



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Augustė Baltrukevičiūtė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

---

**Panevėžys, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai**

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (6211LX035 )

---

**Augustė Baltrukevičiūtė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

**Pareigų sutrumpinimas Vardenis**  
**Pavardenis**

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Augustė Baltrukevičiūtė

## **Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Augustės Baltrukevičiūtės, baigiamasis projektas tema „Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Baltrukevičiūtė, Augustė. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: inovatyvus darbuotojų elgesys, vadovavimo stiliai.

Panevėžys, 2020. 104 p.

## Santrauka

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje pokyčiai, technologinė pažanga ir konkurencija kelia iššūkius organizacijoms kurti ir įdiegti inovacijas, ieškoti naujų produkto vystymo būdų ir vartotojų poreikių tenkinimo sprendimų. Pastaruoju metu politiniai – teisiniai veiksniai stipriai paveikė Lietuvos pramonės šakos įmonių veiklą, todėl siekiant joms sėkmingai veikti į rinką orientuotos ekonomikos sąlygomis, naujovės tampa neišvengiama būtinybe, o organizacijos vertina darbuotojus gebančius kūrybiškai spręsti problemas ir generuoti naujas idėjas. Visa tai lemia, kad organizacijų vadovai ima domėtis inovatyvaus elgesio konstruktu ir veiksnių, įgalinančių tokį darbuotojų elgesį, moksliniais tyrimais. Naujausiuose inovatyvaus darbuotojų elgesio tyrimuose pažymima, kad organizacijos kultūra, vidinė komunikacija ir darbinė aplinka, bendradarbiavimas ir galimybė tarpusavyje keistis, dalytis informacija ir žiniomis yra tie veiksniai, kurie gali pozityviai veikti darbuotojų inovatyvų elgesį, tačiau dėl vieno fakto nekyla abejonių – vadovų santykis su darbuotojais ir jų vadovavimo stilius yra reikšmingiausias veiksnys, nuo kurio priklauso inovatyvus darbuotojų elgesys.

*Darbo objektas:* inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai. *Darbo tikslas* – išnagrinėti inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančius vadovavimo stilius. Darbo tikslas detalizuojamas *uždaviniais*, kurie suformavo tokią darbo struktūrą: teoriniame kontekste analizuojamas inovatyvus darbuotojų elgesys, jo dedamosios ir tokį elgesį lemiantys veiksniai; toliau identifikuojami ir nagrinėjami vadovavimo stiliai, įgalinantys inovatyvų darbuotojų elgesį; projektinėje darbo dalyje pristatomi įmonės „Viking Malt“ darbuotojų inovatyvaus elgesio ir vadovų vadovavimo stilių raiškos bei inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių tyrimo rezultatai. *Darbo metodika*, padėjusi išspręsti minėtus uždavinius, susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos ir interviu metodų, statistinės duomenų ir kokybinės turinio (content) analizės.

Mokslinės literatūros analizės pagrindu galima teigti, kad inovatyvus darbuotojo elgesys yra apibrėžiamas kaip daugiapakopis / kompleksinis procesas; idėjų kūrimas / diegimas / įgyvendinimas; darbuotojų elgesys / elgesio forma; asmens savybės / charakteristikos / bruožai. Moksliniuose šaltiniuose minimos įvairios inovatyvaus elgesio dedamosios, tačiau susisteminius skirtingų mokslininkų nuomones ir atliktus tyrimus, galima išskirti šias esmines inovatyvų darbuotojų elgesį pagrindžiančias dedamąsias: problemų atpažinimas ir sprendimas, idėjų generavimas, idėjų rėmimas, idėjų įgyvendinimas, nuolatinis tobulėjimas, darbo įgūdžiai ir darbuotojų asmeninės charakteristikos. Atlikus teorinę vadovavimo stilių analizę, identifikuoti inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai: transformacinis, transakcinis, tarnaujantis ir laissez-faire.

