgesys	Savanoriškas ir aktyvus elgesys, orientuotas į darbo aplinkos gerinimą ar pokyčių inicijavimą	(Mumford ir Gustafson, 1988), (Crant, 2000), (Oldham ir Cummings, 1996), (Hughes ir kt., 2018)
Lyderystės moderuojamas kūrybiškumas	Lyderystė, kuri remiasi įgalinimu, darbuotojų įtraukimu ir emocinio intelekto naudojimu, skatina kūrybiškumą	(Hughes ir kt., 2018)
Kontekstinis inovatyvumas	Kūrybiškumo ir inovacijų išraiška priklauso nuo darbo aplinkos konteksto, įskaitant kultūrinius veiksnius	(Mumford ir Gustafson, 1988), (Hughes ir kt., 2018) (Oldham ir Cummings, 1996)
Mediaciniai inovacijų procesai	Lyderystės poveikis inovatyvumui realizuojamas per psichologinius veiksnius, tokius kaip pasitikėjimas	(Hughes ir kt., 2018)
Strateginis inovatyvumas	Praktiniai lyderystės sprendimai, skirti skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą strateginiame lygmenyje	(Hughes ir kt., 2018)
Komandinis inovatyvumas	Gebėjimas grupėje dalintis žiniomis, spręsti problemas ir kurti inovatyvias idėjas	(West ir Anderson, 1996)
Refleksija	Gebėjimas priimti naujoves ir efektyviai jas integruoti į darbo procesus ar organizacinę veiklą	(Messmann ir Mulder, 2010)

1.2.2 Inovatyvaus darbuotojų elgesio teorinis plėtojimas ir moderuojantys veiksniai

(Mumford ir Gustafson, 1988) kūrybiškumą ir inovatyvumą apibūdina kaip kompleksinius procesus, kuriuose ypatingas dėmesys skiriamas problemų sprendimui ir idėjų praktiniam taikymui. Jie pabrėžia, kad kūrybiškumas organizacijose yra ne tik naujų idėjų kūrimas, bet ir šių idėjų įgyvendinimas sprendžiant realias problemas. Šis požiūris išryškina kognityvinius procesus, tokius kaip informacijos apdorojimas, sprendimų priėmimas ir strateginis mąstymas. Teigiama, kad kūrybiškumas yra dinamiškas procesas, kuriam įtaką daro ne tik asmeniniai ir kognityviniai aspektai, bet ir socialinės bei organizacinės sąlygos, tokios kaip lyderystė, darbo aplinka ir ištekliai. (Scott ir Bruce, 1994) tyrimas teigia, jog inovatyvus elgesys – tai idėjų generavimo, sklaidos ir įgyvendinimo procesas. Šie skirtingi etapai tyrime nebuvo nagrinėjami ar matuojami atskirai, priklausė vienam bendram konstruktui. Daugiausia dėmesio tyrime buvo skirta tam, kaip asmeniniai, grupės ir organizaciniai veiksniai veikia bendrą inovatyvų elgesį, o ne atskirus jo aspektus. (Crant, 2000) savo straipsnyje pateikia proaktyvaus elgesio sąvoką organizacijose, pabrėždamas, kad toks elgesys yra savanoriškas, išreiškiantis iniciatyvą gerinti esamas arba kurti naujas aplinkybes. Jis išskiria keturis su proaktyvumu susijusius konstruktus: proaktyvią asmenybę, asmeninę iniciatyvą, vaidmens platumo saviveiksmingumą ir atsakomybės prisiėmimą – „*Proaktyvus elgesys apima iššūkį status quo, o ne pasyvų prisitaikymą prie esamų sąlygų*“ (Journal of Management, 2000, p. 435). Palyginus su (Scott ir Bruce, 1994) darbu, kur daugiausia dėmesio skiriama inovatyvaus elgesio dimensijoms, tokioms kaip idėjų generavimas, propagavimas ir įgyvendinimas – „*Inovatyvus elgesys apibrėžiamas kaip visuma veiklų, kuriomis individas kuria, skatina ir įgyvendina naujas idėjas, naudingas organizacijos efektyvumui*“ (The Academy of Management Journal, 1994, p. 582), Crant ypatingai akcentuoja dėmesį į proaktyvų elgesį, kuris apima platesnį veiksmų spektrą, siekiant inicijuoti pokyčius ir formuoti aplinką pasitelkiant asmenines iniciatyvas – „*Iniciatyvus elgesys yra orientuotas į ateitį, juo siekiama pokyčių ir jo nevaržo formalūs vaidmenų nurodymai*“ (p. 437). Šis požiūris papildė Scott ir Bruce darbą, pabrėždamas, kad iniciatyvus galimybių kūrimas ir transformavimas yra esminis veiksnys, skatinantis organizacijos pokyčius. Nors inovatyvaus elgesio nevienalytiškumas buvo analizuojamas ir ankstesniuose tyrimuose (Scott ir Bruce, 1994), (Mumford ir Gustafson, 1988), bet (Kleysen ir Street, 2001) išplėtė šią koncepciją, pateikdami penkių dimensijų modelį ir empiriškai patvirtintą skalę – galimybių tyrinėjimą, idėjų generavimą, propagavimą, realizavimą ir refleksiją. Šis darbas pabrėžė, kad inovatyvus elgesys nėra vien kūrybiškumas, o sudėtingas procesas, apimantis

daugybę veiklų – nuo idėjų atpažinimo ir generavimo iki jų propagavimo ir įgyvendinimo. (De Jong ir den Hartog, 2010) savo darbe papildė šią struktūrą su idėjų tyrinėjimo dimensija. Darbuotojų inovatyvų elgesį apibūdina kaip keturių pagrindinių dimensijų rinkinį: idėjų tyrinėjimą, idėjų generavimą, idėjų propagavimą ir idėjų įgyvendinimą. Idėjų tyrinėjimo išskyrimas – kaip patys autoriai ir teigia, gan naujas požiūris, kuris reiškia atsiradusių galimybių matymą ir naujų sričių analizę. Idėjų generavimas – tai nauji ir kūrybiški sprendimai, kurie reikalingi procesų ir rezultatų gerinimui. Šis modelis yra ne tik konceptualiai aktualus, bet ir praktiškai pritaikomas – tyrime bus taikomas (De Jong ir den Hartog, 2010) trumpintas darbuotojų inovatyvaus elgesio klausimynas, paremtas šiomis keturiomis dimensijomis. Idėjų propagavimas susideda iš jų palaikymo ir pritarimo organizacijos viduje. Ir idėjų įgyvendinimas yra reali įgyvendinimo galimybė su visu integracijos į organizaciją procesu. Šis modelis parodo, jog inovatyvus elgesys darbe yra svarbi ir plati darbo dalis, kuri pasižymi dinamiškumu, kūrybiškumu ir yra orientuota į įgyvendinimą. (Amabile, 1983, 1996)) taip pat nagrinėja kūrybiškumo modelį, kuris yra orientuotas į individualius kūrybinius gebėjimus ir jų sąveiką su darbo aplinka. Sukuriama *komponentinė kūrybiškumo teorija*, kurioje išskiriami trys pagrindiniai komponentai: ekspertizė, kūrybinis mąstymas ir vidinė motyvacija. Ekspertizė reiškia su sritimi susijusius įgūdžius, kūrybinis mąstymas – su kūrybiškumu susijusius įgūdžius, o vidinė motyvacija – darbuotojo asmeninį įsitraukimą, smalsumą ir susidomėjimą užduotimi. Amabile taip pat sukūrė išorinės ir vidinės motyvacijos modelį, kuriame teigiama, kad vidinė motyvacija yra galingesnė kūrybiškumo skatinimo jėga, nes ji kyla iš asmeninio domėjimosi, smalsumo ir aistros užduočiai. Per daug išorinių stimulų (pvz., finansinės premijos, griežti terminai) gali slopinti kūrybiškumą, nes mažina vidinės motyvacijos svarbą. Amabile pabrėžia, kad pirmiausia yra kūrybiškumas, o jų rezultatas inovacijos, kai sukurtos idėjos gali būti įgyvendinamos praktiškai. Kūrybiškumo proceso teorija, jog kūrybiškumas – tai kelių etapų procesas, kuris vyksta per problemas ar užduoties atpažinimą, pasiruošimą, vertinimą ir idėjos įgyvendinimą. Kūrybinis procesas tampa inovacija tik tada, kai idėja yra praktiškai įgyvendinama ir pritaikoma. Į Amabile teorijas buvo atsakyta tik tiek, kad yra pernelyg akcentuojami individualūs kūrybiškumo veiksniai ir per mažai dėmesio skiriama organizaciniams ir socialiniams veiksniams, kurie gali trukdyti kūrybiškumui (Ford, 1996), (Shalley, Zhou ir Oldham, 2004), (Woodman, Sawyer, ir Griffin, 1993). Amabile atsakė, kad kūrybiškumas yra tik pirmas inovacijos žingsnis – tai išsamiai išplėtotą jos ir Pratt straipsnyje (Amabile ir Pratt, 2016). Čia autoriai peržiūri ir atnaujina komponentinį modelį bei įtraukia keturis naujus konstruktus- kūrybinių idėjų vystymo pažangos pojūtį, darbo prasmingumą jį atliekantiems

asmenims, poveikį ir sinerginę išorinę motyvaciją. Taip pat nagrinėjama, kaip kūrybiškumo komponentai gali būti veikiami organizacinių veiksnių.

(Shalley, Zhou ir Oldham, 2004) pabrėžia, kad kūrybiškumas darbe yra sudėtingas procesas, prasidedantis nuo idėjų generavimo ir pavirtimo į inovacijas, kurios yra įgyvendinamos praktikoje. Jis susideda iš darbuotojų asmeninių savybių, darbo aplinkos ir organizacinės kultūros. Norint skatinti kūrybiškumą, svarbu atsižvelgti į asmeninius gebėjimus, motyvaciją, vadovų palaikymą, darbo sąlygų lankstumą – tai padeda sukurti palankią aplinką naujoms idėjomis ir jų vystymui. Straipsnyje akcentuojama, jog per didelė kontrolė gali slopinti kūrybiškumą, todėl darbuotojams reikia suteikti autonomiją ir erdvę eksperimentuoti, net jei tai susiję su rizika ar nesėkmėmis. Šis požiūris siūlo praktinius sprendimus, kaip organizacijoms kurti sąlygas, skatinančias tiek individualų, tiek komandinį kūrybiškumą. (Janssen, 2000), kaip ir (De Jong ir Den Hartog 2010), siūlo trijų etapų inovatyvaus elgesio modelį: idėjų generavimą, sklaidą ir įgyvendinimą. „*Remdamiesi (Scott ir Bruce, 1994), IWB darbo vietoje suprantame kaip kompleksinį elgesį, kurį sudaro trys skirtingos elgesio užduotys: idėjų generavimas, idėjų skatinimas ir idėjų įgyvendinimas (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2000 p. 288).* Tačiau Janssen ypatingą dėmesį skiria psichologiniam darbuotojų saugumui ir pastangoms kaip svarbiems inovatyvaus elgesio veiksniams. „*Tikimasi, kad darbuotojų sprendimas elgtis naujoviškai, atsižvelgiant į darbo reikalavimus, priklauso nuo pastangų ir atlygio teisingumo suvokimo (p. 290)*“. Ši, psichologinė dimensija mažiau akcentuojama (De Jong ir Den Hartog, 2010) modelyje.

(Janssen, 2000) tyrimas parodė, kad inovatyvus elgesys darbe priklauso nuo darbuotojų suvokimo apie jų darbo ir pastangų įvertinimą atlygio prasme. Darbuotojų motyvacija kurti ir generuoti naujas idėjas, dalyvauti organizacijoje kuriant naujas inovacijas yra aktyvi, net ir esant dideliems reikalavimas, jei darbuotojų atlygio ir pastangų sąžiningumo suvokimas yra teigiamas. Bei teisingumo jausmas ne tik skatina kūrybiškumą, bet ir padeda įveikti didelio darbo krūvio keliamą stresą.

(Oldham ir Cummings, 1996) atliktas tyrimas yra reikšmingas, nes jame pagrindinis dėmesys skiriamas asmeninių savybių ir darbo aplinkos veiksnių įtakai darbuotojų kūrybiškumui. Tyrimas parodė, kad darbuotojų kūrybiškumas yra stipriai veikiamas jų asmeninių savybių ir darbo aplinkos sąveikos. Autonomiškumą mėgstantys darbuotojai labiausiai linkę kūrybiškai dirbti sudėtingose užduotyse, jei jiems suteikiama laisvė ir galimybės eksperimentuoti. Vadovai, kurie skatina darbuotojų savarankiškumą ir suteikia grįžtamąjį ryšį, kuria aplinką, kurioje klesti kūrybiškumas.

Tačiau pernelyg griežta kontrolė ir standartizuota aplinka gali reikšmingai slopinti kūrybiškumo potencialą.

(Hughes ir kt., 2018) pateikia išsamią daugelio empirinių tyrimų apie vadovavimą, kūrybiškumą bei inovacijas apžvalgą ir nagrinėja, kaip lyderystė prisideda prie kūrybiškumo išlaisvinimo. Autoriai pabrėžia, kad vadovavimo stiliai, tokie kaip transformacinis ir įgalinantis, yra esminiai formuojant kūrybingą darbo aplinką, o autokratiniai metodai gali slopinti kūrybiškumą, nes riboja idėjų sklaidą. Straipsnyje taip pat akcentuojama, jog kūrybiškumas yra tik pirmas žingsnis inovacijų link, o vadovų vaidmuo – užtikrinti, kad šios idėjos taptų realiais rezultatais. Be to, autoriai pateikia praktinių rekomendacijų vadovams ir aprašo modelį, kuriame lyderystė veikia kaip moderuojantis veiksnys, turintis įtakos kūrybiškumui ir inovacijoms.

Apibendrinant galima teigti, kad inovatyvus darbuotojų elgesys yra daugialypis konstruktas, susidedantis iš kelių etapų – nuo idėjų kūrimo iki jų įgyvendinimo, kuriam įtaką daro ne tik asmeninės darbuotojo savybės, bet ir organizacinės sąlygos, tokios kaip lyderystė, psichologinis saugumas ar motyvacija.

1.2.3 Refleksyvumas ir inovacijos

(Dewey, 1933) padėjo pagrindą teoriniam refleksijos nagrinėjimui teigdamas, kad apmąstymas yra sąmoningas reiškinys – „*Aktyvus, atkaklus ir atidus bet kokio įsitikinimo ar tariamo žinojimo formos svarstymas*“ (*How we think, 1933*). (Scon, 1983) taip pat atkreipė dėmesį į tai, kaip darbuotojai ir specialistai, remdamiesi savo įgyta patirtimi gali mokytis ir reflektuoti iš savo sukauptų žinių. (Scott ir Bruce, 1994) tyrime refleksija įvardyta kaip svarbus kūrybiškumo ir idėjų generavimo aspektas organizacijose. (Messmann ir Mulder, 2010) savo kokybinio tyrimo išvadose pateikia, kad siekiant integruoti inovacijų plėtrą ir profesinį tobulėjimą į inovatyvios darbinės į inovatyvios darbinės elgsenos sampratą, gali būti labiau naudinga atsižvelgti į reflekyviąją veiklą. Nors tyrimas orientuotas į profesinio sektoriaus veiklą, mokslininkų išvados reikšmingos ir platesniame kontekste, nes refleksija aiškiai įvardijama kaip inovatyvaus elgesio komponentas. (Kmieciak, 2019) parodė, kad kritinis apmąstymas ir mokymasis skatina darbuotojus generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas. Apibendrinant galima pasakyti, kad apmąstymas yra reikšmingas procesas, kuris skatina kūrybiškumą ir inovacijas. O kai jis derinamas su pasitikėjimu, darbuotojų įsitraukimu ir tinkama darbo aplinka, jo poveikis tampa dar stipresnis. Kaip teigia tyrėjas, refleksija gali įtakoti organizacijos (ar švietimo įstaigos) augimą ir sėkmę.

1.2.4 Komanda ir inovatyvumas

Šioje mokslinės literatūros apžvalgos dalyje komandiškumas išskiriamas kaip atskiras inovatyvaus elgesio aspektas, nors jis gali būti siejamas su idėjų generavimo, propagavimo ir įgyvendinimo etapais. Šį sprendimą pagrindžiu (West ir Anderson, 1996) atliktu empiriniu tyrimu, kurio rezultatai parodė, kad individualus inovatyvumas yra itin svarbus pradiniam idėjų generavimo etape, nes jis lemia siūlomų idėjų kokybę. Sekančiame, idėjų siūlymo, plėtojimo ir įgyvendinimo etape ypatingą reikšmę įgyja grupiniai procesai. Šie procesai gali trukdyti arba palengvinti idėjų sklaidą per komandų narių paramą, dalyvavimą (sąveiką, dalijimąsi informacija, sprendimų priėmimą) ir konstruktyvių konfliktų valdymą, orientuotą į užduotis. Galiausiai autoriai pastebi, kad ilgalaikis vadovų komandų darbas gali suvaržyti jų gebėjimą atsižvelgti į darbuotojų poreikius, diegiant organizacinius pokyčius. Papildomai remiuosi (Hughes ir kt., 2018), kurie savo tyrime pateikia aiškius teorinius ir empirinius įrodymus, jog vadovavimas yra svarbus kintamasis, galintis didinti arba mažinti kūrybiškumą ir inovacijas darbo vietoje. Atsižvelgiant į tai, galime matyti koks svarbus yra vadovų vaidmuo ir jų įtaka inovatyviam darbui komandose. Kaip teigia tyrėjai, komandiškumas yra ir inovatyvaus elgesio konteksto dalis, ir aspektas, glaudžiai susijęs su lyderyste. Todėl šis ryšys ypač svarbus analizuojant *organizacinės kultūros poveikį inovatyviam darbo elgesiui, veikiant skirtingiems lyderystės stiliams ir emocinio stabilumo sąlygoms*. (West, 2002) savo straipsnyje pabrėžia, kad išoriniai reikalavimai komandai gali slopinti kūrybiškumą ir idėjų generavimą, bet skatinti idėjų įgyvendinimą ir inovacijų diegimą. Jis pastebi, kad ignoruojant šių reikalavimų poveikį, teorijos gali tapti mažai naudingos prognozuojant komandos kūrybiškumą ir inovatyvumą, o intervencijos komandose – neveiksmingos. Pasak West, įvairialypė, turtinga ir puoselėjanti aplinka leidžia klestėti kūrybiškumui ir inovacijai. Ji turėtų apimti: 1) stiprius grupės integracijos procesus – aiškių tikslų nustatymą, dalyvavimo skatinimą, konstruktyvias diskusijas ir refleksiją; 2) psichosocialinį klimatą, užtikrinantį saugumą ir paramą naujovėms; 3) grupės narių gebėjimą dirbti kartu ir spręsti užduotis kompleksiškoje aplinkoje. Tokiose sąlygose grupės, pasak autoriaus, gali tapti „*kibirkščiuojančiais idėjų ir pokyčių šaltiniais*“ (p. 379), kur inovatyvumas kyla iš sudėtingų, bet gerai organizuotų komandinių procesų.

1.2.5 Inovatyvaus darbuotojų elgesio, lyderystės stilių ir komandos klimato sąsajos tyrimuose

(Hughes ir kt., 2018) teigia, kad vadovavimas yra pagrindinis darbuotojų, komandų ir organizacijų kūrybiškumo ir inovacijų veiksnys. Šiame tyrime sakoma, kad lyderystė, grįsta pasitikėjimu, laisve, iššūkiais, saugia aplinka dalintis idėjomis, suteikia darbuotojams galimybę būti kūrybiškiems ir inovatyviems. Tokias sąlygas, pasak autorių, sudaro transformacinė ir įgalinanti lyderystė. Tuo tarpu autoritariniai ir transakciniai lyderiai, neskatinami darbuotojų savarankiškumo ir laisvės, slopina kūrybiškumą. Nustatyta, kad pagrindinės priemonės skatinant kūrybiškumą ir inovacijas kaip mediacija yra motyvacija, pasitikėjimas lyderiu ir psichologinis įgalinimas.

(Carmeli ir Spreitzer, 2009) atliktu tyrimu įrodyta, jog klestėjimas per pasitikėjimą ir stiprius ryšius organizacijoje yra tarpininkas, padedantis elgtis novatoriškai. (Musannip ir kt., 2019) nustatė, kad darbuotojų inovatyvi elgsena priklauso nuo individualių veiksnių – kompetencijos, saviveiksmingumo, motyvacijos ir įsipareigojimo. Jų tyrimas patvirtino, kad organizacijos palaikymas ir galimybių suteikimas darbe įtakoja inovatyvų elgesį.

(Afsar ir Umrani, 2018) tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad darbuotojų novatorišką elgesį skatina transformacinis vadovavimas, o motyvacija mokytis tarpininkavo transformacinio vadovavimo ir novatoriško elgesio darbe ryšiui. Taip pat buvo nustatyta, kad šį ryšį moderuoja užduočių sudėtingumas ir inovacinis klimatas.

Apibendrinant galima manyti, kad inovatyvaus darbuotojų elgesio konstruktas yra kompleksiškas ir nuolat plėtojamas, apimantis tiek individualius kognityvinius, tiek organizacinius veiksnus. Išskiriami pagrindiniai inovatyvaus elgesio elementai, tokie kaip idėjų generavimas, propagavimas ir įgyvendinimas, vis dažniau papildomi refleksija, komandiniais procesais ir proaktyvumu. Ypatingai reikšmingas šiame kontekste yra (De Jong ir Den Hartog, 2010) modelis, aiškiai apibrėžiantis keturias pagrindines inovatyvaus elgesio dimensijas, kuris šio darbo tyrime bus naudojamas kaip empirinio matavimo pagrindas. Tuo pačiu, remiantis aptartais moksliniais tyrimais, aiškėja, kad inovatyvus elgesys nėra atsietas nuo platesnės organizacinės aplinkos – jį veikia tiek lyderystės stiliai, tiek kultūriniai kontekstai, kurie arba palaiko, arba slopina šias iniciatyvas. Atsižvelgiant į tai, tolimesnėje darbo dalyje nagrinėjamas komandos klimato vaidmuo ir jo sąsajos su inovatyviu elgesiu, tęsiant šio kompleksiško reiškinių analizę.

1.3. Komandos klimato teorinė analizė

1.3.1 Komandos klimato samprata ir reikšmė organizaciniame kontekste

Komandos klimatas organizaciniame kontekste apibrėžiamas kaip darbuotojų bendras ir gana stabilus kasdienės darbo aplinkos suvokimas. Jis yra suformuojamas per vadovavimo stilius, tarpusavio santykius, bendravimo normas, palaikymo lygį bei vyraujančias elgesio praktikas (Anderson ir West, 1998). Skirtingai nuo organizacinės kultūros, kuri apima visai organizacijai būdingas vertybes, simbolius ir giliai įsišaknijusias prielaidas, komandos klimatas yra artimesnis darbuotojų kasdienėms patirtims ir dažniausiai siejamas su konkrečios darbo grupės lygmeniu (Schneider, Ehrhart ir Macey, 2013).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad klimatas yra labiau darbuotojų suvokimas apie elgesio modelius, kurie yra įsitvirtinę organizacijoje, kas yra priimtina, o kas ne, kad tai nėra vien tik formaliai sukurtos ir deklaruojamos taisyklės ir vertybės. (Schneider ir kt., 2013). Tokia „psichologinė realybė“ interpretuoja darbuotojų supratimą apie vadovybės sprendimus. Šios realybės įtaka elgesiui dažnai būna stipresnė nei formalios taisyklės ar normos.

Komandos klimato samprata glaudžiai susijusi su socialinio pažinimo teorija, teigiančia, kad individų elgesį lemia ne objektyvi aplinka, bet jos subjektyvus suvokimas. Darbuotojai, stebėdami vadovų elgseną, kolegų reakcijas ir organizacines praktikas, formuoja bendrus lūkesčius dėl to, koks elgesys yra priimtinas, skatinamas ar baudžiamas (Bandura, 1986). Šie bendri suvokimai ilgainiui ir tampa komandos klimatu, kuris daro tiesioginę įtaką darbuotojų sprendimams ir elgsenai. Komandos klimatas taip pat yra sietinas su inovatyvumu. (Anderson ir West, 1998) nagrinėdami ryšius pabrėžė, kad psichologinis saugumas, atviras bendravimas, palaikymas naujomis idėjomis ir dalijimasis atsakomybe yra palankaus klimato požymiai, o nepalankus klimatas gali tik riboti iniciatyvumą ir net skatinti konformizmą. Galima paminėti ir kitus tyrimus, kuriuose nagrinėjama klimato reikšmė ir (Parker ir kt., 2003; Schneider ir kt., 2013), tirdami organizacinį elgesį nustatė, klimatas veikia kaip tarpininkas, sujungiantis kelias struktūras, tokias kaip žmogiškųjų išteklių praktikas, lyderystės poveikį darbuotojų motyvacijai, įsitraukimą bei veikos rezultatus. Šiuo požiūriu klimatas veikia kaip jungiamoji grandis tarp vadovavimo elgsenos ir darbuotojų reakcijų. (Schneider ir kt., 2013) pažymi, jog komandos klimatas yra labiau dinaminis procesas, veikiamas vadovo elgesio pokyčių, komandos sudėties, darbo krūvių ar net organizacijos dinamikos ir pasikeitimų. Tačiau savo ruožtu jis gali būti ir nekintantis per nusistovėjusias normas ir bendrus suvokimus, kurie patys iš savęs nėra lengvai

pakeičiami. Komandos klimato reikšmę papildo ir (Kuenzi ir Schminke, 2009), teigdami, jog jis yra kolektyvinis reiškinyss ir susiformuoja keliais sluoksniais, per kasdienines darbuotojų patirtis ir nuoseklias vadovų praktikas, kurios atspindi aplinką, kurioje darbuotojas dirba ir ši aplinka susideda iš elgsenos, kuri yra palaikoma organizacijoje, vertinama ir net skatinama. Dėl šios priežasties komandos klimatas tampa svarbiu veiksniumi aiškinant darbuotojų kūrybiškumą, inovatyvų darbo elgesį bei jų pasirengimą būti iniciatyviems.

