



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų
įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai**

Baigiamasis magistro projektas

Daugvydas Stepanovas

Projekto autorius

Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Daugvydas Stepanovas

Projekto autorius

Prof. Dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. Dr.

Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Daugvydas Stepanovas

Vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (–usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Daugvydas Stepanovas

Patvirtinta elektroniniu būdu

Stepanovas Daugvydas. Vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: Transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė, įsitraukimas į darbą, inovatyvi elgsena, kartos

Kaunas, 2026. 77 p.

Santrauka

Šiuolaikinės organizacijos veikia dinamiškoje, daugiakartėje darbo aplinkoje, kurioje didėjant darbuotojų įsitraukimo krizei ir inovacijų poreikiui vis svarbesnis tampa gebėjimas pritaikyti lyderystės stilių prie skirtingų kartų ypatumų. Transformacinė ir transakcinė lyderystė plačiai analizuojamos kaip modeliai, paaiškinantys, vadovų formuojama darbuotojų motyvaciją, emocinį ryšį su organizacija ir polinkį kurti bei diegti naujoves (Bass & Riggio, 2006; Jensen ir kt., 2016). Darbuotojų įsitraukimas šiame darbe suprantamas kaip energinga, prasminga ir giliai susitelkusi su darbu susijusi būseną (Schaufeli & Bakker, 2004), o inovatyvi elgsena – kaip visuma veiksmų nuo galimybių tyrinėjimo ir idėjų generavimo iki jų gynimo ir praktinio įgyvendinimo (De Jong & Den Hartog, 2010). Kartu atsižvelgiama į skirtingų kartų vertybinius ir darbo lūkesčių skirtumus, darančius įtaką tam, kaip darbuotojai reaguoja į lyderystę ir darbo aplinką (Twenge ir kt., 2010; Lyons & Kuron, 2014).

Darbo objektas – vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai. Tyrimo tikslas – ištirti, kaip transformacinė ir transakcinė lyderystė susijusi su skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimu ir inovatyvumu. Tikslui pasiekti suformuluoti keturi uždaviniai: išanalizuoti lyderystės stilius, kartų ir darbuotojų įsitraukimo bei inovatyvios elgsenos sampratą, parengti tyrimo metodiką ir, atlikus empirinį tyrimą, pateikti praktines rekomendacijas organizacijoms.

Tikslui pasiekti atliktas kiekybinis tyrimas – apklausa, kurioje dalyvavo 306 Lietuvoje dirbantys darbuotojai. Duomenys analizuoti taikant aprašomąją statistiką, koreliacinę ir regresinę analizę. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai iš esmės palankiai vertina vadovų lyderystės elgseną, savo įsitraukimą ir inovatyvumą – penkiabalėje skalėje viršijo vidurio reikšmę. Regresinė analizė atskleidė, kad beveik pusę darbuotojų įsitraukimo variacijos paaiškina vadovų lyderystės stilius, o stipriausias veiksnys yra transformacinė lyderystė. Inovatyvi elgsena labiausiai siejosi su transakcinės lyderystės paskatinimais. Kartų analizė atskleidė skirtingas lyderystės poveikį. Kūdikių bumo ir X kartos darbuotojams svarbi transformacinė lyderystė – ji nuosekliai siejosi su didesniu įsitraukimu ir, X kartos atveju, dažnesne inovatyvia elgsena. Y kartai palankiausia, kai derinama transformacinė lyderystė su materialiais ir nematerialiais paskatinimais. Z karta pasirodė prieštaringesni: transformacinė lyderystė siejosi su įsitraukimu, tačiau transakciniai elementai – ypač sankcijos kartu mažino įsitraukimą ir siejosi su didesniu inovatyvumu, o įsitraukimas ir inovatyvi elgsena susiję neigiamai.

Stepanovas Daugvydas. The Impact of Leadership Styles on Employee Work Engagement and Innovative Work Behavior Across Different Generations. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, work engagement, innovative work behavior, generations

Kaunas, 2026. 77 pages.

Summary

Modern organizations operate in a dynamic, multigenerational work environment in which, as the employee engagement crisis grows and the need for innovation increases, the ability to adapt leadership style to the characteristics of different generations becomes increasingly important. Transformational and transactional leadership are widely analysed as models explaining how leaders shape employee motivation, emotional attachment to the organization, and the tendency to create and implement innovations (Bass & Riggio, 2006; Jensen et al., 2016). In this study, employee engagement is understood as an energetic, meaningful, and deeply work-related state (Schaufeli & Bakker, 2004), and innovative behaviour as a set of actions from exploring opportunities and generating ideas to defending them and implementing them in practice (De Jong & Den Hartog, 2010). At the same time, differences in values and work expectations across generations are considered, influencing how employees respond to leadership and the work environment (Twenge et al., 2010; Lyons & Kuron, 2014).

The object of the study is the influence of managers' leadership styles on work engagement and innovative work behaviour among employees of different generations. The aim of the research is to examine how transformational and transactional leadership are related to work engagement and innovativeness across generations. To achieve the aim, four objectives were formulated: to analyse leadership styles and the concepts of generations, employee engagement, and innovative behaviour, to prepare the research methodology, and, after an empirical study, to provide practical recommendations for organizations. To achieve the aim, a quantitative study was conducted – a survey of 306 employees in Lithuania. Data were analysed using descriptive statistics, correlation, and regression analysis. The results showed that respondents generally evaluated managers' leadership behaviour, their own work engagement, and innovativeness positively – five-point scale, scores exceeded the midpoint. Regression analysis revealed that leadership styles explain almost half of the variation in employee work engagement, with transformational leadership as the strongest factor. Innovative work behaviour was most strongly linked to transactional leadership incentives. Generational analysis revealed different leadership effects. For Baby Boomer and Generation X employees, transformational leadership was important – it was consistently associated with higher engagement and, in the case of Generation X, more frequent innovative behaviour. For Generation Y, the most favourable situation is when transformational leadership is combined with material and non-material incentives. Generation Z appeared more contradictory: transformational leadership was associated with engagement, but transactional elements – especially sanctions, reduced engagement while being linked to higher innovativeness, and engagement and innovative behaviour were negatively related.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Santrumpų ir terminų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai problemos analizė.....	11
2. Vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Lyderystės genezė, samprata ir stiliai.....	18
2.2. Transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių samprata ir ypatumai	22
2.3. Kartų samprata ir skirstymas	25
2.4. Skirtingų kartų bruožai	29
2.5. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata ir ypatybės.....	33
2.6. Inovatyvi darbuotojų elgsena ir jos dimensijos	35
2.7. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai teorinis modelis	39
3. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo metodologija	41
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	41
3.2. Tyrimo imtis	43
3.3. Anketos validumas	44
3.4. Tyrimo etika	44
4. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatai ir diskusija	46
4.1. Respondentų sociodemografinės dimensijos.....	46
4.2. Aprašomoji vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų analizė	48
4.3. Aprašomoji vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų analizė pagal demografinės dimensijas.....	52
4.4. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų koreliacinė ir regresinė analizė	55
4.5. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų diskusija	63
Išvados	67
Literatūros sąrašas	71
Informacijos šaltinių sąrašas	77
Priedai.....	78
1 priedas. Anketinė apklausa	78

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės stiliai ir jų požymiai	21
2 lentelė. Skirtingų kartų vertybių ir darbo lūkesčių palyginimas	31
3 lentelė. Tyrimo standartizuotos anketos struktūra.....	41
4 lentelė. Kontruktų Cronbach α įverčiai	44
5 lentelė. Transformacinės lyderystės skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD)	49
6 lentelė. Transkacinės lyderystės skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD)	49
7 lentelė. Įsitraukimo į darbą skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD).....	50
8 lentelė. Inovatyvios elgsenos skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD).....	51
9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo skirtumai (Kruskal–Wallis testas).....	53
10 lentelė. Skirtingų lyčių darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo vidutiniai rangai (Mann–Whitney U testas).....	53
11 lentelė. Respondentų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo vidutiniai rangai pagal išsilavinimą (Kruskal–Wallis testas)	54
12 lentelė. Respondentų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo vidutiniai rangai pagal darbo sektorių (Kruskal–Wallis testas).....	55
13 lentelė. Vadovų lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman'o koreliacijos.....	56
14 lentelė. Kūdikių bumo kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai	58
15 lentelė. X kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai.....	59
16 lentelė. Y kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai.....	60
17 lentelė. Y kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai.....	61
18 lentelė. Vadovų lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą (daugialypė regresinė analizė)....	62
19 lentelė. Vadovų lyderystės stilių įtaka darbuotojų inovatyviai elgsenai (daugialypė regresinė analizė)...	63

Paveikslų sąrašas

1 pav. Skirtingų kartų pasiskirstymas laiko juostoje (sudaryta autoriaus)	27
2 pav. Kleysen ir Street (2001) penkių dimensijų inovatyvios elgsenos modelis (sudaryta autoriaus)	38
3 pav. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai teorinis modelis	40
4 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį (Procentais, %)	46
5 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį (Procentais, %)	46
6 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą (Procentais, %)	47
7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba (Procentais, %).	47
8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą (Procentais, %).	48

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

EMEA – regionas sudarytas iš Europos, Artimųjų Rytų ir Afrikos

LMX – lyderio ir sekėjo mainų santykiai

UWES – Utrecht įsitraukimo į darbą skalė

SPSS – IBM SPSS Statistics programa

OSP – Oficialiosios statistikos portalas

SD – standartinis nuokrypis

VIF – multikolinearumo rodiklis (angl. *variance inflation factor*)

Terminai:

Inovatyvi elgsena – sąmoningas darbuotojo naujų idėjų generavimo, jų skatinimo ir įgyvendinimo darbe procesas, nukreiptas į darbo, procesų ar paslaugų tobulinimą (Kanter, 1988; Scott ir Bruce, 1994)

Įsitraukimas į darbą – teigiama, su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas darbuotojo gyvybingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į atliekamą veiklą (Schaufeli ir kt., 2002).

Transformacinė lyderystė – stilius, kuriame lyderis siekia pakeisti sekėjų požiūrį, vertybes ir motyvaciją taip, kad jie peržengtų siaurus asmeninius interesus ir imtų siekti bendrų, aukštesnių tikslų (Burns, 1978; Bass, 1990)

Transakcinė lyderystė – stilius, grindžiamas aiškiais lūkesčiais, mainais ir kontrole, kai už rezultatų pasiekimą taikomi konkretūs materialūs ar nematerialūs paskatinimai, o nukrypimai nuo standartų koreguojami priežiūra ir sankcijomis (Burns, 1978; Bass, 1990).

Karta – panašiu laikotarpiu gimusių žmonių grupė, kurios nuostatos, vertybės ir požiūris į darbą formavo bendri istoriniai, socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai įvykiai (Costanza ir kt., 2012).

Įvadas

Temos aktualumas. Tarptautinių tyrimų („Gallup“, „McKinsey“, „PwC“) duomenys rodo, kad darbuotojų įsitraukimo lygis daugelyje šalių išlieka žemas, o tylaus atsitraukimo ir perdegimo reiškiniai plinta net ir organizacijose, deklaruojančiose orientaciją į žmones ir inovacijas. Kartu darbo rinka tampa daugiakartė – greta dirba kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos, kurių atstovai skiriasi vertybiniais orientyrais, požiūriu į autoritetą, darbo–gyvenimo balansą ir lūkesčiais vadovams. Inovatyvi darbuotojų elgsena bei aukštas įsitraukimas šiandien tampa esminėmis sąlygomis organizacijų konkurencingumui, tačiau jų raiška priklauso nuo lyderystės stiliaus, psichologinio saugumo ir suvokiamo teisingumo darbo aplinkoje. Todėl transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių sąveikos su skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimu ir inovatyvia elgsena analizė yra aktuali tiek mokslo, tiek praktikos požiūriu – ji leidžia geriau suprasti, kaip pritaikyti vadovavimą daugiakartėje organizacijoje ir kaip išnaudoti skirtingų kartų potencialą inovacijoms.

Temos problema. Nors organizacijos deklaruoja siekį didinti darbuotojų įsitraukimą ir skatinti inovatyvią elgseną, vadovų taikomos lyderystės praktikos dažnai išlieka standartizuotos ir menkai pritaikytos prie skirtingų kartų poreikių. Harter ir kt. (2002), Schaufeli ir Bakker (2010) tyrimai fiksuoja, kad darbuotojai, ypač jaunesnių kartų, dažnai nesijaučia girdimi, patiria nepakankamą psichologinį saugumą ir mato ribotas galimybes realizuoti idėjas, todėl mažėja jų motyvacija ir iniciatyvumas. Tuo pačiu praktikoje daug kalbama apie kartų skirtumus, tačiau empiriniai duomenys, kaip konkrečiai transformacinė ir transakcinė lyderystė veikia skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvią elgseną, yra fragmentiški ir nevienareikšmiai. Dėl šios priežasties organizacijoms trūksta aiškių įrodymų ir gairių, kokius lyderystės sprendimus taikyti, kad būtų vienu metu palaikomas aukštas darbuotojų įsitraukimas ir skatinama inovatyvi elgsena tarp skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų.

Baigiamojo projekto problema. Kaip vadovų lyderystės stiliai veikia skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir jų inovatyvią elgseną?

Baigiamojo projekto objektas. Vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai.

Baigiamojo darbo tikslas – atskleisti vadovų taikomų lyderystės stilių įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų inovatyviai elgsenai.

Baigiamojo projekto uždaviniai:

1. Išanalizuoti transformacinį ir transakcinį lyderystės stilius bei skirtingų kartų darbuotojų ypatumus.
2. Apibūdinti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir inovatyvią elgseną
3. Parengti vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo metodiką.
4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti vadovų lyderystės stilių įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai ir pateikti praktines rekomendacijas organizacijoms.

Baigiamojo projekto metodai. Projektui atlikti naudojamas kiekybinis metodas – anketinė apklausa.

Baigiamojo projekto struktūra. Magistro baigiamąjį projektą sudaro 77 psl., jame pateikiama 19 lentelių, 8 paveikslai ir 1 priedas, panaudoti 88 literatūros šaltiniai. Darbą sudaro įvadas, turinys,

lentelių ir paveikslų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei 4 skyriai. Pirmajame ir antrajame skyriuje aptariama tyrimo problema, vadovų lyderystės samprata, transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai, skirtingų kartų darbuotojų ypatumai, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos samprata bei jų sąsajos ir suformuojamas teorinis modelis, atskleidžiantis lyderystės stilių įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai. Trečiajame skyriuje pristatoma kiekybinio tyrimo metodika, tyrimo instrumentas, imtis ir duomenų analizės procedūros. Ketvirtajame skyriuje analizuojami empirinio tyrimo rezultatai ir pateikiamos praktinės rekomendacijos organizacijoms.

1. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai problemos analizė

Darbuotojų įsitraukimas šiandien laikomas vienu svarbiausių veiksnių, kurie lemia organizacijos veiklos sėkmę, produktyvumą ir inovatyvumą. Pasak „Gallup“ (2023), pasaulinis darbuotojų įsitraukimo lygis 2023 metais siekė vos 23 %, o daugiau nei pusė apklaustųjų, teigia neįsitraukiantys jokio emocinio ryšio su savo darbu. Šie duomenys rodo vadinamosios įsitraukimo krizės mastą. Krizė apima situaciją, kai didelė dalis darbuotojų formaliai atlieka užduotis, tačiau neįsitraukia vidinio įsipareigojimo ar motyvacijos prisidėti prie organizacijos tikslų. Kasmetiniame leidinyje „Pasaulinės darbo aplinkos būklė“ (angl. *State of the Global Workplace*) išleistame 2023 m., „Gallup“ analitikai pabrėžia, kad šis reiškinys tiesiogiai siejamas su žemesniu produktyvumu ir didesne kaita. Organizacijos, turinčios aukštą įsitraukimo lygį, pasiekia iki 21 % geresnius veiklos rezultatus ir 59 % mažesnę darbuotojų kaitą lyginant su mažai įsitraukusiomis komandomis. Toliau darbe išskiriamos ir aptariamos priežastys, pagrindžiančios tyrimo problemą bei aktualumą.

Nepritaikytas lyderystės stilius mažina įsitraukimą per potyrius darbe. Darbuotojų įsitraukimas vis labiau priklauso nuo darbo patirties kokybės. Pasak „McKinsey“, organizacijos, kurios aktyviai rūpinasi darbuotojų patirtimi (angl. *employee experience*), pasiekia iki 16 kartų didesnę įsitraukimo lygį lyginant su tomis, kuriose darbuotojai neįsitraukia emocinio ryšio ar pripažinimo. Be to, duomenys rodo, kad įsitraukimą į darbą lemia ne vien materialiniai veiksniai, bet ir emociniai aspektai – pasitikėjimas vadovu, įgalinimas, prasmingas darbas bei organizacinis teisingumas. Šioje ataskaitoje taip pat išskiriama, kad net 55 % darbuotojų įsitraukimo į darbą lemia ne finansinis, o emocinis pripažinimas – kultūra, pasižyminti palaikymu, dėkingumu ir pasitikėjimu darbe. Dėl šių priežasčių, darbuotojų įsitraukimas tampa strateginiu rodikliu, tiesiogiai susijusiu su verslo rezultatais. Komandos su aukštesniu įsitraukimo lygiu pasižymi didesniu klientų pasitenkinimu, mažesne klaidų tikimybe ir aukštesniu pelningumu (Harter ir kt., 2002). Tuo tarpu žemas įsitraukimas siejamas su didesniu darbuotojų perdegimu, inovacijų stygiu ir prastesniu psichologiniu klimatu (Schaufeli & Bakker, 2004). Tad įsitraukimo trūkumas nėra tik personalo problema – tai verslo iššūkis, turintis tiesioginį poveikį organizacijos konkurencingumui. Kaip pažymima „McKinsey“ 2022 metų ataskaitoje, vadovai dažnai pervertina darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją – net 40 % darbuotojų, planuojančių išeiti iš darbo, mano, kad jų vadovai nesupranta jų pagrindinių poreikių. Tai pabrėžia lyderystės stiliaus svarbą įsitraukimo formavimui. Aiški komunikacija, teisingumo suvokimas ir autentiškas palaikymas tampa pagrindiniais įrankiais, skatinančiais lojalumą ir norą įsitraukti.

Lyderystės stilių poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą yra plačiai aptariamas įvairiose šalyse, tačiau gauti rezultatai rodo tam tikrus kultūrinius, sektorių ir kontekstinius skirtumus. Taivano kontekste Lai ir kt. autorių (2020) atliktas tyrimas išryškina transformacinės lyderystės vaidmenį, kuris siejamas ne tik su darbuotojų gerove, bet ir su platesnėmis organizacinėmis pasekmėmis. Gauti rezultatai parodė, kad transformacinės lyderystės elgsena reikšmingai gerina darbuotojų psichologinę savijautą, o tai netiesiogiai stiprina įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu. Tai leidžia teigti, kad psichologiniai veiksniai, tokie kaip pasitikėjimas ir prasmingumo suvokimas, yra svarbūs jungiamieji elementai tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo. Panašias tendencijas patvirtino ir Kleine ir kt. (2024) atliktas tyrimas sveikatos priežiūros sektoriuje: analizuojant penkias Vokietijos ligonines nustatyta, kad transformacinės lyderystės požymiai, tokie kaip aiški vizija, įgalinimas ir pasitikėjimo kūrimas, sudaro palankias sąlygas organizaciniams pokyčiams bei darbuotojų iniciatyvumui. Tai parodo, kad lyderystės kokybė tiesiogiai siejasi su organizacinės kultūros gebėjimu skatinti inovatyvią elgseną ir darbuotojų emocinį įsitraukimą ir svarbą toliau šią problemą nagrinėti. Be to,

įsitraukimas yra svarbi inovacijų sąlyga, nes motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę generuoti idėjas, ieškoti originalių sprendimų ir aktyviai dalyvauti pokyčių iniciatyvose. Dėl to toliau būtų tikslinga aptarti inovatyvios elgsenos reiškinių ir jo sąsajas su lyderystės bei organizacinės kultūros veiksniais.

Vadovų nepakankamas sąlygų inovatyviai elgsenai užtikrinimas. Europos įmonių inovacinis aktyvumas per pastaruosius metus išliko reikšmingas. „Eurostat“ bendruomeninės inovacijų apklausos duomenimis, 2020–2022 m. laikotarpiu 51–51,4 % ES įmonių vykdė tam tikrą inovacinę veiklą – nuo produkto ar proceso atnaujinimų iki organizacinių ir rinkodaros inovacijų (European Commission/Eurostat, 2024). Kitos Europos šalys tarpusavyje labai skiriasi. Kai kuriose valstybėse inovacijų aktyvių įmonių dalis viršijo 60–70%, kas rodo struktūrinius skirtumus inovacijų ekosistemose bei valdymo praktikose. Iš šių duomenų galima spręsti, kad inovacijos ES mastu yra plačiai paplitusios, tačiau jų išraiška priklauso nuo vidinių organizacijos veiksnių – darbuotojų motyvacijos, vadovų elgesio ir kultūros, skatinančios idėjas.

Inovatyvi elgsena – idėjų generavimas, eksperimentavimas, procesų tobulinimas nėra vien technologinių investicijų funkcija. Tai lemia tiek psichologiniai, tiek socialiniai darbo aplinkos veiksniai. Pasaulio ekonomikos forumo „Future of Jobs 2025“ ataskaita rodo, kad darbdaviai inovacijų paklausą sieja su gebėjimu persitvarkyti, mokytis ir dirbti skirtingų disciplinų komandose. Šios savybės priklauso nuo kultūros, kuri skatina dalintis idėjomis ir toleruoja protingą nesėkmę. Lyderystės elgsena čia tampa centrine grandimi. Kaip rašome Edmondson (2019) knygoje „The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth“ – vadovai, kurie aiškiai pabrėžia mokymąsi kaip darbo dalį, kviečia dalyvauti sprendimuose ir konstruktyviai reaguoja į grįžtamąjį ryšį, sukuria psichologinį saugumą, o šis tiesiogiai siejamas su didesniu komandų inovatyvumu. Ryšį tarp darbuotojų gerovės, produktyvumo ir inovacijų patvirtina ir Harvard Business Publishing (2025) tyrimų rezultatai.

Kiek kitokia „McKinsey“ sveikatos instituto analizė (2025) parodė, kad organizacijos, nuosekliai investuojančios į darbuotojų gerovę ir darbo patirties kokybę, susiduria su 10–21 % produktyvumo pagerėjimu – tai ekonominis poveikis, kylantis ne tik iš sveikatos rodiklių, bet ir iš didesnio įsitraukimo bei iniciatyvumo spręsti problemas. Šie duomenys sieja gerovę su inovacijų geba, nes įsitraukę darbuotojai dažniau teikia idėjas, prisiima atsakomybę už patobulinimus ir laiko eksperimentavimą normaliu elgesiu darbo vietoje. „PwC“ skelbiamas „Global Workforce Hopes & Fears 2024“ pateikia, kad spartėjant pokyčiams darbe didėja transformacijos nuovargis, o kartu ir rizika, jog dalis talentų ieškos kitų organizacijų, kuriose aiškiau apibrėžtos mokymosi, pripažinimo ir karjeros galimybės. Tai reiškia, kad inovacijų potencialas glaudžiai susijęs su tuo, ar vadovai sugeba įtraukti, pripažinti ir įgalinti skirtingų kartų darbuotojus. Jau minėtoje „McKinsey“ analizėje pateikiama, kad lyderystės stiliai veikia inovatyvią elgseną per vidinius mechanizmus – pasitikėjimą, socialinį pripažinimą, palaikymą ir aiškiai įvardintą saugų eksperimentavimą. Reikšminga įsitraukimo dalis kyla iš emocinio pripažinimo – dėkingumo, mentorystės, matomų augimo galimybių. Tai kuria psichologinę grąžą, kurią darbuotojai atsineša į idėjų generavimą ir problemų sprendimą. Be to, Harvard Business School (2025) tyrimas nuosekliai pabrėžia, kad psichologinis saugumas yra itin svarbus inovacijoms. Kai darbuotojai gali rizikuoti reputacija be baimės būti nubauti, jie pateikia daugiau idėjų, greičiau mokosi iš klaidų ir dažniau imasi tarpdisciplininių iniciatyvų. „PwC“ globalios apklausos (2024) duomenys rodo, kad darbuotojai tikisi vadovų, kurie aiškiai komunikuoja transformacijos tikslą, investuoja į perkvalifikavimą ir sukuria sąlygas dirbti su naujomis technologijomis – būtent tokiose aplinkose inovatyvi elgsena tampa kasdieniu darbo standartu.

Lyderystės stiliai ir organizacijų kultūra neatitinka skirtingų kartų poreikių. Darbuotojų įsitraukimas į darbą ir inovatyvumas susijęs ne tik su lyderystės stiliumi ar organizacijos kultūra, bet ir su platesniu darbo rinkos bei demografiniu kontekstu, kuriame veikia įmonės. Skirtingų kartų santykis, technologinių pokyčių greitis ir darbo struktūros transformacija lemia, kokias galimybes organizacijos turi kurti ir diegti naujoves. Siekiant išsamiai suprasti lyderystės ir darbuotojų elgsenos sąveiką, būtina įvertinti, kaip Europos ir Lietuvos darbo rinkos tendencijos – senėjimas, migracija, žinių ekonomikos plėtra keičia darbuotojų lūkesčius, vertybes ir lyderystės vaidmenį organizacijose ir tai pritaikyti pagal skirtingų darbuotojų poreikius. Remiantis „Eurostat“, Europos darbo rinkoje 2024 m. fiksuotas aukščiausias užimtumo lygis per visą stebėjimų laikotarpį – 75,8 %. 20–64 m. gyventojų buvo įdarbinti (nuo 67,1 % Italijoje iki 83,5 % Nyderlanduose), o tai rodo tvirtą paklausą darbo jėgai ir didesnę spaudimą darbdaviams pritraukti bei išlaikyti talentus. Pagal „Eurostat“ duomenis, Lietuvoje fiksuotas užimtumas taip pat yra aukštas – apie 79 % 20–64 m. žmonių 2024 m. pabaigoje turėjo darbą, todėl organizacijos veikia konkurencingoje aplinkoje, kur darbuotojų lūkesčiai dėl lankstumo, įgūdžių auginimo ir aiškos karjeros tampa lemiantys.

Be to, demografinės trajektorijos ES iš esmės persikirsto darbo pasiūlą: senatvės priklausomybės santykis, parodantis, kiek vyresnio amžiaus žmonių (dažniausiai 65 m. ir vyresnių) tenka darbingo amžiaus gyventojams, 2024 m. pakilo iki 33,9 % (nuo 33,4 % 2023 m.), o šalyse narėse jis svyruoja nuo mažiausio ~22–24 % iki aukščiausio ~38 % (Eurostat, 2025). Tai rodo nuolatinį vyresnio amžiaus darbuotojų dalies augimą ir vis mažesnes jaunosios kartos gretas darbo rinkoje. Lietuvoje šį pokytį dar sustiprina migraciniai veiksniai ir mažas gimstamumas. Remiantis 2024 m. senėjimo ataskaita (angl. *Ageing Report*) senatvės priklausomybės santykio augimą labiau lemia mažėjantis jaunesnių žmonių skaičius, o ne vien ilgaamžiškumo didėjimas. Tokios tendencijos keičia lyderystės realybę – augantis kartų disbalansas verčia organizacijas kurti sistemingas žinių perdavimo bei kompetencijų atnaujinimo strategijas. Eurostat duomenimis, struktūriniai pokyčiai darbo rinkoje atsispindi ir pagal veiklos sektorius – vis daugiau darbuotojų dirba žinioms imliuose ir technologiniuose sektoriuose, o tradicinės pramonės dalis palaipsniui mažėja. Didmiesčiai, tokie kaip Vilnius ar Kaunas, telkia daugiausia šių aukštos pridėtinės vertės veiklų, tuo tarpu regionuose vis dar dominuoja gamybos ir logistikos sektoriai. Tokia disproporcija lemia skirtingus darbo pobūdžius, įgūdžių poreikius ir lūkesčius vadovams skirtinguose šalies regionuose. Tai lemia, kad šalies viduje egzistuoja skirtingos darbo aplinkos, kuriose vadovams keliami nevienodi reikalavimai – pramonės sektoriuose dominuoja stabilumo ir aiškių procesų poreikis, o žinių ekonomikoje – lankstumo, kūrybiškumo ir greitos adaptacijos gebėjimai. Be to, skirtingus darbo aplinkos reikalavimus papildo ir skirtingų darbuotojų lūkesčiai.

Besikeičiančiame pasaulyje lyderiams sudėtinga įtraukti darbuotojus ir skatinti inovatyvią elgseną. Pasaulio ekonomikos forumo „Future of Jobs Report 2025“ ataskaitos vertinimu, darbdaviai iki 2030 m. tikisi, kad ~39 % pagrindinių įgūdžių keisis, o tai didina ne tik mokymosi, bet ir psichologinio saugumo poreikį komandoms, kurios privalo greitai bandyti naujus metodus ir klaidyti be sankcijų. Tai taip pat apsunkina ir skirtingos darbuotojų kartos, kurių poreikiai skiriasi. „McKinsey“ analitikų vertinimu (2024) pažymima, kad Europos produktyvumo augimas siejamas su veiklos procesų transformacija – dirbtinio intelekto diegimu, procesų skaitmeninimu ir darbo organizavimo pertvarka. Kitaip tariant, produktyvumo atsigavimas priklauso nuo lyderių gebėjimo atnaujinti darbo struktūras ir kurti naujus kompetencijų modelius. Remiantis „PwC“ 2024 m. EMEA darbo rinkos vilčių ir baimių apklausos (angl. *EMEA Workforce Hopes and Fears Survey 2024*) duomenimis, darbuotojų prioritetai keičiasi link daugiau poreikių lankstumui ir prasmingam darbui.

Be atlygio, darbuotojai taip pat pradeda vertinti užtikrintą skaitmeninių įrankių prieigą, augimo galimybes ir lyderystę, kuri aiškiai komunikuoja transformacijos tikslą. Tai lemia darbuotojų pasirengimą keisti būdus, kaip įprasta dirbti, ir likti organizacijoje. Ši darbo rinkos struktūra keičia ir paslaugų modelius klientams – sparčiau judant žinioms imliems sektoriams, auga poreikis daigafunkcėms komandoms, kurios greitai jungia rinkodarą, technologijas ir klientų patirtį. Lyderiai, kurie geba kurti aukšto pasitikėjimo, aiškumo ir įtraukimo į darbą aplinką, pasiekia spartesnę adaptaciją ir didesnę inovatyvumo srautą. Tuo tarpu komandose, kuriose vyrauja vien kontrolė ir žemas informacijos skaidrumas, technologinė pažanga lėčiau verčiama į našumą. Remiantis Pasaulio ekonomikos forumo ir „McKinsey“ analitikų išvadomis – lyderystė turi prisitaikyti prie skirtingų sektorių ir kartų lūkesčių, greitinti įgūdžių atnaujinimą bei kurti psichologinį saugumą eksperimentuoti, nes būtent šie veiksniai lemia, ar struktūrinės tendencijos taps realiu konkurenciniu pranašumu organizacijai, skatins įsitraukimą į darbą ir darbuotojų inovatyvumą.

Paanalizavus šios problemos tendencijas Baltijos ir Šiaurės šalyse matomos panašios tendencijos, tačiau išryškinami ir regioniniai skirtumai. Kivipöld (2015) atliktame tyrime Estijoje nustatyta, kad organizacijų lyderystės gebėjimas koordinuoti žinias ir kurti inovacijų klimatą tiesiogiai siejasi su inovatyvia darbuotojų elgsena. Inovacijų skatinimas ir prisitaikymas prie besikeičiančių technologijų priklauso ne tiek nuo technologinių išteklių, kiek nuo vadovų gebėjimo užtikrinti pasitikėjimu grįstą komunikaciją ir palaikymo atmosferą. Viitala ir kitų autorių (2023) atliktame tyrime Suomijoje, kur analizuotas mažų ir vidutinių įmonių veikla žinių ekonomikos sektorius, atskleidžiama, kad tinkama lyderystė, grindžiama įsiklausymu, grįžtamuju ryšiu ir darbuotojų įgalinimu, reikšmingai stiprina inovatyvią elgseną per inovacijų klimatą ir pasitikėjimą vadovu. Tai rodo, kad Skandinavijos šalyse, pasižyminčiose aukštesniu socialinio pasitikėjimo lygiu ir horizontalesne organizacine kultūra, lyderystė tampa pagrindiniu darbuotojų kūrybiškumą skatinančiu veiksnium. Kitame tyrime Vinberg (2023) atliktame Švedijoje rezultatai parodė, kad į pokyčius orientuotas lyderystės stilius efektyviai veikia dinamiškose šakose, kur dažnesni struktūriniai pokyčiai reikalauja iš vadovų gebėjimo įkvėpti darbuotojus ir palaikyti stabilų įsitraukimo lygį. Transformacinė ir dalyvaujanti lyderystė vertinami kaip tarpusavyje papildantys požiūriai, kurių poveikis labiau pasireiškia per psichologinio saugumo ir inovacijų klimato mechanizmus.

Nepakankamai ištirtas kartų vaidmuo lyderystės poveikyje. Nepakankamai ištirtas kartų vaidmuo lyderystės poveikyje tampa vis aktualesne problema. Kaip minėta anksčiau, atsižvelgiant į struktūrinius Europos darbo rinkos pokyčius. „Eurostat“ duomenimis, 2024 m. ES 20–64 m. gyventojų užimtumo lygis pasiekė 75,8 % – tai aukščiausias rodiklis nuo šių duomenų stebėjimo pradžios ir reiškia istoriškai didelį aktyviai dirbančių žmonių skaičių. Tuo pačiu, darbo rinka senėja. Šios tendencijos rodo, kad organizacijose vis dažniau kartu dirba kelios kartos, kurių socializacija ir darbo patirtys skiriasi, todėl teoriškai būtų galima tikėtis skirtingų lyderystės stilių poveikio darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai priklausomai nuo kartinės priklausomybės. Vis dėlto didžioji dalis lyderystės tyrimų šį aspektą apima tik fragmentiškai – kaip kontrolinį kintamąjį ar aprašomąjį foną, o ne kaip sistemingai analizuojamą moderatoriaus veiksnį. Lyons ir Kuron (2014) tyrime nustatyta, kad egzistuoja tam tikri kartų skirtumai vertybėse ir lūkesčiuose darbe, tačiau efektų dydžiai dažniausiai nedideli, o rezultatus dažnai sunku atskirti nuo amžiaus ir laikmečio poveikio. Costanza ir kt. (2012) analizė, apimanti keturių kartų palyginimus, parodė, kad kartų priklausomybė tik labai silpnai siejasi su darbo pasitenkinimu, organizaciniu įsipareigojimu ir ketinimu palikti organizaciją. Šie rezultatai leidžia teigti, kad nors organizacinėje praktikoje kartų skirtumai dažnai akcentuojami, moksliniai įrodymai apie aiškias, stabilias kartų grupių diferenciacijas yra riboti ir

metodiškai problematiški. Kita vertus, tai dar nereiškia, kad kartų klausimas lyderystės kontekste yra nereikšmingas – veikiau tai rodo, kad iki šiol trūko konceptualiai nuoseklių ir statistiškai pažangių modelių, kurie leistų įvertinti, kada ir kaip kartos gali modifikuoti lyderystės poveikį darbuotojų elgsenai.

