



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomas darbuotojų elgsenų skatinimas

Magistro baigiamasis projektas

Mantė Arbačiauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomas darbuotojų elgsenų skatinimas

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Mantė Arbačiauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mantė Arbačiauskaitė

Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomas darbuotojų elgsenų skatinimas

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.

Mantė Arbačiauskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Arbačiauskaitė, Mantė. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomas darbuotojų elgsenų skatinimas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: elgsenų skatinimas, transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė.

Kaunas, 2026. 115 p.

Santrauka

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje darbuotojai yra vienas svarbiausių organizacijos resursų ir konkurencinių pranašumų. Darbuotojai, kuriems skiriamas pakankamas dėmesys jų poreikiams ir gerovei, generuoja 23% didesnę pelną organizacijai ir 18% didesnius pardavimus. Todėl organizacijoms ir lyderiams susiduriant su įvairiais iššūkiais, tokiais kaip mažėjantis darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, tvarumo vystymas, darbuotojų ugdymas, komandos įkvėpimas ir lūkesčių valdymas reikalinga susitelkti į svarbiausią organizacijos resursą – darbuotojus. Svarbų vaidmenį atlieka lyderiai, kadangi teigiamas santykis tarp lyderio ir sekėjo gali skatinti geresnius veiklos rezultatus, komandos produktyvumą ir problemų sprendimą. Todėl svarbu turėti tinkamus lyderius organizacijoje, kurie kurtų santykį su darbuotojais ir užtikrintų veiklos rezultatų generavimą ir tikslų siekimą. Transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai gali užtikrinti šių sąlygų įgyvendinimą, kadangi organizacijos, turinčios tokio stiliaus lyderius, pasiekia geresnių veiklos rezultatų. Transformacinė lyderystė veikdama per įkvepiančią motyvaciją, intelektualią simuliaciją, individualų dėmesį ir idealizuotą įtaką, gali užtikrinti teigiamą santykį su sekėjais taip skatinant siekti organizacijos vizijos ir tikslų. Transakcinė lyderystė veikia per bausmės ir apdovanojimo mechanizmą bei pasižymi apdovanojimu ir valdymu pagal išimtis. Tokiu būdu transakciniai lyderiai užtikrina aukštus veiklos rezultatus. Organizacijoms ir lyderiams siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus ir siekiant aukštų veiklos rezultatų netaikant griežtų taisyklių ir kontrolės mechanizmų, darbuotojų elgsenų skatinimas gali tapti veiksmingu įrankiu. Darbuotojų elgsenų skatinimas atsiskleidžia per subtilius taikomus veiksmus siekiant paveikti kito asmens pasirinkimus ar elgseną nuspėjama linkme, tačiau neapribojant pasirinkimo laisvės. Elgsenų skatinimas gali padėti spręsti tokius iššūkius kaip pokyčių įgyvendinimas, darbo produktyvumo didinimas, tvarumo skatinimas ir darbo organizavimo efektyvinimas taip siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Tačiau mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų, kurie atskleistų kokių elgsenų skatinimą gali taikyti transformaciniai ir transakciniai lyderiai. Dėl to reikalinga išsiaiškinti koks elgsenų skatinimas gali būti taikomas darbuotojams. Siekiant suprasti elgsenų skatinimo taikymą, svarbu išsiaiškinti pasireišimo būdus bei taikymo priežastis, kurie stipriau pagilins elgsenų skatinimo taikymo supratimą. Šio **tyrimo tikslas** – atskleisti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomus elgsenų skatinimus. Siekiant tyrimo tikslo, **iškelti šie uždaviniai**: apibrėžti darbuotojų elgsenų skatinimo konstrukta, ypatybes, poveikį skirtingoms suinteresuotoms šalims, nustatyti transformacinės ir transakcinės lyderystės bruožus, akcentuojant sąsajas su elgsenų skatinimu, parengti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo elgsenų skatinimo tyrimo metodiką ir empiriškai ištirti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomą elgsenų skatinimą. Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad transformaciniai lyderiai taiko elgsenų skatinimą dažniau nei transakciniai lyderiai. Identifikuota 11 elgsenų skatinimo tipų, iš kurių 2 buvo nauji – refleksijos skatinimas ir atsakomybės suteikimas. Transformaciniai ir transakciniai lyderiai dažniausiai taiko

tuos pačius darbuotojų elgsenų skatinimo tipus: informacijos atskleidimą, automatinius susitarimus ir nustatymus, socialines nuorodas ir priminimus. Nustatyta, jog transformacinių ir transakcinių lyderių dažniausiai taikomų elgsenų skatinimo tipų pasireišimo būdai yra grįžtamasis ryšys, automatiniai susitarimai, nuorodos į kitų elgseną ar rezultatus ir priminimai raštu. Identifikuotos dažniausiai minimos priežastys: produktyvumo didinimas, tikslų įgyvendinimo skatinimas, terminų laikymosi užtikrinimas, problemų sprendimas ir darbuotojo augimo skatinimas. Siekiant suprasti dėl kokių tikslų dažniausiai taikomas elgsenų skatinimas identifikuoti pagrindiniai organizacijų, komandų ir lyderių tikslai: klientų pasitenkinimas, komandos kompetencijų auginimas, komandos pasitenkinimas, efektyvumo ir finansiniai tikslai. Galiausiai, atskleistas darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumas. Nustatyta, jog veiksmingiausias elgsenų skatinimo tipas yra informacijos atskleidimas.

Arbačiauskaitė, Mantė. Nudges Employed by Transformational and Transactional Leaders. 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): Human Resources Management, Business and Public Management.

Keywords: nudges, transformational leadership, transactional leadership.

Kaunas, 2026. Number of pages 115.

Summary

Nowadays in business world one of the most important recourses and competitive advantages of organizations are employees. Employees who are given sufficient attention to their needs and well-being generate 23% higher profits for the organization and 18% higher sales. Therefore, when organizations and leaders are faced with various organizational challenges, such as decreasing employee engagement and motivation, employee resistance, sustainability development, employees' development, team inspiration and expectation management, it is necessary to focus on the most important resource of the organization - employees. Leaders play an important role – a positive relationship between the leader and the follower can promote better performance, team productivity and problem solving. Therefore, it is important to have the right leaders in the organization who build a relationship with employees and ensure performance results and the achievement of goals. Transformational and transactional leadership styles can ensure the implementation of these conditions, because organizations with transformational and transactional leaders achieve better performance results. Transformational leadership, working through inspiring motivation, intellectual simulation, individual attention and idealized influence, can ensure a positive relationship with followers, thus encouraging them to achieve the vision and goals of the organization. Transactional leadership works through a punishment and reward mechanism and is characterized by contingent reward and management by exception. In this way, transactional leaders ensure high performance. For organizations and leaders seeking to implement organizational goals and achieve high performance without applying strict rules and control mechanisms, nudges can become an effective tool. Nudges are revealed through subtle actions applied to influence another person's choices or behavior in a predictable way without limiting freedom of choice. Nudges can help solve such challenges as implementing changes, increasing work productivity, promoting sustainability, and making work organization more efficient to achieve organizational goals. However, there is a lack of academic research that would reveal what nudges can be applied by transformational and transactional leaders. Therefore, it is necessary to reveal what nudges can be applied to employees. To understand the usage of nudges, it is important to find out the forms of nudges and the reasons for usage, which will further deepen the understanding of the usage of nudges. Therefore, **the aim of this study** is to reveal the nudges applied by transformational and transactional leaders. To achieve the aim of the study, the following **objectives** were set: to describe the construct, characteristics, and impact of employees' nudges on different stakeholders. To determine the features of transformational and transactional leadership, emphasizing the links with the nudges. To develop a methodology for researching nudges used by transformational and transactional leaders. To empirically study the nudges applied by transformational and transactional leaders. Based on the research data, it can be stated that transformational leaders use nudges more often than transactional leaders. 11 types of

nudges were identified, of which 2 were new – encouraging reflection and giving responsibility. Transformational and transactional leaders most often use the same types of employee nudges: informational nudges, default nudges, social references and reminders. It was found that the most common types of nudges used by transformational and transactional leaders are feedback, automatic agreements, references to the behavior or results of others and written reminders. The most mentioned reasons identified were increasing productivity, promoting the implementation of goals, ensuring compliance with deadlines, solving problems and promoting employee growth. To understand the most common goals for which behavioral incentives are used, the main goals of organizations, teams, and leaders were identified: customer satisfaction, team competency development, team satisfaction, efficiency, and financial goals. Finally, the effectiveness of employee nudges was revealed. It was found that the most effective type is information disclosure.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Sąvokų sąrašas	11
Įvadas	12
1. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo problemos analizė	14
2. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo teoriniai sprendimai	21
2.1. Darbuotojų elgsenų skatinimo genezė ir samprata	21
2.1.1. Elgsenų skatinimo taikymo principai	23
2.1.2. Elgsenų skatinimo tipai ir taikymas organizacijose	24
2.2. Lyderystės samprata	28
2.2.1. Transformacinės lyderystės samprata, dimensijos ir ypatumai	30
2.2.2. Transformacinė lyderystė lyderio ir sekėjų santykio kontekste	34
2.2.3. Transakcinės lyderystės samprata ir dimensijos	36
2.2.4. Transakcinės lyderystė lyderio ir sekėjų santykio kontekste	38
2.2.5. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių palyginimas	39
2.3. Organizacijų tikslai ir jų dimensijos	41
2.4. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo loginė tyrimo struktūra	44
3. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo tyrimo metodologija	46
3.1. Tyrimo metodas	46
3.2. Tyrimo instrumentas	46
3.3. Tyrimo imtis	47
3.4. Tyrimo eiga	48
3.5. Tyrimo etika	48
3.6. Duomenų analizės metodas	49
4. Transakcinių ir transformacinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenos skatinimo tyrimo rezultatai ir diskusija	50
4.1. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomi darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	50
4.2. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo tipų pasireiškimo būdai	52
4.2.1. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų socialinių nuorodų pasireiškimo būdai	52
4.2.2. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų automatinių pasirinkimų ir nustatymų pasireiškimo būdai	55
4.2.3. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdai	58
4.2.4. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų pastangų pokyčio pasireiškimo būdai	60
4.2.5. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo supaprastinimo pasireiškimo būdai	64
4.2.6. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų finansinių paskatų pasireiškimo būdai	66
4.2.7. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų refleksijos skatinimo pasireiškimo būdai ...	68
4.2.8. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų atsakomybės suteikimo pasireiškimo būdai	69

4.2.9. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo informacijos atskleidimo pasireiškimo būdai	71
4.2.10. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų priminimų pasireiškimo būdai	75
4.2.11. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdai	77
4.3. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo priežastys	80
4.4. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo tikslai	85
4.5. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumo analizė	88
4.6. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo palyginimas	91
4.7. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo mokslinė diskusija	96
Išvados	102
Literatūros sąrašas	105
Informacijos šaltinių sąrašas	114
Priedai.....	116
1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas	116

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo samprata	22
2 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	24
3 lentelė. Transformacinės lyderystės samprata.....	30
4 lentelė. Transakcinės lyderystės samprata	36
5 lentelė. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių panašumai ir skirtumai.	39
6 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	47
7 lentelė. Socialinių nuorodų pasireiškimo būdai	53
8 lentelė. Automatinių pasirinkimų ir nustatymų pasireiškimo būdai	55
9 lentelė. Išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdai	59
10 lentelė. Pastangų pokyčio pasireiškimo būdai	61
11 lentelė. Supaprastinimo pasireiškimo būdai.....	64
12 lentelė. Finansinių paskatų pasireiškimo būdai.....	67
13 lentelė. Refleksijos skatinimo pasireiškimo būdai	69
14 lentelė. Atsakomybės suteikimo pasireiškimo būdai	70
15 lentelė. Informacijos atskleidimo pasireiškimo būdai.....	72
16 lentelė. Priminimų pasireiškimo būdai.....	76
17 lentelė. Įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdai	78
18 lentelė. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo palyginimas.....	91
19 lentelė. Transformacinių ir transakcinių lyderių dažniausiai taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo palyginimas.....	93
20 lentelė. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo tikslai.	95

Paveikslų sąrašas

1 pav. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo loginė tyrimo struktūra.....	44
2 pav. Lyderių taikomi darbuotojų elgsenų skatinimo tipai.....	50
3 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai pagal lyderystės stilius	51
4 pav. Socialinių nuorodų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	52
5 pav. Automatinių pasirinkimų ir nustatymų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas.....	55
6 pav. Išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	58
7 pav. Pastangų pokyčio pasireiškimo būdai ir jų dažnumas.....	60
8 pav. Supaprastinimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	64
9 pav. Finansinių paskatų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	66
10 pav. Refleksijos skatinimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	68
11 pav. Atsakomybės suteikimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	70
12 pav. Informacijos atskleidimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	71
13 pav. Priminimų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	75
14 pav. Įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas	77
15 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežastys.....	80
16 pav. Dažniausiai pasitaikančios lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežastys	81
17 pav. Transformacinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežasčių ir elgsenų skatinimo tipų sąsajos.....	83
18 pav. Transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežasčių ir elgsenų skatinimo tipų sąsajos.....	84
19 pav. Transformacinių lyderių tikslai	86
20 pav. Transakcinių lyderių tikslai	87
21 pav. Transformacinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumas	88
22 pav. Transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumas	90

Sąvokų sąrašas

Sąvokos:

Elgsenų skatinimas – (angl. *nudges*) bet koks pasirinkimų architektūros aspektas, kuris keičia žmogaus elgesį nuspėjama linkme nedraudžiant kito pasirinkimo ir reikšmingai nekeisdamas ekonominių paskatų (Thaler & Sunstein, 2008, cit. iš Paolis et al., 2025).

Pasirinkimų architektūra – aplinka, kuri suteikia kontekstą elgsenų skatinimams veikti ir kurioje asmuo priima sprendimus (Barton & Grüne-Yanoff, 2015).

Pasirinkimų architektas – asmuo, kuris suteikia tam tikrą kontekstą kitam asmeniui priimti sprendimą (Thaler et al., 2013).

Transformacinė lyderystė - lyderio gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti geriausių įmanomų rezultatų, kelti organizacijos tikslus aukščiau savo interesų bei skatina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir mokymąsi ir ieško naujų būdų kaip organizacijai augti (Son et al., 2020).

Transakcinė lyderystė – transakcinė lyderystė daugiau fokusuota į organizacijos veiklos rezultatus ir tikslus. Transakciniams lyderiams būdinga motyvacija per galios rodymą, apdovanojimus ir bausmes už pasiektus ar nepasiektus rezultatus (Bass & Avolio, 1994, cit. iš Bono & Judge, 2004).

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje ir dinamiškoje verslo aplinkoje darbuotojai atlieka vieną svarbiausių rolių siekiant organizacijos sėkmės. Pasak Kasparienės ir Mačiunskienės (2025) darbuotojai yra vienas svarbiausių organizacijos konkurencinių pranašumų, dėl to organizacijų lyderių prioritetas turėtų tapti darbuotojai. Darbuotojai, kuriems skiriamas pakankamas dėmesys jų poreikiams ir gerovei, generuoja 23% didesnę pelną organizacijai ir 18% didesnius pardavimus (Harter, 2025). Organizacijos, siekdamos įgyvendinti organizacinius tikslus, ieško veiksmingų priemonių skatinti darbuotojus prisidėti prie tikslų siekimo be griežtų taisyklių ar ribojimų. Dėl to darbuotojų elgsenų skatinimas tampa populiariu įrankiu organizacijų kontekste (Ebert & Freibichler, 2017). Ši elgesio intervencija, paremta subtiliais veiksmais ir pasirinkimų laisve, leidžia organizacijoms pigiai ir be didelių pastangų veikti darbuotojų pasirinkimus ir elgesį įvairiuose kontekstuose, tokiuose kaip pokyčių įgyvendinime (Müller et al., 2023), darbo organizavimo efektyvinyje (Ebert & Freibichler, 2017), tvarkos palaikyme darbo vietoje (Wu & Paluck, 2021) taip siekiant organizacinių tikslų įgyvendinimo ir netinkamų darbuotojų įpročių keitimo. Elgsenų skatinimai gali būti naudingi lyderystės kontekste, kadangi lyderiai gali paveikti darbuotojus ir jų elgesį darbo vietoje. Teigiama, jog net 70% komandos narių ištraukimo lygį lemia jų vadovas (Gallup, n.d.) bei lyderio santykis su sekėjais turi didelės reikšmės jų rezultatams ir organizacijos sėkmei (Dlamini et al., 2022). Galima teigti, jog pasirinkti lyderio metodai kaip skatinti komandos produktyvumą, rezultatų siekimą ir kaip priimti tinkamus sprendimus darbe turi didelės reikšmės darbuotojų rezultatyvumui. Vienos iš populiariausių ir vis dar plačiai taikomų lyderystės stilių yra transformacinė ir transakcinė lyderystės. Singh'as ir kt. (2022) teigia, jog organizacijose, kuriose vyrauja transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai, pasiekia geresnių įmonės rezultatų 55% lyginant su organizacijomis, kuriose vyrauja kiti lyderystės stiliai. Transformacinė lyderystė, veikdama per įkvėpiančią motyvaciją, intelektualią simuliaciją, individualų dėmesį ir idealizuotą įtaką (Bass, 1985, cit. iš Deinert et al., 2015) didina darbuotojų pasitikėjimą ir skatina tikėti ir siekti organizacijos tikslų (Udin, 2020). Transakcinė lyderystė pasižymi struktūruotu žmonių valdymu per apdovanojimus, ir skatinamą discipliną darbo vietoje (Shahzad et al., 2024). Todėl galima teigti, jog abu lyderystės stiliai yra orientuoti į darbuotojų efektyvumo didinimą ir siekį gerinti organizacinius rezultatus, tačiau veikia per skirtingus metodus.

Transformaciniams ir transakciniams lyderiams siekiant organizacijos tikslų, vienas iš įrankių galėtų būti darbuotojų elgsenų skatinimas. Vis dėlto, nors tai gali tapti paprastu ir pigiu įrankiu organizacijose, vis dar trūksta tyrimų, kurie atskleistų kokie elgsenų skatinimo būdai gali prisidėti prie organizacijos tikslų pasiekimo. Mokslinėje literatūroje trūksta įžvalgų ir išvadų, kokius darbuotojų elgsenų skatinimus gali taikyti lyderiai, o daugiau šie veiksmai tiriami kaip bendras fenomenas, kuris gali atsirasti organizacijose giliau nenagrinėjant kokiam organizacijos lygmenyje būdingas darbuotojų elgsenų skatinimo taikymas (Ebert & Freibichler, 2017; Stieler & Henike, 2021). Elgsenų skatinimo poveikis nėra siejamas su jokia lyderystės stiliumi bei nėra ištirta kokius elgsenų skatinimo tipus gali naudoti skirtingą lyderystės stilių taikantys lyderiai. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokius darbuotojų elgsenų skatinimus taiko transformaciniai ir transakciniai lyderiai.

Tyrimo problema: kokius darbuotojų elgsenų skatinimus taiko transformaciniai ir transakciniai lyderiai?

Tyrimo tikslas: atskleisti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomą darbuotojų elgsenų skatinimą.

Tyrimo objektas: transakcinių ir transformacinių lyderių taikomas darbuotojų elgsenų skatinimas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojų elgsenų skatinimo konstrukta, ypatybes, poveikį skirtingoms suinteresuotoms šalims.
2. Nustatyti transformacinės ir transakcinės lyderystės bruožus, akcentuojant sąsajas su elgsenų skatinimu.
3. Parengti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo tyrimo metodiką.
4. Empiriškai ištirti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomą darbuotojų elgsenų skatinimą.

Tyrimo metodika. Siekiant atskleisti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomus elgsenų skatinimus pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą ir pusiau struktūruotą interviu su lyderiais, užimančiais vadovaujančias pozicijas verslo organizacijose. Tyrimo imtį sudaro 22 lyderiai, užimantys vadovaujančias pozicijas ir turintys bent vieną pavaldų darbuotoją.

Projekto struktūra. Tyrimo projektą sudaro 115 puslapių, pateikta 20 lentelių, 22 paveikslai ir 1 priedas. Projekte panaudoti 117 mokslinės literatūros šaltinių ir 16 informacijos šaltinių. Magistro baigiamąjį projektą sudaro pagrindinės šios dalys: įvadas, transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų elgsenų skatinimo problemos analizė, teoriniai sprendimai, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatai ir diskusija bei išvados. Pirmame skyriuje aptariami organizacijų ir lyderių iššūkiai, esami elgsenų skatinimo taikymo tyrimai ir atskleidžiama tyrimų spraga. Antrame skyrelyje pateikiama darbuotojų elgsenų skatinimo genezė, samprata ir taikymo tipai, aptariami transakcinis ir transformacinis lyderystės stiliai, atskleistos lyderystės stilių dimensijos ir ypatumai. Pateikiami organizacijų tikslai ir jų dimensijos bei loginė tyrimo struktūra. Trečiajame skyrelyje atskleidžiami tyrimo rezultatai, darbuotojų elgsenų skatinimo tipai, jų pasireiškimo būdai, taikymo priežastys ir tikslai, pateikiama veiksmingumo analizė bei mokslinė tyrimo diskusija ir tyrimo apribojimai. Galiausiai pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Pateikiamas lentelių ir paveikslų sąrašas ir santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

1. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo problemos analizė

Atsiradus naujam fenomenui – elgsenų skatinimams (angl. *nudges*), kurie gali būti taikomi keisti darbuotojų elgesį ir pasirinkimus darbo vietoje, atsiranda poreikis tirti, elgsenų skatinimų taikymą organizacijose. Siekiama atskleisti ar tai gali būti veiksmingas įrankis šiandieninėse organizacijose. Norint tinkamai įvertinti elgsenų skatinimo taikymo galimybes, svarbu suprasti šiandieninį organizacijų kontekstą ir iššūkius, kuriuose elgsenų skatinimai galėtų būti taikomi. Lyderių rolė tampa vis svarbesnė dabartinių iššūkių kontekste, kadangi jie yra tarpininkai tarp organizacijos ir darbuotojų. Lyderiams suteikiama atsakomybė priimti sudėtingus sprendimus, juos tinkamai iškomunikuoti darbuotojams ir padėti jiems prisitaikyti. Todėl siekiant tinkamo darbuotojų elgesio, svarbu turėti stiprius ir tinkamus lyderius, kurie gebėtų spręsti organizacijos iššūkius. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai gali būti parankūs palaikant darbuotojų produktyvumą ir efektyvumą (Wahyuni et al., 2020; Bakker et al., 2023), tačiau kai kuriems iššūkiams spręsti reikalingi darbuotojų elgsenos pokyčiai. Pastebima, kad šiuo metu taikomi metodai yra neveiksnūs argumentuojant identifikuotais organizacijų ir lyderių iššūkiais: įsitraukimo mažėjimas, darbuotojų motyvacijos stoka, tvarumo vystymas organizacijose, Z kartos atstovų skaičiaus augimas, nuotolinio darbo modelis ir darbuotojų prisitaikymas prie pokyčių. Todėl svarbu tirti elgsenų skatinimą siekiant padėti lyderiams rasti naujų įrankių organizacijos iššūkių valdymo kontekste. Toliau aptariami aspektai, kuriais grindžiamas tyrimo poreikis: patiriami organizacijų ir lyderių iššūkiai, transformacinių ir transakcinių lyderių svarba ir iššūkiai bei darbuotojų elgsenos pokyčių svarba.

Patiriami organizacijų iššūkiai

Analizuojant organizacijų kontekstą galima pastebėti, jog susiduriama su tam tikrais iššūkiais, kuriems reikalingi nauji sprendimo būdai. Išskiriami trys identifikuoti iššūkiai organizacijose: darbuotojų įsitraukimo mažėjimas, motyvacijos stoka ir tvarumo vystymo organizacijose iššūkiai.

Visų pirma, organizacijose pastebimas darbuotojų įsitraukimo mažėjimas. Harter'is (2025) atliko tyrimą apie darbuotojų įsitraukimą, kuris parodė, jog 2024 metais globalus darbuotojų įsitraukimas yra mažiausias per visą dešimtmetį – tik 21% apklaustųjų jaučiasi įsitraukę į organizacijos veiklas. Lyginant su 2023 metais, įsitraukimas sumažėjo 2%, o pažvelgus į 2020, įsitraukimas nukrito bendrai per 4% (Harter, 2025). Tai rodo globaliai organizacijose didėjančią neįsitraukusių darbuotojų tendenciją. Atskleidžiamos keturios pagrindinės priežastys, dėl kurių mažėja darbuotojų įsitraukimas: staigūs ir nuolat vykstantys organizacijų pokyčiai, nauji klientų ir darbuotojų keliami aukšti lūkesčiai, neveikiančios veiklos vertinimo sistemos ir iššūkiai pereinant nuo darbo biuruose į nuotolinį ar hibridinį darbo modelį. Mažiausias įsitraukimas pastebimas tarp jaunosios kartos Z, kuri dar tik įžengia į darbo rinką. Pasak Harter'io (2025), respondentai, jaunesni nei 35 metai, 5% jaučiasi mažiau įsitraukę į organizaciją lyginant su vyresnėmis kartomis. Žvelgiant į ateitį, jeigu jaunosios kartos įsitraukimas nebus užtikrintas, organizacijos gali susidurti su rimtais iššūkiais siekiant išlaikyti darbuotojus. Vadinas šiandieniniame kontekste organizacijos turi susirūpinti kaip kelti darbuotojų įsitraukimą, kadangi tai lemia mažesnę darbuotojų produktyvumą ir prastus organizacijos rezultatus. Dėl to reikalingi nauji metodai, kurie būtų veiksmingi organizacijų kontekste.

Antra, organizacijos susiduria su darbuotojų motyvacijos stoka. Vidaus reikalų ministerijos atliktas tyrimas rodo, jog 66% viešojo sektoriaus darbuotojų yra patenkinti savo darbu. Nepaisant to, net 15%

apklaustųjų teigia, jog susiduria su motyvacijos stygiu. Nustatyti trys pagrindiniai veiksniai lemiantys darbuotojų nepasitenkinimą: darbo krūvis, ribotos karjeros galimybės ir prasta komunikacija. Dėl šių priežasčių respondentai tikisi pakeisti darbą greitu metu (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2025). Taigi, mažėjantis darbuotojų motyvacija tampa globali organizacijų problema, kuri lemia finansinius nuostolius organizacijoms. Kadangi pastebimas motyvacijos ir ištraukimo mažėjimas, svarbu atskleisti motyvacinčius veiksniai, kurie veiktų organizacijose. Naujienų portale „LRT“ pateikiami šie pagrindiniai veiksniai didinantys darbuotojų motyvaciją: finansinės paskatos, lyderystė į kurią įeina lyderio gebėjimas pagirti, įkvėpti, suteikti grįžtamąjį ryšį, papildomos poilsio dienos, karjeros galimybės bei darbo – gyvenimo balansas (LRT, 2021). Galima teigti, jog siekiant didinti motyvacijos lygį svarbus tinkamas lyderystės stilius ir nauji būdai, kurie padėtų lyderiams įveikti šiuos iššūkius.

Galiausiai, pastebėta, jog organizacijos keliai ne tik tikslus, kurie lemtų gerus veiklos rezultatus, tačiau įtraukiama ir įmonių tvarumo tema (OECD, 2025). Dominyka (2025) pastebi, jog tvarumo tema yra viena svarbiausių strateginių kryptų dėl griežtėjančios tvarumo reguliacijos, visuomenės poreikio ir lūkesčių bei rinkos spaudimo. Dėl to kyla poreikis teikti inovatyvius ir tvarius sprendimus. Keičiasi darbuotojų keliama lūkesčiai – jaunesnioji karta pasižymi darbovietės pasirinkimu pagal vertybes ir prioritetuoja organizacijas, kurios atliepia šiuos poreikius bei įtraukia tvarumo temą į įmonės strategiją (Dominyka, 2025). Todėl organizacijos įpareigos įgyvendinti tvarumo iniciatyvas ir užtikrinti tvarias darbo vietas. Vadovai turi skleisti informaciją ir žinias apie tvarumą darbuotojams, skatinti domėtis ir keisti įpročius darbo vietose, kurie atlieptų tvarumo principus. Tačiau nustatyta, jog mažose organizacijose darbuotojai mažai domisi tvarumo temomis (Moilanen & Toikka, 2023). Taip gali būti dėl organizacijų mažo dėmesio tvarumo temų skleidimui, kadangi susitelkiama į pagrindinių veiklų palaikymą. Dėl to organizacijoms net įdiegus įvairias iniciatyvas kaip savanorystę, darbuotojų susidomėjimas yra mažas, kadangi darbuotojai nėra plačiai susipažinę su šia tema. Todėl yra neįveikiamas poreikis ištraukti. Tvarumo tema apima ir darbuotojų perkvalifikavimą ir įgūdžių stiprinimą siekiant kurti naujas darbo vietas gręžiant kai kurių darbo vietų panaikinimui dėl automatizacijos. Tačiau dar daugelis įmonių neskiria pakankamo dėmesio darbuotojų įgūdžių stiprinimui, dėl to mokymai šiomis temomis susilaukia mažo dėmesio (Moilanen & Toikka, 2023). Pastebėta, jog tik 45% darbuotojų dalyvauja aplinkosaugos tvarumo projektuose, tuo tarpu 60% dalyvauja mokymuose apie tvarumą (Wang, 2025). Taigi, siekiant didesnio darbuotojų ištraukimo į tvarumo projektus, reikalinga skleisti žinias šia tema įvairesniais kanalais, kurie pasiektų didesnę darbuotojų skaičių. Dar viena problema su kuria susiduria organizacijos yra tai, jog daugiausia tvarumo tema siejama tik su aplinkosauginiu tvarumu, tačiau mažai darbuotojų supranta ir žino apie socialinį ir ekonominį tvarumą (Baykal & Divrik, 2023). Organizacijos mažai skiria dėmesio plėsti darbuotojų žinias ir apie kitas tvarumo sritis. Tai lemia, jog darbuotojai mažai inicijuoja tvarumo iniciatyvų ir dalyvauja nebent tik tada, kai iniciatyvos yra organizuojamos kitų. Dėl to organizacijos privalo susirūpinti ne tik informacijos atskleidimu visuomenei, bet ir darbuotojų žinių didinimu. Galima teigti, jog taisyklių įvedimas ar tik informavimas apie vykdomas iniciatyvas nėra pakankamas, reikalingi darbuotojų elgsenos pokyčiai, kurie skatintų domėtis, mokytis ir keisti savo įpročius.

Lyderių iššūkiai organizacijose

Šiandieniniame organizacijų kontekste, įvairaus lygmens vadovai patiria išbandymus dirbdami su jiems pavaldžiais darbuotojais. Nustatytos šešios pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria lyderiai: komandos įkvėpimas, darbuotojų ugdymas, vadovavimas komandai, pokyčių įgyvendinimas

bei prisitaikymas ir suinteresuotų šalių lūkesčių ir politikos valdymas (Gentry et al., 2014). Galima teigti, jog lyderiai patiria sunkumų dirbdami su komanda, kadangi reikalingas stiprus ryšys su darbuotojais bei subtilūs būdai kurti progresą. Myrtle's (2018) išskiria penkias problemas su kuriomis susiduria lyderiai: bendros vizijos kūrimas, tikslų suderinimas, motyvavimo, darbuotojų įgalinimo ir skatinimo mokytis problemos. Galima teigti, jog lyderiai susiduria su iššūkiu kurti bendrą viziją, kadangi dažnu atveju lyderiai ją atvaizduoja kaip savo siekius. Kadangi komandų tikslai turi būti suderinti su organizacijos tikslais, lyderiai patiria problemų juos tinkamai iškomunikuoti darbuotojams ir motyvuoti jų siekti. Dėl to taisyklių ir nurodymų neužtenka siekiant geresnių rezultatų. Analizuojant motyvavimo, darbuotojų įgalinimo ir skatinimo mokytis problemas, lyderiai neturi pakankamų žinių apie darbuotojų elgseną, siekius ir tikslus. Todėl bando tradiciniais ir neveiksniais būdais skatinti bendrą tikslų siekimą ir tobulėjimą (Myrtle, 2018). Žemiau aptariami šie lyderių iššūkiai, kuriems reikalingi nauji sprendimo būdai: prisitaikymas prie Z kartos atstovų, iššūkiai dirbant nuotoliniu darbo modeliu ir darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Pirma, svarbūs darbo rinkos pokyčiai laukia ir ateityje, kurie skatins lyderystę dar labiau keistis. Truncle's (2025) teigimu, šiuo metu rinkoje yra penkios skirtingos darbingo amžiaus kartos. Numatoma, jog 2034 metais darbo rinką sudarys 80% tūkstantmečio ir Z kartų atstovai. Lyderiams reikšminga tai, jog karta Z pasižymi inovacijų kūrimu, autentiškumu ir laisvės poreikiu. Jų gebėjimai greitai mokytis ir perprasti naujausias technologijas yra reikalingi organizacijų konkurencingumui. Dėl to lyderiai turi ieškoti naujų metodų dirbti su skirtingomis kartomis.

Antra, lyderiai susiduria su iššūkiais kuomet vadovaujama darbuotojams dirbantiems nuotoliniu būdu. Šiuo metu pasaulyje daugiausiai nuotoliu dirba technologijų sektoriaus darbuotojai – apie 68%, agentūrų ir konsultacijų specialistai – 50%, o mažiausiai nuotoliniu būdu dirbančių yra maisto ir apgyvendinimo paslaugų darbuotojai, kurių tokiu būdu dirbančių yra tik apie 11% (Taylor, 2025). Išskirti trys lyderių iššūkiai vadovaujant nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams: komandos kultūros formavimo iššūkiai, komunikacijos sklaida bei bendradarbiavimo problemos (Penn LPS Online, 2025). Darbuotojai atitolsta, nesitapatina su organizacija bei nepalaiko tokio stipraus ryšio su kitais darbuotojais. Todėl vadovams tenka ieškoti naujų sprendimo būdų kaip palaikyti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų santykį bei skatinti siekti organizacijos tikslų. Gallup (2021) išskiria stiprybes, kuriomis lyderiai turi pasižymėti: patikimas, suteikiantis vilties ir stabilumo bei empatiškas. Taip kuriamas ryšys ir pasitikėjimas tarp lyderio ir sekėjo ir suteikia daugiau galimybių skatinti veikti aktyviai organizacijoje. Tačiau svarbu rasti naujų priemonių, kurios padėtų lyderiams vadovauti darbuotojams ir įveikti šiuos iššūkius.

Šiandieniniame verslo pasaulyje, įmonės susiduria su didėjančios konkurencijos rizika (Global Risk Management Survey, 2025). Konkurenciją lemia sparčiai besivystančios technologijos, kurios kelia baimę darbuotojams ir organizacijoms. Pastebimas talentų trūkumas rinkoje bei įtempta geopolitinė situacija visame pasaulyje. Net 43% apklaustųjų nukentėjo nuo augančios konkurencijos, vadinasi, jog darbuotojai netenka darbų dėl naujausių technologijų diegimo, o organizacijos nespėja su nuolat vykstančiais pokyčiais bei keliama naujais reikalavimais rinkoje. Lietuvoje pastebimi nuolatiniai pokyčiai dėl vis didėjančios technologijų plėtros – atsiranda naujų pozicijų, tokių kaip bendravimo su dirbtiniu intelektu inžinieriai, dirbtinio intelekto treneriai ir kitos panašios specialybės (15 min, 2025). Tai lemia organizacinius pokyčius kuriant naujas pareigybes, diegiant naujas technologijas, o tai gali kelti baimę darbuotojams dėl jų tolimesnės padėties organizacijose. Pasak Valencia (2025) organizacijos įgyvendina bent penkis skirtingus pokyčius strateginėse kryptyse, įmonės politikose, personalo pokyčiuose, restruktūrizavime per trejus metus. Tačiau tik 32% vadovų skiria dėmesio

darbuotojų prisitaikymui prie pokyčių. Identifikuojamos dvi esminės problemos, kurios sukelia darbuotojų nepasitenkinimą ir pasipriešinimą pokyčiams: pokyčiai nėra tinkamai komunikuojami ir darbuotojai nėra paruošiami ateičiai (Valencia, 2025). Pasak Gartner (2025) net 79% apklaustųjų nepasitiki organizacija, kai yra įgyvendinami pokyčiai. Nepasitikėjimą lemia vadovų pasirinkti metodai ir savybės dirbant komandoje. Dėl to organizacijoms pokyčių kontekste svarbu turėti tinkamus lyderius ir metodus, kurie padėtų prisitaikyti prie pokyčių. Sprendžiant šiuos iššūkius gali būti veiksmingi transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai. Žemiau aptariamas šių lyderystės stilių aktualumas.

Smajlović'o (2021) teigimu, transformaciniai lyderiai gali užkirsti darbuotojų pasipriešinimą kai yra įgyvendinami pokyčiai, kadangi koncentruojasi į darbuotojų motyvaciją, suteikia individualaus dėmesio ir propaguoja vertybes, kurios svarbios pokyčių kontekste. Peng'as ir kt. (2020) išskiria tris transformacinio lyderio savybes, kurios padeda pokyčių kontekste: įsipareigojimas keistis kartu su organizacija, darbuotojų atvirumo pokyčiams skatinimas ir darbuotojų palaikymas. Tai gali turėti didelės reikšmės šiomis dienomis, kai organizacijos siekdamos prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos, įgyvendina pokyčius greitai ir dažnai. Tačiau nors transformacinė lyderystė yra vienas iš efektyviausių būdų veikti darbuotojus tobulėjimą, tačiau šis lyderystės stilius gali kelti tam tikrų iššūkių. Pavyzdžiui, Chen'o ir kt. (2018) teigimu, transformacinė lyderystė gali būti paradoksali, kadangi ji yra viena iš patraukliausių lyderystės formų, tačiau gali ne visada atnešti tokio rezultato, kokio tikimasi. Ryšys tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų veiklos rezultatų yra labiau komplikotas negu tikėtasi – darbuotojai, nuolatos motyvuojami ir konsultuojami gali tapti mažiau savarankiški priimant sprendimus. Pažymima, jog transformacinė lyderystė turės tiesioginį teigiamą ryšį su veiklos rezultatais, jeigu patys darbuotojai pasižymi proaktyvumu, tačiau be šios savybės transformacinė lyderystė gali lemti darbuotojų mažesnę gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus. Transformaciniai lyderiai susiduria su iššūkiu išlaikyti darbuotojus organizacijoje kuomet yra nepatenkinamos šios darbuotojų sąlygos: prasta finansinė nauda ir kyla baimė netekti darbo (Hoch et al., 2016). Taigi, nors transformacinė lyderystė yra patraukli, tačiau gali susidurti su įvairiais iššūkiais.

Transakcinė lyderystė veikdama per aiškias taisykles padeda darbuotojams prisidaptuoti prie pokyčių greičiau ir efektyviau. Tokie transakcinės lyderystės požymiai yra aktualūs organizacijose, kurios dažnai išgyvena pokyčius (Mekonnen & Bayissa, 2023). Transakcinė lyderystė gali būti veiksminga siekiant ambicingų organizacinių tikslų, kadangi veikia per aiškias taisykles ir struktūrą (Dong, 2023), tačiau transakcinė lyderystė yra orientuota į organizacijos rezultatų pasiekimą, o ne ryšio kūrimą ir darbuotojų konsultavimą bei pagalbą (Jaqua & Jaqua, 2021). Dėl to, transakciniai lyderiai gali lemti mažesnę inovacijų augimą, kadangi darbuotojai nėra skatinami mokytis ir kurti darbo vietoje (Çekmecelioğlu et al., 2025). Ronit ir kt. (2018) teigimu, ryšys tarp transakcinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo yra kompleksinis ir iš esmės, transakcinio lyderio savybė nuolatos stebėti darbų vykdymo eigą, klaidas ir neatitikimus lemia tai, kad darbuotojai yra susikoncentravę tik į teisingą užduoties atlikimą, taip apribojant jų kūrybišką mąstymą. Nustatyta, kad transakcinė lyderystė ne tik neigiamai veikia kūrybiškumą, bet ir asmens organizacinio verslumo elgseną. Tačiau siekiant teigiamai veikti darbuotojų tokį elgesį, nustatyta, kad organizacinė pagalba ir palaikymas gali būti kelias transakciniam lyderiui keisti darbuotojų elgseną (Klein, 2023). Matthews'as (2018) teigimu, transakcinė lyderystė gali lemti aukštus veiklos rezultatus, tačiau tokie lyderiai nesifokusuoja į darbuotojų ugdymą, dėl to gali būti rizikinga tokius lyderius turėti sparčiai besivystančiose organizacijose. Atskleidžiama, kad nors ir transakciniai lyderiai yra susitelkę į

rezultatus, tačiau toks lyderystės stilius labiau išpildo trumpalaikius rezultatus, o turi mažiau įtakos ilgalaikiams darbuotojų rezultatams (Avian et al., 2025). Dėl transakcinių lyderių keliamų aukštų reikalavimų, darbuotojai gali jausti spaudimą, dėl to transakcinė lyderystė gali lemti ir padidėjusį stresą ar net perdegimą. Taigi, transakciniai lyderiai gali puikiai padėti spręsti tokius iššūkius kaip pasipriešinimas pokyčiams ar aukštų rezultatų siekimas, tačiau nustatytos problemos, kurioms spręsti reikalingi nauji metodai.

Darbuotojų elgesio pokyčių svarba organizacijose

Atsižvelgiant į dabartinius organizacijų ir lyderių iššūkius pastebima, jog darbuotojai kelia aukštus lūkesčius lyderiui ir tradiciniai metodai nebėra tokie veiksmingi. Žkarta vertinanti laisvę ir unikalumą nebijo keisti darbo vietos dėl netinkamų darbo sąlygų ar nesutarimų su lyderiu. Dėl to reikalinga ieškoti naujų subtilių būdų, kurie skatintų darbuotojus priimti organizacijai tinkamus sprendimus bei keisti elgesį darbo vietoje (Truncale, 2025). Elgsenų skatinimo taikymas jau yra aptariamas mokslinėje literatūroje, tiriamas jų pasireiškimas ir veiksmingumas organizacijų kontekste (Stieler & Henike, 2021). Tai gali tapti potenciali priemonė organizacijų vadovams skatinti darbuotojus prisitaikyti prie pokyčių, keisti savo įpročius darbo vietoje ir taip gerinti savo veiklos rezultatus. Atsiranda tyrimų, kurie analizuoja kaip elgsenų skatinimas taikomas organizacijose bei įvardina elgsenų skatinimus kaip naują įrankį nukreipti darbuotojus tinkamų pasirinkimų linkme taip prisidedant prie organizacijos sėkmės. Tačiau pastebima, jog nėra nagrinėjamos lyderių ir elgsenų skatinimo sąsajos. Žemiau aptariami elgsenų skatinimai organizacijose, kurie padeda organizacijoms valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, skatina mokymąsi, didina produktyvumą, padeda vystyti tvarumo principus organizacijose ir didina darbuotojų įvairovę. Tai parodo, jog elgsenų skatinimas gali padėti įveikti aptartus organizacijų ir lyderių patiriamus iššūkius.

Visų pirma, kadangi organizacijos susiduria su darbuotojų **pasipriešinimu pokyčiams**, Stieler ir Henike (2021) tiria elgsenų skatinimo reikšmę organizacijų pokyčių kontekste. Darbuotojų palaikymas ir prisidėjimas prie inovacijų diegimo ir plėtojimo organizacijose yra kritiškai svarbus tolimesnei ir ilgalaikiai organizacijos sėkmei, tačiau organizacijos susiduria su iššūkiais dėl riboto inovacijų supratimo, organizacijų leidimo tyrinėti ir pačio asmens gebėjimų. Dėl to tampa sunku įtraukti darbuotojus į inovacijų veiklas, ieškomi nauji būdai, kaip paskatinti darbuotojus, kad jie savo noru būtų atviresni inovacijų atsiradimui įmonėje. Stieler ir Henike (2021) teigimu, sistemiškas elgsenų skatinimo naudojimas organizacijų pokyčių kontekste gali teigiamai paveikti darbuotojus domėtis inovacijomis ir būti labiau atviriems jų diegimui taip sumažinant pasipriešinimą ir didinant darbuotojų įsitraukimą. Pateikiama elgsenų skatinimo pavyzdžių tokių kaip priminimai paštu, viešas įsipareigojimas siekti tikslų, informacijos atskleidimas darbuotojams, konkrečių pavyzdžių pateikimas, pastangų sumažinimas pasirinkti, kurie yra veiksmingi pokyčių kontekste. Galpin (2022) atliko tyrimą, kuris parodo stiprų ryšį tarp elgsenų skatinimo pasireiškimo ir pažangių inovacijų. Pastebima, jog kuo organizacija daugiau taiko elgsenų skatinimą nukreiptą į inovacijų didėjimą, tuo organizacija labiau pasižymi pažangiomis inovacijomis. Tačiau nėra nustatyta, kokius elgsenų skatinimo būdus taiko lyderiai darbuotojams, todėl matoma tyrimų spraga.

Antra, Arya ir Hindolia (2025) nustatė, jog elgsenų skatinimas gali būti naudingas skatinant **darbuotojų mokymąsi**. Nustatyta, jog šiandieniniame kontekste organizacijos norėdamos greičiau prisitaikyti prie pokyčių turi skatinti nuolatinį darbuotojų mokymąsi. Arya ir Hindolia (2025) identifikavo, jog elgsenų skatinimas gali būti taikomas mokymų procese, veiklos valdyje ir sprendimų priėmimo procese. Tokiu būdu elgsenų skatinimas prisideda prie efektyvesnio strategijos

įgyvendinimo ir geresnių sprendimų priėmimo. Tačiau nėra išskiriami elgsenų skatinimo būdai taikomi darbuotojams. Taip pat nenustatytas elgsenų skatinimo ir lyderių ryšys organizacijų kontekste.

Trečia, Ebert'as ir Freibichler'as (2017) teigia, jog dabartiniame amžiuje vienas iš didžiausių iššūkių yra darbuotojų **produktyvumo skatinimas**. Tai gali reikšti, jog darbuotojai yra nemotyvuoti siekti geresnių veiklos rezultatų ir lyderiams sudėtinga skatinti prisidėti prie organizacijos tikslų. Elgsenų skatinimas galėtų padėti skatinti darbuotojų produktyvumą optimizuojant mąstymo greitį ir nesąmoningą žmonių elgesį, jog jie būtų palankūs organizacijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui. Tai galima įgyvendinti per susitikimų laiko trumpinimą ar perteklinės informacijos mažinimą. Siekiant didesnio produktyvumo ir **išlaikyti darbuotojų gerovę** darbe, svarbu užtikrinti atitinkamą darbo krūvį. Elgsenų skatinimas, toks kaip skatinimas viešai pristatyti planuojamus projektus ir užduotis mažina darbuotojų optimistišką šališkumą ir perdėtą pasitikėjimą savimi, o darbuotojai yra skatinami priimti racionalesnius sprendimus. Taigi, elgsenų skatinimas gali būti naudojamas mažiems pokyčiams, kurie gali atnešti didelės reikšmės darbuotojų produktyvumui.

Paolis'as ir kt. (2025) teigia, jog elgsenų skatinimas gali būti taikomas įgyvendinant **organizacijų judėjimą prie tvaresnių pasirinkimų**. Tokiu būdu sprendžiamas tvarumo vystymo iššūkis skatinant darbuotojus priimti tvarius sprendimus. Pasak jų, elgesio metodai, kurie gali padėti keisti darbuotojų elgesį, bet nekainuoja didelių kaštų, tampa vis populiarešni, todėl elgsenų skatinimas yra vienas iš aktualiausių priemonių, kuris gali padėti nebrangiai, bet efektyviai keisti darbuotojų elgesį per informacines žinutes. Taip skatinama atsakingai naudoti organizacijos išteklius nesukeliant didelių neigiamų pasekmių aplinkai. Paolis'o ir kt. (2025) teigimu, gali būti taikomi priminimai, atskleidžiama tam tikra informacija, taikomi susitarimai, kurie skatina darbuotojus priimti tvarius sprendimus. Nėra aptarta lyderių rolė taikant elgsenų skatinimą. Išryškinamas organizacijos vaidmuo taikant elgsenų skatinimą.

Galiausiai, elgsenų skatinimas gali būti taikomas **siekiant didinti darbuotojų įvairovę**. Tokiu būdu mažinamas darbuotojų šališkumas ir vertinimas pagal rasę ar tautybę (Cervantez & Milkman, 2024). Tai gali padėti pritraukti rinkos talentus, kurie neša vertę visai organizacijai. Cervantez'as ir Milkman (2024) teigia, jog elgsenų skatinimas gali padėti spręsti šį iššūkį. Taikant elgsenų skatinimą pastebimas šis poveikis: dėmesingumo didinimas, žalingų stereotipų poveikio mažinimas ir darbuotojų įvairovės organizacijoje vertinimo išryškinimas siunčiant informatyvias žinutes. Pavyzdžiui, vienas iš būdų, kaip priminti personalo darbuotojams apie galimą diskriminaciją yra kandidato tapatybės išryškinimas. Pasak Cervantez'as ir Milkman (2024), kai kandidatai patys paminėdavo, jog yra „juodaodė moteris“ ir prašydavo pagalbos karjeros pokyčiuose, sulaukdavo daugiau dėmesio ir palaikymo. Dar vienas elgsenos skatinimo taikymo būdas yra priminimai apie darbuotojo ankstesnius sprendimus atrankose. Pateikus statistiką, jog tik labai maža dalis žmonių iš tautinių mažumų buvo atrinkta, gali paskatinti labiau apgalvoti ir kandidatų įvairovę ir nesivadovauti išankstiniais nusistatymais. Tačiau pabrėžiama, jog elgsenų skatinimas gali būti veiksmingas naudojant su kitomis griežtomis elgesio intervencijomis, tokiomis kaip „aklos atrankos“, kada personalo specialistai nemato kandidato tapatybės. Nors ir elgsenos skatinimas yra pigi ir paprasta priemonė, jos efektyvumas didesnis naudojant ir kitus elgesio metodus.

Tačiau elgsenos skatinimas yra ir kritikuojamas dėl savo neaiškių metodų taikymo ir neilgalaiskių rezultatų. Houdek'as (2024) teigia, jog elgsenos skatinimas nekeičia giluminių elgesio veiksmų, o vadovai juos naudoja nesuprasdami konteksto ir neištestavę jų galimo veikimo. Elgsenos skatinimas

negali būti naudojamas visapusiškai vystant organizaciją ar komandą, kadangi dažnu atveju jų taikymas supaprastina kompleksines problemas, tad jos greičiau yra užgožiamos ir sprendžiamos vienkartinio būdu, bet ne iš pagrindų. Galiausiai, Houdek'as (2024) teigia, jog elgsenų skatinimas gali būti naudojamas kaip manipuliacija prieš darbuotojus, o tai skatina neetišką elgesį darbe. Taigi, nors nemažai tyrimų rodo elgsenų skatinimo efektyvumą, tačiau reikalinga į jų naudojimą pažiūrėti atsakingiau ir nepasitikėti jų efektyvumu priimant svarbius komandinius ar organizacinius sprendimus.

Išanalizavus šaltinius pastebima, jog organizacijos susiduria su vis kompleksiškesniais iššūkiais. Dėl konkurencingos aplinkos augantis poreikis įgyvendinti įvairius pokyčius lemia darbuotojų pasipriešinimą, padidėjusią kaitą, nepasitenkinimą ir sumažėjusią motyvaciją. Organizacijos privalo ne tik fokusuotis į veiklos rezultatų gerinimą, bet ir kitas, visuomenei bei darbuotojams svarbias temas tokias kaip tvarumas. Tačiau tai tampa sudėtingu uždaviniu dėl darbuotojų priešinimosi ir senų įpročių neatsisakymo. Dėl to atsiranda poreikis ieškoti naujų veiksmingų būdų kaip bendradarbiauti su darbuotojais, jog organizacijos galėtų spręsti šiuos iššūkius. Dirbant su žmonėmis, lyderis atlieka vieną svarbiausių rolių, dėl to jam keliama vis didesni lūkesčiai. Lyderiai susiduria su dar daugiau iššūkių kaip komandos įkvėpimas, darbuotojų ugdymas, komandos vadovavimas, pokyčių įgyvendinimas ir prisitaikymas, suinteresuotų šalių lūkesčių ir politikos valdymas, naujų kartų augimas organizacijose ir nuotolinis darbo modelis. Šios aplinkybės lemia, jog seni valdymo metodai tampa neveiksmingi, o reikalingi nauji, subtilūs metodai. Elgsenų skatinimas gali tapti organizacijų įrankiu subtiliai spręsti iššūkius skatinant darbuotojus keisti savo elgesį darbo vietoje. Tačiau, mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog stokojama tyrimų, analizuojančių transformacinių ir transakcinių lyderių naudojamus elgsenų skatinimo būdus šiandieniniame organizacijų kontekste. Siekiant organizacijoms padėti atrasti naujų būdų, kaip skatinti darbuotojus keistis ir prisidėti prie organizacijos sėkmės, svarbu tirti kokius elgsenų skatinimus gali naudoti transformaciniai ir transakciniai lyderiai. Šio tyrimo rezultatai gali paskatinti lyderius pažiūrėti kūrybiškiau į komandos valdymą bei suteikti naujų įžvalgų kokias elgesio intervencijas galima naudoti, siekiant veikti darbuotojus ir jų sprendimo priėmimą. Šis tyrimas sprendžia problemą, kokius elgsenų skatinimo būdus taiko transakciniai ir transformaciniai lyderiai.

2. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo teoriniai sprendimai

Siekiant suprasti kokius elgsenų skatinimo būdus taiko transakciniai ir transformaciniai lyderiai, svarbu išanalizuoti elgsenų skatinimo sampratą ir taikymo principus. Tikslinga suprasti kokie veiksmai yra laikomi elgsenų skatinimu ir kaip gali būti grupuojami pagal jų taikymo paskirtį. Vėliau šiame skyriuje pateikta lyderystės samprata, transformacinės bei transakcinės lyderystės stilių samprata, bruožai ir ypatybės. Galiausiai atskleidžiami organizacijos tikslai bei pateikiamas transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo teorinis modelis.

2.1. Darbuotojų elgsenų skatinimo genezė ir samprata

Elgsenų skatinimas atsirado kaip **liberalaus paternalizmo** filosofijos įrankis, siekiant vesti visuomenę sveikesnio gyvenimo link neribojant pasirinkimo laisvės. Pagrindinis liberalaus paternalizmo akcentas yra tai, jog žmonės gali būti subtiliai nukreipiami link geresnių pasirinkimų ar elgesio, siekiant gerinti jų pačių kasdienybę ir gyvenimą kartu nevaržant autonomijos, tai yra suteikiant laisvę atmesti jiems taikomą elgsenos skatinimą (Sunstein & Thaler, 2003). Elgsenų skatinimo atsiradimas yra grindžiamas šia filosofija ir gali būti naudojamas kaip priemonė veikti žmogaus pasirinkimus ir elgesį. Tačiau liberalaus paternalizmo filosofija susilaukia kritikos – toks požiūris, nors ir neuždraudžia autonomijos, kelia etinių klausimų dėl to ar tikrai gali būti priimtina primesti tam tikrus pasirinkimus kitiems (Tuzet, 2025).