Apibendrinant galima teigti, kad komandos klimatas yra kasdien patiriama darbuotojų aplinkos dalis, formuojanti jų savijautą, elgesį ir sprendimus organizacijoje. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama tiek materialinių, tiek nematerialinių darbo aplinkos veiksnių svarba, o pats klimatas dažnai siejamas su bendra psichologine atmosfera, kurią darbuotojai patiria kasdienėje veikloje. Šią aplinką formuoja ne tik darbuotojų pasitenkinimas darbu, bet ir vadovų elgsena, tarpusavio santykiai komandoje bei suvokiamas teisingumas atlygio ir pripažinimo atžvilgiu.

1.3.2 Komandos klimato ir lyderystės sąsajos

Vadovas savo kasdieniais sprendimais formuoja komandos klimatą, tad jo bendravimo ir vadovavimo stilius bei reakcijos į darbuotojų iniciatyvas yra svarbūs. Šiais veiksmais vadovas parodo, kas organizacijoje yra priimtina, kas yra skatinama, o kas yra ribojama. Vėliau jie tampa kolektyviniu supratimu, kas lemia ir bendrą psichologinę atmosferą (Schneider ir kt., 2013).

Transformacinė lyderystė skatina atviresnę komandos aplinką, kurioje svarbus pasitikėjimas. Šis vadovavimo būdas stiprina bendravimą tarp narių. Naudodami šį stilių, vadovai didina darbuotojų įsitraukimą. Jie padeda komandai lengviau suprasti bendrą kryptį. Tokiose komandose darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs. Komandos nariai dažniau padeda vieni kitiems ir aktyviau bendradarbiauja. (Zohar ir Luria, 2005) pažymi, kad šis lyderystės modelis skatina darbuotojus atviriau reikšti mintis. Darbuotojai atsakingai priima iššūkius. Jie nuolat ieško naujų sprendimų. Jie nebijo galimų pasekmių. Komandos atmosfera priklauso ne tik nuo taisyklių. Vadovas kuria šią aplinką savo sprendimais, kasdieniu elgesiu, kuris įtaką komandai.

Transakcinė lyderystė remiasi aiškiomis taisyklėmis, savalaikiu užduočių atlikimu bei mainų principu tarp vadovo ir pavaldinio. Tokioje aplinkoje susikūręs klimatas gali būti veiksmingas siekiant didesnio stabilumo ar trumpalaikių rezultatų, bet jis neskatina kūrybiškumo, iniciatyvų, ypač jei yra galima nuobaudų grėsmė ar išoriniais paskatinimais (Schneider ir kt., 2013).

Pasyvus vadovavimas dažnai formuoja nepalankią atmosferą kolektyve, nes tokie vadovai vengia priimti sprendimus, teikia grįžtamąjį ryšį ir ne visada aiškiai komunikuoja savo lūkesčius

komandos nariams. Dėl to organizacijoje ima daugėti neapibrėžtumo – darbuotojams tampa neaišku, kokie yra prioritetai, kur baigiasi jų atsakomybės ribos ir ko iš jų tikimasi kasdienėje veikloje. Ilgainiui tai silpnina darbuotojų motyvaciją, mažina tarpusavio pasitikėjimą ir apsunkina bendradarbiavimą, o tai gali neigiamai veikti inovatyvų elgesį (Schneider ir kt., 2013).

Galima atkreipti dėmesį į tai, kad komandos klimatas dažnai veikia kaip tarpinis elementas tarp vadovavimo stiliaus ir darbuotojų elgesio. Vadovai paprastai neturi tiesioginės įtakos kiekvienam darbuotojo veiksmui – pirmiausia jie kuria aplinką, kurioje darbuotojai patys renkasi, kaip elgtis. Būtent per komandos klimatą vadovo veiksmai įgauna realią prasmę ir atsispindi darbuotojų kasdienėje veikloje (Pirola-Merlo ir kt., 2002).

1.3.3 Komandos klimato ir inovatyvaus darbuotojų elgesio sąsajos

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad komandos klimatas turi reikšmingą įtaką inovatyvaus darbuotojų elgesio vystymuisi. Palankioje ir palaikančioje aplinkoje, kaip teigia (Scott ir Bruce, 1994), darbuotojams lengviau generuoti naujas idėjas, nes tokiose komandose atsiranda daugiau erdvės eksperimentuoti ir ieškoti nestandartinių sprendimų. Kai darbuotojai jaučiasi priimami ir palaikomi, inovatyvumas dažniau siejamas ne su išoriniais paskatinimais, o su saugumo ir tarpusavio pasitikėjimo jausmu, kuris leidžia laisviau reikšti mintis ir siūlyti naujus sprendimus. Tik sudarant sąlygas bandyti ir klysti galima tikėtis, kad organizacijoje atsiras naujų ir vertingų idėjų. Šiame kontekste vis svarbesnė tampa psichologinio saugumo sąvoka, kuri yra reikšminga komandos klimato dalimi. Komandose, kur toleruojamos klaidos, skatinamas mokymasis ir eksperimentavimas, lengviau atsiranda vietos kūrybiškumui, o darbuotojai drąsiau išsako originalias idėjas. Tokiose komandose jie yra labiau linkę priimti riziką, kuri laikoma neatsiejama inovatyvaus darbo elgesio dalimi. Kaip pažymi (Scott ir Bruce, 1994), inovatyvus elgesys organizacijoje neišvengiamai susijęs su rizika, todėl tik aplinka, kurioje ši rizika yra priimtina, sudaro prielaidas inovacijoms atsirasti.

Komandos klimato poveikį inovatyviam darbo elgesiui galima paaiškinti remiantis socialinio pažinimo teorija. Kaip teigia Bandura, žmogaus elgesį lemia nuolatinė asmens, elgesio ir aplinkos sąveika, kai žmonės mokosi stebėdami kitus ir bendrai pasekmes. Tarp pasekmių galime įvardinti ir vadovų reakcijas į naujas idėjas, aplinkos praktikas, kolegų patirtis ir pasekmes dėl galimo inovatyvaus elgesio. Jei nujaučiamas rezultatas yra palaikymas, skatinimas ir mažesnis neigiamas grįžtamasis ryšys, tuomet tikėtina, kad darbuotojai bus labiau linkę rodyti iniciatyvą ir eksperimentuoti. Tokiu būdu komandos klimatas veikia kaip kontekstas, kuris per darbuotojų suvokimus ir saviveiksmingumo vertinimą reguliuoja jų sprendimus elgtis inovatyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad komandos klimatas organizacijoje formuoja darbuotojų sprendimus kasdieninėje darbo aplinkoje, jų savijautą ir elgesį bei yra reikšmingas socialinis ir psichologinis kontekstas. Mokslinėje literatūroje jis apibūdinamas kaip darbuotojų bendras suvokimas apie palaikomą elgesį, tarpusavio santykius ir vyraujančias normas komandoje. Tyrimai rodo, kad vadovų elgesys ar lyderystės stilius bei jų kasdieniai sprendimai ir komunikacija, gali formuoti ir kurti klimatą bei įtraukiančią arba atstumiančią aplinką. Taip pat matyti ryšys su inovatyvumo apraiškomis, kai darbuotojai jausdami palankią ir psichologiškai saugią, gali generuoti idėjas, eksperimentuoti, įgyvendinti naujas idėjas. Šios teorinės įžvalgos leidžia komandos klimatą traktuoti kaip svarbų tarpinį mechanizmą, per kurį lyderystės stiliai gali daryti netiesioginį poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui.

1.4. Emocinio stabilumo teorinė analizė

1.4.1 Emocinis stabilumas: samprata, komponentai ir reikšmė darbo kontekste

Emocinis stabilumas – tai asmenybės bruožas, kuris apibūdina žmogaus gebėjimą valdyti emocijas ir reaguoti į stresą išlaikant psichologinį balansą. Pagal (McCrae ir Costa, 2008), emocinis stabilumas dažnai laikomas priešingybe neurotiškumui, kuriam būdingas emocinis nestabilumas ir nuolatinis nerimas. Emocinis stabilumas kartu su savigarpa ir saviveiksingumu padeda žmogui lengviau susidoroti su iššūkiais ir stresinėmis situacijomis, taip pat gerina gebėjimą išlaikyti ramybę ir teigiamai veikia darbo rezultatyvumą bei pasitenkinimą darbu (Judge ir Bono, 2001). Psichologinės pusiausvyros išlaikymas stresinėse situacijose, gebėjimas reguliuoti neigiamas emocijas – taip emocinį stabilumą apibrėžia ir (Caprara, Alessandri ir Barbaranelli, 2010). Šiame tyrime emocinis stabilumas remiasi koncepcija, pagal kurią jis siejamas su pozityviąja orientacija – tai individo polinkis vertinti save, savo gyvenimą ir ateitį teigiamai. Autoriai teigia, kad šis bendras pozityvus požiūris yra asmenybės pagrindas, kuris apima savigarbą, optimizmą ir pasitenkinimą gyvenimu, ir yra priešingas neurotiškumui, todėl laikomas tinkamu emocinio stabilumo rodikliu.

Vadovaujantis šiuo teoriniu požiūriu, emocinis stabilumas šiame tyrime bus vertinamas taikant „Positive Orientation Scale“ (Caprara, Alessandri ir Barbaranelli, 2010), kuri leidžia įvertinti aukštesnio lygio konstrukto – emocinio stabilumo – raišką per pozityvų požiūrį. Ši skalė ypač tinkama organizaciniame kontekste, nes yra glausta, validuota įvairiose šalyse ir pritaikoma analizuojant darbuotojų gebėjimą susidoroti su stresu bei kurti pozityvų profesinį elgesį.

Emocinis stabilumas, kaip šiame tyrime matuojamas konstruktas, yra glaudžiai susijęs su kitais asmenybės bruožais bei svarbiais organizacinio gyvenimo aspektais. Žemiau pateiktoje lentelėje apibendrintos sąsajos tarp emocinio stabilumo, kitų Didžiojo penketo komponentų bei jų ryšio su darbo pasitenkinimu, streso valdymu ir inovatyviu elgesiu, remiantis mokslinėje literatūroje išskirtais teoriniais ir empiriniais argumentais.

Emocinis stabilumas susijęs su gebėjimu valdyti emocijas, kas leidžia lengviau prisitaikyti prie gyvenimo ir darbo iššūkių, palaikyti teigiamus socialinius santykius ir geresnę emocinę būseną (Austin, Saklofske ir Egan, 2004). Taip pat žemas neurotiškumas, t. y. aukštas emocinis stabilumas, padeda išlaikyti psichologinę pusiausvyrą po neigiamų įvykių ir mažina streso poveikį (Zeidner, 2011; Oshio ir kt., 2018). Emocinis stabilumas yra esminis psichologinės gerovės veiksnys, kuris padeda darbuotojams išlikti atspariems stresui ir palaikyti produktyvų elgesį organizacinėje aplinkoje (Schutte ir kt., 2010).

2 lentelė.

Emocinio stabilumo ir kitų Didžiojo penketo komponentų sąsajos su darbo pasitenkinimu, streso valdymu ir inovatyviu elgesiu

Veiksny	Apibrėžimas	Ryšys su darbo pasitenkinimu / streso valdymu / inovacijų kūrimu	Pagrindiniai autoriai ir šaltiniai
Emocinis stabilumas	Gebėjimas išlaikyti psichologinį balansą ir atsparumas stresui; siejamas su žemu neurotiškumu (Big Five)	Teigiamai koreliuoja su darbo pasitenkinimu, padeda valdyti stresą	(McCrae ir Costa, 2008), (Judge ir Bono, 2001)
Neurotiškumas	Polinkis į neigiamas emocijas, emocinis nestabilumas (Big Five)	Aukštas lygis susijęs su mažesniu emociniu stabilumu ir didesniu streso poveikiu	(McCrae ir Costa, 2008), (Zeidner, 2011)
Ekstravertiškumas	Polinkis į aktyvumą ir socialinį įsitraukimą (Big Five)	Teigiamai veikia tarpasmeninius santykius ir darbo pasitenkinimą	(McCrae ir Costa, 2008), (Burrus ir kt., 2012)
Sutarimas	Gebėjimas bendradarbiauti ir būti empatiškam (Big Five)	Prisideda prie efektyvesnio komandinio darbo ir inovacijų kūrimo	(Kairys, 2008)
Sąmoningumas	Organizuotumas ir atsakomybė (Big Five)	Padidina produktyvumą ir gebėjimą susidoroti su iššūkiais	(Matuliauskaitė, Bartkienė ir Rutė, 2011), (Kairys, 2008)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sistetine mokslinės literatūros analize

1.4.2 Didysis penketas ir emocinis stabilumas

Žmogaus asmenybės išskirtinumas yra akivaizdus. Jiems įtvirtinti, užfiksuoti ir organizuoti yra pasitelkiama asmenybės modeliai, šiuo metu vis dar vyraujantis yra **Didysis penketas** (arba **Penkių faktorių modelis** (Kairys, 2008), (neurotiškumas, ekstravertiškumas atvirumas patirčiai, sutarimas, sąžiningumas), kurio ištakos siekia 19a., o dabartinis klasikinis penkių veiksnių modelis siejamas su (McCrae ir Costa, 2008), o jo aktualumas šiuolaikiniame kontekste išskiriamas ir (Feher ir Vernon 2021). Nors autoriai ir teigia, kad modelis neapima visų asmenybės aspektų, bet pripažįsta jo vertę ir dominavimą tarpkultūrinio pakartojamumo ir testų pakartotinio testavimo patikimume. Kaip alternatyvas autoriai siūlo atkreipti dėmesį ir į kitus modelius, tokius kaip HEXACO, Tamsioji tetradą, Cloningerio psichobiologinio asmenybės modelį ir kt. Didelio stabilumo ir universalumo pranašumą pastebi ir (Kairys, 2008), teigdamas, kad Didžiojo penketo modelis yra vienas iš pagrindinių asmenybės tyrimo įrankių. Autorius pastebi, jog modelis sulaukia kritikos dėl teorinių trūkumų, vistiek išlieka reikšmingas dėl savo tvirtų empiriniais pagrindais paremtų rezultatų. Kaip kitas šio modelio alternatyvas taip pat paminėti HEXACO. (Alessandri ir kt., 2018) taip pat teigia, jog jau kelis dešimtmečius, organizacijų psichologijoje vyrauja Didžiojo penketo asmenybės modelis ir Socialinis kognityvinis darbo savi veiksmingumo įsitikinimų konstruktas, per kuriuose organizacijos gali nagrinėti darbuotojų profesinę sveikatą. Autoriai savo tyrime pasitelkdami šias abi pozicijas ir tirdami perdegimą darbe nustatė, jog asmenys su didesniu emociniu stabilumu gali geriau reguliuoti savo neigiamas emocijas būtent darbo aplinkoje, tad šis gebėjimas gali padėti išvengti perdegimo. Lygiai taip pat ir saviveiksmingumas, lemiamas emocinio stabilumo, yra pagrindas, kurios dėka galima prisitaikyti stresinėse situacijose ir išlaikyti psichologinį balansą. Penkių didžiųjų faktorių **Matavimo metodai**, kurie yra dažniausiai naudojami - 5 PFT, NEO-PI, NEO-PI-R, NEO-FFI, 16 PF, BFI (Matuliauskaitė, Bartkienė ir Rutė, 2011). Autorių teigimu NEO-PI-R ir NEO-FFI yra dvi populiariausios priemonės, skirtos matuoti penkis didžiuosius asmenybės faktorius. NEO-PI-R apima tiek platųjį, tiek siaurąjį lygmenį, o NEO-FFI – tik platųjį lygmenį. Taip pat dar galima būtų pridurti, jog autorės atkreipia dėmesį į vieną iš penkių didžiųjų faktorių – sąmoningumą, kuris turi stiprų ryšį su darbo našumu ir akademiniiais pasiekimais. Taip pat verta paminėti, jog (Žukauskienė ir Barkauskienė, 2006) patvirtino lietuviškąją NEO PI-R klausimyno versiją, atlikdamos psichometrinius įvertinimus, įskaitant struktūrinį validumą ir vidinį patikimumą.

Darbo našumas, komandos efektyvumas ir bendradarbiavimas, kūrybiškumas ir inovacijos yra organizacijos tikslai, prie kurių prisideda visi organizacijos nariai ir ypačiai vadovai, kurie savo veiksmais gali įtakoti rezultato siekimą.

Psichologinių emocijų kontekste, kurios veikia ir profesinę veiklą, labai svarbus lyderio ir komandos vaidmuo (Wu ir kt., 2018). Autoriai nustatė, jog tarp komandos narių kylantys emociniai konfliktai dėl asmeninių vertybių ir jausmų nesutapimo, turi tiesioginį poveikį inovatyviai darbuotojų elgsenai. Tyrimas parodė, jog maži emociniai konfliktai gali paskatinti kūrybiškumą, nes darbuotojai suinteresuoti išsiaiškinti skirtumus ir ieškoti naujų idėjų, o dideli emociniai konfliktai jau slopina inovacijų kūrimo potencialą ir komandos produktyvumą. Svarbus šio tyrimo aspektas yra tas, jog nustatytas ryšys, tarp lyderio ir komandos narių mainų, kai kokybiški ir vertingi santykiai sumažina neigiamo konflikto poveikį net ir esant sudėtingesnei situacijai. Tad remiantis tyrimu galima teigti, jog organizacijos augimas ir inovatyvus elgesys priklauso nuo lyderio ir komandos gebėjimo valdyti emocinius nesutarimus. Žiūrint plačiau apie konfliktų ir Emocinio intelekto sąveiką, svarbu pažymėti, jog (Schlaerth ir kt., 2013) atliktoje plačioje (5175 dalyviai) metaanalizėje, nagrinėjo kaip lyderiai valdo konfliktus priklausomai nuo Emocinio intelekto. Įdomu tai, jog autoriai nustatė, jog aukštas Emocinis intelektas yra susijęs su geresniu konfliktų valdymu, tačiau ryšys buvo stipresnis ne lyderiams nei lyderiams. Tad galima daryti išvadą, jog emocinis stabilumas padeda mažinti emocinius konfliktus darbo aplinkoje, ypač tais atvejais, kai vadovas ir pavaldinys pasižymi aukštu emociniu stabilumu.

Organizacijų psichologiniam kapitalui (saviugdai, optimizmui, vilčiai, atsparumui) ir inovacinei elgsenai, kaip išskyrė (Schuckert ir kt., 2018), autentiškoji lyderystė turi stipriausią poveikį (lyginant su transformacine lyderyste), o psichologinis kapitalas, kaip įrodyta, yra svarbus tarpininkas tarp lyderystės stilių ir inovatyvios elgsenos. Schuckert nustatė, kad autentiškas lyderis, kuris vadovaujasi skaidrumu ir etiškumu, gali stipriau įtakoti tikslų siekimą, nors ir transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą ir inovatyvumą. Kalbant apie organizacijos palaikymą, darbuotojai, kurie pasižymi emociniu stabilumu ir sąžiningumu (2 didžiojo penketo aspektai) sugeba geriau pasinaudoto suteikiamu palaikymu, kas atsiliepia jų geresniam darbo našumui ir lojalumui organizacijai (Sears ir Han, 2021). Verta atkreipti dėmesį į šio tyrimo praktines pasekmes, jog svarbu integruoti ŽIV praktikas, kurios orientuotos į paramą darbuotojams, taip pat atkreiptinas dėmesys į sąmoningų ir emociškai stabilių darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą, kad būtų gauta visapusiška šios praktikos nauda. Tačiau, kai pačio lyderio ir pavaldinio emocinis stabilumas

yra žemas, pavaldiniai patiria didžiausią emocinį išsekimą (David ir kt. 2020). Iš tyrimo išvadų galima matyti, kad vadovo emocinis stabilumas yra svarbus veiksnys. Tačiau vadovo emocinis stabilumas daro teigiama įtaką tik tada, kai pavaldinys pats turi aukštesnį emocinį stabilumą, šiuo atveju, kai pavaldiniai pasižymi žemu rodikliu, net ir stabilus vadovas negali įtakoti pavaldinio išsekimo.

Kadangi šiame darbe empirinėje dalyje yra vertinamas emocinis stabilumas kaip vienas iš tyrimo konstrukto, šio poskyrio turinys leidžia pagrįsti emocinio stabilumo sampratą platesniame asmenybės teorijų kontekste, ypač remiantis Big Five modelio struktūra.

Emocinis stabilumas – vienas iš esminių bruožų, padedančių darbuotojams ne tik susidoroti su stresu, bet ir palaikyti emocinį balansą, kuris svarbus tiek kasdienėse užduotyse, tiek inovatyvumo kontekste. Šioje dalyje išryškintas emocinio stabilumo teorinis pagrindas, remiantis tiek pozityviosios orientacijos samprata, tiek platesniu Didžiojo penketo modelio kontekstu, leidžia matyti šį konstrukto kaip reikšmingą psichologinės gerovės ir prisitaikymo darbe rodiklį. Analizuoti tyrimai rodo, kad emocinis stabilumas veikia ne tik individualų darbuotojo elgesį, bet ir sąveikauja su kitais reiškiniais – pavyzdžiui, lyderystės stiliumi ar organizacijos palaikymo lygmeniu. Todėl natūralu, kad tyrimo modelyje emocinis stabilumas įtraukiamas kaip vienas svarbiausių veiksnių, galinčių daryti poveikį inovatyviam darbo elgesiui, ypač tada, kai svarbus ir emocijų valdymas, ir atsparumas spaudimui.

1.4.3 Lyderystės, komandos klimato ir individualių veiksnių sąsajos mokslinėje literatūroje

Kelių dešimtmečių moksliniai tyrimai, kurie nagrinėja lyderystę ir darbuotojų inovatyvų elgesį, išskiria šių sąsajų nevienareikšmiškumą ir daugiasluoksniškumą. Ir nors daug tyrimų patvirtina vadovų elgesio įtaką inovatyvumui, tačiau apžvalgos ir metaanalizės aptaria platesnį šio poveikio kontekstą, tokį kaip organizacijos ar psichologinio aspekto reikšmės (Hughes ir kt., 2018; Lee ir kt., 2020). Todėl kyla poreikis ištirti kiek įmanoma daugiau ryšių vertinimui ir analizei, ne tik tiesioginių ryšių reikšmę, bet ir tarpininkaujančių. Tokių tyrimų kontekste galime pamatyti lyderystės poveikio daugiasluoksniškumą, kuris susideda iš organizacinių socialinių mechanizmų, kurie gali veikti darbuotojų inovatyvų elgesį.

Analizuojant mokslinius tyrimus, apimančius lyderystės, komandos klimato, emocinio stabilumo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajas, matyti, jog šie konstruktai yra tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi. Tyrimuose yra išreikštas lyderystės stilių susaistymas su darbuotojų inovatyviu elgesiu, bet nebūtinai tiesiogiai. Pavyzdžiui, (Scott ir Bruce, 1994) yra nustatę, jog inovatyvumui pasireikšti neužtenka tik individualių darbuotojo savybių, reikia ir vadovo palaikymo, tinkamos darbinės aplinkos. Vėlesniuose tyrimuose, kaip tarpininkas tarp lyderystės ir darbuotojų

inovatyvaus elgesio buvo nagrinėjamas komandos klimatas. (Anderson ir West, 1998) akcentavo, jog čia jau atsiranda psichologinis saugumas, atviras bendradarbiavimas ir palaikymas darbuotojų siūlomoms idėjoms ir šie veiksniai padeda formuoti inovatyvumui komandose. Panašias išvadas pateikia ir (Schneider ir kt., 2013) teigdamas, jog tai, kaip darbuotojai suvokia klimatą, yra veikiamą per vadovų elgesį kasdienės situacijose ir darbinėje veikloje. Kiti tyrimai nagrinėja platesnio organizacinio konteksto – kultūros, žinių dalijimosi praktikas, kolektyvines elgesio nuostatas, ne tik tiria suvokimo formavimąsi per tiesioginį vadovo ir darbuotojo santykį. (Denison ir kt., 2012; Azeem ir kt., 2021) inovatyvumą palaikančią aplinką apibūdina kaip tokią, kurioje organizaciniai procesai ir vertybės netrukdo, o padeda palaikyti darbuotojų iniciatyvas. Kiti empiriniai tyrimai išplečia darbuotojų inovatyvumo dedamąsias iki suvokiamos darbo aplinkos, ne tik per vadovo individualų skatinimą. (Afsar ir Badir, 2014; Afsar ir Umrani, 2018) nustatė, jog transformacinė lyderystė inovatyvumui gali būti veiksminga, jei kartu pasireiškia organizacijoje ar komandoje formuojamos palankios sąlygos. Iš to galime teigti, kad vadovavimo stilius ne visuomet yra pakankamas, jei šalia nėra atitinkamo organizacinio konteksto. Paties darbuotojo vaidmenį inovatyvumo pasireiškimo eigoje taip pat nagrinėja dar kiti empiriniai tyrimai, kuriuose pabrėžiamos asmeninės iniciatyvos, pastangos ir suvokiamas teisingumas. (Janssen, 2000; Crant, 2000) aprašo darbuotojų sugebėjimą elgtis inovatyviai, kai jie jaučia, jog turi erdvės veikti ir jų pastangos yra ir pastebimos, ir vertinamos.