Rudolph, Rauvola ir Zacher (2018) lyderystės ir kartų apžvalgoje pabrėžia, kad dauguma tyrimų arba apsiriboja skirtingo amžiaus grupių lūkesčių aprašymu, arba naudoja kartų etiketes be aiškos teorinės logikos, retai testuodami, ar kartos iš tiesų keičia lyderystės ir darbuotojų rezultatų ryšius. Autoriai akcentuoja, jog dalis lyderystės tyrimų daroma prielaida, kad tokie stiliai kaip transformacinė ar autentiškoji lyderystė universaliai veikia visus darbuotojus, neatsižvelgiant į jų kartos ar amžiaus specifiką. Anderson ir kiti autoriai (2017) teigia, kad daugelis klasikinių lyderystės teorijų buvo kurtos remiantis ankstesniu darbuotojų skirstymu, todėl gali tik iš dalies atspindėti naujesnių kartų – ypač Y ir Z lūkesčius, susijusius su prasmingu darbu, dažnu grįžtamuoju ryšiu ir dalyvavimu sprendimų priėmime. Tačiau nors šie autoriai stipriai argumentuoja, kad lyderystės efektyvumo ribos gali būti kartų sąlygotos, sistemingų empirinių tyrimų, kurie aiškiai modeliuotų kartą kaip moderatorių lyderystės ir įsitraukimo ar inovatyvios elgsenos ryšiuose, vis dar nedaug.

„PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024“ duomenys rodo, kad skirtingų amžiaus grupių darbuotojai skirtingai vertina nuotolinio darbo galimybes, skaitmeninių įgūdžių ugdymą ir karjeros saugumą, o jaunesni darbuotojai dažniau planuoja keisti darbdavį bei siekia intensyvesnio kompetencijų atnaujinimo. „Eurostat“ duomenimis, tuo pat metu Europos darbo rinka tampa vis labiau žinioms imli ir skaitmenizuota, todėl lyderystės stiliai, gebantys kurti psichologinį saugumą ir remti nuolatinį mokymąsi, įgauna ypatingą svarbą įvairioms kartoms dirbant kartu. Tyrimai vertinantys, pavyzdžiui, transformacinės lyderystės ryšį su darbuotojų įsitraukimu ar inovatyvia elgsena, kartos dažnai traktuojamos tik kaip demografinė dimensija, neįtraukiama į analitinį modelį kaip sąveikos terminas. Tai reiškia, kad iki šiol menkai žinoma, ar ir kiek lyderystės stiliai veikia skirtingas kartas skirtingai.

Atotrūkis tarp deklaruojamos ir darbuotojų patiriamos lyderystės kokybės. Tradicinėse Vokietijos organizacijose, tokiose kaip gamyba ar automobilių sektorius vis dažniau išryškėja darbuotojų įsitraukimo problema. 2024 m. „Gallup“ pateiktame straipsnyje, vos apie 14 % Vokietijos darbuotojų yra emociškai įsitraukę į darbą, tačiau tose organizacijose, kurios nuosekliai investavo į lyderystės pokyčius ir vadovų ugdymą, įsitraukimo lygis kai kuriose komandose pakilo iki maždaug 63 %. Tai pabrėžia, kad lyderystės stilius yra kritinis veiksnys, lemiantis darbuotojų motyvaciją ir emocinį ryšį su darbu. Kitas tyrimas atliktas Gautam ir Enslin (2019) pateikė, kad transformacinės lyderystės atvejais įsitraukimas buvo reikšmingai aukštesnis. Tuo pat metu tyrimas rodo, kad nemaža dalis darbuotojų yra patyrę neefektyvią lyderystę – apklausose iki dviejų trečdalių darbuotojų nurodo bent kartą dirbę su blogu vadovu, todėl gera lyderystė tampa esmine sąlyga emociniam ryšiui su darbu sukurti. Kartu vis labiau akcentuojama kartų įvairovė. Jaunesnės kartos labiau vertina atviresnę, įtraukiančią lyderystę, tuo tarpu vyresni darbuotojai – aiškumą, stabilumą ir procedūrinį teisingumą. Tačiau tokių tyrimų vis tiek trūksta, kadangi problemos nėra iki galo išsprendžiamos.

Netinkama lyderystė riboja kartų inovatyvumą ir įsitraukimą. Netinkama lyderystė riboja kartų inovatyvumą ir įsitraukimą visų pirma per tai, kad nesugeba sukurti psichologiškai saugios ir prasmingos darbo patirties. Pasauliniai tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas išlieka žemas – „Gallup“ duomenimis, 2024 m. pasaulyje įsitraukusių darbuotojų dalis siekė vos apie penktadalį, o prarastas produktyvumas dėl neįsitraukimo vertinamas šimtais milijardų dolerių. Didžiausią įtaką

šiam rodikliui turi tiesioginiai vadovai: būtent jų lyderystės stilius lemia, ar darbuotojai jaučiasi girdimi, ar supranta darbo tikslus, gauna grįžtamąjį ryšį ir emocinį palaikymą. Kai vadovavimas yra perteklinis, orientuotas tik į kontrolę, taisykles ir trumpalaikius rezultatus, darbuotojai linkę atsijungti – oficialiai atlieka užduotis, bet neinvestuoja papildomų pastangų, nevysto idėjų ir vengia rizikuoti.

Ši problema ypač ryški daugiakartėse komandose, kuriose kartu dirba vyresnių ir jaunesnių kartų atstovai, turintys skirtingus lūkesčius lyderystei. Vyresnės kartos dažniau tikisi stabilumo, aiškių taisyklių ir procedūrinio teisingumo, tuo tarpu Y ir Z kartos darbuotojams svarbiau prasmingas darbas, galimybės mokytis, lankstumas ir įtraukiantis, atviras dialogas su vadovu. Kai vadovai remiasi vien tradiciniais, hierarchiniais lyderystės modeliais ir nesugeba adaptuoti stiliaus skirtingoms kartoms, dalis darbuotojų jaučiasi neįgalinami: vyresnieji linkę atsitraukti ir dalintis mažiau patirties, o jaunesnieji dažniau renkasi tylų pasipriešinimą, tylųjį atsistatydinimą arba svarsto apie išėjimą iš organizacijos. „PwC“ apklausa (2023) rodo, kad didelė dalis darbuotojų tikisi reikšmingų savo darbo pokyčių per artimiausius penkerius metus, tačiau mažiau nei pusė mano, kad darbdaviai suteikia pakankamai galimybių persikvalifikuoti – tai rodo vadybinę nesugebėjimą laiku reaguoti į darbuotojų poreikius ir technologinius pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos problema yra daugiasluoksnė ir glaudžiai susijusi su lyderystės kokybe, kartų įvairove ir platesniais darbo rinkos pokyčiais. Tarptautiniai tyrimai rodo, jog vien tik transakcinė, taisyklėmis grįsta lyderystė neužtikrina tvaraus įsitraukimo – darbuotojams vis svarbesni tampa psichologinis saugumas, teisingumo pojūtis, prasmė darbe, emocinis pripažinimas ir galimybė mokytis bei augti. Tuo pat metu struktūriniai procesai – demografinis senėjimas, žinių ekonomikos plėtra, skaitmenizacija ir dirbtinio intelekto diegimas – lemia, kad komandoje kartu dirba kelių kartų darbuotojai, turintys skirtingus lūkesčius lyderystei, darbo sąlygoms ir karjerai. Nors empiriniai tyrimai nuosekliai patvirtina lyderystės naudą įsitraukimui ir inovatyvumui, kartu išryškėja atotrūkis tarp deklaruojamų lyderystės principų ir realios darbuotojų patirties bei nepakankamas kartų dimensijos integravimas į lyderystės tyrimus. Tai reiškia, kad dar nėra aišku, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia įvairių kartų darbuotojus skirtinguose sektoriuose ir kontekstuose, o netinkamai pritaikyta lyderystė gali riboti tiek įsitraukimą, tiek inovacijų potencialą. Ši analitinė spraga ir augantis praktinis poreikis geriau suprasti lyderystės, kartų, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos sąsajas sudaro pagrindą tolesniam tyrimui.

Problemos analizę papildė ir empiriniai tyrimai, nagrinėjantys lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos sąsajas. Afsar ir Umrani (2019) paslaugų ir gamybos įmonėse analizavo, kaip transformacinė lyderystė veikia darbuotojų inovatyvią elgseną, į modelį įtraukdami motyvaciją mokytis, užduočių sudėtingumą ir inovacijų klimata. Autoriai problemą formuluoja kaip poreikį suprasti, kokiais psichologiniais ir kontekstiniais mechanizmais lyderystė virsta realiais darbuotojų inovaciniais veiksmais. Rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė tiesiogiai didina inovatyvią elgseną ir stipriai siejasi su darbuotojų motyvacija mokytis. Pagal autorius, tai taip pat veikia lyderystės ir inovatyvumo ryšį. Be to, užduoties sudėtingumas ir inovacijoms palankus klimatas sustiprina transformacinės lyderystės poveikį inovatyviai elgsenai. Taigi šis tyrimas pabrėžia, kad vien vadovo elgsena nepakankama – inovatyviam elgesiui skatinti reikia ir mokymuisi palankios, pakankamai sudėtingus iššūkius keliančios darbo aplinkos.

Panašų klausimą, bet platesniame kultūriniame kontekste, nagrinėjo Gameda ir Lee (2020), tirdami informacinių technologijų specialistus. Jų tyrimo ašis – kaip transformacinis, transakcinis ir laissez-

faire lyderystės stiliai susiję su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir tolesniais rezultatais: inovatyvia elgsena bei užduočių atlikimu. Autoriai problemą mato dviejose dimensijose: pirma, trūksta empirinių įrodymų apie skirtingų lyderystės stilių poveikį įsitraukimui, antra – menkai ištirtas įsitraukimo kaip tarpinės grandies vaidmuo tarp lyderystės ir inovatyvumo. Rezultatai atskleidė, kad transformacinė lyderystė yra stipriausiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu, o per įsitraukimą – ir su inovatyvia elgsena bei geresniu užduočių atlikimu. Transakcinė lyderystė turėjo silpnesnį, daugiausia su veiklos rezultatais susijusį teigiamą poveikį, o laissez-faire stilius buvo siejamas su prastesniais rezultatais. Darbuotojų įsitraukimas šiame modelyje veikė kaip esminė motyvacinė grandis, paaiškinanti, kodėl lyderystė veikia inovatyvią elgseną.

Thanh ir Quang (2022) tyrimas svetingumo sektoriuje sutelktas į darbuotojų įsitraukimą kaip kritinį paslaugų organizacijų sėkmės veiksnį, kylant konkurencijai ir darbuotojų kaitai. Autoriai pabrėžia, kad viešbučių ir restoranų sektoriuje darbuotojams keliama aukšti emocinio darbo ir klientų aptarnavimo reikalavimai, tačiau jų įsitraukimas neretai išlieka žemas, o tai kelia grėsmę paslaugų kokybei ir lojalumui. Tyrimo rezultatai parodė, jog transformacinė lyderystė yra stipriausias teigiamas darbuotojų įsitraukimo faktorius, transakcinė lyderystė siejasi su įsitraukimu silpniau. Taip dar kartą patvirtinama, kad pasyvus ar nedalyvaujantis vadovavimas mažina darbuotojų motyvaciją, tuo tarpu įkvepiantys, dėmesį į žmogų kreipiantys vadovai kuria psichologiškai saugesnę ir įsitraukimui palankesnę aplinką.

Apibendrinant aptartus tyrimus galima teigti, kad empirinė literatūra gana nuosekliai patvirtina transformacinės lyderystės reikšmę darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai: vadovai, kuriantys aiškią viziją, teikiantys individualų dėmesį ir skatinantys intelektualinį stimuliavimą, dažniausiai siejami su didesniu darbuotojų energingumu, atsidavimu ir polinkiu generuoti bei įgyvendinti naujas idėjas. Transakcinė lyderystė daugelyje tyrimų vertinama kaip būtina, bet nepakankama sąlyga – ji padeda užtikrinti struktūrą, tikslų aiškumą ir bazinį įsipareigojimą, tačiau be transformacinių elementų retai skatina papildomą iniciatyvumą ar kūrybiškumą. Vis dėlto apžvelgti darbai dažniausiai koncentruojasi į atskirus sektorius ar šalis, analizuoja bendrus darbuotojų mėginius ir retai vertina, ar šie ryšiai skiriasi tarp skirtingų kartų. Tai reiškia, kad nors žinoma, jog lyderystės stiliai yra svarbus darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos veiksnys, vis dar trūksta tyrimų, leidžiančių suprasti, kaip transformacinė ir transakcinė lyderystė veikia skirtingų kartų darbuotojus daugiakartėje šiuolaikinėje darbo aplinkoje.

2. Vadovų lyderystės stilių įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai teoriniai sprendimai

2.1. Lyderystės genezė, samprata ir stiliai

Lyderystė yra daugialypis reiškinys, formavęs visuomenes per visą istoriją, evoliucionavęs nuo ankstyvųjų filosofinių apmąstymų iki centrinio dėmesio šiuolaikiniuose organizaciniuose ir socialiniuose moksluose.

Ankstyvosios lyderystės sampratos buvo grindžiamos vadinamosios didžiojo žmogaus (angl. *Great Man*) teorijos logika: manyta, kad lyderiai gimsta turėdami išskirtinių savybių ar net dievišką pašaukimą, o ne tampa lyderiais per patirtį ir sąveiką su kitais. Tokį mąstymą atspindi klasikinių mąstytojų – Platono, Aristotelio ar Machiavelio tekstai, kuriuose lyderis dažnai vaizduojamas kaip ypatingų dorybių ar valios savybių turintis valdovas, galintis formuoti visuomenės kryptį ir likimą (Safonov ir kt., 2018). Ši herojiška, su išskirtinėmis asmenybės savybėmis siejama lyderystės samprata buvo susijusi su istoriniais kontekstais, kuriuose lyderystė pirmiausia buvo siejama su karvedžiais, monarchais ar politiniais lyderiais, o ne su kasdiene organizacijų veikla. Vėliau, vystantis socialiniams mokslams ir empiriniams tyrimams, toks požiūris imtas kritiškai vertinti: atsirado bandymų lyderystę aiškinti sistemiškiau, atsižvelgiant į asmens savybių, elgesio ir situacijos sąveiką. Laipsniškai perėjimas nuo gimusio lyderio įvaizdžio prie lyderystės, kaip dinamiško socialinio proceso, atvėrė kelią vėlesnėms teorijoms, kuriose lyderystė suprantama kaip įtakos, bendros vizijos kūrimo ir bendradarbiavimo rezultatas, priklausantis ne tik nuo lyderio asmenybės, bet ir nuo sekėjų bei platesnio organizacinio ir kultūrinio konteksto.

Lyderystė jau kelis dešimtmečius išlieka viena centrinių organizacinio elgesio ir vadybos tyrimų temų. Lyderystės tyrimų raida atspindi platesnius organizacijų ir visuomenės pokyčius – nuo pramoninės gamybos dominavimo iki žinių ekonomikos ir tinklinio bendradarbiavimo plėtros (Day & Antonakis, 2012). Lyderystės supratimui keičiantis, pradžioje šis reiškinys buvo suprantamas kaip išskirtinių asmeninių savybių reiškinys, vėliau – kaip konkrečių elgesio modelių, situacinių veiksmų, o galiausiai ir kaip dinamiško socialinio proceso, kuriame dalyvauja ne tik formaliai įgalinti vadovai, bet ir darbuotojai, rezultatas (Dinh ir kt., 2014). Tai reiškia, jog lyderystė yra daugialypis reiškinys, jungiantis struktūrą, įtaką ir santykius. Lyderystė apima įtakos darymą, motyvavimą, įgalinimą ar įgalinimą kitiems – dažnai siekiant konkretaus tikslo arba pokyčių. Per kelis dešimtmečius susiformavo keturios pagrindinės lyderystės teorijų kryptys. Bruožų teorijos lyderystę aiškina kaip iš lyderio įgimtų ar santykinai stabilų savybių kylančią reiškinį (DeRue ir kt., 2011). Elgesio teorijos dėmesį perkelia į matomus lyderio veiksmus ir elgesio stilius, o situacinės / kontingencijos teorijos pabrėžia, kad lyderystės efektyvumas priklauso nuo konteksto ir gebėjimo prisitaikyti. Naujesnės procesinės ir santykių teorijos lyderystę suvokia kaip socialinės įtakos bei grupės sąveikų procesą, kuriame esminę reikšmę įgauna lyderio ir sekėjų santykių kokybė. Toliau darbe pristatomi lyderystės teoriniai požiūriai.

Bruožų lyderystės ištakų teorinis požiūris. Bruožų lyderystės kryptis, kaip aprašo DeRue ir kiti autoriai (2011) apibrėžiama kaip požiūris, kuriame lyderystė pirmiausia siejama su asmens stabiliais psichologiniais ir demografiniais bruožais. Tai reiškia, kad lyderiai nuo kitų išsiskiria tokiomis savybėmis kaip intelektas, emocinis stabilumas, ekstraversija, sąmoningumas, pasitikėjimas savimi ar motyvacija daryti įtaką (Stogdill, 1948). Šios krypties tyrėjai remiasi prielaida, kad tam tikras bruožų derinys didina tikimybę tapti lyderiu ir sėkmingai atlikti lyderio vaidmenį. Kartu pabrėžiama,

kad vien bruožų nepakanka lyderystei paaiškinti: bruožų poveikis visuomet priklauso nuo situacijos ir konkretaus lyderio elgesio, todėl šiuolaikiniai autoriai bruožų kryptį papildo elgesio ir kontekstiniais veiksniais, lyderystę suprasdami kaip įgimtų polinkių ir ugdomų kompetencijų sąveiką.

Elgesio lyderystės ištakų teorinis požiūris. Elgesio lyderystės kryptis apibrėžiama kaip požiūris, kuriame lyderystė siejama ne su įgimtomis savybėmis, o su tuo, kaip lyderis elgiasi kasdienėje veikloje. Kaip rašo DeRue ir kiti autoriai (2011) ši kryptis remiasi prielaida, kad lyderystę lemia stebimi veiksmai – kaip formuluojami tikslai, organizuojamas darbas, teikiamas grįžtamasis ryšys, sprendžiami konfliktai ir palaikomi santykiai su komanda. Išskiriamos dvi pagrindinės elgesio dimensijos: orientacija į užduotis, kai lyderis struktūruoja veiklą, aiškiai apibrėžia lūkesčius ir kontroliuoja rezultatus, ir orientacija į žmones, kai daug dėmesio skiriama pasitikėjimo kūrimui, emociinei paramai ir darbuotojų įtraukimui. Šių elgesio formų deriniai yra tiesiogiai susiję su pavaldinių pasitenkinimu darbu, įsitraukimu ir veiklos efektyvumu, todėl elgesio kryptis pabrėžia, jog lyderystė yra išmokstamas ir ugdomas reiškiny, o ne vien asmeninių bruožų funkcija.

Situacinis/kontingencinis lyderystės ištakų teorinis požiūris. Situacinių ir kontingencinių lyderystės teorijų kryptis remiasi prielaida, kad nėra vieno visoms situacijoms tinkamo lyderystės stiliaus – vadovo elgesys turi būti derinamas prie konteksto. Fiedlerio (1967) kontingencinėje teorijoje lyderystės efektyvumas aiškinamas lyderio orientacijos (į užduotis ar santykius) ir situacijos palankumo deriniu: tam tikri stiliai veiksmingi tik esant konkrečioms sąlygoms, susijusioms su lyderio – sekėjų santykiais, užduočių struktūra ir formalia valdžia. Vėlesnėse situacinėse koncepcijose, pavyzdžiui, Hersey ir Blanchard (1969) modelyje, akcentuojama sekėjų brandos arba pasirengimo svarba – lyderis turėtų keisti vadovavimo būdą nuo labiau direktyvaus iki deleguojančio, atsižvelgdamas į darbuotojų kompetenciją ir motyvaciją. Panaši logika taikoma ir House ir Mitchell (1974) teorijoje, kur lyderis renkasi direktyvų, palaikančių ar dalyvaujamą elgesį taip, kad jis padėtų darbuotojams aiškiau matyti tikslą ir kliūčių įveikimo kelią (House & Mitchell, 1974).

Procesinis/santykių lyderystės ištakų teorinis požiūris. Procesinė ir santykių lyderystės kryptis lyderystę aiškina ne kaip stabilų asmens bruožą ar vienkartinį vadovo veiksmą, o kaip nuolat vykstantį socialinės įtakos procesą, kylantį iš lyderių ir sekėjų sąveikos konkrečiame kontekste. Šiame požiūryje pabrėžiama, kad lyderystė pasireiškia per grupės narių tarpusavio santykius, socialines normas, bendrą prasmės kūrimą ir resursų mobilizavimą siekiant bendrų tikslų, o ne tik per formalias lyderio savybes ar pareigas (DeRue & Ashford, 2010). Naujesni procesiniai modeliai siūlo lyderystę suvokti kaip daugialypį, laike besiskleidžiantį reiškinį, kuriame lyderių elgsena veikia per tarpininkaujančius pažintinius, emocinius ir elgesio mechanizmus įvairiais lygiais – nuo individualaus iki komandinio ir organizacinio (Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017). Ši perspektyva taip pat atkreipia dėmesį į sekėjų vaidmenį ir pabrėžia, kad lyderystė kuriama santykiuose – ji atsiranda tada, kai grupės nariai pripažįsta kitų įtaką, dalijasi atsakomybe ir kartu formuoja kryptį bei tapatybę.

Verta pabrėžti, kad lyderystės teorijų spektras yra gerokai platesnis. Šiuolaikiniai autoriai išskiria transformacinę, transakcinę, charizminę, autentiškąją, tarnaujančią, etišką, paskirstytąją (dalijamąją), dalyvaujančią ir net skaitmeninę lyderystę, kurios akcentuoja vertybių ir prasmės kūrimą, sekėjų įgalinimą, komandinę atsakomybę bei lyderystę sudėtingose, greitai besikeičiančiose sistemose (Northouse, 2022).

Lyderystės samprata. Nors lyderystė jau kelis dešimtmečius yra viena dažniausiai tiriamų organizacinio elgesio temų, mokslinėje literatūroje iki šiol nėra vieno visuotinai priimto jos apibrėžimo. Tai susiję su tuo, kad skirtingi autoriai dažnai nagrinėja atskirus lyderystės aspektus – bruožus, elgesį, situaciją, santykius – ir remiasi skirtingomis disciplininėmis prieigomis. Winston ir Patterson (2006) atlikta lyderystės apibrėžimų analizė parodė, kad literatūroje egzistuoja daugiau kaip devyniasdešimt skirtingų lyderystės dimensijų, o iki šiol dauguma tyrimų rėmėsi siauru požiūriu, sutelkdami dėmesį į pavienius kintamuosius, o ne į lyderystę kaip visuminį reiškinį. Autoriai šią situaciją lygina su „aklaisiais, apčiuopomis aprašančiais skirtingas judančio dramblio dalis“ – kiekvienas aprašymas yra dalinai teisingas, bet nepakankamas suvokti reiškinio pilnatvei. Reaguodami į šį fragmentiškumą, Winston ir Patterson (2006) siūlo integruotą lyderystės apibrėžimą, kuriame lyderis suprantamas kaip asmuo (ar jų grupė), atrenkantis, aprūpinantis, mokantis ir veikiantis sekėjus taip, kad šie savanoriškai ir entuziastingai investuotų savo dvasinę, emocinę ir fizinę energiją, siekdami organizacijos misijos ir tikslų. Esminiai šio apibrėžimo elementai – aiški, su sekėjų vertybėmis deranti vizija, gebėjimas ją perteikti suprantamais ir į veiksmus išverčiamais terminais, nuoseklus tarpasmeninis bendravimas, grįžtamasis ryšys ir pasitikėjimo kūrimas. Lyderystė čia aiškiai traktuojama kaip dinamiškas socialinės įtakos procesas, kuriame lyderis ir sekėjai kartu formuoja kryptį, prasmes ir veikimo būdus, o pati įtaka grindžiama ne vien formalia galia, bet ir reputacija, kompetencija bei vertybiniu nuoseklumu.

Integruota lyderystės samprata taip pat pabrėžia etinį ir ugdomąjį lyderio vaidmenį. Lyderis turėtų siekti ne tik organizacinių tikslų, bet ir sekėjų gerovės – jų profesinio ir asmeninio augimo, veiksmingumo, gebėjimo prisiimti atsakomybę, mokytis iš klaidų ir drąsiau rizikuoti inicijuojant pokyčius. Winston ir Patterson (2006) akcentuoja, kad tikrasis lyderis veikia taip, jog po sąveikos su juo sekėjai lieka geresnės būklės – labiau įgalinti, labiau pasitikintys savimi ir labiau pasirengę prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Tokia perspektyva papildoma tradicines bruožų, elgesio ir situacines teorijas, leidžia lyderystę matyti kaip daugiamačią, vertybiškai įkrautą reiškinį, apimančią ir strateginę kryptį, ir sekėjų motyvaciją, ir santykių kokybę.

Šiame darbe, nagrinėjant transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių sąsajas su skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimu ir inovatyvia elgsena, remiamasi būtent tokiu plačiu, lyderystę kaip socialinės įtakos, bendro tikslo ir sekėjų įgalinimo procesą suvokiančiu požiūriu.

Lyderystės stiliai. Lyderystės teorijoms evoliucionuojant nuo bruožų ir elgesio modelių prie situacinių ir procesinių požiūrių, į pirmą planą iškilo ir lyderystės stilių samprata. Šiuolaikinėje vadybos literatūroje lyderystės stilius dažniausiai suprantamas kaip santykinai pastovus lyderio elgesio ir sprendimų priėmimo būdas, atsiskleidžiantis per tai, kaip formuojami tikslai, bendraujama su darbuotojais, skiriami ištekliai ir reaguojama į pokyčius (Northouse, 2022). Kitaip tariant, stilius parodo, kaip lyderis praktiškai taiko savo vertybes, nuostatas ir galios šaltinius kasdienėje sąveikoje su sekėjais. Dėl to lyderystės stiliai tampa svarbia grandimi aiškinant, kodėl skirtingi lyderiai, veikdami panašiomis sąlygomis, pasiekia skirtingus darbuotojų įsitraukimo, pasitenkinimo ar inovatyvumo lygius. Toliau šiame skyrelyje bus aptariami pagrindiniai lyderystės stiliai

Remiantis Northouse (2022) pagrindiniai lyderystės stiliai gali būti grupuojami pagal tai, kaip lyderis derina rezultatų siekimą ir santykius su sekėjais. Transformacinė lyderystė siejama su gebėjimu įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus, kuriant patrauklią viziją, skatinant naujoves ir individualiai

atsižvelgiant į sekėjų poreikius; lyderis čia veikia kaip pokyčių iniciatorius, padedantis darbuotojams peržengti siaurus asmeninius interesus organizacijos labui (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2022). Transakcinė lyderystė, priešingai, grindžiama aiškos mainų logikos principais – lyderis nustato tikslus, standartus ir lūkesčius, o už jų pasiekimą taikomi konkretūs atlygiai ar nuobaudos. Toks stilius palaiko struktūrą, tvarką ir užduočių įvykdymą (Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2022).

Kita lyderystės stilių grupė apima tai, kaip paskirstoma sprendimų priėmimo galia ir kontrolė. Autokratinis stilius pasižymi centralizuotu sprendimų priėmimu, ribotu darbuotojų įtraukimu ir orientacija į paklusnumą bei kontrolę, o demokratinis / dalyvaujantis stilius, priešingai, įtraukia komandą į sprendimų priėmimą, vertina darbuotojų nuomonę ir skatina bendradarbiavimą (Lewin ir kt. 1939; Northouse, 2022). Laissez-faire stilius apibūdinamas kaip neįsikišantis – lyderis minimaliai vadovauja, vengia priimti sprendimus ir suteikia didelę autonomiją, todėl, kaip pateikia Skogstad ir kiti autoriai (2007), toks stilius dažnai siejamas su prastesniais rezultatais ir žemesniu įsitraukimu (Northouse, 2022). Autoritarinis stilius gali būti laikomas kraštutine vadovavimo forma, kai iš darbuotojų reikalaujama besąlygiško paklusnumo ir menkai toleruojama nuomonių įvairovė.

Šiuolaikinėje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama ir vertybėmis grįstiems lyderystės stiliams. Tarnaujanti lyderystė (angl. *servant leadership*) orientuojasi į sekėjų poreikių tenkinimą, jų gerovę ir įgalinimą. Lyderis čia veikia pirmiausia kaip tarnaujantis kitiems, o tik po to – kaip formaliai valdantis (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck, 2011). Autentiška ir etiška lyderystė akcentuoja lyderio savirefleksiją, vertybinį nuoseklumą, skaidrumą ir moralinių standartų laikymąsi, kurie kuria pasitikėjimą ir psichologinį saugumą komandoje (Avolio & Gardner, 2005; Brown & Treviño, 2006). Palaikantysis arba santykių stilius artimas procesinei/santykių kryptčiai – čia daug dėmesio skiriama tarpasmeniniams ryšiams, komandos darnai ir emocinei paramai, nes manoma, kad būtent santykių kokybė lemia darbuotojų įsitraukimą ir papildomas pastangas (Graen & Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2022). Trumpai lyderystės stiliai aptariami 1 lentelėje.

1 lentelė. Lyderystės stiliai ir jų požymiai

Lyderystės stilius	Pagrindiniai požymiai	Šaltinis
Transformacinis	Įkvepia viziją, skatina pokyčius ir inovacijas, individualiai dėmesingas sekėjams, intelektualiai stimuliuoja	Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2022
Transakcinis	Aiški struktūra, tikslai, atlygiai ir nuobaudos, orientacija į užduočių įvykdymą ir laikymąsi taisyklių	Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2022
Laissez-faire	Minimalus įsikišimas, sprendimų vengimas, didelė autonomija, žemas vadovo vadovavimas	Skogstad ir kt., 2007; Northouse, 2022
Autokratinis	Centralizuoti sprendimai, stipri kontrolė, ribotas pavaldinių įtraukimas	Northouse, 2022
Demokratinis/ Dalyvaujantis	Grupės įtraukimas į sprendimus, nuomonių vertinimas, bendradarbiavimas	Northouse, 2022
Tarnaujantis	Prioritetas sekėjų poreikiams, etinis fokusas, įgalinimas, rūpestis gerove	Greenleaf, 1977; Van Dierendonck, 2011
Autentiškas/ etiškas	Skaidrumas, moraliniai standartai, savirefleksija, pasitikėjimo kūrimas	Avolio & Gardner, 2005; Brown & Treviño, 2006
Palaikantis/ santykių	Dėmesys tarpasmeniniams santykiams, paramai, komandos darnai, pasitikėjimui	Northouse, 2022
Autoritarinis	Griežta kontrolė, reikalaujamas besąlygiškas paklusnumas, slopinama kritika ir nesutarimai	Lewin, ir kt., 1939; Northouse, 2022

Ši bendra stilistinių požiūrių įvairovė sudaro pagrindą detalesnei transformacinės ir transakcinės lyderystės analizei, kuri šiame darbe laikoma centrine tiriant skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvią elgseną.

Ši bendra stilistinių požiūrių įvairovė sudaro pagrindą detalesnei transformacinės ir transakcinės lyderystės analizei, kuri šiame darbe laikoma centrine tiriant skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvią elgseną. Dėl šių stilių teorinio išvystymo ir plačių empirinių tyrimų jie pasirenkami kaip pagrindinis tiriamas objektas: transformacinė lyderystė leidžia analizuoti vizijos, prasmės, įgalinimo ir psichologinio saugumo vaidmenį, o transakcinė – aiškių tikslų, taisyklių ir teisingai suvokiamų mainų svarbą darbuotojų elgesiui. Be to, šie du stiliai leidžia konceptualiai palyginti, kaip skirtingų kartų darbuotojai reaguoja į pokyčius ir struktūrą, vertybinį įkvėpimą ir rezultatų kontrolę. Todėl tolesniuose poskyriuose išsamiau nagrinėjamos transformacinės ir transakcinės lyderystės samprata ir pagrindiniai jų ypatumai.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė šiame skyriuje atsiskleidžia kaip istoriškai kintantis, daugialypis ir santykiuose išsiskynęs reiškinys. Nuo ankstyvųjų „didžiojo žmogaus“ idėjų ir bruožų teorijų pereita prie elgesio, situacinių ir procesinių požiūrių, kuriuose lyderystė suprantama ne tik kaip išskirtinių asmeninių savybių ar formalaus statuso funkcija, bet kaip dinamiškas socialinės įtakos procesas, kuriame lyderis ir sekėjai kartu kuria kryptį, prasmę ir bendrus tikslus. Integruotas Winston ir Patterson (2006) požiūris dar labiau išplečia šią sampratą, akcentuodamas lyderio atsakomybę ne tik už rezultatų siekimą, bet ir už sekėjų augimą, įgalinimą bei pasitikėjimo kūrimą. Tuo pačiu lyderystės stilių analizė parodė, kad skirtingi elgesio modeliai (transformacinis, transakcinis, tarnaujantis, autentiškas ir kt.) atspindi skirtingus rezultatų ir santykių derinimo būdus bei sukuria skirtingas prielaidas darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai. Ši teorinė apžvalga sudaro pagrindą tolesnei analizei, kurioje detaliau nagrinėjami konkretūs lyderystės stiliai ir jų sąsajos su skirtingų kartų darbuotojų elgsena organizacijose.

2.2. Transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių samprata ir ypatumai

Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai per pastaruosius kelis dešimtmečius tapo vienais dažniausiai analizuojamų ir empiriškai tiriamų lyderystės modelių, neretai laikomų standartu „organizacinio elgesio tyrimuose. Dar Burns (1978) išskyrė moraliniais siekais ir abipuse lyderio–sekėjų transformacija grindžiamą transformacinę lyderystę bei mainais ir interesų derinimu paremtą transakcinę lyderystę, o Bass (1990) šią koncepciją išplėtojo į aiškiau operacionalizuotą, matuojamą modelį, vėliau įtvirtintą vadinamajame pilno spektro lyderystės (angl. *full range leadership*) požiūryje. Šių stilių populiarumą lėmė keli veiksniai: pirma, jie leidžia vienu metu analizuoti ir įkvėpiančią pokyčių lyderystę, ir kasdienę, rezultatais grįstą vadovavimo praktiką. Antra, daugybė empirinių tyrimų parodė jų ryšius su svarbiais organizaciniais rezultatais – darbuotojų pasitenkinimu, įsitraukimu, inovatyvumu ir veiklos efektyvumu (Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2022). Dėl šių priežasčių transformacinė ir transakcinė lyderystė šiandien plačiai taikomos tiek akademinuose modeliuose, tiek praktinėse diagnostikos priemonėse, o jų derinys dažnai laikomas pagrindiniu rėmu, aiškinančiu, kaip skirtingas vadovavimo būdas veikia darbuotojų motyvaciją, elgseną ir santykį su organizacija.