Abejojama liberalaus paternalizmo požiūriu, jog žmonės turi siaurą loginį mąstymą ir racionalų vertinimą keliant klausimą ar tikrai asmuo turi prisiimti kaltę dėl šių savybių, ar tai yra organizacijų ir valdžios institucijų noras kreipti žmones link patogesnių pasirinkimų (Gigerenzer, 2015). Tačiau Sunstein'as ir Thaler'is (2003) paneigia kritiką akcentuodami, jog pasirinkimų aplinka, kurioje asmuo egzistuoja, vienaip ar kitaip veikia asmenį priimti sprendimą ar keisti elgseną. Dėl to vienu ar kitu būdu įtaka yra daroma asmens pasirinkimui, o taikant elgsenų skatinimus renkamosi šią sprendimų aplinką formuoti atsakingiau ir skaidriau. Todėl nors pagrindinė filosofija yra kritikuojama dėl neetiško veikimo, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į pirmines savybes, jog tokia filosofija suteikia autonomijos laisvę bei skatina priimti žmogui parankesnius sprendimus.

Elgsenų skatinimas visada vyksta pasirinkimų aplinkoje, dar kitaip vadinamoje **pasirinkimų architektūroje**, kuri suteikia kontekstą elgsenų skatinimui veikti ir kurioje asmuo priima sprendimus (Barton & Grüne-Yanoff, 2015). Thaler'io ir kt. (2013) teigimu, visada egzistuoja **pasirinkimų architektas**, kuris suteikia tam tikrą kontekstą kitam asmeniui priimti sprendimą. Dažnu atveju pasirinkimų architektas gali nesuprasti, jog formuoja pasirinkimų aplinką, tačiau, nesvarbu ar aplinka kuriama sąmoningai ar ne, ji visada egzistuoja. Elgsenų skatinimų apibrėžimas kyla iš to, jog pasirinkimų architektūros bet kokie pokyčiai gali veikti asmenį keisti ar priimti kitokius sprendimus bei elgtis kitaip tam tikrose situacijose. Tai negali riboti žmogaus pasirinkimo laisvės ir reikšmingai keisti ekonominių paskatų. Dėl to, elgsenų skatinimu negali būti laikomos jokios žymios finansinės paskatos, kuriomis skatinama priimti reikšmingus sprendimus (Münscher et al., 2016). Apibendrinant, pasirinkimų aplinka visada egzistuoja, tačiau galima rinktis kaip ją formuoti įtraukiant elgsenų skatinimą kaip įrankį.

Elgsenų skatinimo sąvoka mokslinėje literatūroje pirmą kartą panaudota Thaler'io ir Sunstein'o (2008), kurie apibrėžia elgsenų skatinimą kaip bet kokių pasirinkimų architektūros aspektą, kuris keičia žmogaus elgesį nuspėjama linkme nedraudžiant kito pasirinkimo ir reikšmingai nekeisdamas

ekonominių paskatų (cit. iš Paolis et al., 2025). Mokslinėje literatūroje pateikiama skirtingų apibrėžimų, kurie praplečia ar susiaurina Thaler'o ir Sunstein'o (2008) pasiūlytą elgsenų skatinimo apibrėžimą. 1 Lentelėje pateikiami skirtingi elgsenos skatinimų apibrėžimai.

1 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo samprata

Autorius, metai	Darbuotojų elgsenų skatinimo apibrėžimas
Thaler ir Sunstein, (2008)	Bet koks pasirinkimų architektūros aspektas, kuris keičia žmogaus elgesį nuspėjama linkme nedraudžiant kito pasirinkimo ir reikšmingai nekeisdamas ekonominių paskatų.
Wilkinson (2012)	Elgsenų skatinimas – tai veiksmas, kurį taiko asmuo, kuris nuoširdžiai tiki, jog žmogus, kuriam taikomas elgsenos skatinimas nepriims siūlomo veiksmo, jeigu tai yra jam netinkama.
Bovens (2009)	Elgsenų skatinimas konstruojamas taip, jog nukreiptų žmones link tų pasirinkimų, kurie yra jų pačių ar visuomenės naudai.
Lin ir kt., (2017)	Psichologinis įrankis sukonstruotas keisti elgesį siekiant gerinti sveikatą ir savijautą.
Hansen (2016)	Bet koks bandymas paveikti žmogaus vertinimą, pasirinkimą ar elgesį nuspėjama linkme, kuris veikia naudojantis žmonių ribomis, šališkumu, rutina ir įpročiais.
Sunstein (2018)	Asmens laisvę apsaugantis požiūris, kuris nukreipia žmogų tam tikra linkme, bet leidžia eiti norima linkme.

Kaip nurodyta 1 lentelėje, pabrėžiamas asmens nuoširdus noras skatinti asmenį pasirinkti labiausiai priimtina pasirinkimą, kuris nebūtinai bus tas, kurį parinko taikantysis (Wilkinson, 2012). Elgsenų skatinimas negali reikšmingai iškraipyti pasirinkimų architektūros, sprendimų priėmimo ir pasirinkimų formulavimo proceso. Galima teigti, jog siekiant suprasti ar yra taikomas elgsenų skatinimas, svarbu suprasti pačio žmogaus ketinimus. Tačiau ketinimai ne visuomet yra akivaizdūs, dėl to sunku įvertinti ar tai nėra manipuliacija, o noras pakreipti žmogų tinkama linkme.

Bovens'as (2009) praplečia elgsenų skatinimo apibrėžimą ir prideda, jog elgsenų skatinimas gali atliepti visuomenės poreikius. Lin ir kt. (2017) teigia, jog elgsenų skatinimas yra psichologinis įrankis sukonstruotas keisti elgesį siekiant gerinti sveikatą ir savijautą. Lin ir kt. (2017) teigimu, elgsenų skatinimas gali veikti per kelias skirtingas sritis: informacijos pateikimą, klaidingų supratimų apie socialines normas taisymą, pasirinkimų profilio formavimą ir numatytųjų pasirinkimų pateikimą. Svarbu pabrėžti, jog čia akcentuojama svarba skatinti pasirinkti „teisingesnį“ variantą. Tačiau išskiriama, jog elgsenų skatinimas turi padaryti „teisingesnį“ variantą labiau matomą žmogui.

Hansen'as ir kt. (2016) pastebi, jog mokslinėje literatūroje vis dar yra neaiškumo ką galima vadinti elgsenų skatinimu ir kyla klausimas ar informacijos pateikimas bei finansinės paskatos gali būti laikomos tokiais veiksmais. Pabrėžiama, jog elgsenų skatinimas veikia naudojantis žmonių ribomis, šališkumu, rutina ir įpročiais. Atskleidžiama, jog elgsenų skatinimo veikimui svarbios sąlygos: žmonių ribotumas mąstyti racionaliai, šališkumas ir išankstiniai nusistatymai (Hansen et al., 2016). Teigiama, jog elgsenų skatinimo atsiradimas yra paremtas dvipuse pažinimo teorija, kuri rodo, jog žmogus gali priimti sprendimus dviem būdais: intuityviai ir automatiškai arba racionaliai ir lėtai, skiriant laiko apmąstyti sprendimą (Kahneman, 2003). Tad elgsenų skatinimo taikymas gali būti nutaikytas į sprendimus, kurie priimami intuityviai ir automatiškai, taip veikiant jų pasirinkimą, tačiau tai nėra būtina elgsenos skatinimų sąlyga.

Sunstein'as (2018) siekia pabrėžti, jog elgsenų skatinimo tikslas turėtų būti nukreiptas į saugesnio ir sveikesnio žmogaus gyvenimo pasirinkimą. Pasak Sunstein'o (2018) pasirinkimų architektūra visada egzistuoja, o joje nauji elgsenų skatinimo tipai dažniausiai pakeičia senus. Keliamas ir elgsenų

skatinimų etikos klausimas. Svarbu užtikrinti elgsenų skatinimo skaidrumą: tokie veiksmai neturėtų būti slepiami ar dangstomi taip siekiant išvengti elgsenų skatinimo naudojimo kaip manipuliacijos. Galiausiai, siekiant elgsenų skatinimo skaidrumo ir efektyvumo, svarbu juos naudoti sąmoningai ir remiantis moksliniais tyrimais siekiant išvengti nemalonių pasekmių.

Apibendrinant pateiktus skirtingus elgsenų skatinimo apibrėžimus galima teigti, jog nors stengiamasi išplėsti ar susiaurinti pirminį elgsenų skatinimo apibrėžimą, iš esmės kalbama apie tas pačias pagrindines savybes – elgsenų skatinimas yra grįstas pasirinkimo laisve ir naudojamas skatinant geresnį asmens gyvenimo būdą ir yra nukreiptas į asmens interesus. Pridedama, jog elgsenų skatinimas gali būti naudojamas siekiant atliepti visuomenės poreikius, tačiau svarbu, jog elgsenų skatinimas skatintų pasirinkti teisingesnį variantą tuo pačiu neuždraudžiant rinktis kitų variantų. Taigi, elgsenų skatinimas gali būti laikomas bet kokių veiksmu, kuris gali keisti žmogaus elgesį nuspėjama linkme neapribojant jo autonomijos ir reikšmingai nekeisdamas ekonominių paskatų.

2.1.1. Elgsenų skatinimo taikymo principai

Siekiant suprasti elgsenų skatinimą, svarbu atskleisti pagrindinius veikimo principus, be kurių šių veiksmų negalima laikyti elgsenų skatinimu. Išskiriami trys pagrindiniai principai: laisvės suteikimas, elgsenų skatinimo subtilumas ir paprastumas bei pigumas.

Pirma, Thaler'is ir Sunstein'as (2008) pabrėžia, jog elgsenų skatinimo pagrindinis principas yra **laisvės suteikimas asmeniui rinktis**. Svarbu, jog elgsenų skatinimas neapribotų pasirinkimų, kurie, žmogaus nuomone, yra teisingesni. Elgsenų skatinimas turėtų būti lengvai išvengiamas, jeigu tai netenkina asmens į kurį yra nukreiptas šis veiksmas (Barton & Grüne-Yanoff, 2015). Laisvės suteikimas lemia elgsenų skatinimo efektyvumą ir mažesnį žmonių pasipriešinimą jo taikymui (Schmidt & Engelen, 2020).

Antra, elgsenų skatinimas yra **subtilus ir paprastas veiksmas**, kuris jungiasi į kitus informacijos apdorojimo būdus bei nepasižymi kompleksiskumu ar sudėtingumu (Thaler & Sunstein, 2008). Galiausiai, dar vienas principas yra elgsenų skatinimo **pigumas**. Elgsenų skatinimas nesudaro jokių finansinių iššūkių jį įgyvendinant ir jo subtilumas ir paprastumas padaro įgyvendinimą greitą bei paprastą (Schmidt & Engelen, 2020). Tą patį teigia ir Thaler'is ir Sunstein'as (2008) akcentuodami, jog elgsenų skatinimo patrauklumas slypi elgsenų skatinimo pigume ir paprastume.

Savo taikymo principais elgsenų skatinimas gali būti panašus į manipuliacijos priemones, tačiau svarbu atrasti pagrindinius skirtumus tarp šių veiksmų. Wilkinson'o (2012) teigimu, gali būti sunku atskirti manipuliaciją nuo elgsenų skatinimo. Iš vienos pusės, manipuliacija vertinama neigiamai dėl asmens autonomijos apribojimo, tačiau remiantis pagrindiniu elgsenų skatinimo apibrėžimu, šios elgesio intervencijos tikslas yra suteikti pasirinkimo laisvę. Iš kitos pusės, elgsenų skatinimas gali iškreipti pasirinkimo aplinką, tačiau tokiu atveju sunku nuspręsti ar tai gali būti laikoma manipuliacija. Tokius atvejus reiktų vertinti atskirai priklausomai nuo elgsenų skatinimo naudojimo motyvo ir konteksto kartu netaikant sprendimo visiems galimiems elgsenų skatinimo būdams. Tuo tarpu manipuliacija laikoma tada, kai ji naudojama sumenkinti ir apeiti žmogaus racionalumą. Schmidt'as ir Engelen (2020) aptaria elgsenų skatinimo sąsajas su racionalumu – teigiama, jog tai gali mažinti žmogaus racionalumą arba juo naudojama taip įžeidžiant asmenį į kurį nukreiptas elgsenų skatinimas (Conly, 2012). Tačiau Thaler'is ir Sunstein'as (2008) teigia, jog elgsenų skatinimas nebūtinai yra paviršutiniškas ir automatiškai skatina rinktis apeinant asmens racionalumą.

Kai kurie elgsenų skatinimo tipai veikia priešingai ir parodo daugiau paslėptus, lengvai neprieinamus ir nematomus pasirinkimus ir juos pateikia aiškiau ir paprasčiau.

Apibendrinant galima teigti, kad elgsenų skatinimas pasižymi subtilumu ir paliekama laisve asmeniui rinktis. Tai atliepia liberalaus paternalizmo filosofiją, kurios pagrindinis akcentas padėti žmogui priimti tokius sprendimus, kurie vestų link sveikesnio gyvenimo ir bendros žmogaus gerovės neribojant autonomijos. Tai yra pigi ir paprasta elgesio intervencija, kurią lengva taikyti ir įgyvendinti. Elgsenų skatinimas negali veikti be pasirinkimų architektūros, kuri gali būti formuojama racionaliai arba neracionaliai, tačiau ji visada egzistuoja. Taigi, elgsenų skatinimas atsiranda, kai pokyčių aplinka keičiasi ir veikia žmogų priimti vienokį ar kitokį sprendimą.

2.1.2. Elgsenų skatinimo tipai ir taikymas organizacijose

Mokslinėje literatūroje yra nagrinėjami skirtingi elgsenų skatinimo tipai (Paolis et al., 2025; Hummel & Maedche, 2019; Sunstein, 2018; Stieler & Henike, 2021; Ilieva & Drakulevski, 2018). Siekiant išanalizuoti konkrečius elgsenų skatinimo tipus taikomus organizacijose, pateikiama elgsenų skatinimo klasifikacija (2 lentelė). Žemiau pateikiami elgsenų skatinimo tipai, kurie dažniausiai pastebimi įvairiuose organizacijų ir visuomenės kontekstuose.

2 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	Apibūdinimas, pavyzdžiai	Autoriai
Priminimai (angl. <i>reminders</i>)	Priminimai apie įsipareigojimus ar terminus.	Paolis ir kt. (2025) Hummel ir Maedche (2019) Sunstein (2018) Stieler ir Henike (2021) Ilieva ir Drakulevski (2018)
Informacijos atskleidimas (angl. <i>informational nudges</i>)	Tam tikros informacijos atskleidimas, formavimas ir struktūrizavimas siekiant daryti įtaką priimant sprendimus ar siekiant keisti elgseną. Tai gali būti laikoma statistika, faktai ar grįžtamasis ryšys.	Paolis ir kt. (2025) Hummel ir Maedche (2019) Sunstein (2018) Stieler ir Henike (2021)
Finansinės paskatos (angl. <i>financial incentives</i>)	Premijos ir finansinės paskatos skatinant tam tikrą elgesį ar pasirinkimus.	Paolis ir kt. (2025)
Automatiniai pasirinkimai ir nustatymai (angl. <i>default nudges</i>)	Iš anksto nustatyti pasirinkimai, kurie įsigalioja, jeigu asmuo nepasirenka jokio kito varianto, tokiu būdu neapribojant asmens autonomijos keisti savo pasirinkimą, bet pastumiant priimti numatytąjį.	Paolis ir kt. (2025) Hummel ir Maedche (2019) Sunstein (2018) Stieler ir Henike (2021) Ebert ir Freibichler (2017)
Socialinės nuorodos (angl. <i>social references</i>)	Elgesio pavyzdžio suteikimas toje pačioje bendruomenėje ar socialinėje grupėje panašioje situacijoje siekiant, jog asmuo elgtųsi panašiai.	Hummel ir Maedche (2019) Sunstein (2018) Stieler ir Henike (2021)
Pastangų pokytis (angl. <i>change effort</i>)	Pastangų, priimti sprendimą ar atlikti veiksmą keitimas.	Hummel ir Maedche (2019) Stieler ir Henike (2021) Sunstein (2018)
Išankstiniai įsipareigojimai (angl. <i>precommitment</i>)	Asmens įsipareigojimas ateities pasirinkimams ar elgesiui.	Hummel ir Maedche (2019) Sunstein (2018) Stieler ir Henike (2021) Ebert ir Freibichler (2017)

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	Apibūdinimas, pavyzdžiai	Autoriai
Įgyvendinimo ketinimai (angl. <i>implementation intentions</i>)	Skatinimas įgyvendinti ir planuoti poelgį ar pasirinkimus.	Hummel ir Maedche (2019) Sunstein (2018) Stieler ir Henike (2021) Ilieva ir Drakulevski (2018)
Supaprastinimai (angl. <i>simplification</i>)	Pasirinkimų skaičiaus sumažinimas ar sudėtingų procesų, programų trumpinimas siekiant paskatinti atlikti veiksmą ar priimti sprendimą.	Hummel ir Maedche (2019) Sunstein (2018) Stieler ir Henike (2021)

Toliau aptariami 9 elgsenų skatinimo tipai, kurie pateikti 2 lentelėje. Išskiriami pagrindiniai jų požymiai ir pasireiškimo būdai.

Priminimai (angl. *reminders*) yra laikomi efektyviu skatinimu vykdyti įsipareigojimus laiku (Sunstein, 2018). Priminimams svarbus tinkamas laikas, jog juos gavus būtų galima iš karto imtis veiksmų ir įvykdyti susitarimus. Hummel'is ir Maedche (2019) išskiria 2 situacijas, kuomet gali būti taikomi priminimai: skatinama atlikti užduotis ir priminti apie terminus ir įsipareigojimus. Paolis'as ir kt. (2025) teigia, jog priminimai gali būti naudojami kaip laiškai ar net įspėjimai, jei susitarimai nėra vykdomi. Tai gali būti veiksmai, kai primenama apie buvusių žmogaus praeities veiksmus ir jų pasekmes, taip siekiant keisti žmogaus elgesį tose pačiose situacijose (Stieler & Henike, 2021). Priminimai gali būti laikomi pirmo laipsnio elgsenų skatinimu, kuris skirtas suteikti informaciją laiku ir skatinti aktyvius veiksmus iš karto (Haugh, 2017). Pavyzdžiui, priminimai yra veiksmingiausi, kuomet pateikiami komandiruotės išlaidų kompensavimo prašymo viršuje lyginant su kitomis pateikimo vietomis.

Informacijos atskleidimu (angl. *informational nudges*) gali būti laikomos žinutės, grįžtamasis ryšys ar kitoks informacijos pateikimas, kuris gali paskatinti elgtis kitaip, negu asmuo įprastai elgiasi (Paolis et al., 2025). Nustatyta, jog toks elgsenų skatinimas turi didesnę naudą ir yra efektyvesnis, kai yra naudojamas pagal numatytą komunikacijos strategiją, o ne kaip pavienės žinutės. Tai reiškia, jog yra reikalingas pasiruošimas. Hummel'is ir Maedche (2019) išskiria, jog informacijos atskleidimas daro reikšmingą įtaką žmogaus pasirinkimui. Sunstein'as (2018) atskleidžia dvi sąlygas, kuomet informacijos atskleidimas yra veiksmingas: informacija turi būti prieinama ir lengvai suprantama. Tai rodo skaidrumą taikant elgsenų skatinimą ir padeda apsisaugoti nuo vartotojų išankstinių nuostatų dėl nekompetencijos ar netinkamos organizacijos veiklos. Taip pat teigiama, jog elektroniniai laiškai gali būti veiksmingi skatinant darbuotojus peržvelgti savo veiklos rezultatus (Poll et al., 2022). Tokiu būdu elgsenų skatinimas veikia darbuotojų įpročius reguliariai peržvelgti savo veiklos rezultatus ir rekomendacijas.

Finansinės paskatos (angl. *financial incentives*). Pasak Paolis'o ir kt. (2025) gali būti laikoma elgsenų skatinimu ir tai gali pasireikšti dvejais būdais: premijomis ir kitomis finansinėmis naudomis. Tačiau pasak Thaler'io ir Sunstein'o (2008) elgsenų skatinimas negali reikšmingai keisti ekonominių paskatų, tad tokio tipo elgsenų skatinimas turi būti naudojamas atsargiai ir nepiktnaudžiaujant.

Automatiniai susitarimai ir nustatymai (angl. *default nudges*). Pasak Hummel'io ir Maedche (2019) toks elgsenų skatinimas nusako numatytojo pasirinkimo keitimą siekiant pakeisti žmogaus elgesį. Vadinasi, jog asmeniui iš anksto pateikiamas pasirinkimas ir be jo sąmoningo pakeitimo, numatytas pasirinkimas bus pritaikytas. Toks veiksmas laikomas tradiciniu elgsenų skatinimu ir

dažnai sutinkamas sveikatos, aplinkosaugos ir finansų srityse. Jis laikomas vienas iš efektyviausių elgsenų skatinimo tipų. Pavyzdžiui, sveikatos ir finansų srityse, automatiniai susitarimai ir nustatymai gali būti automatinis žmonių įtraukimas į pensijos kaupimą ar į sveikatos patikros programą, tačiau asmuo bet kada gali atsisakyti šių pasirinkimų. Sunstein'o (2018) teigimu, automatiniai susitarimai ir nustatymai labiausiai naudojami dėl laiko sąnaudų ir kaštų sutaupymo neįpareigojant žmonių aktyviai rinktis duotuoju momentu, o duodant laisvę pasirinkti keisti savo sprendimą jei automatinis įtraukimas yra jiems netinkamas. Automatinių susitarimų ir nustatymų efektyvumo esmė yra tai, jog žmonės yra linkę tęsti jau numatytą sprendimą (Lemken, 2021). Pasak Münscher'io ir kt. (2016) efektyvumą lemia trys pagrindiniai veiksniai: žmonių sprendimo inercija, galimų nuostolių vengimas priėmus netinkamą sprendimą ir tikėjimas, jog jeigu toks pasirinkimas jau yra pateiktas, jis yra teisingas. Nustatyta, jog automatiniai susitarimai ir nustatymai gali būti taikomi siekiant šių tikslų: produktyvumo didinimui ir tvarumo skatinimui. Pirma, siekiant darbuotojų produktyvumo, organizacija gali nustatyti dienas, kuriomis sutarta nekurti susitikimų. Tokiu būdu užtikrinamas darbuotojų susitelkimas ir nesiblaškymas (Ebert & Freibichler, 2017). Taip pat gali būti sumažinamas komandų susirinkimų laikas taip užtikrinant, jog susirinkimai yra efektyvūs ir tinkamai išnaudoti, o darbuotojai turi pakankamai laiko savo užduotims (Ebert & Freibichler, 2017). Antra, nustatyta jog organizacijose yra naudojami automatiniai nustatymai siekiant keisti aplinkosauginius darbuotojų pasirinkimus. Pavyzdžiui, buvo pakeista standartinė vidaus temperatūra, kuri skatino darbuotojus uždaryti biuro langus, kai oro sąlygos yra nepalankios vėdinimui. Tokiu būdu buvo sumažinamas biuro šildymas, kadangi langai buvo dažnai uždaryti ir nereikėjo didinti vidaus temperatūros.

Socialinės nuorodos (angl. *social references*) laikomos informacijos suteikimu apie kitų žmonių elgesį tokioje pačioje ar panašioje situacijoje, siekiant paveikti pasirinkimą (Hummel & Maedche, 2019). Socialinės nuorodos yra efektyvios, kuomet išpildomos dvi sąlygos: pateikiamos nuorodos į kitų žmonių elgesį, kurie yra toje pačioje bendruomenėje ir kuomet pavyzdys pateikiamas kuo paprasčiau ir aiškiau (Sunstein, 2018). Pavyzdžiui, pateikiant kaimynų mokesčių mokėjimo statistiką galima paveikti asmens pasirinkimą mokesčius mokėti laiku. Socialinės nuorodos gali padėti sumažinti žalingą elgesį, tokį kaip alkoholio vartojimas, rūkymas ar net nusikaltimai. Grunewald'o ir kt. (2017) teigimu, socialinės nuorodos gali būti efektyvios organizacijose kuomet yra išpildomi du kriterijai: pateikiama kitų organizacijų praktika ir atskleidžiami rezultatai. Todėl socialinės nuorodos gali būti veiksmingos ir organizacijų lygmeniu siekiant padidinti naujų procesų naudojimą.

Pastangų pokytis (angl. *change effort*) gali būti taikomas dvejais atvejais: siekiant sumažinti arba padidinti žmogaus fizinės ir laiko pastangas priimant sprendimus. Sunstein'o (2018) teigimu, žmonės yra linkę priimti tokį pasirinkimą, kuris yra lengviausiai pasiekiamas. Dėl to, kai pasirinkimas jiems atrodo neaiškus ir reikalaujantis laiko, paprastai yra atmetamas. Pastangų pokytis, kuomet sumažina laiko sąnaudas ir pastangas pasirinkti, skatina priimti sprendimą greičiau. Tokiam skatinimui būdinga variantų akivaizdesnis pateikimas, barjerų mažinimas ir pasirinkimo patogumas. Tai rodo, jog pasirinkimas turi būti lengvai prieinamas ir pastebimas, tada jis bus pasirenkamas. Pavyzdžiui, sveikas maistas išdėstomas matomesnėje vietoje (Sunstein, 2018). Pasak Stieler ir Henike (2021) pastangų sumažinimas gali būti ir darbuotojams suteikiama galimybė teikti idėjas savo gimtąja kalba, jeigu tai juos paskatina siūlyti daugiau inovatyvių idėjų darbe. Hummel'io ir Maedche (2019) teigimu pastangų pokyčio taikymas dažniausiai pastebimas sveikatos ir aplinkosaugos srityse.

Išankstiniais įsipareigojimais (angl. *precommitment*) gali būti laikomi bet kokie žmogaus įsipareigojimai dabartyje, kurie bus įvykdomi netolimoje ateityje (Hummel & Maedche, 2019). Dažnai toks elgsenų skatinimo tipas yra sutinkamas energetikos, politikos ir privatumo srityse, nors

laikomas mažiausiai veiksmingu ir gali suteikti tik minimalios naudos. Visgi Sunstein'o (2018) teigimu, išankstinio įsipareigojimo taikymas padeda praplėsti asmens motyvacijos ribas, kai siekiama įgyvendinti tam tikrus tikslus. Išankstinis ir viešas įsipareigojimas suteikia daugiau motyvacijos laikytis numatyto plano, pavyzdžiui, mesti rūkyti. Išankstinis įsipareigojimas gali būti veiksmingas, kuomet įsipareigojama prieš didesnę auditoriją, kurios siekiama nenuvilti. Organizacijose pastebimi išankstiniai vieši įsipareigojimai siekiant, jog darbuotojai laiku įvykdytų projektus ir jame numatytas užduotis. Darbuotojai viešai nustato datas, kada projekto užduotys turi būti pabaigtos. Taip jie jaučiasi atsakingi prieš savo kolegas ir prieš save. Taip skatinama racionaliai įsivertinti atlikimo laiką ir jo laikytis (Ebert & Freibichler, 2017). Išankstiniai įsipareigojimai gali padėti asmeniui užtikrintai veikti besikartojančiose situacijose – Herzog'o ir kt. (2019) teigimu, asmenys, susidūrę su tam tikromis situacijomis, kuriose dvejopa savo pasirinkimu ar pozicija, gali iš karto nusimatyti, kaip elgsis ir ką pasirinks, jei vėl susidurs su tokia pačia situacija, nevertinant aplinkybių. Tyrimas atskleidžia, jog žmonės yra vertinami palankiau, kadangi laikosi nuoseklumo ir savo moralinių įsitikinimų (Herzog et al., 2019).

Siekiant žmogų paskatinti priimti tam tikrą sprendimą, galima pateikti jo **įgyvendinimo ketinimus** (angl. *implementation intentions*) ar būsimą elgesį. Pavyzdžiui, sveikatos srityje pacientui galima teigti, jog jis ketina skiepytis, tačiau tuo pačiu neuždraudžiant jiems atmesti šio pasirinkimo. Tačiau Sunstein'as (2018) teigia, jog toks elgsenų skatinimas yra kur kas mažiau veiksmingas lyginant su kitais tipais. Ketinimai įgyvendinti apibrėžia sąlygas sukurti tikslų ar planų įgyvendinimo strategiją bei skatina elgtis tam tikra linkme (Ilieva & Drakulevski, 2018). Pasak Milkman ir kt. (2011), toks elgsenų skatinimo taikymas yra pigus ir visiškai neapriboja pasirinkimo laisvės.

Galiausiai, **supaprastinimas** (angl. *simplification*) – tai pasirinkimų palengvinimas sudarant sąlygas pasirinkti paprasčiau (Hummel & Maedche, 2019). Sunstein'o (2018) teigimu, didžiausia problema yra procesų sudėtingumas ir kompleksiskumas, dėl kurių žmogus vengia atlikti tam tikrus veiksmus. Todėl siekiant įvairių procedūrų ir procesų sėkmingumo jie turi būti paprasti ir lengvai suprantami. Supaprastinimai padeda darbuotojus labiau įtraukti į renginius organizacijose – Pelly ir Doyle'o (2025) teigimu, siekiant palengvinti registraciją į renginį, registracijos nuoroda buvo iš karto išsiųsta su pakvietimu į renginį, o tai labiau paskatino darbuotojus užsiregistruoti. Šis būdas veiksmingas kartu naudojant ir su kitais elgsenų skatinimo tipais kaip socialinėmis nuorodomis, kurios nurodo, kiek jau dalyvių užsiregistravo. Tačiau lyginant su automatiniais pasirinkimais ir nustatymais šis metodas buvo mažiau veiksmingas, kadangi automatinis darbuotojų įtraukimas į renginį lėmė didesnę darbuotojų skaičių. Pasak Hummel'io ir Maedche (2019), supaprastinimas yra rečiau pasitaikantis elgsenų skatinimas mokslinėje literatūroje ir nėra plačiai ištyrinėtas. Galima teigti, jog siekiant padrąsinti tam tikrą elgesį ar pasirinkimą, pasirinkimo priėjimo palengvinimas ir supaprastinimas gali būti naudingas elgsenų skatinimas.

*Apibendrinant elgsenų skatinimo klasifikaciją, pateikiami pagrindiniai elgsenų skatinimo tipai, kurie yra taikomi verslo įmonių kontekste siekiant organizacinių tikslų. Galima teigti, jog organizacijose pastebimi šie elgsenų skatinimo tipai: **priminimai, informacijos atskleidimas, finansinės paskatos, automatiniai susitarimai ir nustatymai, socialinės nuorodos, pastangų pokytis, išankstiniai įsipareigojimai, įgyvendinimo ketinimai, supaprastinimai**. Tokie elgsenų skatinimo tipai taikomi skatinant tvaresnę darbuotojų veiklą, darbuotojų produktyvumą, tikslų siekimą bei sistemingą užduočių įsivertinimą.*

2.2. Lyderystės samprata

Nuolat besikeičiančiame organizacijų kontekste, lyderystė yra kritinis sėkmės faktorius siekiant organizacijos tikslų (Korejan & Shahbazi, 2016). Pasak Hughes'o (2009), lyderystė turi daug skirtingų apibūdinimų, kurie priklauso nuo žmogaus požiūrio ir nusistatymų, dėl to nėra vieno bendro lyderystės apibrėžimo. Galima teigti, jog lyderis siekia daryti įtaką kitam, jog pasiektų tam tikrų tikslų. Tai yra kompleksiška rolė, kuriai reikalinga kompetencijų įvairovė, tam tikros asmens savybės ir vizija.

Nagrinėjant lyderystės ištakas, dar XIX amžiuje manyta, jog lyderiais yra gimstama, o ne tampama – tai nusako Didžiojo žmogaus teorija (angl. *the Great Man Theory*). Vadinas, jog lyderiai turi pasižymėti išskirtinėmis savybėmis ir bruožais (Carlyle, 1841, cit iš. Peters, 2023). XX amžiuje išplėtotą bruožų teorija (angl. *Trait Theory*), kurios ištakos siejasi su didžiojo žmogaus teorija. Lyderiai buvo siejami su vyriškumu ir dominavimu. Tačiau Hodgetts'o (1970) teigimu, neegzistuoja konkretūs bruožai, kurie sietų sėkmingus lyderius, dėl to galima teigti, jog vien tik pagal savybes negalima atskirti lyderio nuo ne lyderio (cit. iš Swan, 2022). Northouse'o (2025) teigimu, XX amžiaus pradžioje lyderiai buvo laikomi galios ir kontrolės turėtojais, kurie pasižymėjo dominavimu prieš sekėjus. Vėliau buvo teigiama, jog lyderiai veikia per įtakos darymą savo sekėjams. 1950 metais pradėta akcentuoti, jog lyderiai ir sekėjai dalijasi bendrais tikslais, tačiau pabrėžiama, jog lyderiai turi pasižymėti gebėjimu veikti sekėjų efektyvumą. Šis požiūris buvo vystomas, ir Burns'as (1978) pateikė vieną populiariausių lyderystės apibrėžimų – jo teigimu, lyderystė yra abipusis santykis tarp asmenų, kurie turi tam tikrus motyvus ir savo vertybes bei siekia savo tikslų įgyvendinimo ir veikia įvairiuose kontekstuose (cit. iš Northouse, 2025). Kiek vėliau Burns'as (1978) teigė, jog lyderystė yra transformacinis procesas ir atsiranda tik tada, kai atsiranda santykis tarp grupės žmonių, kurie per šį ryšį pakelia vienas kitą į aukštesnį moralės ir motyvacijos lygį (cit. iš Northouse, 2025). XXI amžiuje požiūris į lyderystę prasitoplė ir nebuvo vieningo požiūrio į lyderį: išryškėjo naujų skirtingų lyderystės stilių, tokių kaip dvasinė lyderystė, įtrauki lyderystė ir kt. Yukl'as (2012) teigia, jog mokslinėje literatūroje pateikiama daug skirtingų lyderystės apibrėžimų. Juos apibendrinus galima teigti, jog lyderystė yra procesas, kurio metu siekami tam tikri tikslai, kuriais dalijasi lyderiai ir sekėjai ir jie siekami per įtakos darymą kitam. Šio procesas yra dvipusis, kurio metu lyderis daro įtaką sekėjams ir sekėjai gali veikti lyderį ir jo sprendimus. Apibendrinant galima teigti, jog požiūris į lyderystę stipriai keitėsi per paskutinį šimtmetį ir nėra vieno unifikuoto apibrėžimo. Tai apima lyderio ir sekėjo santykį bei įtakos darymą siekiant tikslų.

Šiuolaikiniuose tyimuose teigiama, jog lyderio savybės nėra įgimtos, o gali būti išmokstamos per patirtį ir mokymąsi. Aptiriamos savybės lemiančios lyderio sėkmę: patikimumas, etiškas ir skaidrus elgesys, atsakomybės prisiėmimas bei iniciatyvumas (Hughes, 2009). Wagner'is ir Koob'as (2022) pridėda, jog lyderiai gali skatinti darbuotojų įsitraukimą per tokias savybes kaip gebėjimą kurti bendrą viziją ir tikslus, strategišką mąstymą ir nuolatinį siekį tobulėti.

Grover ir Amit (2024) išskiria penkias savybes lemiančias efektyvumą: atvirumas, sąmoningumas, ekstrasversija, sutariamumas ir emocinis stabilumas. Šios savybės daro įtaką sprendimų priėmimui, komunikacijai bei požiūriui į lyderio rolę. Žemiau yra atskleidžiama savybių nauda organizacijai ir darbuotojams (Grover & Amit, 2024):

1. Lyderio atvirumas siejamas su polinkiu būti kūrybišku, turėti platų akiratį ir būti lanksčiu pokyčiams.

2. Sąmoningumas atspindi lyderio gebėjimus būti organizuoju ir atsakingu, dėl to jais labiau pasitikima. Rodomas efektyvumas ir tikslų siekimas.
3. Ekstaversija rodo, jog lyderiai rodo pozityvias emocijas ir yra atviri, socialūs, energingi ir gerai jaučiasi žmonių apsuptyje.
4. Lyderiams būdingas sutarimumas atskleidžia, jog lyderiai yra empatiški ir linkę bendradarbiauti. Suteikiama pagalba kitiems ir palaikomas pozityvus ryšys.
5. Emocinis stabilumas atskleidžia lyderio brandą ir gebėjimą balansuoti tarp nerimo, streso ir neigtyvių emocijų.

Šios savybės gali padėti organizacijomis atsirinkti lyderius, kurie didina efektyvumą ir puikiai veikia dinamiškoje aplinkoje.

Pastebėta, jog bruožų teorija yra ribota ir neatskleidžia lyderystės veiksmingumo. Dėl to buvo tyrinėjamas lyderių elgesys siekiant išsiaiškinti lyderio veiksmus konkrečiose situacijose, kurie lemia lyderio efektyvumą (Ionela, 2023). Lyderystės elgesio teorija (angl. *Behavioral Leadership Theory*) teigia, jog lyderiai gali būti orientuoti arba į žmones, arba į užduotis. Ši teorija buvo pagrindas tolimesnių lyderystės stilių vystymui. Galiausiai, atsirado požiūris, jog lyderystės stilių gali nulemti situacijos kontekstas pagal kurį formuojasi lyderystės procesai. Tai lėmė skirtingų lyderystės stilių atsiradimą, priklausomai nuo konteksto, kuriame yra lyderis (Ionela, 2023). Pradėti vystyti nauji lyderystės stiliai tokie kaip transformacinė ir transakcinė lyderystė, kurie atspindi lyderystės elgesio teorijos esmę, jog lyderiai gali būti orientuoti į žmones arba į užduotis.

Dabartiniame organizacijų kontekste, lyderiams keliami vis didesni reikalavimai – pasak Manu'o (2022) lyderystė apima poveikio darymą kitiems, motyvaciją ir atsakomybę už savo ir komandos darbą. Tinkamas lyderystės stilius gali prisidėti prie efektyvaus pokyčių išnaudojimo ir darbuotojų prisitaikymo, o elgesio ekonomika tampa viena iš strategijos dimensijų siekiant pokyčių įgyvendinimo. Išskiriami penki esminiai lyderio gebėjimai, kurie yra svarbūs XXI amžiuje: kliento patirties supratimas, skaitmenizacija, ekonominiai ir finansiniai organizacijų niuansai ir rūpinimasis darbuotojų gerove (Fotso, 2021). Pastebima, jog besivystančios naujausios technologijos formuoja modernią lyderystę ir daro įtaką lyderių praktikomis. Hossain'o (2023) teigimu, lyderiai turi būti lankstūs ir atviri, kadangi technologijų atsiradimas organizacijose reikalauja tinkamai apgalvoti įgyvendinamumą ir teisėtumą bei tinkamą žmonių santykių valdymą. Tai lemia, jog lyderiai turi kurti bendradarbiavimo kultūrą tarp skirtingų funkcijų komandų. Dėl to reikalinga būti įkvepiančiu, įtikinančiu ir motyvuojančiu darbuotojus būti atviriems technologinių pokyčių kontekste.

Apibendrinant lyderystę, galima teigti, jog nėra nei vieno pripažinto bendro lyderystės apibrėžimo, kadangi požiūris į lyderystę nuolat keičiasi. Tačiau tai apima lyderio ir sekėjo santykį siekiant daryti įtaką. Lyderystės evoliucija apima laikotarpį, per kurį lyderis buvo siejamas su vyriškumu ir dominavimu, vėliau tam tikromis išskirtinėmis savybėmis, galiausiai atskleista, jog lyderiai gali būti orientuoti į žmones arba užduotis, tačiau skirtingos lyderio praktikos pasireiškia nuo situacijos ir konteksto. Tai lėmė naujų lyderystės stilių atsiradimą, tokių kaip transformacinė ir transakcinė lyderystė. Šiandieninėse organizacijose, lyderiai susiduria su globaliais iššūkiais, kurie reikalauja universalių lyderio gebėjimų suprasti organizacijos kontekstą bei rūpintis darbuotojų gerove. Galima teigti, jog lyderiai nuolatos keičiasi priklausomai nuo aplinkoje, kurioje jie veikia.

2.2.1. Transformacinės lyderystės samprata, dimensijos ir ypatumai

Transformacinė lyderystė žinoma kaip viena iš efektyviausių ir labiausiai vertinamų lyderystės stilių organizacijose. Žemiau pateiktoje 3 lentelėje išskiriami pagrindiniai transformacinės lyderystės apibrėžimai.

3 lentelė. Transformacinės lyderystės samprata

Autorius, metai	Transformacinės lyderystės apibrėžimas
Burns (1978), (cit. iš Givens, 2008)	Lyderiai padeda savo sekėjams siekti daugiau juos įkvėpdami ir skirdami dėmesio kiekvieno sekėjo vertybėms
Son ir kt. (2020)	Lyderio sugebėjimas įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti geriausių įmanomų rezultatų, kelti organizacijos tikslus aukščiau savo interesų bei skatinti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir mokymąsi ir ieškoti naujų būdų kaip organizacijai augti.
Bass (1985), (cit. iš Shafi ir kt, 2020)	Lyderiai turi motyvuoti savo sekėjus daryti daugiau negu jiems buvo keliami lūkesčiai ir dėl to svarbu didinti sekėjų žinias apie galimus rezultatus bei būdus juos siekti.
Bass ir kt. (1987)	Transformaciniai lyderiai yra charizmatiški, skiriantys individualų dėmesį kiekvienam komandos nariui ir tuo pačiu intelektualūs taip perduodami savo žinias bei įkvepiantys savo sekėjus.
Givens (2008)	Transformacinė lyderystė siekia sukurti tokią aplinką organizacijoje, kuri skatintų ugdyti kiekvieno darbuotojo potencialą ir didinti pajėgumą siekiant bendrų tikslų.
McCloskey (2015)	Transformacinė lyderystė yra kūrimo ir santykio kūrimo tarp lyderio ir sekėjo procesas, siekiant bendrų tikslų ir vieningos vizijos bei vadovaujantis bendromis vertybėmis organizacijos gerovei.

Vienas pirmųjų transformacinės lyderystės stilių apibūdino Burns'as (1978), kurio teigimu lyderiai padeda savo sekėjams siekti daugiau juos įkvėpdami ir skirdami dėmesio kiekvieno sekėjo vertybėms (cit. iš Givens, 2008). Transformaciniai lyderiai ir jų metodai gali būti vertinami per tris skirtingas dimensijas: jų pastangas gerinti darbuotojų elgseną organizacijoje, jų lygybės ir teisingumo vertybių laikymąsi ir kaip jų lyderystė paveikė žmonių organizacinę ir asmeninę gerovę (Barbour, 2006). Pagrindinė Burns'o (1978) mintis yra, jog transformaciniai lyderiai turi įkvėpti sekėjus pasiekti daugiau negu numatyta ir suderinti jų vertybes su organizacijos vertybėmis, taip keliant organizacijos interesus aukščiau savų interesų. Lyderiai bendraudami su sekėjais kelia vienas kito moralę ir motyvaciją į aukštesnį lygį (cit. iš Givens, 2008).

Bass'as (1985) siekė išplėtoti transformacinės lyderystės sampratą papildydamas, jog lyderiai turi motyvuoti savo sekėjus daryti daugiau negu jiems yra keliami lūkesčiai (cit. iš Shafi et al., 2020). Todėl svarbu didinti sekėjų žinias apie galimus rezultatus ir būdus kaip jų pasiekti. Transformaciniams lyderiams yra svarbu ugdyti sekėjų kritinį, kūrybišką ir inovatyvų mąstymą siekiant kuo geresnių sprendimų ir inovatyvių idėjų. Todėl transformaciniai lyderiai yra orientuoti į kiekvieno sekėjo ugdymą bei jo potencialo atskleidimą. Bass'as ir kt. (1987) pabrėžia, jog transformaciniai lyderiai skiria individualų dėmesį kiekvienam komandos nariui ir pasižymi intelektualumu, taip perduodami savo žinias bei įkvepiantys savo sekėjus. Išskyla dar viena svarbi transformacinio lyderio savybė – charizma, kuri skatina sekėjus sekti lyderio pavyzdžiu bei bendra vizija.

Givens'o (2008) teigimu, transformacinė lyderystė siekia sukurti tokią aplinką organizacijoje, kuri skatintų ugdyti kiekvieno darbuotojo potencialą ir didinti pajėgumą siekiant bendrų tikslų. Galiausiai,

McCloskey (2015) teigia, jog transformacinė lyderystė yra santykio kūrimo tarp lyderio ir sekėjo procesas siekiant bendrų tikslų ir vieningos vizijos. Pabrėžiama bendrų vertybių svarba. Son ir kt. (2020) išskiria keturias pagrindines transformacinių lyderių savybes: gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti geriausių įmanomų rezultatų, kelti organizacijos tikslus aukščiau savo interesų, skatinti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir mokymąsi ir ieškoti organizacijos augimo galimybių.

Apibendrinant pateiktus transformacinės lyderystės apibrėžimus galima teigti, jog transformacinis lyderis veikia per ryšį su savo sekėjais ir siekia skleisti bendrą vienijančią viziją, kuria sekėjai tikėtų ir dėl to siektų bendrų tikslų.

Analizuojant transformacinės lyderystės stilių, svarbu išskirti pagrindines dimensijas. Aptariamos dvi dimensijų klasifikacijos: pateikiama keturių dimensijų klasifikacija ir praplėsta šešių dimensijų klasifikacija (Bass, 1985, cit. iš Deinert et al., 2015; Leithwood & Jantzi, 2000). Bass'as (1985) plėtodamas transformacinės lyderystės stilių, pateikia pagrindines keturias lyderystės dimensijas: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė simuliacija ir individualus dėmesys (cit. iš Deinert et al., 2015). Šios dimensijos apibūdinamos žemiau:

1. Idealizuota įtaka – lyderio savybė būti pavyzdžiu sekėjams taip darant poveikį ir skatinant sekti pavyzdžiu (Bass, 1985, cit. iš Deinert et al., 2015). Tai lyderio gebėjimas suteikti aiškią ir norimą viziją (Bakker et al., 2023). Lyderis, būdamas pavyzdžiu, keičia darbuotojų motyvaciją ir leidžia atskleisti jų potencialą taip gerinant jų veiklos rezultatus (Khan et al., 2022). Lyderio pavyzdys rodo pasitikėjimą savimi ir brandą taip skatinant sekėjus mąstyti inovatyviai ir pateikti naujas ir kompleksiškas idėjas. Transformacinis lyderis pasižymi vertybių skleidimu sekėjams ir tarpusavio motyvavimo ir tapatinimosi su organizacija skatinimu (Sahibzada et al., 2016). Tai sukelia sekėjų pasitikėjimą ir pagarbą, dėl to sekėjai siekia tapti tokie kaip lyderis (Sutanto et al., 2021).
2. Įkvepianti motyvacija - transformaciniai lyderiai stengiasi suteikti savo sekėjams šviesios ir skaidrios ateities viziją, kuri pasiekama sekant lyderio pavyzdį ir siekiant bendrų tikslų (Bass & Riggio, 2006). Lyderiai kelia savo sekėjų motyvacijos lygį skleiddami organizacinius tikslus ir viziją (Bass & Avolio, 1994). Ši transformacinės lyderystės dimensija atskleidžia lyderių savybę komunikuoti organizacijos viziją rodant pasitikėjimą savimi ir komanda, tokiu būdu sekėjus įkvepiant susitelkti į savo gebėjimų ir kompetencijų ugdymą (Khan et al., 2022). Taigi, transformaciniai lyderiai pasižymi sekėjų įkvėpimu skleidžiant viziją ir taip vienijant siekti bendrų tikslų.
3. Intelektuali stimuliacija – ši transformacinės lyderystės dimensija reiškia, jog lyderiai skatina savo sekėjus gilinti žinias ir kūrybiškumą bei ieškoti sprendimų neribojant savęs ir savo gebėjimų (Gilmore et al., 2012). Tokia lyderio savybė skatina ieškoti iššūkių ir inovatyvių metodų jiems išspręsti pamirštant tradicinį siaurą mąstymą ir problemų sprendimą (Khan et al., 2022). Per šią transformacinės lyderystės dimensiją, darbuotojai yra skatinami nuolatos save įsivertinti, reflektuoti ir taip stebėti savo progresą.
4. Individualus dėmesys – ši dimensija atskleidžia lyderio savybę skirti individualaus dėmesio kiekvienam savo sekėjui, suteikti tinkamą pagalbą sprendžiant iššūkius ir skirti dėmesį jų pagrindiniams poreikiams (Shafi et al., 2020). Taip yra išryškinamas darbuotojų potencialas. Individualaus dėmesio skyrimas padeda sekėjams ugdyti savo įgūdžius ir asmenybę (Khan et al., 2022). Kadangi individualus dėmesys skiriamas ne tik profesiniam, bet ir asmeniniam tobulėjimui, tokiu būdu kuriamas pasitikėjimas tarp lyderio ir sekėjo. Pasak Gupta (2025), ši dimensija skatina darbuotojų lojalumą ir prisirišimą.

Apibendrinant visas keturias transformacinės lyderystės dimensijas galima teigti, jog transformaciniai lyderiai pozityviai veikia darbuotojų norą ugdytis, augti bei tobulėti ir skatina jų lojalumą bei prisirišimą. Tai lemia aukštą veiklos rezultatų generavimą. Idealus transformacinio lyderio pavyzdys skatina darbuotojus sekti tuo pačiu keliu, tokiu būdu įkvėpdamas siekti bendrų organizacijos tikslų. Transformacinis lyderis pasižymi gebėjimu motyvuoti komandą sekti bendra organizacijos vizija ir vykdyti tikslus ir dėl to iškelia reikalingumą vystyti savo gebėjimus. Transformaciniai lyderiai skatina sekėjų kūrybiškumo ir inovatyvumo vystymą, lipimą iš savo ribų ir ieškojimą naujų idėjų nesilaikant tradicinio kelio. Galiausiai, skirdamas individualų dėmesį transformacinis lyderis kuria ryšį su kiekvienu sekėju, tokiu būdu skatindamas prisirišimą, lojalumą ir tikslų siekimą.

Leithwood'as ir Jantzi's (2000) siūlo dar vieną transformacinės lyderystės dimensijų modelį, kuris susideda iš šių pagrindinių dimensijų:

1. Vizijos ir tikslų kūrimas – Leithwood'as ir Jantzi's (2000) teigia, jog transformaciniai lyderiai pasižymi organizacijos vizijos skleidimu ir jos komunikacija savo sekėjams. Jiems būdinga kelti organizacinius tikslus taip motyvuojant sekėjus. Vizijos kūrimas ir skleidimas padeda kurti stiprias organizacines sąlygas pokyčiams ir darbuotojų ugdymui, todėl transformaciniai lyderiai siekia perteikti vizijos svarbą ir jos reikšmę organizacijos dalyviams. Tokiu būdu sekėjams padedama prisitaikyti prie organizacinių sąlygų (Sokolović et al., 2022). Transformaciniai lyderiai siekia, jog sekėjai iškeltų organizacijos interesus aukščiau asmeninių interesų, todėl kuria vienijančius tikslus. Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas bei noras perlipti per savo gebėjimų barjerus. Lyderiai, naudodamiesi vizija, siekia įkvėpti darbuotojus per jų užduotis ir didinti jų įsipareigojimą organizacijai ir jos tikslams (Høstrup & Andersen, 2020). Taigi, naudojimas vizija kaip įrankiu, padeda skatinti ne tik bendradarbiavimą organizaciniu lygmeniu, bet ir įpareigoja prisirišti prie organizacijos. Tokiu būdu transformacinė lyderystė mažina darbuotojų kaitą. Leithwood'as ir Jantzi's (2000) teigia, jog norint, kad vizija būtų veiksminga, ji turi atliepti bendruomenės poreikius. Vizija siejasi su Bass'o (1985) pateikta transformacinės lyderystės dimensija įkvepiančia motyvacija, kadangi yra kuriama norima organizacijos ateitis, kuri apjungia organizacijos narius (cit. iš Deinert et al., 2015). Jensen'as ir kt. (2016) pateikia tris transformacinio lyderio elgesio formas siekiant vizijos veiksmingumo: vizijos vystymas, vizijos dalinimasis su darbuotojais bei vizijos išlaikymas ilgalaikėje perspektyvoje. Tokie veiksmai atspindi pastangas skatinti darbuotojus prisidėti prie organizacinių tikslų siekimo ir juos kelti aukščiau asmeninių interesų. Galiausiai, lyderių charizma ir gebėjimas tinkamai perteikti organizacijos vertybes daro poveikį darbuotojų norui įsipareigoti organizacijai ir dirbti dėl bendrų tikslų.
2. Intelektuali stimuliacija – Leithwood'as ir Jantzi's (2000) pažymi, jog lyderiai skatina bendruomenę mąstyti inovatyviai ir kritiškai bei ieškoti kūrybiškų problemų sprendimų. Intelektualios stimuliacijos dimensija pasižymi tuo, jog skatinamas ėjimas virš iškeltų lūkesčių ir ugdomi intelektualūs gebėjimai (Khan et al., 2022). Transformaciniai lyderiai siekia, jog kiekvienas sekėjas susitelktų į gebėjimus ir galimybes ir jas plėstų dėl bendro organizacijos tikslo. Tai skatina inovacijas organizacijoje, kadangi veikiama per darbuotojų kompetencijų ugdymą ir galimybių plėtimą (Yasin et al., 2014). Galima teigti, jog dimensija per darbuotojų ugdymą stipriai prisideda prie organizacijos sėkmės ir tikslų įgyvendinimo. Transformaciniai lyderiai veikdami per intelektualią stimuliaciją daro įtaką komandos mokymuisi ir teigiamai veikia veiklos rezultatus (Sutanto et al., 2021). Transformaciniai lyderiai kviečia sekėjus abejoti

įvairiomis prielaidomis ir tyrinėti naujus laukus, taip ugdant kritinį mąstymą ir inovatyvumą (Gupta, 2025). Skatinama nebijoti prisiimti rizikų ir klysti. Tokiu būdu transformacinis lyderis rodo pasitikėjimą komanda ir jos gebėjimais.