Ir šalia darbo sąlygų, vadovavimo įtakų ir sąveikų, mokslinėje literatūroje nagrinėjama asmeninės žmogaus, darbuotojo reakcijos. Individualūs darbuotojų skirtumai sugebant valdyti emocijas atsiradus stresui ir reguliuojant atsparumą jam, gali paveikti darbuotojų reakcijas į skirtingus lyderystės stilius ir komandos klimatą. Iš mokslinių tyrimų matyti, jog emocinis stabilumas yra susijęs su gebėjimu susidoroti su įtampa, palaikyti balansą ir konstruktyviai reaguoti į organizacinius iššūkius (Alessandri ir kt., 2018; Oshio ir kt., 2018). Darbuotojų inovatyvaus elgesio tyrimuose taip pat analizuojamas emocinio stabilumo vaidmuo. (Judge ir Bono, 2001) bei (Caprara, Alessandri ir Barbaranelli, 2010) nustatė, kad emocinis stabilumas padeda darbuotojams būti atsparesniems stresinėse situacijose, būti psichologiškai stipresniems ir pozityvesniems darbinėje aplinkoje.

Apžvelgti tyrimai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų inovatyvus elgesys formuojasi per įvairią lyderystės, darbo aplinkos ir individualių veiksmų sąveiką, todėl šių dedamųjų ryšių analizė tampa aktuali empirinio tyrimo kontekste.

2. LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ INOVATYVIAM ELGESIUI MEDIJUOJANT KOMANDOS KLIMATUI IR MODERUOJANT EMOCINIAM STABILUMUI TYRIMO METODIKA

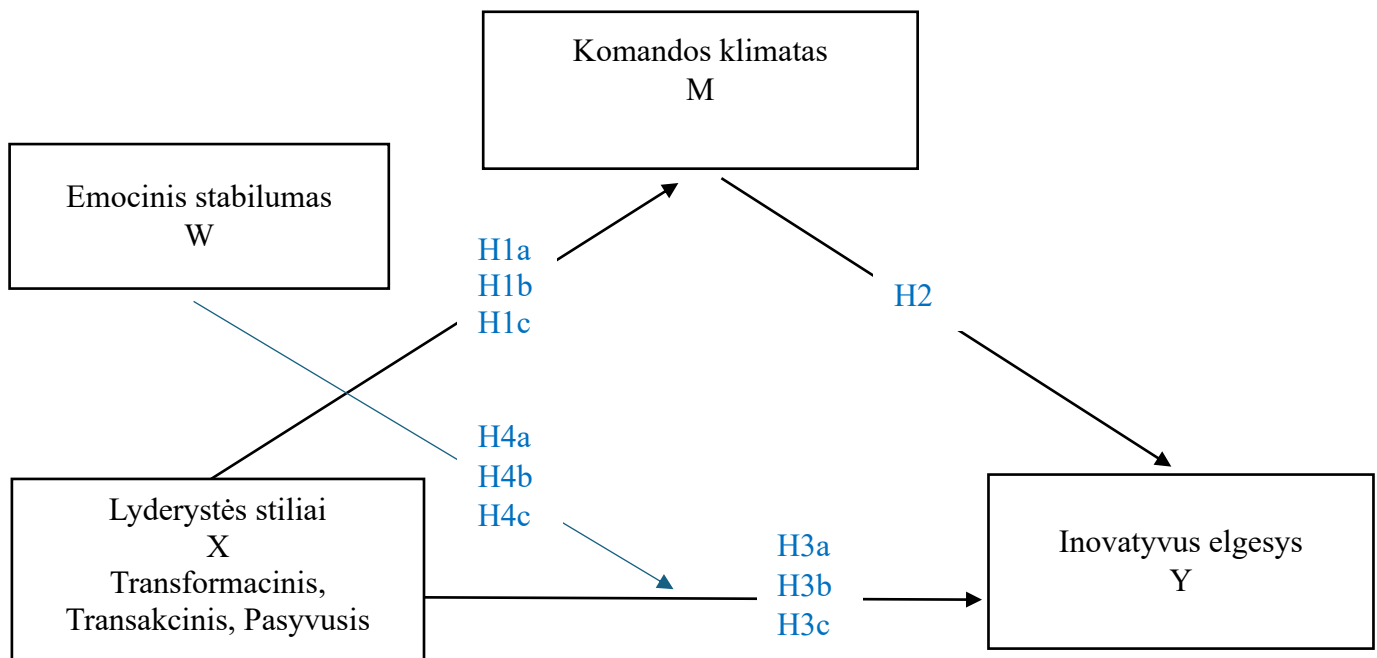
Tyrimo tikslas – ištirti, kaip skirtingi lyderystės stiliai daro poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, įtraukiant komandos klimatą kaip mediatorių ir emocinį stabilumą kaip moderatorių.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti lyderystės stilių, komandos klimato, emocinio stabilumo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio lygmenis pagal individualias ir organizacines respondentų charakteristikas.
2. Įvertinti skirtingų lyderystės stilių poveikį komandos klimatui.
3. Nustatyti komandos klimato įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui.
4. Ištirti lyderystės stilių tiesioginį poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui.
5. Įvertinti emocinio stabilumo vaidmenį lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajų kontekste.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, formuojamas šio baigiamojo darbo tyrimo modelis (žr. pav. 1). Tyrimo modelis leidžia įvertinti skirtingų kintamųjų sąveikas bei nustatyti, kurie veiksniai yra reikšmingi skatinant inovatyvų darbuotojų elgesį organizacijoje.

pav. 1. Tyrimo modelis



Hipotezės ir jų pagrindimas. Remiantis tyrimo modeliu, konceptualiai apimančiu lyderystės stilių, komandos klimato, emocinio stabilumo bei inovatyvaus darbuotojų elgesio sąveikas, šiame skyriuje formuluojamos tyrimo hipotezės. Hipotezės grįstos mokslinėje literatūroje analizuotais teoriniais pagrindais ir remiasi empirinių tyrimų išvadomis. Kiekviena hipotezė formuluojama atsižvelgiant į nustatytus ryšius tarp tiriamų kintamųjų – lyderystės stilių, komandos klimato, emocinio stabilumo ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.

H1a: Transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą poveikį komandos klimatui.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad transformacinė lyderystė siejama su darbuotojų įkvėpimu, pasitikėjimo stiprinimu ir aktyvesniu įsitraukimu į bendrą veiklą. Transformaciniai lyderiai skatina atvirą bendravimą, psichologinį saugumą ir bendrą tikslų suvokimą, o tai sudaro palankias sąlygas pozityviam komandos klimatui formuotis (Bass ir Riggio, 2006; West ir Anderson, 1996). Atsižvelgiant į tai, galima tikėtis, kad transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą poveikį komandos klimatui.

H1b: Transakcinės lyderystės stilius daro silpnesnį poveikį komandos klimatui nei transformacinis.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad transakcinė lyderystė grindžiama mainų logika, aiškiai apibrėžtomis taisyklėmis ir kontrolės mechanizmais, todėl ji labiau orientuota į užduočių atlikimą nei

į tarpasmeninių santykių ar bendro suvokimo komandoje formavimą. Tokia vadovavimo forma dažniau siejama su formalesniu komandos klimatu, kuriame mažiau akcentuojamas atvirumas, įsitraukimas ir iniciatyva, palyginti su transformacine lyderyste (Bass ir Avolio, 1995). Atsižvelgiant į tai, galima tikėtis, kad transakcinės lyderystės poveikis komandos klimatui yra silpnesnis nei transformacinės lyderystės.

H1c: Pasyvus lyderystės stilius daro neigiamą arba labai silpną poveikį komandos klimatui.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad pasyvus lyderystės stilius pasižymi vadovo nesikišimu, sprendimų vengimu ir ribotu grįžtamu ryšiu, todėl komandoje dažnai stinga aiškos krypties, palaikymo ir atsakomybės pasidalijimo. Dėl to komandos klimatas gali būti neapibrėžtas ir mažiau palankus darbuotojų įsitraukimui (Bass ir Avolio, 1995). Atsižvelgiant į tai, galima tikėtis, kad pasyvus lyderystės stilius daro neigiamą arba labai silpną poveikį komandos klimatui.

H2: Komandos klimatas daro poveikį inovatyviam darbuotojų elgesiui.

Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad komandos klimatas, pasižymintis atvirumu, psichologiniu saugumu ir palaikymu, skatina darbuotojus siūlyti idėjas, eksperimentuoti ir aktyviai įsitraukti į inovatyvią veiklą (Schein, 1985; Carmeli ir Spreitzer, 2009).

H3a: Transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą tiesioginį poveikį inovatyviam darbuotojų elgesiui.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad transformaciniai vadovai, skatindami augimą, kūrybiškumą ir darbuotojų įsitraukimą, sudaro palankias sąlygas inovatyviai elgsenai pasireikšti (Bass ir Riggio, 2006; Afsar ir Badir, 2014).

H3b: Transakcinės lyderystės stilius daro mažesnę tiesioginį poveikį inovatyviam darbuotojų elgesiui nei transformacinis.

Empiriniai tyrimai rodo, kad nors transakcinė lyderystė padeda užtikrinti stabilumą ir užduočių įvykdymą, dėl orientacijos į kontrolę ir mainus ji mažiau skatina iniciatyvą ir kūrybiškumą (Bass ir Avolio, 1995).

H3c: Pasyvus lyderystės stilius daro neigiamą arba labai silpną tiesioginį poveikį inovatyviam darbuotojų elgesiui.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad vadovo pasyvumas nesukuria nei palaikančios aplinkos, nei aiškių lūkesčių, todėl darbuotojai rečiau inicijuoja naujas idėjas (Bass ir Avolio, 1995).

H4a: Emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.

H4b: Emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp transakcinės lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.

H4c: Emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp pasyviosios lyderystės ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.

Tyrimai rodo, kad emociškai stabilūs darbuotojai efektyviau pasinaudoja organizacine ir vadovų teikiama parama bei geriau valdo stresą (Sears ir Han, 2021).

Šios hipotezės pagrįstos mokslinėje literatūroje aprašytais teoriniais ir empiriniais tyrimais. Hipotezių struktūra leidžia nuosekliai ir tiksliai įvertinti pasirinktų kintamųjų poveikį ir jų sąveiką, sudarant prielaidas pereiti prie empirinės dalies, kurioje bus tikrinami numatyti ryšiai, vertinamas emocinio stabilumo moderuojantis vaidmuo bei lyderystės stilių įtaka komandos klimatui ir darbuotojų inovatyviam elgesiui, taip pat atspindimi pagrindiniai tyrimo modelio kintamųjų ryšiai.

Modelyje analizuojami šie pagrindiniai kintamieji:

- Lyderystės stiliai – transformacinis, transakcinis ir pasyvusis nepriklausomas kintamasis (X) (Bass ir Riggio, 2006; Bass ir Avolio, 1995);
- Komandos klimatas – tarpinis (mediacinis) kintamasis (M), apibūdinantis darbuotojų bendrus suvokimus apie komandoje vyraujančią psichologinę aplinką, tarpusavio sąveiką ir elgesio normas (Anderson ir West, 1998; West, 2012);
- Emocinis stabilumas – moderacinis kintamasis (W), nusakantis darbuotojo gebėjimą reguliuoti emocijas, išlaikyti psichologinę pusiausvyrą ir veikti konstruktyviai stresinėse situacijose;
- Inovatyvus darbuotojų elgesys – priklausomas kintamasis (Y), apimantis idėjų generavimą, sklaidą ir įgyvendinimą (Scott ir Bruce, 1994; Messmann ir Mulder, 2010).

Tyrimo modelis leidžia įvertinti pasirinktų kintamųjų poveikį ir sąveikas, siekiant nustatyti, kurie veiksniai yra reikšmingi skatinant inovatyvų darbuotojų elgesį organizacijoje. Tyrimo modelyje pasirinkta kintamųjų sąveikos kryptis remiasi teoriniais ir empiriniais pagrindimais. Transformacinės lyderystės teorija teigia, kad vadovų elgsena – ypač skatinanti įsitraukimą, pasitikėjimą ir bendras vertybes – turi esminį poveikį komandos klimatui (Bass ir Riggio, 2006; Bass ir Avolio, 1995). Todėl šiame tyrime lyderystės stiliai traktuojami kaip nepriklausomas kintamasis (X), darantis įtaką komandos klimatui kaip mediatoriui (M). Savo ruožtu komandos klimatas, formuodamas darbuotojų bendrus suvokimus apie komandoje vyraujančią psichologinę aplinką ir tarpusavio sąveiką, turi

reikšmingą poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui (Y) (Anderson ir West, 1998; West, 2012). Tuo tarpu emocinis stabilumas (W) laikomas moderuojančiu kintamuoju, galinčiu sustiprinti ar susilpninti lyderystės stiliaus ir inovatyvumo ryšį (Sears ir Han, 2021).

Tyrimo metodas. Šiame tyrime siekiama išanalizuoti, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia komandos klimatą, kuris savo ruožtu daro poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui. Taip pat siekiama įvertinti, kaip emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Kad būtų galima pagrįstai vertinti tiriamų konstrukto ryšius ir jų stiprumą, būtina surinkti duomenis skaitinėmis reikšmėmis, leidžiančiomis taikyti statistinės analizės metodus. Dėl šios priežasties tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybinis tyrimo metodas leidžia sistemingai analizuoti tiriamus reiškinius, vertinti situacijų pokyčius bei nustatyti tarpusavio ryšius tarp tiriamų kintamųjų (Kardelis, 2016). Tokiu būdu galima patikimai pagrįsti tyrimo rezultatus taikant statistinę analizę ir interpretuoti gautus duomenis empiriškai pagrįstomis išvadomis. Statistinei duomenų analizei šiame tyrime bus naudojama regresinė analizė, siekiant įvertinti ryšius tarp tiriamų kintamųjų – lyderystės stiliaus, komandos klimato, emocinio stabilumo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Duomenų apdorojimui ir analizei bus naudojama IBM SPSS Statistics programa.

Duomenų rinkimo būdai. Tyrimo duomenims rinkti pasirinkti du duomenų rinkimo būdai – apklausa internetu. (Kardelis, 2016) ir (Dikčius, 2011) teigia, kad apklausa internetu yra vienas iš greičiausių, ekonomiškiausių ir patogiausių būdų surinkti kiekybinius duomenis.

Tyrimo eiga. Tyrimo eigą sudaro keturi pagrindiniai etapai: tyrimo instrumento parengimas, duomenų rinkimas, statistinė duomenų analizė bei tyrimo apibendrinimas ir diskusija. Tyrimas buvo inicijuotas 2024 metų rudenį. Duomenų rinkimas pradėtas 2025 metų rugsėjo mėn. Buvo taikyta apklausa internetu, naudojant www.apklausa.lt platformą. Apklausos nuoroda buvo skleidžiama socialiniuose tinkluose ir kitais komunikacijos kanalais. Iš viso buvo surinkti 283 respondentų atsakymai. Įvertinus kontrolinio klausimo „Ar šiuo metu dirbate organizacijoje?“ atsakymus, tolesnei statistinei duomenų analizei buvo tinkami 267 respondentų duomenys. Duomenys buvo suvesti į IBM SPSS Statistics programą, kurioje buvo atlikta statistinė duomenų analizė ir rezultatų interpretavimas.

Tyrimo populiacija ir imtis. Tyrimo populiacija – tai užimti Lietuvos gyventojai. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2024 m. Lietuvoje buvo 1 460 000 užimtų gyventojų – t. y. 15 metų amžiaus ir vyresni asmenys, dirbantys bet kokią darbą, už kurį gauna atlygį pinigais ar natūra, arba turintys pajamų iš individualios veiklos.

Atsižvelgiant į šio darbo tikslą ištirti lyderystės stilių, komandos klimato ir emocinio stabilumo sąsajas su darbuotojų inovatyviu elgesiu, tyrimo imtis bus sudaryta tik iš dirbančių asmenų. Tyrime nesiekama tirti kartų kaip atskiro konstrukto, tačiau atsižvelgiant į tai, kad skirtingos amžiaus grupės gali pasižymėti skirtingomis darbo vertybėmis, lyderystės stiliaus suvokimu ar emocine raiška, bus siekiama įtraukti kuo įvairesnio amžiaus dirbančius asmenis.

Imties sudėtyje planuojama apimti skirtingų amžiaus grupių darbuotojus, apimančius įvairias profesijas ir veiklos sritis, kad būtų galima užtikrinti kuo didesnę tyrimo duomenų generalizavimo galimumą. Tyrime bus taikomas filtruojantis klausimas, leidžiantis atrinkti tik šiuo metu dirbančius asmenis, nepriklausomai nuo jų darbo pobūdžio ar statuso.

3 lentelė.

Tyrimo imties pagrindimas

Autoriai	Tyrimo sritis	Tyrimo imtis
(Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014)	Sociologiniai tyrimai Lietuvoje (viešojo sektoriaus apklausa)	385
(Tamaševičius, 2015)	Tyrimo metodų taikymas socialiniuose moksluose	420
(Kardelis, 2016)	Kiekybiniai tyrimai edukologijoje	410
(Afsar ir Badir, 2014)	Transformacinė lyderystė ir inovatyvus darbuotojų elgesys	347
(Messmann ir Mulder, 2010)	Inovatyvus darbuotojų elgesys profesinėje aplinkoje	320
Vidurkis		376

Šaltinis: sudaryta autorės

Galutinę tyrimo imtį sudaro 267 dirbantys respondentai. Respondentai, kurie į kontrolinį klausimą apie darbo statusą atsakė „Ne“, nebuvo įtraukti į tolesnę analizę.

Remiantis pateikta analize, tyrime orientuotasi į vidutinio dydžio imtį. Atsižvelgiant į tai, kad šiame tyrime naudojamas klausimynas sudarytas iš 51 teiginio, remiamasi rekomendacija, jog kiekvienam teiginiui reikėtų gauti nuo 5 iki 10 atsakymų, siekiant užtikrinti duomenų analizės patikimumą (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014; Tamaševičius, 2015). Tokiu būdu galima teigti, kad optimalus imties dydis turėtų būti ne mažesnis nei 255–510 respondentų. Ši rekomendacija suderinama su tyrimuose įvardintomis praktinėmis gairėmis ir atitinka šiame tyrime pasiektą imties dydį – 267 respondentus. Tyrimo atrankos būdas – tikslinė atranka, kai tyrimo dalyviai pasirenkami pagal tyrimo tikslus (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014), siekiant, kad imtyje būtų atstovaujami skirtingo amžiaus dirbantys asmenys.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Tyrimo klausimynas bus pateiktas pirmame šio darbo priede (žr. 1 priedas). Klausimyną sudarys dvi pagrindinės dalys: informacinė ir diagnostinė. Informacinėje dalyje respondentai bus supažindinti su tyrimo tikslais, tyrėjo kontaktais, pildymo instrukcija bei akcentuojamas duomenų konfidencialumas ir anonimiškumas.

Diagnostinėje dalyje bus pateikti teiginiai, skirti pagrindinių šio tyrimo konstruktyvų – lyderystės stilių, komandos klimato, emocinio stabilumo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio – matavimui. 1 priede pateikiama klausimyno diagnostinės dalies struktūra. Iš pateiktos lentelės matyti, kad pirmasis klausimyno klausimas yra kontrolinis, kuriuo siekiama atrinkti respondentes. Klausimyno konstruktyvų matavimui pasitelktos šios skalės:

- **Transformacinei lyderystei** matuoti šiame tyrime pasirinkta (Carless, Wearing ir Mann, 2000) sukurta ir validuota 7 teiginių *Global Transformational Leadership* (GTL) skalė, vertinama penkiabalėje Likerto skalėje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Ši skalė pasižymi geru patikimumu, Cronbach alfa reikšmė – apie 0,93, ir yra taikoma transformacinės lyderystės tyrimuose.

- **Transakcinei lyderystei** matuoti šiame tyrime naudojamos (Antonakis, Avolio ir Sivasubramaniam, 2003) pagrįstos *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) transakcinės lyderystės subskalės, apimančios kontingentinio atlygio ir aktyvaus valdymo pagal išimtį dimensijas. Klausimyną sudaro 8 teiginiai, vertinami penkiabalėje Likerto skalėje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Šios subskalės pasižymi pakankamu patikimumu, Cronbach alfa reikšmė – apie 0,80–0,85, ir yra plačiai taikomos transakcinės lyderystės tyrimuose.

- **Pasyviajai (laissez-faire) lyderystei** matuoti šiame tyrime naudojama *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) pasyviosios lyderystės subskalė, sukurta (Bass ir Avolio, 1995; Bass ir Riggio, 2006). Skalę sudaro 4 teiginiai, vertinami penkiabalėje Likerto skalėje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Ši skalė pasižymi geru patikimumu, Cronbach alfa reikšmė – apie 0,80, ir yra plačiai taikoma pasyviosios lyderystės tyrimuose.

- **Darbuotojų inovatyvus elgesys** matuojamas naudojant (De Jong ir Den Hartog, 2010) sukurta ir validuota 10 teiginių skalę, vertinamą penkiabalėje Likerto skalėje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Ši skalė pasižymi geru patikimumu, Cronbach alfa reikšmė – 0,91, ir yra plačiai taikoma darbuotojų inovatyvaus elgesio tyrimuose. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą.

- **Komandos klimatas** matuojamas naudojant (Kivimäki ir Elovainio, 1999) sukurtą ir validuotą 14 teiginių *Team Climate Inventory* (TCI-14) trumpąją versiją, vertinamą penkiabalėje Likerto skalėje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Ši skalė pasižymi geru patikimumu, Cronbach alfa reikšmė – 0,91, ir yra plačiai taikoma komandos klimato tyrimuose. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą.

- **Emocinis stabilumas** matuojamas naudojant (Caprara, Alessandri ir Barbaranelli, 2010) sukurtą ir validuotą 8 teiginių *Positive Orientation Scale*, vertinamą penkiabalėje Likerto skalėje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Ši skalė pasižymi geru patikimumu, Cronbach alfa reikšmė – apie 0,84–0,87, ir yra taikoma asmenybės bei emocinio funkcionavimo tyrimuose. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą.

Tyrimė taip pat taikomi sociodemografiniai klausimai, skirti respondentų pagrindiniams demografiniams duomenims surinkti.

4 lentelė.

Klausimyno diagnostinės dalies struktūra

Klausimai / konstruktai	Klausimų numeriai	Šaltinis
Kontrolinis klausimas	1	Sudaryta autorės
Transformacinis lyderystės stilius	2.1 – 2.7	(Carless ir kt., 2000)
Transakcinis lyderystės stilius	3.1 – 3.8	(Antonakis ir kt., 2003)
Pasyvusis lyderystės stilius	4.1 – 4.4	(Bass ir Avolio, 1995; Bass ir Riggio, 2006)
Inovatyvus elgesys	5.1 – 5.10	(De Jong ir Den Hartog, 2010)
Komandos klimatas	6.1 – 6.14	(Kivimäki ir Elovainio, 1999) TCI-14
Emocinis stabilumas	7.1 – 7.8	(Caprara, Alessandri ir Barbaranelli, 2010) Positive Orientation Scale
Sociodemografiniai klausimai	8-14	Sudaryta autorės

Šaltinis: sudaryta autorės

2.1. Tyrimo instrumentų patikimumas (Cronbach alfa)

Tyrimė naudotų klausimynų vidinis suderinamumas buvo vertintas taikant Cronbach alfa koeficientą. Gauta bendra Cronbach alfa reikšmė rodo pakankamą tyrimo instrumento patikimumą, todėl naudotos skalės laikytinos tinkamomis tolesnei statistinei analizei.

Transformacinės lyderystės konstruktas buvo matuojamas 7 teiginiais. Apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas siekė $\alpha = 0,937$, kas rodo labai aukštą vidinį skalės patikimumą. Originaliame skalės validavimo tyrime nurodoma, kad Cronbach alfa reikšmė siekė $\alpha = 0,94$ (Carless, Wearing ir Mann, 2000).

Transakcinės lyderystės konstruktas buvo vertinamas naudojant 8 teiginius. Gauta Cronbach alfa reikšmė $\alpha = 0,820$, todėl skalė laikytina patikima ir tinkama tolimesnei statistinei analizei. Originaliuose *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) validavimo tyrimuose transakcinės lyderystės subskalių Cronbach alfa reikšmės svyravo apie $\alpha = 0,78$ – $0,87$ (Antonakis, Avolio ir Sivasubramaniam, 2003).

Pasyviosios lyderystės konstruktas buvo matuojamas 4 teiginiais. Cronbach alfa koeficientas sudarė $\alpha = 0,907$, kas rodo labai gerą vidinį skalės patikimumą. Originaliuose MLQ validavimo tyrimuose pasyviosios lyderystės subskalės Cronbach alfa reikšmės svyravo apie $\alpha = 0,75$ – $0,83$ (Bass ir Avolio, 1995; Bass ir Riggio, 2006).

Komandos klimato konstruktas buvo vertinamas naudojant 14 teiginių. Apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas siekė $\alpha = 0,951$, todėl skalė pasižymi labai aukštu vidiniu patikimumu. Originaliuose *Team Climate Inventory* trumpintos versijos validavimo tyrimuose Cronbach alfa reikšmės svyravo apie $\alpha = 0,88$ – $0,94$ (Kivimäki ir Elovainio, 1999).

Emocinio stabilumo konstruktas buvo matuojamas 8 teiginiais. Gauta Cronbach alfa reikšmė $\alpha = 0,902$, kas rodo itin aukštą vidinį skalės patikimumą. Originaliuose *Positive Orientation Scale* validavimo tyrimuose Cronbach alfa reikšmės svyravo apie $\alpha = 0,84$ – $0,87$ (Caprara, Alessandri ir Barbaranelli, 2010).

Darbuotojų inovatyvaus elgesio konstruktas buvo vertinamas naudojant 10 teiginių. Cronbach alfa koeficientas siekė $\alpha = 0,925$, todėl skalė laikytina patikima ir tinkama tolimesnėms analizėms. Originaliame skalės validavimo tyrime nurodoma, kad Cronbach alfa reikšmė siekė $\alpha = 0,92$ (De Jong ir Den Hartog, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad visi tyrime naudoti klausimynai pasižymi pakankamu arba labai aukštu vidiniu patikimumu, todėl yra tinkami naudoti tolesnėse statistinėse analizėse.