Transformacinė lyderystė. Transformacinė lyderystė dažniausiai apibūdinama kaip toks vadovavimo stilius, kuriame lyderis siekia pakeisti sekėjų požiūrį, vertybes ir motyvaciją taip, kad jie peržengtų siaurus asmeninius interesus ir imtų siekti bendrų, aukštesnių tikslų (Burns, 1978; Bass,

1990). Lyderis čia veikia ne tik kaip užduočių paskirstytojas, bet ir kaip prasmės kūrėjas – formuoja patrauklią ateities viziją, susieja ją su darbuotojų tapatybe ir vertybėmis, padeda suprasti, kodėl jų darbas svarbus organizacijai ir visuomenei. Tokiu būdu transformacinė lyderystė grindžiama vidinės motyvacijos stiprinimu: darbuotojai dirba ne vien dėl atlygio ar bausmių vengimo, o todėl, kad jaučiasi įsitraukę į prasmingą veiklą, su kuria nori tapatintis. Bass (1990) transformacinę lyderystę operacionalizavo per keturis esminius komponentus. Idealizuota įtaka reiškia lyderio, kaip sektino pavyzdžio, vaidmenį – jis demonstruoja vertybinį nuoseklumą, etišką elgesį ir profesinę kompetenciją, todėl juo pasitikima ir norima sekti. Įkvepianti motyvacija pasireiškia gebėjimu aiškiai ir optimistiškai komunikuoti viziją, kelti prasmingus, iššūkius teikiančius, bet pasiekiamus tikslus ir taip kelti darbuotojų entuziazmą. Intelektualinis stimuliavimas susijęs su kritinio mąstymo ir kūrybiškumo skatinimu – transformaciniai lyderiai padrąsina abejoti nusistovėjusiomis normomis, išbandyti naujus sprendimus, toleruoja klaidas kaip mokymosi procesą. Individualus dėmesys reiškia, kad lyderis į darbuotojus žiūri kaip į skirtingus asmenis – domisi jų poreikiais, karjeros tikslais, suteikia grįžtamąjį ryšį, mentorystę ir ugdymo galimybes. Šių komponentų derinys sukuria klimatą, kuriame darbuotojai jaučiasi vertinami, įgalinti ir psichologiškai saugūs, todėl labiau linkę įsitraukti, priimti atsakomybę ir rodyti iniciatyvą:

1. **Idealizuota įtaka.** Lyderis veikia kaip sektinas pavyzdys, demonstruoja vertybinį nuoseklumą ir sąžiningumą, todėl sekėjai juo pasitiki ir linkę su juo tapatintis.
2. **Įkvepianti motyvacija.** Lyderis formuoja aiškia, patrauklią viziją, iškelia prasmingus tikslus ir komunikuoja optimistiškai, taip stiprindamas darbuotojų tikėjimą bendro tikslo svarba.
3. **Intelektualinis stimuliavimas.** Lyderis skatina kritinį mąstymą ir kūrybiškumą, ragina kelti klausimus, abejoti nusistovėjusiomis praktikomis ir ieškoti naujų problemų sprendimo būdų.
4. **Individualus dėmesys.** Lyderis atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo poreikius, teikia personalizuotą grįžtamąjį ryšį, palaiko ugdymą ir veikia kaip mentorius ar koučeris.

Tokie vadovai geba perteikti aiškia viziją, ugdyti darbuotojų pasitikėjimą, skatinti kūrybiškumą ir palaikyti asmeninį augimą. Akcentuojama, kad transformacinė lyderystė siejama su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu, įsitraukimu ir pasitikėjimu organizacija, ypač tuomet, kai darbuotojams svarbus prasmingumas ir galimybė tobulėti (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Transakcinė lyderystė. Transakcinė lyderystė remiasi socialinių mainų logika: vadovas ir darbuotojas sudaro tarsi „sutartį“, pagal kurią už tam tikrą elgesį ar rezultatus darbuotojas gauna konkretų atlygį arba patiria neigiamas pasekmes (Burns, 1978; Bass, 1990). Šiame stiliuje pagrindinis dėmesys skiriamas aiškių lūkesčių, taisyklių ir našumo standartų formulavimui, užduočių paskirstymui ir rezultatų kontrolei. Lyderis aiškiai įvardija, ko tikisi, kokie rodikliai laikomi priimtinais, ir supažindina darbuotojus su atlygio sistema. Tokiu būdu darbuotojai žino, kokio elgesio iš jų tikimasi ir kokios pasekmės laukia už tikslų pasiekimą ar jų neįvykdymą.

Pagrindiniai transakcinės lyderystės mechanizmai yra sąlyginis atlygis ir vadovavimas išimtimi (angl. *management by exception*). Sąlyginis atlygis reiškia, kad lyderis iš anksto suderina tikslus ir išmokas bei nuosekliai jų laikosi, taip kurdamas nuspėjamumo ir teisingumo jausmą. Vadovavimas išimtimi gali būti aktyvus arba pasyvus: aktyvus – kai vadovas sistemingai stebi procesus ir iš karto reaguoja pastebėjus nukrypimus, pasyvus – kai įsitraukia tik tuomet, kai problema tampa rimta. Teoriškai šis stilius grindžiamas lūkesčių ir pastiprinimo idėjomis: manoma, kad aiškos taisyklės, struktūra ir sąžiningi mainai skatina darbuotojus siekti nustatytų rezultatų. Transakcinė lyderystė ypač tinkama aplinkose, kur darbas labiau rutininis, stipriai reglamentuotas, svarbu laikytis procedūrų, terminų ir kokybės standartų – čia aiškumas ir kontrolė dažnai vertinami ne mažiau nei autonomija. Šis modelis

apibūdinamas kaip sutartinį santykį tarp lyderio ir pavaldinių, kuriame pabrėžiama tvarka, kontrolė ir užduočių vykdymas. Burns (1978) išskiriamos dvi pagrindinės transakcinio lyderystės formos:

1. **Sąlyginį atlygio suteikimas (angl. *contingent reward*).** Lyderis aiškiai apibrėžia lūkesčius, tikslus ir našumo kriterijus, su darbuotojais iš anksto sutaria dėl atlygio už pasiektus rezultatus ir nuosekliai suteikia šį atlygį, kai susitarimai įvykdomi. Tai kuria nuspėjamumo ir teisingumo jausmą, bet mažiau skatina veiklą už sutartų ribų.
2. **Aktyvi ar pasyvi išimtimi grįstą vadovo priežiūrą (angl. *management by exception*).** Lyderis daugiausia reaguoja į nukrypimus nuo standartų ar klaidas. Aktyvaus valdymo išimtimi atveju lyderis sistemingai stebi procesus ir nedelsdamas įsikiša pastebėjęs problemą, o pasyvaus – įsitraukia tik tada, kai klaidos ar pažeidimai tampa rimti. Šis stilius palaiko kontrolę ir tvarką, bet paprastai mažiau skatina kūrybiškumą ir savanorišką iniciatyvą.

Remiantis Judge ir Piccolo (2004) šis lyderystės stilius gali būti efektyvus užtikrinant produktyvumą ir procesų stabilumą, tačiau jis gali būti siejamas su mažesniu darbuotojų įsitraukimu bei inovatyvumu. Visgi vėliau anksčiau minėtieji autoriai pabrėžia, kad nei transformacinė, nei transakcinė lyderystė nėra savaime pranašesnė. Geriausių rezultatų pasiekia lyderiai, gebantys derinti abu modelius, priklausomai nuo konteksto. Transformacinė lyderystė ypač veiksminga situacijose, kai organizacija susiduria su pokyčiais, reikia inovacijų ar darbuotojų įgalinimo, o transakcinė, kai būtina griežta kontrolė, procesų tikslumas ir užduočių įvykdymo užtikrinimas. Autorių šis požiūris vertinamas kaip pilnas lyderystės modelis, kuriame transformacinė ir transakcinė lyderystė laikomos tarpusavyje papildančiomis, o ne prieštaraujančiomis. Tai ypač aktualu daugiafunkcėse ir tarpusavyje skirtingose komandose, kuriose skirtingų darbuotojų poreikiai gali būti patenkinti tik lanksčiai derinant skirtingus lyderystės principus.

Kiek naujesnis Abbas ir Ali (2023) tyrimas transformacinę ir transakcinę lyderystę apibrėžia labai aiškiai atskirdami jų orientaciją į žmones ir užduotis. Transformacinė lyderystė apibūdinama kaip žmonėmis grįstas (angl. *person-focused*) stilius, kuriame lyderis siekia paveikti aukštesnio lygio darbuotojų poreikius – autonomiją, kompetencijos jausmą ir priklausymą komandai – ir taip sužadinti vidinę, o ne vien išorinę motyvaciją. Tokie lyderiai kuria patrauklią viziją, aiškiai ją komunikuoja, skatina komandinę identitetą ir suteikia erdvės savarankiškumui bei kūrybiškam mąstymui. Jie naudoja intelektualinę stimuliaciją, idealizuotą įtaką, įkvėpiančią motyvaciją ir individualizuotą dėmesį kaip pagrindinius poveikio mechanizmus, todėl sekėjai ne tik vykdo užduotis, bet ir linkę peržengti pareigines ribas, prisidėdami prie pokyčių ir inovacijų organizacijoje.

Transakcinė lyderystė autorių darbe apibrėžiama kaip labiau užduotims ir struktūrai orientuotas (angl. *task-focused*) stilius. Čia lyderio ir darbuotojų santykiai grindžiami aiškiais mainais: už nustatytus rezultatus pažadamas konkretus atlygis, o nukrypimai nuo standartų koreguojami aktyvia ar pasyvia kontrole. Remiamasi lūkesčių ir teisingumo teorijomis – manoma, kad darbuotojai bus motyvuoti, jei supras, kokio elgesio ir rezultatų iš jų tikimasi, ir matys, kad už tai gaus adekvatų atlygį. Toks stilius padeda palaikyti tvarką, numatomumą ir našumą, ypač kai darbas labiau rutininis, stipriai reglamentuotas ir siejamas su aiškiais kiekybiniais tikslais.

Lyginant šiuos du stilius, pabrėžiami keli esminiai jų skirtumai. Transformacinė lyderystė orientuojasi į ilgalaikį krypties ir prasmės kūrimą, sekėjų įgalinimą ir savanorišką papildomų pastangų investavimą, tuo tarpu transakcinė – į trumpesnio laikotarpio tikslų įgyvendinimą, atitikimą taisyklėms ir aiškiems standartams. Pirmuoju atveju dominuoja vidinė motyvacija, pasitikėjimu ir įkvėpimu grįsti santykiai, antruoju – išorinių paskatų ir kontrolės logika. Transformaciniai lyderiai

dažniau siejami su inovacijomis, kūrybiškumu ir gebėjimu valdyti neapibrėžtumą, tuo tarpu transakciniai – su procesų stabilumu ir efektyviu kasdienės veiklos koordinavimu. Šiuolaikiniai autoriai pabrėžia, kad praktikoje šie stiliai dažniausiai pasireiškia kaip vienas kitą papildantys: lyderiams tenka derinti viziją ir įkvėpimą su aiškiais taisyklėmis ir teisingai suvoktais mainais, ypač sudėtingose, projektuose dirbančiose organizacijose.

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė sudaro pagrindinį šiame darbe taikomą lyderystės aiškinimo rėmą. Transformacinė lyderystė apibūdinama kaip į žmones orientuotas stilius, kai lyderis per viziją, vertybinį nuoseklumą, intelektinę stimuliaciją ir individualų dėmesį siekia sužadinti darbuotojų vidinę motyvaciją ir paskatinti juos peržengti siaurus asmeninius interesus. Transakcinė lyderystė, priešingai, grindžiama socialinių mainų logika – aiškiai apibrėžtais tikslais, taisyklėmis ir sąlyginiais atlygiais, kuriuos papildo aktyvi ar pasyvi nukrypimų kontrolė. Pirmuoju atveju akcentuojama prasmės kūrimas, autonomija, kūrybiškumas ir psichologinis saugumas, antruoju – tvarka, nuspėjamumas ir užduočių įvykdymas pagal nustatytus standartus. Nors šie stiliai remiasi skirtingais poveikio mechanizmais ir motyvacinėmis prielaidomis, literatūroje pabrėžiama, kad praktikoje jie dažniausiai veikia kaip tarpusavyje papildantys elementai: transformacinė lyderystė suteikia kryptį ir įkvepia pokyčiams, o transakcinė užtikrina, kad pokyčiai būtų įgyvendinami per aiškias struktūras ir teisingai suvoktus mainus. Dėl šios priežasties jų derinys laikomas ypač reikšmingu siekiant paaiškinti darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvią elgseną skirtingų kartų kontekste.

2.3. Kartų samprata ir skirstymas

Kartos sąvoka socialiniuose moksluose paprastai suprantama kaip gimimo laiku susijusi žmonių kohorta, kurią vienija bendros, identiteta formuojančios istorinių, kultūrinių ir socialinių įvykių patirtys jaunystėje. Mannheim (1952) kartą apibrėžė ne kaip paprastą amžiaus grupę, o kaip socialinį vienetą, kurį sieja kartos padėtis – bendras istorinis fonas ir skirtingi subkultūriniai judėjimai toje pačioje kartoje. Vėlesni autoriai pabrėžia, kad kartos yra kultūriškai sąlygotas fenomenas: skirtingoms kartoms būdingi saviti pomėgiai, įsitikinimai ir polinkiai, o kartos viduje vyksta nuolatinė kova dėl kultūrinių ir ekonominių išteklių (Bourdieu, 1993). Kitas svarbus akcentas – tai, kad kartų atstovus sieja ne vien biologinis amžius, bet ir bendros kultūrinės, ekonominės, socialinės, technologinės bei istorinės permainos, kurios formuoja jų pasaulėžiūrą ir elgsenos tendencijas (Strauss & Howe, 1991).

Ryder (1965) šias idėjas pabrėždamas, kad žmonės, gimę tuo pačiu laikotarpiu, pereina gyvenimo ciklą veikiami tų pačių socialinių pokyčių. Tokiu būdu kartų kaita tampa vienu iš visuomenės transformacijos mechanizmų: kiekviena nauja kohorta, įžengdama į darbo rinką, atsineša kitokių vertybių ir lūkesčių, kurie ilgainiui keičia organizacijų kultūrą ir veiklos prioritetus. Vertybių kaitos aspektą išplėtojo Inglehart (2008), kurio tyrimai parodė, kad vaikystės materialinės ir socialinės sąlygos palieka ilgalaikį pėdsaką kartos vertybinėse orientacijose. Jei karta augo nepritekliaujančioje ir nesaugumoje, jai būdingesnės išlikimo vertybės, o augusios gausios ir stabilumo laikotarpiu dažniau orientuojasi į saviraišką, autonomiją ir gyvenimo kokybę. Tai reiškia, kad kartų skirtumai nėra atsitiktiniai – juos struktūroja konkretūs istoriniai ir kultūriniai kontekstai.

Tuo pat metu šiuolaikinė organizacinė psichologija vis kritiškiau vertina kartų kategorijų taikymą darbo kontekste. Rudolph ir kitų autorių (2020) darbe pabrėžiama, kad nors kartos dažnai apibrėžiamos kaip socialinės grupės, suformuotos bendrų formuojančių patirčių, pats kartų klasifikavimas yra

ginčytinas ir priklausomas nuo konteksto. Pabrėžiama, kad skirtinguose tyrimuose vartojamos nevienodos kartų ribos ir etiketės, jos menkai dera tarp šalių, o empiriškai labai sunku aiškiai atskirti kartos, amžiaus ir laikotarpio (angl. *age-period-cohort*) poveikius. Dėl to vis labiau pripažįstama, kad kartos dažnai veikia kaip socialiniai konstruktai – patogūs naratyvai, padedantys žmonėms aiškintis sudėtingus amžiaus ir pokyčių procesus darbe, tačiau ne visada atitinkantys realias, stabilias psichologines ar elgesio skirtumų struktūras. Vis dėlto praktikoje kartų retorika išlieka itin populiari, ypač nagrinėjant darbo rinkos transformacijas ir skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius, todėl būtina aiškiai suprasti ir teorines kartos sampratos prielaidas, ir jos ribotumus organizacijų tyrimuose.

Skirtingi autoriai kartų sampratą konkretina nustatydami apytiksles gimimo metų ribas, tačiau šios ribos nėra universalios – jos priklauso nuo nagrinėjamo regiono, istorinio konteksto ir tyrimo tikslo. Howe ir Strauss (2000) vieni pirmųjų pasiūlė nuoseklią JAV visuomenės kartų tipologiją, kurioje išskiriama tylioji, tradicinė karta (angl. *Silent Generation*, g. 1925–1943), kūdikių bumo karta (angl. *Baby Boom Generation*, g. 1943–1960), X karta (angl. *Generation X*, g. 1961–1981) ir Y ar tūkstantmečio karta (angl. *Millennial Generation*, g. 1982–2000). Šios ribos grindžiamos didžiaisiais XX a. lūžiais – Didžiąja depresija, Antruoju pasauliniu karu, pokario ekonomikos pakilimu, šaltojo karo ir kultūros laikotarpiu – kurie, autorių teigimu, formavo skirtingus socialinius bei vertybinius patyrimus atskiroms kohortoms.

Hole ir kiti autoriai (2010) siūlo artimą, tačiau šiek tiek pakoreguotas laiko ribas, labiau pritaikytas Šiaurės Europos darbo rinkos ir socialinės politikos kontekstui. Jų darbuose kūdikių bumo kartai priskiriama 1943–1964 m., X karta – 1965–1983 m., o Y karta (kartais vadinama Gen Y ar „Gen Pu“) apima 1983–2000 m. gimusius asmenis. Tokie poslinkiai paaiškinami ilgesniu pokario gerovės valstybės kūrimosi laikotarpiu ir vėlesne masine aukštojo mokslo bei informacinių technologijų plėtra Skandinavijos šalyse.

Labanauskas (2008) kartų laiko ribas pritaiko prie Lietuvos istorinio konteksto, išskirdamas ne tik tarptautinėje literatūroje įprastas Baby Boomers, X ir Y kartas, bet ir tokias kategorijas kaip „Didžioji karta“, „Pirmoji tarybinė karta“, „Sputnik karta“ ar „Atgimimo karta“. Ši klasifikacija labiau akcentuoja politinius ir socialinius lūžius – karo ir pokario patirtis, sovietinės sistemos įsitvirtinimą, atgimimo ir nepriklausomybės laikotarpį – kurie skirtingą įtaką darė Lietuvoje augusioms kartoms. Dėl to jos gimimo metų ribos šiek tiek skiriasi nuo kitų autorių pateikiamų ribų.

Lancaster ir Stillman (2002), analizuodami daugiakartę darbo jėgą organizacijose, taip pat remiasi keturių kartų modeliu – tradicinė karta, kūdikių bumo karta, X ir Y kartos – tačiau gimimo metai kiek paslenkami, siekiant geriau atspindėti JAV darbo rinkos demografiją ir į ją įsiliejančių kartų bangas. Autoriai kartų ribas sieja su darbo rinkos pasiūlos pokyčiais, vartotojų elgsenos transformacija ir technologijų plėtra, todėl jų klasifikacija ypač orientuota į vadybinį pritaikomumą.

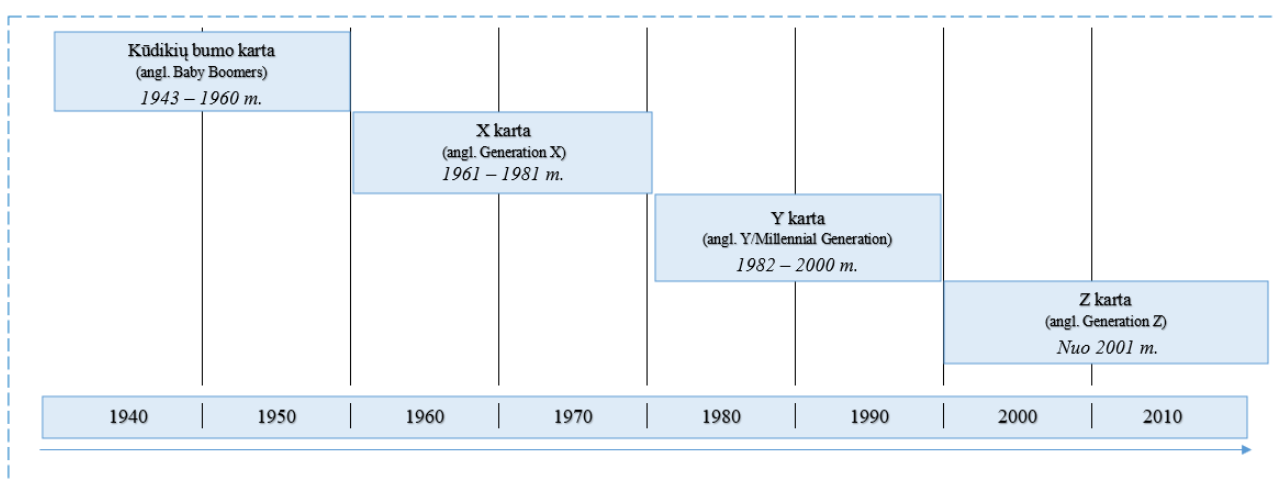
Martin ir Tulgan (2002) kartas apibrėžia iš vadovavimo praktikos perspektyvos, akcentuodami, kaip skirtingu metu gimę darbuotojai skiriasi lojalumo, karjeros ir darbo – gyvenimo balanso lūkesčiais. Jų siūlomos ribos iš esmės sutampa su kitais JAV autoriais, tačiau labiau pabrėžiami valdymo sprendimams aktualūs bruožai – autoritetų vertinimas, požiūris į hierarchiją, grįžamojo ryšio poreikis. Todėl šis skirstymas dažnai naudojama personalo valdymo ir konsultavimo literatūroje.

Oblinger ir Oblinger (2005) daugiausia dėmesio skiria vadinamajai „tinklo kartai“ (Net Generation) – maždaug 1982–1991 m. gimusiems jaunuoliams, kurie nuo vaikystės augo skaitmeninėje aplinkoje. Nors jie taip pat remiasi bendromis Baby Boom, X ir Y kartų ribomis, autoriams svarbiausia atskleisti,

kuo skaitmeninės gimtosios kartos patirtys skiriasi nuo ankstesnių studentų kartų – tai lemia jų mokymosi stilius, lūkesčius dėstytojams ir technologijų naudojimą studijose.

Zemke, Raines ir Filipczak (1999) knygoje „Generations at Work“ generacijas apibrėžia per darbo vietos perspektyvą, išskirdami Veteranų, kūdikių bumo, X ir vadinamąją „Nexters“ kartą. Darbe aptariama, kad skirtingų kartų darbuotojai skirtingai supranta lojalumą, autoritetą, karjeros sampratą ir darbo motyvaciją, ir kokias pasekmes tai turi vadovams bei personalo politikai.

Nepaisant šių skirtumų, šiame darbe pasirenkama remtis Howe ir Strauss (2000) siūloma kartų periodizacija, pagal kurią išskiriama Tylioji, tradicinė karta (angl. *Silent Generation*, 1925–1943 m.), Kūdikių bumo karta (angl. *Baby Boomers*, 1943–1960 m.), X karta (angl. *Generation X*, 1961–1981 m.) ir Y/Tūkstantmečio karta (angl. *Y/Millennial Generation*, 1982–2000 m.), Z karta (angl. *Generation Z*, nuo 2001 m.). Ši klasifikacija pasirinkta todėl, kad ji yra viena plačiausiai cituojamų kartų teorijos ir darbo santykių tyrimuose, užtikrina aiškų ir nuoseklų keturių šiuo metu darbo rinkoje dalyvaujančių kartų atskyrimą bei leidžia palyginti gautus rezultatus su tarptautiniais lyderystės ir kartų tyrimais. Be to, toks skirstymas iš esmės suderinamas su daugelyje Europos ir Lietuvos tyrimų taikomomis kartų ribomis, todėl tyrimo analizė išlieka tiek teoriškai pagrįsta, tiek empiriškai palyginama. Taip pat verta paminėti, kad darbe nebus tiriama Tylioji karta (1925–1943 m.), kadangi darbo rinkoje šios kartos atstovai beveik nebedalyvauja, todėl palygintinus duomenis surinkti būtų sudėtinga. Pagal dažniausiai tyrimuose naudojamą kartų laiko juostą sudarytas 1 paveikslėlis.



1 pav. Skirtingų kartų pasiskirstymas laiko juostoje (sudaryta autoriaus)

Kartų teorijos praktinis taikymas susiduria su reikšmingais iššūkiais, todėl būtina atkreipti dėmesį į šios perspektyvos ribotumus. Autoriai pabrėžia metodologines ir konceptualias problemas – sunkumus empiriškai atskirti kartas, amžiaus ir laikotarpio efektus, skerspjūvio tyrimų ribotumus bei dažnai savavališkai nustatomas kartų ribas (Parry & Urwin, 2011; Costanza & Finkelstein, 2015; Rudolph ir kt., 2020). Dėl to kartų skirtumai darbuotojų pasitenkinimo, įsipareigojimo ar ketinimo palikti darbą srityse dažnai pasirodo esantys labai menki arba statistiškai nereikšmingi (Costanza, 2012), o kartų samprata labiau padeda suprasti bendras vertybių kaitos kryptis nei individualius poreikius. Skirtingi tyrėjai kartoms priskiria nevienodus gimimo metų intervalus, be to, dauguma pavadinimų ir chronologinių ribų suformuotos JAV kontekste, kuris ne visada tinka kitoms kultūroms (Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014). Tai kelia klausimą, kiek kartų teorijos iš tiesų atspindi globalią darbo rinkos realybę ir ar darbuotojų priskyrimas kartai nelemia supaprastintų, stereotipais grįstų išvadų apie jų vertybes bei elgesį (McMullin ir kt., 2007). Kritikuojama ir tai, kad kartos dažnai

vaizduojamos kaip homogeniškos grupės, nors realybėje kiekvienoje jų egzistuoja didelė vidinė įvairovė, susijusi su socialine klase, lytimi, etniškumu, profesine patirtimi ir kitais veiksniais (Rudolph & Zacher, 2016). Vis dėlto, nepaisant šių ribotumų, kartų perspektyva gali būti naudinga, jei ji taikoma atsargiai – kaip platesnis socialinio konteksto supratimo įrankis, o ne kaip griežta schema individualiems darbuotojams vertinti.

Kartų teorijos kritika. Kartų teorijos praktinis taikymas susiduria su reikšmingais iššūkiais, todėl būtina atkreipti dėmesį į šios perspektyvos ribotumus. Autoriai pabrėžia metodologines ir konceptualias problemas – sunkumus empiriškai atskirti kartos, amžiaus ir laikotarpio efektus, skerspjuvio tyrimų ribotumus bei dažnai savavališkai nustatomas kartų ribas (Parry & Urwin, 2011; Costanza & Finkelstein, 2015; Rudolph ir kt., 2020). Dėl to kartų skirtumai darbuotojų pasitenkinimo, įsipareigojimo ar ketinimo palikti darbą srityse dažnai pasirodo esantys labai menki arba statistiškai nereikšmingi (Costanza, 2012), o kartų samprata labiau padeda suprasti bendras vertybių kaitos kryptis nei individualius poreikius. Skirtingi tyrėjai kartoms priskiria nevienodus gimimo metų intervalus, be to, dauguma pavadinimų ir chronologinių ribų suformuotos JAV kontekste, kuris ne visada tinka kitoms kultūroms (Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014). Tai kelia klausimą, kiek kartų teorijos iš tiesų atspindi globalią darbo rinkos realybę ir ar darbuotojų priskyrimas kartai nelemia supaprastintų, stereotipais grįstų išvadų apie jų vertybes bei elgesį. Kritikuoama ir tai, kad kartos dažnai vaizduojamos kaip homogeniškos grupės, nors realybėje kiekvienoje jų egzistuoja didelė vidinė įvairovė, susijusi su socialine klase, lytimi, etniškumu, profesine patirtimi ir kitais veiksniais (Rudolph & Zacher, 2016). Vis dėlto, nepaisant šių ribotumų, kartų perspektyva gali būti naudinga, jei ji taikoma atsargiai – kaip platesnis socialinio konteksto supratimo įrankis, o ne kaip griežta schema individualiems darbuotojams vertinti.

Kartų teorijos tyrimai. Nors kartų teorija turi ir ribotumų, tyrimai rodo tam tikras nuoseklias skirtingų kartų orientacijas, kurios gali būti naudingos organizacijų valdyme. Twenge ir kt. (2010), Smola ir Sutton (2002), Cennamo ir Gardner (2008) bei kiti autoriai atskleidžia, kad jaunesnės kartos dažniau akcentuoja darbo lankstumą, greitą grįžtamąjį ryšį, pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei horizontalias karjeros galimybes, o vyresnės – stabilumą, ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai ir aiškią struktūrą. Benson ir Brown (2011) parodė, kad Y kartos atstovai rečiau sieja savo karjerą su viena organizacija, o Parry ir Urwin (2011) – kad kai kuriose Europos šalyse kartų skirtumai yra mažiau ryškūs ir dažnai persidengia su išsilavinimo ar darbo pobūdžio įtaka, todėl kartų efektai turėtų būti interpretuojami atsargiai. Kartu tyrimai rodo ir skirtingus kartų lūkesčius lyderystei bei komandiniam darbui. Ng ir kt. (2010) nustatė, kad Y karta labiau vertina artimesnį santykį su vadovu, mentorystę ir dalyvavimą priimančiais sprendimus, o Seemiller ir Grace (2016) pabrėžė Z kartos jautrumą vadovo autentiškumui, psichologinei gerovei ir įtraukiai aplinkai. Mencl ir Lester (2014) parodė, kad jaunesni darbuotojai labiau toleruoja diskusinius konfliktus, orientuojasi į bendradarbiavimą ir aktyviau reiškia nepasitenkinimą, kai lūkesčiai dėl lankstumo ar sąlygų nėra tenkinami, tuo tarpu vyresnės kartos dažniau priima hierarchišką vadovavimą, akcentuoja individualų indėlį ir yra linkusios labiau taikytis prie esamos situacijos. Taigi, nors kartų skirtumai nėra absoliutūs, jie leidžia numatyti tam tikras skirtingų amžiaus grupių prioritetų ir elgsenos tendencijas, svarbias planuojant lyderystės praktikas ir darbo sąlygų dizainą.

Apibendrinant galima teigti, kad kartos socialiniuose moksluose suprantamos kaip gimimo laikotarpiu susijusios žmonių grupės, kurių tapatybę formuoja bendros istorinių, kultūrinių ir socialinių įvykių patirtys jaunystėje. Mannheim (1952) pabrėžė, kad karta nėra vien amžiaus riba – tai socialinis vienetas, susietas bendra kartos padėtimi ir išgyvenamais lūžiais, o Bourdieu (1993)

akcentavo, jog kartos kinta per kovą dėl kultūrinių ir ekonominių išteklių. Inglehart (2008) tyrimai rodo, kad vaikystės sąlygos – saugumas ar nepriteklis – palieka ilgalaikį pėdsaką vertybėse, todėl skirtingos kartos skiriasi išlikimo ar saviraiškos orientacijomis. Nors šiuolaikiniai autoriai (Rudolph ir kt., 2020) kritiškai vertina kartų skirstymą dėl skirtingų ribų ir metodologinių ribotumų, praktikoje jis išlieka plačiai naudojamas analizuojant darbo rinkos ir darbuotojų lūkesčių pokyčius. Dėl aiškumo ir palyginamumo šiame darbe remiamasi Howe ir Strauss (2000) siūloma Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų klasifikacija, kuri suderinama su daugeliu tarptautinių lyderystės ir kartų tyrimų.

2.4. Skirtingų kartų bruožai

Šiuolaikinės organizacijos tampa daugiakartėmis darbo aplinkomis, kuriose kartu dirba skirtingų amžiaus grupių darbuotojai. Tokia įvairovė natūraliai sukuria įvairius bendradarbiavimo modelius ir sąveikos formas. Anot Urick (2012), kartų sąveika yra vienas svarbiausių šiuolaikinio personalo valdymo iššūkių, nes joje persipina ne tik skirtingos vertybės, bet ir nevienodas požiūris į autoritetą, komunikaciją bei darbo metodus.

Skirtingi autoriai kartų ypatumus analizuoja iš įvairių perspektyvų. Pirmiausia išryškinamas požiūris į darbą. Twenge, Campbell, Hoffman ir Lance (2010) pažymi, kad tyliajai kartai darbas yra moralinė pareiga ir stabilumo šaltinis, o jų lūkesčiai siejami su socialiniu saugumu ir pagarbos patirčiai poreikiu. Kūdikių bumo kartos atstovai, anot tų pačių autorių, pabrėžia sunkaus darbo ir karjeros siekimo svarbą, linkę dirbti viršvalandžius ir tikisi aiškių vadovo lūkesčių. X karta sieja darbą su galimybe gerai gyventi ir pramogauti, todėl svarbus vadovo autoritetas ir sąžiningas įvertinimas. Y karta labiau akcentuoja prasmingą darbą ir gerosios patirties dalijimąsi – vadovo tikisi kaip mentoriaus, suteikiančio nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Z kartai darbas suvokiamas kaip viena iš gyvenimo sričių, kuri turi derėti su asmeniniu gyvenimu ir socialine atsakomybe. Ši karta linkusi daug bendrauti, dirbti keliomis kryptimis vienu metu, todėl išryškėja ir paviršutiniškumo bei kokybės rizikos.

McCrindle ir Wolfinger (2014) kartu su kitais autoriais pabrėžia skirtingus organizacijai palankius ir nepalankius kartų bruožus. Tylioji karta apibūdinama kaip ištikima organizacijai, stabili ir pasirengusi asmeninėmis pastangomis siekti rezultatų, tačiau dažnai stokojanti technologinio raštingumo ir kūrybiškumo. Kūdikių bumo kartai priskiriamas stiprus tikslų siekimas, optimizmas ir komandinio darbo vertinimas, bet kartu – sunkesnis prisitaikymas prie kintančių technologijų. X karta išsiskiria verslumu, lankstumu, globaliu mąstymu ir techniniu raštingumu, tačiau gali būti kritiška, nekantri ir jautri kritikai. Y kartai būdingas realistiškas situacijos vertinimas, gebėjimas dirbti keliomis kryptimis, techninis išprusimas ir orientacija į prasmingą darbą, bet kartu – polinkis teikti prioritetą savijautai ir dažniau keisti darbo vietą. Z karta apibūdinama kaip itin technologiškai raštinga, kūrybiška ir tolerantiška, tačiau pasižyminti dėmesio stoka, autoritetų nepaisymu ir labai ankstyvais karjeros lūkesčiais.