3. Individuali pagalba išskiriama kaip viena iš pagrindinių dimensijų. Transformaciniai lyderiai pasižymi individualaus dėmesio skyrimu sekėjų poreikiams. Šis laikas yra išnaudojamas sekėjo asmenybės ugdymui bei poreikių atliepimui ugdant gebėjimus (Khan et al., 2022). Tokiu būdu lyderis atskleidžia sekėjo potencialą ir stiprina ryšį su sekėjais. Individualios pagalbos ir dėmesio skyrimas atskleidžia sekėjų stiprybes ir skatina jomis naudotis (Bakker et al., 2023). Transformacinis lyderystės stilius išsiskiria tuo, jog kiekvieno darbuotojo unikalumas yra pripažįstamas. Tokiu būdu siekiama, kad kiekvienas asmuo siektų geriausios savo versijos ir elgtųsi pagal savo poreikius ir vertybes. Todėl lyderiai daro poveikį darbuotojų požiūriui į darbo rezultatus ir skatina siekti daugiau (Podsakoff et al., 1990). Farahnak'as ir kt. (2019) teigia, jog ši dimensija puoselėja darbuotojų pasitikėjimą savimi pokyčių kontekste ir skatina juos prisiimti atsakomybę ir iniciatyvą už pokyčių įgyvendinimą organizacijoje. Kai lyderis skiria laiko išklausti savo sekėjų, tai suteikia jiems saugumo jausmo, jog jų nuomonė gali skirtis nuo lyderio ir tai kviečia į atvirą dialogą su lyderiu. Tokiu būdu transformaciniai lyderiai dar labiau ugdo jų pasitikėjimą ir dar kartą įrodo, jog sekėjai kviečiami mąstyti kritiškai, kelti klausimus kai kyla abejonių ir pasitikėti savimi išreiškiant savo nuomonę.
4. Profesionalios praktikos ir vertybių simbolizavimas – Leithwood'as ir Jantzi's (2000) teigia, jog lyderiai per savo kasdienę veiklą ir sprendimų priėmimą rodo vertybes bei tinkamą elgesį organizacijoje. Lyderio gebėjimas per savo veiklą simbolizuoti profesionalumą ir organizacijos vertybes skatina darbuotojų patikimumą, motyvuoja įveikti iššūkius ir skatina pasitikėjimą (Ereh et al., 2012). Lyderis simbolizuoja vertybes per savo rodomą pavyzdį ir charizmą ir tikisi, jog sekėjai vertins ir puoselės tas pačias vertybes. Profesionalios praktikos simbolizavimas reiškia, jog lyderis pats turi tinkamai ir profesionaliai vykdyti užduotis, taip sudarydamas tinkamą ir sektiną pavyzdį. Pasak Sahibzada ir kt. (2016), lyderis skatina darbuotojus tapatintis su organizacija skleisdamas vertybes. Apibendrinant galima teigti, jog lyderis per savo pavyzdį simbolizuoja taikomas praktikas organizacijose taip kurdamas organizacinę kultūrą tarp savo sekėjų.
5. Aukštų veiklos rezultatų lūkesčiai - Gupta (2025) teigia, jog transformaciniai lyderiai pasižymi aukštų reikalavimų kėlimu sekėjams. Siekiama, jog sekėjai viršytų jiems iškeltus lūkesčius. Kitomis dimensijomis lyderiai skatina sekėjus išeiti iš savo ribų lauko ir ugdyti save siekiant dar daugiau, negu jiems nubrėžta. Khan'as ir kt. (2022) teigia, jog transformaciniai lyderiai pasižymi skatinimu siekti aukštesnių rezultatų negu numatyta, o dėl to pasitelkiama intelektualios stimuliacijos dimensija taip įgalinant sekėjus siekti daugiau. Ši dimensija siejasi su įkvepiančios motyvacijos dimensija, kadangi transformaciniai lyderiai siekia motyvuoti savo sekėjus siekti bendros vizijos ir organizacinių tikslų taip skatinant juos aukštų veiklos rezultatų norint įgyvendinti tikslus.
6. Įtraukimas į sprendimų priėmimą – Leithwood'o ir Jantzi'o (2000) teigimu transformaciniai lyderiai yra atsakingi už tai, jog kurtų tinkamas sąlygas organizacijose kur sekėjai būtų įtraukti į sprendimų priėmimą. Nagrinėjant kitas dimensijas, galima pastebėti, jog lyderiai siekia atskleisti kiekvieno sekėjo unikalumą bei skirdami individualų dėmesį duoda saugią erdvę sakyti savo nuomonę, net jeigu ji skiriasi nuo lyderio (Farahnak et al., 2019). Tad sekėjams yra suteikiama galimybė pasitikėti savimi ir kalbėti jei esami sprendimai jiems yra netinkami. Lyderiai, skatindami sekėjus prisiimti atsakomybę ir iniciatyvą už pokyčių įgyvendinimą, užduočių atlikimą, parodo, jog sekėjai yra įgalinti priimti sprendimus pokyčių kontekste. Galima teigti, jog

skirdami individualų dėmesį ir skatindami veikti, transformaciniai lyderiai leidžia prisiliesti ir prie bendrų sprendimų priėmimo.

Apibendrinus Leithwood'o ir Jantzi'o (2000) pateikiamą transformacinės lyderystės dimensijų modelį, galima teigti, jog šis modelis yra stipriai susijęs su Bass'o (1985) pateiktu dimensijų modeliu (cit. iš Deinert et al., 2015). Pateikiamos dimensijos tokios kaip intelektualinė stimuliacija ir individuali pagalba kartojasi abiejuose modeliuose, o kitos dimensijos, tokios kaip vizijos ir tikslų kūrimas, profesionalios praktikos ir vertybių simbolizavimas, aukštų veiklos rezultatų lūkesčiai, įtraukimas į sprendimų priėmimą iš dalies padengia tai, kas buvo aptarta ir kitose dimensijose, tačiau stipriau išryškinamos transformacinio lyderio savybės – daugiau aptariama vizijos ir tikslų reikšmė bei lyderio profesionalumo rodymas bei vertybių simbolizavimas savo kasdieninėje veikloje. Tai galima sieti ir su idealizuota įtaka ir įkvėpiančia motyvacija, kadangi per šias dvi dimensijas lyderis siekia savo charizmą bei pavyzdžiu rodyti tinkamą kelią siekti organizacijos tikslų bei komunikuoja organizacijos vertybes. Per įkvėpiančią motyvaciją lyderis siekia įkvėpti savo sekėjus siekti bendros vizijos, bendradarbiauti ir peržengti lūkesčius. Taigi, transformacinis lyderis pasižymi savo charizma, įkvėpimu, individualiu dėmesiu sekėjams ir jų poreikiams bei suteikia laisvės jų nuomonei, asmeniniams poreikiams bei asmenybės ugdymui taip siekdamas įgyvendinti organizacinius tikslus.

2.2.2. Transformacinė lyderystė lyderio ir sekėjų santykio kontekste

Transformacinių lyderių reikšmė organizacijose yra nemažai aptarta mokslinėje literatūroje dėl jų pagrindinių savybių įkvėpti, motyvuoti ir skatinti siekti daugiau. Šiame poskyryje aptariami transformacinės lyderystės aspektai: sekėjų įkvėpimas siekti bendrų tikslų, darbuotojų prisirišimas ir lojalumas, darbuotojų įsitraukimas, veiklos rezultatų gerinimas, sumažėjęs savarankiškumas ir padidėjęs streso lygis.

Visų pirma, pasak Udin'o (2020) transformaciniai lyderiai užima „tėvo“ rolę organizacijose. Rodydami rūpestį jie gali įkvėpti darbuotojus daugiau pasitikėti savimi ir perduoda tikėjimą ir požiūrį taip leisdami jiems susitapatinti su organizacija. Per Bass'o (1985) dimensijas, transformaciniai lyderiai susikuria sekėjų pasitikėjimą ir tikėjimą (cit. iš Deinert et al., 2015). Nustatyta, jog tokios lyderių savybės didina darbuotojų prisirišimą (Udin, 2020). Kristiana ir Tukiran (2021) teigimu, sekėjų lojalumą ir prisirišimą skatina pagrindinės šios 4 transformacinio lyderio savybės: autonomijos suteikimas, grįžtamasis ryšys, įgalinimas sprendimų priėmimo ir suteikiamų užduočių variacija. Lyderių kuriamas ryšys su sekėjais skatina tapatintis su organizacija. Taigi, transformaciniai lyderiai prisideda prie organizacijos sėkmės išlaikydami darbuotojus per jų prisirišimo didinimą ir skatinimą siekti bendrų tikslų.

Antra, Lai ir kt. (2020) teigia, jog transformacinė lyderystė turi stiprų ryšį su darbuotojų įsitraukimu transformaciniams lyderiams veikiant per Bass'o (1985) dimensijas (cit. iš Deinert et al., 2015). Pavyzdžiui, individualaus dėmesio skyrimas skatina darbuotojus mokytis, skiriamas laikas sekėjų ugdymui ir įgalinimui (Bakker et al., 2023). Bakker'io ir kt. (2023) teigimu tai tiesiogiai susiję su sekėjų įsitraukimo didinimu ir veiklos rezultatų gerinimu. Kuo daugiau darbuotojai išnaudoja savo jėgas ir stiprybes, tuo labiau didėja jų įsitraukimas į organizacijos veiklas ir darbą. Transformaciniai lyderiai skatina darbuotojų kūrybišką mąstymą, savarankišką sprendimų priėmimą ir taip įgalina darbuotojų stiprybes. Transformaciniams lyderiams veikiant per įkvėpiančios motyvacijos dimensiją yra didinamas iniciatyvumas ir darbuotojų įsitraukimas. Lai ir kt. (2020) teigia, jog darbuotojų įsitraukimas veikia tiesiogiai veiklos rezultatus. Taigi, transformacinė lyderystė turi stiprias sąsajas

su darbuotojų įsitraukimu ir veiklos rezultatais. Galiausiai Høstrup'as ir Andersen'as (2020) teigia, jog transformacinė lyderystė yra viena labiausiai naudojamų ir veikiančių lyderystės stilių, kurios veikia ne tik veiklos rezultatus, bet ir darbuotojų motyvaciją bei darbuotojų tikėjimą organizacijos vizija bei misija. Monje-Amor'io ir kt. (2020) teigimu, egzistuoja ryšys tarp darbuotojų įgalinimo ir transformacinės lyderystės. Transformaciniai lyderiai suteikia darbuotojams nuolatinę pagalbą ir rekomendacijas, visus reikalingus išteklius ir prieigą prie reikiamos informacijos bei rūpinasi kiekvieno darbuotojo užduočių įvairove taip kurdami darbinę aplinką, kuri įgalina darbuotojus, įtraukia į sprendimų priėmimą ir paverčia jų darbą reikšmingu ir suteikiančiu prasmę. Tai galima sieti ir su Leithwood'o ir Jantzi'o (2000) pateikiama transformacinio lyderio dimensija įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, kadangi lyderiai kuria tokias sąlygas darbo aplinkoje. Pasak Monje-Amor'o ir kt. (2020), transformacinė lyderystė veikdama per darbuotojų įgalinimą teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.

Gupta (2025) nagrinėdamas transformacinių lyderių dimensijas, pateikia praktines strategijas taikomas organizacijose, per kurias pasireiškia Bass'o (1985) išskirtos dimensijos (cit. iš Deinert et al., 2015):

1. Organizacijos vizijos komunikacija –išskiriama, jog transformaciniai lyderiai pasirenka veikti per aiškią ir įtikinamą vizijos komunikaciją ir jos skleidimą.
2. Darbuotojų įgalinimas – transformaciniai lyderiai renka įgalinti savo komandas skatindami imtis iniciatyvos, lipti iš savo komforto zonos deleguodami darbus ir tam tikrą atsakomybę savo darbuotojams. Siekiant darbuotojų savarankiškumo, jie siekia įgalinti darbuotojus pačius priimti sprendimus ir nebijoti klysti.
3. Profesinis tobulėjimas ir augimas – ši strategija siejasi ir su transformacinės lyderystės dimensijomis, jog lyderis siekia kiekvieno sekėjo individualaus augimo, įgūdžių ugdymo ir siekio padaryti daugiau, negu jam iškelti lūkesčiai. Šiai strategijai įgyvendinti lyderiai renka kurti mokymų programas ir dirbtuves.
4. Pripažinimas ir apdovanojimai – transformaciniai lyderiai renka pripažinti darbuotojus už jų iniciatyvas ir idėjas, taip augindami stiprią kultūrą ir skatindami inovacijų atsiradimą bei veiklos rezultatų augimą. Tai parodo, jog transformacinis lyderis fokusuojasi ne tik į komandą, bet ir kiekvieną asmenį joje, juos pripažindamas už jų pasiekimus.

Pateikiamos Gupta (2025) strategijos parodo kaip transformaciniai lyderiai gali skatinti darbuotojų motyvaciją, augimą organizacijoje bei siekti bendrų organizacijos tikslų. Gupta (2025) teigimu, šių strategijų naudojimas lemia transformacinių lyderių sėkmę didinant darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą ir pasiektus organizacijos tikslus. Pridedama, jog transformaciniai lyderiai yra labiau kompetentingi vesti organizaciją pokyčių kontekste bei pastebimas organizacijos inovacijų pagausėjimas bei jų priėmimas.

Trečia, transformacinė lyderystė pasižymi organizacijos tikslų siekimu per ryšį su darbuotojais, tačiau idealizuotas lyderio pavyzdys gali lemti, jog darbuotojai tampa per daug priklausomi nuo vadovų sprendimų, o tai mažina jų savarankiškumą (Chen et al., 2018). Šiam teiginiui pritaria ir Alvesson'as ir Einola (2019), kurių teigimu transformacinių lyderių charizma gali daryti neigiamą poveikį darbuotojų savarankiškumui. Alvesson'as ir Einola (2019) teigia, jog transformacinė lyderystė susilaukia šališkumo – pateikiamas idealaus lyderio pavyzdys, kuris realiame pasaulyje gali būti netikroviškas ir nerealus. Nors transformaciniai lyderiai rodo idealų pavyzdį bei juo motyvuoja sekti

savo sekėjus, tačiau tai verčia dvejoti ar tokie lyderiai gali būti realistiški organizacijose, ypač skirtinguose kontekstuose.

Galiausiai, nustatyta, jog transformaciniai lyderiai gali lemti darbuotojų padidėjusį stresą, nes transformaciniai lyderiai skatina darbuotojus kelti organizacinius lūkesčius aukščiau savo interesų bei kelia jiems aukštus reikalavimus (Parveen & Adeinat, 2019). Taigi, transformaciniai lyderiai gali lemti darbuotojų nesavarankiškumo padidėjimą ir padidėjusį streso lygį.

Apibendrinus transformacinę lyderystę vadovo ir sekėjo santykio kontekste galima teigti, jog transformacinis lyderis veikdamas per transformacinės lyderystės dimensijas skatina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, didina jų lojalumą bei kuria pasitikėjimą. Transformacinis lyderis veikia per aiškią komunikaciją apie organizacijos tikslus ir viziją, siekia įgalinti darbuotojus priimti sprendimus savarankiškai ir deleguoja tam tikrus darbus, skatina profesinį tobulėjimą, įgūdžių ugdymą ir lūkesčių viršijimą bei stiprina kultūrą per pripažinimą ir apdovanojimą. Tačiau transformacinis lyderis susiduria su iššūkiais, tokiais kaip padidėjęs darbuotojų nesavarankiškumas, ir padidėjęs darbuotojų stresas dėl aukštų lūkesčių. Dėl to svarbu atrasti tinkamų priemonių siekiant įveikti šiuos iššūkius.

2.2.3. Transakcinės lyderystės samprata ir dimensijos

Transakcinis lyderystės stilius laikomas vienas iš veiksmingiausių stambiose korporacijose, kur lyderiams yra keliami lūkesčiai pasiekti greitų ir aukštų rezultatų (Jaqua & Jaqua, 2021). Šių dienų kontekste yra aktualus ne tik transformacinis, bet ir transakcinis lyderystės stilius bei jo raiška organizacijose. Siekiant suprasti transakcinę lyderystės stilių, 4 lentelėje pateikiami transakcinės lyderystės apibrėžimai.

4 lentelė. Transakcinės lyderystės samprata

Autorius, metai	Transakcinės lyderystės apibrėžimas
Burns (1978), (cit. iš Dong, 2023)	Sekėjo ir transakcinio lyderio santykiai grindžiami galios ir naudų mainais.
Bass ir Avolio (1994), (cit. iš Bono & Judge, 2004)	Transakcinė lyderystė daugiau fokusuota į organizacijos veiklos rezultatus ir tikslus. Transakciniams lyderiams būdinga motyvacija per galios rodymą, apdovanojimus ir bausmes už pasiektus ar nepasiektus rezultatus.
Udayanga (2020).	Transakciniai lyderiai su savo sekėjais siekia išsiaiškinti kiekvieno rolę, užduotis bei atsakomybes ir skiriamas dėmesys dabartiniams galimiems rezultatams, o ne ateities lūkesčiams.
Jentjens ir kt. (2025)	Transakciniai lyderiai linkę tikslingai paaiškinti užduotis bei kontroliuoja sekėjų darbo procesą.
Bass ir Riggio (2006)	Transakciniai lyderiai pasižymi finansinio apdovanojimo suteikimu arba nesuteikimu už darbuotojo produktyvumą arba priešingai – už jo trūkumą.

Burns'as (1978) argumentuoja transakcinės lyderystės atsiradimą tuo, jog sekėjo ir transakcinio lyderio santykiai grindžiami galios ir naudų mainais (cit. iš Dong, 2023). Bass'o ir Avolio (1994) pateikia bruožus, būdingus transakciniams lyderiams: orientacija į veiklos rezultatus ir tikslus ir motyvacija per galios rodymą, apdovanojimus ir bausmes už pasiektus ar nepasiektus rezultatus (cit. iš Bono & Judge, 2004). Udayanga (2020) prideda, jog transakciniams lyderiams būdinga išsiaiškinti kiekvieno rolę, užduotis, atsakomybes ir skiriamas dėmesys dabartiniams galimiems rezultatams, o ne ateities lūkesčiams. Goodwin'as ir kt. (2001) teigia, jog transakciniam lyderiui būdingas toks elgesys, kuris orientuotas į sekėjų motyvavimą per apdovanojimus atskleidžiant kokio elgesio

tikimasi ir koks atlygis už tai laukia (cit. iš Ceri-Booms et al., 2017). Analizuojant lyderio savybes, pastebėta, jog išskiriamos 6 transakcinių lyderių savybės: įsipareigojimas darbui ir užduotims, detalus užduočių paaiškinimas, sekėjų rolių priskyrimas, užduoties atlikimo struktūrų sudarymas, reikalingų priemonių suteikimas, sekėjų užduočių vykdymo kontroliavimas (Jentjens et al., 2025). Bass'as ir Riggio (2006) teigia, jog transakciniai lyderiai pasižymi finansinio apdovanojimo suteikimu arba nesuteikimu už darbuotojo produktyvumą arba priešingai – už jo trūkumą. Transakciniai lyderiai yra linkę taikyti šias bausmes už užduočių neatlikimą: atlyginimo mažinimas, pareigų žeminimas ar atleidimas (Udayanga, 2020). Taigi, transakcinė lyderystė pasireiškia per lyderio suteikiamus apdovanojimus arba bausmes priklausomai nuo darbuotojo produktyvumo. Bass'as (1985), plėtodamas transakcinės lyderystės stilių, išskiria pagrindines transakcinės lyderystės dimensijas (cit. iš Judge & Piccolo, 2004):

1. Kontingentinis apdovanojimas – materialus apdovanojimas naudojamas kaip įrankis motyvuoti sekėjus siekti geresnių rezultatų bei būti produktyviems. Apdovanojimas naudojamas mainų principu nustatant sekėjui, kokio rezultato iš jo tikimasi ir už ką materialus apdovanojimas yra skiriamas. Transakcinei lyderystei būdingi materialūs apdovanojimai, tokie kaip bonusai.
2. Valdymas pagal išimtis: valdymas pagal išimtis gali būti aktyvus arba pasyvus:
 - a. Aktyviam valdymui būdinga klaidų, nukrypimų ir kitokių neatitikimų sekimas, kad jie būtų taisomi kuo įmanoma greičiau. Aktyvus valdymas pagal išimtis labiau būdingas lyderiams, kurie su komandomis dirba klaidų netoleruojančiose sferose, tokiose kaip saugumas.
 - b. Pasyvus valdymas pagal išimtis pasižymi lyderio laukimu, kol atsitiks klaida ar nukrypimas ir tik tada veiksmų ėmimasis. Valdydami pasyviai lyderiai įprastai neįsitraukia ir neseka proceso. Įsitraukiama tik tais atvejais, kai nesilaikoma kokybės standartų ir procedūrų. Toks pasyvus valdymas labiau būdingas lyderiams, kurie turi dideles komandas ir yra sunku susekti kiekvieno užduotis.

Skirtumas tarp šių dviejų dimensijų yra laikas, kada lyderis taiko tokį elgesį darbe – aktyvus valdymas naudojamas nuolatiniam sekimui, darbuotojų elgesio taisymui ir rizikų plano sudarymui dar prieš atsitinkant problemai, o pasyvus lyderis nesikiša į projekto eigą kol neatsitinka problema, kurią reikia tvarkyti. Ši transakcinės lyderystės dimensija yra mažiau efektyvi lyginant su kontingentiniu apdovanojimu.

Pasak Ciulla (1995) transakcinė lyderystė padeda lyderiui ir sekėjams išpildyti žemesnius poreikius taip einant prie aukštesnių, kadangi tarp lyderio ir sekėjo vyksta mainų procesas. Išskiriamos pagrindinės savybės lemiančios tokį mainų procesą: sąžiningumas, atvirumas ir savo pažado laikymasis. Siekdami organizacinių tikslų ir aukštų organizacijos rezultatų, transakciniai lyderiai pasižymi atsidavimu, pasitikėjimu, užtikrintu sprendimų priėmimu, ryžtu bei detaliu planavimu ir aiškia komunikacija kaip bus siekiami tikslai taip rodant galią. Šios savybės yra naudingos siekiant organizacijos kompetentingumo rinkoje, tačiau tai kartais gali lemti, jog lyderis gali pasirodyti per daug savanaudiškas ir autoritarinis, o tai tiesiogiai veikia jo sekėjų savijautą darbo vietoje (Dong, 2023). Galima teigti, jog transakcinė lyderystė yra orientuota labiau į užduotis ir darbus, o ne sekėjus (Abbas & Ali, 2023). Olasunkanmi's ir kt. (2022) atskleidžia, kad transakciniai lyderiai naudoja šiuos metodus siekiant įgyvendinti tikslus: suteikiamos aiškos instrukcijos kaip įvykdyti užduotį ar projektą, nuolatos sekama projekto eiga, užduočių atlikimas bei vertinamos rizikos ir stebimas darbuotojų produktyvumas.

Apibendrinant transakcinės lyderystės sampratą galima teigti, jog šio lyderystės stiliaus pagrindinis bruožas yra mainai. Transakcinis lyderis naudoja apdovanojimus arba bausmės mechanizmus apdovanojant už tinkamus pasiekimus ir darbuotojo produktyvumą arba naudojamos bausmės už neįvykdytus tikslus ir neišpildytus lūkesčius. Transakciniai lyderiai pasižymi aiškiu užduočių ir kiekvieno vaidmenų įvardinimu, struktūruotu darbu bei orientacija į dabartinius rezultatus. Transakcinę lyderystę sudaro trys pagrindinės dimensijos: kontingentinis apdovanojimas, pasyvus valdymas pagal išimtis ir aktyvus valdymas pagal išimtis priklausomai nuo to, kaip lyderis reaguoja į kylančias problemas, neatitikimus ir nukrypimus. Transakciniai lyderiai pasižymi darbų eigos sekimu, tačiau lyderio įsikišimas priklauso nuo to ar tai yra pasyvus ar aktyvus valdymas. Taigi, transakciniai lyderiai išsiskiria tuo, jog naudoja aiškius įvardintus metodus savo komandose bei mažiau orientuojasi į darbuotojų ugdymą, įgūdžių gerinimą ir tiesioginę jų gerovę.

2.2.4. Transakcinės lyderystė lyderio ir sekėjų santykio kontekste

Kadangi transakcinė lyderystė yra veiksminga didelėse organizacijose, svarbu suprasti jos poveikį organizacijų kontekste. Žemiau aptariami transakcinės lyderystės aspektai organizacijose: poveikis darbuotojams ir organizacijai bei veikimo aplinka.

Pirma, transakcinė lyderystė gali neigiamai paveikti inovacijų atsiradimą. Transakcinė lyderystė yra orientuota į dabartinius darbuotojų ir organizacijos veiklos rezultatus nežvelgiant į ilgalaikius rezultatus, dėl to turi mažesnę poveikį inovacijų kontekste (Pieterse et al., 2010). Çekmecelioğlu'o ir kt. (2025) teigimu, nors transakcinė lyderystė gali atnešti geresnius finansinius rezultatus lyginant su kitais lyderystės stiliais, tačiau tai lemia mažesnę efektyvumą skatinant inovacijų atsiradimą. Teigiama, jog transakcinis lyderystės stilius bus efektyvesnis projektuose, kuriuose yra rutinos ir nėra didelių ir dažnų pasikeitimų ar reikalingų inovacijų (Abbas & Ali, 2023).

Antra, pasak Masa'deh'o ir kt. (2016) transakcinė lyderystė gali lemti didesnę žinių dalinimąsi, geresnius veiklos rezultatus ir padidėjusią motyvaciją. Nustatyta, jog tokie transakciniai lyderiai lemia geresnius veiklos rezultatus dėl savo naudojamų metodų. Nagrinėjant motyvacijos aspektą plačiau, svarbu suprasti, kad darbuotojai gali būti motyvuojami vidiniu pasitenkinimu arba išoriniais įrankiais, tokiais kaip atlygis. Transakcinis lyderis, veikdamas per apdovanojimo mechanizmą gali labiau sustiprinti išorinę darbuotojų motyvaciją, tačiau šio lyderio metodai neskatina vidinio pasitenkinimo darbu ir netgi gali užgožti vidinę motyvaciją atlygiu (Aljumah, 2023). Taigi, nors ir teigiama, jog transakciniai lyderiai gali teigiamai veikti darbuotojų motyvaciją, svarbu atkreipti dėmesį, jog naudojami transakcinio lyderio metodai yra labiau susiję su išoriniais veiksniais, kurie skatina motyvaciją.

Trečia, Wahyuni's ir kt. (2020) teigia, jog transakcinė lyderystė yra kritiškai svarbi didinant darbuotojų efektyvumą. Transakciniai lyderiai, veikdami per apdovanojimo ir bausmės mechanizmą, skatina darbuotojus siekti tokių rezultatų, kokių iš jų yra tikimasi (Abdelwahed et al., 2023). Abdelwahed'as ir kt. (2023) priduria, jog transakcinės lyderystės efektyvumui įtakos turi darbuotojų noras dirbti verslo organizacijoje, tad prie efektyvumo prisideda pačių darbuotojų asmeninės savybės. Dėl to transakcinė lyderystė yra naudinga siekiant tikslingų rezultatų, kadangi sekėjai yra motyvuoti gauti apdovanojimus. Galima teigti, jog transakcinio lyderio naudojami metodai yra veiksmingi didinant darbuotojų produktyvumą ir motyvuojant įvykdyti iškeltus tikslus. Aljumah'o (2023) teigimu, transakcinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą. Transakcinio lyderio bruožai tokie kaip aiškus lūkesčių iškomunikavimas ir nustatymas, apdovanojimai atsižvelgiant į

darbo rezultatus ir resursų suteikimas taip įgalinant darbuotoją lemia jų padidėjusį pasitenkinimą. Išskirta, jog transakciniai lyderiai suteikia pakankamus resursus ir galimybes įgauti tinkamus įgūdžius ir kompetencijas, kad darbuotojai pasiektų profesinių aukštumų ir būtų sėkmingi darbe, o tai dar labiau didina jų pasitenkinimą darbu. Galiausiai, Run'o ir kt. (2024) teigimu, transakcinė lyderystė per apdovanojimų ir bausmių mechanizmą teigiamai veikia darbuotojų veiklos rezultatus per darbuotojų įsitraukimo skatinimą. Kadangi darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia darbo aplinką ir skatina didesnes darbuotojų pastangas siekti rezultatų, tad tai tiesiogiai didina darbuotojų ir organizacijos rezultatus. Yondonrenchin'o ir kt. (2023) teigimu, transakciniai lyderiai aiškiai iškomunikuodami lūkesčius bei per apdovanojimus turi stiprų poveikį darbuotojų įsitraukimui bei darbuotojų lojalumui, tačiau pastebėta, kad ryšys yra silpnesnis lyginant su transformacinės lyderystės poveikiu darbuotojų įsitraukimui ir lojalumui.

Galima teigti, jog transakciniai lyderiai gali puikiai veikti kuomet išpildomos šios sąlygos: suteikiami stabilūs ištekliai, egzistuoja taisyklės bei aiškos atsakomybių ribos. Galima teigti, jog transakciniai lyderiai veikia stabiliose ir struktūriškose aplinkose, kadangi veikia transakcinio lyderio mechanizmai – apdovanojimai ir bausmės. Tačiau nestabiliose ir lanksčiose kultūrose, transakcinių lyderių mechanizmai tampa neveiksnūs, kadangi reikia daugiau susitelkti į darbuotojus, jų įsitraukimą ir ugdymą, o tai nėra būdingi transakcinių lyderių bruožai.

Apibendrinant transakcinės lyderystės stilių, jis gali stipriai skirtis nuo transformacinės lyderystės stiliaus. Transakcinis lyderis pasižymi tokiomis savybėmis kaip aiškių reikalavimų kėlimas darbuotojams, vaidmenų paskirstymas komandoje bei jų paaiškinimas, aktyvus arba pasyvus darbų eigos sekimas, klaidų bei nuokrypių stebėjimas ir rizikos plano sudarymas jų išvengti bei svarbiausia – apdovanojimų ir bausmių mechanizmas. Per bausmes ir apdovanojimus transakcinis lyderis kuria mainų procesą tarp savo sekėjų, jie suteikia rezultatus, o už tai gaunamas atlygis ir resursai. Svarbu pabrėžti transakcinės lyderystės pagrindines dimensijas: kontingentinis apdovanojimas, pasyvus ir aktyvus valdymas pagal išimtis. Pasyvūs transakciniai lyderiai yra labiau linkę nesikišti į darbų procesus ir tik pasirodo atsitikus problemai ar klaidai, kai ją reikia skubiai taisyti. Aktyvūs transakciniai lyderiai labiau linkę stebėti darbuotojų darbo atlikimą taip iš karto stengiantis išvengti klaidų ir neatitikimų. Dėl to transakciniai lyderiai pasižymi tuo, jog siekia aukštų organizacijos rezultatų bei juos išpildo, o sekėjai yra motyvuoti išorine motyvacija per atlygį už rezultatus. Tačiau svarbu, jog transakciniai lyderiai gali nebūti tokie efektyvūs dinamiškose komandose, kuriose nėra aiškių procesų ir standartų, kadangi jų bruožas veikti tikslingai ir struktūruotai pagal iškeltus standartus. Taigi, transakciniai lyderiai nors ir yra populiarūs didelėse organizacijose, svarbu žinoti kokiose aplinkose jie yra efektyviausi siekiant organizacijos rezultatų.

2.2.5. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių palyginimas

Siekiant suprasti kokiose organizacinėse aplinkose geriausiai veikia transformacinė ir transakcinė lyderystė, sudaryta 5 lentelė, kuri išryškina pagrindinius transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių panašumus ir skirtumus.

5 lentelė. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių panašumai ir skirtumai.

	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė
Lyderio tikslas	Įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus prisidėti prie bendrų organizacinių tikslų juos ugdant ir skatinant siekti daugiau negu jiems iškelti lūkesčiai (Son ir kt., 2020).	Siekti veiklos rezultatų įgyvendinimo (Bass ir Avolio, 1994, cit. iš Bono & Judge, 2004).

Santykis su sekėjais	„Tėvo rolė“, rodomas rūpestis, siekiama įkvėpti sekėjus (Udin, 2020).	Vadovaujamasi mainų principu (Burns, 1978, cit. iš Dong, 2023).
Lyderystės dimensijos	Idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, individualus dėmesys (Bass, 1985, cit. iš Deinert ir kt., 2015).	Kontingentinis apdovanojimas, pasyvus valdymas pagal išimtis, aktyvus valdymas pagal išimtis (Bass, 1985, cit. iš Judge & Piccolo, 2004).
Organizacinė aplinka	Dinamiška, pokyčių aplinka (Abbas ir Ali, 2023).	Struktūruota ir stabili aplinka (Abbas & Ali, 2023).
Veikimo mechanizmai	Siekiama veikti per vizijos ir tikslų skleidimą sekėjams (Sokolović ir kt., 2022).	Apdovanojimo ir bausmės principas, aiški lūkesčių komunikacija (Udayanga, 2020).
Poveikis sekėjams	Skatinama vidinė motyvacija, sekėjų įgalinimas, didinamas prisirišimas prie organizacijos bei darbuotojų įsitraukimas (Udin, 2020).	Skatinama išorinė motyvacija, didinamas darbuotojų efektyvumas (Aljumah, 2023).

Apibendrinant transformacinę lyderystę galima teigti, jog pagrindinis tikslas yra įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti bendrų organizacinių tikslų. Tokie lyderiai skatina siekti daugiau negu jiems yra iškelti lūkesčiai bei kelti organizacinius tikslus aukščiau savo interesų (Burns, 1978, cit. iš Givens, 2008). Transakciniai lyderiai orientuoti į rezultatų siekimą bei komandų išorinį motyvavimą jų siekti (Bass & Avolio, 1994). Galima teigti, jog transformaciniai lyderiai yra daugiau orientuoti į ilgalaikius organizacinius tikslus, o transakciniai lyderiai fokusuojasi į šiaurinius veiklos rezultatus. Transformaciniai lyderiai kuria ryšį su sekėjais per „tėvo“ rolę ir rodomą rūpestį bei įkvėpimą siekti daugiau (Udin, 2020). Transformaciniai lyderiai pasižymi tuo, jog vertina kiekvieno unikalumą ir skatina individualų augimą. Transakciniai lyderiai žiūri į bendradarbiavimą su savo sekėjais per mainų principą – už pasiekiamus rezultatus, jie skatinami išorine motyvacija, tai yra atlygiu, o už darbuotojų ne produktyvumą ir rezultatų neįsipildymą, jie yra baudžiami (Burns, 1978, cit. iš Dong, 2023). Tai parodo ir skirtingos lyderystės stilių dimensijos. Transformaciniams lyderiams būdinga idealizuota įtaka ir rodomas pavyzdys, įkvepianti motyvacija siekti bendros vizijos ir tikslų, intelektualinė stimuliacija nuolatos mokytis, tobulėti ir mąstyti kūrybiškai ir inovatyviai bei individualus dėmesys kiekvieno sekėjo poreikiams (Bass, 1985, cit. iš Deinert et al., 2015). Transakciniai lyderiai pasižymi kontingentiniu apdovanojimu, kuris skiriamas už pasiektus iškeltus lūkesčius ir įgyvendintus rezultatus bei pasyviu arba aktyviu valdymu pagal išimtis (Bass, 1985, cit. iš Judge & Piccolo, 2004). Tai lemia lyderių veikimą skirtingose organizacinėse aplinkose. Kol transformaciniai lyderiai gali sėkmingai veikti pokyčių aplinkoje, kadangi skatinamas naujų idėjų ir problemų sprendimo būdų ieškojimas, transakciniai lyderiai labiau veikia aiškiose, stabiliose aplinkose, kadangi jiems būdingas taisyklių ir standartų laikymasis bei darbų struktūrizavimas (Abbas & Ali, 2023). Transformaciniai lyderiai linkę skatinti ir veikti darbuotojus per vizijos komunikavimą ir skleidimą savo sekėjams, tuo tarpu transakciniai lyderiai didžiausią poveikį daro aiškiai iškomunikuodami kiekvieno rolę ir lūkesčius bei naudodami atlygio ir baudos mechanizmus (Sokolović et al., 2022; Udayanga, 2020). Galiausiai, tai lemia, jog transformaciniai lyderiai skirdami individualaus dėmesio ir rodydami idealizuotą pavyzdį skatina vidinę motyvaciją ir ieškoti prasmės savo darbo rolėje, įgalina savo sekėjus priimti sprendimus patiems ir ieškoti inovatyvių sprendimo būdų bei taip didina darbuotojų prisirišimą ir lojalumą prie organizacijos (Udin, 2020). Transakciniai lyderiai daugiau skatina išorinę motyvaciją per taikomus mechanizmus, o per aiškiai iškomunikuotus lūkesčius ir suteikiamą atlygį didina darbuotojų efektyvumą (Aljumah, 2023).

Taigi, šie du lyderystės stiliai tarpusavyje panašūs tuo, jog siekia organizacijos sėkmės didindamos darbuotojų efektyvumą ir produktyvumą, tačiau skiriasi savo veikimo mechanizmais ir daromu

poveikiu darbuotojams. Kol vienas lyderystės stilius koncentruojasi į ryšio kūrimą, darbuotojų ugdymą, motyvavimą ir skatinimą nuolatinio tobulėjimo, kitas labiau fokusuojasi į veiklos rezultatus.

2.3. Organizacijų tikslai ir jų dimensijos

Siekiant atskleisti kokius elgsenų skatinimo tipus taiko transformaciniai ir transakciniai lyderiai, svarbu suprasti kokie gali būti organizacijų tikslai, kuriuos siekia įgyvendinti lyderiai bei kokius tikslus turi lyderiai. Apžvelgiamos dvi tikslų dimensijos: individualūs tikslai, grupės tikslai, organizacijos tikslai ir vidiniai organizacijos tikslai, nefinansiniai tikslai, išoriniai organizacijos tikslai, finansiniai tikslai.

Pasak House'o (1971) vienas svarbiausių lyderių tikslų yra padėti darbuotojams siekti tikslų ir pašalinti visas įmanomas kliūtis. Lyderio efektyvumą lemia dvi sąlygos: darbuotojų motyvacija ir noras siekti tikslų. Tai rodo, jog vienas iš pagrindinių tikslų yra stipriai susijęs su sekėjais ir jie yra neatsiejama lyderio darbo dalis. Pasak Cumar'o ir kt. (2025) lyderiai formuoja organizacijos kultūrą ir norėdami padėti darbuotojams siekti savo tikslų, turi koreguoti elgseną atitinkamai pagal situaciją. Pavyzdžiui, remdamiesi House'o (1971) išskirtais lyderio elgsenos būdais, Cumar'as ir kt. (2025) teigia, jog skirtingo tipo lyderiai gali padėti darbuotojams siekti tikslų per skirtingus metodus, tokius kaip instrukcijų suteikimas, standartų nustatymas, draugiškos aplinkos kūrimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir ambicingų tikslų kėlimas. Taigi, lyderiai norėdami padėti darbuotojams siekti tikslų, turi tikslą formuoti reikalingą kultūrą darbo vietoje.

Lyderiai organizacijose yra atsakingi ir už organizacinių tikslų įgyvendinimą, kadangi tai yra jų darbo dalis. Dėl to organizaciniai tikslai tampa ir lyderių tikslai. Dėl to svarbu suprasti kokius tikslus keliasi organizacijos, kadangi šie tikslai yra suteikiami ir lyderiams. Pasak Kotlar'o ir kt. (2018), organizacijos tikslai gali būti laikomi bet kokie norimi ir siekiami organizacijos rezultatai, kurie palaikytų organizacijos gyvavimą. Tikslai gali būti skirstomi į tris lygmenis: individualūs tikslai, grupės tikslai ir organizacijos tikslai, kurie turi sietis į bendrus organizacijos tikslus. Vienu metu organizacijos turi kelis tikslus, kurie nukreipti į skirtingų sričių gerinimą ar siekimą ir jie gali būti kompleksiniai ir nuolat kintantys. Pavyzdžiui, organizacijos gali kelti poreikį gerinti darbuotojų veiklos rezultatus ar tinkamai naudoti bei gauti strateginius išteklius, dėl to tikslai siejami su šių poreikių patenkinimu ir norimo rezultato generavimu. Organizacijoms būdingi finansiniai ir operaciniai tikslai, kurie užtikrina pelno generavimą bei organizacijos veiklos efektyvumą ir procesų užtikrinimą. Pabrėžiama, jog laikas yra svarbi dalis tikslų formavimui, pavyzdžiui, organizacijos gali būti linkusios kelti tikslus siekiant išvengti praeities pasekmių ar kurti ilgalaikę perspektyvą organizacijos atečiai ir kelti tikslus, kurie orientuoti į ateities viziją. Galiausiai Kotlar'as ir kt. (2018) teigia, jog organizacijos tikslai nuolat kinta dėl įvairių rinkos pokyčių bei organizacijos patiriamų vidinių iššūkių ar siekiamybių bei priklauso nuo skirtingų suinteresuotų šalių. Išskiriamos tikslų dimensijos:

1. Vidiniai organizacijos tikslai;
2. Nefinansiniai tikslai;
3. Išoriniai organizacijos tikslai;
4. Finansiniai tikslai.

Finansiniai ir nefinansiniai tikslai apima tiek organizacijų pelno siekimą, tiek ir socialinius tikslus, kaip žmonių poreikių patenkinimas, tinkamų darbo santykių užtikrinimas, socialinės atsakomybės auginimas ir organizacijos identiteto nustatymas ir pozicionavimas rinkoje. Vidiniai tikslai siejami su

vidinėmis suinteresuotomis šalimis ir jų poreikių patenkinimu, o išoriniai su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, kaip įvairios valdžios institucijos. Kotlar'as ir kt. (2018) išskiria, jog organizacijoms būdinga kelti tikslus, kurie būtų susiję su produkto ar paslaugų kokybės gerinimu ir augimu, pelno siekimu, kontrolės ir identiteto turėjimu bei statuso turėjimu. Galima teigti, jog šie tikslai yra dažniausiai perduodami įvairaus lygmens vadovams organizacijose, kurie per darbą su sekėjais ieško būdų kaip tinkamai šiuos tikslus įgyvendinti ir užtikrinti organizacijos gerovę. Tad organizacijos tikslai tampa ir lyderių tikslais. Kotlar'as (2018) išskiria, jog organizaciniai tikslai gali būti susiję su individualiais, komandos ir instituciniais tikslais. Tai reiškia, jog bet kuriame organizacijos lygmenyje egzistuoja tikslai, kurie vienaip ar kitaip prisideda prie organizacijos sėkmės.

Ilhan'o (2020) teigimu, tikslai organizacijose susidaro iš septynių kompleksišκών komponentų ir etapų, kuriuos svarbu suprasti siekiant atskleisti kaip organizacijose kuriami tikslai: tikslų charakteristikos, tikslų pasirinkimas, pasitikėjimas, vertybės ir priemonės, grįžtamasis ryšys, tikslų mechanizmai ir tikslų efektyvumas. Vienas iš svarbiausių komponentų yra tikslų charakteristikos, kurios apibūdina tikslo turinį, tikslo svarba ir tikslo sudėtingumas. Tai priklauso nuo individualaus žmogaus, kuris siekia šių tikslų. Tad tikslo charakteristikos nusako tai kas yra siekiama. Kitas komponentas yra tikslų pasirinkimas, kuris reiškia, jog organizacijos renkasi, kurie tikslai bus siejami. Todėl yra svarbus bendras visų organizacijos narių tikslo suvokimas. Organizacijai nustačius tikslus, svarbus darbuotojų tikėjimas savo gebėjimais, jog tikslą yra įmanoma pasiekti. Tai apima pasitikėjimą savo kompetencijomis ir gebėjimais pasiekti tinkamų rezultatų. Pasitikėjimas savimi suteikia darbuotojams didesnį pasitenkinimą ir lemia sėkmę, dėl to darbuotojai gali būti linkę prisiimti ambicingus tikslus. Tikslų įgyvendinimui turi įtakos individualių tikslų turėjimas, kurie turi būti susiję ir su organizacijos tikslais. Todėl siekiant efektyvaus tikslų siekimo, darbuotojai turi būti patikintys savo gebėjimais ir jų tikslai turi būti susiję su organizacijos tikslais. Dar vienas svarbus komponentas yra vertybės ir priemonės tikslams siekti. Pasak Ilhan'o (2020), organizacijos vertybės ir instrumentai turi įtakos tikslų įgyvendinimo efektyvumui. Taip pat svarbus žmonių pasitenkinimas galimu rezultatu, kadangi tai lemia darbuotojo norą siekti tikslų. Dar vienas svarbus komponentas yra grįžtamasis ryšys, kadangi suteikiama informacija atskleidžia tobulintinas veiklos sritis bei kaip tinkamai siekti iškeltų tikslų. Tikslų mechanizmai, kaip dar vienas komponentas, laikomi įtakos šaltiniu kaip ir kodėl darbuotojai siekia tikslų. Ilhan'o (2020) teigimu, tikslai veikia per krypties nurodymą kada tikslas nukreipia kuria linkme reikia eiti. Taip pat per tikslo svarbą, kuri skatina dėmesio ir pastangų sutelkimą į tikslo siekimą ir laiką, kadangi nustatomi aiškūs terminai, o tai leidžia labiau susifokusuoti ir efektyviau dirbti. Galiausiai, paskutinis komponentas yra tikslų efektyvumas, kuris atskleidžia rezultatus, kurie gaunami siekiant iškeltų tikslų, o tinkami rezultatai sukelia didesnę motyvaciją ir pasitenkinimą. Apibendrinant galima teigti, jog šie komponentai lemia tiek individualiu, tiek grupės lygmeniu tinkamus veiklos rezultatus ir didesnį prisirišimą.

Ohl'as (2025) teigia, jog organizacijos šiuo metu orientuojasi ne tik į tikslus skirtus didinti pelną, bet keliiasi ir pažangius viešuosius tikslus, kurie apima tvarumą, vertę ir gerovę visuomenei. Organizacijoms keliami reikalavimai ieškoti būdų kaip mažinti šiltnamio efekto metu sugeneruotas dujas bei kaip užtikrinti ilgalaikį ir nekenksmingą jų produktų ar paslaugos gaminimą ir gyvavimą. Dėl to organizacijos vis labiau įtraukia tvarumo ir gerovės temas kurdamos strategijas ir keldamos tikslus taip atliepiant visuomenės gerovės užtikrinimą. Siekdami užtikrinti visuomenės gerovę, daug dėmesio skiriama socialinei atsakomybei, dėl to keliami tikslai, kurie prisideda prie visuomenės teisių

ir orumo užtikrinimo. Galima teigti, jog šie tikslai taikomi visiems organizacijos lygmenims, tiek lyderiams, tiek darbuotojams, tad svarbu užtikrinti jų įgyvendinimą.

Singh'as ir Singh'as (2021) teigia, jog organizaciniai tikslai yra kuriami taip, kad ne tik padėtų pasiekti pagrindinį organizacijos tikslą, bet ir suteiktų žmonėms reikalingumo jausmą. Tikslai ir uždaviniai yra pagrindas kiekvienai organizacijai, kadangi padeda veikti įvairiose kritinėse situacijose. Aptariami dažniausiai pasitaikantys tikslų kėlimo būdai organizacijose: visų krypčių apėmimas, organizacijos misijos atliepimas ir „ACES“ metodika.

Pirma, vienas iš būdų kelti tikslus yra apimti visas organizacines kryptis, tokias kaip organizacijos efektyvumo didinimas, problemų sprendimas, tobulėjimas, inovacijos ir finansinė organizacijos gerovė (Singh & Singh, 2021). Pateikiami dažniausiai pasitaikantys tikslai verslo organizacijose, kurie apima minimas sritis:

1. Padidinti klientų pasitenkinimą;
2. Sukurti ar padidinti prekės ženklo vertę;
3. Atrasti naujų pardavimo vietų savo organizacijos produktams ar paslaugoms;
4. Padidinti produktų ar paslaugų skaičių;
5. Sumažinti kliento laukimo laiką;
6. Didinti darbuotojų pasitenkinimą;
7. Pagerinti komunikaciją tarp vadovų;
8. Sumažinti operacines išlaidas;
9. Sukurti naujus pajamų srautus;
10. Didinti bendradarbiavimą.

Antra, tikslus galima sieti su misija – keliami pagrindiniai keli tikslai, kurie atlieptų tai kas pateikiama misijoje ir yra suskaidomi į uždavinius, kurie konkrečiai nurodo kokie veiksmai yra reikalingi. Pavyzdžiui, jeigu organizacijos misijoje yra nurodyta, jog siekiama, kad organizacijos darbuotojai turėtų daugiausia patirties ir žinių rinkoje, vienas iš tikslų galėtų būti padidinti darbuotojų ekspertiskumą. Šis tikslas galėtų būti skaidomas į uždavinius, tokius kaip suorganizuoti mokymų sesijas ar suteikti sertifikatus.

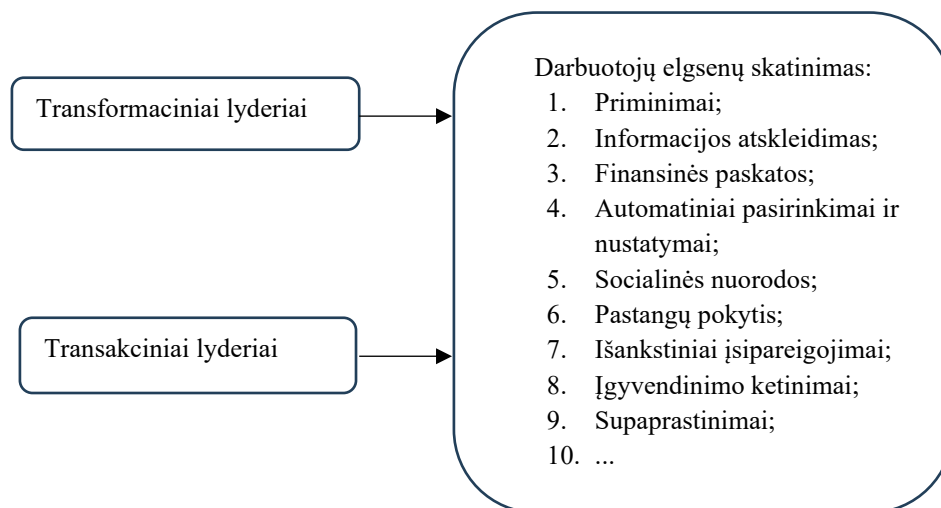
Dar vienas būdas, kurį taiko organizacijos yra „ACES“ (angl. *achieve, conserve, eliminate, steer clear of*). Šis metodas leidžia išvengti netikėtumų ir pasiruošti įvairiems scenarijams. Tai apima tikslus, kurie nusako, ko organizacija sieks ateityje, ką nori išlaikyti, ko nori atsikratyti ir nuo ko norėtų atsitraukti. Šie keturi klausimai padeda išsikelti tikslus, kurie skirti apsisaugoti ir tobulėti tuo pačiu metu. Apibendrinant, pateikiami skirtingi būdai, kurie padeda tinkamai įsivertinti, kokie tikslai šiuo metu organizacijai yra prioritetiniai.

Apibendrinant galima teigti, jog lyderiai organizacijose turi vieną pagrindinį tikslą – padėti darbuotojams siekti išsikeltų tikslų ir mažinti barjerus jų siekiant. Tačiau svarbu įvertinti tai, jog organizacijos tikslai dažnu atveju tampa ir lyderių tikslais, kurie per darbą su žmonėmis, ieško kaip tinkamai pasiekti ir organizacinių tikslų. Dėl to, svarbu atskleisti ir organizacijos tikslus. Galima teigti, jog organizacijos tikslai yra kompleksiniai ir dinamiški bei jų pasiekimas priklauso nuo daugelio komponentų tokių kaip tikslų charakteristika, darbuotojų pasitikėjimas, tikslų mechanizmai ir poveikis, vertybės ir naudojami instrumentai ir efektyvumas, kuris lemia tolimesnių tikslų siekimą. Galiausiai, tikslų galima siekti ir įvairiais skirtingais požiūriais, tokiais kaip „ACES“ metodo naudojimas, siekimas apimti visas sritis bei tikslų siejimas su organizacijos misija. Tai padeda

tinkamai įsivertinti galimas rizikas ir apsisaugoti nuo netikėtų situacijų ar rinkos pokyčių. Atsižvelgus į House'o (1971) įžvalgą, jog pagrindinis lyderių tikslas yra padėti darbuotojams siekti tikslų, galima teigti, jog vadovai dirbdami su darbuotojais ir padedantys jiems siekti tikslų, prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo.

2.4. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo loginė tyrimo struktūra

Išanalizavus elgsenų skatinimą bei transakcinės ir transformacinės lyderystės stilius, sudaryta transformacinės ir transakcinės lyderystės bei elgsenų skatinimo loginė tyrimo struktūra (1 pav.).



1 pav. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo loginė tyrimo struktūra

Mokslinės literatūros analizė parodė, jog organizacijos taiko skirtingus elgsenų skatinimo tipus dėl įvairių priežasčių – sveikos gyvensenos skatinimo, laiko resursų taupymo, produktyvumo skatinimo, pasipriešinimo mažinimo, naujų procesų laikymosi ir dalyvavimo organizacijos iniciatyvose. Nustatyti šie pagrindiniai elgsenų skatinimo tipai: **priminimai, informacijos atskleidimas, finansinės paskatos, automatiniai susitarimai ir nustatymai, socialinės nuorodos, pastangų pokytis, išankstiniai įsipareigojimai, įgyvendinimo ketinimai ir supaprastinimai**, tačiau jų formos ir taikymo metodai gali būti įvairūs bei jie gali būti taikomi kartu (Stieler & Henike, 2021; Eber & Freibichler, 2017; Ilieva & Drakulevski, 2018; Sunstein, 2018; Hummel & Maedche, 2019; Paolis et al., 2025). Tai yra pigi ir lengvai įgyvendinama elgesio intervencija, kuri skatina darbuotojų naujų įpročių formavimą organizacijoje bei padeda įveikti tokius iššūkius kaip darbuotojų pasipriešinimas ir įsitraukimo mažėjimas. Elgsenų skatinimas gali tapti veiksmingu įrankiu organizacijoms ir vadovams per poveikio darymą darbuotojams.

Išanalizavus transformacinės ir transakcinės lyderystės stilius galima teigti, jog transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai yra orientuoti į organizacijų tikslų ir rezultatų siekimą. Nors sudarytoje skirtingų lyderystės stilių skirtumų ir panašumų 5 lentelėje matyti, kad stiliai tarpusavyje gali skirtis savo naudojamais mechanizmais, tokiais kaip apdovanojimai ir bausmės, ryšio kūrimas ir darbuotojų motyvavimas ir aplinka, kurioje geriausiai veikia, tačiau šie lyderystės stiliai puikiai veikia konkurencingoje organizacijų aplinkoje, kadangi pasižymi sėkmingu tikslų ir rezultatų siekimu. Tačiau abu lyderystės stiliai susiduria su tam tikrais iššūkiais: transformaciniai lyderiai gali skatinti darbuotojų nesavarankiškumą, o transakciniai susiduria su iššūkiu skatinti vidinę motyvaciją bei veiki

teigiamai inovacijų atsiradimą organizacijose. Šie iššūkiai gali lemti sunkiau pasiekiamus organizacinius tikslus.

Nors elgsenų skatinimas ir transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai yra pateikti kaip veiksmingi organizacijose siekiant tikslų, tačiau nėra atliktų tyrimų, tyrinėjančių sąsajas tarp skirtingų lyderystės stilių ir elgsenų skatinimo. Nėra aišku, kokius elgsenų skatinimo tipus taiko transformaciniai ir transakciniai lyderiai savo sekėjams kasdieninėje veikloje. Kadangi, transformaciniai ir transakciniai lyderiai susiduria su tam tikrais iššūkiais, elgsenų skatinimas gali būti naudojamas kaip įrankis šiuos iššūkius įveikti. Dėl to šis tyrimas siekia atskleisti kokį elgsenų skatinimą taiko transformaciniai ir transakciniai lyderiai.

Tyrimo struktūra yra naudojama siekiant išsiaiškinti, kokius elgsenų skatinimo tipus gali taikyti transformaciniai ir transakciniai lyderiai. Teorinė tyrimo struktūra nėra baigtinė, o tolimesnis empirinis tyrimas leidžia atskleisti kokie dar elgsenų skatinimo tipai gali būti taikomi.

3. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti kokį darbuotojų elgsenų skatinimą taiko transakciniai ir transformaciniai lyderiai, sudaroma empirinio tyrimo metodologija, kuri atskleidžia kokie metodai yra pasirenkami tiriant transakcinių ir transformacinių lyderių taikomą darbuotojų elgsenų skatinimą.

3.1. Tyrimo metodas

Siekiant įgyvendinti šio darbo tikslą yra pasirenkama **kokybinė tyrimo strategija**. Pasak Kardelio (2002) kokybinė tyrimo strategija gali būti naudojama siekiant suprasti ir apibūdinti tiriamąjį reiškinių natūralioje aplinkoje ir atskleisti išgyventą patirtį socialinėje aplinkoje. Kokybinė tyrimo strategija gali padėti atskleisti tyrimo dalyvių patirtis taikant elgsenų skatinimus. Kardelis (2002) teigia, jog kokybinė tyrimo strategija skiriasi nuo kiekybinės tuo, jog kokybine strategija siekiama suprasti, kaip asmuo supranta jį supantį pasaulį, kaip tam tikri reiškiniai lemia pačio asmens ir kitų elgesį ir suvokimą. Taikant kiekybinę strategiją siekiama vienintelio paaiškinimo, taisyklių ir norima reiškinius išmatuoti. Tačiau tiriant vadovaujančias pareigas užimančių lyderių patirtis, siekiama atskleisti jų požiūrį ir supratimą apie elgsenų skatinimą bei suprasti jų patirtį juos taikant darbuotojams. Dėl to kokybinė tyrimo strategija leidžia labiau įsigilinti į asmens supratimą apie elgsenų skatinimo veiksmingumą ir taikymą. Gaižauskienės ir Valavičienės (2016) teigimu, kokybinis tyrimas leidžia atskleisti tyrimo dalyvių supratimą, kaip yra tam tikro reiškinio paveikiamas jų gyvenimas, kaip jie apskritai suprantą tą reiškinį ir kokie jausmai kyla. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti lyderių supratimą apie elgsenų skatinimą ir jo tipus, kaip jie veikia jų patirtis kasdienybėje ir tai padės atskleisti elgsenų skatinimą kaip reiškinį lyderystės kontekste.