Siekiant ištirti įmonės „Viking Malt“ darbuotojų inovatyvaus elgesio ir vadovų vadovavimo stiliaus raišką bei identifikuoti vadovavimo stilius įgalinančius darbuotojų inovatyvų elgesį, atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Kiekybinio tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti, kad įmonės darbuotojų

inovatyvų elgesį atskleidžia gebėjimas atpažinti problemas, priimti sprendimus, įgyvendinti idėjas ir jų darbo įgūdžiai. Darbuotojų nuomone, nagrinėjamos įmonės vadovai labiausiai pasižymi transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stiliais. Remiantis koreliacinės analizės rezultatais galima teigti, inovatyvų darbuotojų elgesį teigiamai veikia transformacinis bei tarnaujantis vadovavimo stiliai, o neigiamai – transakcinis vadovavimo stilius. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovų nuomonės apie darbuotojų inovatyvų elgesį ir jį įgalinti naudojamus priemones, metodus ir būdus nagrinėjamoje organizacijoje išsiskyrė, kas leidžia daryti prielaidą, kad jie identifikuoja save su skirtingais vadovavimo stiliais, nuo kurių priklauso jų elgsena ir santykiai su darbuotojais. Remiantis kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatais, darbe parengtos rekomendacijos skirtingoms suinteresuotoms pusėms: nagrinėjamos organizacijos vadovams ir darbuotojams.

Baltrukevičiūtė, Augustė. Management Styles that Influence Empower Innovative Work Behaviour of Employees. Master's Final Degree Project/ supervisor assoc. prof. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technology and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: innovative work behaviour, management styles.

Panevėžys, 2020. 104 pages.

### Summary

In today's business world, change, technological advancements and competition, challenge organizations to create and implement innovations, find new ways to develop a product and to satisfy the needs of their consumers. Lately, political factors have influenced the activities of industry in Lithuania, which is why innovation is necessary for them to succeed in a market-driven economy, and why organizations value employees that are able to creatively solve problems and generate new ideas. All of this means that heads of organizations are interested in scientific studies that are related to the construct of innovative behaviour in their employees as well as the factors that enable such behaviour. The most recent research into the innovative behaviour of employees points out that culture, inner communication, workplace environment, cooperation and the ability to share and exchange information are the factors that can positively impact the behaviour of employees, however, the relationship between a supervisor and their subordinates, as well as their management style, are, without a doubt, the most significant parts of innovative behaviour of employees.

*Work object:* management styles that enable innovative behaviour in employees. *The purpose of this study:* to analyse the management styles that enable innovative behaviour in employees. The purpose of this work is detailed by *tasks*, which form this work structure: innovative behaviour of employees, it's components and factors that determine such behaviour are analysed theoretically; management styles that enable innovative behaviour in employees are then identified; in the design part of this project, the expression of the employees' innovative behaviour and the management styles of supervisors within the company "Viking Malt" are introduced as well as the results of the study on management styles that enable innovative behaviour. *Methodology*, that was used to solve the tasks, consists of an analysis of scientific literature, questionnaire and interview methods, statistical data and qualitative content analysis.

Based on the analysis of scientific literature it can be said that innovative behaviour of employees is defined as a multistep/complex process; idea generation/implementation/realization; employees' behaviour/a form of behaviour; personal qualities/characteristics/features. Many different components of innovative behaviour are mentioned in scientific sources, however, by systematizing the opinions of different scholars, we can discern the main components of innovative behaviour: identification and solution of problems, idea generation, using said ideas, implementing them, constant self-improvement, work skills and personal characteristics of the employees. At the end of the theoretical analysis, certain management styles that enable innovative behaviour in employees have been identified: transformative, transactional, subservient and Laissez-Faire.

Quantitative and qualitative research has been carried out at “Viking Malt” to investigate the expression of innovative behaviour in employees and of the management styles of supervisors, and to identify the management styles that enable such behaviour. Based on the qualitative research, it can be stated that the innovative behaviour in employees is showcased by their ability to recognize problems, make decisions, implement ideas and their work skills. According to the employees, the supervisors of the company that is being examined mostly use the transformative and subservient management styles. Based on the results of correlation analysis, it can be stated that the transformational and subservient management styles positively impact the innovative behaviour of employees, while the transactional one does the opposite. The results of the quantitative analysis show that the supervisors’ opinions about the innovative behaviour of employees and the tools, methods used to enable it differ within the organization, which suggests that they identify themselves with different leadership styles, that influence their behaviour and relationship with employees. Based on the results of quantitative and qualitative research, the thesis makes recommendations to the parties involved: the managers and the employees of the organization.