Kita tyrimų autorių išryškinta perspektyva – dominuojančios vertybės, darbo stilius, motyvacija ir lojalumas. Flagler ir Thompson (2014) akcentuoja, kad tyliajai kartai būdingi pareigingumas, pasiaukojimas ir taisyklių laikymasis, o jų darbo stilius orientuotas į procesą ir teisingą elgesį, bet ne į naujovių kūrimą. Kūdikių bumo kartai svarbus komandiškumas, asmeninis tobulėjimas ir meistriškumas. Jie nori būti bendruomenės dalimi ir naudojasi žiniomis tikslams pasiekti. X karta vertina lankstumą, kokybę ir asmeninę laisvę, mėgsta lyderiauti ir tikisi būti pastebėta. Y karta ieško įkvėpimo, mentorystės ir nehierarchinės darbo aplinkos, o Z karta orientuojasi į greitą mokymąsi, geba apdoroti didelius informacijos kiekius ir dirbti kelias užduotis vienu metu. Motyvaciją

skirtingoms kartoms skirtingai apibūdina Wong, Gardiner, Lang ir Coulon (2008) bei Sereičikienė (2017): tyliajai ir kūdikių bumo kartai ypač svarbus materialinis atlygis, saugumas ir aiškos atsakomybės ribos, tuo tarpu X ir Y kartoms – saviraiška, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, mokymasis ir gera atmosfera. Z kartą labiausiai motyvuoja inovatyvios žinios, mobilumo galimybės ir tik vėliau finansinis atlygis. Lojalumo analizė (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000; Wong, 2008) rodo, kad vyresnės kartos linkusios išlikti organizacijoje ilgą laiką, jei jaučiasi vertinamos, o X, Y ir Z kartos lojalumą labiau sieja su tobulėjimo galimybėmis ir vadovo suteikiama erdve augti, o ne su pačia organizacija ar prekės ženklu. Toliau kartos bus aptariamos atskirai:

Tylioji karta. Tylioji karta darbo rinkoje šiandien sutinkama vis rečiau, tačiau jos atstovai išlieka svarbūs kaip organizacijų tradicijų ir vertybių nešėjai. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad šiai kartai būdingas stiprus pareigos jausmas, disciplina ir pagarba autoritetui. Darbas jiems pirmiausia yra moralinė pareiga ir stabilumo bei socialinio saugumo šaltinis (Twenge ir kt., 2010; Flagler & Thompson, 2014). Tyliosios kartos atstovai linkę siekti ilgalaikio įsipareigojimo vienai organizacijai, vertina aiškią hierarchiją, taisykles ir formalią komunikaciją, o lojalumas paprastai išlieka tol, kol jaučiasi gerbiami ir jų patirtis pripažįstama (Zemke ir kt., 2000; Wong, 2008). Jų darbo stilius labiau orientuotas į procesų laikymąsi ir kruopštų užduočių vykdymą, o ne į rizikingas naujovių paieškas. Dažnai akcentuojamas patikimumas, punktualumas ir atsakomybė, bet kartu – mažesnis technologinis raštingumas ir ribotas atvirumas radikaliems pokyčiams (McCrindle & Wolfinger, 2014).

Kūdikių bumo karta. Kūdikių bumo kartos atstovai užaugo spartaus ekonominio augimo ir socialinių pokyčių laikotarpiu, todėl darbas jiems siejasi su asmeninių pasiekimų, statuso ir profesinės tapatybės kūrimu. Twenge ir kt. (2010) pabrėžia, kad ši karta itin vertina sunkų darbą, yra linkusi skirti daug laiko karjerai, dirbti viršvalandžius ir aiškiai siekti paaukštinimo. McCrindle ir Wolfinger (2014) bei Lyons ir Kuron (2014) apibūdina kūdikių bumo kartą kaip optimistišką, konkurencingą ir komandišką – jie nori priklausyti organizacinei bendruomenei, vertina asmeninį meistriškumą ir matomus pasiekimus. Darbo aplinkoje jiems svarbi aiški struktūra, formalūs mokymai, veidas–į–veidą komunikacija ir skaidrūs karjeros kriterijai, o lojalumas dažnai siejamas su galimybe nuosekliai kilti pareigose ir jaustis pripažintiems už įdėtas pastangas (Zemke ir kt., 2000; Wong, 2008). Tuo pačiu literatūroje pažymima, kad šiai kartai gali būti sunkiau prisitaikyti prie greitų technologinių pokyčių, tačiau jų patirtis ir orientacija į tikslų siekimą išlieka svarbus organizacijų resursas (McCrindle & Wolfinger, 2014).

X karta. X karta formavosi didėjančio darbo rinkos lankstumo ir organizacinių pokyčių sąlygomis, todėl jų požiūris į darbą labiau pragmatiškas ir individualizuotas. Twenge ir kt. (2010) bei Lyons ir Kuron (2014) pabrėžia, kad X kartai ypač svarbi autonomija, galimybė pačiam pasirinkti darbo atlikimo būdus ir balansas tarp profesinio bei asmeninio gyvenimo – jie dirba tam, kad gyventų, o ne atvirksčiai. McCrindle ir Wolfinger (2014) nurodo, kad šiai kartai būdingas verslumas, lankstumas, globalus mąstymas ir gana aukštas techninis raštingumas, tačiau kartu – didesnis skepticizmas hierarchijai, jautrumas kontrolei ir polinkis kritiškai vertinti organizacinius sprendimus. X kartos atstovai labiau lojalūs savo profesijai ar kompetencijų sričiai, o ne konkrečiai organizacijai. Jie tikisi sąžiningo, rezultatais grįsto vertinimo ir gerbia vadovus, kurie demonstruoja kompetenciją bei laikosi susitarimų (Zemke ir kt., 2000; Wong, 2008). Tai karta, kuri vertina aiškius rezultatus, bet kartu nori išlaikyti laisvę ir nelinkusi besąlygiškai aukoti asmeninio gyvenimo dėl darbo.

Y karta. Y karta, dažnai vadinama tūkstantmečio karta, darbo rinkoje išsiskiria stiprių savirealizacijos, prasmingumo ir mokymosi poreikiu. Twenge ir kt. (2010) bei Lyons ir Kuron (2014)

atkreipia dėmesį, kad šiai kartai darbas yra ne tik pragyvenimo šaltinis, bet ir būdas realizuoti vertybes, kurti prasmingus santykius bei patirti augimą, todėl jie ieško darbo, atitinkančio jų nuostatas dėl socialinio teisingumo, įtraukties ir atsakomybės. Y kartos atstovams svarbus reguliarus grįžtamasis ryšys, mentorystė ir galimybės mokytis bei kilti karjeros laiptais. Vadovo jie tikisi kaip mentoriaus, padedančio lavinti kompetencijas ir suteikiančio daugiau laisvės inicijuoti pokyčius (Wong ir kt., 2008; Sereičikienė, 2017). Literatūroje pabrėžiama, kad ši karta yra technologiškai raštinga, linkusi dirbti keliomis kryptimis vienu metu, vertina bendradarbiavimą ir komandinį klimatą, tačiau dažniau keičia darbo vietą, jeigu nejaučia prasmingumo, tobulėjimo galimybių ar sąžiningos kultūros (McCrindle & Wolfinger, 2014). Dėl to Y kartos lojalumas labiau siejamas su vadovo palaikymu ir asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybėmis, o ne vien su organizacijos vardu (Zemke ir kt., 2000; Wong, 2008).

Z karta. Z kartos atstovai yra jauniausi darbo rinkos dalyviai, augę skaitmeninių technologijų, socialinių tinklų ir nuolatinio informacijos srauto aplinkoje. Lyons ir Kuron (2014) bei McCrindle ir Wolfinger (2014) Z kartą apibūdina kaip itin technologiškai išprususią, gebančią greitai apdoroti didelius informacijos kiekius ir dirbti keliomis užduotimis vienu metu, tačiau dėl to išryškėja ir dėmesio koncentracijos bei paviršutiniškumo rizikos. Šiai kartai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumas, psichologinė gerovė, lankstus darbo organizavimas ir galimybė rinktis hibridines ar nuotoline formas. Darbas dažnai suvokiamas kaip tik viena iš gyvenimo sričių, kuri neturi dominuoti kitų sąskaita (Twenge ir kt., 2023; Wong ir kt., 2008). Z karta linkusi vertinti autentišką, įtraukią ir socialiai atsakingą organizacinę kultūrą, nori greito ir aiškaus grįžtamojo ryšio, teisingumo ir realių augimo perspektyvų, o autoritetą labiau sieja su kompetencija ir pagarbiu bendravimu nei su formalia pozicija (Lyons & Kuron, 2014; McCrindle & Wolfinger, 2014). Lojalumas organizacijai čia dažnai priklauso nuo to, ar darbdavys suteikia inovatyvią, prasmingą ir individualius poreikius atitinkančią darbo aplinką.

Trumpesnis skirtingų kartų vertybių ir darbo lūkesčių palyginimas pateikimas 2 lentelėje.

2 lentelė. Skirtingų kartų vertybių ir darbo lūkesčių palyginimas

Karta	Pagrindinės vertybės ir nuostatos darbe	Tipiniai lūkesčiai darbo aplinkai	Šaltinis
Tylioji karta (angl. <i>Silent Generation</i>)	Lojalumas organizacijai, pareigos jausmas, disciplina, pagarba autoritetui, orientacija į saugumą	Stabilus darbas vienoje organizacijoje, aiški hierarchija ir taisyklės, prognozuojamos karjeros trajektorijos, formali komunikacija	Twenge ir kt., 2010 Zemke ir kt., 2013
Kūdikių bumo karta (angl. <i>Baby Boomers</i>)	Itin vertina darbą, pasiekimų ir statuso siekis, konkurencingumas, komandinė dvasia, optimizmas	Ilgalaikė karjera, aiškūs paaugstinimo kriterijai, veidas–į–veidą komunikacija, formalūs mokymai ir hierarchiškai struktūruota organizacija	Twenge ir kt., 2010 Lyons & Kuron, 2014 Zemke ir kt., 2013
X karta (angl. <i>Generation X</i>)	Autonomija, pragmatiškumas, skepticizmas hierarchijai, savarankiškumas, darbo ir gyvenimo balansavimas	Lankstus darbo laikas, rezultatais grįstas vertinimas, bet palikta laisvė pasirinkti darbo atlikimo būdus, mažesnė biurokratija, technologijų naudojimas kasdieniame darbe	Twenge ir kt., 2010 Lyons & Kuron, 2014 Kupczyk ir kt., 2024
Y karta / Tūkstantmečio	Savirealizacija, prasmingas darbas, socialinis teisingumas,	Dažnas grįžtamasis ryšys, karjeros ir tobulėjimo galimybės, vertybiškai aiški ir socialiai	Twenge ir kt., 2010 Lyons & Kuron, 2014 Weeks, 2019

Karta	Pagrindinės vertybės ir nuostatos darbe	Tipiniai lūkesčiai darbo aplinkai	Šaltinis
karta (angl. <i>Millennials</i>)	bendradarbiavimas, nuolatinis mokymasis	atsakinga organizacija, komandinė ir technologijomis grįsta darbo aplinka	
Z karta (angl. <i>Generation Z</i>)	Puikiai technologiškai išprusę, individualizmas derinamas su socialine atsakomybe, vertinamas saugumas ir psichologinė gerovė, orientacija į greitą rezultatą	Hibridinis ar nuotolinis darbas, aukštas technologinis aprūpinimas, greitas ir reguliarus grįžtamasis ryšys, aiškos ribos tarp darbo ir laisvalaikio, dėmesys psichologinei sveikatai	Lyons & Kuron, 2014 Wong ir kt., 2008)

Skirtingų kartų ypatumai daro reikšmingą poveikį darbo santykiams, nes jie lemia darbuotojų požiūrį į bendradarbiavimą, komunikaciją, vadovavimą ir organizacijos kultūrą. Baby Boomers, X, Y ir Z kartos į darbo rinką atsineša skirtingus vertybinius orientyrus, formuotus jų socialinio, ekonominio ir technologinio konteksto. Pasak Lyons ir Kuron (2014), kartų skirtumai atsiskleidžia pirmiausia darbuotojų lūkesčiuose – vieni labiau vertina stabilumą ir aiškią struktūrą, kiti – lankstumą, greitą karjeros augimą ar galimybes derinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Pasak Deal ir kitų autorių (2010) kartų skirtumai ypač išryškėja komunikacijoje. Vyresnės kartos linkusios labiau vertinti formalų bendravimą ir tiesioginį kontaktą, o jaunesnės kartos pirmenybę teikia technologiniams kanalams, greitai grįžtamajai informacijai ir interaktyviai komunikacijai. Šie skirtumai gali skatinti inovacijas, tačiau tuo pat metu kelia iššūkių kuriant tarpusavio supratimą.

Konfliktų valdymas taip pat glaudžiai susijęs su kartų ypatumais. Mencl ir Lester (2014) teigia, kad darbo santykiuose dažnai kyla kartų nesusikalbėjimo situacijos, kurios pasireiškia skirtingais lūkesčiais dėl darbo metodų, atsakomybės ar vadovo vaidmens. Tokie nesutarimai gali ne tik mažinti pasitenkinimą darbu, bet ir kelti emocinių konfliktų riziką, kuri daro neigiamą poveikį komandų pasitikėjimui ir bendradarbiavimui. Nepaisant iššūkių, kartų įvairovė dažnai laikoma ir organizaciniu privalumu. Skirtingos patirtys ir vertybės gali papildyti viena kitą, skatindamos kūrybiškumą, inovacijas ir platesnį požiūrį į problemų sprendimą (Lyons & Kuron, 2014). Kitaip tariant, nors kartų skirtumai kartais komplikuoja darbo santykius, tinkamai valdoma įvairovė tampa organizacijos stiprybe. Darbo samprata ir motyvacija skirtingose kartose kinta priklausomai nuo socialinio ir ekonominio konteksto, kuriame jos subrendo. Twenge ir kt. (2010) pastebi, kad kartoms būdingos vertybinės orientacijos darbe išreiškia ne tik individualius lūkesčius, bet ir platesnius visuomenės pokyčius. Tai reiškia, jog skirtingos kartos į darbą žvelgia ne vien kaip į pragyvenimo šaltinį, bet ir kaip į tapatybės bei socialinio statuso formavimo priemonę.

Šiame poskyryje apžvelgta, kad skirtingos kartos į darbo santykius atsineša skirtingas vertybines orientacijas ir lūkesčius: vyresnėms kartoms būdingesnis stabilumo, aiškių taisyklių, materialinio saugumo ir ilgalaikio lojalumo organizacijai siekis, o kūdikių bumo karta dažniau sieja profesinę tapatybę su sunkiu darbu, karjera ir pasiekimais. X karta labiau vertina lankstumą, autonomiją ir galimybę derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą, tikėdamasi sąžiningo vadovo įvertinimo ir aiškaus grįžtamojo ryšio. Y (tūkstantmečio) kartos atstovai akcentuoja prasmingą darbą, nuolatinės mokymosi ir tobulėjimo galimybes, horizontalesnius santykius ir mentorišką lyderystę, o Z kartai ypač svarbios technologijų integracija, socialinė atsakomybė, darbo–gyvenimo balansas ir greitas grįžtamasis ryšys. Šie kartų bruožai lemia skirtingą požiūrį į autoritetą, komunikacijos stilių, lojalumą ir karjeros sampratą, todėl daugiakartėse organizacijose lyderiai turi derinti skirtingus

motyvavimo bei bendradarbiavimo būdus, kad skirtingų kartų darbuotojai jaustųsi įtraukti ir galėtų visapusiškai realizuoti savo potencialą.

2.5. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata ir ypatybės

Darbuotojų įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) šiuolaikinėje organizacijoje laikomas vienu centrinių veiksnių, padedančių paaiškinti, kodėl dalis darbuotojų dirba energingai, kūrybiškai ir su stipriu vidiniu įsipareigojimu, o kiti – tik formaliai atlieka priskirtas užduotis. Kahn (1990) įsitraukimą pirmasis conceptualizavo kaip būseną, kai darbuotojai vienu metu į darbą investuoja savo fizinius, kognityvinius ir emocinius resursus, taip išreikšdami „pageidaujimąjį save“ darbo veikloje. Šiame požiūryje pabrėžiama, kad įsitraukęs darbuotojas yra autentiškas, „esantis čia ir dabar“, jaučiantis darbo prasmę ir psichologinį saugumą, todėl linkęs pasirodyti geriausiai, kiek leidžia jo galimybės. Vėlesni tyrimai parodė, kad įsitraukimas į darbą yra daugiau nei pasitenkinimas darbu ar organizacinis įsipareigojimas – tai aktyvi, energinga būseną, tiesiogiai susijusi su geresniu veiklos rezultatyvumu, pasitenkinimu ir žemesne kaita (Harter ir kt., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010).

Remdamiesi Kahn koncepciniais pagrindais, Schaufeli ir kolegų sukūrė plačiai taikomą įsitraukimo į darbą modelį, kuriame įsitraukimas apibrėžiamas kaip pozityvi, darbui skirta psichologinė būseną, pasižyminti energingumu (angl. *vigour*), atsidavimu (angl. *dedication*) ir įsitraukimu / susitelkimu (angl. *absorption*) (Schaufeli ir kt., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Energingumas atspindi darbuotojo gyvybingumą ir atkaklumą, atsidavimas – entuziazmą ir darbo prasmingumo išgyvenimą, o įsitraukimas – gilią koncentraciją ir panirimą į veiklą. Tokia samprata vėliau operaciniu lygmeniu įtvirtinta per Utrechto įsitraukimo skalę (UWES), kuri tapo vienu dažniausiai naudojamų matavimo instrumentų empirinėse studijose (Llorens ir kt., 2007).

Šiame darbe darbuotojų įsitraukimas į darbą bus suprantamas būtent kaip tokia pozityvi, energinga ir prasminga darbo būseną, kuri atsiranda darbuotojams patiriant pakankamus psichologinius resursus – prasmingumą, saugumą ir prieinamumą (Kahn, 1990) – ir kuri pasireiškia per energingumą, atsidavimą ir gilią koncentraciją darbo veikloje (Schaufeli ir kt., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Tolesniuose poskyriuose detalčiau aptariamos pagrindinės šio konstrukto dimensijos.

Pagrindinės įsitraukimo į darbą dimensijos. Schaufeli ir kiti autoriai (2002) savo darbe darbuotojų įsitraukimą į darbą apibrėžia kaip teigiamą, ilgalaikę, su darbu susijusią psichologinę būseną, kuriai būdingi trys tarpusavyje susiję atskiri komponentai – energija (angl. *vigour*), atsidavimas (angl. *dedication*) ir pasinėrimas (angl. *absorption*). Skirtingai nuo tradicinių požiūrių, kurie darbuotojų gerovę siejo daugiausia su pasitenkinimu darbu ar motyvacija, šis modelis pabrėžia gilesnį darbuotojo ir darbo ryšį: įsitraukęs darbuotojas ne tik vertina savo darbą, bet ir aktyviai investuoja fizinę, kognityvinę ir emocinę energiją į užduočių atlikimą. Ši samprata glaudžiai siejama su darbo reikalavimų–išteklų (angl. *Job Demands–Resources*) modeliu, kuriame įsitraukimas į darbą laikomas pagrindiniu motyvacinio proceso rezultatu: pakankami darbo ir asmeniniai ištekliai (pvz., autonomija, socialinė parama, kompetencijų pajauta) skatina energingą ir atkaklų darbuotojų įsitraukimą, kuris savo ruožtu siejamas su geresne savijauta, produktyvumu ir inovatyvumu. Praktikoje ši teorija naudojama naudojant Utrecht darbo įsitraukimo skalę (UWES), kuri matuoja minėtas tris dimensijas atskirai, leidžiant analizuoti skirtingus įsitraukimo aspektus (Schaufeli ir kt., 2002).

Energija. Energija (angl. *vigour*) Schaufeli ir Bakker (2004) modelyje apibūdinama kaip darbuotojo patiriamas aukštas energijos lygis, psichologinis atsparumas ir pasirengimas įdėti pastangų dirbant,

net susidūrus su sunkumais. Energijos dimensijai būdingi tokie bruožai kaip atkaklumas, entuziazmas ir pasirengimas „eiti papildomą mylią“ siekiant darbo tikslų. Llorens ir kitų autorių (2007) atliktas tyrimas rodo, kad darbuotojai, pasižymintys aukštu energijos lygiu, geriau susidoroja su intensyviu darbo tempu, išlaiko dėmesį ir motyvaciją, patiria mažiau neigiamų streso padarinių bei rečiau išgyvena perdegimą. Be to, energija siejama su vadinamosiomis „pozityviomis laimėjimo spiralėmis“ – kai turimi darbo ištekliai (vadovo palaikymas, aiškūs tikslai) stiprina įsitraukimą, o šis didina asmeninę iniciatyvą ir komandos inovatyvumą (Hakanen ir kt. 2008). Taigi energija laikoma centriniu darbuotojų įsitraukimo komponentu, kuris atspindi ne tik subjektyvų gyvybingumo jausmą darbe, bet ir realų pasirengimą nuosekliai investuoti pastangas į darbo užduotis.

Atsidavimas. Antroji darbuotojų įsitraukimo dimensija – atsidavimas (angl. *dedication*). Ši dimensija atspindi stiprų emocinį ir kognityvinį įsipareigojimą savo darbui. Schaufeli ir kiti autoriai (2002) šią dimensiją apibūdina kaip būseną, kuriai būdingas darbo prasmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo ir iššūkio pojūtis. Darbuotojai, pasižymintys dideliu atsidavimu, aiškiai sieja savo veiklą su platesniais organizacijos tikslais, jaučiasi asmeniškai investavę į darbo rezultatus ir linkę priimti iššūkius kaip galimybes augti, o ne grėsmę gerovei (Schaufeli & Bakker, 2004). Anot autorių būtent atsidavimas glaudžiai susijęs su darbo prasmingumo suvokimu, organizaciniu įsipareigojimu ir pasirengimu dėti papildomas pastangas klientų ar organizacijos labui. Kitaip tariant, ši dimensija atspindi ne tik kaip darbuotojai vertina savo darbą, bet gilesnį tapatinimąsi su atliekama veikla ir jos reikšme, todėl laikoma centrine įsitraukimo dalimi, išskiriančia ją iš tradicinio pasitenkinimo darbu ar afektinių nuostatų.

Pasinėrimas. Trečioji dimensija – pasinėrimas (angl. *absorption*). Ji nusako gilią, beveik visišką darbuotojo įtrauktį į atliekamą veiklą. Pasak Schaufeli ir kt. (2002), darbuotojai, pasižymintys aukštu pasinėrimo lygiu, yra visiškai susitelkę į užduotis, patiria malonų įsitraukimą, praranda laiko nuovoką ir jaučiasi lyg jiems sunku atsitraukti nuo darbo. Ši būsena artima „tėkmės“ (angl. *flow*) patyrimui, kai kognityviniai ir emociniai resursai maksimaliai nukreipiami į veiklą, o išoriniai dirgikliai laikinai praranda svarbą (Schaufeli & Bakker, 2004). Tyrimai rodo, kad pasinėrimas siejasi su geresne užduočių kokybe, kūrybiškumu ir mažesniu darbo klaidų skaičiumi, nes tokie darbuotojai ilgiau išlaiko dėmesį ir geba giliau analizuoti informaciją (Bakker, 2011). Vis dėlto autorių darbe pabrėžiama, kad pasinėrimas yra teigiamai vertinamasis tik tuomet, kai jis derinamas su adekvačiu poilsu ir ribomis tarp darbo ir asmeninio gyvenimo – priešingu atveju ilgalaikis įstrigimas darbe gali prisidėti prie išsekimo ir darbo–gyvenimo balanso praradimo.

Trumpai tariant Schaufeli ir Bakker įsitraukimą į darbą apibrėžė kaip teigiamą, darbo kontekste patiriamą būseną, kuriai būdingas gyvybingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą. Įsitraukęs darbuotojas jaučia aukštą energijos lygį bei psichologinį atsparumą, yra stipriai įsitraukęs ir entuziastingas savo darbo atžvilgiu ir yra visiškai susikoncentravęs bei įsigilinęs į atliekamą veiklą.

Dar vienas populiarus įsitraukimo į darbą principas pristatytas vieno pirmųjų akademinių įsitraukimo koncepcijos autorių – Williamas A. Kahno. Kahnas (1990) darbuotojų įsitraukimą apibūdino kaip asmens savasties investavimą į darbo roles – tai yra, darbuotojai įsitraukdami į darbą pilnai atskleidžia ir naudoja savo fizines, kognityvines ir emocines energijas atlikdami darbo vaidmenis. Pasak Kahno teorijos, darbuotojas yra psichologiškai atsakingas darbo situacijoje tiek, kiek jis pilnai dalyvauja atliekant užduotis. Kahno atlikti kokybiniai leido jam identifikuoti tris pagrindines psichologines sąlygas, kurios turi būti patenkinamos, kad asmuo galėtų pilnai įsitraukti į darbą. Šios sąlygos apima prasmingumą, saugumą ir galimybę atsiskleisti. Kitaip tariant tai fizinių ir psichologinių išteklių

turėjimas tam, kad darbuotojas galėtų atsiduoti darbui. Šių sąlygų buvimas lemia, ar darbuotojas asmeniškai įsitrauks (angl. *personal engagement*) į darbo vaidmenį, ar, priešingai, atsiribos (angl. *disengagement*). Tyrimas taip pat pabrėžė, jog įsitraukimo lygis gali kisti – darbuotojai nevienodai atsiduoda darbui skirtingu metu, priklausomai nuo sąlygų.

Peržvelgiant vykdomus tyrimus organizacijose, pastebima, kad aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis siejasi su talentų išlaikymu, didesniu produktyvumu ir palankesne darbo atmosfera. Įsitraukę darbuotojai linkę likti organizacijoje ir pasižymi didesniu produktyvumu, geresniu klientų aptarnavimu bei padidina organizacijos pelningumą (Albrecht ir kt., 2021). Įsitraukę darbuotojai paprastai demonstruoja didesnę atsidavimą organizacijos tikslams, didžiuojasi priklausymu organizacijai ir neretai viršija jiems keliamus reikalavimus, aktyviai prisidedami prie organizacijos sėkmės (Eldor, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą šiame darbe suprantamas kaip pozityvi, su darbu susijusi psichologinė būseną, kuriai būdingas aukštas energijos lygis, emocinis ir kognityvinis įsipareigojimas bei gili koncentracija į atliekamas užduotis. Remiantis Schaufeli ir kolegų modeliu, įsitraukimą sudaro trys tarpusavyje susijusios dimensijos – energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas – kurios kartu atspindi darbuotojo gyvybingumą, darbo prasmingumo patyrimą ir panirimą į veiklą (Schaufeli ir kt., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Kahn (1990) pabrėžia, kad tokia būseną įmanoma tik tada, kai darbuotojui užtikrinamos pagrindinės psichologinės sąlygos – prasmingumas, saugumas ir galimybė atsiskleisti, leidžiančios jam investuoti fizinius, kognityvinius ir emocinius resursus į darbo vaidmenį. Empiriniai tyrimai rodo, jog aukštas įsitraukimo lygis siejasi su didesniu produktyvumu, geresne darbo kokybe, palankesniu klimatu komandoje, mažesne kaita ir stipresniu organizaciniu įsipareigojimu (Albrecht ir kt., 2021; Eldor, 2020). Taigi darbuotojų įsitraukimas laikytinas ne tik individualios gerovės, bet ir svarbiu organizacinio veiksmingumo bei ilgalaikio konkurencingumo rodikliu.

2.6. Inovatyvi darbuotojų elgsena ir jos dimensijos

Inovatyvi darbuotojų elgsena (angl. *innovative work behavior*) paprastai apibrėžiama kaip sąmoningi darbuotojų veiksmai, nukreipti į naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar procedūrų kūrimą, sklaidą ir įgyvendinimą savo darbo vaidmens, komandos ar organizacijos lygmeniu (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010). Kitaip nei kūrybiškumas, kuris daugiausia siejamas su naujų idėjų generavimu, inovatyvi elgsena apima visą inovacijos ciklą – nuo pirminių idėjų paieškos iki jų pritaikymo praktikoje ir stabilaus įtvirtinimo organizacijos veikloje. Tokia samprata pabrėžia, kad inovacijos darbe nėra vien „įkvėpimo momentas“ – tai nuoseklus procesas, reikalaujantis pastangų, atkaklumo, socialinių įgūdžių ir gebėjimo orientuotis organizacinėje struktūroje.

Kanter (1988) klasikiniuose organizacinės inovacijos darbuose parodė, kad individuali inovatyvi elgsena kyla ir realizuojasi tam tikrose struktūrinėse ir socialinėse sąlygose – kai organizacijoje sudaromos galimybės eksperimentuoti, prieinama prie išteklių, skatinamas tarpfunkcinis bendradarbiavimas ir egzistuoja inovacijų rėmėjai (angl. *champions*), galintys paremti idėjas politiniu ir resursų požiūriu. Ši perspektyva vėliau buvo perkelta į individualaus lygmens analizę: inovatyvi elgsena suprantama kaip darbuotojo pastangos inicijuoti ir diegti pagerinimus, aktyviai ieškoti rėmėjų, įtraukti kolegas ir pritaikyti naujus sprendimus kasdienėje veikloje (Scott & Bruce, 1994; De Jong & Den Hartog, 2010). Taigi inovatyvi darbuotojų elgsena yra daugialypis, procesinis reiškinys,

jungiantis idėjų generavimą, jų propagavimą ir praktinį įgyvendinimą, o jos raiška priklauso tiek nuo individualių darbuotojo savybių ir motyvacijos, tiek nuo lyderystės, komandos ir platesnės organizacinės aplinkos.

De Jong ir Den Hartog (2010) inovatyvios darbuotojų elgsenos sampratą plėtoja remdamiesi ankstesniais Kanter (1988) ir Scott ir Bruce (1994) darbais, tačiau žengia žingsnį toliau nuo bendro apibrėžimo link aiškiai išmatuojamo, etapais grįsto modelio. Kanter (1988) inovatyvią elgseną apibūdino kaip procesą, apimantį naujų idėjų generavimą, jų rėmėjų paiešką bei įgyvendinimą, o Scott ir Bruce (1994) pasiūlė trijų fazių seka paremtą koncepciją – idėjų generavimą, idėjų sklaidą / pardavimą organizacijoje ir jų realizavimą. De Jong ir Den Hartog (2010) šias idėjas sistemingai operacionalizuoja ir empiriškai patikrina, siūlydami novatoriškos elgsenos kaip daugiamatės konstrukcijos matavimo sistemą, kuri leidžia analizuoti ne tik bendrą inovatyvumo lygį, bet ir skirtingus jo etapus darbuotojo veikloje.

Autoriai inovatyvią darbo elgseną (angl. *innovative work behaviour*) supranta kaip visumą tikslingų darbuotojo veiksmų, nukreiptų į naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar procedūrų identifikavimą, kūrimą ir pritaikymą savo darbo vietoje, komandoje ar organizacijoje. Skirtingai nei kūrybiškumas, kuris akcentuoja pirmiausia idėjų naujumą, inovatyvi elgsena apima visą inovacijos kelionę – nuo galimybių paieškos ir idėjų gimimo iki aktyvaus jų rėmimo ir praktinio įgyvendinimo. Siekdami tai atspindėti, autoriai išskiria keturias tarpusavyje susijusias, bet analitiškai atskiras dimensijas: galimybių tyrinėjimą (angl. *opportunity exploration*), idėjų generavimą (angl. *idea generation*), čempionavimą arba kitaip idėjų rėmimą ir propagavimą (angl. *championing*), ir taikymą (angl. *application*).

De Jong ir Den Hartog (2010) pabrėžia, kad šios keturios dimensijos sudaro dinamišką, nebūtinai seka griežtai linijinę seką. Praktikoje darbuotojai gali grįžti prie ankstesnių etapų, koreguoti idėjas, persiderėti dėl paramos ar testuoti taikymo būdus. Vis dėlto tokia struktūra leidžia aiškiau suprasti, kad inovatyvi elgsena nėra vien spontaniška kūrybinė akimirka – tai nuosekli veikla, kuriai reikia ir kūrybinių, ir socialinių, ir įgyvendinimo kompetencijų. Šia logika grįstas matavimo instrumentas (IWB skalė) leidžia atskirai vertinti, kiek dažnai darbuotojai ieško naujų galimybių ir problemų, generuoja idėjas jų sprendimui, aktyviai ieško rėmėjų ir resursų bei realiai diegia pokyčius savo darbe (De Jong & Den Hartog, 2010). Šiame darbe remiamasi būtent šiuo keturių dimensijų požiūriu, todėl tolesniuose poskyriuose kiekviena iš jų – galimybių tyrinėjimas, idėjų generavimas, čempionavimas ir taikymas – bus detalčiau aptarta.

Galimybių tyrinėjimas (angl. *opportunity exploration*). Galimybių tyrinėjimas (angl. *opportunity exploration*) De Jong ir Den Hartog (2010) modelyje apibrėžiamas kaip ankstyvoji inovatyvios elgsenos stadija, kai darbuotojai aktyviai stebi vidinę ir išorinę aplinką, siekdami identifikuoti problemas, neišnaudotas nišas ar tobulinimo galimybes savo darbe, komandos procesuose ar organizacijos veikloje. Tai nėra atsitiktinis pastebėjimas, bet sąmoningas domėjimasis tuo, kas galėtų veikti geriau – nuo smulkių procedūrų patobulinimų iki platesnių paslaugų ar produktų idėjų. Kanter (1988) jau ankstesniuose darbuose pabrėžė, kad inovacijos prasideda būtent nuo galimybių skenavimo, tai yra gebėjimo pamatyti neatitikimus, kliūtis ar nepanaudotus resursus, kuriuos galima paversti pokyčio atspirties tašku. De Jong ir Den Hartog (2010) šią mintį išplečia, akcentuodami, kad galimybių tyrinėjimas apima ir informaciją paiešką, tendencijų stebėjimą, klientų ar kolegų poreikių analizę, taip kuriant pagrindą vėlesnėms inovatyvios elgsenos fazėms – idėjų generavimui, rėmimui

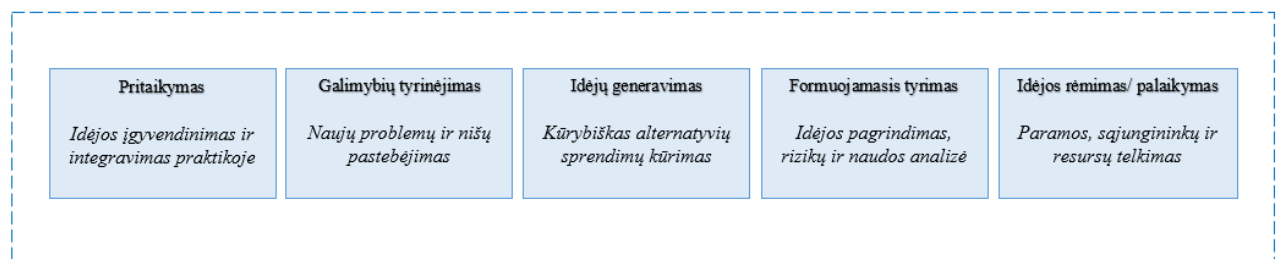
ir įgyvendinimui. Kitaip tariant, galimybių tyrinėjimas yra tarsi inovacijų radaras, kuris leidžia darbuotojams laiku pastebėti pokyčio potencialą ir pradėti inovacijos ciklą.