Šiai strategijai įgyvendinti pasirenkamas duomenų rinkimo metodas **pusiau struktūruotas interviu**. Pasak Gaižauskienės ir Valavičienės (2016) interviu gali padėti atskleisti tai, ko negalime pamatyti – žmonių mintis, supratimą ir jausmus. Interviu metu užduodami atviri klausimai leidžia būti kito žmogaus perspektyvoje ir išsiaiškinti jo supratimą ir mąstymą. Siekiama išsiaiškinti lyderių supratimą apie elgsenų skatinimą, taikomų elgsenų skatinimo tipų pavyzdžių bei kaip jie taiko elgsenų skatinimą savo kasdieninėje veikloje. Interviu metu siekiama išsiaiškinti vadovų matomą poveikį darbuotojams, jų veiksmingumą bei kaip tai prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Gaižauskienės ir Valavičienės (2016) teigimu, interviu yra neformalus pokalbis ir vyksta iš pokalbio eigos, o ne iš anksto apibrėžtų ribų, dėl to pusiau struktūruotam interviu bus naudojami pasiruošti klausimai, tačiau pokalbio metu gali būti užduodami papildomi klausimai, kurie gali labiau atskleisti tyrimo dalyvių patirtis ir išgyvenimus. Taigi, siekiant atskleisti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomus darbuotojų elgsenų skatinimus yra naudojama kokybinė tyrimo strategija ir pusiau struktūruotas interviu.

3.2. Tyrimo instrumentas

Šio tyrimo instrumentas yra pusiau struktūruoto interviu klausimai (1 priedas). Šie klausimai padeda atskleisti tyrimo dalyvių patirtis, išlaikyti nuoseklumą, bet suteikia laisvės naudoti klausimus pagal pokalbio eigą ir nagrinėjamą temą, taip neįdedant pokalbio į rėmus. Formuluojami atviro tipo klausimai, kurie leidžia plačiau įsigilinti į tyrimo dalyvių patirtis ir supratimą apie elgsenų skatinimą. Interviu pradžioje pristatomas tyrimas, jo tikslas bei pagrindinės sąvokos, kurios aptariamos interviu metu. Vėliau interviu klausimai suskirstomi į kategorijas pagal klausimų temas, tokias kaip įvadiniai klausimai, klausimai apie organizacijos tikslus bei skirtingus elgsenų skatinimo tipus, kurie leidžia

atskleisti šio tyrimo tikslą. Pirmieji klausimai skirti suprasti tyrimo dalyvio patirtį bei užimamas pareigas organizacijoje. Klausimai apie organizacijos tikslus skirti suprasti kokie šiuo metu yra organizacijos tikslai, komandos tikslai ir lyderio tikslai kurių siekia lyderis. Trečia klausimų kategorija skirta atskleisti elgsenų skatinimo naudojimą, priežastis ir jų pavyzdžius. Klausimai suskirstyti pagal elgsenų skatinimo tipus siekiant suprasti ar naudojami šie veiksmai. Siekiant surinkti kuo kokybiškesnius duomenis, atlikti du pilotiniai interviu, kurie leido įvertinti paruoštus klausimus. Po šių interviu kai kurie klausimai buvo panaikinti, kurie aprėpia tuos pačius tyrimo dalyvių atsakymus.

Siekiant išgryninti ar tyrimo dalyvis yra transakcinis ar transformacinis lyderis, naudojama apklausa, kuri leidžia įvertinti tyrimo dalyvių lyderystės stilių (Jensen et al., 2016). Klausimai orientuoti į transformacinės ir transakcinės lyderystės bruožų atskleidimą bei įvertinimą. Tai atskleidžia tyrimo dalyvio lyderystės stilių bei leidžia identifikuoti ir priskirti, kokius elgsenų skatinimo tipus taiko skirtingų lyderystės stilių lyderiai. Tačiau svarbu paminėti, jog trumpa apklausa pateikiama prieš pradedant interviu ir yra skirta tik tyrimo imties išgryninimui, tačiau atliekamas tyrimui pasirenkama kokybinė tyrimo strategija leidžianti atskleisti tyrimo dalyvių patirtis taikant elgsenų skatinimą.

3.3. Tyrimo imtis

Kokybinei tyrimo strategijai būdingas duomenų prisotinimas, tačiau svarbu surinkti kokybiškus duomenis, kurie atskleistų tyrimo dalyvių patirtis ir supratimą apie šio tyrimo problemą. Šio tyrimo imtis yra 22 lyderiai (6 lentelė), kurie užima vadovaujančias pozicijas verslo organizacijose. Norint surinkti tikslingus duomenis, pasirinktas **netikimybinės atrankos metodas bei kriterinė ir patogioji atranka**. Tyrimo dalyviams keliama kriterijai norint surinkti tikslingus duomenis siekiant tyrimo tikslo. Tyrimo dalyviams keliama šie kriterijai: tyrimo dalyvis turi atitikti transakcinės arba transformacinės lyderystės stilių, turi užimti vadovaujančią poziciją organizacijoje ir turėti bent vieną pavaldų darbuotoją. Patogioji atranka pasirinkta siekiant surinkti duomenis iš arčiausiai ir labiausiai pasiekiamų tyrimo dalyvių. Kadangi yra sudėtinga įtraukti vadovus į mokslinius tyrimus dėl sunkesnio priėjimo bei jų užimtumo, patogioji atranka leidžia pasirinkti tuos tyrimo dalyvius, prie kurių priėjimas yra lengvesnis ir nereikalauja daug laiko resursų. Duomenys renkami susitikimo metu su tyrimo dalyviu, daromas įrašas bei vėliau interviu yra transkribuojamas duomenų analizei.

6 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Tyrimo dalyvio kodavimas	Tyrimo dalyvio užimamos pareigos	Tyrimo dalyvio patirtis vadovaujančioje pozicijoje	Tyrimo dalyvio pavaldžių darbuotojų skaičius	Lyderystės stilius
A1	Vertės klientams komunikacijos komandos vadovas	15	4	Transformacinis
A2	Privačių klientų pažinimo skyriaus vadovas	8	23	Transakcinis
A3	Privačių klientų tarnybos vadovas, valdybos narys	18	5	Transformacinis
A4	Tarnybos vadovas, valdybos narys	23	5	Transakcinis
A5	Objekto direktorius	4	56	Transformacinis
A6	Objekto direktorius	15	60	Transakcinis
A7	Parduotuvės direktorius	14	4	Transakcinis

A8	IT komandos vadovas	2	4	Transformacinis
A9	Operacijų vadovas	9	12	Transformacinis
A10	Marketingo skyriaus vadovas	10	3	Transakcinis
A11	Smulkių verslo ir privačių klientų pažinimo skyriaus vadovas	8	25	Transformacinis
A12	Privačių klientų aptarnavimo departamento direktorius	5	3	Transformacinis
A13	Privačių klientų ir analizės departamento vadovas	17	10	Transformacinis
A14	Klientų pažinimo procesų skyriaus vadovas	5	21	Transformacinis
A15	Personalo paslaugų komandos vadovas	1	12	Transformacinis
A16	Skyriaus vadovas	21	12	Transformacinis
A17	Operacijų vadovas, įmonės bendrasavininkas	15	38	Transakcinis
A18	Pirkimų grupės vadovas	2	36	Transformacinis
A19	HR administracinių paslaugų komandos vadovas	3	15	Transformacinis
A20	Marketingo agentūros komandos vadovas	2	14	Transakcinis
A21	Finansų komandos vadovas	3	6	Transakcinis
A22	Operacijų vadovas	4	6	Transakcinis

3.4. Tyrimo eiga

Atlikti 22 interviu su vadovais, kurie vadovauja skirtingo dydžio komandoms bei skirtingo lygio darbuotojams arba vadovams. Interviu su tyrimo dalyviais vidutiniškai truko apie 1 val. ir 2 minutės. Interviu buvo atlikti dvejais būdais – su 16 tyrimo dalyvių atlikta nuotoliniu būdu, o su 6 – gyvu susitikimu. Interviu pradžioje kiekvienas informantas buvo supažindintas su pagrindine tyrimo sąvoka ir buvo suteikiami elgsenų skatinimo tipų taikymo pavyzdžiai siekiant sklandesnio pokalbio. Tyrime dalyvavo žemiausios grandies vadovai, kurie vadovauja skyriams, o aukščiausias pareigybes užima įmonės bendrasavininkas ir du organizacijos valdybos nariai. Tyrimo dalyvių patirtis vadovaujančiose pozicijose reikšmingai skiriasi – jauniausias vadovas, dalyvavęs tyrime turi vienerių metų patirtį, o ilgiausiai dirbantis vadovo pozicijoje – 23 metus patirties. Galiausiai, tyrimo dalyviai vadovauja skirtingo dydžio komandoms. Nustatyta, jog mažiausią minėtą komandą sudaro 3 asmenys, o didžiausią – 60.

3.5. Tyrimo etika

Kadangi interviu metu tyrimo dalyviai dalijasi asmenine patirtimi ir išgyvenimais, svarbu užtikrinti tyrimo bei duomenų rinkimo etikos principus. Kardelio (2002) teigimu kiekvienas asmuo turi teisę atskleisti informaciją ar pasisakyti konkrečia tema. Dėl to kiekvienas dalyvis yra kviečiamas dalyvauti savanoriškai ir nesutikus naudoti duomenis šiam tyrimui ar atsitikus taip, jog tyrimo dalyvis norės nutraukti interviu, duomenys bus nerenkami, o surinkti duomenys nebus įtraukti į tyrimą ir naudojami. Prieš interviu, kiekvienas tyrimo dalyvis buvo informuotas dėl interviu įrašymo, duomenų panaudojimo bei konfidencialumo užtikrinimo. Tyrimo dalyviai buvo paklausti dėl sutikimo dalyvauti tyrime. Atliekant tyrimą svarbu užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą ir neatskleisti

asmeninės informacijos (Kardelis, 2002). Dėl to interviu metu surinkti duomenys bus nuasmeninti, jautri informacija, pagal kurią galima identifikuoti tyrimo dalyvį bus nerenkama. Todėl transkribuotas interviu pateiktas be vardo, pavardės ar organizacijos identifikavimo bei kitos jautrios informacijos. Sudarant tyrimo instrumentą, interviu klausimus, nebus įtraukiami klausimai apie žmogaus asmeninę informaciją, kuri leistų identifikuoti tyrimo dalyvį. Interviu įrašai bus sunaikinti atlikus tyrimą siekiant apsaugoti tyrimo dalyvių asmeninę informaciją.

3.6. Duomenų analizės metodas

Surinkus duomenis interviu metu su tyrimo dalyviais, jie buvo transkribuojami Microsoft Word programoje. Paruošti interviu tekstai vėliau buvo perkelti į MAXQDA programą, kurioje buvo sugrupuoti pagal transformacinį ir transakcinį lyderystės stilius. MAXQDA programoje reikšmingos citatos buvo pažymimos bei koduojamos. Reikšmingos citatos suskirstytos į atitinkamas kategorijas ir subkategorijas, kurios padeda atskleisti tyrimo tikslą ir išsiaiškinti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomą elgsenos skatinimą. Programoje buvo analizuojamos informantų patirtys taikant elgsenų skatinimo tipus, jų pasireiškimo būdai, taip pat analizuojamas pastebėtas taikymo veiksmingumas, informantų kaip lyderių, jų komandų ir organizacijos tikslai bei elgsenų skatinimo taikymo priežastys. Atlikus kodavimą, buvo kuriamos vizualizacijos, kurios atskleidžia šio tyrimo tikslą.

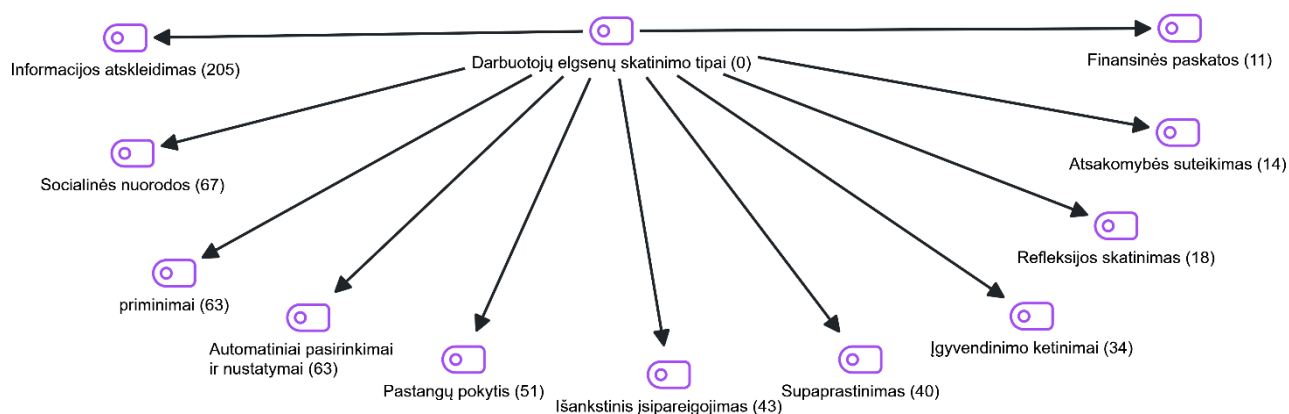
4. Transakcinių ir transformacinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenos skatinimo tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje bus pristatomi transakcinių ir transformacinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo tyrimo rezultatai bei pateikiama mokslinė diskusija. Tyrimo rezultatai atskleidžia tyrimo dalyvių patirtis taikant elgsenų skatinimą darbuotojams. Galiausiai, pateikiama mokslinė diskusija, kurioje atlikto tyrimo rezultatai yra lyginami su išanalizuota moksline literatūra.

Siekama atskleisti, ar transformaciniai ir transakciniai lyderiai taiko elgsenų skatinimą darbuotojams. Šie rezultatai analizuojami per teorinėje dalyje išskirtus elgsenų skatinimo tipus bei naujus pastebėtus galimus elgsenų skatinimo tipus. Taip pat bus aptariami elgsenų skatinimo tipų pasireiškimo būdai bei dėl kokių priežasčių jie yra taikomi. Galiausiai pateikiama elgsenų skatinimo veiksmingumo analizė.

4.1. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomi darbuotojų elgsenų skatinimo tipai

Siekiant atskleisti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomą darbuotojų elgsenų skatinimą pateiktas 2 paveikslas, kuris atskleidžia kokie darbuotojų elgsenų skatinimo tipai buvo dažniausiai identifikuoti informantų atsakymuose. Informantų pateikiami būdai, kaip jie skatina darbuotojų elgsenos pokyčius buvo suskirstyti į elgsenų skatinimo tipus, kurie buvo atrasti mokslinėje literatūroje. Taip pat analizuojant informantų atsakymus išskirti du papildomi elgsenų skatinimo tipai: atsakomybės suteikimas ir refleksijos skatinimas.



2 pav. Lyderių taikomi darbuotojų elgsenų skatinimo tipai

Kaip matoma 2 paveiksle, lyderiai, siekdami paveikti darbuotojų elgesį ar pasirinkimus, dažniausiai taiko informacijos atskleidimą (205)¹, suteikia socialines nuorodas (67), naudoja automatinius pasirinkimus ar nustatymus (63) bei taiko priminimus (63). Rečiausiai naudojami elgsenų skatinimo tipai yra finansinės paskatos (11), atsakomybės suteikimas (14) ir refleksijos skatinimas (18).

Galima teigti, jog informacijos atskleidimas yra populiariausias darbuotojų elgsenų skatinimo tipas tarp lyderių, kuris gali būti taikomas įvairiose situacijose, tokiose kaip grįžtamojo ryšio komandinių susitikimų metu. Socialinės nuorodos taikomos į pačių lyderių pavyzdį siekiant, kad sekėjai priimtų tokius pačius sprendimus ar elgtųsi atitinkamai konkrečiose situacijose kaip lyderis. Taip pat suteikiamos nuorodos į kitų asmenų pasiekimus skatinant geresnį rezultatų siekimą. Nustatyta, jog

¹ Kartai, kiek buvo identifikuota elgsenų skatinimo tipų

socialinės nuorodos dažnai taikomos kartu su informacijos atskleidimu, kuomet atskleidžiami tam tikri duomenys, rodantys kitų darbuotojų pasiekimus. Tokiu būdu skatinamas rezultatų siekimas. Informantų paklausus apie automatinių pasirinkimų ir nustatymų taikymą pastebima, kad lyderiai teigia nenaudojantys tokio elgsenų skatinimo tipo, tačiau jie pasireiškia informantui dalinantis kitais elgsenų skatinimo tipų taikymo pavyzdžiais. Finansinės paskatos taikomos rečiausiai dėl organizacijų biudžeto apribojimo. Atsakomybės suteikimas ir refleksijos skatinimas yra identifikuoti mažiausiai ir yra būdingi aukšto lygio vadovams, kurių pavaldiniai yra vadovai. Tokiu būdu skatinamas vadovų augimas ir savarankiškas problemų sprendimas, kuomet suteikiama daugiau atsakomybių ir darbuotojai yra įgalinami atlikti nepriklausančias jų pareigybėms funkcijas. Taip pat skatinama reflektuoti apie esamas problemas ieškant problemų sprendimų būdų.

Kadangi siekiama atskleisti kokius darbuotojų elgsenų skatinimo tipus taiko transformaciniai ir transakciniai lyderiai, pateiktas 3 paveikslas, kuris parodo darbuotojų elgsenų skatinimo tipų panaudojimą pagal lyderystės stilius. Užfiksuota, kad transformaciniai lyderiai paminėjo elgsenų skatinimus 414 kartų, o transakciniai lyderiai 195. Galima teigti, jog transformaciniai lyderiai kur kas dažniau taiko elgsenų skatinimus negu transakciniai lyderiai.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai	SUM
Refleksijos skatinimas	14	4	18
Atsakomybės suteikimas	9	5	14
Įgyvendinimo ketinimai	24	10	34
Išankstinis įsipareigojimas	31	12	43
Supaprastinimas	26	14	40
Informacijos atskleidimas	140	65	205
priminimai	41	22	63
Socialinės nuorodos	45	22	67
Finansinės paskatos	4	7	11
Automatiniai pasirinkimai ir nustatymai	46	17	63
Pastangų pokytis	34	17	51
SUM	414	195	609

3 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai pagal lyderystės stilius

Identifikuota, jog transformaciniai lyderiai dažniau taiko informacijos atskleidimą negu transakciniai lyderiai. Rezultatai leidžia teigti, jog transformaciniai lyderiai stengiasi įtikinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, dėl to dalinasi informacija ko konkrečiai norima pasiekti, kodėl tai yra siekiama, kokios būtų pasekmės jeigu tikslai būtų įvykdyti bei atskleidžiama nauda darbuotojams: „*O tai mes pradedam pasakoti, ko mes siekiame ir kodėl mums, kaip darbuotojams ir visuomenei, ir klientams, ir kas bus, jeigu mums pasiseks pasiekti tų tikslų, o kas bus ta prasme, kad galų gale, jeigu žiūrint iš darbuotojo pusės, kad darbuotojai tikrai galės susikurti ypatingai gerus savo profesinius profilius.*“ (A3). Tuo tarpu transakciniai lyderiai taiko tokį elgsenų skatinimo tipą siekdami atskleisti rezultatus ir tinkamus sprendimo būdus: „*Marketingo srityje žmonėms svarbu matyti skaičius, rezultatus, terminus ir realią situaciją. Todėl dalinuosi kampanijų rezultatais, klientų grįžtamuoju ryšiu, darbų būkle ar kitais rodikliais, nes iš to kyla kartais ir sprendimai kurie tinkamesni. Nes ne viskas pritaikoma visiems, kartais reikia atsižvelgti kas jau važiuoja pas klientą, o kas ne, kur reikia pridėti tos kaip sakoma rankos, o kur nereikia.*“ (A20). Transformaciniai lyderiai kur kas dažniau taiko socialines nuorodas lyginant su transakciniais lyderiais tokiu būdu skatindami keisti pasirinkimus ar

atskleisti norimą darbuotojo elgseną. Nustatyta, jog transformaciniai lyderiai kur kas dažniau skatina darbuotojus iš anksto įsipareigoti atlikti tam tikrus veiksmus negu transakciniai lyderiai. Mažiausias skirtumas nustatytas taikant atsakomybės suteikimą, o finansines paskatas transakciniai lyderiai taiko dažniau negu transformaciniai. Tačiau nustatyta, kad toks elgsenų skatinimo būdas kaip finansinės paskatos dažniausiai priklauso nuo organizacijos suteikiamų galimybių, kadangi ne visuomet yra suteikiamas biudžetas bei nenumatyta organizacijos tvarkose finansinių paskatų teikimas darbuotojams: „*Tai kiekvienas vadovas neturi savo kažkokio krepšelio, kur skatinam bonusais.*“ (A11). Taip pat finansiniai bonusai gali būti organizacijos naudų dalis darbuotojams ir nėra priklausantys nuo vadovo: „*Dar turime 13 atlyginimą, kur kiekvienas darbuotojas gauna tą atlyginimą už tai, kad jisai yra kompanijos dalis.*“ (A15). Tai lemia, jog šis elgsenų skatinimo tipas yra taikomas rečiau lyginant su kitais elgsenų skatinimo tipais kaip informacijos atskleidimas ar socialinės nuorodos. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog transakciniai lyderiai taiko tik finansines paskatas dažniau nei transformaciniai lyderiai, o visi likusieji elgsenų skatinimo tipai yra dažniau taikomi transformacinių lyderių. Tai leidžia daryti išvadą, jog elgsenų skatinimo taikymas darbuotojams yra labiau būdingas transformaciniams lyderiams.

4.2. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo tipų pasireiškimo būdai

Analizuojant darbuotojų elgsenų skatinimo tipus svarbu suprasti jų pasireiškimo būdą lyderių kasdienybėje. Kiekvienas darbuotojų elgsenų skatinimo tipas yra nagrinėjamas atskirai pagal dažniausiai pasitaikančius pasireiškimo būdus. Duomenys pateikiami per du pjūvius: koks darbuotojų elgsenų skatinimo tipų pasireiškimo būdas pastebimas tarp transformacinių ir transakcinių lyderių. Kiekviename poskyryje pateikta pasireiškimo būdų ir jų dažnumo lentelė bei pateikiamos reikšmingos citatos, kurios išskirtos pagal lyderystės stilių. Taip siekiama atskleisti kokie elgsenų skatinimo pasireiškimo būdai būdingi transformaciniams ir transakciniams lyderiams.

4.2.1. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų socialinių nuorodų pasireiškimo būdai

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipas socialinės nuorodos pasireiškia dvejais būdais: per lyderio sąmoningai rodomą pavyzdį ir per suteikiamas nuorodas į kitų žmonių elgesį arba pasiekimus (žr. 4 pav.). Nustatyta, kad transformacinių lyderių taikomos socialinės nuorodos daugiausia pasireiškia per suteikiamą pavyzdį į kitų žmonių elgesį ar pasiekimus, rečiau taikomos socialinės nuorodos į patį lyderį. Transakciniai lyderiai taip pat dažniau taiko nuorodas į kitus asmenis ir rečiau rodo save kaip pavyzdį, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad transakciniai lyderiai socialines nuorodas taiko kur kas rečiau nei transformaciniai lyderiai.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Socialinių nuorodų pasireiškimo būdai		
Lyderis kaip pavyzdys	7	4
Nuorodos į kitų elgesį/pasiekimus	38	18

4 pav. Socialinių nuorodų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Rezultatai rodo, jog transformaciniai lyderiai skatina darbuotojus per savo pačių rodomą pavyzdį dalyvaujant organizacijos veiklose ir darbų organizavime (7 lentelė). Pabrėžiamas lyderio tikėjimas pavyzdžio svarba. Informantai teigia, kad lyderio pavyzdžio rodymas svarbus įtemptose darbinėse situacijose: „<...> kada labai svarbu vadovui pačiam nežiūrint, kokia situacija būna, nerodyti

absoliučiai jokio įsitempimo ir darbuotojus raminti ir visada optimistiškai priimti tas naujoves. Tai tada ir lengviau darbuotojai mokosi.“ (A16). Lyderio optimistiškas požiūris padeda mažinti darbuotojų pasipriešinimą ir priimti organizacijos pokyčius. Pavyzdžio rodymas atsiskleidžia per atsakomybės ir iniciatyvumo rodymą siekiant skatinti sekėjus praktikuoti tokį elgesį dirbant komandoje: „Kaip ir minėjau vienas iš tokių ar ne pavyzdžių yra tas pačios elgesys, kaip aš pati elgiuosi, ir tuo pačiu sakykim, tų pačių bendrų susitikimų turėjimas, kad mes esam kiekvienas atsakingi už mūsų bendrą komandinį susitikimą, vadinasi, turim visi papildyti, atsakyti, padaryti tam tikrus darbus sutartam faile arba, pavyzdžiui, pasirūpinti jo atnaujinimu, tuo pačiu siūlyti idėjas, aktyviai dalyvauti diskusijose ir priimti kito nuomonę ir tuo pačiu nenuklysti nuo tos bendros vizijos, kad, pavyzdžiui, būtų netgi ir pakeičiamumas.“ (A19). Tai rodo lyderio lūkestį skatinti darbuotojus bendradarbiauti siekiant kartu bendros organizacijos vizijos, lyderis rodo kokių elgesiu galima to pasiekti ir to paties tikimasi ir iš sekėjų.

7 lentelė. Socialinių nuorodų pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Socialinės nuorodos	Lyderis kaip pavyzdys	„Arba savo pačios pavyzdžio gal įrodymų irgi gal, sakykim, per tą prizmę, kad nu, jeigu tu sakai, ten nežinau, eikim sportuot, bet tu pats neini į tas treniruotes, nu tai tu rodai per savo gal sakykim pavyzdį, tai tada tu irgi turi parodyti, būti pavyzdžiu kitiems.“ (A8) „Tai aš visą laiką labai tikėdavau tuo pavyzdžiu, kad svarbu pačiai būti pavyzdžiu. Jeigu aš kažką prisižadėjau, tai tuos pažadus laikytis ir juos įgyvendinti, ir įrodyti, jog disciplina iš esmės padeda aiškumui ir lengvumui kasdienoje“ (A9)
		Nuorodos į kitų elgesį/pasiekimus	„Tai vienoms komandoms sekasi geriau, kitoms prasčiau, tada ir klausiu, tai kuo skiriasi va ta anoji komanda? Nu viską galit jūs tą patį daryti, ar ne? Tai ko mums trūksta? Tai nu per šitą vietą ir lyginti.“ (A5) „<...> tas pats registracija į šventę ar ne? Ir kalba apie tai, žiūrėk va, tas padalinys ten susirinko tokioj apimty, o mūsų padalinys gal tik dešimt procentų, o gal davai susiimkim kažkaip“ (A9)
Transakcinis lyderystės stilius	Socialinės nuorodos	Lyderis kaip pavyzdys	„<...> savo pavyzdžiu kažkaip tai rodau kaip antai, aš visą laiką atsakau į el. laiškus, žinutes. Ir to paties tikiuosi iš kitos pusės, nu tai tas natūraliai per kažkokį tai laiką suvokiame“ (A4) „<...> tai visą laiką tu kalbiesi su žmogum akis į akį, žiūrėkite, aš dalyvauju šitam renginį, būtų smagu, kad sudalyvautume kaip visas kolektyvas“ (A7)
		Nuorodos į kitų elgesį/pasiekimus	„Tai aš nu supaprastinu per pavyzdžius. Kaip antai būna dažna pas mus problema, kad neturiu laiko. Nu tai vat aš pavyzdį sakau, kaip tau atrodo mūsų prezidento dienotvarkė - labai užimta diena, bet jis atranda laiko nuvažiuoti į Radviliškį, pavyzdžiui. Tai reiškia, kad tu arba aš laiko rasti galim.“ (A4) „Kartais pateikiu konkretų pavyzdį iš komandos, kai kažkas labai gerai suvaldė situaciją, laiku sureagavo ar kokybiškai atliko darbą. Taip bandau aiškiau parodyti, kokio elgesio tikiuosi ir iš kitų, bet stengiuosi darbuotojų nepriešinti ar nedaryti varžybų, kad paskui nebūtų bereikalingos įtampos ar klaidų atsiradimo, nes kažkas bando ten va greičiau padaryti, kad būtų geresnis už kažką“ (A20)

Tačiau nors transformaciniai lyderiai rodo save kaip pavyzdį, dažniau pastebimos nuorodos į kitų žmonių elgesį ir pasiekimus. Matomas lyderio siekis motyvuoti sekėjus per socialines nuorodas: „*Tai vienoms komandoms sekasi geriau, kitoms prasčiau, tada ir klausiu, tai kuo skiriasi va ta anoji komanda? Nu viską galit jūs tą patį daryti, ar ne? Tai ko mums trūksta? Tai nu per šitą vietą ir lyginti.*“ (A5). Tai rodo lyderio norą didinti motyvaciją, kuomet lyginama su kitų komandų pasiekimais ir yra keliama konkurencija, o tokiu būdu skatinama siekti geresnių veiklos rezultatų. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog kai kurios socialinės nuorodos į kitų elgesį pasireiškia per informacijos atskleidimą. Lyderiai dalinasi grįžtamuju ryšiu viešai prieš visą komandą siekdami, jog komandos nariai priimtų tai kaip sektiną pavyzdį: „*Dažniausiai stengiuosi pagirti komandos narius dėl jų elgesio arba pasiektų rezultatų, jog girdėtų ir kiti kolegos*“ (A18). Transformaciniai lyderiai yra linkę į duomenų atskleidimą sekėjams tam, jog būtų prieinami kitų pasiekimai: „*Bet aš jų vadovams ką darau mes turim dabar statistiką vat jau antrus metus iš eilės kas ketvirtį susivedam kas kiek projektų padaręs ir taip pat palyginti su tuo pačiu laikotarpiu ar mano produktyvumas auga, mažėja ir kas yra atsitike? Ta informacija nėra juoda balta, ten gali būti visokių niuansų, bet ta statistika yra ir kiekvienas gali numatyti, kurioje vietoje aš esu, ar aš esu tarp tų top performer'ių*“ (A1). Šios informantų patirys rodo, kad kai kurie darbuotojų elgsenų skatinimo tipai yra susiję ir taikomi kartu siekiant didesnio poveikio darbuotojams. Šiuo atveju atskleidžiama ne tik informacija, kuri gali turėti poveikį, bet ir pateikiama nuoroda į kitų asmenų pasiekimus ir elgesį taip nustatant lyderio lūkesčius sekėjams.

Transakciniai lyderiai savo pavyzdį pateikia rečiau nei nuorodas į kitų asmenų elgesį ar pasirinkimus. Lyderio pavyzdžio rodymas pateikiamas darbų organizavimo kontekste skatinant tinkamai planuotus darbus: „*Tai tiesiog per savo pavyzdį skatinu susidaryti planus, kam sunkiau prioretizuoti.*“ (A21). Taip pat pavyzdžio rodymu kuriamos elgesio normos siekiant, jog jas darbuotojai priimtų ir jų laikytųsi: „*<...> savo pavyzdžiu kažkaip tai rodau kaip antai, aš visą laiką atsakau į el. laiškus, žinutes. Ir to paties tikiuosi iš kitos pusės, nu tai tas natūraliai per kažkokį tai laiką suvokiame.*“ (A4). Taikydami nuorodas į kitus, transakciniai lyderiai dalinasi ir kitų organizacijų pavyzdžiais: „*Tai yra buvę pora kartų, kuomet aš pasakiau, kad va tą funkciją kitas mūsų konkurentas daro su trisdešimt procentų mažesniais resursais. Tai akivaizdu, kad jie kažką tai daro kitaip. Tai ar neverta mums pagalvot sužinoti ir padaryt taip, kaip jie daro, kad sutaupyt.*“ (A4). Tai rodo, jog socialinės nuorodos yra pateikiamos kartu su aiškiu lūkesčiu kokių veiksmų tikimasi iš sekėjų siekiant resursų taupymo organizacijoje bei skatinant perimti gerąsias praktikas. Dar vienas informantas dalinasi, jog socialinės nuorodos pateikiamos į kitų žmonių elgesį išreiškiant nepasitenkinimą esamu žmogaus elgesiu: „*<...> gaunam atsiliepimą, kad nu žinokit jau jūsų tas vyrukas visa valanda vos ne vėliau atvažiavo. Nu tai kai tai kartojasi jau kelintą kartą ir tai atsiliepia mūsų reputacijai, yra tikrai kada pasakius, kad nu žiūrėk ten X puikiai spėja tokiais pačiais atstumais, gal reiktų mažiau stot kavos į deganus ir truputį rimčiau pasižiūrėti.*“ (A22). Nustatyta, kad socialinės nuorodos pasireiškia per informacijos atskleidimą, kadangi suteikiamas grįžtamasis ryšys apie asmens elgesį darbe bei suteikiant pavyzdžius kokia elgsena yra priimtina. Vienas informantas pabrėžia, kad socialinės nuorodos gali padidinti konkurencingumą, tačiau tai gali lemti didesnę klaidų skaičių, todėl toks būdas neturėtų būti taikomas atidumo ir kruopštumo reikalaujantiems darbams: „*Kartais pateikiu konkretų pavyzdį iš komandos, kai kažkas labai gerai suvaldė situaciją, laiku sureagavo ar kokybiškai atliko darbą, taip bandau aiškiau parodyti, kokio elgesio tikiuosi ir iš kitų, bet stengiuosi darbuotojų nepriešinti ar nedaryti varžybų, kad paskui nebūtų bereikalingos įtampos ar klaidų atsiradimo, nes kažkas bando ten va greičiau padaryti, kad būtų geresnis už kažką*“ (A20).

Apibendrinant galima teigti, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai dažniausiai pateikia socialines nuorodas į kitų elgesį, pasiekimus bei taikomas praktikas, dėl to kartu taikomas ir informacijos atskleidimas siekiant didesnio poveikio sekėjams. Rečiau naudojamos nuorodos į pačio lyderio pavyzdį, o jis taikomas kuomet pats lyderis tiki, jog turi būti pavyzdys komandai, taip nustatoma elgsenos norma ir lūkesčiai savo sekėjams.

4.2.2. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų automatinių pasirinkimų ir nustatymų pasireiškimo būdai

Kitas darbuotojų elgsenų skatinimo būdas yra automatiniai pasirinkimai ir nustatymai. Informantai pateikia tris pasireiškimo būdus: automatinis asmenų priskyrimas prie užduočių, projektų ar skambučių, automatiniai susitarimai kuomet yra lyderio nustatyta elgsenos norma konkrečiose situacijose ir numatytieji susitikimai, kuomet automatiškai nustatomi susitikimai darbuotojams. Galima matyti, jog šis elgsenų skatinimo tipas yra labiau būdingas transformaciniams lyderiams (žr. 5 pav.). Didžiausias skirtumas matomas taikant numatytuosius susitikimus sekėjams. Svarbu pabrėžti, jog transakciniam lyderiams nebūdingas automatinis priskyrimas, kadangi toks pasireiškimo būdas pastebėtas tik vieną kartą.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
Automatinių pasirinkimų ir nustatymų pasireiškimo būdai		
Automatinis priskyrimas	9	1
Automatiniai susitarimai	20	9
Numatytieji susitikimai	17	7

5 pav. Automatinių pasirinkimų ir nustatymų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Siekiant suprasti kaip pasireiškia transformacinių ir transakcinių lyderių taikomi automatiniai pasirinkimai ir nustatymai analizuojamos informantų pateiktos patirtys (8 lentelė). Toliau darbe pateikiami identifikuoti taikymo skirtumai ir panašumai.

8 lentelė. Automatinių pasirinkimų ir nustatymų pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Automatiniai pasirinkimai ir nustatymai	Automatinis priskyrimas	„Tai tu žinai, kad tai default'u būsi įtrauktas dėl to, kad tavo darbinė funkcija, pareigybė tavo susijusi su tuo yra, bet aš manau, kad kiekvienas iš mūsų turi teisę sprendimą apsispręsti atsitraukti, jeigu to nori“ (A8) „<...>jeigu kalbant apie mokymus, aš radusi tinkamus mokymus, galiu pati priskirti žmones, kuriems būtų verta šituos mokymus praeiti.“ (A15)
		Automatiniai susitarimai	„<...>iprotį mes formuojam labai paprastai, nes užsiblokuojam laiką kalendoriuje ir pasakom, tuo laiku aš dirbsiu šitą, nekelsiu ragelio, neatsakysiu laiškų. Aš darysiu konkrečias užduotis. Kol kas tą darome kalendoriuje, sakykime, bet paskui, kai susiformuoja iprotis, tokių dalykų kitą kartą ir nereikia“ (A9) „Tu gali, pavyzdžiui, sutarti komandoje, kad visi einam dabar daryti kažkokių neprivalomus mokymus apie kokią nors dalyką, apie paslaugą, apie procesą. Ir čia jau nuo žmogaus priklauso, ar jis padarys, ar nepadarys, nes tokio labai kruopštaus kontroliavimo kaip ir neturi.“ (A13)
		Numatytieji susitikimai	„Taip, tai yra tokie followup'ai nuolatiniai ir jų intensyvumas priklauso nuo to, kokioj mes esam projekto stadijoje. Jeigu tai jau

			<i>yra paleidimas, tai tikrai jau bus ir meet'ų pridėta ir tikrai intensyvumas gerokai didesnis. Tai nuo situacijos tikrai priklauso“ (A13)</i>
Transakcinis lyderystės stilius	Automatiniai pasirinkimai ir nustatymai	Automatinis priskyrimas	<i>„<...> tarkim, vienas pavyzdys yra ISO auditas. Jisai ten atliekamas, kas kažkiek metų, dabar va audituos mūsų skyrių, tai jame paprastai dalyvauja tik vadovas. Tai aš paėmiau ir įtraukiau visus į tą, idėjau su auditu visą kitą skyriaus darbuotojas, nes man atrodė, kad taip, kad gali būti klausimai nuo iki ir galbūt žinai kažkurioj vietoj jos geriau žinos, tada aišku, kilo klausimai, kas čia vyksta ir kodėl, ir aš paaiškinu, tai sako, bet visą laiką tik vadovai dalyvauja ten, nu bet sakau audituoja ne vadovą, audituoja mūsų skyriaus veiklą. Dėl to aš visas ir įtraukiu, bet jei manai, kad tau ten nereikia dalyvauti, tu gali tada nu atsisaukti tą“ (A10)</i>
		Automatiniai susitarimai	<i>„Mes esame nusistatę, jog stengiamės nieko nespauzdinti, nebent tai yra itin svarbūs dokumentai. Visos sutartys ir kiti panašūs dokumentai pasirašomi ir laikomi skaitmeniniu būdu, o darbuotojai šios taisyklės ir laikosi, kažkaip nebuvo dėl to klausimų niekada.“ (A20)</i>
		Numatytieji susitikimai	<i>„Tai turim tokius follow up, tai nuolat susitinkam aptarti, kaip praėjo tas ketvirtis, aš pasidalinu ką reiktų daryti kitaip mano akim, o kas buvo gerai ir tada turim susitarimus, ką darysim toliau, kad važiuotų viskas ir klientai būtų patenkinti.“ (A21)</i>

Transformaciniai lyderiai dalinasi, jog automatinis priskyrimas nėra visada priimtinas ir gali kelti darbuotojų nepasitenkinimą, tačiau kartais toks būdas padeda lyderiams paskirstyti darbus net jeigu darbuotojas turi galimybę to atsisakyti: „Pavyzdžiui, yra darbuotojų, kurie labai mėgsta monotonišką darbą, tačiau tam darbui reikia daug krupštumo detalėms, sutikrinti daug informacijos, bet nereikia priimti svarbių sprendimų, atlikti sudėtingų skaičiavimų – tad šie darbuotojai yra puikūs licenzijų užsakymuose. Kiti tuo tarpu, nemėgsta nuobodaus, pasikartojančio darbo, yra linkę prisiimti daugiau atsakomybės, priimant sprendimus, sprendžiant sudėtingesnius klausimus – dažniausiai šie darbuotojai visiškai netinka užsakinėti licenzijas, jie nuostabiai dirba su produktais. Tad mano, kaip vadovo, vienas iš svarbiausių indėlių yra klimato ir žmonių pajautimas, nuo to priklauso komandos stabilumas ir darbų sklandumas.“ (A18). Šiame pavyzdyje matomas silpnas automatinio priskyrimo elgsenos skatinimas, tačiau toks atsakymas leidžia teigti, jog lyderis organizuoja darbus pagal darbuotojų silpnybes ir stiprybes taip priskiriant jiems labiausiai tinkamus darbus. Vėliau šis informantas dalinasi, jog darbuotojas gali keisti savo planus prie kurių užduočių nori dirbti: „Dažniausiai darbuotojas galimos užduotys pataikau, bet būna, kad užduočių pasiskirstymo metu planas kažkiek keičiasi. Ir tai yra puiku, nes kartais darbuotojai patys nori pasiimti didesnes arba sudėtingesnes užduotis, nes jau jaučiasi priaugę, pasirengę sudėtingesniems dalykams.“ (A18). Tai rodo suteikiamą galimybę atsisakyti prisiimti užduotis, kurios netenkina darbuotojo ir pasirinkti kitas. Automatinis priskyrimas taip pat taikomas skatinant didesnį iniciatyvumą priskiriant darbuotojus prie papildomų organizacijos veiklų pagal jų pomėgius: „Pasižiūrime lanksčiai ir kiekvienam paskiriama pagal jo pomėgius kažkokią tai veiklą, kad jis norėtų veikti. Darbuotojus, kaip įmanoma, visaip skatiname dalyvauti įmonės veikloje.“ (A16). Šie pavyzdžiai rodo, jog norint automatiškai priskirti darbuotoją prie darbų ar organizacijos veiklų, svarbus darbuotojų pažinėjimas, jų veiklos lūkesčiai ir pomėgiai, kadangi priešingu atveju šis elgsenų skatinimo tipas gali tik padidinti darbuotojų nepasitenkinimą ir padidėjusį atsisakymų kiekį dalyvauti veiklose.

Transformacinių lyderių taikomi automatiniai pasirinkimai ir nustatymai pasireiškia ir per automatinius susitarimus. Nustatyta, jog lyderiai pateikia bendrus susitarimus darbuotojams, kurie

gali jiems pagelbėti atlikti užduotis ar išlaikyti susikaupimą. Taip pat informantai pažymi, kad siekiant padėti išspręsti sudėtingas situacijas yra nustatomi susitarimai, jog tokiose situacijose turi būti įtraukiamas lyderis: „*Tai mes su darbuotoju savo komanda, turime sutarimą, kad jeigu iškilo kažkokia situacija, kur tikrai nežinote, kaip elgtis, visų pirma einate pasitarti su teamlead'u, kurio užduotis yra jus palaikyti ir ugdyti nu mokinti kasdienių kažkokių funkcijų.*“ (A9). Tokiu pačiu susitarimu dalinasi ir kitas informantas: „*<...> kad jie galėtų spręsti ir esam įsivardinę net temas vat kai yra kažkokia kliento situacijos, kai jau konfliktas tam tikras eina ir galimai tas konfliktas bus eskaluojamas kažkokiam lygmenyje, kad jie visą laik mane įtrauktų, kad žinočiau, kas vyksta.*“ (A12). Automatiniai susitarimai gali sumažinti stresą ar pasimetimą, o lyderiams padeda efektyviau spręsti problemas. Lyderiai taip pat taiko automatinius susitarimus siekdami priimti tvarius sprendimus darbe bei tausoti resursus: „*tuos sticky notes klijuodavo visur, tuos stalus apsilibdę ir panašiai, tai įsivedėm taisyklę, jog naudojam savo priminimus priminimus kalendoriuose, One Note ir kitose sistemose, o dabar puikiausiai jie yra kompiuteryje.*“ (A14). Tokie bendri susitarimai rodo lyderio norą skatinti komandą laikytis tvarumo principų ir naudoti tokius būdus, kurie reikalauja mažesnio išteklių naudojimo.

Transformacinių lyderių automatinį pasirinkimą ir nustatymų taikymas pasireiškia ir per numatytuosius susirinkimus. Informantai dalinasi, kad yra nustatomi reguliarūs susitikimai su darbuotojais, kurie gali būti naudojami einamųjų darbų peržiūrai, tikslų pasiekimų įsivertinimui ir aptarimui: „*<...> vadybiniam lygyje atsiranda daugiau kaip čia tokių follow up'ų, kur mes einam link pačio tikslo. Jau standartiškai kartą per mėnesį, jeigu jau kažkur tikslo pradėdame siekti, pavyzdžiui, pradėdam kartą per dvi savaites kalbėti, kaip mums sekasi, ką planuojam, ką padarėm, ką darom, ką darysim.*“ (A3). Išskiriamas tokių susitikimų dažnumas, kuris priklauso nuo tikslo, kurio yra siekiama. Numatytieji susitikimai gali skatinti darbuotojų gebėjimą kritiškai įsivertinti situaciją ir galimybes įgyvendinti tikslus bei skatina bendradarbiavimą, kadangi dalinamasi savo darbų progresu. Taip pat šie susitikimai naudojami po pateikto grįžamojo ryšio, kai sutariami veiksmai, kurie skirti keisti elgseną darbe, o susitikimų metu aptariamas planas ir pasiekimai: „*Ir sutarėme, kad su šiomis temomis mes stebėsime ir grįšime kas mėnesį, du mėnesius į priekį. Tai mes tą antro mėnesio aptarimą turėjome. Mergina tikrai pasistengė ir tuos tikslus pasiekė, priminimų, kažkokių nereikėjo.*“ (A9). Tai gali padėti darbuotojui sąmoningai įsivertinti savo elgseną ir ją keisti, o lyderio suteikiama pagalba ir patarimai susitikimų metu gali padėti sklandžiau siekti išsikeltų tikslų. Susitikimai naudojami stebėti pasiekimų progresą arba barjerų, kurie trukdo pasiekti išsikeltus tikslus, identifikavimą: „*Taip, tie 1on1 arba tie activity maratonai, tam tikros datos, kad turi padaryti, ką tau pavyko, kas nepavyko, ties kuo tu dirbti ir ar tai yra realu, ar nerealu įgyvendinti, ar kažkas yra pasikeitę?*“ (A15). Galima teigti, jog numatytieji susitikimai dažniausiai skirti tikslų pasiekimui, elgsenos pokyčiui stebėjimui bei problemų identifikavimui laiku. Toks būdas padeda lyderiui labiau įsitraukti į darbuotojo veiklą, geriau pažinti darbuotoją, suprasti jo poreikius ir kur pagalba yra reikalinga. Kadangi transformaciniai lyderiai pasižymi skiriamu individualiu dėmesiu savo sekėjams, galima teigti, jog tokie susitikimai padeda transformaciniui lyderiui pakankamai skirti dėmesio sekėjams ir jų poreikiams.

Transakciniai lyderiai dalinasi, kad šis tipas yra retkarčiais taikomas jų kasdieninėje veikloje. Automatinis priskyrimas prie užduočių buvo identifikuotas tik kartą, tačiau galima matyti, kad pabrėžiama tinkamos lyderio argumentacijos svarba: „*<...> aš paaiškinu, tai sako, bet visą laiką tik vadovai dalyvauja ten, nu bet sakau audituoja ne vadovą, audituoja mūsų skyriaus veiklą. Dėl to aš visas ir įtraukiu*“ (A10). Tai padeda darbuotojams suprasti lyderio ketinimus ir sumažina

pasipriešinimą. Tuo tarpu automatiniai susitarimai gali būti taikomi skatinant laikytis tvarumo principų. **A20** pabrėžia, jog susitarimas nesinaudoti spausdinimo galimybėmis nekelia klausimų darbuotojams bei padeda neišnaudoti papildomų resursų. Dėl to tokie susitarimai gali būti veiksmingi siekiant tvarumo tikslų. Nustatyta, kad lyderiai tokį metodą taiko skatindami darbuotojus labiau įsitraukti į komandinius susitikimus. Informantas **A2** dalinasi, jog „<...> komandinių susitikimų metu turime tokią rubriką kelios minutės tiesiog, bet jau tada ne aš šneku. Jau taip esame sutarę, kad parotuoja kažkas iš komandos“. Bendras komandos susitarimas skatina kiekvieną komandos narį labiau įsitraukti į susitikimą bei dalintis savo pastebėjimais ir mintimis. Galiausiai, nustatyta, kad transakcinių lyderių elgsenų skatinimas pasireiškia numatytais susitikimais. Informantas **A21** dalinasi, kad tokie susitikimai skirti ne tik stebėti progresą, bet ir suteikiama galimybė lyderiui daugiau įsitraukti į procesą ir dalintis savo įžvalgomis. Pabrėžiama, kad tokie susitikimai orientuoti į užduočių vykdymą ir klientų pasitenkinimą, todėl reguliarius automatiškai nustatyti susitikimai padeda siekti tikslų bei skatina darbuotojus kelti naujus tikslus, kurie būtų orientuoti į klientų pasitenkinimą, kadangi informantas mini, jog prieinama iki tam tikrų susitarimų su darbuotojais. **A20** taip pat mini, jog tokie susitikimai skirti patikrinti ar susitarimai yra vykdomi: „turim reguliarius check in'us, patikrinam kas keičiasi ir ar tie mūsų susitarimai vykdomi ir kaip vykdomi, ar mane tenkina tai link kur žmogus eina ar keičiasi jo požiūris ir elgesys.“ (**A20**). Tai skatina darbuotoją stebėti progresą bei keisti elgseną.

Apibendrinant galima teigti, jog transformacinių lyderių taikomas skatinimas dažniausiai pasireiškia per automatinius susitarimus, kuomet siekiama padėti greičiau išspręsti problemas, sumažinti patiriamą stresą ir įtraukti lyderį į procesą. Transakciniai lyderiai taip pat dažniausiai taiko automatinius susitarimus siekdami didesnio darbuotojų įsitraukimo. Mažiausiai yra taikomas automatinis įtraukimas, kadangi tai gali sukelti darbuotojų padidėjusį nepasitenkinimą.

4.2.3. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdai

Dar vienas darbuotojų elgsenų skatinimo tipas yra išankstiniai įsipareigojimai. Informantai dalinasi tik vieninteliu būdu kaip skatina iš anksto įsipareigoti darbuotojus, tai yra įsipareigojimų užfiksavimu (žr. 6 pav.). Dažniausiai šis pasireiškimo būdas yra taikomas transformacinių lyderių, o transakciniai lyderiai šį elgsenų skatinimo tipą taiko rečiau.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdai		
Išankstinių įsipareigojimų užfiksavimas	31	12

6 pav. Išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Analizuojant išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdus identifikuota, kad visuose atsakymuose minimas įsipareigojimų užfiksavimas raštu arba žodžiu. 9 lentelėje galima matyti, jog transformaciniai lyderiai dalinasi, jog šis elgsenų skatinimo tipas ir jo pasireiškimo būdas siejasi su numatytais susitikimais.

9 lentelė. Išankstinių įsipareigojimų pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Išankstiniai įsipareigojimai	Įsipareigojimų užfiksavimas	„Susitariam veiksmų planu ir susitariame terminus, susitiksime kitą savaitę ir kitos savaitės susitikimo tikslas yra pasižiūrėti, ar mes atlikome tai, ką sutarėm.“ (A9) „<...> tai paprastai reikia keletą kartų susitikimų ir rašytinių susitarimų. Ir tada tu ten, po kurio laiko tikrai pradėti stebėti, ar žmogus keičiasi pagal tuos susitarimus ar ne.“ (A13) „Dalis darbuotojų mėgsta taip išsikelti. Nu turim tokią vieną darbuotoją, kai jis sako nuo šio mėnesio aš padarysiu ne mažiau 5 garantijas, kai padaro jau 6 kokių, tai jau tiesiog mato visas kolektyvas, kad tikrai jau pasiekė savo tikslą ir pralenkė.“ (A16)
Transakcinis lyderystės stilius	Išankstiniai įsipareigojimai	Įsipareigojimų užfiksavimas	„Dažnai per susitikimus paprašau garsiai įvardyti, kokią užduotį žmogus užbaigs iki kito aptarimo. Kai įsipareigojimas yra pasakomas aiškiai, dažniausiai padidėja ir atsakomybės jausmas.“ (A20) „<...> tobulėjimo plano kūrimas esant blogiems rezultatams, kada darbuotojas išsikelia aiškius tikslus, ateina pas mane su jais ir susitariam kada ką turime pasiekti.“ (A21) „Tuos įsipareigojimus šiaip esame įsigarsinę. Dabar vat irgi galvoju apie paskutinius projektus turėtus. Tai įgarsiname ir vieni prieš kitus, ir atitinkamai įsigarsinam, jeigu, tarkim, mato kažkas tai, kad eigoje na iškilo sunkumų, sakykim pasiekti tą rezultatą iki numatyto termino, tai irgi garsiai tada įgarsiname kitą artimiausią terminą, kuris galėtų būti, kad tą rezultatą turėti.“ (A2)

Užfiksuoti susitarimai yra aptariami numatytųjų susitikimų metu siekiant stebėti progresą ir tikslų įgyvendinimą taip skatinant patį darbuotoją vykdyti tikslus ir užduotis. Informantas A9 dalinasi, kad įprastai įvyksta susitarimas tarp lyderio ir sekėjo, o tai reiškia, jog sekėjas įsipareigoja susitarimus vykdyti. Numatytųjų susitikimų metu šie įsipareigojimai yra peržiūrimi. A13 informantas taip pat pastebi, kad reikalingi susitikimai įsipareigojimų peržiūrai. Toks elgsenų skatinimo taikymas padeda stebėti besikeičiančią darbuotojų elgseną ir rezultatus bei skatina didesnę darbuotojų įsipareigojimą. Kai kurie informantai dalinasi, kad įsipareigojimas gali kilti iš darbuotojo pusės be vadovo skatinimo. A16 teigia, kad kai kurie darbuotojai patys išsikelia sau tikslą ir įsipareigoja jį vykdyti. Toks įsipareigojimas vyksta prieš kitus darbuotojus, o tai gali padidinti darbuotojo atsakomybę vykdyti šį įsipareigojimą. Išankstiniai įsipareigojimai gali būti taikomi lyderių skatinant elgsenų pokyčius darbe: „Gal daugiau būna toksai turbūt susitarimas, kai nesilaikome tam tikrų nu, pavyzdžiui, laiku ateiti į darbą, ar ne, ir tu šnekiesi tada nu tai susitarėm.“ (A5). Panašioje situacijoje tokį elgsenų skatinimą taiko ir kiti transformaciniai lyderiai: „<...> viena darbuotoja turėjo tikrai labai daug kokybinių, kasdienių, darbo klaidų ir dėl to mes metinio pokalbio metu jos tuos atvejus pasikėlėme, pasidarėme sutarimus, išsikėlėme ir KPS, kaip mes tą matuosimės, kiek klaidų gali būti, kokios klaidos yra kritinės ir ką tai reiškia, kokios gali būti pasekmės.“ (A9). Tai rodo, jog išankstiniai įsipareigojimai gali būti taikomi elgsenų pokyčiams, kuomet esamas elgesys neatitinka lyderio ir pačios organizacijos lūkesčių. A9 informanto pateiktas pavyzdys taip pat atskleidžia, kad išankstiniai įsipareigojimai gali būti taikomi kartu su informacijos atskleidimu, kadangi dalijamasi informacija kokios gali būti pasekmės jeigu įsipareigojimai nebus vykdomi. Apibendrinant galima teigti, jog transformaciniai lyderiai linkę naudoti šį elgsenų skatinimo tipą, kuris pasireiškia per įsipareigojimų

užfiksavimą. Nustatyta, jog šis elgsenų skatinimo tipas glaudžiai taikomas su kitais tipais, tokiais kaip informacijos atskleidimas ir automatiniai pasirinkimai ir nustatymai.