3. LYDERYSTĖS STILIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ INOVATYVIAM ELGESIUI MEDIJUOJANT KOMANDOS KLIMATUI IR MODERUOJANT EMOCINIAM STABILUMUI EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Respondentų apžvalga

Šiame poskyryje pateikiama respondentų ir tyrime nagrinėjamų kintamųjų aprašomoji statistika. Aprašomoji analizė leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie duomenų pasiskirstymą, kintamųjų vidurkius ir sklaidą prieš atliekant tolimesnę statistinę analizę.

Tyrime dalyvavo 267 respondentai. Respondentų individualios ir organizacinės charakteristikos pateikiamos 5 ir 6 lentelėse.

Respondentų individualios charakteristikos

Pagal lytį tyrime dalyvavo 63 vyrai (23,6 %) ir 204 moterys (76,4 %). Respondentų amžius svyravo nuo 23 iki 65 metų. Didžiausią imties dalį sudarė 37–46 metų amžiaus grupės respondentai, iš kurių 43 metų amžiaus respondentai sudarė 9 %. Vertinant respondentų išsilavinimą, dauguma turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 164 respondentai (61,4 %). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą nurodė 62 respondentai (23,2 %), profesinį ar aukštesnįjį – 22 respondentai (8,2 %). Mažesnę imties dalį sudarė respondentai, turintys vidurinį (5,2 %) ar pagrindinį (1,9 %) išsilavinimą.

5 lentelė.

Respondentų individualios charakteristikos

Individualios charakteristikos	Kategorijos	Procentiniai dažniai
Lytis	Vyras	23,6 %
	Moteris	76,4 %
Išsilavinimas	Pagrindinis	1,9 %
	Vidurinis	5,2 %
	Profesinis / aukštesnysis	8,2 %
	Aukštasis neuniversitetinis	23,2 %
	Aukštasis universitetinis	61,4 %

Procentai skaičiuojami nuo visos imties (N = 267).

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų organizacinės charakteristikos

Pagal organizacijos dydį, daugiausia respondentų dirbo didelėse organizacijose, kuriose dirba 250 ir daugiau darbuotojų – 102 respondentai (38,2 %). Vidutinėse organizacijose (50–249 darbuotojai) dirbo 80 respondentų (30,0 %), mažose organizacijose (10–49 darbuotojai) – 61 respondentas (22,8 %), o labai mažose organizacijose (1–9 darbuotojai) – 24 respondentai (9,0 %). Vertinant organizacijų veiklos sritis, didžiausia dalis respondentų dirbo paslaugų teikimo sektoriuje – 62 respondentai (23,2 %) ir gamybos sektoriuje – 52 respondentai (19,5 %). Taip pat buvo atstovaujamos prekybos ir konsultavimo (14,2 %), finansų ir draudimo (8,6 %), švietimo ir kultūros (6,7 %), sveikatos apsaugos (5,6 %), statybos ir nekilnojamojo turto (4,9 %) bei informacinių technologijų (4,1 %) sritys. Kita veiklos sritis nurodyta 35 respondentų (13,1 %).

Analizuojant darbo su tiesioginiu vadovu trukmę, nustatyta, kad daugiausia respondentų su tuo pačiu tiesioginiu vadovu dirba daugiau nei 5 metus – 86 respondentai (32,2 %). Nuo 1 iki 3 metų su vadovu dirbo 76 respondentai (28,5 %), 3–5 metus – 50 respondentų (18,7 %), 6 mėn. – 1 metus – 36 respondentai (13,5 %), o mažiau nei 6 mėnesius – 19 respondentų (7,1 %).

6 lentelė.

Respondentų organizacinės charakteristikos

Organizacinės charakteristikos	Kategorijos	Procentiniai dažniai
Organizacijos dydis	Labai maža (1–9 darbuotojai)	9,0 %
	Maža (10–49 darbuotojai)	22,8 %
	Vidutinė (50–249 darbuotojai)	30,0 %
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	38,2 %
Organizacijos veiklos sritis	Paslaugų teikimas	23,2 %
	Gamyba	19,5 %
	Prekyba / konsultavimas	14,2 %
	Finansai ir draudimas	8,6 %
	Švietimas / kultūra	6,7 %
	Sveikatos apsauga	5,6 %
	Statyba ir nekilnojamasis turtas	4,9 %
	Informacinės technologijos	4,1 %
	Kita	13,1 %
Darbo su tiesioginiu vadovu trukmė	Mažiau nei 6 mėn.	7,1 %
	6 mėn. – 1 metai	13,5 %
	1–3 metai	28,5 %
	3–5 metai	18,7 %
	Daugiau nei 5 metai	32,2 %

Procentai skaičiuojami nuo visos imties ($N = 267$).

Šaltinis: sudaryta autorės

3.2. Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus darbuotojų elgesio ir emocinio stabilumo palyginimas pagal organizacines ir individualias respondentų charakteristikas

Šiame poskyryje pateikiami tyrimo duomenų parengimo ir pirminės analizės rezultatai: įvertinamas duomenų pasiskirstymo normalumas, aprašoma tiriamų kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio ryšiai, taip pat analizuojami tiriamų konstrukto skirtumai pagal respondentų individualias ir organizacines charakteristikas. Analizei naudoti 267 respondentų duomenys.

Duomenų normalumas

Prieš atliekant statistinę duomenų analizę buvo įvertintas tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumas. Normalumo vertinimui taikyti Kolmogorovo–Smirnov testas, taip pat atsižvelgta į aprašomosios statistikos rodiklius – asimetrijos ir eksceso reikšmes.

Nors normalumo testai kai kurių kintamųjų atveju parodė statistiškai reikšmingus nuokrypius nuo normalumo ($p < 0,05$), įvertinus aprašomosios statistikos rodiklius nustatyta, kad asimetrijos ir eksceso reikšmės neviršijo intervalo nuo -1 iki $+1$. Atsižvelgiant į pakankamai didelį imties dydį ($N = 267$), buvo laikoma, kad duomenų pasiskirstymas yra pakankamai artimas normaliam.

Atsižvelgiant į tyrimo imties dydį bei normalumo vertinimo rezultatus, tolesnei duomenų analizei buvo pasirinkti parametriniai statistiniai metodai. Tyrime taikyta aprašomoji statistika, Pearsono koreliacijos analizė ryšiams tarp konstrukto nustatyti, taip pat regresinė analizė hipotezėms tikrinti. Papildomai, siekiant įvertinti galimus skirtumus tarp respondentų grupių, taikyti nepriklausomų imčių t-testai ir dispersinė analizė (ANOVA), kai tai buvo statistiškai pagrįsta.

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Tirtų konstrukto vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD), minimalios ir maksimalios reikšmės pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė.*Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika*

Kintamasis	M	SD	Min	Max
Transformacinė lyderystė	3,70	0,92	1,00	5,00
Transakcinė lyderystė	3,56	0,67	1,88	5,00
Pasyvioji lyderystė	3,77	0,96	1,00	5,00
Darbuotojų inovatyvus elgesys	3,65	0,71	1,10	5,00
Komandos klimatas	3,66	0,76	1,36	5,00
Emocinis stabilumas	4,01	0,61	1,25	5,00

Šaltinis: Sudaryta autorės

Tirtų konstruktyvų vidurkiai svyravo nuo vidutinio iki aukštesnio lygio. Didžiausias vidurkis nustatytas emocinio stabilumo konstruktyvui, o mažiausias – transakcinės lyderystės konstruktyvui. Kitų konstruktyvų – transformacinės ir pasyviosios lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio bei komandos klimato – vidurkiai buvo panašaus dydžio.

Tyrimo kintamųjų tarpusavio ryšiai

Kintamųjų tarpusavio ryšiams įvertinti taikyta Pearsono koreliacijos analizė. Koreliacijų rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė.*Tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos (Pearson r)*

Kintamasis	1	2	3	4	5	6
1 Transformacinė lyderystė	1					
2 Transakcinė lyderystė	0,723**	1				
3 Pasyvioji lyderystė	0,596**	0,344**	1			
4 Inovatyvus elgesys	0,373**	0,325**	0,117	1		
5 Komandos klimatas	0,580**	0,527**	0,373**	0,331**	1	
6 Emocinis stabilumas	0,325**	0,262**	0,206**	0,354**	0,298**	1

* – $p < 0,05$ (dvipusis testas); ** – $p < 0,01$ (dvipusis testas)

Šaltinis: sudaryta autorės

Nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos tarp daugumos pagrindinių tyrimo kintamųjų ($p < 0,01$). Stipriausios koreliacijos nustatytos tarp transformacinės ir transakcinės

lyderystės ($r = 0,72$) bei tarp transformacinės lyderystės ir komandos klimato ($r = 0,58$). Darbuotojų inovatyvus elgesys statistiškai reikšmingai siejosi su komandos klimatu ($r = 0,33$) ir emociniu stabilumu ($r = 0,35$). Tuo tarpu ryšys tarp darbuotojų inovatyvaus elgesio ir pasyviosios lyderystės buvo silpnas ir statistiškai nereikšmingas ($r = 0,12$). Gauti rezultatai sudaro pagrindą tolimesnei regresinei analizei ir hipotezių testavimui.

Papildomai buvo įvertintos tiriamų konstrukto sąsajos su respondentų amžiumi, siekiant nustatyti, ar amžius siejasi su lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo rodikliais.

9 lentelė.

Respondentų amžiaus ir tyrimo kintamųjų koreliacijos (Pearson r)

Kintamasis (koreliuojamas su amžiumi)	r	p
Transformacinė lyderystė	-0,011	0,858
Transakcinė lyderystė	0,008	0,902
Pasyvioji lyderystė	-0,007	0,905
Darbuotojų inovatyvus elgesys	-0,012	0,843
Komandos klimatas	0,074	0,225
Emocinis stabilumas	-0,019	0,761

Šaltinis: sudaryta autorės

Koreliacijų analizė parodė, kad respondentų amžius nėra statistiškai reikšmingai susijęs su lyderystės stiliais, darbuotojų inovatyviu elgesiu, komandos klimatu ar emociniu stabilumu ($p > 0,05$).

Kintamųjų skirtumai pagal individualias ir organizacines charakteristikas

Tiriamų konstrukto vidurkių skirtumams įvertinti taikyti nepriklausomų imčių t -testai ir vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA). Analizuoti šie požymiai: respondentų lytis, organizacijos dydis, organizacijos veiklos sritis ir darbo su tiesioginiu vadovu trukmė.

Nepriklausomų imčių t -testų rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų nenustatyta transformacinės, transakcinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio, komandos klimato ir emocinio stabilumo konstrukto atžvilgiu ($p > 0,05$). Pasyviosios lyderystės konstrukto atveju nustatytas ribinis statistinis reikšmingumas. Visų konstrukto efektų dydžiai buvo maži. Skirtumų tarp vyrų ir moterų analizės rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė.*Skirtumai tarp vyrų ir moterų analizės rezultatai*

Konstruktas	Lytis	N	M	SD	p
Transformacinė lyderystė	Vyrai	63	3,8450	0,7786	0,154
	Moterys	204	3,6548	0,9622	
Transakcinė lyderystė	Vyrai	63	3,5777	0,6828	0,762
	Moterys	204	3,5485	0,6641	
Pasyvioji lyderystė	Vyrai	63	3,9603	0,8147	0,069
	Moterys	204	3,7083	0,9951	
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Vyrai	63	3,5958	0,7163	0,474
	Moterys	204	3,6690	0,7050	
Komandos klimatas	Vyrai	63	3,6879	0,6737	0,719
	Moterys	204	3,6485	0,7814	
Emocinis stabilumas	Vyrai	63	3,9286	0,5701	0,202
	Moterys	204	4,0411	0,6213	

Šaltinis: sudaryta autorės

Vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų pagal organizacijos dydį nenustatyta nė vieno tiriamo konstrukto atžvilgiu ($p > 0,05$). Analizuojant skirtumus pagal organizacijos veiklos sritį, nustatyta, kad pasyviosios lyderystės ir komandos klimato konstrukto vidurkiai statistiškai reikšmingai skyrėsi, tačiau šių skirtumų efektų dydžiai buvo maži. Skirtumų pagal darbo su tiesioginiu vadovu trukmę nenustatyta. Kintamųjų skirtumai pagal organizacijos dydį (ANOVA) pateikiami 11 lentelėje

11 lentelė.*Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal organizacijos dydį*

Konstruktas	Organizacijos dydis	N	M	SD	p
Transformacinė lyderystė	Labai maža (1–9)	24	3,7083	0,8651	0,346
	Maža (10–49)	61	3,7660	0,8980	
	Vidutinė (50–249)	80	3,7860	0,9001	
	Didelė (≥ 250)	102	3,5719	0,9138	
Transakcinė lyderystė	Labai maža (1–9)	24	3,3594	0,6420	0,067
	Maža (10–49)	61	3,5256	0,6643	
	Vidutinė (50–249)	80	3,5708	0,6079	
	Didelė (≥ 250)	102	3,4956	0,6971	
Pasyvioji lyderystė	Labai maža (1–9)	24	3,7396	0,9299	0,653
	Maža (10–49)	61	3,7370	0,8693	
	Vidutinė (50–249)	80	3,8031	0,9516	
	Didelė (≥ 250)	102	3,6093	0,9771	
	Labai maža (1–9)	24	3,6148	0,7031	0,121

Darbuotojų inovatyvus elgesys	Maža (10–49)	61	3,6184	0,6511	
	Vidutinė (50–249)	80	3,5657	0,7438	
	Didelė (≥ 250)	102	3,6801	0,7384	
Komandos klimatas	Labai maža (1–9)	24	3,4904	0,8991	0,619
	Maža (10–49)	61	3,6250	0,7977	
	Vidutinė (50–249)	80	3,7196	0,5940	
	Didelė (≥ 250)	102	3,6674	0,7655	
Emocinis stabilumas	Labai maža (1–9)	24	3,9333	0,7559	0,662
	Maža (10–49)	61	3,9911	0,5739	
	Vidutinė (50–249)	80	4,0742	0,5228	
	Didelė (≥ 250)	102	4,0198	0,6075	

Šaltinis: sudaryta autorės

Nors vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų pagal organizacijos dydį ($p > 0,05$), transformacinės lyderystės konstrukto atveju pastebima vidurkių mažėjimo tendencija didelėse organizacijose, palyginti su mažomis ir vidutinėmis organizacijomis. Vis dėlto šie skirtumai nepasiekė statistinio reikšmingumo ribos, o efektų dydžiai buvo maži.

Skirtumų pagal darbo su tiesioginiu vadovu trukmę nenustatyta. Kintamųjų skirtumai pagal darbo su tiesioginiu vadovu trukmę (ANOVA) pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė.

Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal darbo laiką su tiesioginiu vadovu

Konstruktas	Darbo trukmė su vadovu	N	M	SD	p
Transformacinė lyderystė	< 6 mėn.	19	3,8974	0,9844	0,927
	6 mėn.–1 metai	36	3,5866	0,8462	
	1–3 metai	76	3,7397	0,8823	
	3–5 metai	50	3,7267	1,0039	
	> 5 metai	86	3,6797	0,8880	
Transakcinė lyderystė	< 6 mėn.	19	3,4539	0,6463	0,714
	6 mėn.–1 metai	36	3,4648	0,5795	
	1–3 metai	76	3,5348	0,6914	
	3–5 metai	50	3,6028	0,7651	
	> 5 metai	86	3,5916	0,6615	
Pasyvioji lyderystė	< 6 mėn.	19	3,8421	0,9832	0,848
	6 mėn.–1 metai	36	3,7222	1,0619	
	1–3 metai	76	3,8191	0,8676	
	3–5 metai	50	3,6400	1,0191	

	> 5 metai	86	3,7994	0,9849	
Darbuotojų inovatyvus elgesys	< 6 mėn.	19	3,6000	0,8379	0,529
	6 mėn.–1 metai	36	3,5944	0,7802	
	1–3 metai	76	3,5592	0,6989	
	3–5 metai	50	3,7247	0,7426	
	> 5 metai	86	3,7264	0,6739	
Komandos klimatas	< 6 mėn.	19	3,4708	1,0523	0,464
	6 mėn.–1 metai	36	3,6042	0,6450	
	1–3 metai	76	3,6108	0,7116	
	3–5 metai	50	3,6488	0,7216	
	> 5 metai	86	3,6571	0,7070	
Emocinis stabilumas	< 6 mėn.	19	3,8903	0,8293	0,693
	6 mėn.–1 metai	36	4,0620	0,6563	
	1–3 metai	76	4,0075	0,6645	
	3–5 metai	50	4,0075	0,6652	
	> 5 metai	86	4,0395	0,5494	

Šaltinis: sudaryta autorės

Vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai parodė, kad statistškai reikšmingų skirtumų pagal darbo su tiesioginiu vadovu trukmę nenustatyta nė vieno tiriamo konstrukto atžvilgiu ($p > 0,05$). Tai rodo, kad darbo santykių su vadovu trukmė nebuvo reikšmingas veiksnys, paaiškinantis tiriamų konstrukto vidurkių skirtumus.

Taip pat analizuoti tiriamų konstrukto vidurkių skirtumai pagal respondentų išsilavinimą. Skirtumų analizės rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė.

Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal respondentų išsilavinimą

Konstruktas	Išsilavinimas	N	M	SD	p
Transformacinė lyderystė	Pagrindinis	5	3,7143	0,3499	0,457
	Vidurinis	14	3,7755	1,0598	
	Profesinis / aukštesnysis	22	3,6364	1,2459	
	Aukštasis neuniversitetinis	62	3,8867	0,8454	
	Aukštasis universitetinis	164	3,6305	0,9028	
Transakcinė lyderystė	Pagrindinis	5	3,6750	0,2878	0,139
	Vidurinis	14	3,5000	0,7338	
	Profesinis / aukštesnysis	22	3,8409	0,8185	

	Aukštasis neuniversitetinis	62	3,6371	0,6667	
	Aukštasis universitetinis	164	3,4873	0,6405	
Pasyvioji lyderystė	Pagrindinis	5	3,8000	0,3260	0,059
	Vidurinis	14	3,8214	0,7559	
	Profesinis / aukštesnysis	22	3,2500	1,1521	
	Aukštasis neuniversitetinis	62	3,9637	0,9916	
	Aukštasis universitetinis	164	3,7576	0,9307	
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Pagrindinis	5	3,2400	0,7335	0,125
	Vidurinis	14	3,3024	0,8068	
	Profesinis / aukštesnysis	22	3,5045	1,0679	
	Aukštasis neuniversitetinis	62	3,7323	0,5931	
	Aukštasis universitetinis	164	3,6833	0,6708	
Komandos klimatas	Pagrindinis	5	3,7857	0,7610	0,006
	Vidurinis	14	3,2029	0,8826	
	Profesinis / aukštesnysis	22	3,9633	0,7632	
	Aukštasis neuniversitetinis	62	3,8448	0,6940	
	Aukštasis universitetinis	164	3,5810	0,7428	
Emocinis stabilumas	Pagrindinis	5	4,3750	0,4239	0,010
	Vidurinis	14	3,4732	0,9003	
	Profesinis / aukštesnysis	22	4,0246	0,5428	
	Aukštasis neuniversitetinis	62	4,0544	0,5715	
	Aukštasis universitetinis	164	4,0333	0,5905	

Šaltinis: sudaryta autorės

Vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondentų išsilavinimą nenustatyta transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės bei darbuotojų inovatyvaus elgesio konstrukto atžvilgiu ($p > 0,05$). Komandos klimato konstrukto atveju aukštesni vidurkiai buvo nustatyti tarp respondentų, turinčių profesinį / aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, palyginti su vidurinį išsilavinimą turinčiais respondентаis ($p = 0,006$). Emocinio stabilumo konstrukto atveju aukštesni vidurkiai buvo nustatyti tarp respondentų, turinčių aukštąjį (universitetinį ir neuniversitetinį) išsilavinimą, palyginti su žemesnį išsilavinimą turinčiomis grupėmis ($p = 0,010$). Vis dėlto nustatytų skirtumų efektų dydžiai buvo maži, todėl jų praktinė reikšmė laikytina ribota.

Galiausiai analizuoti tiriamų konstrukto vidurkių skirtumai pagal organizacijos veiklos sritį. Šios analizės rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė.

Lyderystės stilių, komandos klimato, inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo skirtumai pagal organizacijos veiklos sritį

Konstruktas	Organizacijos veiklos sritis	N	M	SD	p
Transformacinė lyderystė	Gamyba	52	3,7610	0,8572	0,153
	Paslaugų teikimas	62	3,6240	0,9642	
	Prekyba / konsultavimas	38	3,8008	0,9560	
	Švietimas / kultūra	18	3,2698	0,5857	
	Sveikatos apsauga	15	3,6095	1,2611	
	Informacinės technologijos	11	4,2208	0,6206	
	Finansai / draudimas	23	3,7516	0,9449	
	Statyba / NT	13	4,0879	0,4863	
	Kita	35	3,5503	1,0097	
Transakcinė lyderystė	Gamyba	52	3,5413	0,6286	0,391
	Paslaugų teikimas	62	3,5081	0,7021	
	Prekyba / konsultavimas	38	3,6086	0,6754	
	Švietimas / kultūra	18	3,4444	0,6401	
	Sveikatos apsauga	15	3,5667	0,6490	
	Informacinės technologijos	11	3,7121	0,5983	
	Finansai / draudimas	23	3,5652	0,6937	
	Statyba / NT	13	3,8205	0,4887	
	Kita	35	3,4286	0,6716	
Pasyvioji lyderystė	Gamyba	52	3,7308	0,9556	0,026
	Paslaugų teikimas	62	3,6409	1,0049	
	Prekyba / konsultavimas	38	3,7763	0,9631	
	Švietimas / kultūra	18	4,1389	0,8415	
	Sveikatos apsauga	15	3,9333	0,9037	
	Informacinės technologijos	11	4,2424	0,7065	
	Finansai / draudimas	23	3,9130	0,9820	
	Statyba / NT	13	3,2051	0,9839	
	Kita	35	3,6571	0,9773	
Darbuotojų inovatyvus elgesys	Gamyba	52	3,5894	0,6871	0,178
	Paslaugų teikimas	62	3,6710	0,7338	
	Prekyba / konsultavimas	38	3,6842	0,7206	
	Švietimas / kultūra	18	3,4630	0,7099	
	Sveikatos apsauga	15	3,4933	0,8061	
	Informacinės technologijos	11	3,9273	0,5038	
	Finansai / draudimas	23	3,6826	0,6315	
	Statyba / NT	13	3,8462	0,5963	
	Kita	35	3,6286	0,7204	
Komandos klimatas	Gamyba	52	3,6060	0,7208	0,004
	Paslaugų teikimas	62	3,6452	0,7320	
	Prekyba / konsultavimas	38	3,8553	0,6289	
	Švietimas / kultūra	18	3,0278	0,7339	
	Sveikatos apsauga	15	3,9333	0,5878	
	Informacinės technologijos	11	4,2727	0,4386	

	Finansai / draudimas	23	4,0870	0,5493	
	Statyba / NT	13	4,1538	0,4749	
	Kita	35	4,0000	0,5883	

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant 14 lentelėje pateiktus rezultatus, galima teigti, kad pagal organizacijos veiklos sritį statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pasyviosios lyderystės ir komandos klimato konstrukto atžvilgiu ($p < 0,05$). Vis dėlto nustatytų skirtumų efektų dydžiai buvo maži, todėl jų praktinė reikšmė laikytina ribota. Kitų tiriamų konstrukto – transformacinės ir transakcinės lyderystės, darbuotojų inovatyvaus elgesio ir emocinio stabilumo – atžvilgiu statistiškai reikšmingų skirtumų pagal organizacijos veiklos sritį nenustatyta.

Apibendrinimas

Apibendrinant kintamųjų skirtumų analizės rezultatus, galima teigti, kad respondentų lytis, organizacijos dydis ir darbo su tiesioginiu vadovu trukmė neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos tiriamų konstrukto vidurkiams. Pagal respondentų išsilavinimą nustatyti statistiškai reikšmingi komandos klimato ir emocinio stabilumo skirtumai, o pagal organizacijos veiklos sritį – pasyviosios lyderystės ir komandos klimato skirtumai, tačiau visais atvejais šių skirtumų efektų dydžiai buvo maži, todėl jų praktinė reikšmė laikytina ribota. Tai leidžia tolesnėje analizėje pagrindinį dėmesį skirti tiriamų kintamųjų tarpusavio ryšiams ir jų prognozei galiai, kuri nagrinėjama hipotezių testavimo poskyriuose.

3.3. Tarpinių ryšių analizės rezultatai

Šiame poskyryje pateikiami komandos klimato kaip mediatoriaus ir emocinio stabilumo kaip moderatoriaus vaidmens ryšiui tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio analizės rezultatai. Analizė atlikta taikant Hayes PROCESS makrokomandą (Model 5), leidžiančią vienu metu vertinti tiek netiesioginius (mediacinius), tiek sąveikos (moderacijos) efektus.

3.3.1 Komandos klimato mediacinio vaidmens analizė

Siekiant įvertinti, ar komandos klimatas veikia kaip tarpinis kintamasis ryšiui tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, atlikta mediacijos analizė taikant Hayes PROCESS makrokomandą (Model 5), paremtą bootstrap metodu.

15 lentelė.