Idėjų generavimas (angl. *idea generation*). Idėjų generavimas (angl. *idea generation*) autorių modelyje apibūdinamas kaip darbuotojų pastangos kurti naujas, naudingas ir potencialiai pritaikomas idėjas, susijusias su darbo užduotimis, procesais, produktais ar paslaugomis. Ši fazė remiasi anksčiau aptartu galimybių tyrinėjimu – identifikavus problemą ar tobulinimo sritį, darbuotojai sąmoningai ieško alternatyvių sprendimų, naujų darbo organizavimo būdų ar kūrybiškų procesų permodeliavimų. Skirtingai nei bendro pobūdžio kūrybiškumas, inovatyvios elgsenos kontekste idėjų generavimas orientuojasi ne tik į originalumą, bet ir į praktinį idėjų pritaikomumą konkrečioje organizacinėje aplinkoje. Kaip pažymi Kanter (1988), inovatyvūs darbuotojai dažnai jungia skirtingus informacijos šaltinius, perinterpretuoja nusistovėjusias praktikas ir kelia „ką, jei?“ tipo klausimus, taip kurdami alternatyvius scenarijus. De Jong ir Den Hartog (2010) pabrėžia, kad ši dimensija apima tiek individualų konceptualų darbą, pavyzdžiui, apmąstymus, siūlymus, eksperimentavimą mintyse, tiek ir kolektyvinį idėjų kūrimą diskusijose, organizuojant minčių lietu ar tarpdisciplininėse komandose. Idėjų generavimas laikomas esminiu inovatyvios elgsenos komponentu, nes būtent šiame etape atsiranda potencialūs sprendimai, galintys virsti realiais pokyčiais organizacijoje.

Čempionavimas (angl. *championing*). Idėjų gynimas ir rėmimas (angl. *championing* arba *idea promotion*) yra fazė, kurioje darbuotojas aktyviai siekia užtikrinti, kad nauja idėja būtų priimta ir palaikoma svarbiausių suinteresuotų šalių. Ši dimensija perkelia inovatyvią elgseną iš asmeninės/vidinės kūrybos į kitą erdvę: darbuotojas pristato idėją kolegoms ir vadovams, argumentuoja jos naudą, pritaikomumą bei atitikimą organizacijos tikslams, ieško rėmėjų, sąjungininkų bei resursų jos įgyvendinimui. Kanter (1988) pabrėžia, kad sėkmingi inovacijų „čempionai“ pasižymi atkaklumu, socialiniu jautrumu ir gebėjimu manevruoti organizacinėje struktūroje – jie ne tik turi gerą idėją, bet ir moka ją „parduoti“ skeptiškiems kolegoms, įveikti pasipriešinimą ir sukurti kritinę paramos masę. Scott ir Bruce (1994) taip pat teigia, kad inovatyvi elgsena neišvengiamai susijusi su rizikos prisiėmimu – idėjų gynimas reikalauja drąsos, nes darbuotojas atvirai iškelia alternatyvas esamai tvarkai. Todėl idėjų gynimo fazė atspindi ne tik komunikacinius, bet ir politinius inovatyvios elgsenos aspektus: be aktyvaus idėjos gynimo ir palaikymo paieškų naujos idėjos dažnai „užstringa“ ankstyvose stadijose ir nepasiekia realaus įgyvendinimo.

Idėjų įgyvendinimas (angl. *application*). Idėjų įgyvendinimas (angl. *application*) laikomas paskutine inovatyvios darbuotojų elgsenos grandimi, kai naujos idėjos perkeliama iš konceptualaus lygmens į konkrečius veiklos pokyčius. Jong ir Hartog (2010) šią dimensiją apibūdina kaip elgesį, susijusį su praktiniu naujų sprendimų išbandymu, adaptavimu ir integravimu į esamus procesus, produktus ar paslaugas. Tai gali apimti pilotinius projektus, prototipų kūrimą, procedūrų keitimą, naujų darbo metodų testavimą bei vėlesnį jų standartizavimą kasdienėje veikloje. Interpretuojant Kanter (1988) būtent įgyvendinimo stadijoje atsiskleidžia inovacijos atsparumas, kadangi idėjai organizacijoje tenka susidurti su realiais resursų, laiko, kompetencijų ir struktūrinių apribojimų iššūkiais, todėl reikalingas nuolatinis mokymasis, koregavimas ir problemų sprendimas. Scott ir Bruce (1994) pateikia panašias mintis, kad idėjų pritaikymas dažnai reiškia ne vien techninius pakeitimus, bet ir elgsenos bei vaidmenų transformaciją komandoje – reikia perorganizuoti užduočių paskirstymą, peržiūrėti atsakomybes, iš naujo derinti lūkesčius. Todėl įgyvendinimas atspindi ne tik inovacijos pabaigą, bet ir jos įsitvirtinimą organizacijos praktikoje: tik tada, kai idėja tampa realia, pakartojama praktika, galima kalbėti apie pilnai įvykusią inovatyvią elgseną.

Be De Jong ir Den Hartog (2010) siūlomo keturių dimensijų modelio, inovatyvios elgsenos literatūroje egzistuoja ir kitos klasifikacijos. Kleysen ir Street (2001) penkių dimensijų modelis, kuriame inovatyvi darbo elgsena suprantama kaip visuma individualių veiksmų, nukreiptų į naudingų naujovių kūrimą, pristatymą ir pritaikymą organizacijoje. Šiame modelyje išskiriamos penkios pasireiškiančios stadijos: galimybių tyrinėjimas (angl. *opportunity exploration*), idėjų generavimas (angl. *generativity*), formuojamasis tyrimas (angl. *formative investigation*), idėjos rėmimas / palaikymas (angl. *championing*) ir pritaikymas (angl. *application*). Tokia struktūra pabrėžia, kad inovatyvi elgsena nėra vien tik kūrybinės idėjos akimirka. Ji apima ir nuodugnesnį idėjos pagrindimą, rizikų ir naudos įvertinimą, sąjungininkų paiešką bei galutinį įgyvendinimą praktikoje. Šios dimensijos tarpusavyje glaudžiai susijusios ir dažnai persidengia, tačiau modelis suteikia aiškų karkasą inovatyvios elgsenos proceso analizei organizacijose. Kleysen ir Street modelis trumpai pristatytas 2 paveikslėlyje.



2 pav. Kleysen ir Street (2001) penkių dimensijų inovatyvios elgsenos modelis (sudaryta autoriaus)

Nors skirtingi autoriai akcentuoja nevienodą fazių skaičių, esmė ta, kad inovatyvi elgsena apima visą procesą nuo idėjų generavimo iki jų pritaikymo. Verta pažymėti, jog pirmosios fazės glaudžiai siejasi su kūrybiškumu – naujų ir naudingų idėjų kūrimu, o vėlesnės su inovacijų diegimu. Todėl inovatyvi darbuotojų elgsena konceptas apjungia kūrybiškumą ir iniciatyvą keisti status quo, orientuojantis į pokyčius darbo aplinkoje. Šis požiūris leidžia vertinti, kurioje grandyje – idėjos sukūrimo, jos populiarinimo ar įgyvendinimo darbuotojui reikalinga pagalba ar kokius įgūdžius tobulinti, skatinant jo inovatyvumą. Be visa to, inovatyvi darbuotojo elgsena priklauso nuo daugybės individualių psichologinių charakteristikų. Moksliniai tyrimai identifikuoja nemažai asmenybės bruožų, motyvų ir įgūdžių, susijusių su polinkiu kurti naujoves.

Apibendrinant galima teigti, kad inovatyvi darbuotojų elgsena yra daugialypis, procesinis reiškiny, apimantis visą inovacijos kelią – nuo galimybių pastebėjimo ir idėjų generavimo iki jų gynimo ir praktinio įgyvendinimo organizacijoje (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; De Jong & Den Hartog, 2010). Skirtingi autoriai siūlo artimas, tačiau fazių skaičiumi besiskiriančias struktūras, tačiau visos jos pabrėžia, jog inovatyvumas darbe nėra vien kūrybinis „įkvėpimo momentas“, o nuoseklus, sąmoningas veiksmas, reikalaujantis ir kūrybinių, ir socialinių, ir įgyvendinimo kompetencijų (De Jong & Den Hartog, 2010; Kleysen & Street, 2001). Inovatyviai besielgiantys darbuotojai išsiskiria smalsumu, atvirumu patirčiai, proaktyvumu, atkaklumu, rizikos toleravimu, taip pat gebėjimu įtikinti kitus, bendradarbiauti ir valdyti konfliktus, o šiuos bruožus papildo aukšta profesinė kompetencija ir tarpdisciplininės žinios (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). Tyrimai rodo, kad būtent toks savybių ir gebėjimų derinys lemia, ar darbuotojas ne tik pastebės tobulinimo galimybes, bet ir realiai iniciuos bei įgyvendins pokyčius, prisidėdamas prie procesų efektyvumo, paslaugų ar produktų kokybės ir ilgalaikio organizacijos konkurencingumo (Bos–Nehles ir kt., 2017; Jun & Lee, 2023). Dėl to

inovatyvi elgsena vis dažniau laikoma ne papildoma, o strategiškai kritine darbuotojų funkcija šiuolaikinėse organizacijose.

2.7. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai teorinis modelis

Teorinis modelis grindžiamas prielaida, kad darbuotojų elgsena organizacijoje formuojasi sąveikaujant lyderystei, darbuotojų psichologinei būsenai ir platesniam demografiniam kontekstui. Jame lyderystės stilius (transformacinis ir transakcinis) laikomas pagrindiniu vadovo elgesio veiksniu, kuris daro tiesioginę įtaką dviem pagrindiniams darbuotojų rezultatams – įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai. Įsitraukimas į darbą šiame modelyje suprantamas kaip energinga, prasminga ir giliai susitelkusi būsena, o inovatyvi elgsena – kaip nuoseklus procesas nuo galimybių tyrinėjimo iki idėjų įgyvendinimo. Darbuotojų karta (Baby Boomers, X, Y, Z) įtraukiama kaip kontekstinis veiksnys, galintis modifikuoti šio ryšio stiprumą – daroma prielaida, kad skirtingų kartų atstovai nevienodai reaguoja į tuos pačius lyderystės stilius, todėl skiriasi ir jų įsitraukimo bei inovatyvumo lygis.

Lyderystės stilius. Pasirinkimas fokusuotis būtent į transformacinį ir transakcinį lyderystės stilius susijęs su jų teoriniu išvystymu ir plačiu empiriniu taikymu darbuotojų įsitraukimo į darbą bei inovatyvios elgsenos tyrimuose. Transformacinė lyderystė leidžia analizuoti, kaip vizija, prasmės kūrimas, individualus dėmesys ir intelektualinis stimuliavimas skatina darbuotojų energingumą, atsidavimą ir kūrybiškumą. Transakcinė lyderystė, priešingai, atskleidžia aiškių taisyklių, tikslų, atlygio ir kontrolės reikšmę, užtikrinant darbo struktūrą ir rezultatų pasiekimą. Šių dviejų stilių sugretinimas suteikia galimybę tirti, kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina vertybinį įkvėpimą ir pokyčius, palyginti su stabilumu ir prognozuojamais mainais, ir kaip tai atsispindi jų įsitraukime bei inovatyvioje elgsenoje.

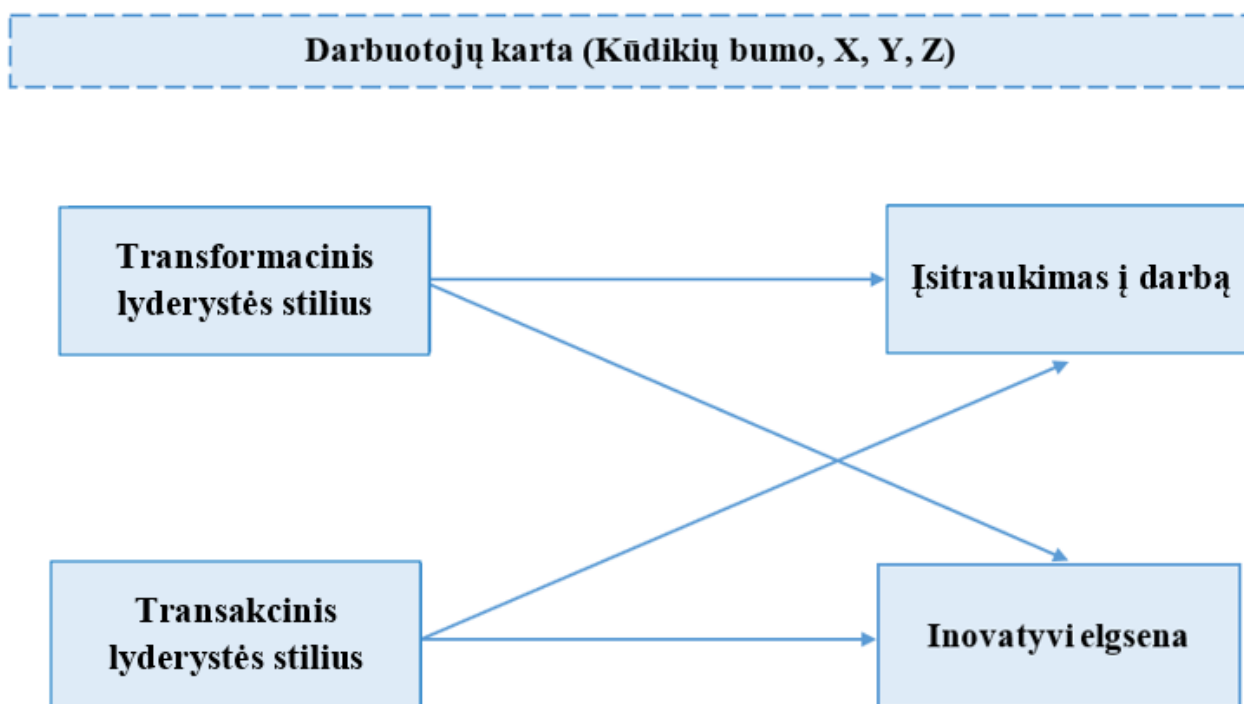
Inovatyvi elgsena. Į modelį įtraukiama inovatyvi darbuotojų elgsena todėl, kad ji tiesiogiai siejasi su organizacijų gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių, kurti naują vertę ir išlikti konkurencingoms. Inovacijos dažniausiai generuojamos ne vien strateginiu, o kasdienio darbo lygmeniu – per darbuotojų siūlomus patobulinimus, naujus procesus ar paslaugų sprendimus. De Jong ir Den Hartog (2010) akcentuoja, kad inovatyvi elgsena apima visą ciklą – nuo galimybių tyrinėjimo ir idėjų generavimo iki jų gynimo ir įgyvendinimo – ir būtent šiose fazėse ypač aiškiai atsiskleidžia lyderystės poveikis: transformacinis vadovavimas skatina rizikuoti ir kurti, o transakcinis – užtikrina struktūrą ir resursus įgyvendinimui. Be to, inovatyvios elgsenos lygis leidžia empiriškai įvertinti, kiek skirtingų kartų darbuotojai realiai įsitraukia į pokyčių kūrimą, o ne tik laikosi esamų taisyklių, todėl šis konstruktas tampa svarbiu rodikliu, per kurį atsiskleidžia lyderystės ir kartų sąveikos rezultatai.

Įsitraukimas į darbą. Darbuotojų įsitraukimas į darbą modelyje laikomas esminiu psichologiniu mechanizmu, per kurį lyderystės stiliai veikia tiek kasdienę elgseną, tiek inovacijų iniciatyvas. Kahn (1990) ir Schaufeli su Bakker (2004) parodė, kad įsitraukimas – tai ne tik pasitenkinimas darbu, bet energinga, prasminga ir giliai susitelkusi būsena, susidedanti iš energijos, atsidavimo ir pasinėrimo. Empiriniai tyrimai rodo, jog tokia būsena siejasi su aukštesniu našumu, mažesne kaita ir didesniu pasirengimu imtis papildomų iniciatyvų, įskaitant inovatyvią elgseną. Transformaciniai lyderiai, suteikdami viziją, prasmę ir paramą, o transakciniai – aiškumą ir teisingus mainus, kuria skirtingų kartų darbuotojams reikšmingus darbo išteklius, kurie pereina į aukštesnį įsitraukimą.

Darbuotojų kartos

Į teorinį modelį įtraukiamas darbuotojų kartos kintamasis, nes tyrimai rodo, kad skirtingu istoriniu ir socialiniu laikotarpiu subrendusios darbuotojų grupės pasižymi nevienodais darbo lūkesčiais, vertybėmis ir požiūriu į lyderystę. Mannheim (1952) ir vėlesni autoriai (Strauss & Howe, 2000; Inglehart, 2008) pabrėžia, kad kartos formuoja skirtingi ekonominiai, technologiniai ir kultūriniai kontekstai, todėl Baby Boom, X, Y ir Z kartų atstovai skirtingai vertina stabilumą, hierarchiją, saviraišką, darbo–gyvenimo balansą ar technologijų vaidmenį darbe. Todėl šiame darbe kartos įtraukiamos kaip moderuojantis veiksnys, leidžiantis tirti, ar ir kaip transformacinė bei transakcinė lyderystė skirtingai veikia įvairių kartų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir inovatyvią elgseną.

Teorinis modelis pateikiamas 3 paveikslėlyje.



3 pav. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai teorinis modelis

3. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pristatoma vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų inovatyviai elgsenai tyrimo metodologija. Išgryninamas tyrimo tikslas ir suformuluojami jį konkretizuojantys uždaviniai. Taip pat aptariamas ir pagrindžiamas pasirinktas tyrimo metodas bei naudojamas tyrimo instrumentas, detalai pristatoma klausimyno struktūra. Toliau analizuojama tyrimo imtis, aprašoma tyrimo eiga ir charakterizuojami apklausoje dalyvavę respondentai. Galiausiai pagrindžiamas tyrimo instrumento validumas ir patikimumas bei aptariami tyrimo etikos aspektai.

Tyrimo tikslas – ištirti vadovų taikomų lyderystės stilių įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų inovatyviai elgsenai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išmatuoti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos vidurkius tiriamoje imtyje.
2. Nustatyti, kaip transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai, įsitraukimas į darbą ir inovatyvi elgsena skiriasi pagal skirtingas darbuotojų kartas ir kitus demografinius požymius.
3. Įvertinti koreliacinius ryšius tarp vadovų lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos.
4. Regresinės analizės pagrindu nustatyti transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai.

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa. Tam įgyvendinti sudarytas tyrimo instrumentas – standartizuota anketa. Anketa sudaro keturios dalys. Pirmojoje dalyje pateikiami klausimai, skirti respondentų demografiniams duomenims surinkti: lytis, gimimo metai, išsilavinimas, darbo sektorius, darbo stažas einamojoje organizacijoje. Su šiais kintamaisiais analizuojami tyrimo rezultatų skirtumai tarp skirtingų darbuotojų grupių bei vertinami kartų ypatumai. Antrojoje dalyje pateikiamos tyrimo kintamuosius matuojančios skalės, apimančios darbuotojų vadovų lyderystės elgsena. Lyderystės elgsenos vertinamos pagal keturias dimensijas: transformacinę lyderystę, transakcinę – materialius paskatinimus, transakcinę – nematerialius paskatinimus ir transakcinę – sankcijų taikymą. Šios skalės leidžia įvertinti vadovų elgsenos orientaciją į vizijos formavimą, motyvavimą, atlygio sistemas ir kontrolės mechanizmus. Trečiojoje dalyje pateikiamos darbuotojų įsitraukimo į darbą skalė paremta įsitraukimo į darbą modeliu, kurį sudaro energija, atsidavimas ir įsitraukimas. Ketvirtoje dalyje pateikiama inovatyvios elgsenos skalė, matuojanti darbuotojų polinkį generuoti, skatinti ir įgyvendinti naujas idėjas organizacijoje. Tyrimo konstruktai, dimensijos teiginių skaičius bei teiginių šaltiniai yra pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo standartizuotos anketo struktūra

Tyrimo konstruktas	Tyrimo dimensija	Teiginių skaičius	Šaltinis
Transformacinė lyderystė	Netaikoma	7	Jensen ir kt., 2016
Transakcinė lyderystė	Materialūs paskatinimai	4	Jensen ir kt., 2016
	Nematerialūs paskatinimai	4	

Tyrimo konstruktas	Tyrimo dimensija	Teiginių skaičius	Šaltinis
	Sankcijų taikymas	4	
Įsitraukimas į darbą	Netaikoma	9	Schaufeli & Bakker, 2004
Inovatyvi elgsena	Netaikoma	10	De Jong & Den Hartog, 2010

Pirmojoje anketos dalyje demografiniams duomenims surinkti buvo pasirinkti šie klausimai:

- Lytis (pasirinkimai: vyras, moteris, nenoriu atskleisti)
- Gimimo metai (suskirstyti pagal skirtingas kartas: Baby Boomers, X, Y, Z)
- Išsilavinimo lygis (8 pasirinkimų skalė)
- Sektorius, kuriama dirbama (pasirinkimai: verslas, viešasis, visuomeninis)
- Išdirbtas laikas dabartinėje darbovietėje (8 pasirinkimų skalė)

Šie kintamieji pasirinkti siekiant analizuoti galimus skirtumus tarp skirtingų kartų bei kitų sociodemografinių grupių. Klausimams taikomos nominalinės (lytis, sektorius, išsilavinimas) ir intervalų (darbo stažas, gimimo metai) skalės.

Tyrimo konstrukto klausimams vertinti pasirinkta Likerto skalė. Iš viso tyrime naudojamoje anketoje yra 6 matavimo skalės (38 teiginiai). Antroji anketos dalis skirta įvertinti vadovų lyderystės elgsenas. Šią dalį sudaro keturios lyderystės elgsenų skalės. Lyderystės konstruktai apima transformacinę lyderystę (7 teiginiai), transakcinę lyderystę ir jos dimensijas: materialius paskatinimus (4 teiginiai), nematerialius paskatinimus (4 teiginiai) ir sankcijas (4 teiginiai). Šios skalės parinktos remiantis Jensen ir kt. (2016) pateiktu lyderystės elgsenų modeliu, kuris leidžia įvertinti tiek į ateitį orientuotą vadovavimo stilių, tiek vadovo taikomus atlygio, grįžamojo ryšio ir kontrolės mechanizmus.

Anketoje taip pat naudojamos dvi papildomos darbuotojų veiklos rezultatyvumo skalės. Darbuotojų įsitraukimas į darbą matuojamas naudojant UWES–9 metodiką (9 teiginiai), apimančią energijos, atsidavimo ir įsitraukimo dimensijas (Schaufeli & Bakker, 2004). Inovatyvios elgsenos skalė (10 teiginių), paremta Janssen (2000) modeliu, vertina darbuotojų gebėjimą generuoti, skatinti ir įgyvendinti naujas idėjas organizacijoje. Šios dvi skalės pasirinktos dėl plačiai pripažinto jų patikimumo bei plačios taikymo praktikos darbuotojų elgsenos tyrimuose.

Skalės buvo atrenkamos vadovaujantis keliais kriterijais. Pirmia, buvo siekiama naudoti matavimo instrumentus, kurie yra empiriškai patvirtinti ir buvo taikyti ankstesniuose organizacinės psichologijos ir lyderystės tyrimuose. Antra, buvo atsižvelgiama į skalių pritaikomumą organizacinio konteksto tyrimams. Trečia, pasirinktos skalės turi optimalų teiginių skaičių, leidžiantį pakankamai tiksliai išmatuoti tiriamą konstrukciją, kartu išlaikant respondentams priimtina apklausos apimtį.

Galutinę anketą sudaro 43 klausimai. Teiginiams įvertinti naudojama 5 balų Likerto skalė, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Pilna apklausos forma pateikiama 1 priede.

3.2. Tyrimo imtis

Kadangi tyrimu siekiama įvertinti vadovų lyderystės elgsenų ir darbuotojų elgesio (įsitraukimo bei inovatyvumo) sąsajas, buvo pasirinkta apklausti Lietuvoje dirbančius asmenis, nepriklausomai nuo jų amžiaus, sektoriaus, pareigų, profesijos ar kitų darbuotojus apibūdinančių dimensių. Tokia strategija leidžia atspindėti įvairių organizacinių kontekstų darbuotojų patirtis ir užtikrina tyrimo rezultatų apibendrinamumą.

Tyrimo imtis buvo apskaičiuota remiantis dirbančių gyventojų skaičiumi Lietuvoje. Oficialiosios statistikos portalo (OSP) duomenimis, 2024 m. Lietuvoje buvo apie 1 420,8 tūkst. dirbančių asmenų. Norint nustatyti minimalų reikalingą imties dydį, buvo pasitelkta Cochran (1977) pateikta imties dydžio formulė, dažniausiai naudojama, kai populiacija yra didelė. Taikant šią formulę gautas minimalus reikalingas imties dydis – 384 respondentai.

Respondentai tyrimui buvo renkami taikant netikimybinę atranką, nes tyrimo tikslas – surinkti kuo įvairesnių darbuotojų patirčių duomenis iš skirtingų organizacijų. Apklausos anketa buvo parengta Google Forms platformoje, o nuoroda į ją platinta keliais kanalais. Pirmiausia anketos nuoroda buvo pasidalinta darbovietėje, siekiant pasiekti įvairių pareigybių darbuotojus. Be to, ji buvo skelbiama teminėse ir bendro pobūdžio Facebook grupėse, siunčiama asmeninėmis žinutėmis pažįstamiems asmenims bei kolegoms. Tokiu būdu buvo siekiama padidinti potencialių respondentų pasiekiamumą ir surinkti reikiamą imties dydį.

Nors pagal imties dydžio skaičiavimą, taikant 95 % pasikliautinį intervalą ir 5 % paklaidą, minimalus rekomenduojamas imties dydis siekė 384 respondentus, tyrime galutinai dalyvavo 306 asmenys. Nors ši imtis yra mažesnė nei teoriškai apskaičiuota, ji vis tiek laikytina pakankama tyrimo tikslams dėl kelių priežasčių.

Pirmiausia, tyrime taikyta netikimybinė (patogioji) atranka, kai respondentai pasiekiami per tiesioginį skleidimą socialiniuose tinkluose, darbo aplinkoje ar asmeniniais kanalais. Šio tipo atrankoje galutinis imties dydis dažnai priklauso nuo dalyvių motyvacijos ir pasiekiamumo, todėl teoriškai rekomenduojamos imties dažnai nepavyksta surinkti, o literatūroje tai laikoma priimtina, jei imtis yra pakankamai didelė duomenų analizei.

Antra, remiantis metodologine literatūra, imtys virš 200–300 respondentų kiekybiniuose socialinių mokslų tyrimuose laikomos pakankamomis koreliacinei, regresinei ir patikimumo analizei (Field, 2018; Kline, 2015). Surinkta 306 respondentų imtis visiškai atitinka šiuos reikalavimus ir leidžia taikyti planuotas statistines procedūras, įskaitant Cronbach α , koreliacijas ir regresijos modelius.

Trečia, nors didesnė imtis sumažintų paklaidą, 306 respondentų imtis vis dar yra didelė socialinių mokslų kontekste ir užtikrina pakankamą variacijos lygį, kuris būtinas lyderystės, įsitraukimo ir inovatyvumo tyrimams. Kadangi tyrimo tikslas nėra tiksliai įvertinti proporcijas Lietuvos populiacijoje, bet analizuoti ryšius tarp kintamųjų, imties dydžio sumažėjimas iš esmės nekeičia tyrimo rezultatų patikimumo.

Galiausiai, respondentų surinkimą riboja praktiniai veiksniai: apklausa buvo platinama tik internete, dalyvavimas buvo savanoriškas, todėl sudėtinga kontroliuoti galutinio atsakiusių skaičiaus. Toks kontekstas yra būdingas internetinėms apklausoms ir mokslo literatūroje nėra laikomas metodologine klaida. Surinkti atsakymai buvo apdorojami ir analizuojami naudojantis programomis IBM SPSS

Statistics ir Microsoft Excel. SPSS programinė įranga naudota statistinei analizei atlikti – patikimumui (Cronbach α), aprašomajai statistikai, koreliacijoms ir regresijos modeliams skaičiuoti. Tuo tarpu „Microsoft Excel“ buvo pasitelkta grafiniam rezultatų pateikimui ir papildomam duomenų apdorojimui.

3.3. Anketos validumas

Anketos patikimumui įvertinti buvo atlikta vidinio suderinamumo analizė, taikant Cronbach α koeficientą, kuris parodo, kiek vieno konstrukto teiginiai yra tarpusavyje nuoseklūs. Šis koeficientas plačiai naudojamas socialinių mokslų tyrimuose kaip skalės vidinio patikimumo rodiklis. Pagal Taber (2017) α reikšmės virš 0,7 laikomos priimtiniomis, o virš 0,8 – geromis, todėl tokios skalės gali būti laikomos patikimomis ir tinkamomis tolesnei analizei.

Visoms tyrime naudotoms dimensijoms buvo apskaičiuoti atskiri Cronbach α koeficientai, kurie pateikiami 4 lentelėje. Dauguma skalių parodė aukštą vidinį nuoseklumą ir atitiko rekomenduojamas ribas. Viena iš skalių (Transakcinė lyderystė – nematerialūs paskatinimai) pasižymėjo žemesne α reikšme (0,58), tačiau ji yra viena iš transakcinės lyderystės konstrukto dimensijų, kurios bendras įvertis siekia 0,87. Dėl šios priežasties, nuspręsta šios dimensijos neišimti.

4 lentelė. Konstruktų Cronbach α įverčiai

Konstruktas	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė (bendrai)	Materialūs paskatinimai	Nematerialūs paskatinimai	Sankcijos	Išitraukimas į darbą	Inovatyvi elgsena
Cronbach α	0,950	0,87	0,91	0,58	0,93	0,95	0,96

3.4. Tyrimo etika

Tyrimo planavimas ir vykdymas buvo grindžiamas socialinių mokslų tyrimų etikos nuostatomis, kurias aptaria Kardelis (2017). Autorius pabrėžia, kad tyrėjas viso tyrimo proceso metu privalo gerbti tyrimo dalyvių orumą ir autonomiją, vengti galimos žalos bei atsakingai tvarkyti surinktus duomenis.

Prieš pradėdant pildyti elektroninę anketą, respondentams buvo pateiktas trumpas tyrimo aprašymas, kuriame nurodytas tyrimo tikslas, objektas, duomenų naudojimo paskirtis ir planuojamas rezultatų viešinimas. Tokiu būdu buvo užtikrintas informuoto sutikimo principas – dalyviai galėjo laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime. Dalyvavimas buvo savanoriškas, o respondentai turėjo galimybę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą, nepatirdami jokių neigiamų pasekmių.

Anketa buvo platinama naudojantis „Google Forms“ platforma, o nuoroda į ją dalintasi darbo aplinkoje, socialiniuose tinkluose bei asmeninėse žinutėse. Toks platinimo būdas atitinka tyrėjo poveikio dalyviams ribojimo principą, nes tyrėjas neturėjo tiesioginio kontakto su potencialiais respondентаis ir negalėjo daryti įtakos jų sprendimui dalyvauti tyrime.

Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, anketoje nebuvo renkami jokie tiesiogiai asmenį identifikuojantys duomenys, tokie kaip vardas, pavardė ar kontaktinė informacija. Duomenų analizės

metu buvo naudojami tik apibendrinti statistiniai rodikliai – procentinės išraiškos, vidurkiai, koreliacijos ir kiti apibendrinimai, kurie neleidžia identifikuoti atskirų respondentų.

Konfidencialumas buvo užtikrintas ir duomenų saugojimo etape. Surinkti duomenys buvo laikomi prieinamai tik tyrėjui, ir naudojami išimtinai akademiniiais tikslais – magistrinio baigiamojo projekto rengimui. Rengiant tyrimo išvadas ir aptariant rezultatus, laikytasi nuostatos, kad tyrimo medžiaga neturi pakenkti tyrimo dalyviams ar jų socialinei aplinkai.

Tyrimas taip pat buvo vykdomas atsižvelgiant į etinio tyrimo požymius: pagarbą tyrimo dalyviams, skaidrumą tyrimo tikslo ir turinio atžvilgiu, atsakingą duomenų rinkimą ir naudojimą bei siekį užtikrinti, kad tyrimo metu nebūtų pažeistos dalyvių teisės.

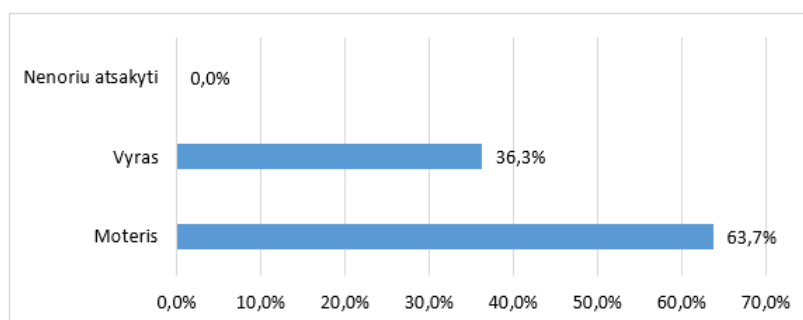
4. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo duomenys ir jų interpretacija. Pirmiausia apibūdinama tyrimo imtis, pateikiant respondentų sociodemografinės dimensijas (lytis, amžiaus grupės, išsilavinimas, darbo sektorius, darbo stažas). Toliau analizuojami pagrindiniai tyrimo kintamieji – vadovų lyderystės elgsenos, darbuotojų įsitraukimas į darbą ir inovatyvi elgsena, pateikiant jų aprašomuosius rodiklius ir bendrą raišką.

Vėlesniuose poskyriuose nagrinėjami šių kintamųjų skirtumai tarp skirtingų respondentų grupių, taip pat aprašomos nustatytos sąsajos tarp lyderystės dimensijų, įsitraukimo ir inovatyvumo, pasitelkiant koreliacinę bei regresinę analizę. Skyrius užbaigiamas tyrimo rezultatų aptarimu platesniame teoriniame kontekste ir pagrindinių tyrimo apribojimų įvardijimu.