Transakciniai lyderiai mini darbuotojų išankstinį įsipareigojimą prieš kitus darbuotojus dažniau. Pavyzdžiui informantas **A20** dalinasi, jog taikoma praktika, kuomet darbuotojai įsivardija užduotį ir terminus prieš komandą taip sukeliant atsakomybės jausmą. **A2** dalinasi, jog darbuotojai skatinami garsiai pasisakyti ir įsipareigoti iki kada bus atlikti tam tikri darbai bei esant poreikiui, pasidalinti naujais terminais kada rezultatas bus pasiektas. Tai rodo lyderių skatinimą prisiimti atsakomybę už išsikeltus tikslus. Informantas **A4** dalinasi, kad pačio darbuotojo įsipareigojimo įsivardinimas didina atlikimo tikimybę: „*Dažnu atveju aš klausiu, ta prasme, nes kada žmogus pats tą įvardina, tikimybė, kad jis įgyvendins yra didesnė, bet kaip čia pasakyt. Tai vat, kai žmogus pats pasako, tai tada pats įsipareigoja, reiškias tikimybė, kad įgyvendins, yra didesnė*“. Transakciniai lyderiai mini panašias išankstinio įsipareigojimo aplinkybes kaip ir transformaciniai lyderiai – toks skatinimas taikomas esant darbuotojo elgsenos neatitikimams ar prastiems veiklos rezultatams. Informantas **A21** dalinasi, kad darbuotojai įprastai tokiu atveju išsikelia patys tikslus kaip gerins rezultatus bei įsipareigoja prieš lyderį.

Galima teigti, jog transakciniai lyderiai daugiau dalinasi darbuotojų įsipareigojimų įgarsinimu prieš kitus žmones bei taiko siekiant tikslų ar gerinant veiklos rezultatus ir elgseną. Transformaciniai lyderiai labiau linkę taikyti įsipareigojimų užfiksavimą kuomet darbuotojų elgsena neatitinka lyderio lūkesčių ir gali būti taikoma kartu su kitais elgsenų skatinimo tipais.

4.2.4. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų pastangų pokyčio pasireiškimo būdai

Kitas elgsenų skatinimo tipas yra pastangų pokytis, kuris taikomas siekiant sumažinti asmens pastangas pasirenkant ar atliekant tam tikrus veiksmus. Rezultatai atskleidžia, jog pastangų pokytis gali pasireikšti 5 būdais: išankstiniu užduoties padarymu ir paruošimu, užduočių išskaidymu mažesniais etapais, pagalbos suteikimu arba nukreipimu kur jos ieškoti, aplinkos ar sąlygų suteikimu dalinantis tam tikra informacija taip palengvinant informacijos dalinimosi sklaidą bei kolegų šėšėliavimu taip sumažinant pastangas mokantis atlikti tam tikras užduotis. Žvelgiant į 7 paveikslą galima matyti, kad transformaciniai lyderiai yra labiau linkę keisti sekėjų pastangas. Daugiausia šis elgsenų skatinimo tipas pasireiškia per pagalbos suteikimą ar nukreipimą ir aplinkos bei sąlygų suteikimą. Transakciniai lyderiai mažiau taiko šį tipą, o jis dažniausiai pasireiškia per pagalbos suteikimą ar nukreipimą. Kiti pasireiškimo būdai užfiksuoti tik iki dviejų kartų.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Pastangų pokyčio pasireiškimo būdai		
● Išankstinis užduoties dalinis padarymas	5	2
● Užduočių išskaidymas	1	2
● Pagalbos suteikimas/ nukreipimas	15	12
● Aplinkos/sąlygų suteikimas	8	1
● Kolegų šėšėliavimas	5	

7 pav. Pastangų pokyčio pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Žvelgiant į 10 lentelę galima matyti, jog transformaciniai lyderiai atlieka tam tikrus pirminius veiksmus prieš perduodant užduotį darbuotojams siekdami palengvinti užduoties atlikimą. Informantas **A5** teigia, jog iš anksto atlieka tam tikrus veiksmus norėdamas sumažinti stresą: „*Tai*

tiesiog aš pagalvojau, ar ne, ir sudėlioju sistemą kaip atsispausdinti kainas, kaip ją sukarpyti, kad būtų trumpas darbas, kad nereikėtų lakstyti ir dėlioti, nu reiškiasi, padariau už darbuotoją, sutikrinau lokacijas ir tiesiog darbuotojams nunešiau sukramytą informaciją ir jam reikėjo tik tais sudėlioti ir padaryti.“ Šie pavyzdžiai atskleidžia lyderio įsitraukimą į užduočių atlikimą ir siekį palengvinti darbuotojų užduotis taip skatinant veikti produktyviau ar be streso.

10 lentelė. Pastangų pokyčio pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Pastangų pokytis	Išankstinis užduoties dalinis padarymas	„Taip, aš labai mėgstu palengvinti tą situaciją. Na, jeigu per pavyzdį, turi kažkokią sudėtingą užduotį ir tas klausimas pas mane pirmiausia atsiduria. Aš jau padarau visada tokia mini analizę ir sukramytą tą informaciją jau perduodu užduotį į kur nu kur akcentus dėti, ką žiūrėti ir panašiai, ar kokių tau kitų kompetencijų reikės, kitų kolegų iš kitų departamentų skyrių pagalbos. Aš jau tokia mini analizę padarau“ (A14)
		Užduočių išskaidymas	„<...> nu ten turi tris skirtingas ten tas užduotis ir tu sakai nu gerai, pasižiūrėkim svarbumo prasme. Šitas privalomas, šitą galbūt ten vienu leveliu žemiau, nu tai logiška būtų, kad galbūt šitoj tau būtų logiškiau prisijungtų prie to daugiau žinai dėl to, kad ten tai yra svarbesnis prioritetas mūsų nežinau srityje, tai taip stengiuosi paskaidyti“ (A8)
		Pagalbos suteikimas/nukreipimas	„Galbūt būna žmonės, kurie pačioj pradžioj nelabai žino savarankiškai kaip daryti, tai tu vis tiek kalbi, koks turėtų būti pirminis veiklų planas.“ (A13)
		Aplinkos/sąlygų suteikimas	„<...> pas mus atsirado darbuotojų anoniminė apklausa, kur yra nuskanavus QR kodą darbo vietoje ir pas mus jų prikabinta visur, nuskanoja tą QR kodą ir gali palikti anoniminį atsiliepimą įmonei žinoti, kad kažkas kažkur kažkaip tais tai tokių sprendimų.“ (A9)
		Kolegų šešėliavimas	„<...> tai mes darom tokius dalykus kaip šešėliavimas ir pavyzdžiui, jeigu matai, kad vienas žmogus stringa su ta pačia užduotimi, jis gali pašešėliuoti kitą žmogų, kuris greičiau tai atlieka“ (A11)
Transakcinis lyderystės stilius	Pastangų pokytis	Išankstinis užduoties dalinis padarymas	„<...> tai ką, paėmiau paprasčiausiai paletę iš dažų parduotuvės nupirkau, paėmėm savo brandbook'ą ir artimiausią spalvą suradom, sudėjom atsinešėm tvirtintis pas direktorių, kuri spalva, nes nu pastomatas tai bus didžiulis matomas, nu tai turiu mintį, kad tada tu pasiimsi visą tą ir žiūri, kurioj vietoj yra baimė ir strigimas.“ (A10)
		Užduočių išskaidymas	„Tai jeigu užduotis yra kažkokia sudėtinga, tai išskaidau mažesniais žingsniais, gal tada ir ne taip baisu ir nuimi stresą nuo žmogaus, kad oho kiek čia visko daug ir nuo ko pradėt, ir ką daryt. Tai tada biškį lengviau būna, bent jau aš taip manyčiau.“ (A21)
		Pagalbos suteikimas/nukreipimas	„O tam pasiruošimui, kad irgi komfortiškiau jaustųsi kolėgos, tai mes tai padarome, kad susiskambiname, kolėgos paruošia analizę, tada mes susiskambinam ir aš paklausinėju, ko galbūt ir žinau ir komitete klaustų ir tada plačiau, tarkim, į situaciją pasižiūri kaip atsakyti, kartais net pasitariam, kad net jeigu klaus, kodėl jis sprendimą tokį priėmė.“ (A2)
		Aplinkos/sąlygų suteikimas	„Visada komandinių susitikimų metu tiesiog skiriu laiką „X, tavo veikla artėja“ jis paragina, paskatina tiesiog. Šiandien komandinio susitikimo metu kita kolegė sako: „atėjo laiškas dalyvauti pavasariniam kažkokiam žygyje“. Sako: „daviai visi žygiuojam“ ir tiesiog tuo metu atėjo laiškas. Tai tiesiog va taip

			suteikiu erdvę gal labiau arba pati paraginu, arba paskatinu kolegas vieni kitus paraginti ir už motyvuoti įsitraukti. “ (A2)
--	--	--	---

Taip pat šis elgsenų skatinimo tipas pasireiškia per vadovo rūpestį ir siekį sumažinti papildomą krūvį darbuotojams: „*Vidinė komunikacija irgi ten yra, kadangi daug su investavimu dirbom, daug šaltinių ir anglų kalba, tai stengiuosi lietuviškas versijas tų dokumentų surasti, kurios yra svarbios.*“ (A12). Transformaciniai lyderiai taip pat sumažina darbuotojų pastangas išskaidydami sudėtingas užduotis į mažesnius atlikimo etapus. Tačiau tik informantas A8 dalinasi tokiu pastangų sumažinimo būdu kuomet užduoties atlikimo veiksmai yra prioretizuojami. Galima teigti, jog toks pastangų pokyčio pasireiškimo būdas nėra plačiai naudojamas. Nustatyta, kad labiausiai pasitaikantis elgsenų skatinimo pasireiškimo būdas yra pagalbos suteikimas ar nukreipimas kur jos gauti. Tokiu būdu pasireiškiantis pastangų pokytis yra taikomas su kitais elgsenų skatinimo tipais. Pavyzdžiui, informantas A3 dalinasi: „*Tai vienas iš mano darbų yra šiek tiek parodyti, o kas vyksta už mūsų? Kaip kas ką daro, ne tiek siekiant pasakyti, kad kas, ką daro gerai ar blogai, bet tiesiog atkreipti dėmesį ir labiau kaip čia praplėsti žinių akiratį, nes kartais tų kažko nedarai, nes net nesupranti, kad taip galima daryti.*“ Šis pavyzdys atskleidžia, kad pagalba gali būti suteikiama per informacijos pasidalinimą su sekėjais apie kitų organizacijų praktikas siekiant parodyti tikslų įgyvendinimo galimybes. Tai atspindi elgsenų skatinimą per socialines nuorodas, kadangi pateikiami pavyzdžiai apie kitų naudojamas praktikas siekiant paskatinti pritaikyti šias praktikas ir esamoje organizacijoje. Lyderiai taip pat suteikia pagalbą surasdami asmeniui augimo galimybes: „*Tai mes kalbam kaip prisijungti prie projekto, bandai suvesti su kolegom, kurie dalyvauja, sakym, kokioj nors iniciatyvoje. Tu suvedi žmones, kad priimkit į komandas šitą darbuotoją ir taip toliau.*“ (A13). Tai rodo, jog lyderis, norėdamas suteikti pagalbą sekėjui, turi gerai pažinoti organizacijoje esančius žmones ir jų veiklos sritis. Lyderis, suveddamas darbuotoją su atitinkamais žmonėmis sumažina jo pastangas ieškant galimybių prisidėti prie organizacijos iniciatyvų ir taip skatinant darbuotojo augimą. Taip gali būti užtikrinamas žmogaus augimas ir skirtingų komandų bendradarbiavimas.

Dar vienas būdas, per kurį atsiskleidžia transformacinių lyderių siekis sumažinti darbuotojų pastangas yra aplinkos ir sąlygų suteikimas. Informantai dalinasi, kad darbuotojams yra suteikiama erdvė susirinkimų metu dalintis iniciatyvomis ir savo patirtimi taip skatinant kitų žmonių iniciatyvumą: „*Per susitikimus irgi pasikalbam apie tai, kaip sekėsi tam kolegai, kuris dalyvavo, ką jis naujo išmoko, su kuo susipažino ir taip toliau. Tai manau, tas eterio davimas komandinių susitikimų metu tam kolegai papasakoti kaip jiems sekėsi, tai čia geriausias turbūt.*“ (A11). Tokia praktika pasidalino ir informantas A13: „*Visą laiką arba skiri laiko per kažkokių tai komandų susitikimus būtent dedikuotus tai temai, kur darbuotojas gali pasidalinti.*“ Pastebimas lyderio sąlygų suteikimas taip sumažinant pastangas prisijungti prie organizacijos iniciatyvų: „*Tai tu skiri laiko ir kitas momentas yra tada, kada jau sutinki, kad darbuotojas eis į kokią nors programą dalyvauti, tai atitinkamai perskirstom darbus, kad būtų atlikta ir kad darbuotojas irgi turėtų laiko sudalyvauti tuose iniciatyvose ir panašiai.*“ (A13). Tokia praktika dalinasi informantas A11: „*paėmus X, tai įvyko ten kas savaitę, <...>, tai atlaisvini jam tą dieną, galbūt mažesnę krūvį duodi tų užduočių, suprasdamas, kad penktadieniais pas jį bus iškritęs, nes jisai dalyvaus tam projekte*“. Galiausiai, transformaciniai lyderiai gali palengvinti mokymąsi ar problemų sprendimą organizuodami kolegų šešėliavimą: „*<...> tai mes darom tokius dalykus kaip šešėliavimas ir pavyzdžiui, jeigu matai, kad vienas žmogus stringa su ta pačia užduotimi, jis gali pašešėliuoti kitą žmogų, kuris greičiau tai atlieka.*“ (A11). Taip pat kolegų šešėliavimas gali būti skatinimas siekiant didesnio darbuotojų augimo kitose srityse: „*Aš pastūmėjimu visada laikau šešėliavimą. Jeigu, tarkim, darbuotoją domina kita sritis ar kitas*

procesas, kad ir mūsų departamente, arba gretutiniams departamente, tai visada padėdu suorganizuoti šešėliavimą.“ (A14). Taigi, transformacinių lyderių taikomas pastangų pokytis gali pasireikšti įvairiais būdais, tačiau tai rodo, jog toks skatinimas yra plačiai taikomas organizacijose.

Transakciniai lyderiai taip pat taiko pastangų pokytį darbuotojams. Tačiau tik dviejų lyderių taikomas pastangų pokytis pasireiškia per išankstinį užduočių atlikimą. Informantas **A10** dalinasi, kad tokį skatinimą taiko tuo atveju, kuomet užduotis yra nauja ir yra vengiama ją atlikti, dėl to naudinga atlikti pirmus žingsnius lyderiui. Kitas informantas dalinasi, kad išankstinis pasiruošimas padeda išvengti nesusipratimų darbe: *„Kartais, kai žinau, jog šiandien bus daug dirbančių ir kad nesusimaišytų tarp įrankių, sufotkinu tiksliai kur stovi kiekvieno įrankiai šiandienos, kadangi žinau jų darbus, ane, kas ką darys ir dar užklijuoju lipnių lapukų, kad čia X, o čia Y. Nu tai taip stengiuos, kad nebūtų, jog kažkas išvažiuoja nepasiėmęs savo ir pritrūksta kažko.“ (A22).* Transakcinių lyderių taikomas pastangų pokytis retai pasireiškia per užduočių išskaidymą. **A21** dalinasi, kad užduoties išskaidymas mažesniais žingsniais padeda sumažinti stresą ir taip palengvinti tolimesnį užduočių atlikimą. Informantas **A20** taip pat dalinasi, kad suskaidymas į mažesnes dalis gali sumažinti neapibrėžtumą ir palengvinti užduočių atlikimo pradžią: *„Padėdu daugiausia suskaidydama užduotį į mažesnes dalis, mažesniais kšneliais, kurie labiau įveikiami. Stengiuosi aiškiai parodyt kaip padaryt ir tą pirmą žingsnį ir tikiuos, kad taip sumažinu tą neapibrėžtumą. Kai žmogus mato, ką reikia daryti pirmiausia, jam daug lengviau pradėti, nėra mėtymosi ir streso mažiau.“.*

Transakciniai lyderiai labiausiai pasižymi pagalbos suteikimu ar nukreipimu kur jos ieškoti. Informantai dalinasi, kad dažniausiai tenka nukreipti ieškoti pagalbos sprendžiant problemas ir mokantis: *„Tarkim esu programuotojas, jeigu tu kažkokios užduoties nesugebi arba situacijos, tai prašai pagalbos, kad tau techlead‘as padėtų ar ne? Tai jisai žino, ką vienoje ar kitoj situacijoj reikia daryti dažniausiai ir kai jisai pataiso tą situaciją, tai labai svarbu, kad jisai papasakotų, kaip tai padarė.“ (A17).* Kitas informantas atskleidžia, kad dažniausiai sumažina pastangas naujiems kolegoms: *„Jaunesnįjį kolegą reikėjo nukreipti, į kurią silpną vietą pirmiausia atkreipti dėmesį projekto, kad būtų sėkmingai patobulinta ir būtų lengviau pereiti prie kitų darbų, nu tai gal čia labiau ne kiek pasirinkimų sumažinimas, o parodymas jam kas nėra akivaizdu kaip jaunesniajam specialistui.“ (A21).* Dar vienas informantas dalinasi, jog suteikia papildomų resursų ir pagalbos intensyvesniu laikotarpiu: *„<...> jisai pasako, aš ten nespėsiu, aš galiu surasti agentūroje, gal daugiau valandų duokite man, mes mokėsime daugiau, man šiuo atveju reikia pagalbos, manau, žmogui žinai daugiau, tai visą laiką galima surasti tą sprendimą.“ (A10).* Toks transakcinių lyderių pagalbos suteikimas atskleidžia, jog lyderiai pasižymi tikslingu nukreipimu kur ieškoti pagalbos, tačiau yra rečiau identifikuotos situacijos, kada pats lyderis suteikia pagalbą asmeniui. Galiausiai, transakcinių lyderių pastangų pokytis gali pasireikšti per aplinkos ir sąlygų suteikimą, tačiau toks būdas identifikuotas tik vieną kartą. Informantas **A2** dalinasi, kad suteikiamas laikas susirinkimų metu dalintis organizuojamomis iniciatyvomis bei skatinti dalyvauti ir kitus.

Apibendrinant galima teigti, jog transakciniai lyderiai labiausiai linkę sumažinti darbuotojų pastangas per darbuotojų nukreipimą, kur galima rasti pagalbos, o rečiau pasireiškia per aplinkos ir sąlygų suteikimą bei visai nepastebimas skatinamas kolegų šešėliavimas. Transformaciniai lyderiai labiausiai yra linkę suteikti pagalbą darbuotojams siekiant jų augimo bei suteikia sąlygas ir erdvę dalinantis informacija ar dalyvaujant organizacijos iniciatyvose taip skatinant iniciatyvumą.

4.2.5. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo supaprastinimo pasireiškimo būdai

Dar vienas transformacinių ir transakcinių lyderių taikomas elgsenų skatinimo tipas yra supaprastinimas. Jis gali pasireikšti trimis skirtingais būdais: per procesų standartizavimą, instrukcijų suteikimą ir per pasirinkimų sumažinimą (žr. 8 pav.). Galima matyti, kad transformaciniai lyderiai yra labiau linkę taikyti tokį elgsenų skatinimą lyginant su transakciniais lyderiais. Nustatyta, kad transformaciniai lyderiai labiausiai linkę sumažinti pasirinkimus, o transakciniai lyderiai supaprastina darbuotojų veikimą per procesų standartizavimą ir sutrumpinimą. Tuo tarpu transformaciniai lyderiai šį būdą ir instrukcijų suteikimą naudoja rečiausiai, o transakciniai lyderiai taip pat rečiausiai supaprastina per instrukcijų suteikimą.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
Supaprastinimo pasireiškimo būdai		
Procesų standartizavimas/sutrumpinimas	5	7
Instrukcijų suteikimas	5	2
Pasirinkimų sumažinimas	16	4

8 pav. Supaprastinimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Žiūrint į 11 lentelę galima teigti, kad transformaciniai lyderiai suteikia instrukcijas 2 atvejais: yra paminėti tam tikri užduočių atlikimo žingsniai arba užduoties atlikimas neatitinka lyderio lūkesčių. Tokiu būdu supaprastinimas užduočių atlikimas darbuotojams. Taip pat instrukcijos suteikiamos kuomet pastebimos besikartojančios klaidos atliekant užduotis: „Jeigu aš matau, kad pasikartoja problema, aš stengiuosi apibrėžti, jaučia labai sausai, instrukciją, kaip mes turime elgtis arba kur yra tos ribos“ (A9). Tai gali paskatinti darbuotojus labiau atkreipti dėmesį į padaromas klaidas ir nevengti užduočių padarymo.

11 lentelė. Supaprastinimo pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Supaprastinimas	Instrukcijų suteikimas	„Tai tokius trumpus, tokius labai paprastus aprašytus veiksmus, kai užsimiršta rečiau atliekamos funkcijos. Tai tiesiog kad po ranka turėtų tokį kelių žingsnių schemutę, kaip reikia atlikti vienas ar kitą užduotį. Tai irgi darbuotojus motyvuoja, nes jinai jam patinka.“ (A16) „Matau, kad kažkas padaryta ne taip kaip galėtų būti ir tada nusiunčiu su schema, kad žiūrėkit, kai kitą kartą darysit, galima būtų pabandyti padaryti šitaip. Ir jeigu tada ateina ir sako, kad ne taip sakau, tai aišku, jūs galite dar sugalvoti tris kartus geriau“ (A1)
		Pasirinkimų sumažinimas	„<...> pradžioj pasikalbam keliantis tikslus, kas svarbu jam ir kas jam įdomu, kokius tikslus nori įgyvendinti, tada jo, jeigu yra daug sričių ir neišsirenka, galima duoti jam ten ne penkis pavyzdžius ar ne, o du pavyzdžius, kad jam bus lengviau išsirinkti, ką nori daryti, tai jo.“ (A11) „Tai ką mes stengiamės daryti ir ko mes mokinamam kitus daryti, kad apsispręsti iš dviejų variantų. Mes atnešame variantus ne penkis, ne šešis, o du, Ir tu atneši, kad plusai yra tokie, minusai yra tokie.“ (A13)

		Procesų standartizavimas / sutrumpinimas	„Tai mes nežinau, laiškų šablonai, susitarimai kokias, galbūt tiesiog kompensaciją klientui duoti, kad užglaistytų tą situaciją, tai jie tikrai naudojami.“ (A9) „Padeda ir tos pačios instrukcijos, žinojimas kas yra atsakingas žmogus į kurį vieną kreiptis, o ne į visus.“ (A19)
Transakcinis lyderystės stilius	Supaprastinimas	Instrukcijų suteikimas	„Pavyzdžiui, jei noriu kad atliktų specifinę korekciją, iš karto duodu nuorodą, ir aiškų pavyzdį ar trumpą instrukciją, kaip tai padaryti.“ (A20)
		Pasirinkimų sumažinimas	„<...> tą pasirinkimą supaprastinam, kad būtų iš mažiau ko rinktis, nes nu kuo mažiau pasirinkimo tuo greičiau apsispręsti, tas arba tas, neduoti iš dešimt darbų kažkokiu pasirinkti, ką tu gali padaryti dabar, tai duok su konkretizuoti du tris darbus, iš kurių, nu va iš tų gali rinktis.“ (A7) „Nu čia žinai nebent būna sunku apsispręst nu labiau susidėliot per kokius miestus važiuos, <...>/ Tai būna, kad pasidėliojam dienos maršrutą, kartais nuimu kokius klientus jei matau, kad ten labai per galvą reiks verstis, važiuot kažkur į kitą Lietuvos galą ir dar paskui grįžti.“ (A22)
		Procesų standartizavimas / sutrumpinimas	„<...> esame komunikavimo visą procesą susidėlioję, tokią schemą, sakykime, ir į ten įdėjome skambutį kaip privalomą žingsnį bent jau tam tikrame etape.“ (A2) „Mes kad ir pati ta akcijų organizavimo tvarka su tais pusmetiniais su tokiais tinkelių tvirtinimais mes pasidėliojom naują logiką, viską tiesiog paėmėm ir parašėm procedūrą į ją pasitvirtinai.“ (A10)

Siekdami supaprastinti darbuotojų pasirinkimą, transformaciniai lyderiai gali sumažinti pasirinkimų kiekį. Pasak lyderių, tikslų pasirinkimų sumažinimas gali padėti labiau apsispręsti prie ko norima prisidėti ir pridėdama, kad svarbu pabrėžti pasirinkimų plusus bei minusus. Taip pat pasirinkimų sumažinimas gali padėti pagreitinti tam tikrus procesus, o tai prisideda prie procesų efektyvumo. Dėl to lyderiai gali supaprastinti pasirinkimus sumažindami juos iki kelių variantų: „Pasirinkimų skaičių labai gerai mažinam, kai yra bendri mokymai ir gyvi mokymai, į kuriuos turi atvykti iš skirtingų miestų, <...>. Tai visą laiką maksimaliai pasirinkimą mažinam dėl datų, kada vyks mokymai, nes jeigu užduodi klausimą, kada jums būtų patogiau kovą vasarį, balandį, tada prasideda chaosas visiškai, tai jau šitą išmokusi, pasirenki vieną mėnesį duoti dvi arba tris datas ir pabalsuojam, kuri priimtinausia“ (A14). Pasirinkimų sumažinimas gali paskatinti darbuotoją greičiau priimti jam naudingą sprendimą ir sumažinti stresą renkantis. Galiausiai, transformaciniai lyderiai gali supaprastinti tam tikrų veiksmų atlikimą per procesų standartizavimą ir sutrumpinimą. Pavyzdžiui, lyderiai teigia, kad standartizuoti šablonai ir susitarimai gali padėti paskatinti darbuotojus nevengti sudėtingų darbinių situacijų, kai yra žinoma ką reikia daryti. Tai supaprastina darbuotojų veiksmus ir mažina neapibrėžtumą. Taip pat aiškus procesų pasiskirstymas tarp darbuotojų gali padėti darbuotojams kuomet ieškoma atsakymų ir sprendimo būdų. Procesų supaprastinimas gali būti veiksmingas ir neformaliose organizacijos iniciatyvose. Pavyzdžiui, organizuojant gimtadienio pasveikinimą, darbuotojams supaprastinamas pasirinkimas sukuriant bendrą standartizuotą dokumentą: „Pavyzdžiui, reikia susitarti datą, kada mes pietausime visi kažkieno gimtadienio proga. Tai, užuot turėjus dideles diskusijas, atsiuntė excel'į, kur visi gali susižymėti.“ (A1). Tai mažina neapibrėžtumą ir padeda sutaupyti laiko resursų.

Transakciniai lyderiai nėra linkę dalintis instrukcijomis ir taip supaprastinti darbuotojų veikimą. Identifikuotas tik vienas informantas, kuris dalinasi, jog instrukcijų suteikimas gali sumažinti laiko resursus ir neapibrėžtumą darbuotojams. Taip pat transakciniai lyderiai dalinasi, jog pasirinkimų sumažinimas gali sutaupyti laiko (A22). Galiausiai, transakciniai lyderiai linkę supaprastinti darbuotojų veiksmus sutrumpindami arba standartizuodami procesus. Pavyzdžiui, siekiant, jog darbuotojai nevengtų pokalbių telefonu su klientais, toks žingsnis buvo įvestas kaip standartas. Informantas A2 pastebi, kad tai padėjo darbuotojams vėliau atlikti ir kitus reikalingus žingsnius, dėl to tai paskatino nevengti skambučio. Taip pat dalinamasi, kad kylantys iššūkiai darbe ir jų identifikavimas gali nulemti naujų procesų atsiradimą ir standartizavimą taip sumažinant darbuotojams krūvį: „Ir va prašau iš to gimė idėja, jog reikia susikurti šabloninius planus pagal įmonių tipus, pagal prekybos rūšis ir panašiai. Dabar turim tą sistemą ir puikiai naudojame“ (A20).

Apibendrinant galima teigti, kad transakciniai lyderiai supaprastina darbuotojų pasirinkimus ir veiksmus per pasirinkimų sumažinimą ir procesų standartizavimą taip skatindami taupyti laiko resursus ir dirbti produktyviau. Transformaciniai lyderiai labiausiai linkę supaprastinti darbuotojų pasirinkimus sumažinant jų skaičių tokiu būdu paskatinant juos greičiau pasirinkti jiems priimtina variantą. Mažiau supaprastinimas pasireiškia per instrukcijų suteikimą ir procesų standartizavimą, kurie skatina nevengti užduočių atlikimo ir gali sumažinti stresą darbinėse situacijose.

4.2.6. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų finansinių paskatų pasireiškimo būdai

Transformaciniai ir transakciniai lyderiai taip pat taiko finansines paskatas. 9 paveiksle galima matyti, kad finansinės paskatos yra vienas iš rečiausiai taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo tipų. Lyderiai dalinasi, kad finansinės paskatos dažniausiai yra organizacijų kintamo atlygio dalis ir nėra suteikiamas papildomas biudžetas skirti vienkartinės finansinės paskatas darbuotojams. Tačiau esant galimybei taip skatinti darbuotojų elgsenų ar pasirinkimų pokyčius, šis tipas labiau būdingas transakciniams lyderiams. Identifikuoti 2 finansinių paskatų pasireiškimo būdai: per suteikiamas dovanas ir per premijas darbuotojams. Galima matyti, jog transformaciniai lyderiai yra labiau linkę suteikti dovanas, o premijų suteikimas nėra identifikuotas, nustatytas tik lyderių dalinimasis apie premijų suteikimo neveiksmingumą. Tuo tarpu transakciniai lyderiai labiau linkę suteikti premijas darbuotojams, o dovanos yra mažiau populiarios skatinant tam tikrą elgesį.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Finansinių paskatų pasireiškimo būdai		
● Dovanos	3	2
● Premija	1	5

9 pav. Finansinių paskatų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Duomenys leidžia teigti, jog transformaciniai lyderiai suteikia dovanas darbuotojams taip išreikšdami padėką (12 lentelė). Pavyzdžiui, informantas A9 dalinasi, kad dovanų suteikimas darbuotojui parodo, kad jo pastangos yra pastebėtos ir įvertintos. A9 informantas prideda, kad skatina darbuotojų elgseną suteikdamas simbolines dovanas: „Tai mes sutarėm, kad ją nustebinsime. Tiesiog simbolinę dovanėlę - puokštė gėlių ar šampano butelis. Nesvarbu, tiesiog tam, kad ji pajautų, jog yra matoma, kad rezultatus matome, kad jos pastangos yra įvertintos.“. A14 informantas dalinasi, kad dovanos suteikiamos motyvuotiems ir gerai dirbantiems žmonėms. Taip rodomas žmonių pastangų

pastebėjimas ir įvertinimas ir tai gali būti laikoma paskata, kuri skatina tolimesnį tokių darbuotojų elgesį.

12 lentelė. Finansinių paskatų pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Finansinės paskatos	Dovanos	„turėjome tą „ačiū“ programą, bet jinai man labai patiko, nes iš esmės vertybiškai man toks fainas dalykas. Galbūt pats priėjimas prie bonuso formato ar tai bus pinigai dovanų čekis ar kažkoks tai fizinis rekvizitas? Ne tiek svarbus ir diskutuotinas, bet žmonės jausdavosi pamatyti, pastebėti, kažkas ar pasidalina įmonės lygiu. Tai man labai patikdavo ir mano kolegoms irgi labai patikdavo.“ (A9) „Tai nežinau, kaip čia būtų premiją, ar nebūtų, bet tokį kaip paskatinimą, tai paskatiname bilietais į konferencijas, turim savo konferencijų sritį, turim ir Lietuvoj, turime ir užsienyje. Tai irgi motyvuotus gerai dirbančius ir potencialo turinčius išleidžiam į konferencijas, tam tikrus renginius. „ (A14)
Transakcinis lyderystės stilius	Finansinės paskatos	Premijos	„Bonusus taikome retesniais atvejais, dažniausiai tada, kai matom ypač ryškų darbuotojo indėlį ar viršytus lūkesčius“ (A21) „Tai skatinom, kad patys darbuotojų vestų savo klientus už juos prabalsuoti ir mesti į tam tikrą dėžutę balsavimus ir daugiausiai surinkęs balsų taptų geriausiai aptarnaujantis darbuotojas ir apdovanotas piniginiu prizu.“ (A7)
		Dovanos	„Tai, ką mes komandoje esame sutarę ir balsavimo metu vat pritariam, kad turėti komandoje top performerį, sakykime, kur mes pagal tokią skaičiuoklę, kurią pasidarėme, įsivertiname kiekybę kokybę, komandos balą. Tai yra na visi anonimiškai duoda savo vertinimą kolegai, kuris, sakykim, labiausiai prisidėjo, pagelbėjo galbūt su situacijomis, galbūt emociškai ir tada yra vadovų vertinimas. Tai yra mano - tai įvairūs projektai, iniciatyvos į komandines veiklas ir iš to išsivedam vieną balą ir apdovanojam top performerį. Kolegas tai motyvuoja, mes iš savo biudžeto skiriame tam tikrą sumą, kažkokio atskiros negaunam, bet taip na sutarėm, kad tam tikra suma ir tai gali būti tiesiog nežinau Wolt kuponas...“ (A2)

Transakciniai lyderiai dalinasi, kad retais atvejais premijos gali būti suteikiamos darbuotojams didinant jų motyvaciją ir rodant padėką už jų indėlį. Pavyzdžiui, informantas A20 dalinasi: „Taip, tam tikrais atvejais finansinės paskatos yra naudojamos. Pavyzdžiui, jei darbuotojas nuosekliai pasiekia gerus rezultatus, laiku užbaigia svarbius projektus, prisiima daugiau atsakomybės arba parodo labai gerą iniciatyvą, tai toks elgesys būna papildomai įvertintas.“. Tačiau informantai taip pat pažymi, kad padėka premijomis gali būti neefektyvi paskata: „Finansinis bonusas darbuotojams nėra jis ilgalaikis, tai dėl to finansinių vengiu, nes nu darbuotojai gauna nuolatos, padidėja komforto zona ir pripranta prie to.“ (A7). Transakciniai lyderiai taip pat skatina darbuotojų elgseną per dovanas. A2 informantas dalinasi, kad dovanos gali būti suteikiamos už puikius veiklos rezultatus taip didinant darbuotojų motyvaciją. Informantas A10 dalinasi, kad dovanos gali parodyti lyderio ir organizacijos dėkingumą už darbuotojo indėlį: „<...>ir aš turėjau dar darbuotoją, kuri buvo atsakinga už tai ir, tarkime, jinai tą reiginį, tas visas sukoordinavimas, tai tikrai lipo ir iš darbo valandų, ir iš to, ką tu galėtum iš to žmogaus reikalauti pagal jo pareigines funkcijas, <...> tada aš tokiu atveju irgi inicijavau, <...> kad tai turi būti įvertinta.<...> tai buvo apdovanota dovanų kuponais ir pakankamai reikšminga suma.“

Apibendrinant galima teigti, jog transakciniai lyderiai linkę daugiau skirti finansines paskatas darbuotojams už jų veiklos rezultatus, o transformaciniai lyderiai finansines paskatas taiko tik per dovanų suteikimą darbuotojams. Svarbu pabrėžti, kad šis skatinimo būdas yra mažiau veiksnus ir dažnu atveju priklauso nuo pačios organizacijos tvarkų.

4.2.7. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų refleksijos skatinimo pasireiškimo būdai

Analizuojant duomenis nustatyta, kad informantai dalinasi patirtimi, kuomet skatinima tam tikra darbuotojų elgsena ar pasirinkimai per refleksiją. Identifikuota, kad dažniausiai toks tipas taikomas lyderių, kurie vadovauja vadovų komandai. Tai apima darbuotojų skatinimą reflektuoti apie iškilusias problemas ieškant sprendimo būdų. Nustatyta, kad toks darbuotojų elgsenų skatinimo tipas pasireiškia per koučingą, kuomet pateikiami tam tikri klausimai, kurie padeda rasti ir įvardinti galimus sprendimo būdus. Žvelgiant į 10 paveikslą galima matyti, kad toks skatinimas labiau būdingas transformaciniams lyderiams, o transakciniai koučingą taiko rečiau. Tokį pasiskirstymą gali lemti tai, jog transformaciniai lyderiai linkę skirti individualaus dėmesio savo sekėjų augimui, o toks elgsenų skatinimas apima žmogaus ugdymą suteikiant pagalbą per klausimus.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Refleksijos skatinimo pasireiškimo būdai		
Koučingas	14	4

10 pav. Refleksijos skatinimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Rezultatai atskleidžia, jog koučingas taikomas skirtingose situacijose (13 lentelė). Informantas **A8** dalinasi, kad koučingas gali padėti rasti ilgalaikius sprendimus darbuotojams užkertant kelią problemoms ateityje. **A12** informantas dalinasi panašia patirtimi, kai koučingo pagalba ieškomi sprendimo būdai ir vietos, kuriose reikėtų tobulėjimo ir greitesnių sprendimo būdų. Tai rodo, jog lyderiai taiko refleksijos skatinimą pasireiškiantį per koučingą, kada tam tikros situacijos ar problemos darbe gali būti sprendžiamos efektyviau. Tuo tarpu, koučingas taip pat naudojamas ir esamose dar neišspręstose temose kuomet darbuotojams sunku priimti sprendimą ir rasti atsakymą: „Sakau, kokios yra tikslinės auditorijos arba naudos gavėjai? O kuriam klientų ratui aktualu? Ten, pavyzdžiui, dešimt tūkst., šimtas tūkst., nežinau, dviem šimtams tūkstančių, tai nuo ko pradėdam?“. (**A3**). Tokia pačia patirtimi dalinasi ir informantas **A13**: „Vienais atvejais, kai tikrai žinai, kad darbuotojas turi nemažai patirties, bet dėl kažkokių tai priežasčių ateina ir ieško greito sprendimo varianto, tai tokiu atveju daugiau yra koučingas naudojamas“. Taip pat ir kiti informantai dalinasi šio darbuotojų elgsenų skatinimo patirtimi: „Visada naudoju taktiką, kai pasako darbuotojas, kokia situacija, nežino kaip išspręsti, paklausiu kokie jo nuomone sprendimo variantai“ (**A18**). Taip pat skatinimas reflektuoti padeda auginti naujus darbuotojus, kuomet yra užduodami klausimai siekiant jam greičiau padėti rasti sprendimą ir taip augti naujoje rolėje: „Bet jeigu tai yra naujas žmogus ir trūksta dar tikrai kompetencijos ir verslo nuovokos, tai tokiu atveju tokie darbuotojai gauna daugiau support, yra toksai ir tu tada duodi tokius kaip ir kontrolinius klausimus, bet kurie padeda ieškoti atsakymo variantų.“ (**A13**). Galima teigti, jog transformacinių lyderių taikomas refleksijos skatinimas pasireiškia per koučingą įvairiose situacijose, kurios dažniausiai apima sprendimų ir atsakymų ieškojimą.

13 lentelė. Refleksijos skatinimo pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Refleksijos skatinimas	Koučingas	„Nu tai vėlgi, ar ne yra skirtingi, tas koučingas, sprendimas per klausimus, o kaip tu manai, ką galėtum padaryti situacijoje, kaip darytum, kad užkirstume ateityje tokią situaciją ir panašiai.“ (A8) „Aš klausinėju, tada ieškom ką padarėm patys, ar galėjom kažkur tą požiūrį ir patys pakeist, kad greičiau tas sprendimas ar klausimai išsispres. Tai toks koučinio turbūt sesijos, kur nu nesakau, kad aš tai taip daryčiau, sakau, o kodėl taip?“ (A12)
Transakcinis lyderystės stilius	Refleksijos skatinimas	Koučingas	„Dažniausiai per klausimus, nes jie žino tuos atsakymus, pažįsta projektus ir klientą. Tai ir klausi o koks čia iššūkis, ko čia nori, ar jam labai svarbu ar gali palaukti ir taip galiausiai susideda tą planą ir prioritetus kažkaip.“ (A20) „Tai pas mane toje komunikacijoje labai daug yra tų tokių dalykų, kuomet aš klausiu, nu, tai va dabar čia kažkas atsitiko netgi, jeigu tai būna incidentas ir klausimas, tai ar mes ką nors iš to išmokom? Ar mums kažkokio tai apart tos visos žalos, kurią sukėlė, ar mes kažkokią tai naudą iš to galim pasiimti?“ (A4)

Transakciniai lyderiai dalinasi panašia patirtimi, kada koučingas taikomas sprendimų priėmimui. Pavyzdžiui, informantas **A20** dalinasi, kad esant iššūkiams, lyderis užduodamas konkrečius klausimus gali padėti rasti sprendimo variantus darbuotojams. Tokiu būdu darbuotojams nėra pateikiamas tiesioginis atsakymas ar nurodymas kaip reikėtų elgtis, o skatinamas kritiškas mąstymas. Panašia patirtimi dalinasi informantas **A21**: „<...> arba labai mėgstu klaust jo nuomonės, na va kaip daryti, kaip galvoji kokie sprendimo būdai galimi. Tai noriu, kad ir jie patys įjungtų daugiau kritiško mąstymo ir rastų sprendimo, tai stengiuos padėti taip.“. Tai rodo, kad transakciniai lyderiai taip pat skatina reflektuoti apie esamas situacijas ir problemas užduodami klausimus ir taip skatindami patį darbuotoją ieškoti sprendimo.

Remiantis duomenimis galima teigti, jog transakciniai lyderiai taiko refleksijos skatinimą panašiose situacijose kaip transformaciniai lyderiai, tačiau toks elgsenų skatinimas pasireiškia rečiau. Pastebima, kad koučingas taikomas dažniausiai siekiant rasti sprendimo būdų ir aptariant praeities incidentus, taip siekiant užkirsti jiems kelią ateityje.

4.2.8. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų atsakomybės suteikimo pasireiškimo būdai

Rezultatai leidžia teigti, jog dar vienas darbuotojų elgsenos skatinimo tipas gali būti atsakomybės suteikimas. Pastebima, kad informantai dalinasi, jog siekdami darbuotojų augimo ir motyvacijos didinimo suteikia papildomas atsakomybes darbuotojams taip įgalindami veikti sprendimų priėmimo procese. Šis darbuotojų elgsenų skatinimo tipas pasireiškia per atsakomybės perleidimą kitam asmeniui. Žvelgiant į 11 paveikslą galima matyti, kad toks skatinimo tipas nėra plačiai taikomas, o transformaciniai lyderiai yra labiau linkę suteikti atsakomybę darbuotojams negu transakciniai lyderiai, tačiau skirtumas nėra didelis. Galima teigti, jog atsakomybės suteikimas yra taikomas rečiau lyginant su kitais elgsenų skatinimo tipais ir dažniau aptinkamas kaip transformacinių lyderių taikomas metodas.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
Atsakomybės suteikimo pasireiškimo būdai		
"Tu - atsakingas"	9	5

11 pav. Atsakomybės suteikimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Žvelgiant į 14 lentelę galima matyti, kad transformaciniai lyderiai dalinasi, jog atsakomybė suteikiama rodant pasitikėjimą darbuotoju ir leidžiant priimti sprendimus savarankiškai. Papildomų atsakomybių turėjimas suteikia didesnę motyvaciją bei gali padėti auginti darbuotojų kompetenciją: „Per tą įgalinimą labai atsiskleidžia viešojo kalbėjimo įgūdžiai, nes kartais viešo kalbėjimo įgūdžius vertina tiktai komandoje, bet kai išeini už komandos ribų, labai pasimato ir patys pamato, ar jos turi ar neturi.“ (A14). Taigi, toks atsakomybių suteikimas gali skatinti darbuotojus sutelkti didesnę dėmesį į trūkstamų kompetencijų auginimą ir įsivertinimą. Atsakomybės suteikimas pastebimas ir neformaliose organizacijos veiklose: „<...> arba tas pats teambuilding'o organizavimas, ar ne? Tai, kas tuo rūpinasi? Iš kiek mes renkamės, kas pasirūpina sąskaitom, kas pasirūpina pačios veiklos užsakymu ir taip toliau.“ (A19). Šie pavyzdžiai rodo, jog transformaciniai lyderiai yra linkę kurti stiprų ryšį su savo darbuotojais, o tai leidžia jiems identifikuoti darbuotojų patiriamus iššūkius darbe, tokius kaip motyvacijos ar kompetencijų trūkumas. Dėl to suteikiamos tam tikros atsakomybės, kurios gali skatinti darbuotojų augimą ir pasitenkinimą.

14 lentelė. Atsakomybės suteikimo pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Atsakomybės suteikimas	„Tu – atsakingas“	„Nuspręsk pats, viską ką nuspręs, padarykit patys, pasitikiu jumis, ta prasme tiesiog ateini sakai, kad ir kas čia bebūtų, patys. Palaikysiu, vat įgalioju kažkurį jau asmenį.“ (A3) „Na bet labai gerai suveikia ir įgalinimas, jeigu nemato motyvacijos tam tikram procese, kartais galima leisti padaryti tokius ekstra žingsnius arba duoti own'inti tą procesą.“ (A14)
Transakcinis lyderystės stilius	Atsakomybės suteikimas	„Tu – atsakingas“	„Tada didesnės atsakomybės suteikimas esant geriems rezultatams, kad suteiki daugiau galimybių prisiimti atsakomybę už kliento finansus, nereik mano kažkokio tai įsikišimo“ (A21) „Tai jau geriau darom, padarom klaidą, bet sekanti kartą žinom, tai prašau aš jų, kad patys imtųsi iniciatyvos, patys prisiimtų tą atsakomybę. Taip gali nepavykti, bet nu niekas, kaip ir sakau, per kepurinę neduos. Tai taip.“ (A7)

Duomenys leidžia teigti, kad transakciniai lyderiai mini darbuotojų poreikių patenkinimą mažiau ir atsakomybės suteikiamos tik esant geriems rezultatams ar skatinant iniciatyvumą darbe. Tačiau toks skatinimas nėra taikomas dėl darbuotojų išreikšto poreikio. Pavyzdžiui, informantas A17 teigia: „Tai pas mus nepriklausomai nuo tavo pareigybių, jeigu tu turi gerą idėją, tai tu gali nešti tą vėliavą, nesvarbu, ar tu testuotojas, ar tu programuotojas, ar tu projektų vadovas. Jeigu tai prisideda prie kažkokios verslo gerovės. Iš tikrųjų tai turi prisidėti kažkokiu būdu prie verslo gerovės“. Tokia patirtis rodo, jog lyderiai suteikia atsakomybę įgyvendinti idėjas dėl verslo gerovės, o ne dėl pačio žmogaus motyvacijos ar kompetencijų didinimo. Taip pat atsakomybė perleidžiama darbuotojui taip skatinant jų savarankiškumą ir mažesnę poreikį lyderio įsikišimui: „Pirmiausia skatini diskutuoti viduje klausimą, priimti kažkokius sprendimus ir variantus ir tada kreiptis į mane jau su pasiūlymais.“

(A10). Galima teigti, kad transakciniai lyderiai labiau linkę suteikti atsakomybę siekiant produktyvumo, laiko resursų taupymo, tačiau mažiau minimas darbuotojų poreikių tenkinimas.

Ažvelgus rezultatus galima teigti, jog transformaciniai lyderiai labiau linkę identifikuoti darbuotojų poreikį ir įgalinti juos suteikiant daugiau atsakomybių. Tuo tarpu transakciniai lyderiai daugiau suteikia atsakomybes darbuotojams jiems viršinus lyderio lūkesčius ir taip siekiant didesnio darbuotojų iniciatyvumo ir produktyvumo didinimo.

4.2.9. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo informacijos atskleidimo pasireiškimo būdai

Tyrimo rezultatai leidžia išskirti 5 informacijos atskleidimo pasireiškimo būdus: informacijos dalinimasis, duomenų pateikimas, teikiamas grįžtamasis ryšys, rašytinė komunikacija ir vizualizacijos (žr. 12 pav.). Identifikuoti skirtumai, jog transformaciniai lyderiai labiausiai teikia grįžtamąjį ryšį savo sekėjams skatindami elgsenos pasikeitimus. Taip pat dažnai dalinamasi informacija bei pateikiama rašytinė komunikacija, kuri gali būti struktūrizuojama siekiant keisti darbuotojų elgseną ar pasirinkimus. Tuo tarpu transakciniai lyderiai mažiau skatina per informacijos atskleidimą lyginant su transformaciniais lyderiais, tačiau labiausiai taip pat yra linkę teikti grįžtamąjį ryšį ir dalintis informacija.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Informacijos atskleidimo pasireiškimo būdai		
Informacijos dalinimasis	35	17
Duomenų pateikimas	28	15
Grįžtamasis ryšys	40	18
Rašytinė komunikacija	30	15
Vizualizacijos	7	

12 pav. Informacijos atskleidimo pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Žvelgiant į 15 lentelę galima pastebėti, kad transformaciniai lyderiai teikia grįžtamąjį ryšį komandai siekiant geresnių veiklos rezultatų. Pastebima, grįžtamasis ryšys teikiamas per pagyrimus ir įvertinimus: „<...> kaip aš ne kartą esu pasakius, aš dėkoju jums už tai, kad jūs suvokiate, kam jūs dirbat ir kodėl jūs dirbat, kad jums nereikia atėjus paaiškint, ką mes čia kiekvieną dieną nuo aštuonių iki penkių veikiam.“ (A8). Taip pat informantai pabrėžia, kad jaunajai kartai yra labai svarbus vadovo pastebėjimas ir suteikiamas grįžtamasis ryšys: „Dar toksai irgi turbūt dirbant su kolektyvu su jaunais žmonėmis, kas jiems yra labai svarbu, tai grįžtamasis ryšys. Kodėl apie tai šituo momentu kalbu, kad jeigu man jisai parašo darbuotojas, kad aš išlaikiau, aš turiu jam nusiųsti like‘ą, ar tai būtų messenger‘yje, ar tai būtų pašte, bet jam taip yra svarbu.“ (A5). Galima teigti, kad vadovai linkę pastebėti darbuotojų poreikius ir siekia tinkamai juos atliepti, dėl to dalinasi grįžtamojo ryšio taip parodydami, jog darbuotojai yra pastebimi ir įvertinami.

15 lentelė. Informacijos atskleidimo pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Informacijos atskleidimas	Grįžtamasis ryšys	„Tada grįžtamasis ryšys su kolektyvu, ką galime padaryti geriau, tai pokalbiai yra labai paprasti ir elementariūs“ (A5)
		Informacijos dalinimasis	„Tada atskleidimas vertės, pavyzdžiui, kolegė, vyresnio amžiaus sudalyvavo hakatone, bet jai buvo tikrai įdomu. Tai vat pasakai, kodėl? Kad tai yra ir networking'as, ir išėjimas iš savęs, ir kad aš tikiu, kad tu gali, ir pasakai, kuom tau asmeniškai tai gali padėti“ (A1)
		Rašytinė komunikacija	„Tu suformuluoji užduotį, parašai laišką ir tada skambini peržiūrėti, ar čia viskas yra aišku? Tada toksai yra paveikiausias būdas“ (A13)
		Vizualizacijos	„Aš manau, kad vizualizavimas yra iš esmės sprendimas, ypač galbūt Z kartai. Ar tai kur netekstinė informacija yra priimtinesnė, vizualizuota, tai aš stengiuosi pabraižyti logines schemas“ (A9)
		Duomenų pateikimas	„Bet aš jų vadovams ką darau mes turim dabar statistiką, kas ketvirtį susivedam kas kiek projektų padaręs ir taip pat palyginti su tuo pačiu laikotarpiu ar mano produktyvumas auga, mažėja ir kas yra atsitikę?“ (A1)
Transakcinis lyderystės stilius	Informacijos atskleidimas	Grįžtamasis ryšys	„Tą grįžtamąjį ryšį visą laiką duodu, nes reikia žmogui žinoti, ar jis gerai atliko, ar negerai atliko, jeigu nėra kažkokio feedback'o apie darbą reiškia, tas darbas buvo nereikalingas, nes realiai, tad turi labai gerai žinoti, kad gerai arba negerai.“ (A10)
		Informacijos dalinimasis	„Aš manau, kad taip, aš esu iš tų vadovų, kur labai dalinuosi informacija ir tiesiog vat savaitės eigoj yra kažkas, kas aš manau, kad gali būti įdomu arba naudinga pasižymiu.“ (A2)
		Rašytinė komunikacija	„...kai noriu kažką padėkoti arba nu į mažiau formalų komunikacijos metodą pereiti tai naudoju visokius tuos spalvotus patiktukus“ (A4)
		Duomenų pateikimas	„Nu tai va tai čia gal per tą, kur jau tikrai jau rodėm skaičiukus ir kelis kartus net. Nežinau gal daugiau tenais buvo į jų atvirumą nukreipiamasis, kad jie eitų, kalbėtų, šnekėtų, sakytų, kas jam negerai, o ne slėptųsi po tom anketom ir nu tenai surašytų savo nenorus“ (A6)

Nagrinėjant informacijos dalinimąsi nustatyta, kad transformaciniai lyderiai linkę atskleisti informaciją apie vykstančias organizacijos iniciatyvas ir projektus: „<...> jeigu aš girdžiu, jog vyksta kažkoks projektas, iniciatyva, kažkoks tai kur renka interesantus, norinčius prisidėti, visą laiką savo kolegoms siūlau“ (A9). Identifikuotas lyderių dalinimasis naudomis, kurias gautų darbuotojas: „Tai vat irgi ten parodant, atskleidžiant info apie projektus kažkokius įdomesnius ir panašiai, kad, žiūrėk, nu, jeigu mes nežinau, pasistengsim toj ir toj vietoj, gal būt, žinai, tą projektą mums ten duos, priskirsime, ten galėsi vat ir aš darysiu viską, kad tu gautum tą projektą“ (A8). Lyderiai linkę dalintis ne tik galima nauda, bet ir savo lūkesčiais darbuotojams siekiant skatinti veiklos rezultatų siekimo: „Aš asmeniškai visada stengiuosi aiškiai iškomunikuoti, kokie lūkesčiai, kokie tikslai ir kokia nauda bus pasiekus tą rezultatą, tai gali būti ne visada finansinė išraiška, bet gali būti pavyzdžiui rankinio darbo sumažėjimas, krūvio sumažėjimas, proceso supaprastėjimas ar dar tai kažkas.“ (A18). Taip pat rezultatai atskleidžia, kad lyderiai, norėdami paveikti darbuotojo pasirinkimą keisti darbo vietą, gali atskleisti tam tikros informacijos bei pateikti jų numatomas pasekmes darbuotojui taip siekiant perkalbėti keisti darbo vietą: „<...> jeigu darbuotojas nusprendžia išeiti iš darbo arba pakeisti darbo

vieta ir nori į kitą padalinį eiti, o kadangi įmonėje dirba daug metų ir tos darbo vietos daugumą jos aiškios yra, o savo tą darbuotoją pavaldų jau per kažkurį laiką spėjau pažinti ir tiesiog net matau, kad bus labai sunku ten toj vietoj ar dėl asmeninių savybių ar ten emocinių, ar jautrumo ar panašiai. Tai tikrai stengiuosi pristatyti, papasakoti apie tą, ką jis planuoja arba dėl to, kad neišeitų, tiesiog kad su sulaikyti darbuotoją, kad jis man tikrai labai tinkamas ir geras“ (A16). Tai atskleidžia darbuotojo asmeninių savybių pažinimo svarbą siekiant išlaikyti darbuotojus.