Komandos klimato mediacinio vaidmens analizės rezultatai

X (lyderystės stilius)	Netiesioginis poveikis B ($X \rightarrow M \rightarrow Y$)	BootSE	LLCI	ULCI
Transformacinė lyderystė	0,0606	0,0322	-0,0003	0,1254
Transakcinė lyderystė	0,0918	0,0395	0,0153	0,1702
Pasyvioji lyderystė	0,0714	0,0208	0,0354	0,1162

Šaltinis: sudaryta autorės

Nors ryšys tarp lyderystės stilių ir komandos klimato ($X \rightarrow M$) buvo statistiškai reikšmingas, mediacijos egzistavimas šiame tyrime buvo vertinamas remiantis bootstrap metodu apskaičiuotu netiesioginiu efektu ($X \rightarrow M \rightarrow Y$) ir jo pasikliautiniais intervalais. Analizės rezultatai parodė, kad visi trys analizuoti lyderystės stiliai statistiškai reikšmingai prognozuoja komandos klimatą ($p < 0,001$), sudarydami prielaidas mediacinio ryšio vertinimui.

Netiesioginio poveikio analizė atskleidė, kad komandos klimatas statistiškai reikšmingai medijuoja transakcinės ir pasyviosios lyderystės poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, o transformacinės lyderystės atveju netiesioginis poveikis nebuvo statistiškai reikšmingas.

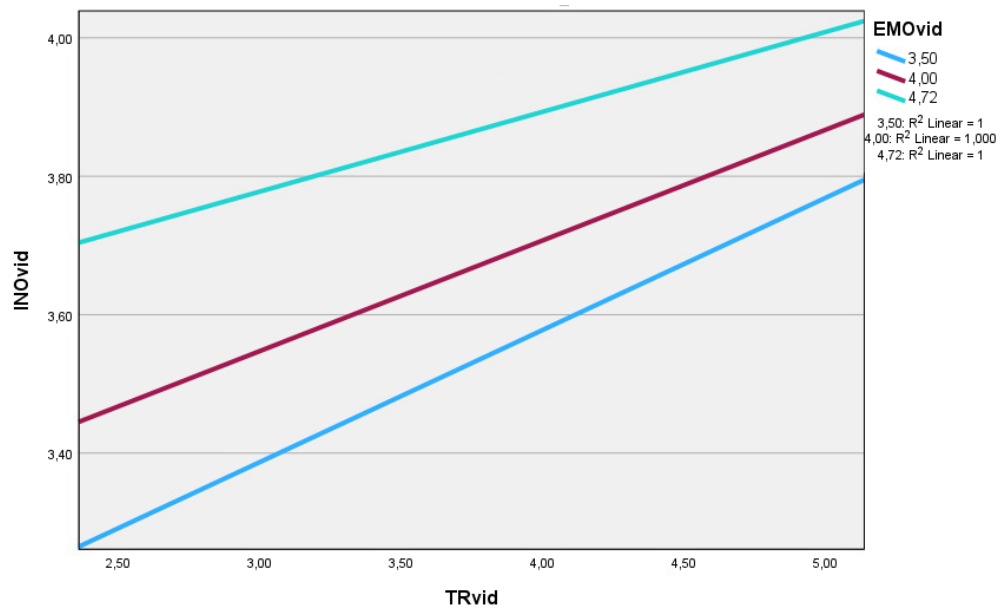
Apibendrinant mediacijos analizės rezultatus, nustatyta, kad komandos klimatas veikia kaip tarpinis kintamasis ryšiui tarp transakcinės ir pasyviosios lyderystės bei darbuotojų inovatyvaus elgesio, tačiau transformacinės lyderystės atveju toks tarpinis poveikis nepasitvirtino. Detalesnis šių ryšių vertinimas pateikiamas tikrinant atitinkamas tyrimo hipotezes.

3.3.2 Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens analizė

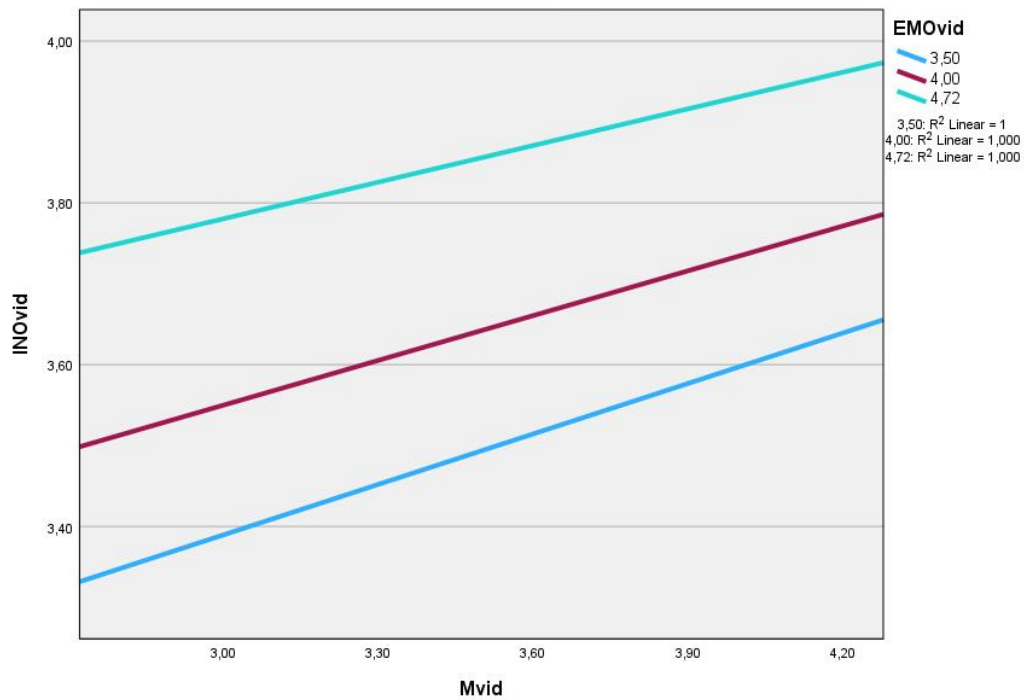
Vertinant emocinio stabilumo kaip moderatoriaus vaidmenį ryšiui tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, taip pat buvo taikyta Hayes PROCESS makrokomanda (Model 5). Analizės rezultatai parodė, kad nė vienu atveju lyderystės stiliaus ir emocinio stabilumo sąveikos efektas nebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), o sąveikos termino įtraukimas į regresijos modelius reikšmingai nepadidino paaiškintos dispersijos (R square change buvo labai mažas).

Transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės bei darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšio vizualizacija esant skirtingiems emocinio stabilumo lygiams pateikta 2–4 paveiksluose.

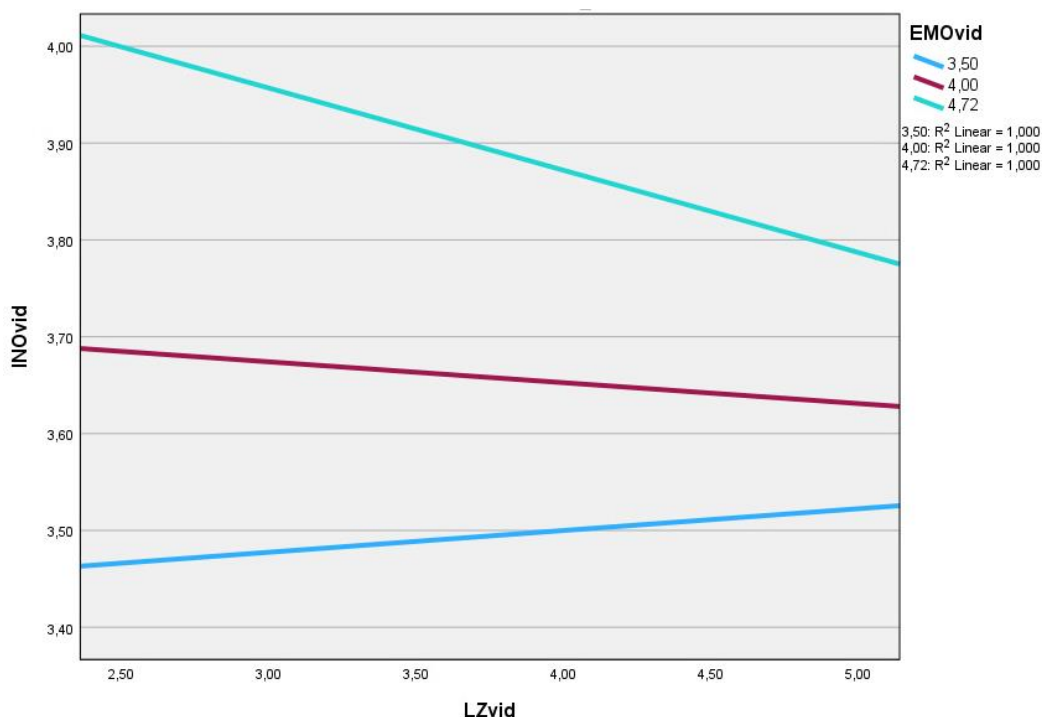
pav. 2. Transformacinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys esant skirtingiems emocinio stabilumo lygiams



pav. 3. Transakcinės lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys esant skirtingiems emocinio stabilumo lygiams



pav. 4. *Pasyviosios lyderystės ir darbuotojų inovatyvaus elgesio ryšys esant skirtingiems emocinio stabilumo lygiams*



Nors vizualinė analizė parodė, kad aukštesnis emocinis stabilumas siejosi su aukštesniu inovatyvaus elgesio lygiu, linijų nuolydžiai buvo panašūs, todėl emocinis stabilumas nepakeitė lyderystės stilių poveikio stiprumo.

16 lentelė.

Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens analizės rezultatai

X Lyderystės stilius	W Moderatorius	B X × W	SE	t	p	R square change	LLCI	ULCI
Transformacinė	Emocinis stabilumas	−0,0620	0,0598	−1,0372	0,3006	0,0032	−0,1797	0,0557
Transakcinė	Emocinis stabilumas	−0,0468	0,0881	−0,5312	0,5958	0,0009	−0,2202	0,1267
Pasyvioji	Emocinis stabilumas	−0,0882	0,0726	−1,2154	0,2253	0,0046	−0,2312	0,0547

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad emocinis stabilumas šiame tyrime neveikė kaip moderuojantis kintamasis ryšiui tarp transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės bei

darbuotojų inovatyvaus elgesio. Visais trimis atvejais emocinio stabilumo ir lyderystės stiliaus sąveikos poveikis nebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), pasikliautiniai intervalai apėmė nulį, o sąveikos įtraukimas į regresijos modelius reikšmingai nepadidino paaiškintos dispersijos.

3.4. Hipotezių testavimas

Šiame poskyryje pateikiami tyrimo hipotezių testavimo rezultatai, analizuojant lyderystės stilių poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, vertinant komandos klimato mediacinį vaidmenį bei emocinio stabilumo vaidmenį šiame ryšyje. Analizė atlikta taikant regresinę analizę ir Hayes PROCESS makrokomandą (Model 5), naudojant 5000 bootstrap imčių ir 95 % pasikliautinuosius intervalus.

Atsižvelgiant į tai, kad tyrime lyderystės stiliai konceptualiai traktuojami kaip atskiri, tačiau metodologiškai lygiaverčiai nepriklausomi kintamieji, jų poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui buvo vertinamas atliekant atskiras analizes kiekvienam lyderystės stiliui. Kiekvienu atveju priklausomas kintamasis buvo darbuotojų inovatyvus elgesys, o kaip nepriklausomas kintamasis nuosekliai įtraukiamas vienas iš lyderystės stilių.

3.4.1 Lyderystės stilių poveikio komandos klimatui testavimas (H1)

Prieš analizuojant H1 hipotezes buvo įvertinta tiesinių regresijos modelių aiškinamoji galia, kiek lyderystės stiliai paaiškina komandos klimato rodiklius.

17 lentelė.

Tiesinės regresijos modelių aiškinamoji galia komandos klimato atžvilgiu

Modelis	R	R square	Adj. R square	F	p
Transformacinė lyderystė → Komandos klimatas	0,5802	0,3366	0,3341	134,4730	< 0,001
Transakcinė lyderystė → Komandos klimatas	0,5273	0,2781	0,2753	102,0628	< 0,001
Pasyvioji lyderystė → Komandos klimatas	0,3729	0,1390	0,1358	42,7933	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad visi trys regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$) ir pasižymi skirtinga aiškinamąja galia. Didžiausią komandos klimato dalį paaiškina transformacinės lyderystės modelis – 33,6 % ($R^2 = 0,3366$), tuo tarpu transakcinės lyderystės modelis paaiškina 27,8 % ($R^2 = 0,2781$), o pasyviosios lyderystės modelis – 13,9 % komandos klimato rodiklių ($R^2 = 0,139$).

Toliau pateikiami lyderystės stilių poveikio komandos klimatui testavimo rezultatai. Kadangi Hayes PROCESS makrokomanda (Model 5) orientuota į galutinio priklausomo kintamojo analizę, lyderystės stilių poveikis komandos klimatui (H1) buvo vertintas taikant atskirą regresinę analizę.

Analizėje priklausomas kintamasis buvo komandos klimatas, o kiekvienas lyderystės stilius atskirai įtrauktas kaip nepriklausomas kintamasis. Atsižvelgiant į tai, kad tyrime lyderystės stiliai konceptualiai traktuojami kaip atskiri, tačiau metodologiškai lygiaverčiai kintamieji, jų poveikio rezultatai pateikiami vienoje apibendrinančioje lentelėje, leidžiančioje palyginti poveikio kryptį, stiprumą ir statistinį reikšmingumą. Analizės rezultatai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė.

Lyderystės stilių poveikio komandos klimatui rezultatai

Hipotezė	X	B	SE	t	p	Rezultatas
H1a	Transformacinė lyderystė	0,4747	0,0409	11,5962	< 0,001	Patvirtinta
H1b	Transakcinė lyderystė	0,5976	0,0592	10,1026	< 0,001	Nepatvirtinta
H1c	Pasyvioji lyderystė	0,2937	0,0449	6,5417	< 0,001	Nepatvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti 18 lentelėje pateiktuose rezultatuose, transformacinė ir transakcinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį komandos klimatui ($p < 0,001$). H1a hipotezė patvirtinta, tačiau H1b hipotezė nepatvirtinta, nes transakcinės lyderystės poveikis komandos klimatui buvo stipresnis, o ne silpnesnis nei transformacinės lyderystės, kaip buvo numatyta hipotezėje. Hipotezė H1b vertinta remiantis regresijos koeficientų dydžių palyginimu, o ne statistiniu jų skirtumo testu.

Pasyviosios lyderystės atveju taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas poveikis komandos klimatui ($B = 0,2937$; $p < 0,001$). Kadangi hipotezėje H1c buvo numatytas neigiamas arba labai silpnas pasyviosios lyderystės poveikis komandos klimatui, gauti rezultatai neatitinka hipotezėje numatytos poveikio krypties, todėl H1c hipotezė laikoma nepatvirtinta.

3.4.2 Komandos klimato poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui testavimas (H2)

Prieš analizuojant H2 hipotezės rezultatus buvo įvertinta tiesinės regresijos modelio aiškinamoji galia, atskleidžianti, kiek komandos klimatas paaiškina darbuotojų inovatyvaus elgesio rodiklius. Komandos klimato poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui buvo vertintas taikant tiesinę regresinę analizę, kurioje priklausomas kintamasis buvo darbuotojų inovatyvus elgesys, o nepriklausomas – komandos klimatas.

19 lentelė.

Tiesinės regresijos modelio aiškinamoji galia darbuotojų inovatyvaus elgesio atžvilgiu

Modelis	R	R square	Adj. R square	F	p
Komandos klimatas → darbuotojų inovatyvus elgesys	0,331	0,110	0,106	32,672	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$) ir paaiškina 11,0 % darbuotojų inovatyvaus elgesio variacijos (R square = 0,110). Tai leidžia teigti, kad komandos klimatas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų inovatyviu elgesiu.

Toliau pateikiami H2 hipotezės testavimo rezultatai, parodantys komandos klimato poveikio kryptį, stiprumą ir statistinį reikšmingumą.

20 lentelė.

Komandos klimato poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui rezultatai

Hipotezė	X	B	SE	t	p	Rezultatas
H2	Komandos klimatas	0,310	0,054	5,716	< 0,001	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$) ir paaiškina 11,0 % darbuotojų inovatyvaus elgesio rodiklių (R square = 0,110). Tai reiškia, kad palankesnis komandos klimatas yra susijęs su aukštesniu darbuotojų inovatyvaus elgesio lygiu. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, H2 hipotezė laikytina patvirtinta.

3.4.3 Lyderystės stilių tiesioginio poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui testavimas (H3)

Šiame poskyryje vertinamas lyderystės stilių **tiesioginis poveikis** darbuotojų inovatyviam elgesiui, kontroliuojant komandos klimatą. Ir regresijos modelių aiškinamoji galia pateikiama 21 lentelėje.

21 lentelė.

Lyderystės stilių tiesioginio poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui regresijos modelių aiškinamoji galia

Modelis	R	R square	Adj. R square	F	p
Transformacinė lyderystė → darbuotojų inovatyvus elgesys	0,4632	0,2146	0,2026	17,8948	< 0,001
Transakcinė lyderystė → darbuotojų inovatyvus elgesys	0,4505	0,2030	0,1908	16,6821	< 0,001
Pasyvioji lyderystė → darbuotojų inovatyvus elgesys	0,4329	0,1874	0,1750	15,1095	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad visi trys regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$) ir pasižymi skirtinga aiškinamąja galia. Didžiausia aiškinamoji galia nustatyta transformacinės lyderystės modeliui, kuris paaiškina 21,46 % darbuotojų inovatyvaus elgesio rodiklių ($R^2 = 0,2146$). Transakcinės lyderystės modelis paaiškina 20,30 % ($R^2 = 0,2030$), o pasyviosios lyderystės modelis – 18,74 % darbuotojų inovatyvaus elgesio rodiklių ($R^2 = 0,1874$).

Toliau 22 lentelėje pateikiami lyderystės stilių poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui regresijos koeficientų rezultatai, leidžiantys įvertinti poveikio kryptį, stiprumą ir statistinį reikšmingumą.

22 lentelė.

Lyderystės stilių poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui rezultatai

Hipotezė ir lyderystės stilius	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	Rezultatas
H3a Transformacinė lyderystė	0,4078	0,2397	1,7016	0,0900	-0,0641	0,8797	Nepatvirtinta

H3b Transakcinė lyderystė	0,3719	0,3674	1,0122	0,3124	-0,3516	1,0954	Nepatvirtinta
H3c Pasyvioji lyderystė	0,3314	0,2994	1,1066	0,2695	-0,2582	0,9209	Nepatvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad nei vienas iš analizuotų lyderystės stilių nedaro statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui. Transformacinės lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui buvo teigiamas, tačiau statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$), todėl H3a hipotezė nepatvirtinta. Transakcinės lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui taip pat nebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), todėl H3b hipotezė nepatvirtinta. Pasyviosios lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui taip pat nebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), todėl H3c hipotezė nepatvirtinta.

3.4.4 Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens ryšiui tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio testavimas (H4)

Šiame poskyryje testuojama H4 hipotezė, kuria siekiama nustatyti, ar emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Moderacijos analizė atlikta taikant Hayes PROCESS makrokomandą (Model 5).

23 lentelė.

Regresijos modelių, taikytų moderacijos analizei, aiškinamoji galia

Modelis	R	R square	Adj. R square	F	p
Transformacinė lyderystė × Emocinis stabilumas	0,4632	0,2146	0,2026	17,8948	< 0,001
Transakcinė lyderystė × Emocinis stabilumas	0,451	0,2030	0,1908	16,6821	< 0,001
Pasyvioji lyderystė × Emocinis stabilumas	0,433	0,1874	0,1750	15,1095	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad visi trys regresijos modeliai, taikyti emocinio stabilumo moderuojančio poveikio analizei, yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$) ir pasižymi panašia

aiškinamąją galia. Didžiausią darbuotojų inovatyvaus elgesio paaiškinamąją dalį turi transformacinės lyderystės modelis ($R^2 = 0,2146$), o mažiausią – pasyviosios lyderystės modelis ($R^2 = 0,1874$).

24 lentelė.

Emocinio stabilumo moderuojančio vaidmens ryšio tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio rezultatai

Hipotezė	b	SE	t	p	LLCI	ULCI	Rezultatas
H4a Transformacinė lyderystė	–0,0620	0,0598	–1,0372	0,3006	–0,1797	0,0557	Nepatvirtinta
H4b Transakcinė lyderystė	–0,0468	0,0881	–0,5312	0,5958	–0,2202	0,1267	Nepatvirtinta
H4c Pasyvioji lyderystė	–0,0882	0,0726	–1,2154	0,2253	–0,2312	0,0547	Nepatvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad nė vienu atveju emocinis stabilumas statistiškai reikšmingai nemoderuoja ryšio tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Visų sąveikos terminų pasikliautiniai intervalai apima nulį, todėl H4a, H4b ir H4c hipotezės laikytinos nepatvirtintomis.

3.5. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija.

Gauti koreliacijų rezultatai leidžia geriau suprasti lyderystės stilių pasireiškimo kompleksiskumą organizacijose, nes stipri teigiama sąsaja tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės ($r = 0,72$) leidžia manyti, kad šie vadovavimo stiliai praktikoje dažnai dera tarpusavyje, o ne veikia kaip alternatyvūs ar vienas kitą eliminuojantys modeliai. Tai atitinka lyderystės teorijoje vyraujančią nuostatą, jog efektyvus vadovavimas apima tiek įkvepiančius, viziją formuojančius elementus, tiek aiškų struktūravimą, tikslų ir atsakomybių apibrėžimą (Bass, 1985; Bass ir Avolio, 1994).

Nustatytos sąsajos tarp transformacinės lyderystės ir komandos klimato ($r = 0,58$) leidžia manyti, kad transformacinis vadovavimo stilius siejasi su palankesne komandine aplinka, kurioje darbuotojai gali jausti didesnę pasitikėjimą, įsitraukimą ir psichologinį saugumą. Šie rezultatai dera

su tyrimais, pabrėžiančiais lyderio vaidmenį kuriant palankų socialinį ir emocinį darbo kontekstą (Edmondson, 1999; Denison, 2000).

Darbuotojų inovatyvus elgesys buvo statistiškai reikšmingai susijęs su komandos klimatu ($r = 0,33$) ir emociniu stabilumu ($r = 0,35$), kas leidžia interpretuoti inovatyvumą kaip reiškinį, kylantį tiek iš organizacinio konteksto, tiek iš individualių darbuotojų vidinių išteklių. Tokios sąsajos atitinka inovatyvaus darbo elgesio teorines prielaidas, akcentuojančias tiek aplinkos, tiek asmeninių savybių svarbą inovacijų raiškai (De Jong ir Den Hartog, 2010; Caprara ir kt., 2010).

Tuo tarpu silpna sąsaja tarp darbuotojų inovatyvaus elgesio ir pasyviosios lyderystės ($r = 0,12$) patvirtina prielaidą, kad pasyvus vadovavimo stilius nėra palanki terpė inovatyvumui reikštis, kas sutampa su ankstesnių tyrimų išvadomis apie neaktyvaus vadovavimo ribotą vaidmenį skatinant darbuotojų iniciatyvumą (Bass ir Avolio, 1994).

Tyrimo rezultatai gali būti interpretuojami platesniame lyderystės teorijų kontekste, ypač remiantis transformacinės ir transakcinės lyderystės koncepcijomis, kurias suformulavo ir empiriškai pagrindė Bernard M. Bass ir Bruce J. Avolio. Jų sukurta visapusiško vadovavimo teorija ilgą laiką išlieka viena plačiausiai taikomų lyderystės tyrimuose ir dažnai naudojama kaip teorinis atskaitos taškas analizuojant vadovavimo poveikį darbuotojų elgesiui bei organizaciniams procesams.

Šio tyrimo rezultatai rodo, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė realiose organizacijose dažniausiai nėra atskiri ar vienas kitam prieštaraujantys vadovavimo būdai. Priešingai, jie dažnai pasireiškia kartu kasdienėje vadovo ir darbuotojų sąveikoje, kai įkvepiantis požiūris derinamas su aiškiais tikslais, atsakomybėmis ir struktūra. Nors šiame tyrime nenustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis lyderystės stilių poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui, tai rodo, kad inovatyvumas formuojasi nebūtinai dėl vadovo tam tikrų, pavienių sprendimų ar jo požiūrio išreikšto organizacijoje. Jis labiau priklauso organizacinei visumai, kurią apima kasdieninė darbuotojų patirtis, jų darbo aplinka ir kaip toje aplinkoje darbuotojai jaučiasi ir veikia.

Analizuojant mediacijos ir moderacijos rezultatus, matyti, kad lyderystės stilių poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui pasireiškia ne tiesiogiai, o per platesnį organizacinį kontekstą. Šio tyrimo rezultatai iš esmės dera su lyderystės tyrimais, kuriuose transformacinė ir transakcinė lyderystė apibūdinamos ne kaip vienas kitam prieštaraujantys, bet kaip tarpusavyje derantys vadovavimo būdai (Bass, 1985; Bass ir Avolio, 1994). Praktikoje tai reiškia, kad vadovai dažnai derina įkvepiantį požiūrį su aiškiais tikslais, struktūra ir atsakomybėmis, o ne renka vieną „gryną“ vadovavimo stilių. Nors šiame tyrime nenustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis lyderystės stilių poveikis darbuotojų

inovatyviam elgesiui, tokie rezultatai neprieštarauja ankstesniems tyrimams, kuriuose pabrėžiama, kad inovatyvus darbo elgesys formuojasi veikiant platesniam organizaciniam ir individualiam kontekstui (De Jong ir Den Hartog, 2010). Inovatyvumas šiuo atveju atsiskleidžia ne kaip tiesioginė vadovo elgesio pasekmė, bet kaip kasdienės darbo aplinkos, vadovavimo praktikų ir darbuotojų patirčių visuma.