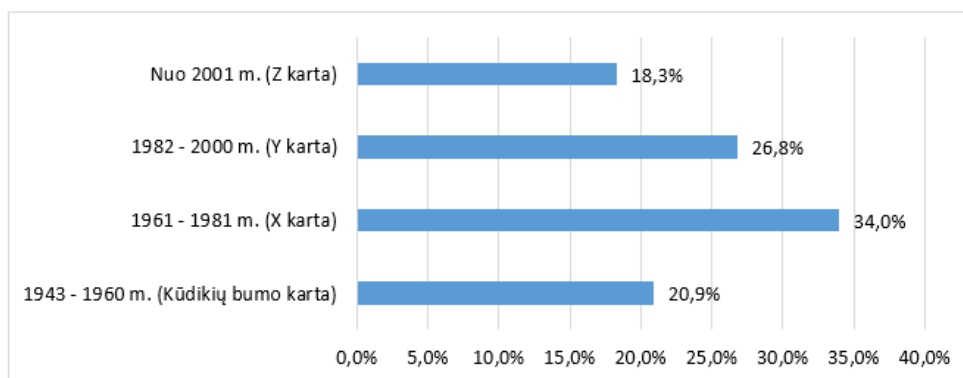
4.1. Respondentų sociodemografinės dimensijos

Remiantis tyrimo duomenimis, apklausoje dalyvavo 306 respondentai, iš kurių 195 buvo moterys, o 111 – vyrai. Taigi, moterys sudarė 63,7 %, o vyrai – 36,3 % visų tyrime dalyvavusių asmenų. Anketos klausime apie lytį taip pat buvo pateiktas atsakymo variantas „Nenoriu atsakyti“, tačiau nė vienas respondentas jo nepasirinko. Lyčių pasiskirstymas pavaizduotas 4 paveikslėlyje.



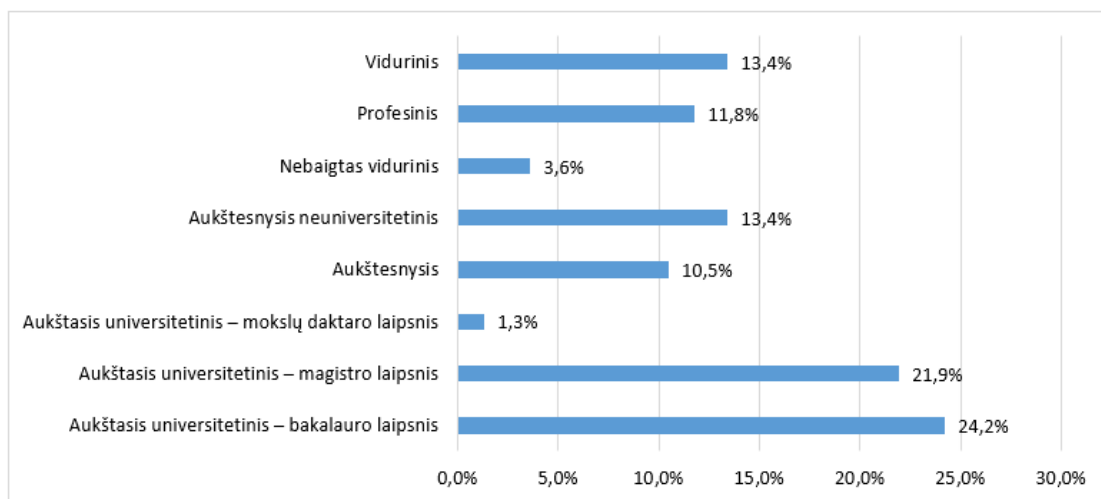
4 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį (Procentais, %)

Analizuojant respondentų gimimo metus matyti, kad daugiausia dalyvių priklauso X kartai (gimę 1961–1981 m.) – ši grupė sudaro 34,0 % visos imties. Antroji pagal dydį yra Y karta (1982–2000 m.), kuri apima 26,8 % apklaustųjų. Kūdikių bumo kartai (1943–1960 m.) priskirtų respondentų dalis siekia 20,9 %. Mažiausiai tyrimo dalyvių buvo iš Z kartos (gimusių nuo 2001 m.) – 18,3 %. Kartų pasiskirstymas pagal gimimo metus pateiktas 5 paveiksle.



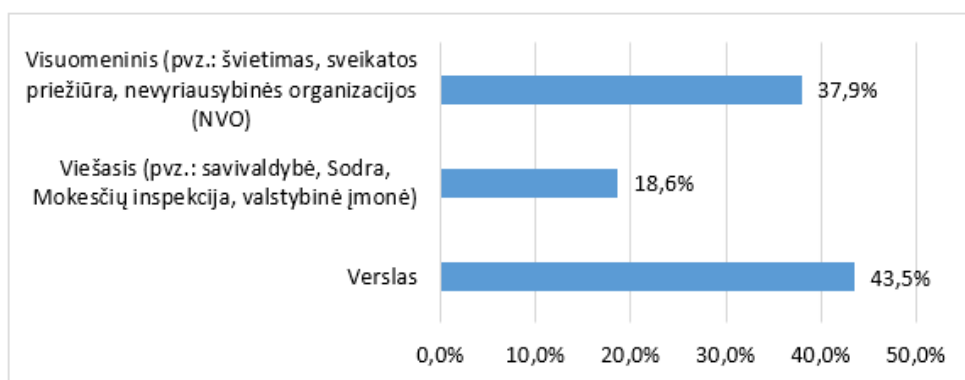
5 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį (Procentais, %)

Remiantis tyrimo duomenimis, respondentų išsilavinimas pasiskirstė įvairiose švietimo pakopose. Didžiausią dalį sudarė aukštąjį universitetinį bakalauro laipsnį turintys asmenys – jie sudarė 24,2 % visų dalyvių. Antroje vietoje pagal dydį buvo respondentai, įgiję aukštąjį universitetinį magistro laipsnį, kurie sudarė 21,9 %. Aukštesnįjį neuniversitetinį išsilavinimą nurodė 13,4 %, tiek pat – 13,4 % – turėjo ir vidurinį išsilavinimą. Profesinio išsilavinimo atstovai sudarė 11,8 %, o aukštesnįjį – 10,5 % imties. Mažiausiai respondentų buvo įgiję nebaigtą vidurinį išsilavinimą (3,6 %) ir aukštąjį universitetinį mokslo daktaro laipsnį (1,3 %). Respondentų išsilavinimo pasiskirstymas pavaizduotas 6 paveiksle.



6 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą (Procentais, %)

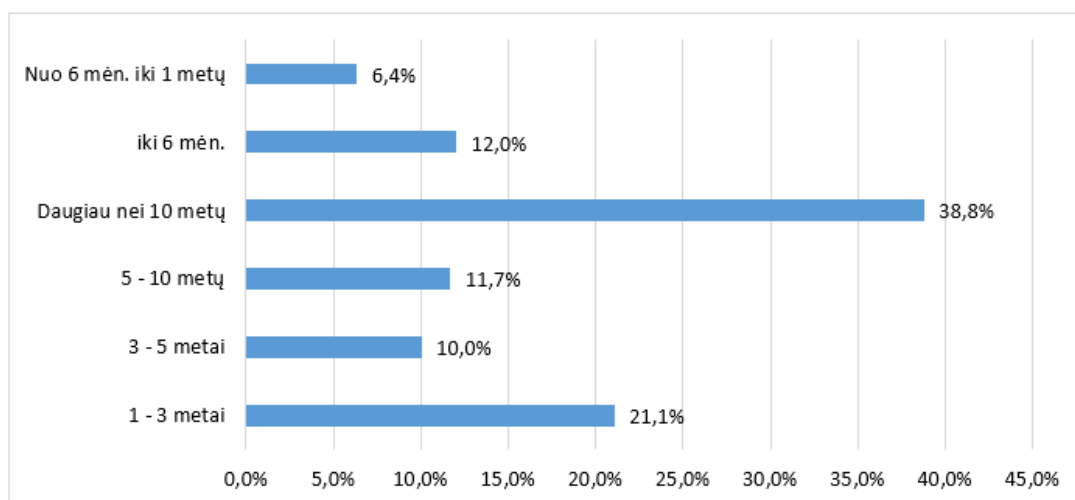
Didžiausia dalis apklaustųjų nurodė dirbantys verslo sektoriuje, kuris sudarė 43,5 % visos tiriamosios imties. Kiek mažesnę, bet reikšmingą dalį sudarė respondentai iš visuomeninio sektoriaus (švietimo, sveikatos priežiūros, nevyriausybinių organizacijų) – ši grupė apėmė 37,9 % dalyvių. Viešajame sektoriuje, į kurį įtraukiamos savivaldybės, valstybinės įstaigos bei valstybinės įmonės, dirbančiųjų buvo 18,6 %. Darbo sektorių struktūra vaizduojama 7 paveiksle.



7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba (Procentais, %)

Analizuojant respondentų darbo stažą dabartinėje organizacijoje matyti, kad didžiausia dalis apklaustųjų įmonėje dirba daugiau nei 10 metų – šią trukmę nurodė 38,8 % dalyvių. Antroje pagal dydį grupėje atsidūrė darbuotojai, įmonėje išbuvę 1–3 metus (21,1 %). Iki 6 mėnesių įmonėje dirba 12,0 % respondentų, o 5–10 metų darbo stažą turi 11,7 % dalyvių. 3–5 metų darbo laikotarpį nurodė

10,0 % apklaustųjų. Mažiausia grupė – tie, kurie dabartinėje organizacijoje dirba nuo 6 mėn. iki 1 metų, jie sudaro 6,4 % visos imties. Šie rezultatai pavaizduoti 8 paveiksle.



8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą (Procentais, %)

Tyrimo imtį sudarė skirtingų sociodemografinių grupių atstovai. Daugiau nei pusė dalyvių buvo moterys (apie 64 %), o likusią dalį sudarė vyrai. Atsakymo varianto „Nenoriu atsakyti“ nepasirinko nė vienas respondentas. Pagal gimimo metus daugiausia apklaustųjų priklausė X kartai, kuri sudarė kiek daugiau nei trečdalį imties, o Z karta buvo mažiausiai gausi. Išsilavinimo struktūroje dominavo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys dalyviai, iš jų bakalauro ir magistro pakopos kartu sudarė beveik pusę visos imties. Daugiausia respondentų dirbo verslo sektoriuje (apie 44 %), o visuomeninis ir viešasis sektoriai sudarė likusią dalį. Vertinant darbo stažą dabartinėje organizacijoje, ryškiausia grupė buvo tie, kurie įmonėje dirba daugiau nei dešimt metų (beveik 39 %). Šie rodikliai padeda susidaryti aiškų tyrimo imties profilį ir suteikia kontekstą tolesnei analizei.

4.2. Aprašomoji vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų analizė

Transformacinės lyderystės konstrukta sudaro 7 teiginiai, apibūdinantys vadovo gebėjimą kurti ir aiškiai perteikti organizacijos viziją bei telkti darbuotojus bendram tikslui (žr. 5 lentelę). Aritmetinių vidurkių analizė rodo, kad visi teiginiai buvo įvertinti aukštesniu nei vidutiniu balu: vidurkiai svyruoja nuo 3,39 iki 3,64. Tai leidžia teigti, jog tyrime dalyvavę darbuotojai savo vadovus linkę vertinti kaip gana dažnai taikančius transformacinės lyderystės elgsenas.

Aukščiausiai įvertintas teiginys, jog vadovas siekia, kad darbuotojai priimtų bendrus organizacijos tikslus ($M = 3,64$), taip pat gana palankiai vertinti ir teiginiai apie vadovo pastangas suburti organizaciją bendros vizijos link bei paaiškinti, kaip darbuotojas gali prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (abu $M = 3,58$). Mažiausiai balų surinko teiginys, kad vadovas aiškiai žino, kur organizacija turėtų būti po penkerių metų ($M = 3,39$), taip pat kiek žemiau įvertintas vizijos perteikimo aspektas ($M = 3,48$). Daugumos teiginių standartiniai nuokrypiai yra didesni nei 1 ($SD \sim 1,21-1,34$), kas rodo gana didelę nuomonių įvairovę ir leidžia manyti, kad skirtingų darbuotojų grupės vadovų transformacinę elgseną gali vertinti nevienodai.

5 lentelė. Transformacinės lyderystės skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD)

Konstruktas	Teiginys	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Transformacinė lyderystė	Mano vadovas konkrečiai apibrėžia aiškią organizacijos ateities viziją.	3,56	1,206
	Mano vadovas aiškiai perteikia organizacijos ateities viziją.	3,48	1,265
	Mano vadovas nuolat stengiasi skatinti entuziazmą dėl organizacijos vizijos.	3,49	1,273
	Mano vadovas aiškiai žino, kur mūsų organizacija turėtų būti po penkerių metų.	3,39	1,316
	Mano vadovas siekia, kad darbuotojai priimtų bendrus organizacijos tikslus.	3,64	1,306
	Mano vadovas stengiasi suburti organizaciją dirbti bendros vizijos link.	3,58	1,336
	Mano vadovas stengiasi paaiškinti, kaip darbuotojas gali prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.	3,58	1,307

Transakcinės lyderystės konstrukta sudaro trys dimensijos – materialūs paskatinimai, nematerialūs paskatinimai ir sankcijų taikymas (žr. 6 lentelę). Materialių paskatinimų teiginiai įvertinti vidutiniškai teigiamai: vidurkiai svyruoja nuo 3,19 iki 3,36 balo. Tai rodo, kad vadovai pakankamai dažnai apdovanoja darbuotojus už pasiektus rezultatus, aiškiai nurodo, kokią naudą jie gaus už gerai atliktą darbą, ir leidžia pastangoms lemti gaunamą atlygį.

Nematerialių paskatinimų dimensija įvertinta kiek palankiau – šios grupės teiginių vidurkiai siekia nuo 3,49 iki 3,60. Aukščiausiai įvertintas teiginys, jog vadovas asmeniškai pagiria darbuotoją, kai jis puikiai atlieka savo darbą ($M = 3,60$), taip pat gana aukštai vertinamas teigiamas grįžtamasis ryšys ir vadovo dėkingumo išraiškos. Tai leidžia manyti, kad daliai darbuotojų svarbus yra ne tik materialus atlygis, bet ir pripažinimas bei įvertinimas.

Sankcijų taikymo dimensijos teiginių vidurkiai yra kiek žemesni, tačiau taip pat viršija vidurinį balą ir svyruoja nuo 3,12 iki 3,32. Tai rodo, kad vadovai linkę taikyti neigiamas pasekmes darbuotojams, kurie neatlieka darbo taip, kaip reikalaujama, ar nuolat demonstruoja prastesnius rezultatus nei kolegos. Visų transakcinės lyderystės teiginių standartiniai nuokrypiai yra didesni nei 1 (apie 1,25–1,46), todėl galima teigti, kad darbuotojų nuomonės dėl vadovo taikomų materialių ir nematerialių paskatinimų bei sankcijų gana stipriai išsiskiria tarp skirtingų respondentų grupių.

6 lentelė. Transkacinės lyderystės skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD)

Konstruktas	Dimensija	Teiginys	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Transakcinė lyderystė	Materialūs paskatinimai	Mano vadovas apdovanoja darbuotojus už darbą, kai pasiekiami keliama reikalavimai.	3,29	1,366
		Mano vadovas skatina darbuotojus priklausomai nuo to, kaip gerai jie atlieka savo darbą.	3,36	1,353

Konstruktas	Dimensija	Teiginys	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
		Mano vadovas aiškiai nurodo, kokias naudas darbuotojai gaus, jei atliks tai, kas iš jų reikalaujama.	3,33	1,352
		Mano vadovas leidžia darbuotojų pastangoms lemti jų gaunamus atlygius.	3,24	1,371
	Nematerialūs paskatinimai	Mano vadovas teikia darbuotojams teigiamą grįžtamąjį ryšį, kai jie dirba gerai.	3,57	1,284
		Mano vadovas aktyviai rodo dėkingumą darbuotojams, kurie savo darbą atlieka geriau nei tikėtasi.	3,53	1,255
		Mano vadovas paprastai nesureikšmina atskirų darbuotojų pastangų, net jei jie atlieka darbą gerai.	3,49	1,263
		Mano vadovas asmeniškai pagiria darbuotoją, kai jis puikiai atlieka savo darbą.	3,60	1,282
	Sankcijų taikymas	Mano vadovas taiko neigiamas pasekmes darbuotojams, kurie dirba prasčiau nei jų kolegos.	3,12	1,457
		Mano vadovas užtikrina, kad darbuotojai patirtų pasekmes, jei nuolat neatlieka darbo taip, kaip reikalaujama.	3,26	1,394
		Mano vadovas imasi veiksmų prieš tuos, kurie rodo prastus rezultatus.	3,32	1,363
		Mano vadovas taiko neigiamas pasekmes darbuotojams, jei jie neatlieka darbo taip, kaip jis reikalauja.	3,25	1,387

Įsitraukimo į darbą konstrukta sudaro 9 teiginiai, atspindintys darbuotojų energiją, atsidavimą ir pasinėrimą į atliekamą veiklą (žr. 7 lentelę). Aritmetiniai vidurkiai rodo gana palankų įsitraukimo vertinimą – visų teiginių M yra aukštesni nei vidutinis balas ir svyruoja nuo 3,34 iki 3,72. Aukščiausiai įvertintas teiginys, kad darbuotojas yra visiškai įsitraukęs į savo darbą (M = 3,72), taip pat gana aukštą vertinimą gavo pasididžiavimo atliekamu darbu aspektas (M = 3,69) ir entuziazmas dėl darbo (M = 3,57). Šiek tiek žemiau įvertinti teiginiai, susiję su noru eiti į darbą ryte (M = 3,34) ir laiko pojūčio praradimu dėl įsitraukimo (M = 3,36), tačiau ir jų vidurkiai išlieka aukštesni už skalės vidurį. Standartiniai nuokrypiai visų teiginių atveju yra didesni nei 1 (apie 1,25–1,36), todėl galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimo lygis tarp skirtingų respondentų grupių nėra visiškai vienodas ir dalyvių vertinimai gana plačiai išsisklaido.

7 lentelė. Įsitraukimo į darbą skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD)

Konstruktas	Teiginys	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Įsitraukimas į darbą	Savo darbe jaučiuosi kupinas energijos	3,36	1,258
	Dirbdamas jaučiuosi stiprus ir gyvybingas.	3,55	1,249
	Esu entuziastingas dėl savo darbo.	3,57	1,250
	Mano darbas mane įkvepia.	3,53	1,296
	Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą.	3,34	1,355

Konstruktas	Teiginys	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
	Jaučiu džiaugsmą, kai intensyviai dirbu.	3,50	1,326
	Didžiuojuosi tuo, ką darau darbe.	3,69	1,245
	Esu visiškai įsitraukęs į savo darbą.	3,72	1,264
	Dirbdamas taip įsitraukiu, kad pametu laiko nuovoką.	3,36	1,363

Inovatyvios elgsenos konstrukta sudaro 10 teiginių, atspindinčių darbuotojų polinkį generuoti, plėtoti ir įgyvendinti naujas idėjas organizacijoje (žr. 8 lentelę). Visi teiginių vidurkiai yra aukštesni už skalės vidurį ir svyruoja nuo 3,25 iki 3,81, todėl galima teigti, kad tyrime dalyvavę darbuotojai savo inovatyvią elgseną vertina gana palankiai. Aukščiausiai įvertintas teiginys, kad respondentai susimąsto, kaip darbe būtų galima ką nors patobulinti ($M = 3,81$), taip pat gana aukšti vidurkiai gauti teiginiuose apie naujų darbo būdų radimą ($M = 3,61$), naujų metodų, technikų ar priemonių paiešką ($M = 3,60$) ir prisidėjimą prie naujų idėjų įgyvendinimo ($M = 3,55$). Šiek tiek žemiau įvertinta sisteminga naujų idėjų diegimo į darbo procesus praktika ($M = 3,25$) ir pastangos kurti naujus dalykus ($M = 3,42$), tačiau šių teiginių vidurkiai taip pat išlieka virš vidutinės reikšmės. Standartiniai nuokrypiai, svyruojantys tarp maždaug 1,11 ir 1,36, rodo, kad respondentų nuomonės dėl inovatyvios elgsenos intensyvumo nėra visiškai vienodos ir tarp darbuotojų grupių galima matyti tam tikrą vertinimų įvairovę.

8 lentelė. Inovatyvios elgsenos skalės teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD)

Konstruktas	Teiginys	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Inovatyvi elgsena	Atkreipiu dėmesį į klausimus, kurie nėra tiesiogiai susiję su mano kasdieniu darbu.	3,5	1,108
	Susimąstau, kaip darbe būtų galima ką nors patobulinti.	3,81	1,209
	Ieškau naujų darbo metodų, technikų ar priemonių.	3,60	1,262
	Kuriu originalius sprendimus problemoms spręsti.	3,52	1,319
	Randu naujų būdų užduotims atlikti.	3,61	1,205
	Stengiuosi sudominti kolegas naujomis idėjomis.	3,48	1,281
	Bandau įtikinti kitus palaikyti naują idėją.	3,48	1,299
	Sistemiškai diegiu naujas idėjas į darbo procesus.	3,25	1,356
	Darbe prisidedu prie naujų idėjų įgyvendinimo.	3,55	1,288
	Darbe dedu pastangas kurdamas naujus dalykus.	3,42	1,314

Apibendrinant skalių teiginių vidurkius galima teigti, kad tiek vadovų lyderystės elgsena, tiek darbuotojų įsitraukimas ir inovatyvi elgsena vertinami gana palankiai. Daugumos teiginių vidurkiai penkiabalėje skalėje yra aukštesni už vidurinę reikšmę ir svyruoja maždaug tarp 3,1 ir 3,8 balo, šiek tiek aukštesnius įverčius gaunant transformacinės lyderystės, nematerialių paskatinimų, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos teiginiams. Materialių paskatinimų ir sankcijų taikymo dimensijos vertinamos kiek santūriau, nors ir išlieka teigiamos. Kadangi daugumos teiginių standartiniai nuokrypiai viršija vienetą, galima daryti prielaidą, jog skirtingų darbuotojų grupių vertinimai nėra vienodi, todėl tolesniuose poskyriuose, analizuojant rezultatus pagal demografines charakteristikas, šie skirtumai gali atsiskleisti ryškiau.

4.3. Aprašomoji vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų analizė pagal demografines dimensijas

Toliau šiame skyriuje analizuojami vadovų lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos skirtumai tarp skirtingų demografinių grupių. Tyrimu siekiama nustatyti, ar šių konstrukčių vertinimai kinta priklausomai nuo respondentų lyties, gimimo metų (kartos), išsilavinimo, darbo sektoriaus ir darbo stažo organizacijoje. Prieš atliekant palyginamuosius testus, visų skalių duomenys buvo patikrinti dėl normalumo ir dispersijų lygybės. Normalumo sąlygai įvertinti taikyti Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilk testai.

Gauti rezultatai parodė, kad visų analizuojamų konstrukčių skirstiniai statistiškai reikšmingai nukrypo nuo normaliojo, daugeliu atvejų $p < 0,05$, todėl parametrinių metodų taikymo prielaidos nebuvo tenkinamos. Atsižvelgiant į tai, tolimesnei analizei pasirinktas neparametrinis Kruskal–Wallis kriterijus, tinkamas lyginti daugiau nei dvi nepriklausomas grupes pagal jų vidutinius rangus.

Atlikta analizė leido įvertinti, ar skirtingoms demografinėms grupėms būdingi skirtingi lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimai. Kadangi tie patys konstrukcijai buvo nagrinėjami visose grupėse, toliau pateikiami rezultatai parodo, kaip jie skiriasi tarp analizuojamų kategorijų, įskaitant darbuotojų kartas, lytį, darbo sektorių ir kitus požymius. Esant statistiškai reikšmingiems skirtumams, papildomai analizuojami vidutiniai rangai, kurie leidžia nustatyti, kuriai grupei būdingas aukštesnis tiriamo konstrukto įvertinimas.

9 lentelėje pateikti Kruskal–Wallis testo rezultatai atskleidžia, kad visų analizuotų konstrukčių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų ($p < 0,05$). Tai rodo, kad darbuotojų gimimo metai ir su jais siejami kartų ypatumai daro reikšmingą įtaką jų suvokimui apie vadovų lyderystės stilius, įsitraukimą į darbą ir inovatyvią elgseną.

Vertinant transformacinę lyderystę matoma, kad ją palankiausiai vertina Kūdikių bumo karta, kurios vidutinis rangas yra aukščiausias (185,20). Tuo tarpu Z karta šį konstruktą vertina žemiausiai (vidutinis rangas – 85,07). Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad vyresni darbuotojai labiau vertina į įkvėpimą, viziją ir bendrus tikslus orientuotą vadovavimą, o jauniausiems darbuotojams transformacinė lyderystė atrodo mažiau patraukli.

Analizuojant transakcinės lyderystės paskatinimų aspektus pastebima priešinga tendencija. Z karta pateikia aukščiausius vidutinius rangus tiek materialių (195,01), tiek nematerialių paskatinimų (187,28) dimensijose. Tai rodo, kad jauniausi darbuotojai labiau vertina aiškias atlygio sistemas, grįžtamąją ryšį ir pagyrimą. Vyresnės kartos šiuos paskatinimo būdus vertina nuosaikiau, o tai gali būti susiję su ilgesne darbo patirtimi ir skirtingais motyvaciniais poreikiais.

Sankcijų taikymo dimensijoje taip pat dominuoja Z karta (vidutinis rangas – 201,21), o žemiausi vertinimai būdingi X kartai. Tai reiškia, kad jauniausi darbuotojai jautriau vertina drausminimo priemonės ir labiau pastebi kontrolės mechanizmus organizacijoje.

Įsitraukimo į darbą konstrukto analizė parodė priešingą tendenciją: Kūdikių bumo karta pasižymi aukščiausiu įsitraukimo lygiu (vidutinis rangas – 187,71), o Z karta – žemiausiu (78,65). Šis rezultatas atskleidžia, kad vyresni darbuotojai jaučia tvirtesnę emocinę su darbu ir organizacija, o jaunesni darbuotojai įsitraukimą vertina atsargiau.

Galiausiai, inovatyvios elgsenos vertinimuose ryškiausiai išsiskiria Z karta, gavusi aukščiausią vidutinį rangą (202,08). Kūdikių bumo kartos rezultatai mažiausi (90,12). Tai patvirtina, kad jauniausi darbuotojai yra labiau linkę ieškoti naujų idėjų, siūlyti sprendimus ir inicijuoti pokyčius, o vyresni darbuotojai inovatyvumą vertina nuosaikiau.

Apibendrinant galima teigti, kad kartų skirtumai yra aiškūs ir nuoseklūs. Vyresnės kartos darbuotojai labiau vertina transformacinės lyderystės elementus ir pasižymi didesniu įsitraukimu, o jaunesnės kartos labiau reaguoja į paskatinimo ir kontrolės priemones bei demonstruoja didesnį polinkį į inovatyvią elgseną. Šie rezultatai yra svarbūs siekiant geriau suprasti, kokios vadybinės ir lyderystės praktikos gali būti efektyviausios dirbant su skirtingų kartų darbuotojais.

9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo skirtumai (Kruskal–Wallis testas)

Konstruktas	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta	p reikšmė
Transformacinė lyderystė	185,20	165,27	160,56	85,07	<0,001
Materialūs paskatinimai	143,55	141,01	148,76	195,01	0,001
Nematerialūs paskatinimai	144,73	139,82	154,63	187,28	0,010
Sankcijos	179,84	127,50	133,33	201,21	<0,001
Įsitraukimas į darbą	187,71	173,64	152,37	78,65	<0,001
Inovatyvi elgsena	90,12	152,65	170,87	202,08	<0,001

Analizuojant respondentų atsakymus pagal lytį nustatyta, kad dalis nagrinėtų konstruktyvų skiriasi statistiškai reikšmingai (žr. 10 lentelę). Taikant Mann–Whitney kriterijų, reikšmingi lyčių skirtumai gauti vertinant transformacinę lyderystę ($p = 0,013$), nematerialius paskatinimus ($p = 0,027$), sankcijų taikymą ($p < 0,001$) ir įsitraukimą į darbą ($p = 0,036$). Remiantis vidutiniais rangais matyti, kad moterys aukščiau nei vyrai vertina transformacinę lyderystę (vidutinis rangas – 162,94, palyginti su 136,91) ir įsitraukimą į darbą (161,52 prieš 139,42), t. y. jos labiau linkusios pastebėti vadovo orientaciją į viziją ir patiria didesnę emocinę ryšį su darbu. Tuo tarpu vyrai palankiau vertina transakcinės lyderystės elementus: jų vidutinis rangas aukštesnis tiek materialių paskatinimų dimensijoje (166,58 prieš 146,06; $p = 0,050$, reikšmingumo riba), tiek ypač nematerialių paskatinimų ir sankcijų taikymo dimensijose (atitinkamai 168,23 ir 182,83). Tai rodo, kad vyrams labiau pastebimi ir svarbesni tiek paskatinimo, tiek kontrolės mechanizmai. Inovatyvios elgsenos konstrukte statistiškai reikšmingų lyčių skirtumų nenustatyta ($p = 0,450$), nors moterų ir vyrų vidutiniai rangai yra panašūs.

10 lentelė. Skirtingų lyčių darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo vidutiniai rangai (Mann–Whitney U testas)

Konstruktas	Vyras	Moteris	p reikšmė
Transformacinė lyderystė	136,91	162,94	0,013
Materialūs paskatinimai	166,58	146,06	0,050
Nematerialūs paskatinimai	168,23	145,12	0,027
Sankcijos	182,83	136,81	<0,001
Įsitraukimas į darbą	139,42	161,52	0,036
Inovatyvi elgsena	148,44	156,38	0,450

Pagal respondentų išsilavinimą gauti rezultatai rodo, kad daugeliu atvejų darbuotojų vertinimai yra gana panašūs, o statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėja tik vienoje dimensijoje (žr. 11 lentelę). Kruskal–Wallis testas parodė, jog transformacinės lyderystės, materialių ir nematerialių paskatinimų, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos konstruktų įverčiai tarp skirtingo išsilavinimo grupių nesiskiria reikšmingai ($p > 0,05$), tad galima teigti, kad šiuos aspektus darbuotojai vertina panašiai nepriklausomai nuo formalaus išsilavinimo lygio. Išimtis – sankcijų taikymo dimensija, kurioje nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($H = 18,401$; $p = 0,010$). Vidutinių rangų analizė atskleidžia, kad vadovų taikomas sankcijas labiausiai akcentuoja nebaigtą vidurinį (vidutinis rangas – 213,32), profesinį (190,51) ir aukštesnįjį (167,22) išsilavinimą turintys darbuotojai. Tuo tarpu aukštąjį universitetinį – bakalauro, magistro ar mokslo daktaro – laipsnį įgiję respondentai šį aspektą vertina nuosaikiau, jų vidutiniai rangai yra žemesni. Tai leidžia daryti prielaidą, kad žemesnio formaliojo išsilavinimo darbuotojai jautriau reaguoja į neigiamas pasekmes ir labiau išryškina kontrolės priemones, o aukštesnįjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys sankcijų taikymą linkę suvokti ne taip stipriai.

11 lentelė. Respondentų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo vidutiniai rangai pagal išsilavinimą (Kruskal–Wallis testas)

Konstruktas	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštesnysis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis – bakalauro laipsnis	Aukštasis universitetinis – magistro laipsnis	Aukštasis universitetinis – mokslo daktaro laipsnis	p reikšmė
Transformacinė lyderystė	118,68	166,66	171,21	130,88	153,73	146,65	161,22	131,00	0,390
Materialūs paskatinimai	211,82	176,91	164,78	157,41	139,15	145,30	139,74	149,75	0,111
Nematerialūs paskatinimai	167,14	165,96	161,44	156,14	135,73	150,14	152,74	152,63	0,866
Sankcijos	213,32	131,61	190,51	167,22	154,21	150,94	132,93	155,13	0,010
Įsitraukimas į darbą	126,55	173,20	170,67	134,42	140,55	145,88	159,52	196,75	0,282
Inovatyvi elgsena	142,32	145,16	140,86	148,20	154,91	171,13	151,95	111,25	0,626

Darbo sektoriaus analizė parodė, kad lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimai daugeliu atvejų yra panašūs, nepaisant to, ar darbuotojai dirba visuomeniniame, viešajame ar verslo sektoriuje (žr. 12 lentelę). Kruskal–Wallis testas atskleidė, jog transformacinės lyderystės, materialių ir nematerialių paskatinimų bei inovatyvios elgsenos konstruktų p reikšmės yra didesnės nei 0,05, todėl šiose srityse statistiškai reikšmingų skirtumų tarp sektorių nenustatyta. Išimtis – sankcijų taikymo ir įsitraukimo į darbą dimensijos. Sankcijų taikymo konstrukto atveju gauta $p = 0,009$; vidutinių rangų analizė rodo, kad vadovų taikomas sankcijas ryškiausiai išskiria viešojo sektoriaus darbuotojai (vidutinis rangas – 183,32), o visuomeniniame sektoriuje dirbantys šiam aspektui skiria mažiausiai dėmesio (139,28). Įsitraukimo į darbą konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,007$): labiausiai įsitraukę jaučiasi visuomeninio sektoriaus darbuotojai (vidutinis

rangas – 171,78), šiek tiek žemesni įverčiai būdingi verslo sektoriui (147,97), o mažiausiai įsitraukę – viešojo sektoriaus respondentai (129,21). Tai leidžia manyti, kad, nors dauguma lyderystės ir inovatyvumo aspektų skirtinguose sektoriuose vertinami panašiai, viešajame sektoriuje stipriau patiriamos sankcijų priemonės, o visuomeniniame sektoriuje labiau atsiskleidžia darbuotojų įsitraukimas.

12 lentelė. Respondentų lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vertinimo vidutiniai rangai pagal darbo sektorių (Kruskal–Wallis testas)

Konstruktas	Visuomeninis sektorius	Viešasis sektorius	Verslas	p reikšmė
Transformacinė lyderystė	161,92	138,84	152,44	0,267
Materialūs paskatinimai	151,94	159,06	152,47	0,869
Nematerialūs paskatinimai	143,77	165,50	156,85	0,263
Sankcijos	139,28	183,32	153,12	0,009
Įsitraukimas	171,78	129,21	147,97	0,007
Inovatyvi elgsena	161,70	138,66	152,71	0,271

Apibendrinant galima teigti, kad demografinių veiksnių analizė parodė aiškius ir nuoseklius darbuotojų vertinimų skirtumus. Ryškiausiai išsiskiria kartų palyginimai – vyresnės kartos darbuotojai (ypač Kūdikių bumo karta) palankiau vertina transformacinę lyderystę ir pasižymi didesniu įsitraukimu į darbą, o jauniausi (Z karta) jautriau reaguoja į įvairias paskatinimo ir kontrolės priemones bei demonstruoja didžiausią inovatyvios elgsenos lygį. Lyčių analizė atskleidė, kad moterys labiau vertina transformacinę lyderystę ir įsitraukimą, tuo tarpu vyrai aukščiau vertina transakcinės lyderystės aspektus, ypač sankcijų taikymą. Išsilavinimas ir darbo sektorius turi mažesnę, bet selektyvią reikšmę – dauguma konstruktų pagal šiuos požymius vertinami panašiai, tačiau žemesnio formaliojo išsilavinimo ir viešojo sektoriaus darbuotojai labiau išskiria sankcijų taikymą, o visuomeniniame sektoriuje dirbantys respondentai pasižymi didesniu įsitraukimu.