Analizuojant kaip transformaciniai lyderiai atskleidžia informaciją nustatyta, kad dažnai naudojama rašytinė komunikacija, kuri gali būti pabrėžiama, paryškinama ar struktūrizuojama. Informantas A13 dalinasi, siekiant užtikrinti informacijos pasiekiamumą svarbu pasitikrinti skambučiu ar pateikta informacija yra aiški ir suprantama. Pabrėžiama, kad veiksmingiausia komunikacija turi aiškią struktūrą: „O kas dar padėdavo, tai irgi struktūra, numeris vienas, sakyčiau irgi, kad ta informacija būtų ar bullet pointais suskirstytą ar kuo mažiau teksto, kuo daugiau tos tokios struktūros, tai tuo labiau atkreipiamas dėmesys.“ (A19). Galima teigti, jog svarbus pateikiamos komunikacijos ilgis, jog laiškas ar žinutė nebūtų per ilga, kadangi tai gali nesulaikyti darbuotojų dėmesio: „Viena yra gal pagrindinė taisyklė, kuo trumpesnis, tuo efektyvesnis yra, nes ilgi laiškai nieko čia nepadedą“ (A13). Galima pridėti, jog taip pat svarbus ir komunikacijos siuntimo laikas. Informantai dalinasi, kad geriausia nesidalinti informacija po darbo valandų, kadangi tai gali nustatyti netinkamas elgsenos normas darbuotojams: „Vienas dalykas, kad reikia labai susivaldyti ir nerašyti po darbo valandų dėl to, kad įprastai, jeigu vadovas, o ypatingai vadovo vadovas, jeigu pradeda rašinėti kam po darbo valandų, žiūrėk, jau ir visa komanda pradeda tą patį daryti.“ (A1). Remiantis duomenimis galima teigti, jog nerekomenduojama dalintis informacija penktadieniais, kadangi jos veiksmingumas bus mažesnis: „Sakyčiau, kad penktadienis po darbo yra turbūt blogiausias scenarijus siuntimui, o visas kitas laikas tai man atrodo ten ok.“ (A11). Kiti informantai dalinasi, kad informaciją svarbu siųsti pirmoje dienos pusėje dėl didesnio žmonių susikaupimo: „Tai šiaip aš stengiuosi kiek įmanoma informaciją pateikti pirmoje dienos pusėje“ (A5). Galima teigti, jog siekiant rašytinės komunikacijos veiksmingumo svarbu pateikti struktūruotą informaciją, riboti siunčiamos informacijos kiekį bei atsižvelgti į siuntimui tinkamą laiką, kadangi tai gali turėti įtakos ne tik asmens informacijos priėmimui, bet gali sudaryti naujus ir nepageidaujamus elgsenos standartus.

Transformaciniai lyderiai dalinasi, kad svarbu kai kurią informaciją pateikti vizualizacijomis taip siekiant didesnio veiksmingumo. Pavyzdžiui, vizualizacijos gali veikti kaip priminimas ir paskatinimas nepamiršti išjungti nebenaudojamus įrenginius: „<...> elektros energijos taupymas paliekant patalpas, tai nereikalingų įrenginių išjungimas, primenam vis, turim lipdukus net užsiklijavę, kad nepamirštų“ (A16). Tokiu būdu taikomas informacijos atskleidimas gali būti naudojamas kartu su supaprastinimais, kuomet sudėtingi procesai supaprastinami iki konkrečios informacijos: „Tai tokius trumpus, tokius labai paprastus aprašytus veiksmus, kai užsimiršta rečiau atliekamos funkcijos. Tai tiesiog kad po ranka turėtų tokių kelių žingsnių schemutę, kaip reikia atlikti vienas ar kitą užduotį.“ (A16). Transformaciniai lyderiai dalinasi, kad toks informacijos pateikimas gali būti veiksmingas Z kartai: „<...> aš manau, kad vizualizavimas yra iš esmės sprendimas, ypač galbūt Z kartai. Ar tai kur netekstinė informacija yra priimtinesnė, vizualizuota, tai aš stengiuosi pabraižyti logines schemas“ (A9). Taigi, vizualizacijos gali būti vertingos taikant kartu su kitais elgsenų skatinimo būdais taip palengvinant informacijos priėmimą ir tolimesnius darbuotojų veiksmus. Tai gali tapti naudinga įrankiu dirbant su jaunesnėmis kartomis, kurios įžengia į darbo rinką. Galiausiai, siekiant paveikti darbuotojų pasirinkimus ar elgseną, lyderiai yra linkę dalintis duomenimis. Pastebima, kad duomenų atskleidimas gali būti taikomas kartu su socialinėmis

nuorodomis: „<...> matom, kad toje apklausoje bendrai darbuotojų departamento labai buvo mažas aktyvumas, <...>, ten tik dalyvavo keturiasdešimt procentų, <...> tai tikrai, jeigu turim tokius duomenis kaip statistika, tai parodom, ar ne, kad žiūrėkit nu vat ganėtinai mažas aktyvumas buvo.“ (A8). Galima teigti, jog taikant kitus elgsenų skatinimo tipus, informacijos atskleidimas gali padidinti veiksmingumą ir labiau paveikti darbuotojų elgseną ar pasirinkimus. Taip pat duomenys gali būti pateikiami siekiant geresnių veiklos rezultatų siekimo: „Kai siekiam tam tikrų rezultatų mūsų komandai, tai faktas, kad mes tada kalbam apie skaičius ir ką galima padaryti. Ir tie pokalbiai tokie gal netgi gan gilus būna. Ir patys darbuotojai tuos skaičius irgi traukia, ieško, analizuoja ir atsakinėja į klausimus.“ (A13). Taigi, duomenys gali būti atskleidžiami taikant ir kitus elgsenų skatinimo tipus taip siekiant skatinti geresnių rezultatų siekimo.

Transakciniai lyderiai yra labiausiai linkę suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams. Nustatyta, kad transakciniai lyderiai mažiau mini teigiamo grįžtamojo ryšio reikšmę darbuotojams, o daugiau dalinasi apie pokalbio subtilybes: „<...> ką aš visą laiką naudoju, jeigu aš noriu kritikuoti žmogų, pasakau, kas yra gerai ir taip žinai sluoksniuoji, blogai gerai, blogai gerai“ (A10). Transakciniai lyderiai dažniau mini neigiamą grįžtamąjį ryšį negu transformaciniai lyderiai: „<...> davus grįžtamąjį ryšį keičiasi procesai, nu ta prasme, kad mano tiesioginiai pavaldiniai vadovai, jie inicijuoja kažkokių veiksmus žemyn, tam, kad išspręstų kažkokią tai susidariusią problemą.“ (A4). Tačiau nėra išskiriama, kad tokio tipo grįžtamasis ryšys yra dažniau teikiamas, lyderiai daugiau dalinasi pačiu procesu ir jo dažnumu. Dalinantis informacija, transakciniai lyderiai gali būti linkę atskleisti naudą pačiam darbuotojui taip skatinant prisiimti daugiau atsakomybės ir prisijungti prie naujų užduočių: „<...> mes bandomė taip per tuos pokalbius su darbuotojais vis bandom pasakyti, kad tai iš esmės yra esmė, dėl ko jie čia dirba, kad jie realiai prasimuš šitoj vietoj, tai jiems ir patiems bus daug smagiau ir daug įdomiau dirbti prie projekto, jaus prasmę, jie jaus, kad jie own'ina projektą.“ (A17). Taip pat dalinamasi galimomis pasekmėmis priimant sprendimus, taip skatinant išvengti klaidų: „Aš labai mėgstu pavyzdžius, tai pateikiu kokius nors pavyzdžius iš patirties, kokios pasekmės galimai būtų priėmus vienokį ar kitokį sprendimą, tai atidžiau pasižiūri tada, atidžiau daro, pertikrina, kad nu tų klaidų išvengt.“ (A21). Tad transakciniai lyderiai linkę daugiau atskleisti informaciją apie galimas pasekmes ar naudas taip siekiant paveikti darbuotojo pasirinkimą.

Analizuojant rašytinę komunikaciją, transakciniai lyderiai dalinasi informacijos ilgio ir struktūrizavimo svarba: „Ten pasikeitus procesams, kažkokie tai pokyčiai ar kažką, ką čia ir dabar mums reikia reaguoti, padaryti, tai mano supratimu, tai yra paveiku, tai yra tiek, kiek reikia taip, kaip reikia trumpai, aiškiai ir išskiriant ir struktūriškai, ir pabrėžiant, ar paryškinant dalykus, kur kurie yra akcentai.“ (A2). Išskiriama pabrėžimo ir paryškinimo svarba, kuomet svarbu, jog darbuotojas atkreiptų dėmesį į pateikiamus lyderio akcentus ir atsižvelgdamas į tai, planuotų sekančius savo veiksmus. Tačiau informantai taip pat mini, jog svarbu nenaudoti ryškios raudonos spalvos siekiant nesukelti neigiamų emocijų darbuotojams: „<...> raudona iš vis yra agresyvi, turbūt nenaudotina laiške turėtų būti spalva.“ (A7). Galiausiai, transakciniai lyderiai atskleidžia informaciją dalindamiesi duomenimis. Pavyzdžiui, informantas A2 teigia, kad duomenų pateikimas gali būti motyvacijos šaltinis, kadangi tai suteikia galimybę stebėti savo rezultatus ir matyti kitų komandos narių pasiekimus: „išsigryninome kokių formatu, kokius duomenis pateikti, kad tai būtų motyvacijos šaltinis, bet tuo pačiu ir informatyvus. Na tam, kad pamatyti tokį bendresnį vaizdą, kaip sekasi individualiai. Na, ir aš manau, kad tai skatina ir pasitempti prisidedant prie to komandinio rezultato.“. Toks pavyzdys atskleidžia duomenų dalinimosi ir socialinių nuorodų sąsajas, kadangi pastebima, kad šie elgsenų skatinimo tipai taikomi kartu siekiant didesnio veiksmingumo. Taip pat

duomenų atskleidimas gali būti taikomas siekiant geresnių sprendimų priėmimo: „*Marketingo srityje žmonėms svarbu matyti skaičius ir rezultatus, terminus ir realią situaciją. Todėl dalinuosi kampanijų rezultatais, klientų grįžtamojo ryšiu, darbų būkle ar dar kitais rodikliais, nes iš to kyla kartais ir sprendimai kurie tinkamesni.*“ (A20). Tai atskleidžia, jog rodiklių ir rezultatų pateikimas gali padėti gerinti veiklos kokybę ir prisidėti prie klientų pasitenkinimo. Taigi, transakciniai lyderiai gali atskleisti duomenis tam, jog darbuotojai siektų geresnių rezultatų bei ieškotų geresnių sprendimo būdų.

Apibendrinant galima teigti, jog transformaciniai lyderiai linkę suteikti informaciją įvairiais būdais, tokiais kaip grįžtamasis ryšys, informacijos pasidalinimas, rašytinė komunikacija ir jos formatavimas, vizualizacijos ir duomenų pateikimas taip skatindami rezultatų siekimą, išreikšdami padėką ir rodydami individualų dėmesį savo darbuotojams ir siekdami paveikti tam tikrus darbuotojų sprendimus. Transakciniai lyderiai mažiau išryškina darbuotojų poreikio patenkinimą, kadangi mažiau aptariamas darbuotojų poreikis gauti grįžtamąjį ryšį ar kitą informaciją. Ji daugiau taikoma siekiant paveikti veiklos rezultatus ir priimamus sprendimus darbe

4.2.10. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų priminimų pasireiškimo būdai

Dar vienas lyderių taikomas elgsenų skatinimo tipas yra priminimai. Rezultatai atskleidė, jog priminimai gali pasireikšti 3 būdais: žodžiu, raštu arba gali būti nustatomi ir užfiksuojami įvairiose sistemose (žr. 13 pav.). Nustatyti pasireiškimo būdų skirtumai – transformaciniai lyderiai priminimus taiko dažniau negu transakciniai lyderiai, o jie daugiausia pasireiškia raštu ir žodžiu. Transakciniai lyderiai taip pat dažniausiai taiko priminimus raštu, tačiau sistemiškai priminimai pasireiškia dažniau lyginant su transformaciniais lyderiais. Verta paminėti, kad ne visi informantai identifikavo, kaip jų taikomi priminimai pasireiškia, tad analizės metu ne visų užfiksuotų priminimų pasireiškimo būdai buvo analizuojami.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Priminimų pasireiškimo būdai		
● Priminimai žodžiu	14	3
● Priminimai raštu	18	8
● Sistemiškai priminimai	3	5

13 pav. Priminimų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Žvelgiant į 16 lentelę matyti, kad transformaciniai lyderiai primena žodžiu apie artėjančius įvykius ir terminus taip siekiant išvengti užduočių atlikimo vėlavimo. Pavyzdžiui, informantas A1 dalinasi, kad priminimais dalinamasi individualių susitikimų metu. Tuo tarpu informantas A8 pateikia pavyzdį kuomet priminimai taikomi ne individualiai, o visai komandai susirinkimų metu. Taip pat dalinamasi, kad priminimai gali būti naudojami ir užduodant klausimus, taip nepateikiant priminimo kaip kontrolės, o kaip siekį pasitikslinti ir priminti apie sutartus darbus: „<...> aš kartais įjungiu tokį režimą, kad užmiršau, primink man, kada ten sakei reikėjo ten tą ir tą padaryti, tai vat aš iš tos pusės gal. Ir tada ne per tai, kad aš parodau, kad ten aš klausinėčiau, bet per tai, kad aš tiesiog užmiršau, gal gali man priminti.“ (A8). Pastebimas lyderio rūpestis ir subtilus priminimų naudojimas siekiant nesukelti neigiamų emocijų: „<...> turime susitarimus dėl darbo iš ofiso, kad ten kartą per savaitę būtinai grįšime į ofisą ir šitą mėgsta žmones pamiršti, kai pripranta dirbti iš namų. Dar taip primenu

arba sutikus kažkur užklausu, kada susitiksime ofise, taip žmogiškai, paprastai nekeliant kažkokių įtampų“ (A9).

Taip pat transformaciniai lyderiai pateikia priminimus raštu. Nustatyta, kad informantai dažniausiai primena apie įsipareigojimus ir terminus, o tai išreiškiama klausimu: „<...> tada tiesiog el. paštu primenu žmogui - ar matei? Dažnu atveju gaunu atsakymą, jog planuoju padaryti tada ir tada. Tada papildomo priminimo nėra, nes yra pažadas iki kada padarys“ (A12). Kiti informantai dalinasi panašiomis taikomomis praktikomis: „<...> jeigu jau yra arti deadline, tai aš tiesiog paprastai susirašau „labas, kokia situacija dėl šios užduoties? Gal reikia pagalbos?“ ir panašiai.“ (A14). Taigi, priminimai raštu dažniausiai pateikiami dėl artėjančių terminų ir susitarimų klausimo forma, taip nesukeliant kontrolės jausmo. Galiausiai, transformaciniai lyderiai nėra linkę siųsti priminimus sistemiškai ir juos fiksuoti bendrose naudojamose sistemose. Tačiau keli informantai dalinasi, jog taiko tokį būdą ir priminimai siunčiami automatiškai įvedus į organizacijos vidines sistemas arba „Outlook“ kalendoriuje: „Būna kitiems dalykams kalendoriuje įmetu, kad čia yra deadline‘as.“ (A15).

16 lentelė. Priminimų pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Priminimai	Priminimai žodžiu	„Jeigu žinau, kad žmogus, pavyzdžiui, tikrai pradeda pozicijoje ir jam gali būti per daug sunku, tai susiorientuoti visoje gausoje, tai dar per one to one primenu.“ (A1) „Ten terminas, nežinau iki kovo trisdešimt pirmos pasibaigt pavyzdžiui, kažkokių mokymų ir natūraliai aš tiesiog gal būna jau artėjant tam laikui primenu, tai ar per komandos susitikimą, kad žiūrėkit, kas dar nepabaigė, pasibaikit tuos kursus.“ (A8)
		Priminimai raštu	„Jeigu vat, pavyzdžiui, tu gauni HR'o informaciją, kad ten primenam visiems darbuotojams, kad ten iki kovo trisdešimt pirmos turi pasirinkti mokymus, tai aš tiesiog, ką padarau, persiunčiu, kad primenu, kad turim tuos, kas nepasibaigė, pasidarykit.“ (A8) „Būna, pavyzdžiui, siunčiamas laiškas, kad reikia pateikti tam tikrą informaciją į projektą ar į kokią nors ataskaitos suvedimą. Tai tu išsiunti reminder'į, kad iki tos datos turi būti padaryta ir be šito dar papildomai kokį nors laišką išsiunti ties deadline pabaiga, kad tikrai atkreiptų dėmesį.“ (A13)
		Sisteminiai priminimai	„Tai mes turime tiek pas save Wiki'yje, tiek aš esu kalendoriuje visiems įvedusi tiesiog visai komandai įdedu“ (A1) „Būna kitiems dalykams kalendoriuje įmetu, kad čia yra deadline‘as.“ (A15)
Transakcinis lyderystės stilius	Priminimai	Priminimai žodžiu	„komandinio susitikimo metu irgi paminiu, kad kolegos atkreiptų dėmesį į tai, kam daug užduočių sueina terminai nepamirškime.“ (A2) „Tai taip iš tikrųjų priminimai arba tiesiog ateiti ir paklausti, kaip tau sekasi daryti tą darbą?“ (A7)
		Priminimai raštu	„O priminimai tai dažniausiai naudojami laišku tiesiog outlook pagalba.“ (A6) „Naudojam priminimus. Dažniausiai tai būna arba individualios asmenybės, kurios pastoviai tai daro ir sakau, čia yra tiesiog dėmesio sutelkimo klausimas. Tai taip, parašai didelį pranešimą su daug šauktukų, kad prašom taip daryt ir visa kita.“ (A17)

		Sisteminiai priminimai	„esu paskyrusi automatinius priminimus Slacke, kad iškristų jiems kai reikia, kai arti deadline būna.“ (A21) „...mes jį taip vadinam „To do“ failu, jisai visiškai man yra pasiteisinęs, labai paprastas, pati sukūrusi jį ir kelintoj įmonėje naudoju, tai yra įsirašome, pavyzdžiui, projektai, renginiai, kažkokie skyriaus reikalai, kampanijos reklamos ir panašiai, jos visos sugula į excel'į ir jos visos sugula į task'us, kurie eina žemėjimo tvarka, tu tiesiog žymėsi viršuje, o apačioje eina visa istorija, žinai, kas yra atsakingas už tą iš darbuotojų žinai ir koks yra tas deadline'as“ (A10)
--	--	------------------------	--

Transakciniai lyderiai dalinasi priminimais kur kas rečiau nei transformaciniai lyderiai. Remiantis duomenimis galima teigti, kad transakcinių lyderių taikomi priminimai yra labai panašūs į transformacinių lyderių minėtus priminimus. Pavyzdžiui, informantas A2 dalinasi, kad primenama žodžiu apie artėjančius terminus susirinkimų metu. Informantas A7 pažymi, kad primenama klausimo forma siekiant išsiaiškinti užduoties vykdymo progresą. Galima pastebėti, kad taikant priminimus raštu yra mažiau siekiama nesudaryti kontrolės jausmo, kadangi informantas A17 mini, kad naudojami simboliai išryškinantys priminimo svarbą. Galiausiai, transakciniai lyderiai taiko sistemiškus priminimus. Naudojamos įvairios bendros sistemos, kuriose priminimai nustatomi automatiškai, o tai sumažina lyderių krūvį. Taip pat naudojamos ir „Outlook“ kalendoriaus funkcija: „Taip pat naudoju priminimus, aiškius kvietimus prisijungti, jei reikia, primenu terminus registracijai ir kartais iš anksto įtraukiu į kalendorių, kad žmogui būtų paprasčiau sureaguoti.“ (A21).

Apibendrinant galima teigti, jog transformaciniai lyderiai labiausiai linkę dalintis priminimais raštu ir žodžiu užduodant klausimą ir pasitikslindami dėl rezultatų gavimo datos taip skatindami prisiminti artėjančius terminus ir įsipareigojimus. Transakcinių lyderių taikomi priminimai yra panašūs į transformacinių lyderių taikomus priminimus. Pastebimas tik mažesnis šio elgsenos skatinimo tipo naudojimas tarp transakcinių lyderių.

4.2.11. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdai

Dar vienas taikomas elgsenų skatinimo tipas yra įgyvendinimo ketinimas. Žvelgiant į 14 paveikslą galima pastebėti, kad toks skatinimas gali pasireikšti 3 būdais: per užduodamus klausimus apie ketinimus įgyvendinti, per veiksmų ar tikslų susitarimus su darbuotojais ir per veiksmų plano sudarymą. Analizuojant duomenis buvo identifikuota, kad plano sudarymas yra dažniausiai pasitaikantis pasireiškimo būdas tarp transformacinių ir transakcinių lyderių. Taip pat transformaciniai lyderiai yra labiau linkę užduoti klausimus apie ketinimus įgyvendinti taip skatindami imtis veiksmų. Tuo tarpu toks pasireiškimo būdas nėra identifikuotas tarp transakcinių lyderių. Galiausiai, veiksmų ir tikslų sutarimai dažniau naudojami transformacinių lyderių, tačiau tai yra rečiausiai pasitaikantis įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdas.

Code System	Transformaciniai	Transakciniai
▼ Įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdai		
• Klausimai apie ketinimus įgyvendinti	6	
• Veiksmų/tikslų susitarimai	5	2
• Plano sudarymas	13	8

14 pav. Įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdai ir jų dažnumas

Analizuojant transformacinių lyderių įgyvendinimo ketinimus, kurie pasireiškia per klausimus, nustatyta, kad toks elgsenų skatinimo tipas gali būti taikomas kartu su kitais elgsenų skatinimo tipais (17 lentelė). Pavyzdžiui, **A14** mini, kad tokiu būdu yra primenama apie užduotį, kurią asmuo turi įgyvendinti. Taip pat skatinama įvardinti ketinimus klausiant apie esamą progresą. Tai leidžia darbuotojui įsivertinti įgyvendinimo galimybes ir pateikti jas vadovui.

17 lentelė. Įgyvendinimo ketinimų pasireiškimo būdai

Lyderystės stilius	Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinis lyderystės stilius	Įgyvendinimo ketinimai	Klausimai apie ketinimus įgyvendinti	„tiesiog būna irgi parašai tarkim, X, kada planuoji išsiųsti ten nežinau tą arba atrašyti ten kolegom į tą laišką ten, kada galiu tikėtis šito. Tai vai toks gal būna irgi jau pastūmėjimas.“ (A8) „aš tiesiog paprastai susirašau „labas, kokia situacija dėl šios užduoties? Gal reikia pagalbos?“ ir panašiai“ (A14)
		Veiksmų/tikslų susitarimai	„Tai mes dar susitariam, kad padarys veiksmą ir aptariame tuos veiksmus ir po to po kažkurio laiko jau kada jau vėl praeina mes ten sutariam konkretų laiką, konkretų darbą.“ (A16) „Mes susitarėm, kad jisai susiras kursus tiesiog ten linkedin'e ar kažkur learning campus ir pristatys man ir aš tada klausiu, o iki kada aš galėčiau tikėtis, kad tu man atsiųsi šituos ir jisai pats duoda datą, nes aš manau, kai pats žmogus paduoda datą, jo įsipareigojimas yra kitoks“ (A8)
		Plano sudarymas	„Taip, turim pokalbius su darbuotojais apie jų tikslų įgyvendinimą, kalbamės ties kiekvienu asmeniniu tikslu, per asmeninius pokalbius kalbam apie planą“ (A11) „Mes turim tas PD sesijas vadinamąsias, vystymo, tai mes irgi kalbame kaip įgyvendinsime tikslus, kokius žingsnius turime atlikti.“ (A12)
Transakcinis lyderystės stilius	Įgyvendinimo ketinimai	Veiksmų/tikslų susitarimai	„Jeigu žmogus nedarba, ar ne, nu matau, kad rezultato nėra, tada aš prašau darbuotojo išsikelti sau tikslus ir žingsnius, kurie padėtų tą problemą spręsti“ (A20)
		Plano sudarymas	„tai turime mes pusmetinius susėdimus su projektų vadovais, pasikalbam bendrai apie jų klientų ir projektų situaciją keliant papildomus kažkokius tikslus, susitariam kokiom priemonėm tai vykdysim ir tada tikslas dar po pusmečio susitikti bendrai ir suprasti kokia yra situacija.“ (A17)

Informantas **A14** teigia, kad esant sumažėjusiai darbuotojo motyvacijai, klausimai gali paskatinti įgyvendinti užduotį: „Ir jeigu matau, jog nėra dedamos pastangos arba entuziazmas blėsta metų eigoje, dėl to tikslo įvykdymo, tai pastūmėjimu laikyčiau tokiu kaip na priminimu, kas vyksta su tuo tikslu, ką jau padarei, ko tau trūksta, kad jį padarytum.“ Lyderio užduodami klausimai apie darbuotojo išsikeltus tikslus gali paskatinti jį sudaryti tikslų įgyvendinimo planą: „Kai ateina pas mane pasikalbėti apie norimus turėti tikslus, aš klausiu „O kas slypi už to?“, prašau išsikonkretinti kas kaip bus. Ir labai aiškų dedam deadline, kokį sau dėsi, nes tau pačiam turi būti irgi aišku ką tu darysi, ir man turi būti aišku.“ (**A15**). Įgyvendinimo ketinimai taip pat gali pasireikšti per veiksmų ir tikslų sutarimą. Pavyzdžiui, lyderiai skatina pačius darbuotojus įsivardinti tikslus, kadangi tokiu būdu yra didesnė tikimybė, kad tikslas bus įgyvendintas: „Visada norisi, kad tą tikslą išsikeltų pats darbuotojas, tai kažkokių labai savo nesinori savo ten, nes iškelsi darbuotojiu tikslų dar tą tokį, kuris nelabai įgyvendinamas, tai nusvirs rankos. Nieko nepasieksi. Tai turbūt tas pats turi matyti savo padarytą prieš tai buvusį padaryta rezultatą turi gerinti ir priimti procentą nu kaip pavyzdys 10 %.“ (**A16**). Taip pat informantas **A8** pateikia pavyzdį, kai prašo pačio darbuotojo įsivardinti aiškius

terminus iki kada bus atliktas sutartas veiksmas, kadangi tai skatina asmenį labiau įsipareigoti ir įgyvendinti. Galiausiai, siekdami paskatinti įgyvendinti išsikeltus tikslus, transformaciniai lyderiai sudaro įgyvendinimo planus. Pavyzdžiui, plano sudarymas gali padėti gerinti darbuotojo veiklos rezultatus: „<...> *imkime tą atvejį, kur mergina darė daug klaidų jinai, kadangi buvo brandi, sąmoninga, aš vienas dalykas, aš pasiūliau savo veiksmų planą ir paprašiau, kad ji pergalvotų ir galbūt matys daugiau dalykų, ką ji galėtų padaryti, kad pagerinti dalykus, kas turi būti pagerinta ir ji pasiūlė ir ji pasidarė.*“ (A9). Tokia patirtimi dalinasi ir informantas A13: „*Sakykim, jeigu reikia kažkur tobulinti kaip tu dirbi, tai būna labai dažnai ten patys iš karto atsiunčia kokią nors ir savo atsakymą, pateikia veiklos planą, jeigu buvo kalba apie plano sudarymą ir taip toliau.*“. Tai rodo, jog plano sudarymas gali būti veiksmingas skatinant darbuotojus įgyvendinti jų ketinimus ir siekti geresnių rezultatų.

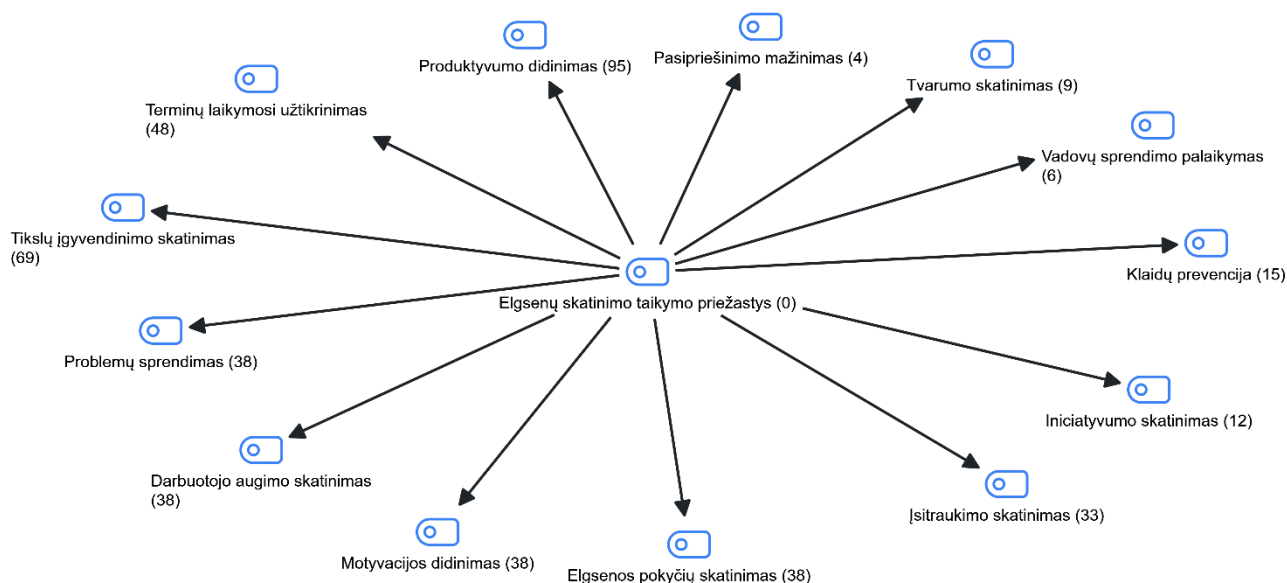
Tuo tarpu transakciniai lyderiai nepasižymi skatinimu per užduodamus klausimus. Duomenys leidžia teigti, kad tarp lyderio ir darbuotojo vyksta susitarimas apie planuojamus veiksmus. Informantas A20 dalinasi, kad toks skatinimas vyksta tada, kai nėra pasiekiami lyderio lūkesčius pateisinantys rezultatai. Informantas A22 dalinasi, kad veiksmų susitarimas gali paskatinti darbuotojus išklausti mokymus ir taip įgauti reikalingą kvalifikaciją: „*Tai mes kadangi irgi planuojamės resursus, kiek mums kiekvienais metais reikės kokių žmonių, tai nieks jų neverčia aišku, bet yra kas pasako, kad ok, aš planuoju pasibaigt tuos kursus, noriu gaut tą sertifikatą, tai nu mes kartais ir paskatinam, kad jie tą darytų.*“ Tačiau toks pasireiškimo būdas nėra plačiai taikomas.

Taip pat šis elgsenų skatinimo tipas gali pasireikšti per plano sudarymą. Siekdami, jog darbuotojai įgyvendintų iškeltus tikslus, lyderiai skatina sudaryti veiksmų planą: „*Tai skatinu planuoti ką jie šį mėnesį padarys, įgyvendins, kad nebūtų didelio blaškymosi ir paskui bereikalingo streso.*“ (A21). Tokiu būdu siekiamas darbuotojų produktyvumas ir rezultatų pasiekimas. Nustatyta, jog įgyvendinimo ketinimų skatinimas taikomas kartu su duomenų atskleidimu: „<...> *susirinkimų metu tikrai nusimatom, kad ką jie darys ir ką jie planuoja daryt ir tikrai skaičių lygyje va ir einam, ir kiekvieną dieną.*“ (A6). Tai gali padėti įsivertinti kokie veiksmai yra reikalingi ir skatinti spartesnę tikslų įgyvendinimą. Taigi, transakciniai lyderiai labiausiai linkę skatinti sudaryti veiksmų planą siekiant tikslų įgyvendinimo.

Apibendrinant elgsenų skatinimo tipus ir jų pasireiškimo būdus galima teigti, kad transformaciniai lyderiai yra labiau linkę taikyti įvairius elgsenų skatinimo tipus. Transformaciniai lyderiai juos taiko atsižvelgdami į darbuotojo poreikius, išryškėja lyderio teikiamas individualus dėmesys ir pažinimo svarba taikant skatinimus. Galima teigti, kad informacijos atskleidimas yra labiausiai taikomas skatinimo tipas, kuris dažnai yra taikomas su kitais skatinimo tipais, tokiais kaip socialinės nuorodos ir supaprastinimai. Informacijos atskleidimas dažniausiai pasireiškia per grįžtamąjį ryšį ir informacijos dalinimąsi. Svarbu paminėti, kad ir kiti elgsenų skatinimo būdai gali būti naudojami kartu. Pavyzdžiui, priminimai gali būti taikomi kartu su įgyvendinimo ketinimais, o išankstiniai įsipareigojimai su automatiniais pasirinkimais ir nustatymais. Galiausiai, galima pastebėti, kad finansinės paskatos taikomo rečiausiai dėl organizacijų barjerų, o atsakomybės suteikimas ir refleksijos skatinimas yra naujai identifikuoti skatinimo tipai, kurie gali būti taikomi ugdant darbuotojus ir padedant spręsti iššūkius darbe.

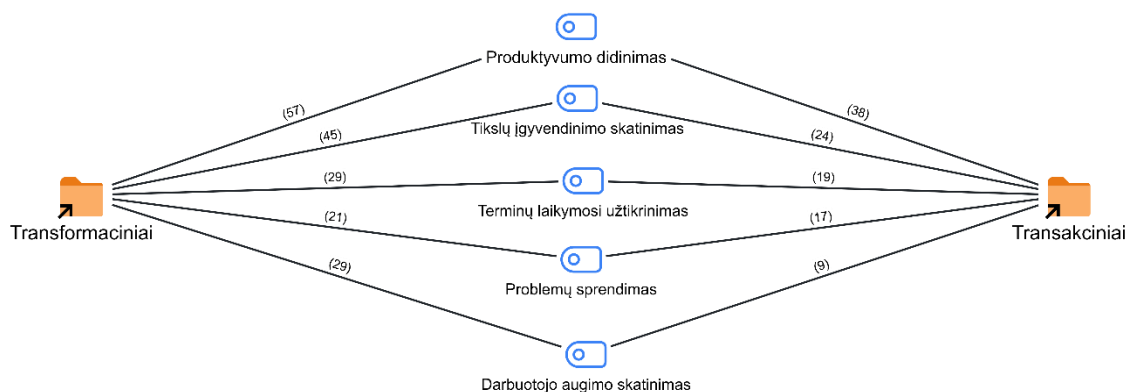
4.3. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo priežastys

Analizuojat transformacinių ir transakcinių lyderių taikomus darbuotojų elgsenų skatinimus svarbu suprasti taikymo priežastis, kodėl elgsenų skatinimai yra taikomi. Dėl to buvo analizuojamos informantų patirtys, kurios atskleidžia lyderių motyvus. Identifikuota 13 skirtingų darbuotojų elgsenų skatinimo priežasčių (žr. 15 pav.). Identifikuotos 5 dažniausiai paminėtos taikymo priežastys: produktyvumo didinimas (95), tikslų įgyvendinimo skatinimas (69), terminų laikymosi užtikrinimas (48), darbuotojo augimo skatinimas (38) ir problemų sprendimas. Rečiausiai minimos priežastys buvo pasipriešinimo mažinimas (4), vadovų sprendimo palaikymas (6), tvarumo skatinimas (9) ir iniciatyvumo skatinimas (12). Tad elgsenų skatinimas gali būti taikomas dėl įvairių priežasčių siekiant organizacijos ir darbuotojo gerovės.



15 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežastys

Žvelgiant į 16 paveikslą galima matyti, kad dažniausiai identifikuota transformacinių lyderių elgsenų skatinimo taikymo priežastis yra produktyvumo didinimas. Pavyzdžiui, skatinant darbuotojus per pastangų pokytį galima pastebėti, jog lyderiai siekia sutaupyti darbuotojų laiko resursų jog darbuotojai dirbtų produktyviau: „*Tai tiesiog aš pagalvojau, ar ne ir sudėliočiau sistemą kaip atsispausdinti kainas, kaip ją sukarpyti, kad būtų trumpas darbas, kad nereikėtų lakstyti ir dėti, nu reiškiasi, padariau už darbuotoją, sutikrinau lokacijas ir tiesiog darbuotojams nunešiau sukramytą informaciją ir jam reikėjo tik tais sudėlioti ir padaryti.*“ (A5). Tai atskleidžia transformacinio lyderio orientaciją į darbo krūvio optimizavimą ir darbuotojų produktyvaus darbo siekimą sumažinant žingsnių skaičių.



16 pav. Dažniausiai pasitaikančios lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežastys

Lyderių produktyvumo didinimo siekimas atsiskleidžia taikant ir automatinius susitikimus: „<...> įprotį mes formuojam labai paprastai, nes užsiblokuojam laiką kalendoriuje ir pasakom, tuo laiku aš dirbsiu šitą, nekelsiu ragelio, neatsakysiu laiškų. Aš darysiu konkrečias užduotis. Kol kas tą darome kalendoriuje, sakykime, bet paskui, kai susiformuoja įprotis, tokių dalykų kitą kartą ir nereikia.“ (A9). Iš šio teiginio galima pastebėti, kad susitarimas pateikiamas siekiant didinti darbuotojų produktyvumą ir mažinti blaškymąsi tarp skirtingų užduočių. Kita dažniausiai pasitaikanti priežastis yra tikslų įgyvendinimo skatinimas. Informantas A3 dalinasi: „Bet reikia parduoti, kad jie nupirktų tikslus, viziją ir visus ateities organizacijos planus.“. Tai leidžia identifikuoti, jog siekdamas tikslų įgyvendinimo, lyderis atskleidžia ir formuluoja komunikaciją taip, jog darbuotojai ją „nupirktų“ ir siektų bendros vizijos. Nustatyta, kad vadovai skatina darbuotojus įgyvendinti planus tam, jog būtų pasiekti tikslai: „Tada tu su vadovu apeini ir mes užsifikuojam kokius žingsnius turime daryti, ką čia mums reikia perkrauti, gal mums reikia plėsti asortimentą, kad pasiektume tikslų.“ (A5). Pateikiamoje citatoje matyti, kad sutariausi tam tikri reikalingi žingsniai, kuriuos darbuotojas įsipareigoja įgyvendinti, kad pasiektų tikslų.

Dar viena iš dažniausiai pasitaikančių priežasčių yra terminų laikymosi užtikrinimas. Pavyzdžiui, sistemiški priminimai gali padėti skatinti laikytis išsikeltų terminų užduočių atlikimui: „Būna kitiems dalykams kalendoriuje įmetu, kad čia yra deadline'as.“ (A15). Informantas A12 dalinasi žodinių priminimų taikymu: „Dažnu atveju gaunu atsakymą, jog planuoju padaryti tada ir tada. Tada papildomo priminimo nėra, nes yra pažadas iki kada padarys.“ Tai rodo lyderio motyvus, dėl kurių taikomas žodinis priminimas. Kita priežastis dėl kurios taikomi elgsenų skatinimai yra darbuotojo augimo skatinimas. Pavyzdžiui, informantas A3 dalinasi, kad jo tikslas yra dalintis informacija dėl to, jog plėstų darbuotojų akiratį: „Tai vienas iš mano darbų yra šiek tiek parodyti, o kas vyksta už mūsų? Kaip kas ką daro, ne tiek siekiant pasakyti, kad kas, ką daro gerai ar blogai, bet tiesiog atkreipti dėmesį ir labiau kaip čia praplėsti žinių akiratį, nes kartais tų kažko nedarai, nes net nesupranti, kad taip galima daryti.“. Galiausiai, dar viena iš dažniausiai pasitaikančių priežasčių yra problemų sprendimas. Dėl šios priežasties gali būti taikomi supaprastinimai, kuomet suteikiamos instrukcijos: „Jeigu aš matau, kad pasikartoja problema, aš stengiuosi apibrėžti, jaučia labai sausiai, instrukciją, kaip mes turime elgtis arba kur yra tos ribos.“ (A9). Taip pat gali būti mažinamos darbuotojų pastangos siekiant išspręsti atsiradusią padidėjusio darbo krūvio problemą: „<...> jisai pasako, aš ten nespėsiu, aš galiu surasti agentūroje, gal daugiau valandų duokite man, mes mokėsime

daugiau, man šiuo atveju reikia pagalbos“ (A10). Tai atskleidžia lyderio motyvus dėl ko yra taikomas elgsenų skatinimas.

Transakcinių lyderių dažniausiai minimos darbuotojų elgsenų skatinimo priežastys sutampa su transformacinių lyderių dažniausiai paminėtomis priežastimis. Galima matyti, kad produktyvumo didinimas taip pat yra dažniausiai minima priežastis. Pavyzdžiui, išankstiniai įsipareigojimai taikomi produktyvumo didinimui: *„Dažnu atveju aš klausiu, ta prasme, nes kada žmogus pats tą įvardina, tikimybė, kad jis įgyvendins yra didesnė, bet kaip čia pasakyti. Tai vat, kai žmogus pats pasako, tai tada pats įsipareigoja, reiškias tikimybė, kad įgyvendins, yra didesnė.“ (A4).* Galima teigti, jog įsipareigojimas didina įgyvendinimo tikimybę, o tai didina darbuotojo produktyvumą. Įgyvendinimo ketinimai taip pat gali didinti darbuotojų produktyvumą: *„Pirmas dalykas, kad žmogus susikurtų planą, nes dažniausiai būna viena iš priežasčių, jog neturiu laiko. Čia yra klasika, niekas neturi laiko visada ir panašiai.“ (A17).* Pateiktoje citatoje matyti, kad plano sudarymas su darbuotoju padeda atrasti laiko ir įgyvendinti suplanuotas užduotis, o tai didina produktyvumą. Dar viena iš dažniausiai pastebėtų elgsenų taikymo priežasčių yra tikslų įgyvendinimo skatinimas. Pavyzdžiui, informacijos atskleidimas gali skatinti siekti išsikeltų tikslų: *„Taip, anksčiau minėtą komandų pelningumo statistiką, kad būtų aiškiau kokie mūsų tikslai yra, kad na būtų aišku kas yra normalu, o kas yra per mažai, tai tikrai dalinuosi skaičiais, kiek uždirba komandos iš klientų.“ (A21).* Šis pavyzdys rodo, jog lyderis atskleidžia duomenis siekdamas parodyti kokie turi būti komandos tikslai, taip skatindamas jų įgyvendinimą. Siekdami tikslų įgyvendinimo, lyderiai taiko numatytuosius susitikimus, kurių metu yra aptariami iškelti tikslai: *„<...>tai turime mes pusmetinius susėdimus su projektų vadovais, pasikalbam bendrai apie jų klientų ir projektų situaciją keliant papildomus kažkokius tikslus, susitariam kokiom priemonėm tai vykdysim ir tada tikslas dar po pusmečio susitikti bendrai ir suprasti kokia yra situacija.“ (A17).* Dar viena dažniausiai minima priežastis yra terminų laikymosi užtikrinimas. Nustatyta, kad transakciniai lyderiai siekdami terminų laikymosi, dažniausiai taiko priminimus. Pavyzdžiui, priminimai gali būti taikomi žodžiu siekiant užtikrinti, jog terminas visiems žinomas ir į jį būtų atsižvelgta: *„<...> komandinio susitikimo metu irgi paminiu, kad kolegos atkreipte dėmesį į tai, kam daug užduočių sueina terminai nepamirškime.“ (A2).* Taip pat išankstinių įsipareigojimų skatinimas taikomas siekiant terminų laikymosi užtikrinimo: *„Dažnai per susitikimus paprašau garsiai įvardyti, kokią užduotį žmogus užbaigs iki kito aptarimo. Kai įsipareigojimas yra pasakomas aiškiai, dažniausiai padidėja ir atsakomybės jausmas.“ (A20).* Matomas lyderio siekis, jog darbuotojai įsivardintų terminus ir įsipareigojimus taip užtikrinant jų vykdymą laiku.

Kita viena iš dažniausiai paminėtų elgsenų skatinimo priežasčių yra problemų sprendimas. Skatinant problemų sprendimą dominuoja automatiniai susitarimai, kuomet yra nustatoma taisyklė, jog esant problemai, lyderis turi būti įtrauktas: *„Visi jie žino, kad jeigu bėda kreiptis į vadovą, ne, jeigu kažkas atsitiko, tai visada nu vadovas.“ (A6).* Šiuo pavyzdžiu atsiskleidžia transakcinio lyderio savybė stebėti procesą ir užkirsti kelią tolimesniems iššūkiams. Nustatytas ir supaprastinimo taikymas siekiant spręsti ilgalaikes problemas. Pavyzdžiui, lyderis gali standartizuoti procesą, kuris buvo neveiksnus ir lėmė užduočių vėlavimą, taip sumažindamas jo kompleksiskumą bei išspręsdamas problemą: *„Tai tiesiog buvo, kad labai daug darbo buvo daroma ir labai vėluojama ir mes tada pasikeliam kokie yra susitarimai, kada mums reikia gauti informaciją, tiesiog laiką atmatavome, nes nu kodėl mes verčiamės per galvą <...>“ (A10).* Transakciniai lyderiai taip pat taiko elgsenų skatinimą siekdami darbuotojų augimo. Pastebima, kad lyderiai gali atskleisti tam tikrą informaciją, teikti grįžtamąjį ryšį ir skatina darbuotojų įsipareigojimą esant prastiems veiklos rezultatams taip

skatindami darbuotojo augimą. Pavyzdžiui, informantas **A10** dalinasi: „<...>jeigu yra organizuojamas seminaras ir panašiai, tai sakau, žiūrėkit, gal norite dalyvauti, nes, pavyzdžiui, tarkim, tas seminaras gali vykti ten keturias ar penkias valandas, bet, pavyzdžiui, B2B marketingas, kas gali būti aktualu.“ Tai reiškia, kad transakciniai lyderiai gali atskleisti informaciją darbuotojams, kuri yra naudinga jų augimui. Informantas **A4** dalinasi, kad refleksijos taikymas gali taip pat prisidėti prie darbuotojų ugdymo: „<...> aš klausiu, nu, tai va dabar čia kažkas atsitiko netgi, jeigu tai būna incidentas ir klausimas, tai ar mes ką nors iš to išmokom? Ar mums kažkokio tai apart tos visos žalos, kurią sukėlė, ar mes kažkokią tai naudą iš to galim pasiimti?“. Lyderio užduodami klausimai padeda darbuotojams patiems įsivardinti gautas naudas ir pasekmes. Tai atskleidžia refleksijos svarbą darbuotojų augimo skatinime.

Analizuojant elgsenų skatinimo taikymo priežastis, tikslinga išnagrinėti dažniausiai minėtų priežasčių ir dažniausiai taikomų elgsenų skatinimo tipų priežasčių sąsajas. 17 paveiksle galima matyti, kad transformaciniai lyderiai taikydami informacijos atskleidimą, dažniausiai tai daro dėl tikslų įgyvendinimo skatinimo. Lyderiai atskleidžia, kad skatindami tikslų įgyvendinimą, svarbu tinkamai juos iškomunikuoti ir atskleisti naudas bei pasekmes: „mes pradedam pasakoti, ko mes siekiame ir kodėl mums, kaip darbuotojams ir visuomenei, ir klientams, ir kas bus, jeigu mums pasiseks pasiekti tų tikslų, o kas bus ta prasme, kad galų gale, jeigu žiūrint iš darbuotojo pusės, kad darbuotojai tikrai galės susikurti ypatingai gerus savo profesinius profilius“ (**A3**). Tai leidžia manyti, kad informacijos tinkamas pateikimas ir jos atskleidimas gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai siekiant iškeltų tikslų.

Code System	Informacijos atskleidimas	priminimai	Socialinės nuorodos	Automatiniai pasirinkimai ir nustatymai
Elgsenų skatinimo taikymo priežastys				
Problemų sprendimas	5	2	1	4
Darbuotojo augimo skatinimas	5	1	2	3
Tikslų įgyvendinimo skatinimas	16	2	5	5
Terminų laikymosi užtikrinimas	1	21		6
Produktyvumo didinimas	20	2	13	9

17 pav. Transformacinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežasčių ir elgsenų skatinimo tipų sąsajos

Taip pat informacijos atskleidimas yra stipriai susijęs su produktyvumo didinimu. Lyderiai dalijasi, jog siekdami darbuotojams padėti greičiau atlikti užduotis, gali dalintis reikalinga informacija, kuri padidintų jų produktyvumą ir leistų užduotis atlikti greičiau: „Mes galim, kai yra daug darbų, tartis, kad žiūrėkit dabar yra vat čia labai didžiulis užimtumas, vat šita analizė, gal pasinaudokim kokiais nors istoriniais duomenimis, nes pagal mūsų žinias, mūsų kompetencija niekas taip greitai nesikeičia“ (**A13**). Analizuojant priminimus, matoma, kad priminimai daugiausia taikomi dėl terminų laikymosi užtikrinimo. Lyderiai, siūsdami priminimus, skatina darbuotojus atlikti užduotis laiku bei spėti į terminus: „Ten terminas, nežinau iki kovo trisdešimt pirmos pasibaigt pavyzdžiui, kažkokius mokymus ir natūraliai aš tiesiog gal būna jau artėjant tam laikui primenu, tai ar per komandos susitikimą, kad žiūrėkit, kas dar nepabaigė, pasibaikit tuos kursus.“ (**A8**). Šis pavyzdys rodo stiprias sąsajas tarp priminimų ir lyderio siekio užtikrinti terminų laikymąsi.

Žvelgiant į socialines nuorodas matyti, kad jos daugiausia taikomos dėl produktyvumo užtikrinimo. Lyderiai, suteikdami pavyzdžius į kitų asmenų elgesį ar pasiekimus, skatina dirbti produktyviau: „<...> pasidalinau, kaip, tarkim, vienas su komanda veikia, kad tai yra sektinas pavyzdys. Tai klausiu ką manot, ką galėtumėt jūs padaryti, kad panašiai veiktumėt, nes tai rodo gerą rezultatą kitoj

komandoj, tai mano prielaida yra, kad ir čia turėtų būti tinkamas tas rezultatas.“ (A15). Šis pavyzdys atskleidžia, jog lyderiai suteikdami pavyzdžius siekia, jog darbuotojai sektų tuo pavyzdžiu ir pritaikytų tokias praktikas, kurios didintų jų produktyvumą. Galiausiai, pastebimas silpnėjęs ryšys tarp automatinio pasirinkimo ir produktyvumo didinimo bei terminų laikymosi užtikrinimo. Identifikuota, kad automatiniai susitarimai ir numatyti susitikimai yra skirti skatinti darbuotojų produktyvumą bei terminų laikymąsi, kadangi yra apibrėžiami aiškūs veiksmai per susitarimus: „<...> užsiblokuojam laiką kalendoriuje ir pasakom, tuo laiku aš dirbsiu šitą, nekelsiu ragelio, neatsakysiu laiškų.“ (A9). Siekiant, jog užduotys būtų atliktos laiku, kuriami numatyti susitikimai, per kuriuos aptariami rezultatai: „Dar labai svarbi vieta - išeiti su susitarimais, ką mes susitarėm padaryti, iki kada ir kad kaip mes to laikysimės, followup tie susitikimai tada reikalingi.“ (A19). Mažiausios sąsajos nustatytos tarp informacijos atskleidimo ir terminų laikymosi užtikrinimo, priminimų ir darbuotojų augimo skatinimo bei socialinių nuorodų ir problemų sprendimo. Taip pat galima daryti išvadą, jog siekdami tikslų įgyvendinimo, transformaciniai lyderiai pasitelkia kelis skirtingus elgsenų skatinimo tipus, tarp kurių labiausiai išsiskiria informacijos atskleidimas. Remiantis duomenimis, galima teigti, jog transformaciniai lyderiai siekdami produktyvumo didinimo, jį skatina per informacijos atskleidimą ir socialines nuorodas. Tuo tarpu Priminimai labiausiai taikomi skatinant terminų laikymąsi.

Analizuojant transakcinių lyderių elgsenų skatinimo priežastis ir tipus, galima teigti, jog tikslų įgyvendinimui ir produktyvumo didinimui dažniausiai taikomas informacijos atskleidimas (žr. 18 pav.). Šios sąsajos kartoja su transformacinių lyderių informacijos atskleidimo priežastimis, tačiau ryšys yra silpnėjęs. Transakciniai lyderiai skatina tikslų pasiekimą per duomenų atskleidimą: „<...> dažniausiai atskleidžiu komandos nariams pelningumo rodiklius tarp kitų komandų, kad tikslas būtų aiškesnis, ko reikia siekti“ (A21). Tai rodo ir socialinių nuorodų reikšmę skatinant tikslų pasiekimą, kadangi lyginama su kitų komandos narių pelningumo rodikliais. Galima teigti, jog siekdami didesnės paskatos, lyderiai taiko kelis skatinimo tipus vienu metu.

Code System	Informacijos atskleidimas	priminimai	Socialinės nuorodos	Automatiniai pasirinkimai ir nustatymai
▼ Elgsenų skatinimo taikymo priežastys				
• Problemų sprendimas	4		1	2
• Darbuotojo augimo skatinimas	3			
• Tikslų įgyvendinimo skatinimas	9	1	2	3
• Terminų laikymosi užtikrinimas		16		1
• Produktyvumo didinimas	9	3	7	1

18 pav. Transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo priežasčių ir elgsenų skatinimo tipų sąsajos

Duomenų atskleidimas taikomas ir siekiant didesnio produktyvumo: „Tai tų palyginimų iš statistikų lyginti su praeitais, užpraeitais metais, tai mes pasilyginam, žiūrėkit pas kolegas mažiau klientų, bet didesni pardavimai. Tai tų lyginimų tikrai darom, kalbamės su darbuotojais, kas yra gerai, kas yra blogai?“ (A7). Čia taip pat atsiskleidžia socialinių nuorodų taikymas kartu su informacijos atskleidimu siekiant didinti produktyvumą. Analizuojant priminimus, rezultatas panašus kaip transformacinių lyderių – priminimai dažniausiai taikomi siekiant užtikrinti terminų laikymąsi. Žvelgiant į socialines nuorodas, jos dažniausiai taikomos produktyvumo didinimui. Jau aptartame pavyzdyje matyti, kad suteikiant nuorodas į kitų rezultatus, siekiama didinti darbuotojų motyvą ir taip dirbti produktyviau bei siekti geresnių rezultatų. Tad socialinės nuorodos dažniausiai veikia per darbuotojų motyvacijos ir konkurencijos skatinimą. Galiausiai, transakcinių lyderių taikomi automatiniai nustatymai ir pasirinkimai ryškių sąsajų su dažniausiai pasitaikančiomis priežastimis

neturi. Analizė rodo, jog automatiniai pasirinkimai ir nustatymai labiausiai susiję su tikslų įgyvendinimo skatinimu. Pavyzdžiui, numatytieji susitikimai gali būti skirti aptarti tikslus ir susitarti būsimus, taip skatinant jų pasiekimą: „*Tai turim tokius follow up, tai nuolat susitinkam aptarti, kaip praėjo tas ketvirtis, aš pasidalinu ką reiktų daryti kitaip mano akim, o kas buvo gerai ir tada turim susitarimus, ką darysim toliau, kad važiuotų viskas ir klientai būtų patenkinti.*“ (A21).