Šio magistrinio darbo tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinės lyderystės stilius yra reikšmingai susijęs su komandos klimatu, o komandos klimatas – su darbuotojų inovatyviu elgesiu, todėl H1a ir H2 hipotezės buvo patvirtintos. Tuo tarpu nei vienas iš analizuotų lyderystės stilių neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio darbuotojų inovatyviam elgesiui, dėl ko H3a, H3b ir H3c hipotezės nepasitvirtino. Taip pat nepasitvirtino prielaida, kad emocinis stabilumas keistų ryšį tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio, todėl H4a, H4b ir H4c hipotezės buvo atmestos. Apibendrinant galima teigti, kad šiame tyrime lyderystės reikšmė inovatyviam darbuotojų elgesiui atsiskleidė ne per tiesioginius ar moderuojamus ryšius, o per kuriamą darbo aplinką ir komandos klimatą, kuriame kasdien formuojasi darbuotojų patirtys ir elgsena

25 lentelė.

Tyrimo hipotezių apibendrinimas

Hipotezė	Išvada
H1a: Transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą poveikį komandos klimatui.	Patvirtinta
H1b: Transakcinės lyderystės stilius daro mažesnę poveikį komandos klimatui nei transformacinis.	Nepatvirtinta
H1c: Pasyvus lyderystės stilius daro neigiamą arba labai silpną poveikį komandos klimatui.	Nepatvirtinta
H2: Komandos klimatas daro teigiamą poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Patvirtinta
H3a: Transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Nepatvirtinta
H3b: Transakcinės lyderystės stilius daro mažesnę poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui nei transformacinis.	Nepatvirtinta
H3c: Pasyvus lyderystės stilius daro neigiamą arba labai silpną poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui.	Nepatvirtinta
H4a: Emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.	Nepatvirtinta

H4a: Emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp transakcinio lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.	Nepatvirtinta
H4a: Emocinis stabilumas moderuoja ryšį tarp pasyviojo lyderystės stiliaus ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.	Nepatvirtinta

Šaltinis sudarytas autorės

IŠVADOS

1. Apibendrinus mokslinėje literatūroje analizuojamas lyderystės stilių, komandos klimato, emocinio stabilumo ir darbuotojų inovatyvaus elgesio sąsajas yra gauta išvada, kad darbuotojų inovatyvus elgesys priklauso nuo organizacinės aplinkos ir asmeninio darbuotojo emocinio lygio, tad inovatyvumas nebūtinai yra siejamas tik nuo vadovavimo stiliaus. Moksliniuose tyrimuose yra nustatyta, jog netiesioginis lyderystės poveikis inovatyvumui atsiskleidžia per darbuotojo suvokiamą jo darbo aplinką, komandos klimatą ir emocinį atsparumą kasdienėje darbo aplinkoje.
2. Tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį komandos klimatui, patvirtinant teorines prielaidas, kad šie stiliai sudaro puikias galimybes pasireikšti palankiai, bendradarbiaujančiai darbo aplinkai, kuri skatina iniciatyvumą. Tyrime buvo prognozuojama, kad transakcinė lyderystė komandos klimatą veiks silpniau, nei transformacinė, tačiau rezultatai parodė priešingai – transakcinis lyderystės stilius inovatyvumą veikia stipriau. Pasyviosios lyderystės poveikis komandos klimatui taip pat buvo statistiškai reikšmingas, tačiau jo kryptis neatitiko hipotezėje numatyto neigiamo poveikio.
3. Tyrime nustatyta, jog darbuotojų inovatyviam elgesiui yra labai svarbus komandos klimatas, tą pavirtina ir mokslinėje literatūroje išreikšta jo svarba inovacijų kūrimui. Komandos klimatas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, kas dar kartą patvirtina mokslinės literatūros analizes, apie palankaus klimato, kuris susideda iš psichologinio saugumo, palaikymo, atviro bendradarbiavimo reikšmingumu, darbuotojų sugebėjimams aktyviau kurti, siūlyti ir įgyvendinti naujas idėjas.
4. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiesioginis transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui nebuvo statistiškai reikšmingas. Tad galima teigti, jog šiame tyrime darbuotojų inovatyviam elgesiui lyderystės stiliai nedaro tiesioginio poveikio, o veikia tarpininkaujant kitiems organizacijos veiksniams, ypač komandos klimatui.
5. Mediacinės analizės rezultatai parodė, kad komandos klimatas medijuoja transakcinės ir pasyviosios lyderystės poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, tačiau transformacinės lyderystės atveju toks netiesioginis poveikis nebuvo nustatytas. Iš to galime teigti, kad

komandos klimatas ir lyderystės stiliai sąveikauja skirtingai. O poveikio skirtumai išryškėja keičiantis vadovavimo stiliams.

6. Vertinant emocinio stabilumo vaidmenį, nustatyta, kad emocinis stabilumas neturėjo statistiškai reikšmingo moderuojančio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Nors regresinių linijų vizualizacijose matyti nedideli nuolydžių skirtumai, sąveikos efektai nebuvo statistiškai reikšmingi, todėl emocinis stabilumas šiame tyrime nepasitvirtino kaip reikšmingas moderuojantis veiksnys.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus matyti, jog galutiniai regresijos modeliai paaiškina apie penktadalį darbuotojų inovatyvaus elgesio, siejamo su lyderystės stiliais ir su jais susijusiais organizaciniais veiksniais. Tad galima teigti, jog darbuotojų inovatyvus elgesys ir kompleksiškas ir priklauso ne tik nuo vadovavimo stilių, bet ir nuo kitų veiksnių, susijusių su organizaciniu ir individualiu kontekstu. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, jog lyderystės stilių poveikis veikia netiesiogiai, o per konkrečiai per komandos klimatą. Šie gauti rezultatai iš esmės atitinka mokslinėje literatūroje vyraujančias teorines prielaidas ir ankstesnių empirinių tyrimų išvadas.

PASIŪLYMAI

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, čia pateikiamos rekomendacijos organizacijoms ir vadovams, siekiantiems skatinti darbuotojų inovatyvų elgesį. Rekomendacijos yra pateikiamos remiantis tyrimo nustatyta formuluojamos atsižvelgiant į nustatytą lyderystės stilių, komandos klimato ir emocinio stabilumo poveikiu darbuotojų inovatyviam elgesiui.

1. Formuoti ir stiprinti komandos klimatą. Tyrimo rezultatai parodė, kad lyderystės stilių poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui nėra tiesioginis, jis pasireiškia per komandos klimatą. Tai reiškia, kad aplinka organizacijoje yra labai svarbus aspektas, kuriame darbuotojų inovatyvus elgesys gali reikštis arba būti dar labiau išreikštas.

Tad organizacijose yra svarbu sąmoningai kurti palankų klimatą, jį formuoti, kur darbuotojai galėtų saugiai reikšti savo idėjas, siūlyti sprendimus ir eksperimentuoti nebijodami neigiamų pasekmių. Prie to be abejo turi prisidėti ir organizacijų vadovai, kurie savo požiūriu ir elgesiu, turi užtikrinti kasdienės darbo atmosferos formavimą.

Praktiškai tai galėtų pasireikšti per reguliarius komandos susitikimus, kuriuose skatinamas atviras nuomonių išsakymas, konstruktyvus grįžtamasis ryšys bei aiškus bendrų tikslų komunikavimas. Taip pat labai svarbu nepamiršti ir neformalių ir nedarbinių susitikimų, kurie padeda darbuotojams atsiskleisti ir asmeninėje erdvėje, ko pasekoje grįžus į darbinį komandos režimą, klimatas gali tapti dar palankesniu.

2. Stiprinti vadovų gebėjimus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek transformacinė, tiek transakcinė lyderystė reikšmingai veikia komandos klimatą. Tai reiškia, jog vadovų elgesys įtakoja darbuotojų suvokiamą darbo aplinką. Kadangi iš jau prieš tai esančių išvadų aišku, jog organizacijoms yra svarbus tinkamas ir skatinantis komandos klimatas, kuriame gali stipriau pasireikšti darbuotojų inovatyvus elgesys, svarbu aptarti vadovų ugdymo poreikį, pakreipiant ir akcentuojant, jog šalia rezultatų ir strateginių organizacijų tikslų, būtų skatinamas ir darbinių santykių kūrimas, komandos narių įtraukimas į bendrus tikslus, parodymas, jog visi organizacijos nariai yra svarbūs ir kuria vertę.

Vadovams rekomenduojama orientuotis ir į palaikymą bei vengti atsiribojimo. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į pasyviąją lyderystę organizacijoje, nors tyrimo rezultatai parodė, jog pasyvus vadovavimo stilius įtakoja komandos klimatą, bet rekomenduojama jį vertinti ir valdyti kiek atsargiau, ypatingai laviruojant nuo autonomijos darbuotojams suteikimo iki vadovo nenoro priimti

atsakomybę. Rekomenduojama periodiškai vertinti vadovų elgseną ir komandos narių grįžtamąjį ryšį, siekiant identifikuoti situacijas, kuriose pasyvus vadovavimas tampa kliūtimi, o ne privalumu.

Praktikoje tai gali būti realizuojama per vadovų mokymus, mentorystės programas ar refleksijos sesijas, kuriose analizuojami realūs vadovavimo atvejai. Taip pat šioje vietoje gali būti atkreiptinas dėmesys į Žmogiškųjų išteklių padalinį, kuris, būdamas strateginiu partneriu, galėtų padėti pakreipti tinkame linkme tuos vadovus, kurie yra labiau orientuoti į verslo, o ne žmonių strategiją.

3. Emocinio stabilumo vertinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad emocinis stabilumas neturėjo moderuojančio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Tai reiškia, jog vien tai, kad darbuotojas pasižymi emociniu stabilumu, moka elgtis stresinėse situacijose, yra mažiau įtakojamas emocijų, labiau pasitiki savimi ar pasižymi mažesniu nerimo lygiu, nebūtinai reiškia, kad jis gali elgtis inovatyviau. Tad galime teigti, jog inovatyvaus elgesio skatinimas neturėtų būti grindžiamas prielaidomis apie darbuotojų emocines savybes. Emocinis stabilumas darbuotojams gali padėti susitvarkyti su tiesioginio darbo keliamomis neigiamomis pasekmėmis, bet jis tikėtina nėra tas veiksnys, kuris skatins žvelgti plačiau, nebijoti naujovių, drąsiai siūlyti savo idėjas.

Rekomenduojama darbuotojų individualų vertinimą labiau pakeisti į darbo aplinkos gerinimą.

4. Lyderystę kaip nuolatinis procesas. Tyrimo rezultatai parodė, kad lyderystės stilių poveikis darbuotojų inovatyviam elgesiui nėra tiesioginis, o pasireiškia per tarpininką - komandos klimata. Tai leidžia daryti išvadą, kad vadovavimas organizacijoje neturėtų būti suprantamas kaip atskira vadovo savybė ar individualus bruožas, o nuolatinis procesas kasdienybėje, kur veikia vadovo ir darbuotojų aplinka. Toks požiūris atitinka šiuolaikinę lyderystės sampratą, pagal kurią lyderystė nėra įgimta ar nekintanti charakteristika. Ji formuojasi per vadovo elgesį, sprendimus, komunikacijos būdus ir gebėjimą prisitaikyti prie konkretaus konteksto. Tyrimo rezultatai, parodę netiesioginį lyderystės poveikį inovatyviam elgesiui, sustiprina šią prielaidą – darbuotojų elgesį labiau veikia ne pats lyderio stilius, o tai, kaip per jį formuojama kasdienė darbo aplinka. Ir šioje vietoje, šalia vadovo vėl gi turėtų būti aktyvūs žmogiškieji ištekliai, atsakingi už vadovų kompetencijų ugdymą. Reikiamu metu bei įvertinus situaciją ir suprantant vadovavimo ir lyderystės principus, pakreipti ar patarti, ar galiausiai padėti organizacijos vadovams pamatyti reikšmingas detales visumoje, kurios yra svarbios, norit sukurti tinkamą komandos klimata, kuris, savo ruožtu teigiamai veiktų inovatyvumo apraiškas ir prisidėtų prie emocinės darbuotojų gerovės.

Tyrimo ribotumai

Atliekant tyrimą svarbu atsižvelgti į tam tikrus jo ribotumus. Tyrimas buvo atliktas skerspjūvio principu, todėl gauti rezultatai atskleidžia ryšius tarp nagrinėjamų kintamųjų, tačiau neleidžia daryti išvadų apie tiesioginius priežastinius ryšius. Be to, tyrime naudoti klausimynai buvo grindžiami respondentų savęs vertinimu, todėl gauti rezultatai gali būti veikiami subjektyvaus suvokimo ar socialinio pageidautinumo.

Tyrime emocinis stabilumas buvo analizuojamas kaip galimas moderuojantis veiksnys, tačiau jo poveikis ryšiui tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio nebuvo nustatytas. Tai leidžia manyti, kad emocinis stabilumas šiame tyrime galėjo veikti ne kaip sąveikos veiksnys, o kaip bendras asmeninis išteklius arba per kitus, šiame tyrime neanalizuotus mechanizmus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2018). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *Journal TECHNOBIZ*, 3(2), 35-39.
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., & Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 823–851.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123–167). JAI Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 23-43.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2004). Personality, well-being, and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 547–558.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on transactional and transformational leadership*.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (Form 5X-Short)*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 9(3), 13–20.
- Burrus, J., Betancourt, A., Holtzman, S., & Minsky, J. (2012). Emotional intelligence relates to well-being: Evidence from the Situational Judgment Test of emotional management. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 151–166.
- Bustelo, F. E., Vargas, J. G., & Díaz-Carrion, R. (2020). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations*, 43(3), 609–629.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Caprara, G. V., Alessandri, G., & Barbaranelli, C. (2010). The structure and antecedents of positive orientation: A review of recent findings and future directions. *Psicologia Sociale*, 5(1), 15–30.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). Developing a short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust, and shared goals in organizational knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 7–21.
- Clardy, A. (1996). Review of *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce* by Jeffrey Pfeffer. *Human Resource Development Quarterly*, 7(2), 193–195.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 22–49.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459–488.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-450.
- David, E. M., Shoss, M. K., Johnson, L. U., & Witt, L. A. (2020). Emotions running high: Examining the effects of supervisor and subordinate emotional stability on emotional exhaustion. *Journal of Research in Personality*, 84, 103885.
- De Jong, J. P. J., & den Hartog, D. N. (2010). *Measuring innovative work behaviour*. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48(1), 59-88.
- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. D.C. Heath and Company.
- Dikčius, V. (2011). *Mokslinių tyrimų metodologija*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.
- Dierendonck, D. v., & Nuijten, I. (2010). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 249-267.
- Draguns, J. G. (2007). Culture's impact at the workplace and beyond. *Reviews in Anthropology*, 36(1), 43–58.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Esenyel, V. (2024). Evolving leadership theories: Integrating contemporary theories for VUCA realities. *Administrative Sciences*, 14(11), 270.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Feher, A., & Vernon, P. A. (2021). Looking beyond the Big Five: A selective review of alternatives to the Big Five model of personality. *Personality and Individual Differences*, 169, 110002.
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453–470.

- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1132.
- Frazier, M. L., Tupper, C. L., & McLain, D. L. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 161-198.
- Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Kokybinio tyrimo principai ir metodai*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Goleman, D. (2011). Leadership: The power of emotional intelligence. *More Than Sound LLC*. ISBN 978-1-934441-17-6.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. L. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29, 105-122.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., & Javidan, M. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Jackson, B. (2005). The enduring romance of leadership studies. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1585-1598.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Johnson, R. (1970). Review of Hersey and Blanchard's *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. *Journal of Broadcasting*, 15(1), 113–123.
- Kairys, A. (2008). Didysis penketas: už ir prieš. *Psichologija*, 37, 71-86.
- Kardelis, K. (2016). *Kiekybiniai tyrimai edukologijoje*. Vilniaus universiteto leidykla.

Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999).

A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties.

Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(2), 241–246.

Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). *Toward a multidimensional measure of individual innovative behavior. Journal of Business Venturing*, 16(2), 223-249.

Kmieciak, M. (2019). Critical reflection and innovative work behavior: The mediating role of individual unlearning. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 911-927.

Kong, F., Gong, X., Sajjad, S., Yang, K., & Zhao, J. (2019). How is emotional intelligence linked to life satisfaction? The mediating role of social support, positive affect, and negative affect. *Journal of Happiness Studies*, 20(9), 2733–2745.

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity, and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.

Liu, J., Liu, X., & Zeng, X. (2020). Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282-298.

Ma, X., Jiang, W., & Xiong, J. (2020). A curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 58(7), 1355-1373.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Matuliauskaitė, A., Bartkienė, L., & Rutė, J. (2011). Penki didieji asmenybės faktoriai ir jų taikymo kryptys. *Mokslas – Lietuvos Ateitis*, 3(4), 43-48.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). The Five-Factor Theory of Personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (3rd ed., pp. 159–181).

Messmann, G., & Mulder, M. (2010). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations emerge in practice. *International Journal of Educational Research*, 49(5-6), 345–357.

- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Musannip, Z., Siregar, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: An individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 1-7.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oshio, A., Taku, K., Hirano, M., & Saeed, G. (2018). Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 127, 54-60.
- Petrova, N., & Spatenka, V. (2022). The Denison organizational culture survey (DOCS): Empirical review of a digital organizational cultures effectiveness. *Journal of Organizational Change Management*, 35(5), 763-783.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Ramezan, M. (2014). Examining the impact of organizational culture on social capital in research-based organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 411-426.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2010). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16(6), 769-785.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sears, G. J., & Han, Y. (2021). Do employee responses to organizational support depend on their personality? The joint moderating role of conscientiousness and emotional stability. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1130–1146.
- Skogstad, A., Einarsen, S. V., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., & Abdallah, A. (2022). The impact of transactional and transformational leadership on employee innovative behavior: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 3043–3066.
- Trompenaars, F. (1996). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Vaičiūnaitė, L. (2025). *Savilyderystės raiška ir jos sąsajos su darbuotojų inovatyviu elgesiu organizacijoje* [Magistro darbas, Vilniaus universitetas]. VU elektroniniai ištekliai.
- Vugt, M. v., & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- West, M. A. (2002). *Sparkling fountains or stagnant ponds? An integrative model of creativity and innovation in organizations*. *Applied Psychology: An International Review*, 51(4), 521–536.
- White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross-network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, 27, 280-297.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

- Wu, W., Liu, Y., Kim, Y., & Gao, P. (2018). How does emotional conflict affect innovation behavior? The moderating roles of leader-member exchange and team-member exchange. *International Journal of Conflict Management*, 29(3), 327-346.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2011). The emotional intelligence, health, and well-being nexus: What have we learned and what have we missed? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 1-30.
- Zhang, S., Wang, Y., Ye, J., & Li, Y. (2021). Combined influence of exchange quality and organizational identity on the relationship between authoritarian leadership and employee innovation: Evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1428-1446.
- Žukauskienė, R., & Barkauskienė, R. (2006). Lietuviškosios NEO PI-R versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 33, 7-22.

LYDERYSTĖS STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ INOVATYVIAM ELGESIUI, MEDIJUOJANT KOMANDOS KLIMATUI IR MODERUOJANT EMOCINIAM STABILUMUI

Dalia Pūrienė

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo Fakultetas

Darbo vadovė – prof. Dr. Danuta Diskienė, Vilnius, 2026.

SANTRAUKA

114 puslapių, 25 lentelės, 4 paveikslai, 2 priedai, 101 literatūros šaltinis.

Pagrindinis šio magistrinio darbo tikslas yra išanalizuoti lyderystės stilių poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, vertinant komandos klimato mediacinį vaidmenį ir emocinio stabilumo moderuojantį vaidmenį.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo duomenų analizė, įvadas, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas bei priedai.

Literatūros analizės dalyje pateikiama lyderystės stilių, darbuotojų inovatyvaus elgesio, komandos klimato ir emocinio stabilumo sampratų apžvalga, analizuojami inovatyvų elgesį lemiantys veiksniai, lyderystės stilių teoriniai požiūriai bei nagrinėjamos šių konstrukto tarpusavio sąsajos.

Atlikus teorinę analizę, buvo sudarytas tyrimo modelis, kuriuo remiantis atliktas kiekybinis tyrimas.

Tyrimo metu buvo apklausti 267 dirbantys respondentai iš Lietuvos ir įvairių užsienio šalių. Gauti tyrimo rezultatai buvo apdoroti SPSS Statistics programa. Duomenų analizei buvo taikyti šie statistiniai metodai: aprašomoji statistika, Cronbach alfa koeficientas, koreliacinė analizė, tiesinė regresinė analizė, mediatoriaus ir moderatoriaus analizė, taikant Hayes PROCESS makrokomandą.

Atliktu tyrimu nustatyta, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį komandos klimatui, o pasyviosios lyderystės poveikis, nors ir statistiškai reikšmingas, neatitiko hipotezėje numatytos poveikio krypties. Taip pat nustatyta, kad komandos klimatas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, tuo tarpu tiesioginis lyderystės stilių poveikis inovatyviam elgesiui nebuvo statistiškai reikšmingas. Mediacinės analizės rezultatai parodė, kad komandos klimatas medijuoja transakcinės ir pasyviosios lyderystės poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui, tačiau transformacinės lyderystės atveju toks mediacinis poveikis nebuvo nustatytas. Moderacijos analizė atskleidė, kad emocinis stabilumas neturėjo statistiškai reikšmingo moderuojančio poveikio ryšiui tarp lyderystės stilių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio. Išvadų ir pasiūlymų dalyje susistemintos pagrindinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo išvados.

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' INNOVATIVE
BEHAVIOR; THE MEDIATING ROLE OF TEAM CLIMATE AND THE MODERATING
ROLE OF EMOTIONAL STABILITY**

Dalia Pūrienė

Paper for the Master's degree

Huma resource management master's program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. Danuta Diskienė, Vilnius, 2026.

114 pages, 25 tables, 4 figures, 2 appendices, 101 references.

The main aim of this master's thesis is to analyse the impact of leadership styles on employees' innovative work behaviour by examining the mediating role of team climate and the moderating role of emotional stability.

The thesis consists of three main parts: the analysis of scientific literature, research methodology, and empirical data analysis, as well as an introduction, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices.

The literature review presents an overview of the concepts of leadership styles, employees' innovative work behaviour, team climate, and emotional stability. It analyses the factors influencing innovative behaviour, theoretical approaches to leadership styles, and examines the interrelationships among these constructs.

Based on the theoretical analysis, a research model was developed and a quantitative study was conducted. The study involved 267 employed respondents from Lithuania and various foreign countries. The collected data were analysed using SPSS Statistics software. The following statistical methods were applied: descriptive statistics, Cronbach's alpha coefficient, correlation analysis, linear regression analysis, mediator and moderator analysis using Hayes' PROCESS macro.

The results of the study revealed that transformational and transactional leadership have a statistically significant positive effect on team climate, whereas the effect of passive leadership, although statistically significant, did not correspond to the direction hypothesised. The findings also showed that team climate has a statistically significant positive effect on employees' innovative work behaviour, while the direct effect of leadership styles on innovative work behaviour was not statistically significant. Mediation analysis indicated that team climate mediates the relationship between transactional and passive leadership and employees' innovative work behaviour; however, no mediating effect was found in the case of transformational leadership. Moderation analysis demonstrated that emotional stability did not have a statistically significant moderating effect on the relationship between leadership styles and employees' innovative work behaviour.

The conclusions and recommendations section systematises the main findings of the literature review and the empirical study.

PRIEDAI

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas

Sveiki,

Esu, Dalia Pūrienė, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programos studentė. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą. Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį, įvertinant emocinio stabilumo bei komandos klimato vaidmenį.

Maloniai kviečiu Jus dalyvauti apklausoje – ji sudaryta iš 6 klausimų dalių ir užtruks apie 7–10 minučių. Apklausa yra anoniminė, duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais ir pateikiami tik apibendrinta forma.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką! Tyrime kviečiami dalyvauti visi dirbantys asmenys, turintys tiesioginį vadovą.

Atsakymą, kuris labiausiai atspindi Jūsų nuomonę, pažymėkite kryžiuuku (x).

1. Ar jūs šiuo metu dirbate organizacijoje?

☐ Taip;

☐ Ne.

Jeigu į šį klausimą atsakėte ne, toliau klausimyno nepildykite.

2. Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie savo vadovą. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku*

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Ne sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
1	Mano vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją.	1	2	3	4	5
2	Mano vadovas kiekvieną darbuotoją vertina kaip asmenybę, palaiko ir skatina jų tobulėjimą.	1	2	3	4	5
3	Mano vadovas skatina darbuotojus ir pripažįsta jų pasiekimus.	1	2	3	4	5
4	Mano vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą tarp komandos narių.	1	2	3	4	5
5	Mano vadovas skatina mąstyti naujai ir kelia klausimus dėl nusistovėjusių prielaidų.	1	2	3	4	5
6	Mano vadovas aiškiai išreiškia savo vertybes ir pats jų laikosi.	1	2	3	4	5
7	Mano vadovas kelia pasididžiavimą ir pagarbą kitiems, įkvepia savo kompetencija.	1	2	3	4	5

3. Įvertinkite, kiek dažnai jūsų vadovas elgiasi taip, kaip nurodyta žemiau pateiktuose teiginiuose. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku.*

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Ne sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
3.1	Mano vadovas suteikia man pagalbą mainais už mano pastangas.	1	2	3	4	5
3.2	Mano vadovas aiškiai nurodo, ko galima tikėtis pasiekus veiklos tikslus.	1	2	3	4	5
3.3	Mano vadovas parodo pasitenkinimą, kai pateisinu jo lūkesčius.	1	2	3	4	5
3.4	Mano vadovas skiria dėmesį neatitikimams, klaidoms, išimtinėms situacijoms ir nukrypimams nuo standartų.	1	2	3	4	5
3.5	Mano vadovas visas pastangas sutelkia į klaidų, skundų ir nesėkmių sprendimą.	1	2	3	4	5
3.6	Mano vadovas fiksuoja visas klaidas.	1	2	3	4	5
3.7	Mano vadovas atkreipia mano dėmesį į standartų nesilaikymą.	1	2	3	4	5
3.8	Mano vadovas aiškiai pasako, ko iš manęs tikimasi.	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie savo vadovą. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku.*

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Ne sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
4.1	Mano vadovas vengia įsitraukti, kai iškyla svarbūs klausimai.	1	2	3	4	5
4.2	Mano vadovas nėra pasiekiamas, kai jo labiausiai reikia.	1	2	3	4	5
4.3	Mano vadovas delsia atsakyti į skubius klausimus.	1	2	3	4	5
4.4	Mano vadovas vengia priimti sprendimus.	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite, kaip dažnai darbe elgiatės taip, kaip nurodyta žemiau pateiktuose teiginiuose. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia niekada, o 5 visada.*

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Ne sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
5.1	Darbe dažnai imuosi iniciatyvos, net kai tai nėra mano atsakomybė.	1	2	3	4	5
5.2	Siūlau naujus darbo metodus ar procedūras.	1	2	3	4	5
5.3	Ieškau naujų galimybių savo darbui gerinti.	1	2	3	4	5
5.4	Dalyvauju sprendžiant problemas kūrybiškai.	1	2	3	4	5
5.5	Skatinu kitus taikyti naujas idėjas.	1	2	3	4	5
5.6	Propaguoju naujų idėjų naudą.	1	2	3	4	5
5.7	Stengiuosi įtikinti kitus išbandyti naujus sprendimus.	1	2	3	4	5
5.8	Padedu įgyvendinti naujas idėjas darbe.	1	2	3	4	5
5.9	Įsitraukiu į naujų idėjų įgyvendinimą kasdienėje veikloje.	1	2	3	4	5
5.10	Prisidedu prie naujų sprendimų įgyvendinimo mūsų organizacijoje.	1	2	3	4	5

6. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie jūsų komandos klimatą. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku.*

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Ne sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
6.1	Komandos nariai sutaria dėl tikslų, kurių komanda siekia.	1	2	3	4	5
6.2	Komandos tikslai yra aiškiai suprantami visiems komandos nariams.	1	2	3	4	5
6.3	Komandos nariai yra tinkamai įsipareigoję siekti komandos tikslų.	1	2	3	4	5
6.4	Komandoje dalinamės informacija, o ne pasilieiname ją tik sau.	1	2	3	4	5
6.5	Komandos nariai jaučiasi vieni kitų suprasti ir priimti.	1	2	3	4	5
6.6	Komandoje žmonės vieni kitus informuoja apie su darbu susijusius klausimus.	1	2	3	4	5
6.7	Komandoje dedamos nuoseklios pastangos dalintis informacija.	1	2	3	4	5
6.8	Komandos nariai yra pasirengę kritiškai svarstyti komandos veiksmus.	1	2	3	4	5
6.9	Komandos nariai kritiškai vertina galimus komandos veiklos trūkumus, kad pasiektų geriausią rezultatą.	1	2	3	4	5
6.10	Komanda nevengia priimti sudėtingų sprendimų.	1	2	3	4	5
6.11	Komandos nariai papildo vieni kitų idėjas, kad pasiektų geriausią rezultatą.	1	2	3	4	5
6.12	Komandos nariai visada ieško naujų būdų, kaip spręsti problemas.	1	2	3	4	5

6.13	Ši komanda visada orientuojasi į naujų sprendimų kūrimą.	1	2	3	4	5
6.14	Komandos nariai bendradarbiauja, kad padėtų kurti ir taikyti naujas idėjas.	1	2	3	4	5

7. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie jūsų emocinę savijautą. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku*

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Ne sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
7.1	Esu patenkintas (-a) savimi.	1	2	3	4	5
7.2	Man patinka būti tuo, kuo esu.	1	2	3	4	5
7.3	Man atrodo, kad man sekasi.	1	2	3	4	5
7.4	Dažnai jaučiu, kad gyvenimas man teikia daug džiaugsmo.	1	2	3	4	5
7.5	Man atrodo, kad turiu gerų savybių.	1	2	3	4	5
7.6	Esu patenkintas(-a) tuo, ką iki šiol pasiekiau.	1	2	3	4	5
7.7	Man atrodo, kad ateitis man žada daug gero.	1	2	3	4	5
7.8	Paprastai esu optimistiškas (-a) dėl savo ateities.	1	2	3	4	5

Demografiniai klausimai.

	Teiginiai
8	Ar jūs šiuo metu dirbate organizacijoje? Taip, Ne
9	Kiek laiko dirbate su tiesioginiu vadovu? Mažiau nei 6 mėn., 6 mėn. – 1 metai, 1-3 metai, 3-5 metai, Daugiau nei 5 metai
10	Jūsų lytis: Vyras, Moteris, Kita
11	Jūsų amžius:
12	Jūsų išsilavinimas:
13	Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, dydis:
14	Organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, veiklos sritis:

2 priedas. SPSS Statistics tyrimo rezultatų duomenys

Organizacijos dydis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	24	9,0	9,0	9,0
	Maza (10-49 darbuotoju)	61	22,8	22,8	31,8
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	80	30,0	30,0	61,8
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	102	38,2	38,2	100,0
	Total	267	100,0	100,0	

Organizacijos veiklos sritis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gamyba	52	19,5	19,5	19,5
	Paslaugu teikimas	62	23,2	23,2	42,7
	Prekyba/konsultavimas	38	14,2	14,2	56,9
	Svietimas/kultura	18	6,7	6,7	63,7
	Sveikatos apsauga	15	5,6	5,6	69,3
	Informacines technologijos/technologijos	11	4,1	4,1	73,4
	Finansai/draudimas	23	8,6	8,6	82,0
	Statyba ir/ar nekilnojamas turtas	13	4,9	4,9	86,9
	Kita	35	13,1	13,1	100,0
	Total	267	100,0	100,0	

Darbo su tiesioginiu vadovu laikas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maziau nei 6 men.	19	7,1	7,1	7,1
	6 men. - 1 metai	36	13,5	13,5	20,6
	1 - 3 metai	76	28,5	28,5	49,1
	3 - 5 metai	50	18,7	18,7	67,8
	Daugiau nei 5 metai	86	32,2	32,2	100,0
	Total	267	100,0	100,0	

Lytis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	63	23,6	23,6	23,6
	Moteris	204	76,4	76,4	100,0
	Total	267	100,0	100,0	

Išsilavinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pagrindinis	5	1,9	1,9	1,9
	Vidurinis	14	5,2	5,2	7,1
	Profesinis/aukštesnysis	22	8,2	8,2	15,4
	Aukštasis neuniversitetinis	62	23,2	23,2	38,6
	Aukštasis universitetinis	164	61,4	61,4	100,0
	Total	267	100,0	100,0	

T-testas: dviejų grupių palyginimas pagal amžių

	Jūsų lytis:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TRANSvid	Vyras	63	3,8450	,77856	,09809
	Moteris	204	3,6548	,96220	,06737
MAINvid	Vyras	63	3,5777	,68283	,08603
	Moteris	204	3,5485	,66406	,04649
LAISSEZvid	Vyras	63	3,9603	,81469	,10264
	Moteris	204	3,7083	,99511	,06967
INOVvid	Vyras	63	3,5958	,71629	,09024
	Moteris	204	3,6690	,70499	,04936
KOMKLvid	Vyras	63	3,6879	,67368	,08488
	Moteris	204	3,6485	,78139	,05471
EMOCvid	Vyras	63	3,9286	,57005	,07182
	Moteris	204	4,0411	,62131	,04350

Nepriklausomų imčių t-testo rezultatai pagal lytį

		t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
				One-Sided p	Two-Sided p					
TRANSvid	Equal variances assumed	1,431	265	,077	,154	,19029	,13297		-,07152	,45209
	Equal variances not assumed	1,599	125,741	,056	,112	,19029	,11900		-,04521	,42578
MAINvid	Equal variances assumed	,303	265	,381	,762	,02917	,09635		-,16055	,21889
	Equal variances not assumed	,298	100,878	,383	,766	,02917	,09779		-,16482	,22316
LAISSEZvid	Equal variances assumed	1,829	265	,034	,069	,25198	,13779		-,01931	,52328
	Equal variances not assumed	2,031	124,240	,022	,044	,25198	,12405		,00645	,49752
INOVvid	Equal variances assumed	-,718	265	,237	,474	-,07319	,10200		-,27402	,12764
	Equal variances not assumed	-,712	101,861	,239	,478	-,07319	,10286		-,27721	,13084
KOMKLvid	Equal variances assumed	,361	265	,359	,719	,03937	,10919		-,17562	,25437
	Equal variances not assumed	,390	117,999	,349	,697	,03937	,10098		-,16059	,23934
EMOCvid	Equal variances assumed	-1,280	265	,101	,202	-,11251	,08788		-,28554	,06052
	Equal variances not assumed	-1,340	111,262	,091	,183	-,11251	,08397		-,27889	,05387

Nepriklausomų imčių t-testo efekto dydžiai pagal lytį

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
TRANSvid	Cohen's d	,92252	,206	-,077	,489
	Hedges' correction	,92514	,206	-,077	,488
	Glass's delta	,96220	,198	-,086	,481
MAINvid	Cohen's d	,66850	,044	-,239	,326
	Hedges' correction	,67040	,044	-,238	,325
	Glass's delta	,66406	,044	-,239	,326
LAISSEZvid	Cohen's d	,95596	,264	-,020	,547
	Hedges' correction	,95867	,263	-,020	,545
	Glass's delta	,99511	,253	-,031	,536
INOVID	Cohen's d	,70765	-,103	-,386	,179
	Hedges' correction	,70966	-,103	-,385	,179
	Glass's delta	,70499	-,104	-,386	,179
KOMKLvid	Cohen's d	,75757	,052	-,231	,334
	Hedges' correction	,75972	,052	-,230	,334
	Glass's delta	,78139	,050	-,232	,333
EMOCvid	Cohen's d	,60971	-,185	-,467	,099
	Hedges' correction	,61144	-,184	-,466	,098
	Glass's delta	,62131	-,181	-,464	,102

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.

Kintamųjų aprašomoji statistika pagal organizacijos dydį

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
TRANSvid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	24	3,7083	,88513	,18068	3,3346	4,0821	2,14	5,00
	Maza (10-49 darbuotoju)	61	3,7966	,98386	,12597	3,5447	4,0486	1,00	5,00
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	80	3,7860	,90010	,10063	3,5857	3,9863	1,00	5,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	102	3,5719	,91376	,09048	3,3924	3,7514	1,86	5,00
	Total	267	3,6997	,92434	,05657	3,5883	3,8110	1,00	5,00
MAINvid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	24	3,3594	,64196	,13104	3,0883	3,6304	2,38	4,88
	Maza (10-49 darbuotoju)	61	3,5325	,67643	,08661	3,3593	3,7057	2,00	5,00
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	80	3,7078	,60879	,06806	3,5723	3,8433	2,00	5,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	102	3,4956	,69708	,06902	3,3587	3,6325	1,88	5,00
	Total	267	3,5554	,66735	,04084	3,4750	3,6358	1,88	5,00
LAISSEZvid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	24	3,7396	,94547	,19299	3,3403	4,1388	2,00	5,00
	Maza (10-49 darbuotoju)	61	3,8730	,98913	,12665	3,6196	4,1263	1,00	5,00
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	80	3,8031	,93516	,10455	3,5950	4,0112	1,00	5,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	102	3,6838	,97171	,09621	3,4930	3,8747	1,00	5,00
	Total	267	3,7678	,96016	,05876	3,6521	3,8835	1,00	5,00
INOVvid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	24	3,9417	,50469	,10302	3,7286	4,1548	3,00	4,90
	Maza (10-49 darbuotoju)	61	3,6148	,65111	,08337	3,4480	3,7815	1,70	4,70
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	80	3,5567	,74376	,08315	3,3912	3,7222	1,10	4,90
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	102	3,6801	,73835	,07311	3,5350	3,8251	1,70	5,00
	Total	267	3,6517	,70701	,04327	3,5665	3,7369	1,10	5,00

KOMKLvid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	24	3,4940	,89906	,18352	3,1144	3,8737	1,86	5,00
	Maza (10-49 darbuotoju)	61	3,6250	,79770	,10214	3,4207	3,8293	1,36	4,86
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	80	3,7196	,69408	,07760	3,5652	3,8741	1,86	5,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	102	3,6674	,74665	,07393	3,5207	3,8140	1,71	5,00
	Total	267	3,6578	,75633	,04629	3,5666	3,7489	1,36	5,00
EMOCvid	Labai maza (1-9 darbuotoju)	24	3,9353	,73587	,15021	3,6245	4,2460	1,86	5,00
	Maza (10-49 darbuotoju)	61	3,9611	,67335	,08621	3,7886	4,1335	1,25	5,00
	Vidutine (50-249 darbuotoju)	80	4,0724	,52281	,05845	3,9561	4,1887	2,75	5,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	102	4,0198	,60749	,06015	3,9005	4,1391	2,13	5,00
	Total	267	4,0145	,61044	,03736	3,9410	4,0881	1,25	5,00

Dispersijų homogeniškumo testas (Levene): organizacijos dydis

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TRANSvid	Based on Mean	,185	3	263	,907
	Based on Median	,185	3	263	,907
	Based on Median and with adjusted df	,185	3	250,723	,907
	Based on trimmed mean	,199	3	263	,897
MAINvid	Based on Mean	,548	3	263	,650
	Based on Median	,515	3	263	,673
	Based on Median and with adjusted df	,515	3	259,537	,673
	Based on trimmed mean	,551	3	263	,648
LAISSEŽvid	Based on Mean	,340	3	263	,797
	Based on Median	,227	3	263	,877
	Based on Median and with adjusted df	,227	3	261,904	,877
	Based on trimmed mean	,323	3	263	,808
INOVvid	Based on Mean	2,051	3	263	,107
	Based on Median	2,227	3	263	,085
	Based on Median and with adjusted df	2,227	3	252,662	,086
	Based on trimmed mean	2,084	3	263	,103
KOMKLvid	Based on Mean	,979	3	263	,403
	Based on Median	,918	3	263	,433
	Based on Median and with adjusted df	,918	3	258,857	,433
	Based on trimmed mean	,928	3	263	,428
EMOCvid	Based on Mean	,899	3	263	,442
	Based on Median	,938	3	263	,423
	Based on Median and with adjusted df	,938	3	242,432	,423
	Based on trimmed mean	,826	3	263	,480

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal organizacijos dydį

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TRANSvid	Between Groups	2,837	3	,946	1,108	,346
	Within Groups	224,432	263	,853		
	Total	227,269	266			
MAINvid	Between Groups	3,177	3	1,059	2,416	,067
	Within Groups	115,289	263	,438		
	Total	118,466	266			
LAISSEZvid	Between Groups	1,513	3	,504	,544	,653
	Within Groups	243,715	263	,927		
	Total	245,228	266			
INOVvid	Between Groups	2,906	3	,969	1,959	,121
	Within Groups	130,057	263	,495		
	Total	132,962	266			
KOMKLvid	Between Groups	1,024	3	,341	,594	,619
	Within Groups	151,136	263	,575		
	Total	152,160	266			
EMOCvid	Between Groups	,596	3	,199	,530	,662
	Within Groups	98,525	263	,375		
	Total	99,121	266			

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) efekto dydžiai pagal organizacijos trukmę

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
TRANSvid	Eta-squared	,045	,000	,073
	Epsilon-squared	,015	-,031	,044
	Omega-squared Fixed-effect	,015	-,031	,044
	Omega-squared Random-effect	,002	-,004	,006
MAINvid	Eta-squared	,032	,000	,052
	Epsilon-squared	,002	-,031	,023
	Omega-squared Fixed-effect	,002	-,031	,023
	Omega-squared Random-effect	,000	-,004	,003
LAISSEZvid	Eta-squared	,065	,000	,101
	Epsilon-squared	,036	-,031	,074
	Omega-squared Fixed-effect	,036	-,031	,073
	Omega-squared Random-effect	,005	-,004	,010
INOVvid	Eta-squared	,043	,000	,070
	Epsilon-squared	,013	-,031	,041
	Omega-squared Fixed-effect	,013	-,031	,041
	Omega-squared Random-effect	,002	-,004	,005
KOMKLvid	Eta-squared	,082	,009	,124
	Epsilon-squared	,053	-,022	,097
	Omega-squared Fixed-effect	,053	-,022	,096
	Omega-squared Random-effect	,007	-,003	,013
EMOCvid	Eta-squared	,039	,000	,064
	Epsilon-squared	,009	-,031	,035
	Omega-squared Fixed-effect	,009	-,031	,035
	Omega-squared Random-effect	,001	-,004	,004

Aprašomoji statistika pagal darbo trukmę organizacijoje

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
TRANSvid	Maziau nei 6 men.	19	3,7744	,98436	,22583	3,3000	4,2489	1,86	5,00
	6 men. - 1 metal	36	3,5866	,86626	,14438	3,2935	3,8797	1,29	5,00
	1 - 3 metal	76	3,7397	,88234	,10121	3,5380	3,9413	1,43	5,00
	3 - 5 metal	50	3,7267	1,08383	,15328	3,4186	4,0347	1,00	5,00
	Daugiau nei 5 metal	86	3,6794	,88687	,09563	3,4893	3,8695	1,86	5,00
	Total	267	3,6997	,92434	,05657	3,5883	3,8110	1,00	5,00
MAINvid	Maziau nei 6 men.	19	3,4539	,66433	,15241	3,1337	3,7741	2,50	5,00
	6 men. - 1 metal	36	3,4648	,57953	,09659	3,2687	3,6609	1,88	4,75
	1 - 3 metal	76	3,5348	,69140	,07931	3,3768	3,6928	1,88	5,00
	3 - 5 metal	50	3,6282	,76516	,10821	3,4108	3,8457	2,00	5,00
	Daugiau nei 5 metal	86	3,5916	,62615	,06752	3,4573	3,7258	2,25	5,00
	Total	267	3,5554	,66735	,04084	3,4750	3,6358	1,88	5,00
LAISSEZvid	Maziau nei 6 men.	19	3,8421	,98323	,22557	3,3682	4,3160	1,75	5,00
	6 men. - 1 metal	36	3,7222	1,06197	,17699	3,3629	4,0815	1,00	5,00
	1 - 3 metal	76	3,8191	,86756	,09952	3,6208	4,0173	1,50	5,00
	3 - 5 metal	50	3,6400	1,01915	,14413	3,3504	3,9296	1,00	5,00
	Daugiau nei 5 metal	86	3,7994	,96849	,10443	3,5918	4,0071	1,00	5,00
	Total	267	3,7678	,96016	,05876	3,6521	3,8835	1,00	5,00
INOVvid	Maziau nei 6 men.	19	3,6000	,83799	,19225	3,1961	4,0039	1,80	4,90
	6 men. - 1 metal	36	3,5944	,78629	,13105	3,3284	3,8605	1,70	4,70
	1 - 3 metal	76	3,5592	,69688	,07994	3,4000	3,7185	1,10	5,00
	3 - 5 metal	50	3,7247	,74264	,10502	3,5136	3,9357	1,40	5,00
	Daugiau nei 5 metal	86	3,7264	,62939	,06787	3,5914	3,8613	2,10	5,00
	Total	267	3,6517	,70701	,04327	3,5665	3,7369	1,10	5,00
KOMKLvid	Maziau nei 6 men.	19	3,4708	1,05238	,24143	2,9636	3,9780	1,71	5,00
	6 men. - 1 metal	36	3,6042	,64506	,10751	3,3860	3,8225	1,86	4,69
	1 - 3 metal	76	3,6108	,77151	,08850	3,4345	3,7871	1,57	5,00
	3 - 5 metal	50	3,6488	,72169	,10206	3,4437	3,8539	1,36	5,00
	Daugiau nei 5 metal	86	3,7683	,73171	,07890	3,6114	3,9252	1,86	5,00
	Total	267	3,6578	,75633	,04629	3,5666	3,7489	1,36	5,00
EMOCvid	Maziau nei 6 men.	19	3,9803	,89293	,20485	3,5499	4,4106	1,25	5,00
	6 men. - 1 metal	36	3,8861	,65763	,10961	3,6636	4,1086	1,86	5,00
	1 - 3 metal	76	4,0620	,53540	,06141	3,9397	4,1844	2,75	5,00
	3 - 5 metal	50	4,0075	,66452	,09398	3,8186	4,1964	2,13	5,00
	Daugiau nei 5 metal	86	4,0380	,54941	,05924	3,9202	4,1558	2,88	5,00
	Total	267	4,0145	,61044	,03736	3,9410	4,0881	1,25	5,00

Dispersijų homogeniškumo testas (Levene): darbo trukmė organizacijoje

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TRANSvid	Based on Mean	,604	4	262	,660
	Based on Median	,424	4	262	,791
	Based on Median and with adjusted df	,424	4	240,050	,791
	Based on trimmed mean	,517	4	262	,724
MAINvid	Based on Mean	1,465	4	262	,213
	Based on Median	1,510	4	262	,200
	Based on Median and with adjusted df	1,510	4	260,104	,200
	Based on trimmed mean	1,501	4	262	,202
LAISSEZvid	Based on Mean	,855	4	262	,492
	Based on Median	,884	4	262	,474
	Based on Median and with adjusted df	,884	4	258,764	,474
	Based on trimmed mean	,847	4	262	,496
INOVvid	Based on Mean	1,029	4	262	,393
	Based on Median	,522	4	262	,720
	Based on Median and with adjusted df	,522	4	241,991	,720
	Based on trimmed mean	,937	4	262	,443
KOMKLvid	Based on Mean	2,234	4	262	,066
	Based on Median	2,095	4	262	,082
	Based on Median and with adjusted df	2,095	4	251,919	,082
	Based on trimmed mean	2,228	4	262	,066
EMOCvid	Based on Mean	1,577	4	262	,181
	Based on Median	1,237	4	262	,296
	Based on Median and with adjusted df	1,237	4	200,498	,296
	Based on trimmed mean	1,384	4	262	,240

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal darbo trukmę organizacijoje

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TRANSvid	Between Groups	,759	4	,190	,220	,927
	Within Groups	226,510	262	,865		
	Total	227,269	266			
MAINvid	Between Groups	,901	4	,225	,502	,734
	Within Groups	117,565	262	,449		
	Total	118,466	266			
LAISSEZvid	Between Groups	1,282	4	,321	,344	,848
	Within Groups	243,946	262	,931		
	Total	245,228	266			
INOVvid	Between Groups	1,564	4	,391	,780	,539
	Within Groups	131,398	262	,502		
	Total	132,962	266			
KOMKLvid	Between Groups	1,990	4	,497	,868	,484
	Within Groups	150,170	262	,573		
	Total	152,160	266			
EMOCvid	Between Groups	,838	4	,209	,558	,693
	Within Groups	98,283	262	,375		
	Total	99,121	266			

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) efekto dydžiai pagal darbo trukmę

			95% Confidence Interval	
Point Estimate			Lower	Upper
TRANSvid	Eta-squared	,003	,000	,009
	Epsilon-squared	-,012	-,015	-,006
	Omega-squared Fixed-effect	-,012	-,015	-,006
	Omega-squared Random-effect	-,003	-,004	-,001
MAINvid	Eta-squared	,008	,000	,024
	Epsilon-squared	-,008	-,015	,009
	Omega-squared Fixed-effect	-,008	-,015	,009
	Omega-squared Random-effect	-,002	-,004	,002
LAISSEZvid	Eta-squared	,005	,000	,017
	Epsilon-squared	-,010	-,015	,002
	Omega-squared Fixed-effect	-,010	-,015	,002
	Omega-squared Random-effect	-,002	-,004	,000
INOVvid	Eta-squared	,012	,000	,034
	Epsilon-squared	-,003	-,015	,019
	Omega-squared Fixed-effect	-,003	-,015	,019
	Omega-squared Random-effect	-,001	-,004	,005
KOMKLvid	Eta-squared	,013	,000	,037
	Epsilon-squared	-,002	-,015	,022
	Omega-squared Fixed-effect	-,002	-,015	,022
	Omega-squared Random-effect	,000	-,004	,006
EMOCvid	Eta-squared	,008	,000	,026
	Epsilon-squared	-,007	-,015	,011
	Omega-squared Fixed-effect	-,007	-,015	,011
	Omega-squared Random-effect	-,002	-,004	,003