4.4. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų koreliacinė ir regresinė analizė

Toliau darbe tęsiama analizė siekiant nustatyti ryšius ir jų reikšmingumą tarp vadovų lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos. Tam taikoma koreliacinė analizė. Koreliacinė analizė laikoma tinkamu metodu, kai siekiama nustatyti ryšio tarp kintamųjų kryptį ir stiprumą (Piligrimienė, 2016). Atsižvelgiant į tai, kad skalių skirstiniai neatitiko normalumo prielaidų, šiame tyrime skaičiuojami ranginiai Spearman koreliacijos koeficientai. Koreliacijos koeficientas rodo, kiek glaudžiai tarpusavyje susiję du kintamieji: kuo jo absoliuti reikšmė artimesnė 1, tuo ryšys stipresnis, o ženklas (+/–) nusako ryšio kryptį. Šiame tyrime koreliacijos koeficientai interpretuojami remiantis Cohen (1988) ir kitų autorių siūlomais orientaciniais intervalais, pritaikytais socialinių mokslų tyrimuose. Koreliacijos koeficiento reikšmės nuo 0,00 iki 0,19 laikomos praktiškai nereikšmingomis (labai silpnas ryšys), 0,20–0,39 – žemo stiprumo (silpnas ryšys), 0,40–0,69 – vidutinio stiprumo (vidutinis ryšys), 0,70–0,89 – aukšto stiprumo (stiprus ryšys), o 0,90–1,00 – labai aukšto stiprumo (labai stiprus ryšys). Tokie intervalai leidžia ne tik įvertinti, ar koreliacija yra statistiškai reikšminga, bet ir suprasti jos praktinę reikšmę tiriant vadovų lyderystės, darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos sąsajas.

Vėliau pasitelkiama regresinė analizė, kur įsitraukimas į darbą ir inovatyvi elgsena vertinami kaip priklausomi kintamieji, o skirtingos lyderystės stiliaus dimensijos – kaip nepriklausomi kintamieji. Taip siekiama ne tik nustatyti bendrą sąsajų struktūrą, bet ir išsiaiškinti, kurios vadovų elgsenos formos reikšmingiausiai susijusios su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir polinkiu elgtis inovatyviai bei kokių vaidmenį šiame ryšyje gali atlikti darbuotojų karta.

Prieš atliekant koreliacinę analizę buvo patikrintas visų tiriamų konstrukto skirstinių normalumas. Kolmogorovo–Smirnovio testo rezultatai parodė, kad nė vieno kintamojo pasiskirstymas neatitinka normaliojo skirstinio prielaidų ($p < 0,05$). Dėl šios priežasties tolesnei koreliacinei analizei pasirinktas ranginis Spearman koreliacijos koeficientas, tinkamas nenormaliai pasiskirsčiusiems duomenims. Vadovų lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos tarpusavio koreliacijos pateiktos 13 lentelėje.

13 lentelė. Vadovų lyderystės stilių, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman'o koreliacijos

Kintamasis	Transformacinė lyderystė	Materialūs paskatinimai	Nematerialūs paskatinimai	Sankcijos	Įsitraukimas į darbą	Inovatyvi elgsena
Transformacinė lyderystė	1	0,306 **	0,344 **	–0,001	0,646 **	0,072
Materialūs paskatinimai		1	0,736 **	0,375 **	0,205 **	0,362 **
Nematerialūs paskatinimai			1	0,191 **	0,256 **	0,361 **
Sankcijos				1	–0,064	0,191 **
Įsitraukimas į darbą					1	0,255 **
Inovatyvi elgsena						1

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$.

Matyti, kad dauguma konstrukto tarpusavyje susiję statistiškai reikšmingais ryšiais ($p < 0,01$), o koreliacijos koeficientų reikšmės svyruoja nuo žemų iki vidutinių. Stipriausias ryšys nustatytas tarp materialių ir nematerialių transakcinės lyderystės paskatinimų ($\rho = 0,736$; aukšta koreliacija), tai rodo, kad vadovai, kurie dažnai taiko finansinius paskatinimus, tuo pat metu linkę aktyviai naudoti ir nematerialias skatinimo priemones (pagyrimą, padėką, pripažinimą). Transformacinė lyderystė vidutiniškai siejasi tiek su materialiais ($\rho = 0,306$), tiek su nematerialiais paskatinimais ($\rho = 0,344$), t. y. vadovai, labiau orientuoti į viziją ir įkvėpimą, dažniau taiko ir įvairias skatinimo formas. Vienintelė transformacinės lyderystės sąsaja, kuri nėra statistiškai reikšminga, yra su sankcijų taikymu ($\rho = -0,001$; $p = 0,981$), kas leidžia teigti, jog į įkvėpimą ir palaikymą orientuota lyderystė praktiškai nesusijusi su kontrolės ir bausmių praktika.

Analizuojant ryšius su darbuotojų įsitraukimu į darbą matyti, kad transformacinė lyderystė yra glaudžiausiai susijusi būtent su šiuo konstruktu ($p = 0,646$; vidutinė, artima aukštai koreliacija). Tai reiškia, kad kuo labiau vadovas geba formuoti aiškią viziją, įkvėpti ir įgalinti darbuotojus, tuo didesnį įsitraukimą jie patiria. Materialūs ($p = 0,205$) ir nematerialūs paskatinimai ($p = 0,256$) su įsitraukimu susiję žemo stiprumo, bet reikšmingais teigiamais ryšiais, rodydami, kad skatinimo priemonės prisideda prie įsitraukimo, tačiau nėra tokios svarbios kaip transformacinė lyderystė. Sankcijų taikymas su įsitraukimu nekoreliuoja ($p = -0,064$; $p = 0,266$), todėl galima teigti, jog dažnesnis drausminių priemonių naudojimas nėra susijęs nei su didesniu, nei su mažesniu darbuotojų įsitraukimu.

Inovatyvi elgsena taip pat turi statistiškai reikšmingų sąsajų su kai kuriomis lyderystės dimensijomis ir įsitraukimu. Stipriausiai ji siejasi su materialiais ($p = 0,362$) ir nematerialiais paskatinimais ($p = 0,361$), t. y. darbuotojai yra labiau linkę generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas tuomet, kai už tai jaučia tiek finansinį, tiek simbolinį vadovo įvertinimą. Su sankcijų taikymu nustatytas žemo stiprumo, bet reikšmingas teigiamas ryšys ($p = 0,191$), rodantis, kad inovatyvumas kai kuriais atvejais gali būti susijęs ir su aiškesniais veiklos reikalavimais bei kontrole. Transformacinės lyderystės ir inovatyvios elgsenos koreliacija nėra statistiškai reikšminga ($p = 0,072$; $p = 0,211$), todėl vien įkvėpiantis vadovo stilius savaime negarantuoja didesnio darbuotojų inovatyvumo. Įsitraukimas į darbą su inovatyvia elgsena susijęs žemo stiprumo teigiama koreliacija ($p = 0,255$), kas rodo, kad labiau į savo darbą įsitraukę darbuotojai šiek tiek dažniau elgiasi inovatyviai, tačiau šis ryšys nėra labai glaudus.

Toliau šiame poskyryje detalizuojami koreliacinės analizės rezultatai, nagrinėjant, kaip vadovų lyderystės stiliai, darbuotojų įsitraukimas į darbą ir inovatyvi elgsena siejasi skirtingoms priklausančiose respondentų grupėse. Remiantis darbuotojų suskirstymu į Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartas, atskirai analizuojamos Spearman koreliacijos kiekvienoje kartoje, siekiant nustatyti, ar lyderystės formų ir elgsenos rodiklių sąsajos išlieka panašios, ar kinta priklausomai nuo gimimo metų. Toks požiūris leidžia įvertinti, ar transformacinė ir transakcinė lyderystė vienodai siejasi su įsitraukimu ir inovatyvumu visose kartose, ar tam tikros sąsajos yra būdingos tik konkrečioms amžiaus grupėms.

Kūdikių bumo karta (1943–1960 m.)

Kūdikių bumo kartos (1943–1960 m.) grupėje nustatyta, kad lyderystės dimensijos tarpusavyje siejasi glaudžiau negu su darbuotojų elgsenos rodikliais. Stipriausias ryšys matomas tarp materialių ir nematerialių transakcinės lyderystės paskatinimų ($p = 0,696$; aukšta koreliacija), taip pat šios dvi dimensijos vidutinio stiprumo ryšiais susijusios su sankcijų taikymu ($p = 0,436$ ir $p = 0,452$). Transformacinė lyderystė vidutiniškai koreliuoja su nematerialiais paskatinimais ($p = 0,333$), tačiau jos sąsajos su materialiais paskatinimais ir sankcijomis yra nereikšmingos.

Analizuojant ryšius su darbuotojų elgsena, išryškėja, kad Kūdikių bumo kartos atstovams svarbiausia yra transformacinė lyderystė. Būtent ji vidutinio stiprumo pozityvia koreliacija siejasi su įsitraukimu į darbą ($p = 0,524$; $p < 0,01$), t. y. kuo vadovas labiau orientuotas į viziją, įkvėpimą ir palaikymą, tuo šios kartos darbuotojai labiau įsitraukę. Nematerialūs paskatinimai turi tik nežymų, žemo stiprumo ryšį su įsitraukimu ($p = 0,249$; $p < 0,05$), o materialūs paskatinimai ir sankcijų taikymas su įsitraukimu statistiškai reikšmingai nesusiję. Su inovatyvia elgsena nėra vienas lyderystės aspektas Kūdikių bumo kartai nereikšmingai nekoreliuoja, taip pat nereikšmingas ir įsitraukimo bei inovatyvumo ryšys. Tai leidžia teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojams lyderystė pirmiausia svarbi jų įsitraukimui, tačiau

jų pačių vertinamas inovatyvumas nuo vadovavimo stiliaus ir įsitraukimo čia praktiškai nepriklauso. Rezultatai pateikiami 14 lentelėje

14 lentelė. Kūdikių bumo kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai

Kintamasis	Transformacinė lyderystė	Materialūs paskatinimai	Nematerialūs paskatinimai	Sankcijos	Įsitraukimas į darbą	Inovatyvi elgsena
Transformacinė lyderystė	1	0,194	0,333 **	0,176	0,524 **	–0,054
Materialūs paskatinimai		1	0,696 **	0,436 **	0,179	0,168
Nematerialūs paskatinimai			1	0,452 **	0,249 **	0,138
Sankcijos				1	0,079	–0,019
Įsitraukimas į darbą					1	0,153
Inovatyvi elgsena						1

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$.

X karta (1961–1981 m.)

X kartos (1961–1981 m.) grupėje lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos sąsajos yra ryškios ir nuoseklios. Šioje kartoje transformacinė lyderystė glaudžiai siejasi su abiem elgsenos rodikliais: nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys tiek su įsitraukimu į darbą ($\rho = 0,481$; $p < 0,01$), tiek su inovatyvia elgsena ($\rho = 0,466$; $p < 0,01$). Tai rodo, kad X kartos darbuotojams vadovo gebėjimas formuoti viziją, įkvėpti ir palaikyti darbuotojus yra svarbus ne tik didesniame įsitraukime, bet ir jų polinkiui generuoti bei įgyvendinti naujas idėjas. Transakcinės lyderystės dimensijos šioje grupėje taip pat yra reikšmingos: materialūs paskatinimai vidutiniškai susiję su įsitraukimu ($\rho = 0,440$; $p < 0,01$) ir inovatyvumu ($\rho = 0,382$; $p < 0,01$), o nematerialūs paskatinimai – dar šiek tiek stipriau (atitinkamai $\rho = 0,473$ ir $\rho = 0,413$; $p < 0,01$). Tai leidžia teigti, kad X kartos darbuotojams svarbus ne tik įkvepiantis vadovo stilius, bet ir aiškiai jaučiami paskatinimai – tiek finansiniai, tiek simboliniai.

Ryšiai tarp pačių lyderystės dimensijų taip pat gana glaudūs: materialūs ir nematerialūs paskatinimai yra stipriai susiję tarpusavyje ($\rho = 0,779$; $p < 0,01$), o abu šie komponentai vidutinio stiprumo ryšiais siejasi su transformacine lyderyste ($\rho \approx 0,59$ – $0,60$; $p < 0,01$). Tai rodo, kad X kartos darbuotojai linkę vienodai sieti įkvepiančią lyderystę ir įvairias skatinimo formas kaip vieną nuoseklų vadovavimo paketą. Išsiskiria sankcijų taikymo dimensija: ji statistiškai reikšmingai ir neigiamai koreliuoja su įsitraukimu ($\rho = -0,207$; $p < 0,05$), t. y. dažnesnis drausminių priemonių naudojimas X kartos darbuotojams siejasi su mažesniu įsitraukimu į darbą, o sąsajos su inovatyvia elgsena nėra

reikšmingos. Labai stiprus teigiamas ryšys tarp įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos ($\rho = 0,746$; $p < 0,01$) rodo, kad šios kartos darbuotojams didesnis įsitraukimas glaudžiai susijęs su dažnesniu inovatyviu elgesiu. Apibendrinant galima teigti, kad X kartos atstovams palankiausia yra kombinacija, kai dominuoja transformacinė lyderystė ir aiškūs paskatinimai, o sankcijų taikymas neakcentuojamas – tokioje aplinkoje jie yra labiausiai įsitraukę ir inovatyvūs. Rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. X kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai

Kintamasis	Transformacinė lyderystė	Materialūs paskatinimai	Nematerialūs paskatinimai	Sankcijos	Įsitraukimas į darbą	Inovatyvi elgsena
Transformacinė lyderystė	1	0,598 **	0,590 **	0,044	0,481 **	0,466 **
Materialūs paskatinimai		1	0,779 **	0,041	0,440 **	0,382 **
Nematerialūs paskatinimai			1	-0,113	0,473 **	0,413 **
Sankcijos				1	-0,207 **	-0,025
Įsitraukimas į darbą					1	0,746 **
Inovatyvi elgsena						1

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$.

Y karta (1982–2000 m.)

Y kartos (1982–2000 m.) darbuotojų grupėje matyti itin nuosekli ir pozityvi sąsajų struktūra – beveik visi lyderystės stiliai siejasi tiek su įsitraukimu, tiek su inovatyvia elgsena. Rezultatai pateikti 16 lentelėje. Transformacinė lyderystė šiai kartai yra reikšmingas orientyras: jos ryšys su įsitraukimu į darbą yra vidutinio stiprumo ($\rho = 0,569$; $p < 0,01$), o su inovatyvia elgsena – taip pat statistiškai reikšmingas ($\rho = 0,475$; $p < 0,01$). Tai rodo, kad Y kartos darbuotojams vadovo gebėjimas įkvėpti, įtraukti į viziją ir suteikti prasmės darbui susijęs tiek su emociniu įsitraukimu, tiek su didesniu polinkiu elgtis inovatyviai. Transakcinės lyderystės elementai šioje grupėje taip pat nėra atskirti nuo pozityvių darbo išgyvenimų: materialūs paskatinimai koreliuoja su įsitraukimu ($\rho = 0,485$; $p < 0,01$) ir inovatyvumu ($\rho = 0,393$; $p < 0,01$), o nematerialūs – taip pat reikšmingai susiję tiek su įsitraukimu ($\rho = 0,419$; $p < 0,01$), tiek su inovatyvia elgsena ($\rho = 0,380$; $p < 0,01$). Tai leidžia manyti, kad Y kartai svarbi ne viena konkreti vadovavimo forma, o bendras patiriamas palaikymo ir atlygio derinys.

Įdomu tai, kad šioje kartoje net ir sankcijų taikymas nėra vienareikšmiškai neigiamas aspektas. Transakcinė lyderystė – sankcijų taikymas – vidutinio stiprumo teigiamai koreliuoja tiek su įsitraukimu ($\rho = 0,424$; $p < 0,01$), tiek su inovatyvia elgsena ($\rho = 0,400$; $p < 0,01$). Tai gali reikšti, jog

Y kartos darbuotojai sankcijas labiau sieja su aiškiais reikalavimais, atsakomybe ir veiklos standartais, o ne tik su bausmėmis, ir tokioje struktūruotoje aplinkoje jie geba išlaikyti ir įsitraukimą, ir inovatyvumą. Labai stiprus ryšys tarp įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos ($\rho = 0,711$; $p < 0,01$) rodo, kad Y kartos atveju šie du konstruktai praktiškai „eina kartu“ – labiau įsitraukę darbuotojai yra ir aktyvesni iniciatyvų, idėjų siūlymo bei jų įgyvendinimo prasme. Apibendrinant galima teigti, kad Y kartai būdingas gana harmoningas vadovavimo ir elgsenos modelis, kai tiek transformacinė, tiek transakcinė lyderystė (įskaitant ir sankcijas) siejasi su pozityviais darbuotojų patyrimais ir inovatyvumu.

16 lentelė. Y kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai

Kintamasis	Transformacinė lyderystė	Materialūs paskatinimai	Nematerialūs paskatinimai	Sankcijos	Įsitraukimas į darbą	Inovatyvi elgsena
Transformacinė lyderystė	1	0,604 **	0,581 **	0,349 **	0,569 **	0,475 **
Materialūs paskatinimai		1	0,663 **	0,535 **	0,485 **	0,393 **
Nematerialūs paskatinimai			1	0,279 *	0,419 **	0,380 **
Sankcijos				1	0,424 **	0,400 **
Įsitraukimas į darbą					1	0,711 **
Inovatyvi elgsena						1

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$.

Z karta (nuo 2001 m.)

Z kartos (nuo 2001 m.) darbuotojų grupėje išryškėja gerokai kitokia korelacių struktūra nei kitose kartose (žr. 17 lentelę). Čia transformacinė lyderystė labai glaudžiai siejasi su įsitraukimu į darbą ($\rho = 0,802$; $p < 0,01$), t. y. jauniausi darbuotojai ypač stipriai reaguoja į vadovą, kuris kuria aiškią viziją, įtraukia, įkvepia ir suteikia darbui prasmę – tokioje aplinkoje jų įsitraukimas yra aukščiausias. Tuo pat metu matomas vidutinio stiprumo neigiamas transformacinės lyderystės ryšys su inovatyvia elgsena ($\rho = -0,450$; $p < 0,01$), kas rodo, kad Z kartai labiau įkvepiantis, emociškai artimas vadovavimas nebūtinai siejasi su didesniu savarankišku naujų idėjų generavimu ar eksperimentavimu – priešingai, inovatyvumą jie gali sieti su kitokiu kontekstu nei „šiltas“ lyderis.

Kita vertus, transakcinės lyderystės elementai Z kartai veikia priešingomis kryptimis įsitraukimo ir inovatyvumo atžvilgiu. Materialūs paskatinimai yra teigiamai susiję su inovatyvia elgsena ($\rho = 0,442$;

$p < 0,01$), bet neigiamai – su įsitraukimu ($\rho = -0,433$; $p < 0,01$), o sankcijų taikymas itin stipriai siejasi su mažesniu įsitraukimu ($\rho = -0,694$; $p < 0,01$) ir kartu labai stipriai – su didesniu inovatyvumu ($\rho = 0,790$; $p < 0,01$). Tai leidžia manyti, kad Z kartos darbuotojai inovatyvumą gali demonstruoti per spaudimą ar stipresnę kontrolę, tačiau tokios sąlygos kartu mažina jų emocinį ryšį su darbu. Tą patvirtina ir neigiamas įsitraukimo bei inovatyvios elgsenos ryšys ($\rho = -0,528$; $p < 0,01$): kuo labiau šios kartos atstovai jaučiasi įsitraukę, tuo rečiau jie patys linkę save vertinti kaip inovatyvius, ir atvirkščiai. Z kartos rezultatai iš esmės skiriasi nuo X ir Y kartų, kur įsitraukimas ir inovatyvumas eina „ta pačia kryptimi“, todėl dirbant su jauniausiais darbuotojais ypač svarbu atidžiai derinti lyderystės stilių, motyvavimo ir kontrolės priemones.

17 lentelė. Y kartos darbuotojų lyderystės stilių, įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos Spearman koreliacijos koeficientai

Kintamasis	Transformacinė lyderystė	Materialūs paskatinimai	Nematerialūs paskatinimai	Sankcijos	Įsitraukimas į darbą	Inovatyvi elgsena
Transformacinė lyderystė	1	-0,277 *	-0,013	-0,593 **	0,802 **	-0,450 **
Materialūs paskatinimai		1	0,548**	0,527 **	-0,433 **	0,442 **
Nematerialūs paskatinimai			1	0,143	-0,093	0,294 *
Sankcijos				1	-0,694 **	0,790 **
Įsitraukimas į darbą					1	-0,528 **
Inovatyvi elgsena						1

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$.

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad kartų grupėse išryškėja tiek bendrų, tiek specifinių dėsningumų. Kūdikių bumo ir X kartoms būdingas „klasikinis“ ryšių modelis – transformacinė lyderystė šiose grupėse nuosekliai siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu, o X kartos atveju – ir su inovatyvia elgsena. X ir Y kartoms taip pat svarbūs transakciniai elementai: materialūs ir nematerialūs paskatinimai vidutinio stiprumo ryšiais susiję tiek su įsitraukimu, tiek su inovatyvia elgsena, o įsitraukimas ir inovatyvumas šiose grupėse glaudžiai susiję teigiama kryptimi – labiau įsitraukę darbuotojai dažniau elgiasi inovatyviai.

Y karta išsiskiria tuo, kad jai palankus gana subalansuotas vadovavimo modelis – tiek transformacinė, tiek transakcinė lyderystė (įskaitant ir sankcijų taikymą) siejasi su aukštesniu įsitraukimu ir

inovatyvumo lygiu. Tuo tarpu Z kartos rezultatai rodo kitokį, labiau prieštarinę ryšių vaizdą: transformacinė lyderystė labai stipriai siejasi su įsitraukimu, tačiau neigiamai – su inovatyvia elgsena, o sankcijų taikymas ir materialūs paskatinimai kartu mažina įsitraukimą, bet sietini su didesniu inovatyvumu. Be to, Z kartai įsitraukimas ir inovatyvi elgsena susiję ne teigiamai, o neigiamai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vyresnėms kartoms lyderystės stiliai ir skatinimo priemonės dažniau vienu metu stiprina tiek įsitraukimą, tiek inovatyvumą, o jauniausiai kartai tie patys veiksniai veikia sudėtingiau ir gali turėti skirtingą poveikį skirtingiems elgsenos aspektams, todėl dirbant su skirtingų kartų darbuotojais reikalingas labiau diferencijuotas vadovavimo priemonių taikymas.

Toliau poskyryje taikoma daugialypė linijinė regresinė analizė, siekiant įvertinti, kaip skirtingos vadovų lyderystės stiliaus dimensijos prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą ir inovatyvią elgseną. Regresinė analizė leidžia nustatyti ne tik ryšio kryptį ir stiprumą, bet ir kiek konkreti nepriklausomų kintamųjų kombinacija paaiškina priklausomo kintamojo variaciją bei kurie veiksniai turi didžiausią unikalų indėlį į prognozę (Field, 2018). Nors atskirų skalių pasiskirstymai neatitiko normalumo prielaidų, regresijai svarbiausia yra tai, kad normaliai pasiskirstytų likučiai, o ne patys kintamieji. Patikrinus modelių likučių histogramas ir P–P grafikus matyti, kad likučių skirstinys priartėja prie normaliojo, o sklaidos grafikuose nepastebėta ryškaus heteroskedastiškumo ar nelineiškumo. Be to, daugialypės kolinearijos rodikliai ($VIF < 3$) rodo, kad prediktoriai tarpusavyje nėra per stipriai susiję, o imties dydis ($N = 306$) atitinka rekomendacijas, taikomas regresinei analizei socialiniuose moksluose. Todėl šiuo tyrimu galima pagrįstai taikyti regresinę analizę ir interpretuoti gautus modelių rezultatus.

Pirmasis regresijos modelis, kuriame darbuotojų įsitraukimas į darbą vertinamas kaip priklausomas kintamasis, o keturios lyderystės dimensijos – kaip nepriklausomi kintamieji, yra statistiškai reikšmingas ($F(4; 301) = 60,53; p < 0,001$). Modelis paaiškina apie 44,6 % įsitraukimo į darbą dispersijos ($R^2 = 0,446$), todėl galima teigti, kad vadovų lyderystės stiliai turi reikšmingą, bet ne visiškai deterministinę įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Vertinant atskiras lyderystės dimensijas matyti, kad vienintelė statistiškai reikšminga įsitraukimo prognozė yra transformacinė lyderystė ($\beta = 0,643; p < 0,001$). Tai reiškia, jog kuo vadovas labiau pasižymi įkvepiančia, viziją formuojančia ir darbuotojus įgalinančia elgsena, tuo aukštesnį įsitraukimo lygį deklaruoja darbuotojai. Transakcinės lyderystės komponentai – tiek materialūs, tiek nematerialūs paskatinimai, taip pat sankcijų taikymas – šiame modelyje nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$), todėl galima teigti, kad, kontroliuojant kitas dimensijas, jie papildomai nepaaiškina darbuotojų įsitraukimo variacijos. Multikolinearumo rodikliai ($VIF < 3$) rodo, kad prediktoriai tarpusavyje nėra per stipriai susiję ir modelio įverčiai yra stabilūs. Rezultatai pateikiami 18 lentelėje

18 lentelė. Vadovų lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą (daugialypė regresinė analizė)

Veiksny	Įsitraukimas į darbą ($R^2 = 0,446$)		
	β	p	VIF
Transformacinė lyderystė	0,643	<0,001	1,138
Materialūs paskatinimai	–0,016	0,822	2,580
Nematerialūs paskatinimai	0,055	0,404	2,386
Sankcijos	–0,083	0,079	1,189

Antrajame regresijos modelyje priklausomu kintamuoju laikoma darbuotojų inovatyvi elgsena (žr. 19 lentelę). Modelis taip pat yra statistiškai reikšmingas ($F(4; 301) = 11,92$; $p < 0,001$), tačiau paaiškina gerokai mažesnę inovatyvumo variacijos dalį nei išitraukimo atveju – apie 13,7 % ($R^2 = 0,137$). Tai rodo, kad vadovų lyderystės stiliai yra svarbūs, bet nėra vieninteliai veiksniai, susiję su darbuotojų polinkiu generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas.

Analizuojant atskirų prediktorių įnašą matyti, kad inovatyvios elgsenos statistiškai reikšmingai nepaaiškina sankcijų taikymas ($\beta = 0,024$; $p = 0,678$), todėl drausminimo priemonės inovatyvumui esminės įtakos neturi. Tuo tarpu materialūs ($\beta = 0,192$; $p = 0,027$) ir ypač nematerialūs paskatinimai ($\beta = 0,217$; $p = 0,009$) veikia inovatyvumą teigiama kryptimi – kuomet dažniau darbuotojai patiria aiškų atlygį, pripažinimą ir palaikymą, tuo labiau linkę elgtis inovatyviai. Įdomu tai, kad transformacinė lyderystė šiame modelyje įgauna nedidelį, bet statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį ($\beta = -0,117$; $p = 0,041$), kas gali reikšti, jog vien abstrakti vizija ir įkvėpimas be konkrečių paskatinimo mechanizmų savaime neužtikrina didesnio inovatyvumo. Multikolinearumo rodikliai ($VIF < 3$) vėlgi rodo, kad prediktoriai tarpusavyje nėra per daug susiję, todėl gauti koeficientai laikytini patikimais.

19 lentelė. Vadovų lyderystės stilių įtaka darbuotojų inovatyviai elgsenai (daugialypė regresinė analizė)

Veiksny	Inovatyvi elgsena ($R^2 = 0,137$)		
	β	p	VIF
Transformacinė lyderystė	-0,117	0,041	1,138
Materialūs paskatinimai	0,192	0,027	2,580
Nematerialūs paskatinimai	0,217	0,009	2,386
Sankcijos	0,024	0,678	1,189

Peržvelgiant regresinės analizės rezultatus galima teigti, kad vadovų lyderystės stiliai reikšmingai susiję tiek su darbuotojų išitraukimu į darbą, tiek su jų inovatyvia elgsena, tačiau šiuos du reiškinius lemia skirtingos lyderystės formos. Pirmasis modelis parodė, kad darbuotojų išitraukimą geriausiai paaiškina transformacinė lyderystė: ji statistiškai reikšmingai ir stipriai prognozuoja didesnę išitraukimo lygį, o transakciniai elementai (materialūs ir nematerialūs paskatinimai bei sankcijos) papildomos paaiškinamosios galios neturi. Antrajame modelyje, kuriame priklausomas kintamasis yra inovatyvi elgsena, reikšmingiausi prognozuotojai yra transakcinės lyderystės paskatinimai – tiek materialūs, tiek nematerialūs, kurie teigiamai siejasi su inovatyvumu, tuo tarpu sankcijų taikymas nėra svarbus veiksnys. Transformacinė lyderystė šiame modelyje pasireiškia nedideliu neigiamu ryšiu su inovatyvia elgsena, kas leidžia manyti, kad vien įkvepianti vizija be aiškių paskatinimo mechanizmų inovatyvumui nėra pakankama.

4.5. Vadovų lyderystės stilių įtakos skirtingų kartų darbuotojų išitraukimui į darbą ir inovatyviai elgsenai tyrimo rezultatų diskusija

Atlikto tyrimo tikslas buvo patikrinti teorinį modelį, kuriame transformacinė ir transakcinė lyderystė siejama su skirtingų kartų darbuotojų išitraukimu į darbą ir inovatyvia elgsena. Teorinėje dalyje, remiantis transformacinės ir transakcinės lyderystės samprata (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006), išitraukimo į darbą modelių (Schaufeli & Bakker, 2004), inovatyvios elgsenos koncepcija (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000) bei kartų teorijos autoriais (Inglehart, 2008; Lyons & Kuron, 2014), buvo daryta prielaida, kad transformacinė lyderystė per viziją, prasmės kūrimą ir įgalinimą yra pagrindinis darbuotojų energijos, atsidavimo ir pasinėrimo šaltinis, o transakcinė lyderystė – per

atlygio sistemas ir kontrolę – gali stiprinti ar silpninti inovatyvią elgseną bei įsitraukimą priklausomai nuo konteksto ir kartos. Bendrieji tyrimo rezultatai daugeliu atžvilgių patvirtina šias teorines prielaidas. Transformacinės lyderystės teiginių vidurkiai tiriamoje imtyje yra šiek tiek aukštesni nei transakcinės, o darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos vidurkiai taip pat viršija skalės vidurį, kas rodo gana palankų situacijos vertinimą. Svarbiausias radinys – stiprus transformacinės lyderystės ir įsitraukimo ryšys ($\rho \approx 0,65$), atitinkantis literatūros išvadas, kad įkvepiantis, viziją ir prasmę kuriantis vadovavimas yra viena svarbiausių darbuotojų įsitraukimo prielaidų (Bass & Riggio, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Transakcinės lyderystės elementai: materialūs ir nematerialūs paskatinimai – rodo silpnesnį, bet teigiamą ryšį su įsitraukimu ir stipresnį ryšį su inovatyvia elgsena, o sankcijų taikymas siejasi tik su inovatyvumu. Tai sutampa su tyrimais, kuriuose pabrėžiama, kad aiškūs atlygiai, grįžtamasis ryšys ir struktūra sudaro svarbią sąlygą, jog darbuotojai ne tik išliktų įsitraukę, bet ir imtųsi papildomų iniciatyvų (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000). Tuo pačiu nustatyta, kad vien aukšto įsitraukimo inovatyviai elgsenai nepakanka – ją papildomai skatina konkretūs paskatinimo ir palaikymo mechanizmai, ką iš dalies patvirtina ir naujesni lyderystės ir motyvacijos tyrimai (Abbas & Ali, 2023).

Analizė pagal kartas parodė, kad teoriniame modelyje numatyti ryšiai nėra vienodai ryškūs visoms amžiaus grupėms. Kūdikių bumo ir X kartos darbuotojai transformacinę lyderystę vertina palankiausiai ir pasižymi didžiausiu įsitraukimu, tuo tarpu Z kartos darbuotojai šį stilių vertina prasčiausiai, nurodo žemiausią įsitraukimą, bet aukščiausią inovatyvios elgsenos lygį. Tai atitinka kartų teorijoje aprašomą vyresnių kartų orientaciją į stabilumą, lojalumą ir ilgesnį ryšį su organizacija, o jaunesnių – į naujų galimybių paiešką ir greitesnius pokyčius darbo rinkoje (Inglehart, 2008; Lyons & Kuron, 2014; Twenge ir kt., 2010). Koreliacinė analizė atskleidė, kad X ir Y kartose transformacinė lyderystė bei tiek materialūs, tiek nematerialūs paskatinimai nuosekliai siejasi su didesniu įsitraukimu ir inovatyvumu, o įsitraukimas ir inovatyvi elgsena juda ta pačia kryptimi – tai dera su prielaidomis, jog šios kartos inovacijas dažniau sieja su prasme, santykiais ir augimo galimybėmis (Lyons & Kuron, 2014). Z kartos grupėje ryšiai yra prieštaringesni: transformacinė lyderystė labai stipriai siejasi su įsitraukimu, tačiau transakciniai elementai – ypač sankcijų taikymas, mažina įsitraukimą ir siejasi su didesniu inovatyvumu, o įsitraukimas ir inovatyvi elgsena susiję neigiamai. Šis rezultatas leidžia manyti, kad jauniausiai kartai inovatyvumas dažniau pasireiškia struktūruotoje, aiškias taisykles ir ribas turinčioje aplinkoje, kuri nebūtinai siejama su emociniu ryšiu su organizacija, o vyresnėms kartoms inovacijos labiau kyla iš prasmės ir įsitraukimo į bendrą viziją (Lyons & Kuron, 2014).

Papildomi demografiniai rodikliai taip pat atskleidė skirtumus, kurie dera su literatūroje aprašomomis tendencijomis. Moterys labiau nei vyrai vertina transformacinę lyderystę ir patiria didesnį įsitraukimą, o vyrai aukščiau vertina transakcinio vadovavimo aspektus, ypač sankcijų taikymą – tai iš dalies atitinka darbus, kuriuose nurodoma, kad darbuotojų lūkesčiai lyderiui skiriasi priklausomai nuo socialinių ir kultūrinių vaidmenų (Northouse, 2022). Viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai ryškiau išskiria kontrolės ir sankcijų vaidmenį, o visuomeniniame sektoriuje dirbantys pasižymi didesniu įsitraukimu, kas primena kartų ir sektorių studijose aptariamą kontekstinį darbo prasmės ir motyvacijos pobūdį (Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014). Šie rezultatai dar kartą patvirtina, kad vadovų lyderystės stiliai neveikia vienodai visoms grupėms, o jų poveikis įsitraukimui ir inovatyviam elgesiui priklauso nuo kartos ir organizacinio konteksto, todėl praktikoje neįmanoma taikyti vieno universalios lyderystės recepto.