Žvelgiant į 18 paveikslą galima matyti, kad darbuotojų augimo skatinimui visiškai netaikomi priminimai, socialinės nuorodos ir automatiniai pasirinkimai ir nustatymai, o taikomas tik informacijos atskleidimas. Tai gali reikšti, jog šie skatinimo tipai nėra veiksmingi, dėl to lyderiai nėra linkę jų taikyti. Taip pat pastebima, kad priminimai ir socialinės nuorodos taikomos tik dėl trijų priežasčių, o su kitomis sąsajų neturi. Tai gali atskleisti priminimų ir socialinių nuorodų taikymo ribotumą organizacijose. Universaliausias elgsenų skatinimo tipas yra informacijos atskleidimas, kadangi transakciniai lyderiai jį taiko dėl įvairių priežasčių išskyrus terminų laikymosi užtikrinimą. Galima daryti išvadą, jog transakciniai lyderiai labiausiai linkę taikyti informacijos atskleidimą skatinant tikslų įgyvendinimą ir produktyvumą bei priminimai labiausiai taikomi skatinant terminų laikymosi užtikrinimą.

4.4. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo tikslai

Analizuojant elgsenų skatinimus ir jų taikymo priežastis, svarbu suprasti dėl kokių tikslų elgsenų skatinimas yra taikomas. Galima teigti, jog siekdami savo, komandos ir organizacijos tikslų lyderiai taiko darbuotojų elgsenų skatinimus. Žvelgiant į 19 paveiksle matoma, kad transformaciniai lyderiai įvardina 3 pagrindinius tikslus: darbuotojų kompetencijų auginimas ir ugdymas, komandos pasitenkinimo užtikrinimas ir efektyvumas. Nustatyta, kad transformaciniai lyderiai dažniausiai įvardina efektyvumą kaip jų pagrindinį tikslą. Pavyzdžiui, transformaciniai lyderiai teigia, kad jų tikslas yra rasti ribojančius veiksnius, kurie trukdo sklandžių procesų veikimui: „*Tai mano tikslai yra rasti tuos bottle neck'us mūsų procesuose ir rasti galimybes įdiegti sprendimus*“ (A9). Identifikuota lyderių ieškojimo kaip efektyvinti darbuotojų veiklą ir užtikrinti veiksmingą veiklos rezultatų siekimą tendencija. Tai rodo lyderių išsikeltus tikslus siekiant efektyvumo. Lyderiai taip pat sau kelia tikslą užtikrinti komandos pasitenkinimą. Lyderiai dalinasi darbuotojų motyvacijos svarba ir pastenkinimo savo darbu reikšme. Taip pat įtraukta ir darbuotojų emocinė gerovė kaip lyderio siekiamybė: „*<...> aš sau keliu tikslą asmeninį, kad mano komanda jaustųsi gerai darbe, kad būtų labai gera emocinė sveikata.*“ (A14). Komandos kompetencijų auginimas yra mažiau identifikuotas kaip lyderio tikslas. Tai susiję su naujų darbuotojų ugdymu ir pasiruošimu perimti atsakomybes. Identifikuotas išskirtinis atvejis, kuomet lyderis dalinasi savo tikslu užauginti darbuotojus, kurie galėtų perimti pačio vadovo rolę: „*<...> šiaip bendrai taip gal siekiant mano tikslas kaip vadovui yra užauginti tuos specialistus, kurie lengvai galėtų pakeisti mane*“ (A8).

Code System	Lyderio tikslai	Komandos tikslai	Organizacijos tikslai
▼ Tikslių tipai			
Klientų pasitenkinimas		4	2
Klientų skaičiaus augimas		3	3
Komandos kompetencijų auginimas	4	1	3
Lyderiavimas rinkoje			4
Komandos pasitenkinimas	7		
Saugumo tikslai		3	1
Efektyvumo	9	10	4
Finansiniai		3	6
SUM	20	24	23

19 pav. Transformacinių lyderių tikslai

Tyrinėjant komandos tikslus, kuriais dalinasi transformaciniai lyderiai, galima matyti, kad yra 2 dažniausiai minimi tikslai: efektyvumo užtikrinimas ir didinimas bei klientų pasitenkinimas. Lyderiai dažniausiai mini kokybės užtikrinimą ir laiku atliekamas užduotis kaip iš pagrindinių komandos tikslų. Iš bendros tendencijos išsiskiria atvejais, kuomet procesų peržiūra ir perteklinių veiksmų ieškojimas yra įvardinami kaip komandos efektyvumo tikslai: „<...> efektyvumo tikslai tai irgi na surasti priežastis, kurie veiksmai yra pertekliniai. Tai nuolat apie tai komunikuoti ir ieškoti išeikių, kaip efektyvintis.“ (A14). Klientų pasitenkinimas yra įvardintas kaip vienas iš pagrindinių komandos tikslų. Tai reiškia, jog darbuotojai turi užtikrinti aukštą pasitenkinimo lygį, pasižymėtą orientacija į klientą bei būtų užtikrinama maloni kliento patirtis. Dėl to gali būti nustatomi rodikliai, kurie padėtų įvertinti tikslų įgyvendinamumą. Galiausiai, dažniausiai paminėti organizacijos tikslai yra susiję su organizacijos finansine būkle, efektyvumu ir lyderyste rinkoje. Pastebima bendra tendencija siekti pelningumo, pardavimų auginimo ir kaštų mažinimo. Nagrinėjant organizacijos efektyvumo tikslus, lyderiai dalinasi skaitmenizacijos svarba ir resursų efektyvinimu: „Tai reikalauja iš tikrųjų naujų įrankių, juolab kad skaitmenizacija tampa mūsų kasdiene dalimi.“ (A15). Nustatyta, kad organizacijos siekia lyderiavimo rinkose, tokiose kaip inovacijų, prekybos, finansavimo ir IT paslaugų srityse. Pažymima, kad lyderiai, kurie įvardino tokį tikslą, yra iš skirtingų organizacijų. Tai rodo organizacijų norą augti ir būti pirmuoju pasirinkimu savo klientams.

20 paveiklėse matomi dažniausiai įvardinti transakcinių lyderių, jų komandos ir organizacijos tikslai. Identifikuotas mažesnis transakcinių lyderių dalinimasis savo tikslais. Kai kurie lyderiai pabrėžia, kad organizacijos tikslai yra atitiktum jų komandos ir pačio lyderio tikslams, o papildomi tikslai nėra keliami. Tačiau tai labiau būdinga mažesnio dydžio organizacijoms bei neseniai įsikūrusioms įmonėms. Transakciniai lyderiai įvardinto daugiau nei vieną kartą tik klientų pasitenkinimo ir efektyvumo tikslus. Informantai įvardina, kad vienas iš tikslų yra klientų pasitenkinimas ir užtikrinimas, jog darbuotojai taip pat prisidėtų prie kliento patirties gerinimo bei įsigilintų į jų iššūkius. Efektyvumo tikslai įvardijami kaip kokybės ir našumo užtikrinimas: „Nu tai turbūt padalinio veiklą visą užtikrinti, visą veiklą, kokybę, našumą.“ (A7). Lyderiai daugiausia sau kelia tikslus susijusius su klientų pasitenkinimu ir efektyvumu. Tai atspindi transakcinio lyderio požymį, kuomet siekiama kuo geresnių veiklos rezultatų ir yra fokusuojamasi į tikslų įgyvendinimą. Pastebima, kad tik pavieniai transakciniai lyderiai kelia tikslus susijusius su darbuotojų augimu ar komandos pasitenkinimu.

Code System	Lyderio tikslai	Komandos tikslai	Organizacijos tikslai
▼ Tikslių tipai			
● Klientų pasitenkinimas	2	1	3
● Klientų skaičiaus augimas	1		2
● Organizacijos įvaizdis		2	1
● Komandos kompetencijų auginimas	1		
● Efektyvumo	2	2	2
● Finansiniai		4	6

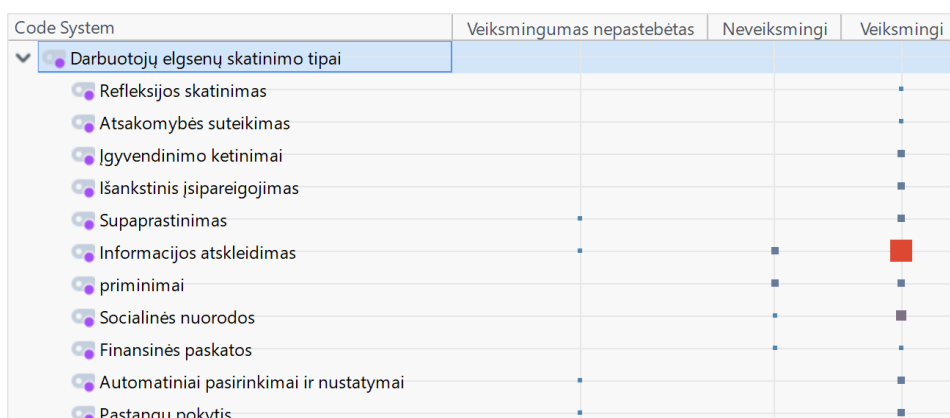
20 pav. Transakcinių lyderių tikslai

Komandos tikslai dažniausiai įvardinti kaip finansiniai, efektyvumo ir organizacijos įvaizdžio gerinimo tikslai. Lyderiai mini, kad komandai keliami tokie patys tikslai kaip organizacijos, dėl to svarbu siekti pelningumo ir pardavimų auginimo: „*Tai mūsų klientų aptarnavimas, tai mūsų pardavimai, tai mūsų metinės inventorizacijos, tai mūsų nuostoliai, tai mūsų kaštai*“ (A6). Identifikuotas išsiskiriantis komandos tikslas – organizacijos įvaizdis ir jo stiprinimas. Toks tikslas pastebimas marketingo vadovų bei jaunų organizacijų vadovų atsakymuose. Tai gali reikšti, jog šis tikslas yra prioritetas specifinei funkcijai, kuri atsakinga už organizacijos įvaizdį bei dar tik augančioms organizacijoms. Efektyvumo tikslai susiję su kokybės užtikrinimu ir efektyviu resursų valdymu: „*Tai pagrindiniai dalykai, tai yra resursų valdymas, jiems reikia tiesiog kuo efektyviau valdyti tuos resursus.*“ (A17). Galiausiai, organizacijos tikslai daugiausiai orientuoti į finansinius rodiklius bei klientų pasitenkinimą. Lyderiai įvardina, kad organizacijai svarbu užtikrinti organizacijos pelningumą, sėkmingus pardavimus ir dėl to užtikrinti klientų teigiamą patirtį taip išlaikant ilgalaikius santykius: „*Vienas yra tas, kad yra orientuotas į pelną. Dažnai einam į pajamas, į klientų pasitenkinimą.*“ (A10). Ilgalaikiai santykiai su klientu gali užtikrinti teigiamas rekomendacijas ir pritraukti daugiau naujų klientų, o tai lemia pajamų augimą ir gerėjančius finansinius rodiklius.

Apibendrinant galima teigti, jog transformaciniai lyderiai keliai sau tikslus orientuotus į darbuotojų ugdymą ir pasitenkinimą. Taip pat, organizacijose daugiau atsiskleidžia noras būti lyderiais rinkoje, dėl to komandoms keliami įvairūs efektyvumo tikslai, kurie gali būti susiję ir su skaitmenizavimu bei inovatyvių sprendimų ieškojimų taip tausojančiomis organizacijos resursus. Transakciniai lyderiai daugiau patys sau keliai efektyvumo tikslus, o komandos lygmenyje išryškėja finansinių tikslų siekimas. Organizacijos tikslai daugiausia įvardinti kaip finansiniai bei siekiama didesnio klientų pasitenkinimo. Tai rodo, jog transformaciniai lyderiai dirba dinamiškose aplinkose, siekia inovatyvių sprendimų, dėl to yra ugdomi darbuotojai, svarbus jų pasitenkinimo užtikrinimas bei pačios organizacijos kelias tikslus tapti lyderiais, o tai gali reikšti didesnius pokyčius organizacijose. Transakciniai lyderiai daugiausia pasižymi finansiniais ir klientų pasitenkinimo rodikliais, o tai gali reikšti, jog lyderiai daugiausia orientuoti į veiklos rezultatų siekimą ir veiklos vykdymo užtikrinimą.

4.5. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumo analizė

Analizuojant kokius darbuotojų elgsenų skatinimus taiko lyderiai, yra vertinga atskleisti jų taikymo veiksmingumą. Analizė atlikta išskirsčius lyderius pagal transformacinį ir transakcinį lyderystės stilių (žr. 21 pav.). Žvelgiant į paveiksėlį galima matyti, kad didžiausias veiksmingumas matomas taikant informacijos atskleidimą. Identifikuotas grįžtamojo ryšio veiksmingumas: „*Aš manau, kad grįžtamasis ryšys labai stipriai motyvuoja tiesiai iš žmonių, su kuriais dirbi*“ (A1). Pažymima, kad pastebima padidėjusi motyvacija suteikus grįžtamąjį ryšį, dėl to tai gali būti laikytinas veiksmingas elgsenų skatinimas. Informantas A5 pažymi, kad grįžtamasis ryšys ypač svarbus jaunesniajai kartai, dėl to svarbu jį nuolatos teikti: „*dar toksai irgi turbūt dirbant su kolektyvu su jaunais žmonėmis, kas jiems yra labai svarbu, tai grįžtamasis ryšys.*“. Duomenys leidžia teigti, jog duomenų atskleidimas apie kitų asmenų pasiekimus gali didinti konkurenciją: „*Aš sakyčiau, vis tiek ta statistika, ji skatina kažkokį tokį lengvą konkurencingumą, nes vis tiek natūraliai visi kovoja už tą savo departamentą*“ (A8). Tačiau informacijos atskleidimas gali būti ir neveiksmingas. Kai kurie lyderiai pastebi, jog teikiant neigiamą grįžtamąjį ryšį, darbuotojai gali sureaguoti netinkamai: „*kai yra koreguotinas elgesys, pastabas jau yra sunkiau priimti: bloką deda, nenori klausytis, nesutinka, kiti išklauso, bet pyksta. Tai labai yra irgi individualus dalykas.*“ (A15). Atsižvelgus į duomenis galima teigti, jog informacijos atskleidimas laikomas veiksmingu elgsenų skatinimo tipu, tačiau priklausomai nuo esamos situacijos, toks skatinimo tipas gali ir nesuveikti.



21 pav. Transformacinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumas

Identifikuotas ir socialinių nuorodų veiksmingumas. Svarbu paminėti, kad socialinių nuorodų taikymas kartu su informacijos atskleidimu gali padidinti veiksmingumą. Pavyzdžiui, informantas A2 dalinasi, kuomet suteikiama nuoroda į kito žmogaus elgesį tuo pačiu atskleidžiant jo pasiekimus, gali padidėti žmogaus motyvacija siekti tokių pačių rezultatų: „*<...> ir kiekvieną mėnesį nešiu, kas yra padaryta toje srityje ir kai matai, kad X padarė ir tai yra įdomu, ir kiti vertina ir yra diskusija, tai tada yra vidinis noras, kad kita galbūt mėnesį norėčiau ir aš atnešti.*“ Nustatytas veiksmingumas skatinant įsitraukimą: „*<...> mes stengiamės kalbėtis galbūt viduje mūsų palyginimais su kolegomis žinai, kad tas kolega galbūt atliko daugiau užduočių arba kažkas vat sudalyvavo X ir laimėjo laimėjo kelionę kažkur tai arba čekį, arba dar kažką. Tai tai iš tos pusės labiau, tai gal tai ir paveikia jų didesnę kartais įsitraukimą į organizacijos veiklą.*“ (A11). Tačiau lyderiai dalinasi, jog ne visuomet toks skatinimas yra veiksmingas: „*Vieni yra linkę išbandyti, o kiti kol tu neliupi tol nebandys, tai čia atsižvelgiant į žmonių veikimo tipą, atitinkamai ir adaptuoji.*“ (A15). Taigi, elgsenų skatinimo veiksmingumas gali priklausyti nuo pačio žmogaus. Tad galima daryti išvadą, jog lyderiai turi

tinkamai pažinoti savo darbuotojus ir pritaikyti jiems tinkamiausius elgsenų skatinimo tipus siekiant padaryti poveikį jų pasirinkimams ar elgsenai darbe.

Galima teigti, jog priminimai susilaukia dviprasmiško vertinimo. Lyderiai dalinasi, jog priminimai gali būti veiksmingi primenant apie artėjančius terminus: „*Tai tikrai šiaip visi sureaguoja, atsako, sakau, arba ten žinute, arba tiesiog parašo - jo gerai padariau ten ir panašiai. Tai nėra kažkokio, kad ignoravimo.*“ (A8). Tačiau ne visuomet lyderio suteiktas priminimas paskatina atlikti užduotis laiku: „*Turime tą padaryti, Ir siunčiu terminą ir aš penktadienį pakartojau. Tada penktadienio priminime laukiu datos, iki kada susitvarkysite. Tai va taip, būna, kad ir kartais, ir po šitos datos, kad neatsiunčia.*“ (A5). Toks skatinimo veiksmingumo įvertinimas gali reikšti, jog priminimų veiksmingumas priklauso nuo žmogaus savybių arba tam gali turėti įtakos organizacijos formuojama kultūra, santykis su vadovu arba darbinis krūvis. Mažesnis veiksmingumas nustatytas keičiant darbuotojo pastangas, taikant automatinius pasirinkimus ir nustatymus, suteikiant finansines paskatas, taikant supaprastinimus, išankstinius įsipareigojimus, įgyvendinimo ketinimus, suteikiant atsakomybę ir skatinant refleksiją. Taip pat lyderiai kai kurių elgsenų skatinimo tipų, tokių kaip supaprastinimo, informacijos atskleidimo, automatinių pasirinkimų ir nustatymų bei pastangų pokyčio veiksmingumo nepastebi. Apibendrinant galima teigti, jog lyderiai labiausiai pastebi informacijos atskleidimo, socialinių nuorodų ir priminimų veiksmingumą.

Analizuojant transakcinių lyderių taikomų elgsenų skatinimo tipų veiksmingumą pastebima, kad lyderiai dažniausiai paminėjo informacijos atskleidimo veiksmingumą (žr. 22 pav.). Pastebimas grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojams: „*Tai, aš manau, kad jie linkę yra taisyti savo elgesį, kad nu jie būtų pagirti.*“ (A6). Galima matyti, kad darbuotojai siekia lyderio teigiamo grįžtamojo ryšio, dėl to linkę taisyti elgseną siekiant lyderio pastebėjimo. Matomas ir informacijos dalinimosi poveikis darbuotojams: „*Marketingo srityje žmonėms svarbu matyti skaičius, rezultatus, terminus ir realią situaciją. Todėl dalinuosi kampanijų rezultatais, klientų grįžtamuoju ryšiu, darbų būkle ar kitais rodikliais, nes iš to kyla kartais ir sprendimai kurie tinkamesni.*“ (A20). Galima teigti, kad tinkamas informacijos atskleidimas, kuri gali būti naudinga darbuotojams, gali teigiamai paveikti jų produktyvumą ir problemų sprendimą. Svarbu paminėti, jog transakciniai lyderiai nepaminėjo informacijos atskleidimo neveiksmingumo, tad šis elgsenų skatinimo tipas gali būti laikomas veiksmingiausiu skatinimo būdu. Pastebimas ir socialinių nuorodų veiksmingumas, tačiau lyginant su informacijos atskleidimu, mažesnis skaičius lyderių įvardino šį tipą kaip veiksmingą. Lyderiai įvardina, jog suteikiamos socialinės nuorodos į kitų žmonių elgesį, pavyzdžiui iniciatyvumą ir įsitraukimą, gali paskatinti ir kitus būti labiau įsitraukusiais ir organizacijos veiklas: „*Sakykim ten, tarkim, reikia man savanorių įsitraukti į projektą. Vieno komandinio susitikimo metu įgarsinau kas buvo tas savanoris ir tada parašė, kad jeigu dar reikia žmonių dar ir aš norėčiau. Atrodo, kad tas ir čia irgi tik vienas iš pavyzdžių, bet, sakykime, praktikoje aš matau, kad veikia*“ (A2). Šis pavyzdys atskleidžia, jog lyderio suteikiama informacija ir nuoroda į kitus žmones paskatina ir kitus komandos narius priimti sprendimą, kuris lyderiui yra palankus.

Code System	Veiksmingumas nepastebėtas	Neveiksmingi	Veiksmingi
▼ Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai			
Refleksijos skatinimas			■
Atsakomybės suteikimas			■
Igyvendinimo ketinimai		■	■
Išankstinis įsipareigojimas			■
Supaprastinimas			■
Informacijos atskleidimas	■		■
priminimai			■
Socialinės nuorodos	■	■	■
Finansinės paskatos		■	■
Automatiniai pasirinkimai ir nustatymai		■	■
Pastangų pokytis			■

22 pav. Transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumas

Identifikuotas išankstinių įsipareigojimų veiksmingumas. Lyderiai dalijasi, jog darbuotojai, kurie iš anksto įsipareigoja įvykdyti užduotis, dažniausiai yra labiau atsakingi ir laikosi savo pačių išsikeltų terminų: „*Dažnu atveju aš klausiu, ta prasme, nes kada žmogus pats tą įvardina, tikimybė, kad jis įgyvendins yra didesnė, bet kaip čia pasakyt. Tai vat, kai žmogus pats pasako, tai tada pats įsipareigoja, reiškias tikimybė, kad įgyvendins, yra didesnė*“ (A4). Tai rodo, jog darbuotojų išankstiniai įsipareigojimai gali būti veiksmingi, kuomet jie patys įsivardina įgyvendinimo terminus. Galiausiai, pastebimas supaprastinimų veiksmingumas. Pavyzdžiui, suteikiamos lyderio instrukcijos gali teigiamai veikti darbo atlikimo laiką ir sumažina klaidų skaičių: „*Pavyzdžiui, jei noriu kad atliktų specifinę korekciją, iš karto duodu nuorodą, ir aiškų pavyzdį ar trumpą instrukciją, kaip tai padaryti. Taip darbą atlieka gerokai greičiau ir taip kaip reikia, kyla mažiau klausimų ir to ping pongo*“ (A20). Tai rodo supaprastinimo veiksmingumą atliekant užduotis kai yra siekiama darbuotojų produktyvumo ir laiko resursų taupymo. Transakciniai lyderiai kur kas rečiau įvardijo refleksijos skatinimo, atsakomybės suteikimo, įgyvendinimo ketinimų, priminimų, finansinių paskatų, automatinį pasirinkimų ir nustatymų bei pastangų pokyčių veiksmingumą. Elgsenų skatinimo tipų neveiksmingumas beveik neužfiksuotas, dalijamasi, jog kai kuriais atvejais šie elgsenų skatinimo tipai gali neveikti. Apibendrinant galima teigti, kad didžiausias veiksmingumas matomas taikant informacijos atskleidimą, kuomet teikiamas grįžtamasis ryšys ir dalinamasi reikalinga informacija taip didinant darbuotojų produktyvumą ir įsitraukimą.

Lyginant transformacinių ir transakcinių lyderių patirtis taikant elgsenų skatinimo tipus galima teigti, jog transformaciniai lyderiai dažniau dalinasi pastebėtu elgsenų skatinimo veiksmingumu. Svarbu pabrėžti, kad transformaciniai lyderiai įvardino dažniau, jog priminimai gali būti veiksmingi primenant apie būsimus terminus. Tuo tarpu transakciniai lyderiai mažiau dalinosi priminimų veiksmingumu. Galima matyti, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai pastebi, kad informacijos atskleidimas yra veiksmingas siekiant keisti darbuotojų elgseną, didinti motyvaciją ir siekti didesnio įsitraukimo. Identifikuota, jog informacijos atskleidimas ir socialinių nuorodų taikymas kartu gali lemti didesnę skatinimo veiksmingumą. Galiausiai, transformaciniai lyderiai dažniau pažymi, jog kai kurie elgsenų skatinimo tipai, tokie kaip informacijos atskleidimas, priminimai ar socialinės nuorodos gali būti neveiksmingi, tačiau tai priklauso nuo pačio žmogaus ir susiklosčiusios situacijos.

4.6. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo palyginimas

Atlikus analizę buvo atskleistas transformacinių ir transakcinių lyderių taikomas darbuotojų elgsenų skatinimas, jo tipai ir pasireiškimo būdai. Taip pat atskleistos lyderių elgsenų skatinimo taikymo priežastys bei jų tikslai, kurių siekdami jie taiko šiuos elgsenų skatinimo tipus. Galiausiai, atlikta veiksmingumo analizė, kuri parodė ar elgsenų skatinimo taikymas gali būti veiksmingas ir naudingas lyderiams. 18 lentelėje pateikiamas darbuotojų elgsenų skatinimo tipų taikymo ir jų pasireiškimo būdų palyginimas tarp transformacinių ir transakcinių lyderių.

18 lentelė. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo palyginimas

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	Elgsenų skatinimo pasireiškimo būdai	Transformacinis lyderystės stilius	Transakcinis lyderystės stilius	Taikymo priežastys (bendros)
Informacijos atskleidimas	Grįžtamasis ryšys	++	+	Problemų sprendimas; Darbuotojų augimo skatinimas; Tikslų įgyvendinimo skatinimas; Terminų laikymosi užtikrinimas; Produktyvumo didinimas; Motyvacijos didinimas; Elgsenų pokyčių skatinimas; Išitraukimo didinimas; Iniciatyvumo skatinimas; Klaidų prevencija; Vadovų sprendimo palaikymas; Tvarumo skatinimas; Pasipriešinimo mažinimas.
	Informacijos dalinimasis	++	+	
	Rašytinė komunikacija	++	+	
	Vizualizacijos	++	-	
	Duomenų pateikimas	++	+	
Automatiniai susitarimai ir nustatymai	Automatiniai susitarimai	++	+	
	Automatinis priskyrimas	++	+	
	Numatytieji susitikimai	++	+	
Socialinės nuorodos	Nuorodos į kitų elgesį/pasiekimus	++	+	
	Lyderis kaip pavyzdys	++	+	
Priminimai	Priminimai raštu	++	+	
	Priminimai žodžiu	++	+	
	Sisteminiai priminimai	+	++	
Pastangų pokytis	Pagalbos suteikimas/nukreipimas	++	+	
	Išankstinis užduoties dalinis padarymas	++	-	
	Užduočių išskaidymas	+	++	
	Aplinkos/ sąlygų suteikimas	++	+	
	Kolegų šešėliavimas	++	-	
Išankstinis įsipareigojimas	Įsipareigojimų užfiksavimas	++	+	
Supaprastinimas	Pasirinkimų sumažinimas	++	+	
	Instrukcijų suteikimas	++	+	
	Procesų standartizavimas/ sutrumpinimas	+	++	
Įgyvendinimo ketinimai	Plano sudarymas	++	+	
	Klausimai apie ketinimus įgyvendinti	+	-	
	Veiksmų/ tikslų susitarimai	++	+	

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	Elgsenų skatinimo pasireiškimo būdai	Transformacinis lyderystės stilius	Transakcinis lyderystės stilius	
Refleksijos skatinimas	Koučingas	++	+	
Atsakomybės suteikimas	„Tu – atsakingas“	++	+	
Finansinės paskatos	Dovanos	++	+	
	Premija	+	++	
++ elgsenų skatinimo tipas taikomas dažniau + elgsenų skatinimo tipas taikomas rečiau Elgsenų skatinimo dažnumas nustatytas lyginant lyderystės stilius tarpusavyje				

Galima teigti, kad transformaciniai ir transakciniai lyderiai taiko darbuotojų elgsenų skatinimą savo kasdienybėje. 19 lentelėje pateikiami dažniausiai taikomi darbuotojų elgsenų skatinimo tipai, kurie yra informacijos atskleidimas, automatiniai susitarimai ir nustatymai, socialinės nuorodos, priminimai ir pastangų pokytis. Rečiausiai paminėti skatinimo tipai yra finansinės paskatos, atsakomybės suteikimas ir refleksijos skatinimas. Svarbu pabrėžti, jog transformaciniai lyderiai taiko darbuotojų elgsenų skatinimą kur kas dažniau nei transakciniai lyderiai. Žvelgiant į dažniausiai taikomus elgsenų skatinimo tipus matyti, kad jie dažniausiai pasireiškia transformacinių lyderių atsakymuose, tuo tarpu transakciniai lyderiai dažniau taiko tik finansines paskatas. Analizuojant informantų atsakymus buvo atrasti du nauji elgsenų skatinimo tipai: refleksijos skatinimas ir atsakomybės suteikimas. Remiantis duomenimis galima teigti, jog lyderiai skatina tam tikrą darbuotojų elgseną skatindami reflektuoti susidariusias situacijas taip ieškant tinkamo sprendimo. Tokiu būdu siekiamas problemų sprendimas ir darbuotojų ugdymas. Taip pat lyderiai linkę suteikti darbuotojams papildomas atsakomybes, galimybes vadovauti projektams ir procesams bei įtraukti į sprendimų priėmimą. Šie naujai atsiradę darbuotojų elgsenų skatinimo tipai labiau būdingi transformaciniams lyderiams, tačiau transakciniai lyderiai taip pat minti tokio tipo taikymo galimybes savo kasdienybėje.

Nagrinėjant darbuotojų elgsenų skatinimo tipus, buvo identifikuoti jų galimi pasireiškimo būdai. Analizuojant informacijos atskleidimą nustatyta, kad jis gali pasireikšti per informacijos dalinimąsi, duomenų pateikimą, grįžtamąjį ryšį, rašytinę komunikaciją ir vizualizacijas (18 lentelė). 19 lentelėje galima matyti, kad transformacinių ir transacinių lyderių taikomas skatinimas labiausiai pasireiškia per grįžtamąjį ryšį. Nustatyta, kad transformaciniai lyderiai linkę suteikti pagyrimus ir įvertinimus bei pabrėžia, kad grįžtamasis ryšys ypač reikalingas jaunesniajai kartai, dėl to stengiamasi visuomet parodyti vadovo dėmesį. Tuo tarpu transakciniai lyderiai dažniau dalinasi, jog grįžtamasis ryšys yra teikiamas sprendžiant problemas ir siekiant produktyvumo, tačiau mažiau dalinamasi darbuotojų poreikiu jį gauti bei mažiau dalinamasi teigiamu grįžtamuoju ryšiu. Svarbu pabrėžti, jog transformaciniai lyderiai atskleidžia informaciją per vizualizacijas, o transakciniai lyderiai šio būdo netaiko. Nagrinėjant automatinius pasirinkimus ir nustatymus, nustatyta, jog toks skatinimas gali pasireikšti per automatinius priskyrimus, automatinius susitarimus ir numatytuosius susitikimus. Dažniausiai šis elgsenų skatinimas pasireiškia per automatinius susitarimus. Tai gali padėti darbuotojams išspręsti nuolat besikartojančias problemas ir sumažina stresą. Taip pat susitarimai gali skatinti darbuotojus laikytis tvarumo principų ir būti labiau įsitraukusiems ir komandos veiklas.

Nustatyta, kad skatinimas per automatinius susitarimus labiau būdingas transformaciniams lyderiams, transakciniai lyderiai tokiu pasireiškimo būdu dalinasi kur kas mažiau.

19 lentelė. Transformacinių ir transakcinių lyderių dažniausiai taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo palyginimas

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	Elgsenų skatinimo pasireiškimo būdai	Transformacinis lyderystės stilius	Transakcinis lyderystės stilius	Taikymo priežastys (bendros)
Informacijos atskleidimas	Grįžtamasis ryšys	++	+	Problemų sprendimas; Darbuotojų augimo skatinimas; Tikslų įgyvendinimo skatinimas; Terminų laikymosi užtikrinimas; Produktyvumo didinimas.
Automatiniai susitarimai ir nustatymai	Automatiniai susitarimai	++	+	
Socialinės nuorodos	Nuorodos į kitų elgesį/pasiekimus	++	+	
Priminimai	Priminimai raštu	++	+	
Pastangų pokytis	Pagalbos suteikimas/nukreipimas	++	+	
Išankstinis įsipareigojimas	Įsipareigojimų užfiksavimas	++	+	
Supaprastinimas	Pasirinkimų sumažinimas	++	+	
	Procesų standartizavimas/sutrumpinimas			
Įgyvendinimo ketinimai	Plano sudarymas	++	+	
Refleksijos skatinimas	Koučingas	++	+	
Atsakomybės suteikimas	Atsakomybės suteikimas	++	+	
Finansinės paskatos	Dovanos	+	++	
	Premija			
++ elgsenų skatinimo tipas taikomas dažniau + elgsenų skatinimo tipas taikomas rečiau Elgsenų skatinimo dažnumas nustatytas lyginant lyderystės stilius tarpusavyje				

Žvelgiant į socialinių nuorodų taikymą galima teigti, jog dažniausiai jos pasireiškia per nuorodas į kitų asmenų elgesį ir pasiekimus (19 lentelė). Tokios socialinės nuorodos dažnai taikomos su informacijos atskleidimu taip siekiant sustiprinti skatinimą ir paveikti darbuotojo sprendimus bei elgseną. Mažiau socialinės nuorodos pasireiškia per nuorodas į pačio lyderio pavyzdį ir tai labiau būdinga transformaciniams lyderiams. Analizuojant priminimus, 18 lentelėje galima matyti, kad toks skatinimas pasireiškia per priminimus žodžiu, raštu ir sistemiškus priminimus. Transformaciniai ir transakciniai lyderiai dažniausiai taiko priminimus raštu, tačiau svarbu pabrėžti, jog transakciniai lyderiai yra labiau linkę taikyti sistemiškus priminimus negu transformaciniai lyderiai. Toks skatinimo būdas dažniausiai taikomas terminų ar įsipareigojimų išryškinimui.

Analizuojant pastangų pokytį nustatyta, kad šis darbuotojų elgsenų skatinimo tipas gali pasireikšti per lyderio išankstinį užduoties dalinį atlikimą, užduočių skaidymą į smulkesnius žingsnius, pagalbos suteikimą ar nukreipimą, aplinkos ir sąlygų suteikimą bei kolegų šėšėliavimą (18 lentelė). Remiantis

duomenimis galima teigti, jog tiek transformaciniai, tiek transakciniai lyderiai dažniausiai suteikia pagalbą arba nukreipia kur jos ieškoti taip sumažinant darbuotojų pastangas (19 lentelė). Taip pat nenustatyta, jog transakciniai lyderiai sumažina pastangas per kolegų šešėliavimą, o dažniau taiko užduočių išskaidymą negu transformaciniai lyderiai. Analizuojant lyderių atsakymus nustatyta, jog transakciniai lyderiai dažniau nukreipia kur galima ieškoti pagalbos negu patys jos suteikia, o transformaciniai lyderiai labiau linkę patys padėti darbuotojui taip sumažindami jų pastangas sprendžiant problemas. Taip pat transformaciniai lyderiai yra labiau linkę sukurti tinkamą aplinką ir sąlygas darbuotojų dalinimuisi ir dalyvavimui organizacijos iniciatyvose taip sumažindami pastangas atrasti pakankamai laiko dalyvavimui ir įsitraukimui. Analizuojant išankstinius įsipareigojimus nustatyta, kad jie pasireiškia per darbuotojų įsipareigojimų užfiksavimą. Toks skatinimas dažniau taikomas transformacinių lyderių. Įsipareigojimas dažniausiai vyksta tarp vadovo ir lyderio, o transakciniai lyderiai pažymi, jog pačio darbuotojo įsipareigojimų įsivardinimas ir terminų nusistatymas lemia didesnę įsipareigojimų vykdymą ir padidėjusią atsakomybę. Svarbu pabrėžti, jog išankstiniai įsipareigojimai gali būti taikomi kartu su automatiniais pasirinkimais ir nustatymais bei informacijos atskleidimu.

Duomenys leidžia teigti, kad supaprastinimai gali pasireikšti per pasirinkimų sumažinimą, instrukcijų suteikimą, procesų standartizavimą ir sutrumpinimą bei plano sudarymą. Transformacinių lyderių taikomas skatinimas labiausiai pasireiškia per pasirinkimų sumažinimą darbuotojams, o transakcinių per procesų standartizavimą ar optimizavimą (19 lentelė). Transformaciniai lyderiai linkę suteikti mažiau pasirinkimų siekdami greitesnio darbuotojų pasirinkimo ir paskatinti priimti jiems tinkamesnį sprendimą, o transakciniai lyderiai optimizuoja tam tikrus procesus siekdami darbuotojų produktyvumo ir laiko taupymo. Galiausiai, įgyvendinimo ketinimai gali pasireikšti per užduodamus klausimus apie darbuotojų ketinimus, veiksmų ar tikslų susitarimus bei plano sudarymą. Identifikuota, jog transformaciniai ir transakciniai lyderių taikomas skatinimas dažniausiai pasireiškia per plano sudarymą, kuris skatina numatyti kaip bus įgyvendinamos užduotys ir tikslai, o transakciniai lyderiai netaiko klausimų, kurie skatintų įgyvendinti. Duomenys leidžia teigti, jog šis skatinimo tipas gali būti naudojamas kartu su priminimais.

Analizuojant refleksijos skatinimą identifikuota, kad lyderiai taiko koučingą skatindami darbuotojus rasti tinkamus sprendimus sprendžiant problemas. Toks skatinimas labiausiai būdingas transformaciniams lyderiams kuomet ieškoma sprendimo būdo arba skatinant naujų darbuotojų augimą. Atsakomybės suteikimas gali pasireikšti per pilnos atsakomybės perdavimą darbuotojui. Šis skatinimo tipas būdingas transformaciniams lyderiams, kuomet darbuotojai yra įgalinami ir suteikiamos galimybės vadovauti projektams ir procesams. Nustatyta, kad transakciniai lyderiai tokį skatinimą taiko produktyvumo didinimui, o transformaciniai lyderiai linkę taip didinti darbuotojo motyvaciją ir patenkinti jo poreikius. Galiausiai, analizuojant finansines paskatas matoma, jog jos gali pasireikšti per suteikiamas dovanas arba premijas. Transakciniai lyderiai linkę dažniau taikyti finansines paskatas negu transformaciniai lyderiai, tačiau svarbu pabrėžti, kad finansinių paskatų taikymą lemia organizacijos vidaus tvarkos bei suteikiamas biudžetas skirti premiją.

Analizuojant darbuotojų elgsenų skatinimo priežastis galima teigti, jog darbuotojų skatinimas gali būti taikomas dėl šių priežasčių: problemų sprendimo, darbuotojų augimo skatinimo, tikslų įgyvendinimo skatinimo, terminų laikymosi užtikrinimo, produktyvumo didinimo, motyvacijos didinimo, elgsenų pokyčių skatinimo, įsitraukimo didinimo, iniciatyvumo skatinimo, klaidų prevencijos, vadovų sprendimo palaikymo, tvarumo skatinimo ir pasipriešinimo mažinimo. Nustatyta, kad pagrindinės priežastys yra produktyvumo didinimas, tikslų įgyvendinimo skatinimas,

terminų laikymosi užtikrinimas, problemų sprendimas ir darbuotojo augimo skatinimas (19 lentelė). Identifikuota, jog transformaciniai lyderiai siekdami produktyvumo didinimo dažniausiai taiko informacijos atskleidimą, o siekdami terminų laikymosi užtikrinimo labiausiai pasitelkia priminimus. Informacijos atskleidimas taip pat dažniausiai taikomas siekiant tikslų įgyvendinimo. Transformaciniai lyderiai skatindami darbuotojų augimą dažniausiai taiko informacijos atskleidimą. Tai rodo, jog atskleisdami tam tikrą informaciją lyderiai siekia paskatinti darbuotojų domėjimąsi, didina jų kompetencijas ir dėl to skatina jų augimą profesinėje srityje. Skatindami spręsti problemas transformaciniai lyderiai atskleidžia informaciją ir taiko automatinius pasirinkimus. Dažniausiai automatiniai pasirinkimai ir nustatytai pasireiškia per automatinius susitarimus, kuomet lyderiai automatiškai įtraukiami į problemų sprendimą. Transakciniai lyderiai labiausiai pasitelkia informacijos atskleidimą dėl produktyvumo didinimo ir tikslų įgyvendinimo skatinimo, o priminimai taip pat labiausiai naudojami siekiant užtikrinti terminų laikymąsi. Transakciniai lyderiai siekdami darbuotojų augimo ir problemų sprendimo taip pat dažniausiai pasitelkia informacijos atskleidimą, kuris skatina darbuotojų domėjimąsi, augimą ir efektyvų problemų sprendimą.

Žvelgiant į 20 lentelę galima matyti, kad tikslai gali būti trijų dimensijų: lyderio tikslai, komandos tikslai ir organizacijos tikslai. Rezultatai atskleidžia, jog lyderiai keliai 5 tikslus: klientų pasitenkinimas, klientų skaičiaus augimas, komandos kompetencijų auginimas, komandos pasitenkinimas ir efektyvumo tikslai. Transformaciniai lyderiai dažniausiai keliai komandos kompetencijų auginimo, komandos pasitenkinimo ir efektyvumo tikslus. Transakciniai lyderiai šiuos tikslus keliai mažiau lyginant su transformaciniais lyderiais. Identifikuota, jog transformaciniai lyderiai nesikelia klientų pasitenkinimo ir klientų skaičiaus auginimo tikslų, o tai labiau būdinga transakciniams lyderiams.

20 lentelė. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo tikslai

Tikslų dimensijos	Tikslų tipai	Transformacinis lyderystės stilius	Transakcinis lyderystės stilius
Lyderio tikslai	Klientų pasitenkinimas	-	++
	Klientų skaičiaus augimas	-	++
	Komandos kompetencijų auginimas	++	+
	Komandos pasitenkinimas	++	+
	Efektyvumo tikslai	++	+
Komandos tikslai	Klientų pasitenkinimas	++	+
	Klientų skaičiaus augimas	++	-
	Komandos kompetencijų augimas	++	-
	Saugumo tikslai	++	-
	Organizacijos įvaizdis	-	++
	Efektyvumo tikslai	++	+
	Finansiniai tikslai	+	++
Organizacijos tikslai	Klientų pasitenkinimas	+	++
	Klientų skaičiaus augimas	++	+
	Komandos kompetencijų augimas	++	-
	Lyderiavimas rinkoje	++	+

Tikslų dimensijos	Tikslų tipai	Transformacinis lyderystės stilius	Transakcinis lyderystės stilius
Organizacijos tikslai	Saugumo tikslai	++	-
	Organizacijos įvaizdis	-	++
	Efektyvumo tikslai	++	-
	Finansiniai tikslai	+	+
++ tikslas paminėtas dažniau + tikslas paminėtas rečiau - tikslas nenustatytas Tikslų dažnumas nustatytas lyginant lyderystės stilius tarpusavyje			

Remiantis duomenimis galima teigti, jog lyderiai keliai šiuos komandos tikslus: klientų pasitenkinimas, klientų skaičiaus augimas, komandos kompetencijų augimas, saugumo tikslai, organizacijos įvaizdžio, efektyvumo ir finansiniai tikslai. Galima matyti, jog transformaciniai lyderiai labiausiai linkę kelti komandai klientų pasitenkinimo, klientų skaičiaus augimo, komandos kompetencijų augimo, saugumo ir efektyvumo tikslus. Nustatyta, jog transformaciniai lyderiai visiškai nekelia tikslų komandai, kurie susiję su organizacijos įvaizdžiu. Tuo tarpu transakciniai lyderiai labiau linkę kelti organizacijos įvaizdžio ir finansinius tikslus, o klientų skaičiaus augimo, komandos kompetencijų augimo ir saugumo tikslų nekelia.

Galiausiai, analizuojant organizacijos keliamus tikslus, lyderiai įvardija, kad jie gali būti klientų pasitenkinimo, klientų skaičiaus augimo, komandos kompetencijų augimo, lyderystės rinkoje, saugumo, organizacijos įvaizdžio, efektyvumo ir finansiniai tikslai. Pastebima, jog transformacinių lyderių organizacijose dažniausiai keliama klientų skaičiaus augimo, komandos kompetencijų augimo, lyderystės rinkoje, saugumo ir efektyvumo tikslai, o organizacijos įvaizdžio tikslai nėra keliama. Transakcinių lyderių organizacijose dažniausiai keliama klientų pasitenkinimo ir organizacijos įvaizdžio tikslai. Komandos kompetencijų augimo, saugumo ir efektyvumo tikslai nėra keliama organizacijos lygmeniu.

Remiantis duomenimis galima teigti, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai skatina darbuotojų elgseną taikydami tuos pačius skatinimo tipus, o jų pasireiškimo būdas taip pat sutampa. Svarbu pabrėžti, jog transformaciniai lyderiai darbuotojų elgsenų skatinimą taiko kur kas dažniau nei transakciniai lyderiai, pastebimas transformacinių lyderių poreikis kurti ryšį su savo darbuotojais taip nustatant kurie elgsenų skatinimo tipai yra tinkamesni ir veiksmingesni. Tuo tarpu transakciniai lyderiai taiko elgsenų skatinimą kur kas rečiau bei jie labiausiai nukreipti į produktyvumo užtikrinimą ir tikslų siekimą. Transakciniai lyderiai labiau pasižymi premijų suteikimu taip apdovanodami už tinkamus rezultatus ir skatindami siekti tokių rezultatų ir vėliau, tačiau šis būdas mažiau būdingas transformaciniams lyderiams. Nustatyta, kad transformaciniai lyderiai yra labiau linkę kelti komandos pasitenkinimo, kompetencijų augimo ir efektyvumo tikslus, o transakciniams lyderiams labiau būdinga turėti organizacijos įvaizdžio ir klientų pasitenkinimo tikslus.

4.7. Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo darbuotojų elgsenų skatinimo mokslinė diskusija

Šio tyrimo tikslas buvo atskleisti transformacinių ir transakcinių lyderių taikomus darbuotojų elgsenų skatinimus. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti skirtingų lyderystės stilių reikšmę taikant darbuotojų elgsenų skatinimą, kaip skatinimas gali pasireikšti ir kokios yra pagrindinės taikymo priežastys.

Išnagrinėti lyderių, komandų ir organizacijų tikslai kurie atskleidžia dėl kokio tikslo yra taikomi elgsenų skatinimai.

Remiantis tyrimo rezultatais, buvo atskleisti elgsenų skatinimo tipai, kurie dažniausiai pasireiškia transformacinių ir transakcinių lyderių kasdienybėje. Transformaciniai ir transakciniai lyderiai įvardijo, jog dažniausiai taikomi elgsenų skatinimo tipai yra informacijos atskleidimas, automatiniai susitarimai ir nustatymai, socialinės nuorodos ir priminimai. Šie dažniausiai paminėti tipai gali pasireikšti įvairiais būdais, kurie aptariami ir mokslinėje literatūroje. Pavyzdžiui, Paolis'as ir kt. (2025) teigia, jog informacijos atskleidimas gali pasireikšti per grįžtamąją ryšį, žinutes ir informacijos formavimą, kuris skatina keisti elgseną. Tyrimo metu informantai taip pat dalinosi, jog siekdami darbuotojų elgsenų pasikeitimų dažniausiai taiko grįžtamąją ryšį ir dalijasi informacija. Transformaciniai lyderiai dalijosi darbuotojų poreikiu jiems teikti grįžtamąją ryšį bei pabrėžė individualaus dėmesio svarbą, o tai atspindi transformacinės lyderystės dimensijas, kuomet individualus dėmesys nukreiptas padėti spręsti problemas ir ugdyti potencialą (Shafi et al., 2022). Sunstein'as (2018) pabrėžia informacijos pateikimo paprastumo ir prieinamumo svarbą siekiant padidinti šio elgsenų skatinimo veiksmingumą. Informantai taip pat atskleidžia, jog dalinantis informaciją raštu svarbus jos struktūrizavimas, ilgis ir laikas taip siekiant paveikti darbuotojo pasirinkimus ir elgesį. Taigi, tyrimo rezultatai atspindi mokslinės literatūros pateiktas įžvalgas apie informacijos atskleidimą.

Vienas iš dažniausiai taikomų elgsenų skatinimo tipų yra automatiniai susitarimai ir nustatymai. Transformaciniai ir transakciniai lyderiai teigia, jog toks skatinimas dažniausiai pasireiškia per automatinius susitarimus, kurie padeda spręsti įvairias problemas ir didina darbuotojų produktyvumą. Ebert'as ir Freibichler'is (2017) teigia, jog šis skatinimo tipas gali pasireikšti per automatinius nustatymus, pavyzdžiui, vadovas gali automatiškai sutrumpinti susitikimo laiką. Tačiau informantai neminėjo tokio pasireiškimo būdo. Tačiau pastebėti ir panašūs pasireiškimo būdai – Ebert'o ir Freibichler'io (2017) teigimu, automatiniai susitarimai gali pasireikšti per automatinius susitarimus, kuomet yra sutariama nedaryti susitikimų tam tikromis dienomis skatinant darbuotojų produktyvumą. Informantai taip pat teigia, jog tokia praktika yra taikoma bei pateikiamos kitos situacijos, pavyzdžiui susitarimai įtraukti vadovą tam tikrose situacijose siekiant efektyviau spręsti problemas, o tai susiję taip pat su darbuotojų produktyvumu. Tačiau mokslinėje literatūroje daug dėmesio skirta automatinių susitarimų ir nustatymų taikymui siekiant užtikrinti tvarumo principų laikymąsi (Ebert & Freibichler, 2017), tačiau informantai nemini, jog būtų inicijuojamas toks skatinimo tipas siekiant paveikti sprendimus susijusius su tvarumu.

Transformaciniai ir transakciniai lyderiai taip pat mini socialines nuorodas kaip vieną dažniausiai taikomų elgsenų skatinimo tipų. Informantai teigia, jog dažniausiai tai pasireiškia per nuorodų suteikimą į kitų asmenų elgesį ir pasiekimus, kuomet yra pateikiamas palyginimas su kitų darbuotojų rezultatais taip siekiant motyvuoti darbuotojus siekti tokių rezultatų. Identifikuotas ir socialinių nuorodų taikymas su kitais elgsenų skatinimo tipais, tokiais kaip informacijos atskleidimas, kuris gali pasireikšti per duomenų parodymą ir taip suteikiamą nuorodą į kitų elgesį darbe. Tačiau mokslinėje literatūroje yra mažai ištirtas socialinių nuorodų taikymas su kitais elgsenų skatinimo tipais. Sunstein'as (2018) teigia, jog socialinės nuorodos labiausiai veiksmingos kuomet pateikiami kitų žmonių elgsenos pavyzdžiai tame pačiame socialiniame lygmenyje. Galima matyti, kad informantai taip pat pateikia pavyzdžius į jų komandos narių pasiekimus arba tame pačiame lygmenyje esančias komandas. Tyrimo metu nustatyta, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai taip pat gali teikti nuorodas į savo elgseną, kuria nustatomos elgesio normos darbovietėje. Tai yra labiau būdinga

transformaciniams lyderiams negu transakciniams. Tačiau mokslinėje literatūroje nėra plačiai tyrinėjamas toks socialinių nuorodų pasireiškimas. Galima teigti, jog nuorodos į savo kaip lyderio elgseną gali būti susiję su transformacinės lyderystės dimensijomis. Transformaciniai lyderiai linkę skatinti sekėjus sekti jo pavyzdžiu (Bass, 1985, cit. iš Deinert et al., 2015). Toks skatinimo būdas atspindi transformacinių lyderių siekį rodyti save kaip pavyzdį ir suteikti aiškias elgsenos normas darbe siekiant bendros vizijos. Tyrimo rezultatai atspindi mokslinėje literatūroje pateikiamus socialinių nuorodų pasireiškimo būdus ir papildo nauju, kuris rodo sąsajas ir su lyderystės stiliumi.

Priminimai taip pat vieni iš dažniausiai taikomų elgsenų skatinimo tipų siekiant užtikrinti užduočių vykdymą ir terminų laikymąsi. Informantai teigia, jog dažniausiai priminimai taikomi raštu siekiant terminų laikymosi užtikrinimo. Sunstein'as (2018) teigia, jog toks elgsenų skatinimo tipas gali būti efektyvus skatinant laikytis įsipareigojimų laiku. Informantų atsakymai siejasi su Sunstein'o (2018) įžvalgomis dėl priminimų taikymo, tačiau mažai aptariamas jų veiksmingumas. Stieler'is ir Henike (2021) teigia, jog priminimai gali būti taikomi primenant apie asmens praeities poelgius siekiant veikti pasirinkimus ir elgseną panašiose situacijose. Tačiau toks skatinimo pasireiškimo būdas nepastebėtas. Paolis'o (2025) teigimu, priminimai gali būti taikomi kaip laiškai ar įspėjimai, o tai iš dalies atspindi informantų atsakymus, kadangi dažniausiai priminimai taikomi raštu ir gali būti siunčiami laiškais ar kitais kanalais. Tačiau transformaciniai ir transakciniai lyderiai nepateikė priminimų pasireiškimo per įspėjimus. Atlikta analizė patvirtina mokslinės literatūros įžvalgas, jog priminimai gali būti taikomi skatinant įsipareigojimus vykdyti laiku ir yra skirti suteikti informaciją apie artėjančius terminus.

Galiausiai, remiantis duomenimis matyti, kad pastangų pokytis yra identifikuotas kaip vienas labiausiai pasireiškiančių elgsenų skatinimo tipų. Pastangų pokytis dažniausiai siejamas su darbuotojų pastangų mažinimu siekiant palengvinti jų darbą, sumažinti neapibrėžtumą bei taip padidinti produktyvumą dirbant. Transformaciniai ir transakciniai lyderiai siekdami sumažinti darbuotojų pastangas dažniausiai suteikia pagalbą arba nukreipia kur jos ieškoti, taip sumažindami jų pastangas ieškant sprendimo būdų kaip tinkamai reikėtų elgtis įvairiose darbinėse situacijose. Sunstein'as (2018) teigia, jog pastangų pokytis gali pasireikšti kuomet pasirinkimas yra padaromas labiau matomas ir lengvai pasiekiamas, kadangi pasirinkimai, kurie yra neaiškūs ir reikalaujantys laiko resursų yra atmetami. Žvelgiant į informantų atsakymus galima matyti, kad transformaciniai ir transakciniai lyderiai stengiasi pasirinkimus padaryti lengvesnius suteikdami jiems pagalbą ir padėdami išsiaiškinti kaip reikėtų elgtis, tai sumažina darbuotojų laiko resursus. Sunstein'as (2018) aptaria, jog taikant pastangų pokytį svarbu mažinti barjerus taip skatinant link tam tikro pasirinkimo. Tyrimo rezultatai iš dalies sutampa su Sunstein'o (2018) pateikiamomis įžvalgomis, tačiau svarbu paminėti, jog mokslinėje literatūroje elgsenų skatinimas dažniausiai nagrinėjamas sveikatos ir aplinkosaugos srityse (Hummel & Maedche, 2019), o tyrimas atliktas verslo organizacijoje, dėl to pastangų pokytis gali pasireikšti ir kitais būdais pavyzdžiui kaip kolegų šešėliavimu ar išankstiniu užduoties daliniu atlikimu kaip ir buvo nustatyta tyrime. Tačiau apibendrinant, transformaciniai ir transakciniai lyderiai siekia sumažinti darbuotojų pastangas, panaikinti įvairius barjerus ir taupyti laiko resursus pasirenkant darbų atlikimo kryptį taip sprenddami problemas ir ugdydami darbuotojus.