Kintamųjų palyginimas pagal išsilavinimo lygį

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
TRANSvid	Pagrindinis	5	3,7143	,34993	,15649	3,2798	4,1488	3,29	4,14
	Vidurinis	14	3,7755	1,05977	,28324	3,1636	4,3874	1,86	5,00
	Profesinis/aukstesnysis	22	3,6364	1,24597	,26564	3,0839	4,1888	1,00	5,00
	Aukstasis neuniversitetinis	62	3,8867	,84543	,10737	3,6720	4,1014	1,00	5,00
	Aukstasis universitetinis	164	3,6305	,90281	,07050	3,4913	3,7697	1,29	5,00
	Total	267	3,6997	,92434	,05657	3,5883	3,8110	1,00	5,00
MAINvid	Pagrindinis	5	3,6750	,28777	,12870	3,3177	4,0323	3,38	4,13
	Vidurinis	14	3,5000	,73380	,19612	3,0763	3,9237	2,25	4,63
	Profesinis/aukstesnysis	22	3,8409	,81848	,17450	3,4780	4,2038	2,25	5,00
	Aukstasis neuniversitetinis	62	3,6371	,66673	,08467	3,4678	3,8064	2,00	5,00
	Aukstasis universitetinis	164	3,4873	,64049	,05001	3,3885	3,5860	1,88	5,00
	Total	267	3,5554	,66735	,04084	3,4750	3,6358	1,88	5,00
LAISSEZvid	Pagrindinis	5	3,8000	,32596	,14577	3,3953	4,2047	3,25	4,00
	Vidurinis	14	3,8214	,75593	,20203	3,3850	4,2579	2,25	5,00
	Profesinis/aukstesnysis	22	3,2500	1,15212	,24563	2,7392	3,7608	1,00	5,00
	Aukstasis neuniversitetinis	62	3,9637	,99161	,12593	3,7119	4,2155	1,50	5,00
	Aukstasis universitetinis	164	3,7576	,93066	,07267	3,6141	3,9011	1,00	5,00
	Total	267	3,7678	,96016	,05876	3,6521	3,8835	1,00	5,00
INOVvid	Pagrindinis	5	3,2400	,73348	,32802	2,3293	4,1507	2,30	3,90
	Vidurinis	14	3,3024	,80675	,21561	2,8366	3,7682	1,90	4,90
	Profesinis/aukstesnysis	22	3,5045	1,06792	,22768	3,0311	3,9780	1,10	5,00
	Aukstasis neuniversitetinis	62	3,7323	,59307	,07532	3,5816	3,8829	2,00	4,70
	Aukstasis universitetinis	164	3,6833	,67080	,05238	3,5799	3,7868	1,70	5,00
	Total	267	3,6517	,70701	,04327	3,5665	3,7369	1,10	5,00
KOMKLvid	Pagrindinis	5	3,7857	,76097	,34032	2,8408	4,7306	3,07	5,00
	Vidurinis	14	3,2029	,88262	,23589	2,6933	3,7125	1,77	4,71
	Profesinis/aukstesnysis	22	3,9633	,76315	,16270	3,6249	4,3016	2,64	5,00
	Aukstasis neuniversitetinis	62	3,8448	,69399	,08814	3,6686	4,0211	1,36	5,00
	Aukstasis universitetinis	164	3,5810	,74282	,05800	3,4665	3,6955	1,57	5,00
	Total	267	3,6578	,75633	,04629	3,5666	3,7489	1,36	5,00
EMOCvid	Pagrindinis	5	4,3750	,42390	,18957	3,8487	4,9013	4,00	5,00
	Vidurinis	14	3,4732	,90029	,24061	2,9534	3,9930	1,25	4,75
	Profesinis/aukstesnysis	22	4,0246	,54276	,11572	3,7840	4,2653	3,00	4,75
	Aukstasis neuniversitetinis	62	4,0544	,57153	,07258	3,9093	4,1996	2,75	5,00
	Aukstasis universitetinis	164	4,0333	,59053	,04611	3,9423	4,1244	1,86	5,00
	Total	267	4,0145	,61044	,03736	3,9410	4,0881	1,25	5,00

Dispersijų homogeniškumo testas (Levene testas) pagal išsilavinimo lygį

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TRANSvid	Based on Mean	3,397	4	262	,010
	Based on Median	3,034	4	262	,018
	Based on Median and with adjusted df	3,034	4	244,978	,018
	Based on trimmed mean	3,325	4	262	,011
MAINvid	Based on Mean	1,840	4	262	,121
	Based on Median	1,651	4	262	,162
	Based on Median and with adjusted df	1,651	4	256,508	,162
	Based on trimmed mean	1,799	4	262	,129
LAISSEZvid	Based on Mean	2,148	4	262	,075
	Based on Median	2,025	4	262	,091
	Based on Median and with adjusted df	2,025	4	257,692	,091
	Based on trimmed mean	2,104	4	262	,081
INOVvid	Based on Mean	2,757	4	262	,028
	Based on Median	2,285	4	262	,061
	Based on Median and with adjusted df	2,285	4	227,368	,061
	Based on trimmed mean	2,653	4	262	,034
KOMKLvid	Based on Mean	,615	4	262	,652
	Based on Median	,594	4	262	,667
	Based on Median and with adjusted df	,594	4	258,455	,667
	Based on trimmed mean	,575	4	262	,681
EMOCvid	Based on Mean	,921	4	262	,452
	Based on Median	,694	4	262	,597
	Based on Median and with adjusted df	,694	4	204,729	,597
	Based on trimmed mean	,767	4	262	,548

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai pagal išsilavinimo lygį

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TRANSvid	Between Groups	3,123	4	,781	,913	,457
	Within Groups	224,146	262	,856		
	Total	227,269	266			
MAINvid	Between Groups	3,083	4	,771	1,750	,139
	Within Groups	115,383	262	,440		
	Total	118,466	266			
LAISSEZvid	Between Groups	8,341	4	2,085	2,306	,059
	Within Groups	236,887	262	,904		
	Total	245,228	266			
INOVvid	Between Groups	3,599	4	,900	1,822	,125
	Within Groups	129,364	262	,494		
	Total	132,962	266			
KOMKLvid	Between Groups	8,168	4	2,042	3,715	,006
	Within Groups	143,992	262	,550		
	Total	152,160	266			
EMOCvid	Between Groups	4,911	4	1,228	3,414	,010
	Within Groups	94,210	262	,360		
	Total	99,121	266			

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) efekto dydžiai pagal išsilavinimo lygį

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
TRANSvid	Eta-squared	,014	,000	,038
	Epsilon-squared	-,001	-,015	,024
	Omega-squared Fixed-effect	-,001	-,015	,024
	Omega-squared Random-effect	,000	-,004	,006
MAINvid	Eta-squared	,026	,000	,061
	Epsilon-squared	,011	-,015	,047
	Omega-squared Fixed-effect	,011	-,015	,046
	Omega-squared Random-effect	,003	-,004	,012
LAISSEvid	Eta-squared	,034	,000	,074
	Epsilon-squared	,019	-,015	,060
	Omega-squared Fixed-effect	,019	-,015	,059
	Omega-squared Random-effect	,005	-,004	,016
INOVvid	Eta-squared	,027	,000	,063
	Epsilon-squared	,012	-,015	,048
	Omega-squared Fixed-effect	,012	-,015	,048
	Omega-squared Random-effect	,003	-,004	,012
KOMKLvid	Eta-squared	,054	,005	,102
	Epsilon-squared	,039	-,010	,089
	Omega-squared Fixed-effect	,039	-,010	,088
	Omega-squared Random-effect	,010	-,002	,024
EMOCvid	Eta-squared	,050	,003	,097
	Epsilon-squared	,035	-,012	,083
	Omega-squared Fixed-effect	,035	-,012	,082
	Omega-squared Random-effect	,009	-,003	,022

Pearson koreliacija

		TRANSvid	MAINvid	LAISSEvid	INOVvid	KOMKLvid	EMOCvid
TRANSvid	Pearson Correlation	1	,723**	,596**	,373**	,580**	,325**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267
MAINvid	Pearson Correlation	,723**	1	,344**	,325**	,527**	,262**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267
LAISSEvid	Pearson Correlation	,596**	,344**	1	,117	,373**	,206**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,056	<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267
INOVvid	Pearson Correlation	,373**	,325**	,117	1	,331**	,354**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,056		<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267
KOMKLvid	Pearson Correlation	,580**	,527**	,373**	,331**	1	,298**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	267	267	267	267	267	267
EMOCvid	Pearson Correlation	,325**	,262**	,206**	,354**	,298**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	267	267	267	267	267	267

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

Koreliacija su amžiumi

		Jusu amzius:	TRANSvid	MAINvid	LAISSEZvid	INOVvid	KOMKLvid	EMOCvid
Jusu amzius:	Pearson Correlation	1	-,011	,008	-,007	-,012	,074	-,019
	Sig. (2-tailed)		,858	,902	,905	,843	,225	,761
	N	267	267	267	267	267	267	267
TRANSvid	Pearson Correlation	-,011	1	,723**	,596**	,373**	,580**	,325**
	Sig. (2-tailed)		,858	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267	267
MAINvid	Pearson Correlation	,008	,723**	1	,344**	,325**	,527**	,262**
	Sig. (2-tailed)		,902	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267	267
LAISSEZvid	Pearson Correlation	-,007	,596**	,344**	1	,117	,373**	,206**
	Sig. (2-tailed)		,905	<,001	<,001	,056	<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267	267
INOVvid	Pearson Correlation	-,012	,373**	,325**	,117	1	,331**	,354**
	Sig. (2-tailed)		,843	<,001	,056		<,001	<,001
	N	267	267	267	267	267	267	267
KOMKLvid	Pearson Correlation	,074	,580**	,527**	,373**	,331**	1	,298**
	Sig. (2-tailed)		,225	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	267	267	267	267	267	267	267
EMOCvid	Pearson Correlation	-,019	,325**	,262**	,206**	,354**	,298**	1
	Sig. (2-tailed)		,761	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	267	267	267	267	267	267	267

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

Transformacinės lyderystės poveikis komandos klimatui

OUTCOME VARIABLE:

KOMvid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
,5802	,3366	,3341	134,4730	,0000	,6172

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
,5780	,5703	,5802

	SS	df	MS
Regress	51,2210	1,0000	51,2210
Residual	100,9389	265,0000	,3809
Total	152,1599	266,0000	,5720

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9014	,1561	12,1808	,0000	1,5941	2,2088
TRvid	,4747	,0409	11,5962	,0000	,3941	,5553

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
TRvid	,5802	,5802	,5802	,5802	,6277	,4388

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
TRvid	,3366	,3366	,5074

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,3761	4,2751
residual	-2,1611	1,5171
t-resid	-3,5860	2,4958

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,2945	,4484
se	,1491	,2971

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,5860	,1068	190,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	163,0000	-,0504
TRvid	163,0000	,0126

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
TRvid	1,0000	1,0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	1,9113	1,0000	,1668
Robust	1,5811	1,0000	,2086

Transakcinės lyderystės poveikis komandos klimatui

OUTCOME VARIABLE:

KOMvid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
,5273	,2781	,2753	102,0628	,0000	,6438

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
,5247	,5160	,5276

	SS	df	MS
Regress	42,3085	1,0000	42,3085
Residual	109,8514	265,0000	,4145
Total	152,1599	266,0000	,5720

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5331	,2140	7,1647	,0000	1,1118	1,9544
Mvid	,5976	,0592	10,1026	,0000	,4811	,7141

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
Mvid	,5273	,5273	,5273	,5273	,7901	,3988

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
Mvid	,2781	,2781	,3851

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,6536	4,5211
residual	-1,9039	1,6158
t-resid	-3,0084	2,5524

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,1661	,1078
se	,1491	,2971

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,0084	,7689	190,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	137,0000	,0870
Mvid	137,0000	-,0228

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
Mvid	1,0000	1,0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	9,4509	1,0000	,0021
Robust	9,0727	1,0000	,0026

Pasyviosios lyderystės poveikis komandos klimatui

```
*****

OUTCOME VARIABLE:
KOMvid

Model Summary
      R      R-sq   Adj R-sq      F      p      SEest
    ,3729    ,1390    ,1358   42,7933    ,0000    ,7031

Shrunken R estimates
      Browne   LvOut1   LvOut2
    ,3683    ,3501    ,3721

      SS      df      MS
Regress   21,1552    1,0000   21,1552
Residual  131,0047   265,0000    ,4944
Total     152,1599   266,0000    ,5720

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   2,5511    ,1746   14,6149    ,0000   2,2074   2,8948
LZvid      ,2937    ,0449    6,5417    ,0000   ,2053   ,3821

Scale-free and standardized measures of association
      r      sr      pr   standYX   standY   standX
LZvid   ,3729    ,3729    ,3729    ,3729    ,3883    ,2820

      eta-sq   p_eta-sq   f-sq
LZvid   ,1390    ,1390    ,1615

-----
Some regression diagnostics

      Min.      Max.
fitted    2,8448    4,0197
residual  -1,9343    1,7980
t-resid   -2,7929    2,6321

Shape of residuals
      Skewness   Kurtosis
Value    -,2029    ,1837
se        ,1491    ,2971

Bonferroni-corrected p for largest t-residual
      t-resid   p-value   casenum
    -2,7929    1,0000   190,0000

Most influential observations
      casenum   dfbeta
constant   232,0000    ,0862
LZvid      232,0000   -,0210

Variable tolerance and VIF
      Tol.      VIF
LZvid    1,0000    1,0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity
      Chi-sq      df      p
Normal   12,7119    1,0000    ,0004
Robust   11,7820    1,0000    ,0006

*****
```

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos (PROCESS Modelis 5)

Transformacinė lyderystė

```
*****
Model: 5
  Y: INOvid
  X: TRvid
  M: KOMvid
  W: EMOvid

Sample
Size: 267

Variable descriptive statistics
      INOvid      TRvid      KOMvid      EMOvid
Mean   3,6517    3,6997    3,6578    4,0145
SD      ,7070    ,9243    ,7563    ,6104
Min     1,1000    1,0000    1,3571    1,2500
Max     5,0000    5,0000    5,0000    5,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)
      INOvid      TRvid      KOMvid      EMOvid
INOvid  1,0000    ,3728    ,3313    ,3545
TRvid   ,3728    1,0000    ,5802    ,3251
KOMvid  ,3313    ,5802    1,0000    ,2977
EMOvid  ,3545    ,3251    ,2977    1,0000

*****

*****
****

OUTCOME VARIABLE:
INOvid

Model Summary
      R      R-sq   Adj R-sq      F      p      SEest
,4632    ,2146    ,2026    17,8948    ,0000    ,6313

Shrunken R estimates
      Browne    LvOut1    LvOut2
,4400    ,4260    ,4406

      SS      df      MS
Regress  28,5310    4,0000    7,1328
Residual 104,4313   262,0000    ,3986
Total   132,9623   266,0000    ,4999

Model
      coeff      se      t      p      LLCI
ULCI
constant ,5733    ,8894    ,6446    ,5198   -1,1780    2,
3245
TRvid    ,4078    ,2397    1,7016    ,0900   -,0641    ,
8797
KOMvid   ,1277    ,0636    2,0098    ,0455    ,0026    ,
2529
EMOvid   ,5068    ,2258    2,2440    ,0257    ,0621    ,
9515
Int_1   -,0620    ,0598   -1,0372    ,3006   -,1797    ,
0557

Scale-free and standardized measures of association
      r      sr      pr      standYX      standY      stan
dX
TRvid   ,3728    ,0932    ,1045    ,5332    ,5768    ,37
70
KOMvid  ,3313    ,1100    ,1232    ,1367    ,1807    ,09
66
EMOvid  ,3545    ,1229    ,1373    ,4376    ,7168    ,30
94
Int_1   ,4320   -,0568   -,0639   -,4272   -,0877   -,30
21
```

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
TRvid	,0087	,0109	,0111
KOMvid	,0121	,0152	,0154
EMOvid	,0151	,0189	,0192
Int_1	,0032	,0041	,0041

Product terms key:
Int_1 : TRvid x EMOvid

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0032	1,0759	1,0000	262,0000	,3006

Focal predict: TRvid (X)
Mod var: EMOvid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot
.

```
DATA LIST FREE/
  TRvid EMOvid INOvid .
BEGIN DATA.
  2,6971 3,5000 3,3290
  3,8571 3,5000 3,5503
  4,7143 3,5000 3,7139
  2,6971 4,0000 3,4988
  3,8571 4,0000 3,6842
  4,7143 4,0000 3,8211
  2,6971 4,7186 3,7428
  3,8571 4,7186 3,8765
  4,7143 4,7186 3,9753
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  TRvid WITH INOvid BY EMOvid .
```

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,0462	4,2351
residual	-2,2672	1,3772
t-resid	-3,6964	2,3648

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,6466	1,0005
se	,1491	,2971

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,6964	,0712	80,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	163,0000	-,4973
TRvid	163,0000	,1281
KOMvid	74,0000	,0202
EMOvid	163,0000	,1612
Int_1	163,0000	-,0367

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
TRvid	,0305	32,7522
KOMvid	,6484	1,5422
EMOvid	,0788	12,6834
Int_1	,0177	56,5947

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	5,4284	4,0000	,2461
Robust	3,6685	4,0000	,4527

```

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

Conditional direct effects of X on Y
      EMOvid      Effect      se      t      p      LLCI
      ULCI
      3,5000      ,1908      ,0579      3,2932      ,0011      ,0767
,3049
      4,0000      ,1598      ,0527      3,0332      ,0027      ,0561
,2636
      4,7186      ,1153      ,0712      1,6190      ,1066      -,0249
,2555

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
KOMvid      ,0606      ,0322      -,0003      ,1254

Cases with greatest influence on indirect effect(s):
      casenum      dfb_ie
KOMvid      74,0000      ,0095

Completely standardized (StandYX) indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
KOMvid      ,0793      ,0417      -,0004      ,1632

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

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence interv
als:
5000

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

```

Transakcinė lyderystė

```

*****
****
Model: 5
Y: INOvid
X: Mvid
M: KOMvid
W: EMOvid

Sample
Size: 267

Variable descriptive statistics
      INOvid      Mvid      KOMvid      EMOvid
Mean      3,6517      3,5554      3,6578      4,0145
SD      ,7070      ,6674      ,7563      ,6104
Min      1,1000      1,8750      1,3571      1,2500
Max      5,0000      5,0000      5,0000      5,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)
      INOvid      Mvid      KOMvid      EMOvid
INOvid      1,0000      ,3250      ,3313      ,3545
Mvid      ,3250      1,0000      ,5273      ,2621
KOMvid      ,3313      ,5273      1,0000      ,2977
EMOvid      ,3545      ,2621      ,2977      1,0000

*****
****

```

OUTCOME VARIABLE:
INOvid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
,4505	,2030	,1908	16,6821	,0000	,6360

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
,4263	,4133	,4282

	SS	df	MS
Regress	26,9899	4,0000	6,7475
Residual	105,9724	262,0000	,4045
Total	132,9623	266,0000	,4999

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	,5894	1,2552	,4696	,6391	-1,8822	3,
0611						
Mvid	,3719	,3674	1,0122	,3124	-,3516	1,
0954						
KOMvid	,1536	,0619	2,4833	,0136	,0318	,
2755						
EMOvid	,4610	,3061	1,5060	,1333	-,1417	1,
0638						
Int_1	-,0468	,0881	-,5312	,5958	-,2202	,
1267						

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	stan
dX						
Mvid	,3250	,0558	,0624	,3511	,5260	,24
82						
KOMvid	,3313	,1370	,1516	,1644	,2173	,11
62						
EMOvid	,3545	,0831	,0926	,3981	,6521	,28
14						
Int_1	,4168	-,0293	-,0328	-,2559	-,0662	-,18
09						

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
Mvid	,0031	,0039	,0039
KOMvid	,0188	,0230	,0235
EMOvid	,0069	,0086	,0087
Int_1	,0009	,0011	,0011

Product terms key:

Int_1 : Mvid x EMOvid

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0009	,2821	1,0000	262,0000	,5958

 Focal predict: Mvid (X)
 Mod var: EMOvid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot
 .

DATA LIST FREE/

Mvid EMOvid INOvid .

BEGIN DATA.

2,8750	3,5000	3,3634
3,5000	3,5000	3,4935
4,1250	3,5000	3,6236
2,8750	4,0000	3,5267
3,5000	4,0000	3,6421
4,1250	4,0000	3,7576
2,8750	4,7186	3,7613
3,5000	4,7186	3,8558
4,1250	4,7186	3,9502

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Mvid WITH INOvid BY EMOvid .

 Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,2603	4,3526
residual	-2,2003	1,4298
t-resid	-3,5531	2,2900

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,6040	,9172
se	,1491	,2971

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,5531	,1206	181,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	163,0000	-,4270
Mvid	163,0000	,1242
KOMvid	163,0000	-,0229
EMOvid	163,0000	,1376
Int_1	163,0000	-,0332

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
Mvid	,0253	39,5426
KOMvid	,6945	1,4400
EMOvid	,0435	22,9644
Int_1	,0131	76,2774

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	9,4084	4,0000	,0517
Robust	6,5388	4,0000	,1624

```

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

Conditional direct effects of X on Y
      EMOvid    Effect      se      t      p      LLCI
      ULCI
      3,5000    ,2082    ,0870    2,3925    ,0174    ,0368
,3795
      4,0000    ,1848    ,0699    2,6443    ,0087    ,0472
,3223
      4,7186    ,1511    ,0884    1,7099    ,0885    -,0229
,3252

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect    BootSE    BootLLCI    BootULCI
KOMvid    ,0918    ,0395    ,0153    ,1702

Cases with greatest influence on indirect effect(s):
      casenum    dfb_ie
KOMvid    80,0000    -,0128

Completely standardized (StandYX) indirect effect(s) of X on Y:
      Effect    BootSE    BootLLCI    BootULCI
KOMvid    ,0867    ,0376    ,0144    ,1606

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

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

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

```

Pasyvioji lyderystė

```

****
Model: 5
  Y: INOvid
  X: LZvid
  M: KOMvid
  W: EMOvid

Sample
Size: 267

Variable descriptive statistics
      INOvid    LZvid    KOMvid    EMOvid
Mean    3,6517    3,7678    3,6578    4,0145
SD      ,7070    ,9602    ,7563    ,6104
Min     1,1000    1,0000    1,3571    1,2500
Max     5,0000    5,0000    5,0000    5,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)
      INOvid    LZvid    KOMvid    EMOvid
INOvid    1,0000    ,1172    ,3313    ,3545
LZvid     ,1172    1,0000    ,3729    ,2058
KOMvid     ,3313    ,3729    1,0000    ,2977
EMOvid     ,3545    ,2058    ,2977    1,0000

*****
****

```

OUTCOME VARIABLE:

INOvid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
,4329	,1874	,1750	15,1095	,0000	,6422

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
,4072	,3918	,4078

	SS	df	MS
Regress	24,9226	4,0000	6,2307
Residual	108,0397	262,0000	,4124
Total	132,9623	266,0000	,4999

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	,2167	1,1304	,1917	,8481	-2,0092	2,
4426						
LZvid	,3314	,2994	1,1066	,2695	-,2582	,
9209						
KOMvid	,2432	,0578	4,2041	,0000	,1293	,
3571						
EMOvid	,6581	,2786	2,3626	,0189	,1096	1,
2067						
Int_1	-,0882	,0726	-1,2154	,2253	-,2312	,
0547						

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	stan
dX						
LZvid	,1172	,0616	,0682	,4500	,4687	,31
82						
KOMvid	,3313	,2341	,2514	,2602	,3440	,18
39						
EMOvid	,3545	,1316	,1444	,5683	,9309	,40
18						
Int_1	,2479	-,0677	-,0749	-,6168	-,1248	-,43
61						

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
LZvid	,0038	,0047	,0047
KOMvid	,0548	,0632	,0675
EMOvid	,0173	,0209	,0213
Int_1	,0046	,0056	,0056

Product terms key:

Int_1 : LZvid x EMOvid

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0046	1,4772	1,0000	262,0000	,2253

Focal predict: LZvid (X)

Mod var: EMOvid (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot

.

DATA LIST FREE/

LZvid EMOvid INOvid .

BEGIN DATA.

2,7500	3,5000	3,4718
4,0000	3,5000	3,4999
4,7500	3,5000	3,5168
2,7500	4,0000	3,6795
4,0000	4,0000	3,6525
4,7500	4,0000	3,6364
2,7500	4,7186	3,9781
4,0000	4,7186	3,8719
4,7500	4,7186	3,8081

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

LZvid WITH INOvid BY EMOvid .

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,2434	4,3676
residual	-2,3308	1,3946
t-resid	-3,7368	2,2120

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,6619	,8954
se	,1491	,2971

```

Bonferroni-corrected p for largest t-residual
      t-resid   p-value   casenum
      -3,7368     ,0611    80,0000

Most influential observations
      casenum   dfbeta
constant  134,0000   -,5733
LZvid     134,0000    ,1304
KOMvid    163,0000   -,0200
EMOvid    163,0000    ,1328
Int_1     134,0000   -,0303

Variable tolerance and VIF
      Tol.      VIF
LZvid     ,0188   53,3169
KOMvid    ,8099    1,2348
EMOvid    ,0536   18,6525
Int_1     ,0120   83,0382

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity
      Chi-sq      df      p
Normal   4,3417    4,0000   ,3617
Robust    3,0400    4,0000   ,5512

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

Conditional direct effects of X on Y
      EMOvid   Effect      se      t      p      LLCI
ULCI
3,5000     ,0225     ,0612     ,3685     ,7128     -,0979
,1430
4,0000     -,0216     ,0448     -,4814     ,6306     -,1098
,0667
4,7186     -,0850     ,0643     -1,3219     ,1874     -,2116
,0416

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect   BootSE   BootLLCI   BootULCI
KOMvid     ,0714     ,0208     ,0354     ,1162

Cases with greatest influence on indirect effect(s):
      casenum   dfb_ie
KOMvid  232,0000   -,0057

Completely standardized (StandYX) indirect effect(s) of X on Y:
      Effect   BootSE   BootLLCI   BootULCI
KOMvid     ,0970     ,0272     ,0483     ,1541

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

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

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

```

Komandos klimato poveikis inovatyviam elgesiui

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: INOVvid

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,331 ^a	,110	,106	,66834

a. Predictors: (Constant), KOMKLvid

b. Dependent Variable: INOVvid

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,594	1	14,594	32,672	<,001 ^b
	Residual	118,369	265	,447		
	Total	132,962	266			

a. Dependent Variable: INOVvid

b. Predictors: (Constant), KOMKLvid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,519	,202		12,448	<,001	2,120	2,917		
	KOMKLvid	,310	,054	,331	5,716	<,001	,203	,416	1,000	1,000

a. Dependent Variable: INOVvid

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	KOMKLvid
1	1	1,979	1,000	,01	,01
	2	,021	9,793	,99	,99

a. Dependent Variable: INOVvid

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9392	4,0674	3,6517	,23423	267
Residual	-2,25949	1,76081	,00000	,66708	267
Std. Predicted Value	-3,042	1,775	,000	1,000	267
Std. Residual	-3,381	2,635	,000	,998	267

a. Dependent Variable: INOVvid