Papildomai verta atkreipti dėmesį į tai, kad tyrimo rezultatai iš dalies papildė ir patikslina teorinėje dalyje aptartą transformacinės ir transakcinės lyderystės pilno spektro sampratą (Bass, 1990; Judge

& Piccolo, 2004). Nors literatūroje dažnai akcentuojama, kad transformacinė lyderystė yra susijusi ir su didesniu inovatyvumu, šiame tyrime transformacinė lyderystė inovatyvią elgseną prognozuoja silpniau, kai kuriose grupėse – netgi neigiamai, o stipriausias ryšys su inovatyvumu tenka transakcinėms paskatų formoms. Tai leidžia daryti prielaidą, kad praktinėse organizacijų situacijose vizijos ir prasmės kūrimas be aiškių, darbuotojams matomų paskatinimo mechanizmų gali būti suvokiamas kaip pernelyg abstraktus – darbuotojai gali pritarti vertybėms ir idėjoms, bet inovatyviai elgtis labiau ryžtasi tada, kai jaučia konkretų palaikymą ir pastiprinimą (De Jong & Den Hartog, 2010; Abbas & Ali, 2023). Taigi tyrimas teoriškai sustiprina argumentą, jog transformacinė lyderystė yra būtina, bet nepakankama sąlyga inovatyvumui – ją turi papildyti skaidrios ir sąžiningos transakcinės praktikos, ypač dirbant su skirtingų kartų komandomis.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas patvirtino teorinę prielaidą, jog darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvią elgseną labiausiai formuoja ne izoliuoti veiksniai, o lyderystės stilių, kartų ypatumų ir organizacinio konteksto sąveika. Transformacinė lyderystė, kaip ir teigiama klasikiniuose modeliuose, išlieka pagrindiniu darbuotojų energijos, atsidavimo ir pasinėrimo šaltiniu, ypač vyresnėse kartose, kurioms svarbi prasmė, stabilumas ir ilgalaikis ryšys su organizacija. Tuo tarpu inovatyvi elgsena labiau remiasi aiškiomis transakcinėmis praktikomis – skaidriomis materialaus ir nematerialaus paskatinimo sistemomis bei struktūruotu vadovavimo būdu, kurie skirtingoms kartoms turi nevienodą reikšmę. Jaunesnėms kartoms inovatyvumas dažniau siejasi su galimybe eksperimentuoti ir gauti konkretų pastiprinimą, bet nebūtinai su aukštu emociniu įsitraukimu. Tai rodo, kad šiuolaikinėse daugiakartėse organizacijose vien gera lyderystė nebėra pakankama – vadovams tenka derinti transformacinį ir transakcinį stilius, diferencijuoti vadovavimo praktiką pagal kartų ir kitų darbuotojų grupių ypatumus ir sąmoningai kurti tokį klimatą, kuriame prasmė, pasitikėjimas ir palaikymas eina kartu su aiškiais lūkesčiais ir matomomis paskatomis už inovatyvią elgseną.

Tyrimo apribojimai. Atliekant šį tyrimą išryškėjo keli metodologiniai ir turinio apribojimai, kuriuos svarbu turėti omenyje interpretuojant rezultatus ir darant apibendrinimus.

1. **Imties sudarymo būdas ir dydis.** Tyrime taikyta netikimybinė atranka, o anketa buvo platinama internetu per socialinius tinklus ir darbo aplinką, kas susiaurina respondentų įvairumą. Galutinė imtis siekė 306 respondentus, nors pagal teorinį skaičiavimą, remiantis dirbančiųjų skaičiumi Lietuvoje, minimalus rekomenduojamas dydis buvo 384. Tai riboja galimybes laikyti rezultatus reprezentatyviais visai Lietuvos darbuotojų populiacijai ir atsargiau vertinti atskirų sociodemografinių grupių (skirtingų kartų, sektorių) palyginimus.
2. **Tyrimo dizainas ir duomenų rinkimo metodas.** Tyrime visi pagrindiniai kintamieji (lyderystės stiliai, įsitraukimas, inovatyvi elgsena, kartų priklausomybė) vertinti vieno savęs vertinimo klausimyno pagalba vienu laiko momentu. Tai didina bendro metodo šališkumo (angl. *common method bias*) riziką ir neleidžia daryti griežtų priežastinių išvadų apie lyderystės stilių poveikį įsitraukimui ir inovatyvumui – galima kalbėti tik apie ryšius, o ne priežastinius efektus.
3. **Naudojamų skalių patikimumas.** Dauguma tyrime naudotų skalių pasižymėjo labai aukštu vidiniu suderinamumu (Cronbach $\alpha > 0,8$), tačiau viena transakcinės lyderystės dimensija – nematerialūs paskatinimai turėjo žemesnį patikimumą ($\alpha \approx 0,58$). Tai reiškia, kad išvadas, susijusias su šia konkrečia dimensija, reikia vertinti atsargiau. Be to, tiek įsitraukimas į darbą, tiek inovatyvi elgsena buvo matuoti tik darbuotojų savęs vertinimais.
4. **Kartų ribotumai.** Kartos tyrime buvo apibrėžtos pagal gimimo metus, remiantis pasirinktu intervalu (Baby Boomers, X, Y, Z kartos), kurie buvo formuoti pasirinktų autorių (Howe ir

Strauss (2000) kontekste, kuris nuo Lietuvos situacijos gali skirtis. Amžiaus, laikotarpio ir kartos efektai nebuvo empiriškai atskirti, todėl nustatyti skirtumai tarp kartų gali bent iš dalies atspindėti ne tik kartų, bet ir amžiaus ar darbo stadijos ypatumus.

Tolimesnės tyrimų kryptys. Atsižvelgiant į minėtus apribojimus ir gautus rezultatus, galima išskirti kelias perspektyvias tyrimų kryptis.

1. **Imties plėtimas ir struktūrinis diferencijavimas.** Ateities tyrimuose tikslinga taikyti tikimybinę arba tikslinę atranką, siekiant labiau subalansuotų imčių pagal kartas, sektorius ir pareigų lygius. Atskiri tyrimai galėtų būti skirti pavieniams sektoriams (viešajam, technologijų, gamybos), kad būtų galima tiksliau įvertinti, kaip lyderystės stiliai veikia įsitraukimą ir inovatyvumą skirtingose organizacinėse aplinkose.
2. **Išilginiai ir daugių šaltinių tyrimai.** Siekiant geriau suprasti priežastinius ryšius tarp lyderystės, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos, vertėtų taikyti išilginius dizainus ir rinkti duomenis iš kelių šaltinių. Pavyzdžiui, derinti darbuotojų, vadovų ir kolegų vertinimus, taip pat įtraukti objektyvesnius inovatyvumo rodiklius (inicijuotų idėjų skaičius, dalyvavimas tobulinimo projektuose).
3. **Papildomų mechanizmų ir moderatorių tyrimas.** Teorinėje dalyje akcentuoti tarpininkaujantys ir moderuojantys veiksniai – psichologinis saugumas, darbo prasmingumas, suvoktas organizacinis teisingumas, tarpkartiniai santykiai ateityje galėtų būti įtraukti į išsamesnius struktūrinius modelius. Tai leistų geriau suprasti, per kokius mechanizmus transformacinė ir transakcinė lyderystė veikia skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvumą bei kokiomis sąlygomis šie ryšiai stiprėja ar silpnėja.
4. **Kombinuoti metodai ir lyginamosios studijos.** Tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga derinti kiekybinius ir kokybinius metodus. Pavyzdžiui, papildyti apklausas giluminiais interviu ar fokus grupėmis su skirtingų kartų darbuotojais, siekiant geriau suprasti jų lūkesčius lyderystei ir inovacijoms. Taip pat aktualios lyginamosios studijos tarp skirtingų šalių ar kultūrinių kontekstų, kurios padėtų įvertinti, kiek gauti rezultatai būdingi Lietuvos darbo rinkai, o kiek atspindi universalias lyderystės ir kartų sąveikos tendencijas.

Išvados

1. Atliekant teorinę analizę nustatyta, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė yra du tarpusavyje susiję, bet savo orientacija besiskiriantys vadovavimo stiliai, veikiantys skirtingų kartų darbuotojus nevienodai. Transformacinė lyderystė apibūdinta kaip į žmones ir pokyčius orientuotas stilius, grindžiamas patrauklios vizijos kūrimu, prasmės suteikimu darbui, intelektiniu skatinimu ir individualizuotu dėmesiu, stiprinančiu darbuotojų vidinę motyvaciją ir pasitikėjimą vadovu. Transakcinė lyderystė siejama su aiškia struktūra, taisyklėmis, užduočių standartais ir sąlyginiais mainais – materialiais ir nematerialiais paskatinimais bei sankcijų taikymu, kurie padeda užtikrinti tvarką ir rezultatų pasiekimą. Skirtingų kartų – kūdikių bumo, X, Y ir Z analizė parodė, kad jos skiriasi darbo, karjeros, stabilumo, lankstumo ir vadovo vaidmens vertinimu, todėl skirtingai reaguoja ir į tuos pačius lyderystės stilius. Šie teoriniai sprendiniai leidžia teigti, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė, vertinama per kartų ypatumus, sudaro svarbų kontekstą analizuojant darbuotojų elgseną organizacijose.
2. Teorinėje dalyje darbuotojų įsitraukimas į darbą apibrėžtas kaip pozityvi, su darbu susijusi būseną, pasireiškianti energingumu, atsidavimu ir giliu pasinėrimu į veiklą, kurią stiprina darbo ištekliai – vadovo parama, autonomija, grįžtamasis ryšys, tobulėjimo galimybės ir patiriama darbo prasmė. Inovatyvi elgsena suprata kaip kelių etapų procesas, apimantis naujų idėjų generavimą, jų rėmimą ir praktinį įgyvendinimą, kuriam svarbūs ne tik asmeniniai darbuotojo bruožai, bet ir vadovo elgesys, psichologinis saugumas, teisingumo pojūtis ir inovacijas palaikanti organizacinė kultūra. Literatūros analizė atskleidė, kad įsitraukimas ir inovatyvi elgsena yra glaudžiai susiję, tačiau inovatyvumui nepakanka vien aukšto įsitraukimo – būtinos aiškos paskatų, pripažinimo ir paramos sistemos. Šie teoriniai apibrėžimai sudaro pagrindą vertinti, kaip skirtingi lyderystės stiliai ir kartų ypatumai gali lemti darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos raišką empirinėje tyrimo dalyje.
3. Tyrimui buvo parengta kiekybinė tyrimo metodika, paremta standartizuota anonimine apklausa, skirta Lietuvoje dirbantiems įvairių sektorių darbuotojams. Sudaryta 43 teiginių anketa apėmė demografinius klausimus, transformacinės ir transakcinės lyderystės elgsenų vertinimą (materialūs ir nematerialūs paskatinimai bei sankcijos), darbuotojų įsitraukimo į darbą UWES–9 skalę ir inovatyvios elgsenos skalę. Visi teiginiai vertinti 5 balų Likerto skale. Apklausos nuoroda buvo platinama internetu, taikyta netikimybinė atranka, o galutinę imtį sudarė 306 respondentai iš skirtingų kartų grupių. Surinkti duomenys apdoroti IBM SPSS Statistics programa, atlikta aprašomoji, koreliacinė ir regresinė analizė, o skalių patikimumas pagrįstas Cronbach α koeficientais, kurie visiems išskyrus vieną konstruktą parodė aukštą vidinį nuoseklumą. Tyrimas vykdytas laikantis socialinių mokslų etikos principų – užtikrinant informuotą sutikimą, anonimiškumą, duomenų konfidencialumą ir naudojimą tik akademiniiais tikslais.
4. Empirinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė šiuos esminius dalykus:
 - 4.1 Apibendrinant aprašomosios statistikos rezultatus galima teigti, kad tiriamoje imtyje tiek vadovų lyderystė, tiek darbuotojų įsitraukimas ir inovatyvi elgsena vertinami gana palankiai. Daugumos teiginių vidurkiai penkiabalėje skalėje viršija vidurinę reikšmę ir svyruoja maždaug tarp 3,1 ir 3,8 balo. Transformacinės lyderystės teiginių vidurkiai yra vieni aukščiausių (apie 3,4–3,6), kiek žemesni – transakcinės lyderystės materialių paskatinimų (apie 3,1–3,4) ir sankcijų (apie 3,1–3,6), o nematerialūs paskatinimai vertinami artimai transformacinei lyderystei (apie 3,2–3,7). Įsitraukimo į darbą ir inovatyvios elgsenos teiginių vidurkiai taip pat viršija 3 balus, dalis jų siekia apie 3,7–3,8, kas rodo pakankamai aukštą subjektyvų energijos, atsidavimo ir naujų idėjų generavimo lygį. Kartu didesni standartiniai nuokrypiai (apie 1 balą)

rodo, kad darbuotojų patirtys nėra homogeniškos ir sudaro prielaidas detalesnei analizei pagal kartas ir kitas grupes.

- 4.2 Vertinant lyderystės stilių, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos skirtumus pagal kartas ir demografinius požymius, išryškėjo ryškūs ir nuoseklūs kartų profiliai. Kūdikių bumo kartos darbuotojai transformacinę lyderystę ir įsitraukimą vertina palankiausiai (jų vidutiniai rangai aukščiausi tarp kartų: transformacinė lyderystė $MR \approx 195$, įsitraukimas $MR \approx 188$), tačiau jų inovatyvios elgsenos rangas yra žemiausias ($MR \approx 90$). Priešingą profilį sudaro Z karta: ji žemiausiai vertina transformacinę lyderystę ir įsitraukimą (MR atitinkamai apie 85 ir 79), bet jautriausiai reaguoja į transakcinį vadovavimą – materialius paskatinimus ($MR \approx 195$), sankcijas ($MR \approx 201$) – ir pasižymi aukščiausiu inovatyvumo lygiu ($MR \approx 202$). X ir Y kartų vertinimai dažniausiai išsidėsto tarp šių polių. Lyčių pjūvyje moterys aukščiau vertina transformacinę lyderystę ir savo įsitraukimą, o vyrai dažniau akcentuoja transakcinės lyderystės bei sankcijų svarbą. Žemesnio formaliojo išsilavinimo ir viešojo sektoriaus darbuotojai labiau išskiria kontrolės priemones, o visuomeniniame sektoriuje dirbantys respondentai pasižymi didesniu įsitraukimu. Šie rezultatai rodo, kad lyderystės praktikas organizacijose būtina diferencijuoti pagal kartas, lytį, sektorių ir išsilavinimą.
- 4.3 Koreliacinė analizė patvirtino, kad transformacinė lyderystė visoje imtyje glaudžiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu, o transakcinės lyderystės komponentai – su inovatyvumu, tačiau ryšiai skiriasi tarp kartų. Kūdikių bumo kartai transformacinė lyderystė vidutinio stiprumo ryšiu siejasi su įsitraukimu ($\rho = 0,524$; $p < 0,01$), tačiau su inovatyvia elgsena nekoreliuoja. X kartoje transformacinė lyderystė vidutiniškai susijusi tiek su įsitraukimu į darbą ($\rho = 0,481$; $p < 0,01$), tiek su inovatyvia elgsena ($\rho = 0,466$; $p < 0,01$), o materialūs ir nematerialūs paskatinimai papildomai palaiko abu elgsenos rodiklius ($\rho \approx 0,38$ – $0,47$; $p < 0,01$). Y kartoje matomas labiausiai subalansuotas modelis: tiek transformacinė, tiek visos transakcinės dimensijos statistiškai reikšmingai koreliuoja ir su įsitraukimu ($\rho \approx 0,42$ – $0,57$), ir su inovatyvumu ($\rho \approx 0,38$ – $0,48$; $p < 0,01$), o pats įsitraukimas labai stipriai siejasi su inovatyvia elgsena ($\rho = 0,711$; $p < 0,01$). Z kartos atveju koreliacijos struktūra priešinga: transformacinė lyderystė labai stipriai siejasi su įsitraukimu ($\rho = 0,802$; $p < 0,01$), tačiau vidutiniškai neigiamai – su inovatyvia elgsena ($\rho = -0,450$; $p < 0,01$), tuo tarpu materialūs paskatinimai ir ypač sankcijos vienu metu mažina įsitraukimą (pvz., sankcijos $\rho = -0,694$; $p < 0,01$), bet stipriai susijusios su didesniu inovatyvia elgsena (ρ iki $0,790$; $p < 0,01$), o pats įsitraukimas ir inovatyvi elgsena šioje grupėje koreliuoja neigiamai ($\rho = -0,528$; $p < 0,01$).
- 4.4 Regresinės analizės rezultatai parodė, kad vadovų lyderystės elgsena turi reikšmingą, nors ir ne vienintelę, įtaką darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviai elgsenai. Pirmasis modelis atskleidė, kad beveik pusę įsitraukimo į darbą variacijos paaiškina lyderystės stiliai, tačiau esminis lemiantis veiksnys yra transformacinė lyderystė – didesnis vadovo orientavimasis į viziją, įkvepiančią komunikaciją, individualų dėmesį ir intelektualinį skatinimą statistiškai reikšmingai didina darbuotojų įsitraukimą, o transakcinės dimensijos, kontroliuojant transformacinį stilių, papildomos paaiškinamosios galios nebeturi. Antrajame modelyje, kuriame priklausomas kintamasis buvo inovatyvi elgsena, svarbiausi prognozuotojai buvo transakcinės lyderystės paskatinimai – tiek materialūs, tiek nematerialūs – teigiamai siejosi su inovatyvia elgsena, tuo tarpu sankcijų taikymas neturėjo reikšmingos įtakos, o transformacinė lyderystė pasireiškė nedideliu, bet statistiškai reikšmingu neigiamu ryšiu. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimą labiausiai stiprina prasminga, santykiškai ir pasitikėjimu grįsta transformacinė lyderystė, o inovatyvią elgseną – skaidrios ir nuoseklios materialios bei nematerialios paskatų sistemos. Praktiniu požiūriu tai reiškia, jog organizacijoms verta kryptingai ugdyti vadovų

transformacines kompetencijas, ypač dirbant su vyresnėmis kartomis, ir tuo pačiu kurti aiškias, rezultatais grįstas skatinimo sistemas, labiau orientuotas į jaunąsias kartas, atsargiai taikant sankcijas, kad jos neužslopintų įsitraukimo.

Rekomendacijos

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus ir teorinėje dalyje aptartas transformacinės bei transakcinės lyderystės, kartų, įsitraukimo ir inovatyvios elgsenos sąsajas, organizacijoms siūloma atkreipti dėmesį į šias kryptis.

1. **Lanksčiai derinti transformacinę ir transakcinę lyderystę pagal užduotis ir darbuotojų kartas.** Tyrimas parodė, kad transformacinė lyderystė yra pagrindinis darbuotojų įsitraukimą veikiantis veiksnys, o transakcinės priemonės (ypač materialūs ir nematerialūs paskatinimai) labiau siejasi su inovatyvia elgsena. Tai dera su pilno spektro lyderystės modeliu, kuriame akcentuojama, kad geriausių rezultatų pasiekama derinant įkvepiančią viziją ir prasmės kūrimą su aiškiais mainais ir struktūra (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Praktikoje tai reiškia, kad vadovai turėtų transformacinį stilių naudoti kuriant kryptį, prasmę, stiprinant pasitikėjimą ir psichologinį saugumą, o transakcinį – apibrėžiant lūkesčius, sutariant dėl aiškių rezultatų ir sąžiningai taikant tiek materialius, tiek nematerialius paskatinimus. Be to, remiantis kartų teorijomis (Twenge ir kt., 2010; Lyons & Kuron, 2014), vyresnėms kartoms (Baby Boomers, X) labiau tinka aiški vizija ir stabilumas, o jaunesnėms (Y, Z) – skaidrūs, greitai matomi paskatinimai ir grįžtamasis ryšys.
2. **Tikslingai stiprinti darbuotojų įsitraukimą per lyderystę ir darbo dizainą.** Regresinė analizė atskleidė, kad įsitraukimą į darbą geriausiai prognozuoja transformacinė lyderystė – vien jos pakanka paaiškinti reikšmingą įsitraukimo dalį, o papildomi transakciniai elementai šio ryšio nebesustiprina. Tai atitinka įsitraukimo į darbą modelį, kuriame pabrėžiama vadovo teikiamų darbo išteklių – prasmės, autonomijos, grįžtamojo ryšio ir paramos svarba (Schaufeli & Bakker, 2004; Mazzetti & Schaufeli, 2022). Todėl organizacijoms rekomenduojama investuoti į vadovų gebėjimą aiškiai paaiškinti darbo prasmę, įtraukti darbuotojus į tikslų formulavimą, sistemingai teikti individualizuotą grįžtamąjį ryšį ir kurti mokymuisi palankią atmosferą, o kontrolę ir sankcijas naudoti minimaliai ir tik kaip pagalbinį instrumentą. Skirtingoms kartoms tai gali reikšti skirtingą panaudojimą: vyresnėms – aiškesnį indėlio pripažinimą ir stabilumą, jaunesnėms – daugiau savarankiškumo, lankstumo ir plėtros galimybių (Lyons & Kuron, 2014).
3. **Sistemiškai kurti inovatyvią darbo aplinką per paskatų ir palaikymo sistemas.** Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų inovatyvią elgseną labiausiai prognozuoja transakcinės lyderystės paskatinimai – tiek materialūs, tiek nematerialūs, o transformacinė lyderystė, kontroliuojant paskatas, turi silpną net neigiamą ryšį su inovatyvumu. Tai dera su inovatyvios elgsenos modeliais, kuriuose akcentuojama, kad vien įkvepianti vizija nepakanka, reikia ir aiškių, su idėjų generavimu bei įgyvendinimu susietų paskatų, vadovo palaikymo ir resursų (Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010). Organizacijoms rekomenduojama aiškiai susieti premijas, pagyrimus, karjeros galimybes ir viešą pripažinimą su pasiūlytų ir įgyvendintų idėjų kiekiu bei kokybe. Taip pat kurti saugią erdvę eksperimentavimui, kur klaidos būtų traktuojamos kaip mokymosi, o ne bausmės pagrindas. Z ir Y kartoms pasiūlyti trumpesnio ciklo, greitai matomus paskatinimus, nes teorija ir tyrimo rezultatai rodo, kad šioms kartoms svarbus greitas grįžtamasis ryšys ir matomas įvertinimas (Twenge ir kt., 2010; Lyons & Kuron, 2014).
4. **Praktiškai taikyti kartų perspektyvą, vengiant stereotipų.** Empiriniai rezultatai parodė, kad skirtingos kartos nevienodai vertina tiek lyderystės stilius, tiek savo įsitraukimą ir inovatyvumą:

vyresnės kartos labiau įsitraukusios ir palankiau vertina transformacinį vadovavimą, o jauniausia Z karta pasižymi didžiausiu inovatyvumu, bet žemiausiu įsitraukimu ir prieštaringu santykiu su transakciniais elementais. Tai iš dalies atitinka kartų teorijoje išskiriamus vertybinius skirtumus (Twenge ir kt., 2010; Lyons & Kuron, 2014), tačiau kartu patvirtina ir kritiką, jog kartų apibendrinimai turi būti naudojami atsargiai.

5. **Investuoti į vadovų kompetencijų ugdymą ir žmogiškųjų išteklių sistemas.** Tyrimo rezultatai ir teorinė analizė rodo, kad nei transformacinė, nei transakcinė lyderystė nėra savaime atsirandantis reiškinys – tai ugdomos kompetencijos, priklausančios nuo organizacijos kultūros, personalo politikos ir vadovų mokymo (Northouse, 2022; Jensen ir kt., 2016). Todėl organizacijoms rekomenduojama sistemingai ugdyti vadovų transformacines kompetencijas (vizijos kūrimą, įkvepiančią komunikaciją, individualizuotą dėmesį, intelektualinį skatinimą), mokyti vadovus taikyti transakcinį vadovavimą taip, kad dominuotų sąžiningi paskatinimai ir aiškumas.

Literatūros sąrašas

1. Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
2. Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). 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. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
3. Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
4. Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
6. Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
7. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
8. Bass, B. M., & Riggio, R. (2008). *Transformational leadership* (Second edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
9. Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
10. Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
11. Bourdieu, P., Nice, R., & Bourdieu, P. (1993). *Sociology in question* (Repr). Sage.
12. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
13. Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st edition). Harper & Row, Publishers.
14. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
15. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3. ed). Wiley.
16. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
17. Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2. ed). SAGE.
18. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

19. Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
20. Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., & Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131–1139. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1131>
21. DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). WHO WILL LEAD AND WHO WILL FOLLOW? A SOCIAL PROCESS OF LEADERSHIP IDENTITY CONSTRUCTION IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
22. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
23. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
24. Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
25. Eldor, L. (2020). How Collective Engagement Creates Competitive Advantage for Organizations: A Business-Level Model of Shared Vision, Competitive Intensity, and Service Performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177–209. <https://doi.org/10.1111/joms.12438>
26. Fiedler, F. (1962). *A Theory of Leadership Effectiveness*.
27. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th edition). SAGE.
28. Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership Process Models: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726–1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
29. Flagler, W., & Thompson, T. (2014). *21st Century Skills: Bridging the Four Generations in Today's Workforce*.
30. Gautam, A., & -Enslin, E. (2019). Transformational Leadership and Work Engagement in the Automotive Retail Industry: A Study of South Africa. *International Business Research*, 12(5), 133. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n5p133>
31. Gameda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
32. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
33. Greenleaf, R. K., Covey, S. R., & Senge, P. M. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (L. C. Spears, Ed.; 25th anniversary edition). Paulist Press.
34. Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>

35. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
36. Hersey, & Blanchard. (1969). Life cycle theory of leadership. *Raining and Development Journal*.
37. House, & Mitchell. (1969). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*.
38. Inglehart, R. F. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31(1–2), 130–146. <https://doi.org/10.1080/01402380701834747>
39. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
40. Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
41. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
42. Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
43. Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
44. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*.
45. Kivipõld, K. (2015). Organizational leadership capability – a mechanism of knowledge coordination for inducing innovative behaviour: A case study in Estonian service industries. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 478–496. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0152>
46. Kleine, J., Köppen, J., Gurisch, C., & Maier, C. B. (2024). Transformational nurse leadership attributes in German hospitals pursuing organization-wide change via Magnet® or Pathway® principles: Results from a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24, 440. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10862-y>
47. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
48. Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Fourth edition). The Guilford Press.
49. Labanauskas, L. (n.d.). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: Kartos studija. *FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA*.
50. Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
51. Lancaster, L. C. (with Stillman, D.). (2003). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work* (1st ed). HarperCollins Publishers.

52. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
53. Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). 'Testing the robustness of the job demands-resources model': Erratum. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 224–225. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.224>
54. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research: GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE WORKPLACE. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
55. MANNHEIM, K. (1952). *ESSAYS ON THE SOCIOLOGY OF KNOWLEDGE*. ROUTLEDGE & KEGAN PAUL LTD.
56. Martin, C. A., & Tulgan, B. (Eds.). (2002). Managing the generation mix: From collision to collaboration. HRD Press.
57. Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
58. McCrindle, M. (with Wolfinger, E.). (2010). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. University of New South Wales Press.
59. Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. <https://doi.org/10.1177/1548051814529825>
60. Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
61. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. ed). Sage.
62. Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the Net Generation*.
63. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence: Generational Differences in Work Values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
64. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2020). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
65. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
66. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2016). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, waw019. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>
67. Ryder, N. B. (1985). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. In W. M. Mason & S. E. Fienberg (Eds.), *Cohort Analysis in Social Research* (pp. 9–44). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8536-3_2

68. Safonov, Y., Maslennikov, Y., Odesa I.I. Mechnikov National University, Ukraine, Lenska, N., & Odesa I.I. Mechnikov National University, Ukraine. (2018). EVOLUTION AND MODERN TENDENCIES IN THE THEORY OF LEADERSHIP. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
69. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
70. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
71. 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. <https://doi.org/10.2307/256701>
72. Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus Enriching the Student Learning Experience*, 22(3), 21–26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
73. Sereičikienė, D. (2017). *X ir Y kartų motyvacijos ypatumai: Paslaugų centro atvejo analizė*. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:22366105/datastreams/MAIN/content>
74. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
75. Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
76. Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
77. Strauss, W., & Howe, N. G. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069* (1. ed). Morrow.
78. Strauss, W., & Howe, N. (with Matson, R. J.). (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group.
79. Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
80. Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *Sage Open*, 12(2), 21582440221094606. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
81. Twenge, J. M. (2023). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents--And What They Mean for America's Future*. Atria Books.
82. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
83. Urick, M. J. (2012). *Exploring Generational Identity: A Multiparadigm Approach*.
84. Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

85. Viitala, R., Laiho, M., Pajuoja, M., & Henttonen, K. (2023). Managerial coaching and employees' innovative work behavior: The mediating effect of work engagement. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503231221693. <https://doi.org/10.1177/14657503231221693>
86. Winston, B. E., & Patterson, K. (n.d.). *An Integrative Definition of Leadership*.
87. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
88. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, nexters in your workplace* (Online-Ausg). AMACOM.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Bonterre, M. (2025, July 29). Why Psychological Safety Is the Hidden Engine Behind Innovation. Harvard Business Impact. <https://www.harvardbusiness.org/insight/why-psychological-safety-is-the-hidden-engine-behind-innovation-and-transformation/>
2. Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (2021). This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience | McKinsey. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>
3. Eurostat. (2022). Community Innovation Survey 2022—Key indicators. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Community_Innovation_Survey_2022_-_key_indicators
4. Eurostat. (2025a). Employment—Annual statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics
5. Eurostat. (2025b). Erwerbstätige in Technologie- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen nach NACE Rev. 2 Tätigkeit (2008–2026) [Dataset]. Eurostat. https://doi.org/10.2908/HTEC_EMP_NAT2
6. Future of Jobs Report 2025: The jobs of the future – and the skills you need to get them. (2025, January 8). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/>
7. Gallup, Inc. (2025). State of the Global Workplace.
8. Gallup, Inc.. (2024, July 26). How Leaders Should Respond to Germany's Stubborn Talent Shortage. Gallup.Com. <https://www.gallup.com/workplace/647612/leaders-respond-germany-stubborn-talent-shortage.aspx>
9. How to unleash productivity growth in Europe | McKinsey. (n.d.). Retrieved 1 December 2025, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/to-unleash-productivity-growth-in-europe-rewire-your-operations>
10. McKinsey. (2020). How employers can create a thriving workplace. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives>
11. PricewaterhouseCoopers. EMEA Workforce Hopes and Fears Survey 2024. PwC. Retrieved 1 December 2025, from <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/emea-workforce-hopes-and-fears-survey.html>
12. PwC. (2024). PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html?>
13. Vinkus, M., & Buškutė, I. (2023). 2024 Ageing Report Lithuania. Ministry of Social Security and Labour.
14. World Economics Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.

Priedai

1 priedas. Anketinė apklausa

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo magistrantūros studentas Daugvydas Stepanovas vykdo tyrimą apie vadovų lyderystės stilių įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir inovatyvią elgseną organizacijoje.

Šiuo klausimynu norima sužinoti Jūsų nuomonę apie lyderystę Jūsų organizacijoje, kaip tai veikia Jūsų įsitraukimą į darbą ir inovatyvią elgseną.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrimo dalyvavusios įstaigos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo 1 „Visiškai nesutinku / niekada“ iki 5 „Visiškai sutinku/ visada“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu: daugvydas.stepanovas@ktu.edu

1. Lytis

Moteris

Vyras

Nenoriu atskleisti

2. Gimimo metai

1943 – 1960 m.

1961 – 1981 m.

1982 – 2000 m.

Nuo 2001 m.

3. Išsilavinimas

Nebaigtas vidurinis

Vidurinis

Profesinis

Aukštesnysis

Aukštesnysis neuniversitetinis

Aukštasis universitetinis – bakalauro laipsnis

Aukštasis universitetinis – magistro laipsnis

Aukštasis universitetinis – mokslų daktaro laipsnis

4. Kiek laiko dirbate dabartinėje įmonėje?

iki 6 mėn.

Nuo 6 mėn. iki 1 metų

1 – 3 metai

3 – 5 metai

5 – 10 metų

Daugiau nei 10 metų

Pagalvokite apie savo tiesioginį vadovą ir pažymėkite savo sutikimą žemiau pateiktiems teiginiams (kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

Mano vadovas konkrečiai apibrėžia aiškią organizacijos ateities viziją.

Mano vadovas komunikuoja aiškią organizacijos ateities viziją.

Mano vadovas nuolat stengiasi skatinti entuziazmą dėl organizacijos vizijos.

Mano vadovas aiškiai žino, kur mūsų organizacija turėtų būti po penkerių metų.

Mano vadovas siekia, kad darbuotojai priimtų bendrus organizacijos tikslus.

Mano vadovas stengiasi suburti organizaciją dirbti bendros vizijos kryptimi.

Mano vadovas stengiasi paaiškinti, kaip galiu prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

5. Pagalvokite apie savo tiesioginį vadovą ir pažymėkite savo sutikimą žemiau pateiktiems teiginiams (kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

Mano vadovas apdovanoja darbuotojus už darbą, kai pasiekiami keliama reikalavimai.

Mano vadovas vertina darbuotojus priklausomai nuo to, kaip gerai jie atlieka savo darbą.

Mano vadovas nurodo, kokias naudas darbuotojai gaus, jei atliks tai, ko iš jų reikalaujama.

Mano vadovas leidžia darbuotojų pastangoms lemti jų gaunamus atlygius.

Mano vadovas teikia individualiam darbuotojui teigiamą grįžtamąjį ryšį, kai jis gerai atlieka darbą.

Mano vadovas aktyviai rodo dėkingumą darbuotojams, kurie savo darbą atlieka geriau nei tikėtasi.

Mano vadovas paprastai nesureikšmina atskirų darbuotojų pastangų, net jei jie atlieka darbą gerai.

Mano vadovas asmeniškai pagiria darbuotoją, kai jis puikiai atlieka savo darbą.

Mano vadovas taiko neigiamas pasekmes darbuotojams, kurie dirba prasčiau nei jų kolegos.

Mano vadovas užtikrina, kad darbuotojai patirtų pasekmes, jei nuolat neatlieka darbo taip, kaip reikalaujama.

Mano vadovas imasi veiksmų prieš tuos, kurie rodo prastus rezultatus.

Mano vadovas taiko neigiamas pasekmes darbuotojams, jei jie neatlieka darbo taip, kaip jis reikalauja.

6. Pagalvokite apie save ir pažymėkite kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

Savo darbe jaučiuosi kupinas energijos

Dirbdamas jaučiuosi stiprus ir gyvybingas.

Esu entuziastingas dėl savo darbo.

Mano darbas mane įkvepia.

Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą.

Jaučiu džiaugsmą, kai intensyviai dirbu.

Didžiuojuosi tuo, ką darau darbe.

Esu visiškai įsitraukęs į savo darbą.

Dirbdamas taip įsitraukiu, kad pametu laiko nuovoką.

7. Pagalvokite apie save ir pažymėkite kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

Atkreipiu dėmesį į klausimus, kurie nėra tiesiogiai susiję su mano kasdieniu darbu.

Susimąstau, kaip darbe būtų galima ką nors patobulinti.

Ieškau naujų darbo metodų, technikų ar priemonių.
Kuriu originalius sprendimus problemoms spręsti.
Randu naujų būdų užduotims atlikti.
Stengiuosi sudominti kolegas naujomis idėjomis.
Bandau įtikinti kitus palaikyti naują idėją.
Sistemiškai diegiu naujas idėjas į darbo procesus.
Darbe prisidedu prie naujų idėjų įgyvendinimo.
Darbe dedu pastangas kurdamas naujus dalykus.