Tyrimo metu taip pat buvo nustatyti ir kiti elgsenų skatinimo tipai, tokie kaip supaprastinimai, finansinės paskatos, įgyvendinimo ketinimai ir išankstiniai įsipareigojimai, kurie plačiai nagrinėjami mokslinėje literatūroje. Tačiau šių elgsenų skatinimo tipų pasireiškimas yra mažiau pastebimas. Sunstein'o (2018) teigimu, toks elgsenų skatinimas kaip įgyvendinimo ketinimas yra mažiau veiksmingas ir gali būti rečiau taikomas. Tyrimo rezultatai sutampa su Sunstein'o (2018) įžvalgomis,

kadangi transformaciniai ir transakciniai lyderiai rečiau taiko tokį elgsenų skatinimo tipą. Hummel'is ir Maedche (2019) teigia, jog supaprastinimas nėra plačiai tiriamas elgsenų skatinimo tipas ir gali pasireikšti per pasirinkimų sumažinimą. Tyrimo rezultatai sutampa su šiomis išvalgomis, kadangi pastebėta, jog transformaciniai lyderiai iš tiesų siekia supaprastinti pasirinkimus sumažindami jų skaičių. Tuo tarpu transakciniai lyderiai labiau linkę taikyti procesų standartizavimą ar sutrumpinimą, o tai sutampa su Sunstein'o (2018) išvalgomis, jog siekiant išvengti procesų vykdymo vengimo, svarbu užtikrinti jų paprastumą. Išankstiniai įsipareigojimai laikomi mažiau veiksmingu elgsenų skatinimu (Hummel & Maedche, 2019). Tačiau tyrimo rezultatai rodo kiek kitaip – informantai dalinosi, jog darbuotojų įsipareigojimų įsivardijimas ir terminų nusistatymas didina darbuotojų atsakomybę bei lemia didesnę įgyvendinimo tikimybę. Galima teigti, jog organizacijų aplinkoje šis elgsenos skatinimo tipas gali būti veiksmingesnis. Galiausiai, analizuojant finansines paskatas, Paolis'as ir kt. (2025) teigia, jog premijomis ir kitokiomis naudomis galima skatinti tam tikrą darbuotojų elgesį, tačiau tyrimo metu buvo nustatyta, jog toks skatinimo tipas yra rečiausiai taikomas ir yra ribojamas. Tokiu skatinimo būdu labiau pasižymi transakciniai lyderiai. Transakcinės lyderystės dimensijos rodo, jog transakciniai lyderiai linkę suteikti materialų apdovanojimą už jų rezultatus (Bass, 1985, cit. Iš Judge & Piccolo, 2004). Tyrimo rezultatai nesutampa su Paolis'o ir kt. (2025) rezultatais ir rodo, jog toks skatinimo tipas yra mažiausiai veiksmingas, tačiau iš dalies atspindi transakcinio lyderio savybes.

Nagrinėjant naujai pastebėtus elgsenų skatinimo tipus, tokius kaip refleksijos skatinimas ir atsakomybės suteikimas galima matyti, jog lyderiai gali skatinti elgsenos pokyčius suteikdami atsakomybės ir taikydami koučingą. Leithwood'o ir Jantzi'o (2000) teigimu, transformaciniai lyderiai linkę įgalinti darbuotojus ir įtraukti į sprendimų priėmimą. Naujai identifikuotas skatinimo tipas atliepia transformacinių lyderių savybes aptartas mokslinėje literatūroje. Taip pat transformaciniai lyderiai linkę skatinti darbuotojus gilinti žinias bei ieškoti kūrybiškų sprendimo būdų (Gilmore et al., 2012). Khan ir kt. (2022) teigimu transformaciniai lyderiai skatina refleksiją, tad tyrimo metu identifikuotas refleksijos skatinimas sutampa su šiomis išvalgomis ir rodo, jog transformaciniai lyderiai gali skatinti elgsenos pokyčius taikydami atsakomybės suteikimą ir refleksijos skatinimą. Tačiau transakciniai lyderiai nėra linkę į tokį elgsenos skatinimą, o tyrimo metu nustatyta, jog transakciniai lyderiai tokius elgsenų skatinimo tipus taiko rečiau.

Tyrimo metu buvo identifikuotos pagrindinės lyderių elgsenų skatinimo taikymo priežastys. Remiantis duomenimis galima matyti, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai elgsenų skatinimą taiko dėl tokių pačių priežasčių: problemų sprendimo, darbuotojų augimo skatinimo, tikslų įgyvendinimo skatinimo, terminų laikymosi užtikrinimo ir produktyvumo didinimo. Shamsi ir kt. (2023) teigia, jog elgsenų skatinimas gali būti taikomas dėl skirtingo lygmens priežasčių: individualiu lygmeniu tai gali būti taikoma dėl siekio mažinti klaidas, padėti priimti geresnius sprendimus ir streso mažinimo, vadovų lygmenyje tai gali būti taikoma dėl rizikų valdymo, subtilaus darbuotojų veikimo, elgesio formavimo, o organizacijos lygmeniu motyvai gali būti produktyvumo didinimas, organizacijos kultūros ir aplinkos kūrimas ir siekio atrasti sprendimus naudingus darbuotojams ir organizacijai. Galima matyti, jog tyrimo rezultatai iš dalies sutampa su Shamsi ir kt. (2023) rezultatais. Tačiau priežastys kaip klaidų mažinimas ar elgsenos formavimas nustatytos mažiau, o tokios kaip streso mažinimas, rizikų valdymas ir organizacijos kultūros ir aplinkos kūrimas buvo neidentifikuotas tyrimo metu. Siejant taikymo priežastis su organizacijos tikslais nustatyta, jog lyderiai dažniausiai įvardina, jog siekiama efektyvumo, finansinių, klientų pasitenkinimo, lyderystės rinkoje tikslų. Žvelgiant į Singh'o ir Singh'o (2021) pateiktus dažniausiai identifikuojamus

organizacijų tikslus, kurie gali būti klientų pasitenkinimo didinimas, prekės ženklo vertės kūrimas, naujos pardavimo vietos, paslaugų ir produktų didinimas, klientų patirties gerinimas, darbuotojų pasitenkinimas, komunikacijos tarp vadovų gerinimas, operacinių išlaidų mažinimas, naujų pajamų srautų didinimas ir bendradarbiavimo didinimas, galima matyti, kad tyrimo rezultatai iš dalies sutampa. Tačiau tyrimo metu išryškėjo lyderių tikslas auginti darbuotojų kompetenciją ir užtikrinti saugumą. Tai gali lemti lyderių savybės, pavyzdžiui, transformaciniai lyderiai gali būti labiau linkę auginti darbuotojus, dėl to tai gali būti vienas iš jų tikslų. Saugumo tikslai siejasi daugiau su organizacijų specifika, dėl to nesutampa su Singh'o ir Singh'o (2021) rezultatais. Tad dėl įvairių priežasčių yra taikomi skirtingi elgsenų skatinimo tipai siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje pateikiami elgsenų skatinimo tipai ir jų pasireiškimo būdai iš dalies sutampa su atlikto tyrimo rezultatais. Pastebima, jog informacijos atskleidimas, automatiniai susitarimai ir nustatymai, priminimai, socialinės nuorodos ir pastangų pokytis taikomas yra plačiai nagrinėjamas literatūroje bei jų taikymas organizacijoje taip pat dažniausiai nustatytas. Svarbu pabrėžti, jog tyrimo metu atskleisti skirtingi pasireiškimo būdai. Moksliniuose straipsniuose minėtos finansinės paskatos neatitinka tyrimo rezultatų, kadangi nustatyta, jog toks skatinimo tipas beveik nenaudojamas ir nėra veiksmingas. Nustatytas elgsenų skatinimo taikymo sąsajos su lyderystės stiliais ir būdingomis transformacinių ir transakcinių lyderių dimensijomis. Galiausiai, nagrinėjamos taikymo priežastys ir organizacijų tikslai iš dalies atitinka mokslinės literatūros straipsnių įžvalgas.

Tyrimo apribojimai ir tolimesnės tyrimo kryptys

Atlikus tyrimą galima įvardinti šiuos tyrimo apribojimus:

Informantai yra mažai susipažinę su elgsenų skatinimo reiškiniu ir taikymo galimybėmis. Tai lėmė, jog informantų atsakymai buvo abstraktūs, ne visuomet pateikiami konkretūs pavyzdžiai. Dėl to buvo sudėtinga įvertinti elgsenų skatinimo taikymo sąlygas ir nustatyti ar tai galima laikyti elgsenų skatinimu. Siekiant padėti informantams buvo pateikiami pavyzdžiai ir paaiškinimai, tačiau be gilesnio supratimo informantams buvo sunku identifikuoti taikomus skatinimus savo kasdienybėje.

Kadangi buvo siekiama surinkti tikslesnius duomenis, buvo suteikiami elgsenų skatinimo tipų pavyzdžiai ir paaiškinimai. Tai lėmė informantų atsakymų ribotumą, buvo siekiama atrasti suteiktų pavyzdžių atitikmenis kasdienybėje, o tai lėmė mažesnę elgsenų skatinimo tipų įvairovę, kai kurie informantai negalėjo pateikti pavyzdžių.

Tyrimo dalyvavo skirtingų valdymo lygmenų lyderiai, tačiau buvo nustatyta tendencija, kuri rodo, jog strateginio lygmens vadovai taiko elgsenų skatinimą rečiau, dėl to interviu su strateginio lygmens vadovais buvo ne tokie informatyvūs. Nustatyta, jog elgsenų skatinimas labiau taikomas operacinio lygmens vadovų kasdienybėje, kuriems pavaldūs specialistai. Taip pat į tyrimą buvo įtraukti lyderiai, kuriems pavaldūs fizinio darbo darbuotojai, tačiau tyrimas parodė, kad elgsenų skatinimas taikomas kur kas rečiau, o tai lėmė ribotus informantų atsakymus.

Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama įtraukti ir kitus lyderystės stilius, tokius kaip dvasinė ir įtrauki lyderystė, kurie galėtų atskleisti didesnę elgsenų skatinimo įvairovę tarp skirtingų lyderystės stilių. Taip pat būtų tikslinga analizuoti per skirtingus informantų pjūvius, kurie atskleistų elgsenų skatinimo pasireiškimą skirtingose profesinėse srityse. Tokio tyrimo metu būtų galima įvertinti elgsenų skatinimo tipų veiksmingumą skirtingoms profesijoms. Taip pat rekomenduojama tyrimą

atlikti atsižvelgiant į lyderių pavaldžių darbuotojų darbinę patirtį ir atskleisti elgsenų skatinimo tipus ir jų veiksmingumą pagal darbuotojų stažą.

Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, jog darbuotojų elgsenų skatinimas – tai bet koks pasirinkimų architektūros aspektas, kuris gali keisti žmogaus elgesį nuspėjama linkme nedraudžiant kito pasirinkimo ir reikšmingai nekeisdamas ekonominių paskatų. Identifikuoti pagrindiniai darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo principai: pasirinkimo laisvės suteikimas, tai turi būti subtilus ir paprastas veiksmas ir tai turi būti pigus elgsenų skatinimo būdas. Pateikiami pagrindiniai elgsenų skatinimo tipai: priminimai, informacijos atskleidimas, finansinės paskatos, automatiniai pasirinkimai ir nustatymai, socialinės nuorodos, pastangų pokytis, išankstiniai įsipareigojimai, įgyvendinimo ketinimai ir supaprastinimai. Nustatyta, jog automatinių pasirinkimų ir nustatymų bei informacijos atskleidimo taikymas gali lemti didesnę darbuotojų produktyvumą, skatina sveikesnį gyvenimo būdą, įsipareigojimų laikymąsi bei pastebėtas jų taikymas skatinant tvarumo principų laikymosi. Kitų elgsenų skatinimo tipų kaip išankstinių įsipareigojimų, įgyvendinimo ketinimų, supaprastinimų ir pastangų pokyčio poveikis yra mažiau pastebimas. Identifikuota, jog elgsenų skatinimas dažniausiai taikomas sveikatos, aplinkosaugos ir finansų srityse, tačiau mažai tyrinėjamas verslo organizacijų kontekste.
2. Nagrinėjant transformacinės ir transakcinės lyderystės bruožus nustatyta, jog transformacinė lyderystė pasižymi pagrindinėmis 4 dimensijomis: idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija, intelektualia simuliacija ir individualiu dėmesiu. Dėl to transformaciniai lyderiai pasižymi darbuotojų prisirišimo, lojalumo ir pasitikėjimo skatinimu bei puikiai veikia dinamiškose aplinkose. Transformaciniai lyderiai pasižymi organizacijos vizijos skleidimu, siekia įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą ir skatina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą. Transakciniai lyderiai pasižymi kontingentiniu apdovanojimu bei valdymu pagal išimtis, kuris gali būti aktyvus arba pasyvus. Dėl to transakciniai lyderiai veikia stabilioje aplinkoje, kuomet svarbus rezultatų siekimas. Siekiant atrasti transformacinės ir transakcinės lyderystės sąsajas su darbuotojų elgsenų skatinimu sudaryta loginė tyrimo struktūra, kuria buvo siekiama išsiaiškinti kokį elgsenų skatinimą gali taikyti transformaciniai ir transakciniai lyderiai.
3. Parengta transformacinių ir transakcinių lyderių taikomo elgsenų skatinimo tyrimo metodika. Pasirinkta kokybinė tyrimo strategija ir atlikti pusiau struktūruoti interviu. Informantai buvo atrinkti remiantis kriterine ir patogia atranka keliant šiuos kriterijus: informantas turi užimti vadovaujančią poziciją ir turi turėti bent vieną pavaldį darbuotoją. Siekiant išgryninti informanto lyderystės stilių buvo pasitelktas klausimynas. Tyrime dalyvavo 22 informantai iš kurių 13 buvo transformaciniai lyderiai ir 9 transakciniai lyderiai. Duomenų analizei ir rezultatų vizualizacijai buvo naudota MAXQDA programa.
4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog:
 - 4.1. Transformaciniai lyderiai taiko elgsenų skatinimą dažniau nei transakciniai lyderiai. Identifikuota 11 elgsenų skatinimo tipų, iš kurių 2 buvo identifikuoti nauji – refleksijos skatinimas ir atsakomybės suteikimas. Nustatyta, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai dažniausiai taiko tuos pačius darbuotojų elgsenų skatinimo tipus: informacijos atskleidimą (205), socialines nuorodas (67), automatinis susitarimas ir nustatymus (63) ir priminimus (63). Transakciniai lyderiai dažniau taiko tik finansines paskatas (7) lyginant su transformaciniais lyderiais (4).
 - 4.2. Siekiant suprasti kaip elgsenų skatinimas pasireiškia transformacinių ir transakcinių lyderių kasdienybėje buvo identifikuoti skatinimo tipų pasireiškimo būdai. Nustatyta, jog transformacinių ir transakcinių lyderių taikomų elgsenų skatinimo tipų pasireiškimo būdai dažniausiai kartojasi. Akcentuotina, jog informacijos atskleidimas dažniausiai pasireiškia

grįžtamuoju ryšiu (58), taip pat gali pasireikšti informacijos dalinimusi (52), rašytine komunikacija (45), vizualizacijomis (7) ir duomenų pateikimu (43). Automatiniai susitarimai ir nustatymai dažniausiai pasireiškia automatiniais susitarimais (29), taip pat gali pasireikšti automatinio priskyrimu (10) ir numatytais susitikimais (24). Socialinės nuorodos pasireiškia nuorodomis į kitų elgseną ar rezultatus (56) arba lyderio pavyzdžio rodymu (11). Priminimai dažniausiai pasireiškia raštu (26) bei gali pasireikšti žodžiu (17) arba sisteminiiais priminimais (8). Pastangų pokytis pasireiškia pagalbos suteikimu ar nukreipimu kur jos ieškoti (27), išankstiniu užduoties daliniu padarymu (7), užduočių išskaidymu (3), aplinkos ir sąlygų suteikimu (9) bei kolegų šėšėliavimu (5). Išankstinis įsipareigojimas gali pasireikšti įsipareigojimų užfiksavimu (43), o supaprastinimai pasirinkimų sumažinimu (20), instrukcijų suteikimu (7) ir procesų standartizavimu ir sutrumpinimu (12). Įgyvendinimo ketinimai pasireiškia per plano sudarymą, klausimus apie ketinimus įgyvendinti ir veiksmų/ tikslų susitarimus. Refleksijos skatinimas gali pasireikšti per koučingą (18), o atsakomybės suteikimas per atsakomybės perleidimą darbuotojams (14). Finansinės paskatos dažniausiai pasireiškia per dovanas (5) ir premijas (6).

- 4.3. Išanalizuotos dažniausiai pasitaikančios elgsenų skatinimo taikymo priežastys: produktyvumo didinimas (95), tikslų įgyvendinimo skatinimas (69), terminų laikymosi užtikrinimas (48), problemų sprendimas (38) ir darbuotojo augimo skatinimas (38). Nustatyta, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai dažniausiai mini tas pačias taikymo priežastis.
- 4.4. Siekiant suprasti dėl kokių tikslų dažniausiai taikomas elgsenų skatinimas nustatyta, jog transformaciniai ir transakciniai lyderiai kelia šiuos organizacijų, komandų ir lyderių tikslus: klientų pasitenkinimas (12), komandos kompetencijų auginimas (9), komandos pasitenkinimas (7), efektyvumo (29) ir finansiniai tikslai (19).
- 4.5. Galiausiai, atskleistas darbuotojų elgsenų skatinimo veiksmingumas. Nustatyta, jog veiksmingiausias elgsenų skatinimo tipas yra informacijos atskleidimas. Šiame tyrime identifikuota reikšminga įžvalga, jog kai kurie elgsenų skatinimo tipai gali būti taikomi kartu, tokie kaip informacijos atskleidimas, socialinės nuorodos arba supaprastinimai taip siekiant stipriau paveikti darbuotojo elgseną ar sprendimus.

Tyrimo rezultatai leidžia pateikti šias rekomendacijas lyderiams:

Rekomendacijos darbuotojų elgsenų skatinimo taikymui. Atsižvelgiant į magistro baigiamojo projekto rezultatus, lyderiams rekomenduojama taikyti elgsenų skatinimą organizacijose. Identifikavus lyderių taikomus elgsenų skatinimus galima teigti, jog jie yra plačiai taikomi sprendžiant įvairius organizacijų ir lyderių iššūkius, tokius kaip produktyvumo skatinimas, problemų sprendimas, tikslų įgyvendinimo skatinimas ir terminų laikymosi užtikrinimas. Nustatyta, jog elgsenų skatinimas yra veiksmingas sprendžiant šias problemas, dėl to yra rekomenduojama jas taikyti. Bendradarbiaujant su jaunesniąją karta elgsenų skatinimai gali pakeisti kai kuriuos kontrolės mechanizmus, kurie tampa neveiksnūs ir atgrasūs. Nustatyta, jog jaunesniajai kartai yra svarbus grįžtamasis ryšys ir palaikymas, dėl to elgsenų skatinimas gali prisidėti prie didesnio pasitenkinimo ir motyvacijos. Darbuotojų elgsenų skatinimas gali padėti atrasti naujų galimybių lyderiams spręsti įvairius iššūkius, didinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą, skatinti siekti tikslų ir didinti produktyvumą. Siekiant taikyti elgsenų skatinimą rekomenduojama pažinti darbuotojus, suprasti jų poreikius ir pagal tai pritaikyti jiems tinkamiausia elgsenų skatinimo tipą. Tokiu būdu užtikrinamas elgsenų skatinimo veiksmingumas. Taikant elgsenų skatinimą svarbu palikti darbuotojų pasirinkimo

laisvę, nespauti priimti sprendimų bei atsižvelgti į darbuotojo asmenines naudas, kurias gali gauti pasirinkus tą pasirinkimą link kurio yra skatinama.

Rekomendacijos taikant informacijos atskleidimą. Taikant informacijos atskleidimą rekomenduojama skirti dėmesio komunikacijos struktūrizavimui ir paruošimui, kadangi tai gali darbuotojus paskatinti link norimo pasirinkimo ar siekiamos elgsenos. Tyrimo metu identifikuota, jog rašytinės komunikacijos struktūrizavimas yra svarbus elgsenų skatinimo veiksmingumui. Nustatyta, kad rašytinė komunikacija turi būti trumpa, pateikiama punktais bei svarbiausi akcentai pabrėžiami, tad lyderiams, siekiant informacijos atskleidimo veiksmingumo, rekomenduojama laikytis šių principų. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į komunikacijos pateikimo laiką atsižvelgiant kuomet darbuotojai yra labiausiai produktyvūs. Lyderiams rekomenduojama dalintis duomenimis ir kita reikšminga statistika taip siekiant pastūmėti darbuotojus link tam tikro pasirinkimo ar elgsenos modelio, kadangi duomenų atskleidimas gali padėti stipriau argumentuoti lyderio pasiūlymus. Lyderiams rekomenduojama dalintis grįžtamuju ryšiu ypač su jaunesniosios kartos darbuotojais. Tai gali pagerinti tarpusavio santykius ir kelti darbuotojų motyvaciją.

Rekomendacijos taikant refleksijos skatinimą ir atsakomybės suteikimą. Lyderiams rekomenduojama skatinti darbuotojus reflektuoti taip siekiant jų didesnio augimo. Tyrimo metu identifikuota, jog koučingas gali tapti puikus įrankis auginant savo srities specialistus, susiduriančius su sprendimų ieškojimu, ir jaunesnius specialistus, kuomet siekiama juos auginti. Tyrimo metu nustatyta, kad koučingas gali padėti sprendžiant problemas ir užkertant joms kelią ateityje, dėl to lyderiai gali padėti darbuotojams tobulėti taikydami įvairius klausimus. Taip pat rekomenduojama įgalinti darbuotojus, įtraukti į sprendimų priėmimą ir suteikti galimybes vadovauti procesams ar projektams. Tai gali padėti didinti darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimą ir efektyviau ugdyti darbuotojus.

Finansinės paskatos. Rekomenduojama atsisakyti finansinių paskatų kaip motyvacijos šaltinio. Rezultatai rodo, jog finansinės paskatos gali atnešti tik trumpalaikį rezultatą. Todėl tai gali būti trumpalaikis sprendimas, tačiau žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, finansiniai apdovanojimai nesuteikia norimo rezultato, o prie tokių paskatų yra priprantama. Dėl to rekomenduojama teikti grįžtamąjį ryšį, pripažinti ir suteikti pagyrimus.

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. Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting Employee Performance Through Transactional Leadership and Entrepreneur's Passion Among the Employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60-68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
3. Aljumah, A. (2023). The Impact of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Job Satisfaction: The Mediating Role of Transactional Leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
4. Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for Excessive Positivity: Authentic Leadership and Other Traps in Leadership Studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
5. Arya, J., & Hindolia, A. (2025). Nudging Towards Excellence: Harnessing Behavioral Insights for Organizational Learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 39(1), 25-27. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2024-0019>
6. Avian, Z. B. N., Rachmat, A. F., Azhiin, A. U., & Jalaludin, A. (2025). Leadership Styles and Work Engagement an Investigation into Effective Leadership Practices. *International Journal of Society Reviews*, 3(4), 466-475. <https://injoqast.net/index.php/INJOSER/article/view/96>
7. Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily Transformational Leadership: a Source of Inspiration for Follower Performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
8. Barbour, J. D. (2006). Burns, James M. In *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (pp. 93-94). Sage Publications. <https://study.sagepub.com/sites/default/files/reference9.1.pdf>
9. Barton, A., & Grüne-Yanoff, T. (2015) From Libertarian Paternalism to Nudging - and Beyond. *Review of Philosophy and Psychology*, 6, 341-359. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0268-x>
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 1-9). Sage. https://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=B.+M.+Bass,+and+B.+J.+Avolio,+Improving+organizational+effectiveness+through+transformational+leadership.+SAGE+Publications,+1994.&ots=aUwY5bGiRN&sig=ISWLWoFIN38eFJpDA_Cc6tP9njY
11. Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
12. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Introduction. In B. M. Bass & R. E. Riggio (sud.), *Transformational Leadership* (pp. 1-18). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
13. Baykal, E., & Divrik, B. (2023). Employee Involvement in Sustainability Projects in Emergent Markets: Evidence from Turkey. *Sustainability*, 15(18), 13929. <https://doi.org/10.3390/su151813929>

14. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
15. Bovens, L. (2009). The Ethics of Nudge. In T. Grüne-Yanoff, S.O. Hansson (Eds.), *Theory and Decision Library*, (p. 207–219). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2593-7_10
16. Çekmecelioğlu, H. G., Özcan, M., Balkaş, J., & Çam, F. B. C. (2025). Transformational or transactional? A comparison of the effects of leadership styles on firm performance and innovation in the Turkish work environment. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251367515>
17. Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L., & Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178-192. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.010>
18. Cervantez, J. A., & Milkman, K. L. (2024). Can Nudges Be Leveraged to Enhance Diversity in Organizations? A Systematic Review. *Current Opinion in Psychology*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101874>
19. Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is Transformational Leadership Always Good for Employee Task Performance? Examining Curvilinear and Moderated Relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(22). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
20. Ciulla, J. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. <https://www.jstor.org/stable/3857269?seq=11>
21. Conly, S. (2012). Introduction. In S. Conly (Ed.), *Against autonomy: justifying coercive paternalism* (pp. 1-8). Cambridge University Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ktu.edu/lib/ktu-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=1057526>
22. Cumar, M. A., Kidane, B. Z., Golga, D. N., & Dinsa, F. (2025). Leadership as Cultural Architect: a Path-goal Theory Analysis of Leadership Styles and Organizational Culture in Somaliland Higher education. *Discover Education*, 4(448). <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00887-8>
23. Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational Leadership Sub-dimensions and Their Link to Leaders' Personality and Performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2015.08.001>
24. Dlamini, N. P., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of Employee-Manager Relationship on Employee Performance and Productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 28-42. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4164625
25. Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 21-25. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v2i3.7972>
26. Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge Management: Applying Behavioural Science to Increase Knowledge Worker Productivity. *Journal of Organization Design*, 6(4), 1-6. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>
27. Ereh, C. E., Ekpenyong, O. J., Uko, E. S., Okon, U. A., & Egbeji, E. (2012). Transformational Leadership Practice of Symbolizing Professional Practice/Values and Excellence in Management of Personnel. *International Journal of Operations System and Human Resource Management*, 2(1), 79-88. https://www.academia.edu/download/57102062/TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_PR

ACTICE OF SYMBOLIZING PROFESSIONAL PRACTICE VALUES AND EXCELLENCE.pdf

28. Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2019). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
29. Fotso, G. M. N. (2021). Leadership Competencies for the 21st Century: a Review From the Western World Literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6-7), 566-587. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0078>
30. Gaižauskienė I., & Valavičienė N. (2016). Kokybinio interviu samprata ir procesas. In I. Gaižauskienė ir N. Valavičienė (Eds.), *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (pp. 11-77). Mykolo Romerio Universitetas. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
31. Galpin, T. (2022). Nudging Innovation Across the Firm – Aligning Culture with Strategy. *Journal of Business Strategy*, 43(1), 44-55. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0147>
32. Gigerenzer, G. (2015). On the Supposed Evidence for Libertarian Paternalism. *Review of Philosophy and Psychology*, 6(3), 361-383. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0248-1>
33. Givens, R. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/ELJ_V1Is1_Givens.pdf
34. Gilmore, P. L., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L. E., & Zaccaro, S. J. (2012). Positive Affectivity Neutralizes Transformational Leadership's Influence on Creative Performance and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1061-1075. <https://www.jstor.org/stable/44508711>
35. Grover, A., & Amit (2024). The Big Five Personality Traits and Leadership: A Comprehensive Analysis. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(1). https://www.researchgate.net/publication/377415434_The_Big_Five_Personality_Traits_and_Leadership_A_Comprehensive_Analysis
36. Grunewald, M., Hammermann, A., & Placke, B. (2017). Human Resource Management and Nudging: An Experimental Analysis on Goal Settings in German Companies. *International Journal of Economics and Finance*, 9(9). <https://doi.org/10.5539/ijef.v9n9p147>
37. Gupta, P. (2025). Transformational Leadership: Inspiring Change and Innovation. *International Journal of Science and Research*, 14(2), 504-509. <https://dx.doi.org/10.21275/MR25206180024>
38. Hansen, P. G., Skov, L. R., & Skov, K. L. (2016). Making Healthy Choice Easier: Regulation Versus Nudging. *Annual Review of Public Health*, 37, 237-251. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032315-021537>
39. Haugh, T. (2017). Nudging Corporate Compliance. *54 American Business Journal*, 54(4), 683-741. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3004074
40. Herzog, N. R., Landy, J. F. & Levine, E. E. (2019). Pre-commitment to Moral Values. https://nsuworks.nova.edu/cps_facpresentations/4638/
41. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

42. Hossain, K. (2023). Practices and Challenges of Modern Leadership in the Era of Technological Advancement. *Scientific Research Journal*, 11(11), 10-70. <https://www.scirj.org/papers-1123/scirj-P1123972.pdf>
43. Houdek, P. (2024). Nudging in Organizations: How to Avoid Behavioral Interventions Being Just a Façade. *Journal of Business Research*, 182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114781>
44. House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
45. Høstrup, M., & Andersen, L. B. (2020). Leading to Make a Difference for Whom? How Vision Content Moderates the Relationship Between Transformational Leadership and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 25(4), 585–599. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1795015>
46. Hughes, R. (2009). Time for Leadership Development Interventions in the Public Health Nutrition Workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029-1029. <https://www.proquest.com/openview/c9c0e4e8b1f3230ce31309c6e2dd5995/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26856>
47. Hummel, D., & Maedche A. (2019). How Effective is Nudging? A Quantitative Review on the Effect Sizes and Limits of Empirical Nudging Studies. *Journal of Behavioural and Experimental Economics*, 80, 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.005>
48. Ilhan, A. (2020). Organizational goals: a theoretical examination on classification, outputs and antecedents. *International Journal of Management*, 11(7), 1086-1098. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_7/IJM_11_07_09_6.pdf
49. Ilieva, V., & Drakulevski, L. (2018). Applying Behavioral Economics Insights at the Workplace. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 40-48. https://www.researchgate.net/publication/329155564_Applying_behavioral_economics_insights_at_the_workplace
50. Ionela, S. (2023). Leadership: from classic theories to the 21th century's challenges. *Business and Regional Development*, 120(2021). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002023>
51. Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and SMEs performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in SMEs. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74-81. https://www.researchgate.net/profile/Komal-Khalid/publication/285584223_Relationship_of_Intellectual_Stimulation_Innovations_and_Smes_Performance_Transformational_Leadership_a_Source_of_Competitive_Advantage_in_Smes/links/5660273908aefe619b28c4db/Relationship-of-Intellectual-Stimulation-Innovations-and-Smes-Performance-Transformational-Leadership-a-Source-of-Competitive-Advantage-in-Smes.pdf
52. Yondonrenchin, M., Zanabazar, A., & Baljinnyam, E. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement. *Europeean Journal og Business and Management Research*, 8(4), 94-100. <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/2048>
53. Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

54. Jaqua, E., & Jaqua, T. (2021). Transactional Leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 14(5). <http://dx.doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002021>
55. Jentjens, S., Lakshman, C., Neeb, M., Bernhard, F., Kraus, S., & Dabić, M. (2025). Transformational and transactional leadership: A job tenure perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 41(4). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101438>
56. Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A., 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>
57. Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://research.ebsco-com.ezproxy.ktu.edu/c/7a7sn3/viewer/pdf/4ffgmqfppb?route=details>
58. Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475. <https://www.jstor.org/stable/3132137>
59. Kardelis, K. (2002). Kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai. In K. Kardelis (Eds.), *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (pp. 103-106). Judex. <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
60. Kasparienė, J., & Mačiunskienė, J. (2025). Organizacijos darbuotojų motyvacinės sistemos pagrindu sukurta vertė. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos*, 1(IX), 86-93. <https://doi.org/10.52320/svv.v1iIX.347>
61. Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized Consideration and Idealized Influence of Transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational Motivation and Intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 28(6), 1322-1332. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1080/13603124.2022.2076286>
62. Klein, G. (2023). Transformational and Transactional Leadership, Organizational Support and Environmental Competition Intensity as Antecedents of Intrapreneurial Behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215>
63. Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An Analysis of the Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
64. Kotlar, J., Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavior and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 20, 3-18. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12170>
65. Kristiana, Y., & Tukiran, M. (2021). A Systematic Review: Is Transformational Leadership Effective for Organizational Commitment? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4). <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/183>
66. Lai, F., Tang, H., & Lin, C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
67. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/09578230010320064>

68. Lemken, D. (2021). Options to Design More Ethical and Still Successful Default Nudges: a Review and Recommendations. *Behavioural Public Policy*, 8(2), 349-381. <https://doi.org/10.1017/bpp.2021.33>
69. Lin, Y., Osman, M., & Ashcroft, R. (2017). Nudge: Concept, Effectiveness, and Ethics. *Basic & Applied Social Psychology*, 39(6), 293-306. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1080/01973533.2017.1356304>
70. Manu, A. (2022). Transformational Leadership. In A. Manu (sud.), *The Philosophy of Disruption* (pp. 67-81). OCAD University. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-849-420221006>
71. Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian Empirical Study of the Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
72. McCloskey, M. W. (2015). What is Transformational Leadership. *People Bethel Education*. <https://people.bethel.edu/~pferris/otcommon/transformationalleadership.pdf>
73. Mekonnen, M., & Bayissa, Z. (2023). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Readiness for Change Among Health Professionals. *Sage Open Nursing*, 9. <https://doi.org/10.1177/23779608231185923>
74. Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2011). Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(26), 10415-10420. <https://doi.org/10.1073/pnas.1103170108>
75. Myrtle, R. (2018). The Challenges of Leadership. *The Health Care Manager* 37(2), 158-163. https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/fulltext/2018/04000/the_challenges_of_leadership.10.aspx
76. Moilanen, F., & Toikka, A. (2023). Measuring Employees' Perceptions of Sustainability Transitions at Work: a Novel Survey with Findings from Finland. *Discover Sustainability*, 4(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-023-00163-5>
77. Monje-Amor A., Vazquez, J., & Faina, J. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
78. Müller, M. M., Böhm, K. L., & Renz, E. (2023). Pay or Nudge Employees into Change? A Theoretical and Experimental Investigation of the Effect of Nudging for Organizational Change. *Managerial and decision economics*, 44(6), 3666-3695. <https://doi.org/10.1002/mde.3901>
79. Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A Review and Taxonomy of Choice Architecture Techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(5), 511-524. <https://doi.org/10.1002/bdm.1897>
80. Northouse, P. G. (2025). The Evolution of Leadership Concepts. In P. G. Northouse (Eds.), *Leadership: Theory and practice*. Sage publications. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=peter+northouse+leadership&ots=qN-DBnjLsJ&sig=XeFgw-YYRYgDIW8stlN3kqugC9k&redir_esc=y#v=onepage&q=peter%20northouse%20leadership&f=false
81. Ohl, B. (2025). The Potential of Organizations to Advance Public Value Goals. *Public Management Review*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2566454>

82. Olasunkanmi, F., Ikediashi, D., & Ajiero, I. (2022). Assessing the Factors of Transactional Leadership Style for Construction Projects: a Case of Nigerian Construction Industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(5), 1637-1654. <https://doi.org/10.1108/JEDT-01-2022-0012>
83. Paolis, G., Tiberio, L., & Caffaro, F. (2025). More Sustainable Choices in the Workplace: a Systematic Review of Nudge Theory Applications. *Environmental Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1556796>
84. Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: Does it Really Decrease Work-Related Stress? *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 860-876. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>
85. Pelly, D. & Doyle, O. (2025). Nudging in the Workplace: Increasing Attendance at Employee Socialisation Events. *The Economic and Social Review*, 56(2), 205-242. <https://esr.ie/index.php/esr/article/view/2909>
86. Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence from a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
87. Peters, M. (2023). Who Leads, Who Follows? Critical Review of the Field of Leadership Studies. *Beijing International Review of Education*, 5, 25-30. https://brill.com/view/journals/bire/5/1-2/article-p25_004.xml
88. Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. <http://www.jstor.org/stable/41683931>
89. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
90. Poll, J., Miller, M., & Herder, D. (2022). Nudging in Changing Employee Behavior: A Novel Approach in Organizational Transformation. *American International Journal of Business Management*, 5(4), 35-42. <https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2022/04/E543542.pdf>
91. Ronit, K., Dina, V., & Rachel, V. (2018). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology*, 67(1), 186-224. <https://www.scopus.com/pages/publications/85038817874?inward>
92. Run, X., Rosli, R. B., & Ali, D. A. (2024). The Impact of Transactional Leadership on Work Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Recent Trends in Business*, 8(3), 38-46. https://www.researchgate.net/publication/385396282_The_Impact_of_Transactional_Leadership_on_Work_Performance_The_Mediating_Role_of_Work_Engagement/citations
93. Sahibzada, S., Kakakhel, S. J., & Khan, A. (2016). Role of Leaders' Idealized Influence and Inspirational Motivation on Employees' Job Satisfaction. *University of Haripur Journal of Management*, 1(2), 86-92. <https://www.proquest.com/docview/2072261623?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
94. Schmidt, A. T., & Engelen, B. (2020). The Ethics of Nudging: An Overview. *Philosophy Compass*, 15(4). <https://doi.org/10.1111/phc3.12658>

95. Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, N. (2020). The Effects of Transformational Leadership on Employee Creativity: Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
96. Shahzad, A., Fatima, A., Shahzad, A., Hayee, A., Nawaz, A., & Bajwa N. (2024). Prevalence of Transactional and Transformational Leadership Styles and its Association with Job Satisfaction in Nursing Staff of Tertiary Care Hospitals in Lahore. *Journal of Society of Prevention, Advocacy and Research KEMU*, 3(4), 66-70. <https://doi.org/10.21649/jspark.v3i4.723>
97. Shamsi, F., Malekzadeh, G., Khorakian, A., & Matin, H. Z. (2023). Nudge Management in Healthcare Organizations: Causes and Motives. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 12(1), 31-36. https://www.researchgate.net/publication/371552769_Nudge_Management_in_Healthcare_Organizations_Causes_and_Motives
98. Singh, V., & Singh, P. (2021). A Comprehensive Analysis of Managing Business Goals and Objectives. *Journal of Management and Service Science*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.54060/JMSS/001.01.005>
99. Singh, H. L., Singh, K., & Singh, L. P. (2022). A Study on the Effectiveness of Transactional and Transformational Styles of Leadership. *International Journal of Management, Public Policy and Research*, 1(2), 6-11. https://www.researchgate.net/publication/360640181_A_STUDY_ON_THE_EFFECTIVENESS_OF_TRANSACTIONAL_AND_TRANSFORMATIONAL_STYLES_OF_LEADERSHIP
100. Stieler, M., & Henike, T. (2021). Innovation Nudging - A Novel Approach to Foster Innovation Engagement in an Incumbent Company. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 35-48. <https://doi.org/10.1111/caim.12475>
101. Sokolović, B., Katić, I., Grubić-Nešić, L., Ivanišević, A., & Pavlović, A. (2022). The Specific Role of Transformational Leadership in the Organizational Culture of Service Organizations. *The Annals of the Faculty of Economics in Subotica*, 58(47), 131-145. <http://147.91.175.69/index.php/AnnalsEFSU/article/view/117>
102. Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
103. Smajlović, L. (2021). The Impact Of Transformational Leadership on Employee Resistance to Change in Digital Organizations. *Tranzicija*, 24(48), 117-126. <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/446153?>
104. Sunstein, C. R. (2018). Nudging: A Very Short Guide. In B. van der Sloot & A. de Groot (Eds.), *The Handbook of Privacy Studies* (pp. 173–180). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048540136-007>
105. Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2003). Libertarian Paternalism Is Not an Oxymoron. *The University of Chicago Law Review*, 70(4), 1159-1202. <https://doi.org/10.2307/1600573>
106. Sutanto, H., Utami, Y., & Diantoro, A. K. (2021). The Effect of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individual Consideration on HR Performance. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 1(3), 100-109. https://www.researchgate.net/profile/Aris-Diantoro/publication/355538630_The_Effect_of_Idealized_Influence_Inspirational_Motivation_Intellectual_Stimulation_and_Individual_Consideration_on_HR_Performance/links/67413c2a

b5bd9d17d6000310/The-Effect-of-Idealized-Influence-Inspirational-Motivation-Intellectual-Stimulation-and-Individual-Consideration-on-HR-Performance.pdf

107. Swan, W. (2022). Trait Theory of Leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 12832–12834). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_1909
108. Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). Introduction. In R. Thaler & C. Sunstein (sud.), *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness* (pp.11-26) Yale University Press. https://play.google.com/store/books/details/Richard_H_Thaler_Nudge?id=dSJQn8egXvUC
109. Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Choice architecture. In E. Shafir (Eds.), *The Behavioral Foundations of Public Policy* (pp. 428-428). Princeton University Press. <https://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=snZMfwfOoy4C&oi=fnd&pg=PA428&dq=choice+architecture+in+business&ots=kMJ3LgkRBh&sig=ZmXylKkowEeXMwEPoRAdORolh0A>
110. Tuzet, G. (2025). Legal Nudges and the Harm Principle. *Mind & Society*, 24(2), 509-527. <https://doi.org/10.1007/s11299-025-00343-y>
111. Udayanga, M. V. S. S. (2020). The impact of the transactional leadership on organizational productivity: A monographic study. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research*, 2(5), 297-309. https://www.ijmcer.com/wp-content/uploads/2023/07/IJMCER_GG02502970309.pdf
112. Udin, U. (2020). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Review of Literature. *Journal of Research and Opinion*, 7(2), 2623-2626. https://www.academia.edu/85505182/Transformational_Leadership_and_Organizational_Commitment_A_Review_of_Literature
113. Wagner, B., & Koob, C. (2022). The Relationship Between Leader-member Exchange and Work Engagement in Social Work: *A mediation analysis of job resources*. *Heliyon*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
114. Wahyuni, N. P. D., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2020). Transactional Leadership, Motivation and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5). <https://kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/413>
115. Wang, G. (2025). Corporate Sustainability and Employee Engagement: Fostering a Green Workplace Culture. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(5). https://www.researchgate.net/publication/391613199_Corporate_Sustainability_and_Employee_Engagement_Fostering_a_Green_Workplace_Culture
116. Wilkinson, T. M. (2012). Nudging and Manipulation. *Political Studies*, 61(2), 341-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00974.x>
117. Wu, S. J., & Paluck, E. L. (2021). Designing Nudges for the Context: Golden Coin Decals Nudge Workplace Behavior in China. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 43-50. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.002>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Dominyka, D. (2025). *2025 m. ESG ir tvarumo tendencijos: ko gali tikėtis verslas?* BNS Spaudos Centras. <https://sc.bns.lt/view/item/2025-m-esg-ir-tvarumo-tendencijos-ko-gali-tikėtis-verslas-499109?>
2. Gallup (2021). *Effective leadership: What makes a good leader.* <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/356072/how-to-be-better-leader.aspx>
3. Gallup (n.d.). *What is Employee Engagement and how do you Improve It?* <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
4. Gartner (2025). *Gartner HR Research Finds Just 32% of Business Leaders Report Achieving Healthy Change Adoption by Employees.* <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-08-gartner-hr-research-finds-just-32-percent-of-business-leaders-report-achieving-healthy-change-adoption-by-employees?>
5. Gentry, W. A., Eckert, R. H., Stawiski, S. A., & Zhao, S. (2014). *The challenges leaders face around the world: More similar than different.* Center for Creative Leadership White Paper. <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/challengesleadersface.pdf>
6. Global Risk Management Survey (2025). *Increasing competition is intensifying risk for organizations.* Aon. <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey/increasing-competition-is-intensifying-risk-for-organizations?collection=6f6db0f9-59a5-48fb-ad90-9b82def899b7&parentUrl=%2Fen%2Finsights%2Farticles%2Fdata-in-supply-chains-turning-insights-into-action>
7. Harter, J. (2025). *Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture.* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). *Viešojo valdymo sektoriaus darbuotojų tyrimas rodo poreikį stiprinti darbuotojų motyvaciją ir gerinti karjeros galimybes.* <https://lr.lt/lt/naujienos/viesojo-valdymo-sektoriaus-darbuotoju-tyrimas-rodo-poreiki-stiprinti-darbuotoju-motyvacija-ir-gerinti-karjeros-galimybes/>
9. LRT (2021). *Tyrimas: kaip motyvuoja darbdaviai ir ko išties nori darbuotojai?* <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1474792/tyrimas-kaip-motyvuoja-darbdaviai-ir-ko-isties-nori-darbuotojai?>
10. Matthews, D. (2018). *Are you a transactional or transformational leader?* Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2018/11/09/are-you-a-transactional-or-transformational-leader/>
11. OECD (2025). *Global Corporate Sustainability Report 2025.* <https://doi.org/10.1787/bc25ce1e-en>.
12. Penn LPS Online. (2025). *The Rise of Remote Work: Challenges and Opportunities for Businesses* <https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/rise-remote-work-challenges-and-opportunities-businesses#3>
13. Taylor, P. (2025). *Percentage of Employees Working Primarily Remotely Worldwide 2023, by industry.* Statista. <https://www.statista.com/statistics/1451594/remote-work-share-by-industry-globally/>
14. Truncale, J. (2025). *Tomorrow's Workforce Changed Yesterday – Now What for Businesses That Want to Be Future-ready?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses/>

15. Valencia, C. (2025). *Leaders Today Must Routinize, Not Inspire, Change*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/adopting-change-in-the-workplace>
16. 15 min. (2025). *Pokyčiai Lietuvos darbo rinkoje: kaip pasaulinės tendencijos keičia profesijų žemėlapi?* <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/darbas/pokyciai-lietuvos-darbo-rinkoje-kaip-pasaulines-tendencijos-keicia-profesiju-zemelapi-1740-2424616?>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Klausimų temos	Klausimų potėmės	Interviu klausimai	Papildomi klausimai	Elgsenų skatinimo pavyzdžiai
Sveiki, Ačiū, kad sutikote duoti interviu ir dalyvauti magistro baigiamojo darbo tyrime. Noriu informuoti, jog šis interviu bus įrašomas, tam jog galėčiau pokalbio metu skirti jums pakankamai dėmesio, o vėliau turėčiau pakankamai duomenų analizei. Jūsų asmeniniai duomenys ir organizacijos vardas bus neminimas tyrime, o šis pokalbio įrašas bus panaikintas. Duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslais. Šiandien noriu su jumis pakalbėti tema „Transformacinių ir transakcinių lyderių taikomas darbuotojų elgsenų skatinimas“. Siekiant mūsų sklandesnio pokalbio, pristatysiu kas yra elgsenų skatinimas. Tai gali būti bet koks pasirinkimų architektūros aspektas, kuris keičia žmogaus elgesį nuspėjama linkme nedraudžiant kito pasirinkimo ir reikšmingai nekeisdamas jų ekonominių paskatų. Kitaip tariant, tai gali būti bet kokie veiksmai, kurie keičia kito žmogaus elgesį ir pasirinkimus, bet nedraudžia pasirinkimo laisvės. Suteiksiu pora pavyzdžių: elgsenų skatinimas gali būti bet kokie priminimai, tokie kaip priminimas el. paštu, jog reikia darbą atlikti iki X dienos. Tai gali būti pavyzdžio suteikimas, norint pakeisti elgesį – kitoje komandoje visi darbuotojai užsiregistravo į renginį. Taip pat gali būti pavyzdžiui nustatytas dvipusis spausdinimas taip skatinant tvarų elgesį ir panašiai. Šio pokalbio metu norėsiu sužinoti, kokius elgsenų skatinimo tipus jūs taikote kaip komandos vadovas savo darbuotojams. Jeigu klausimas bus sudėtingas ir reikės pavyzdžių, drąsiai klauskite. Pradžioje, pakalbėkime apie jūsų kaip vadovo patirtį ir jūsų organizacijos tikslus.				
Įvadiniai klausimai		Kokias užimate šiuo metu pareigas? Kiek laiko dirbate vadovaujančioje pozicijoje? Kiek turite jums pavaldžių darbuotojų?		
Organizaciniai tikslai	Organizacijos tikslai	Kokie yra jūsų organizacijos tikslai? Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami tikslų? Papasakokite kaip skatinate darbuotojų dalyvavimą įvairiose organizacijos iniciatyvose. Kokius skatinimus taikote?	Kaip jūs kaip vadovas prisidedate prie šių tikslų siekimo? Kaip įveikiate šiuos iššūkius? Kas jūsų nuomone labiausiai skatina darbuotojus įsitraukti į iniciatyvas? Su kokiomis kliūtimis susiduriate skatindami dalyvauti ar prisidėti prie iniciatyvų?	
	Komandos tikslai	Kokie yra jūsų kaip komandos tikslai?		

		Kaip jūs kaip vadovas skatinate tuos tikslus pasiekti?		
	Individualūs tikslai	Kokie yra jūsų asmeniniai tikslai organizacijoje?		
Ačiū už pasidalinimą apie organizacijos tikslus. Dabar pereisime kalbėti apie konkrečius elgsenų skatinimo tipus, kuriuos naudojate kaip lyderis. Jeigu turėsite klausimų, drąsiai stabdykite ir klauskite, pateiksiu pavyzdžių.				
	Priminimai	Kaip užtikriname darbuotojų terminų laikymąsi? Kaip dažnai ir kokius naudojate priminimus darbuotojams apie būsimus terminus, užduotis ir įsipareigojimus?	Kaip darbuotojai sureaguoja į jūsų naudojamus priminimus? Kokiose situacijose labiausiai naudojate priminimus?	Priminimai apie užduotis/terminus el. paštu, žinute ar žodžiu. Įspėjimai apie užduočių nevykdymą. Priminimai apie praeities elgesį ir to pasekmes.
	Finansinės paskatos	Ar skatinate konkretų darbuotojų elgesį suteikdamas jiems bonusus? Pateikite situacijų.	Kaip šis metodas veikia darbuotojų tolimesnį elgesį?	Premijos ir bonusai siekiant skatinti pavyzdžiui proaktyvų ar iniciatyvų elgesį.
	Socialinės nuorodos	Ar suteikiame darbuotojams pavyzdžius kaip elgiasi jų komandos nariai ar kitos organizacijos tam tikrose situacijose, siekdamas, jog jie pasielgtų panašiai? Pasidalinkite pavyzdžiais Ar skatinate darbuotojus siekti geresnių rezultatų suteikdamas pavyzdį kokius rezultatus pasiekia kitos komandos?	Ar darbuotojai atsižvelgia į suteiktą pavyzdį?	Komandai suteikiamas pavyzdys, kokių rezultatų pasiekė kita komanda siekiant suteikti motyvacijos. Kitų organizacijų pasirinkimai, pavyzdžiui, X% darbuotojų dalyvauja savanorystės iniciatyvose, taip skatinant savo darbuotojus elgtis atitinkamai.
	Informaciniai pastūmėjimai	Ar pateikiame darbuotojams kažkokią konkrečią informaciją, pavyzdžiui, faktus, statistiką, norėdami, jog tai padėtų jiems priimti kažkokius sprendimus? Ar formuluojate, pabrėžiate, išskiriate kažkurią informacijos dalį į kurią jūs norėtumėte, kad labiau atkreiptų dėmesį? Pasidalinkite pavyzdžiais. Kaip įprastai struktūrizuojate informaciją, kad darbuotojai priimtų tinkamą sprendimą ją perskaitę?	Kaip darbuotojai reaguoja į jūsų pateiktą informaciją?	Pasidalinate su komanda statistika, kokie yra dabar jūsų veiklos rezultatai ar organizacijos pasiekimai tam, kad paskatintumėte stengtis dar labiau. Rašydamos laišką komandai ir skatindamas dalyvauti organizacijos renginyje, pabrėžiate registracijos formą

		Ar pastebėjote laiko svarbą, kada konkrečia informacija tinkamiausia dalintis, jog paveiktų darbuotojo sprendimus? Pasidalinkite pavyzdžiais. Kaip jūs teikiate grįžtamąjį ryšį darbuotojams?	Papasakokite kaip pasikeičia darbuotojų elgesys ir priimami sprendimai darbe po grįžtamojo ryšio? Kaip dažnai teikiamas grįžtamasis ryšys?	ar koncertuojančią grupę, kad atkreiptumėte labiau dėmesį. Pateikiate informaciją apie konkrečias pasekmes, pavyzdžiui, jei papildomai prisiimate projektų, tikėtina, kad jūsų atlyginimas kils X%. Suteikiate grįžtamąjį ryšį taip skatindamas keisti elgesį darbe.
Automatiniai pastūmėjimai	Ar organizacijoje darbuotojai yra automatiškai įtraukiami į užduotis, projektus, iniciatyvas, susitikimus? Ar jie turi galimybę atsakyti vėliau dalyvauti ar prisidėti? Pasidalinkite pavyzdžiais. Ar esate organizacijoje nustatęs automatiškai kažkokias taisykles ar sprendimus (pavyzdžiui nustatyti spausdinimo nustatymai, automatinis šviesos išjungimas, automatinis įtraukimas į tvarumo iniciatyvas) kurie skatina darbuotojus laikytis tvarumo principų? Pasidalinkite savo praktikomis.	Kaip manote ar šis būdas paskatina darbuotojus labiau įsitraukti ir prisidėti prie užduočių, projektų ir iniciatyvų?	Pavyzdžiui, įtraukiate darbuotojus automatiškai į mokymus, tačiau jie gali atsakyti juose dalyvauti. Darbuotojai užregistruojami renginyje, tačiau gali atsakyti jame dalyvauti. Tam tikros savaitės dienos yra padaromos nesusitikimų dienomis, kad darbuotojai būtų produktyvesni. Nustatote dvipusį spausdinimo būdą tam, jog būtų tausojamas popierius biure.	
Išankstiniai įsipareigojimai	Kaip skatinate darbuotojus siekti išsikeltų tikslų? Kaip skatinate darbuotojus įsipareigoti įvykdyti užduotis?	Ar darbuotojai garsiai įgarsina savo įsipareigojimus prieš komandą? Pasidalinkite istorija kuomet tai darėte.	Darbuotojai pokalbio metu įsipareigoja iki konkrečios datos atlikti tam tikras užduotis.	

		Kaip skatinate darbuotojus iš anksto numatyti kaip jie elgsis susidūrę su iššūkiais?		Darbuotojai iš anksto įsipareigoja dalyvauti įmonės renginyje.
Pastangų pokytis	Ar esate naudojęs tokią taktiką, kai padarote, jog darbuotojui būtų lengviau atlikti veiksmą konkrečioje situacijoje? Pasidalinkite istorija. Ar darbuotojai vengia priimti tam tikrus sprendimus ar veiksmus dėl to, kad yra per sudėtinga? Pateikite pavyzdžių.	Kaip padedate darbuotojui priimti sprendimą?		Idėjas galima teigti savo gimtąja kalba, kad paskatintumėte daugiau siūlyti idėjų
Igyvendinimo kėtinimas	Ar turite pokalbius su darbuotojais kaip jie ketina įgyvendinti tikslus? Pasidalinkite pavyzdžiu. Kaip padedate darbuotojams konkretizuoti, kaip jie sieks savo tikslų ir atliks jiems paskirtas užduotis? Kokias strategijas naudojate planų įgyvendinimui? Ar darbuotojai susiplanuoja konkrečius žingsnius siekiant tikslų įgyvendinimo? Pasidalinkite pavyzdžiais.			Susitariate, kad darbuotojai visada gavę kliento laišką, į jį atsakys per X valandų. Susitariate, kad jeigu kitą dieną yra numatomas susirinkimas, valandą prieš darbuotojas skiria laiko jam pasiruošti.
Supaprastinimas	Ar turėjote pavyzdžių, kada darbuotojams buvo suteikiama daug projektų/užduočių pasirinkimų ir jam buvo sunku apsispręsti prie ko jis nori prisidėti? Pateikite pavyzdžių. Ar susiduriate su tokiomis situacijomis, kada jūs sumažinate pasirinkimų skaičių darbuotojui tam, kad jis paprasčiau priimtų sprendimą? Papasakokite istoriją. Ar organizacijoje yra tokių procesų, kurie reikalauja didelių pastangų, siekiant įvykdyti kažkokį veiksmą? Papasakokite apie šiuos procesus. Kaip tai veikia darbuotojus? Kaip šiuos procesus keičiate ar planuojate keisti?	Kaip padėjote darbuotojui priimti sprendimą? Ką darote, kad darbuotojams būtų lengviau priimti sprendimą? Kokiose situacijose dažniausiai naudojate šį metodą?		Siunčiate pakvietimą į renginį ir iš karto prideda registracijos formą, kad iš karto užsiregistruotų ir nereiktų ieškoti.