## Turinys

<b>Įvadas</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio organizacijoje konceptas</b> .....	<b>11</b>
1.1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio sampratos analizę.....	11
1.2. Darbuotojų inovatyvaus elgesio dimensijų teorinis pagrindimas.....	17
1.3. Darbuotojų inovatyvų elgesį lemiančių veiksnių teorinė analizė.....	21
<b>2. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių teorinės išvalgos</b> .....	<b>29</b>
2.1. Transformacinis vadovavimo stilius.....	29
2.2. Transakcinis vadovavimo stilius .....	33
2.3. Tarnaujantis vadovavimo stilius.....	36
2.4. Laissez-faire vadovavimo stilius. ....	41
<b>3. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių tyrimas</b> .....	<b>46</b>
3.1. Įmonės „Viking Malt“ veiklos pristatymas .....	46
3.2. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių tyrimo metodologinės nuostatos	47
3.3. Darbuotojų inovatyvaus elgesio raiškos tyrimo rezultatų analizė .....	50
3.4. Vadovų vadovavimo stiliaus raiškos tyrimo rezultatų analizė .....	56
3.5. Inovatyvaus darbuotojų elgesio ir vadovavimo stilių koreliacinė analizė.....	59
3.6. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių kokybinė turinio analizė.....	66
<b>Išvados ir rekomendacijos</b> .....	<b>76</b>
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	<b>78</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>93</b>
1 priedas. Inovatyvaus elgesio samprata .....	93
2 priedas. Tyrimo instrumentarijus.....	97
3 priedas. Anketinė apklausa.....	100
4 Priedas. Interviu instrumentarijus.....	104



## Įvadas

Šiuolaikinėje visuomenėje, atsižvelgiant į spartėjantį visuotinės globalizacijos procesą, dinamišką ir nuolat kintančią aplinką, inovacijos tampa reikšmingu įrankiu organizacijos tvarumui bei konkurencingumui užtikrinti (Shafie, Siti-Nabiha, ir Tan, 2014; Fay, Shippton ir kt., 2015). Be to, nenuspėjami rinkos sąlygų pokyčiai reikalauja organizacijų lankstumo, verslo aplinkos suvokimo bei prisitaikymo prie kintančių sąlygų. Dėl šios priežasties mokslininkai tvirtina, kad naujovės yra geriausia strategija, leidžianti įmonėms patenkinti didėjančius klientų lūkesčius ir juos išlaikyti (Hoch, 2013; Northouse. 2019). Tai atskleidžia, kad šiuolaikinėms organizacijoms iškyla poreikis – identifikuoti inovacijų kūrimo potencialą organizacijoje ir generuoti inovatyvias idėjas, kad jos taptų konkurencingos ir išgyventų sudėtingame verslo pasaulyje.

**Darbo aktualumas.** Naujovių egzistavimas įmonėje priklauso nuo jos darbuotojų sugebėjimų (Akram, Lei, Haider, 2016; Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden ir kt., 2017). Tai reiškia, kad inovatyvus darbuotojų elgesys yra itin svarbus, siekiant kurti ir įgyvendinti inovacijas bei tobulėti ir išlikti įmonei konkurencingai. Inovatyviam darbuotojų elgesiui gali daryti įtaką įvairūs veiksniai, o anot mokslininkų (Fauzia, Budiningsih, Djaelani ir kt., 2017; Phung, Hawryszkiewicz, Binsawad, 2017), inovatyvus darbuotojų elgesys priklauso tiek nuo vidinių, tiek nuo išorinių veiksnių. Vienas iš itin svarbių išorinių veiksnių, lemiančių inovatyvų darbuotojų elgesį – vadovo vadovavimo stilius. Pasak Saripin, Kassim (2019) ir Hawryszkiewicz (2019), paskutiniu metu mokslininkai daug dėmesio skiria vadovavimo stiliui bei vadovo ir pavaldinių santykiams, tačiau moksliniuose tyrimuose nėra identifikuota, kuris vadovavimo stilius veiksmingiausias įgalinant inovatyvų darbuotojų elgesį (Akram, Lei, Haider, 2016; Afsar, Umrani, 2019).

**Temos ištirtumas ir mokslinis naujumas.** Pastaruosiu metu užsienio literatūroje vis dažniau nagrinėjamas inovatyvus darbuotojų elgesys (Ahmed, Hassan, Ayub, Klimoski, 2018), jį lemiantys veiksniai (Koednok, Sungsanit, 2018; Li, Sajjad, Wang, ir kt., 2019) ir išryškėja inovatyvaus darbuotojų elgesio psichologinių tyrimų svarba (Lu, Chen, Wei ir Zheng, 2016). Moksliniuose tyrimuose galima aptikti koncepcinių prielaidų, kad inovatyviam darbuotojų elgesiui įtaką, šalia kitų organizacijos veiksnių ar elementų, daro ir vadovavimo stilius, nors tokių tyrimų rezultatai nėra pakankamai pagrįsti ir argumentuoti, o kai kuriais atvejais net prieštaringi (Masood, Afsar, 2017; Contreras, Espinosa ir kt., 2017; Rao, Mukhopadhyay, Titiyal, 2019).

Lietuvoje inovatyvaus elgesio darbe tyrimai yra nauja sritis, o keletas mokslininkų, nagrinėjančių šią problematiką savo darbuose dažniausiai apsiriboja objektyvių inovatyvumo rodiklių analize, inovatyvumą siejant su įvairiais veiksniais, pavyzdžiui, darbuotojų vertybėmis (Maceika ir Jančiauskas, 2010) arba inovacijoms palankios organizacijos kultūros identifikavimu (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011). Visgi, kaip teigia Geležinytė ir Bagdžiūnienė (2016), šios srities tyrimai yra labai reikšmingi ir tikslingi šiuolaikinėje organizacijoje, nes pasitelkiant inovatyvų darbuotojų elgesį galima tobulinti inovacijų valdymą organizacijose ir kurti į inovacijas orientuotą organizacijos kultūrą. Tai atskleidžia, kad inovatyvų darbuotojų elgesį skatinančių veiksnių (tame tarpe ir vadovavimo stilius) tyrimų poreikis ir stoka pagrindžia darbe nagrinėjamos temos mokslinį naujumą ir leidžia formuluoti **probleminį klausimą**: kokie vadovavimo stiliai įgalina inovatyvų darbuotojų elgesį?

**Darbo objektas:** inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančius vadovavimo stilius.

***Darbo uždaviniai:***

1. Išanalizuoti inovatyvų darbuotojų elgesį ir jį įgalinančius vadovavimo stilius teoriniame kontekste.
2. Ištirti inovatyvaus darbuotojų elgesio ir vadovavimo stilių raišką tiriamoje organizacijoje.
3. Identifikuoti inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančius vadovavimo stilius nagrinėjamoje organizacijoje.

***Tyrimo duomenų rinkimo metodai:*** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu.

***Tyrimo duomenų analizės metodai:*** statistinė tyrimo duomenų analizė, aprašomoji statistika, koreliacinės analizės metodas ir kokybinė turinio (content) analizė.

***Darbo teorinis reikšmingumas:*** remiantis skirtinguose moksliniuose šaltiniuose pateikiamomis išvalgomis, susisteminta ir apibūdinta inovatyvaus elgesio samprata; identifikuotos ir teoriškai pagrįstos inovatyvaus elgesio dedamosios; išryškinti ir pagrįsti vadovavimo stiliai įgalinantys inovatyvų darbuotojų elgesį.

***Darbo praktinį reikšmingumą*** sudaro tai, kad parengta tyrimo metodologija, grindžiama socialine kognityvine asmens, elgsenos, socialinės sąveikos (mainų) ir žmogiškųjų išteklių valdymo teorijomis ir tyrimo metodika, sukonstruotas kiekybinio bei kokybinio tyrimo instrumentarijus bei instrumentas sudarė galimybę identifikuoti darbuotojų inovatyvaus elgesio bei vadovų vadovavimo stilių raišką tiriamoje organizacijoje ir vadovavimo stilių įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui, kas leido suformuoti praktines gaires nagrinėjamos įmonės vadovams, siekiant vystyti inovatyvų darbuotojų elgesį organizacijoje.

***Darbo struktūra:*** santrauka, įžanga, 3 skyriai, išvados, literatūra, 19 paveikslėlių, 8 letenėlės. Literatūros sąrašą sudaro 245 šaltiniai.

***Konferencijoje skaityti pranešimai:*** Pranešimas tema „Kultūrinės įvairovės valdymo modelių apžvalga“ 19-oje studentų mokslinėje konferencijoje „Technologijos ir jų aktualijos – 2019“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2019 m. balandžio 19 d.

## **1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio organizacijoje konceptas**

Šiuolaikiniame pasaulyje organizacijos tampa vis dinamiškesnės, o tai sąlygoja nuolat besikeičianti aplinka, kuri priverčia įmones tobulėti ir siekti geresnių rezultatų savo srityje. Todėl nenuostabu, jog inovacijos yra neatsiejamos nuo šiuolaikinės organizacijos veiklos. Inovacijos didina ekonominę gerovę, skatina socialinį progresą, todėl inovacijų reikšmė tampa kritine verte kuriant organizacijos sėkmę bei palaikant jos stabilumą. Inovacijas diegiančioje organizacijoje į šiuos procesus siekiama įtraukti visus darbuotojus, todėl ir moksliniuose tyrimuose vis dažniau akcentuojama inovatyvaus darbuotojų elgesio svarba.

Galima teigti, jog mokslinėje literatūroje inovatyvaus elgesio konstruktas buvo suvokiamas kaip visos organizacijos reiškinys, o darbuotojų inovatyvus elgesys aprėpė mažą dalį tyrimų. Pradėjus nagrinėti individų vaidmenį inovacijos procese, pastebima, kad moksliniuose šaltiniuose ši sąvoka traktuojama nevienareikšmiškai.

### **1.1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio sampratos analizė**

Šiuolaikiniam pasauliui sparčiai besikeičiant, organizacijos vis dažniau susiduria su poreikiu skatinti darbuotojų inovatyvų elgesį tam, kad jos išliktų konkurencingos rinkoje ir galėtų pirmauti (Ramamoorthy, 2005). Darbuotojų inovatyvus elgesys organizacijoje apibūdinamas kaip naujų idėjų kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant išspręsti tam tikrą problemą ar pagerinti esamą padėtį kuriame nors organizacijos padaliniuose (Messmann ir Mulder, 2010).

Inovatyvaus elgesio problematika pradėta domėtis dar visai neseniai – XX amžiaus aštuntajame dešimtmetyje, Katz'as ir Kahn'as 1978 metais, pirmieji paminėjo darbuotojų inovatyvų elgesį, tapatindami šį konstrukta su savo nuožiūra pasireiškiančiu individo elgesiu, kuris nenurodytas pareigybės apraše. Kiti autoriai (Oukes, 2010; Messmann, 2012; Kheng, June ir Mahmood, 2013; De Spiegelaere, 2014; Akrama, Leia, ir Haidera, 2016; Gublahar, 2017; Nasir, ir kt., 2019) tvirtina, kad vieni pirmųjų inovatyvaus elgesio tyrinėtojų, paaiškinusių inovatyvaus elgesio sąvoką, buvo West'as ir Far'as 1990 metais. Kadangi daugelyje minėtų autorių darbuose remiamasi būtent šių mokslininkų pateiktomis išvalgomis ir atliktais tyrimais inovatyvaus elgesio problematikoje, galima daryti prielaidą, jog West'as ir Far'as buvo pirmieji, kurie pateikė inovatyvaus elgesio konstrukto teorinį pagrindimą.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius matoma, kad inovatyvaus elgesio samprata nėra apibrėžiama vienareikšmiškai (žr. 1 priedas). West ir Farr (1990) inovatyvų darbuotojų elgesį apibūdina kaip santykinę naujovę ir teigia, jog inovatyvus elgesys yra santykinę naujovę arba tai, kas yra suvokiama kaip nauja į inovacijos procesą įsitraukusių asmenų. Pasak West ir Farr (1990), naujovė nebūtinai turi būti absoliučiai nauja, bet nauja tam tikrame kontekste. Pavyzdžiui, vadovas, bandantis pritaikyti patobulinimą organizacijoje, dažnai pasitelkia kitos įmonės praktika, o tai organizacijai yra naujovė, nepaisant to, kad jis nesukuria nieko naujo.

Anot Tuominen ir Toivonen (2011), inovatyvų darbuotojų elgesį galima apibūdinti kaip žmogaus supratimą. Autorių nuomone, inovatyvūs darbuotojai mato teigiamą naudą naujovėse ir pokyčiuose ir prisideda prie naujovių kūrimo ir įdiegimo organizacijoje. Pokyčių požiūriu apibrėžtą inovatyvaus elgesio sampratą pateikia autoriai Rank, Pace ir Frese (2004), kurie inovatyvų elgesį supranta kaip reiškinį, kuris palengvina ar paskatina konstruktyvius pokyčius organizacijoje. Taipogi inovatyvaus elgesio naudą pabrėžia ir Oldham ir Cummings (1996), kurie teigia, jog inovatyvus darbuotojų

elgesys apibūdina aiškų taikomąjį komponentą, turintį didelį vaidmenį naujovių diegimui. Anot Birkinshaw, Hamel ir Mol (2008), inovatyvus darbuotojų elgesys yra atsakas į išorinius pokyčius, siekiant įmonei išlikti konkurencingai, sėkmingai ir patraukliai.

Goswami ir Mathew (2011), inovatyvų elgesį įvardija kaip organizacijos sugebėjimą prisitaikyti, priimti ir įgyvendinti darbuotojų kuriamas naujas idėjas, procesus ar produktus. Anot mokslininkų, inovatyviai mąstantys darbuotojai yra bet kurios sėkmingos organizacijos pagrindas (Oldham ir Cummings, 1996; Goswami ir Mathew, 2011; Korzilius ir kt., 2017). Tai akivaizdu kaip žinių ekonomikos pagrindas, kai nematerialusis turtas yra prekės, kurios vaidina vis svarbesnį vaidmenį organizacijoje, pvz., gebėjimai padidinti konkurencingumą „nuveikiant daugiau su mažiau“.

Basu ir Green (1997) nuomone, inovatyvų galima suvokti kaip savanorišką naujų būdų, kaip atlikti veiksmus grupėje ar organizacijoje, įvedimą. Anot autorių, darbo aplinka gali motyvuoti darbuotoją išeiti iš savo darbo užduočių rėmo ir kūrybiškai mąstyti. Jiems pritaria Van der Panne (2003), kuris teigia, jog organizacinė kultūra labai svarbi darbuotojų inovatyvaus elgesio gyvavimui organizacijoje. Pasak Van der Panne (2003), inovatyvus elgesys apibūdina organizacijas, kurios diegia naujoves, išnaudoja paslėptą darbuotojų kūrybinį potencialą ir suteikia jiems reikiamą paramą ir infrastruktūrą naujiems produktams ir paslaugoms rinkoje pristatyti arba esamų produktų ir paslaugų kokybei gerinti.

Taigi, skirtingos darbuotojų inovatyvaus elgesio sampratos rodo, kad tai yra kompleksinė sąvoka, kuri gali būti traktuojama įvairiai. Tai gali būti suprantama kaip nauji darbo metodai, santykinės naujovės, kurios kuriamos tam tikrų asmenų. Taip pat literatūroje inovatyvus elgesys apibrėžiamas ne tik kaip individo elgesys, bet kaip supratimas, gebėjimas, savanoriški veiksmai.

Siekiant detaliau išsiaiškinti inovatyvaus elgesio sąvoką, darbe susistemintos inovatyvaus elgesio sampratos padėjo išryškinti mokslininkų požiūrius, pagrindžiančius inovatyvaus elgesio apibrėžimus.

Pirmąjį požiūrį atstovaujantys mokslininkai (Kanter, 1988; Scott ir Bruce, 1994; Shane, 1994; Jakubavičius ir kt., 2003; Carmeli ir Weisberg, 2006; De Hartong ir De Jong, 2010; Tsai ir Tseng, 2010; Yuan ir Woodman, 2010; De Spiegelaere, 2014) inovatyvų elgesį traktuoja kaip *daugiapakopį / kompleksinį procesą* (žr. 1 priedą).

Daugelyje inovatyvaus elgesio tyrimų teoriškai išskiriami keli etapai ar dimensijos, kuriems reikia skirtingos darbuotojo veiklos, elgesio ir įgūdžių (Scott ir Bruce, 1994; De Jong, 2007). Iš pradžių inovatyvus elgesys buvo suvokiamas kaip idėjų kūrimas ir jų įgyvendinimas (Kanter, 1988), tačiau autoriai Scott ir Bruce (1994), remdamiesi Kanter'o tyrimais (1988), papildė šią sampratą ir išskyrė tris inovatyvaus elgesio etapus: idėjos generavimą, rėmimą (populiarinimą) ir jų įgyvendinimą. Shane (1994) pritaria tokiam inovatyvaus elgesio aiškinimui ir tvirtina, kad idėjų generavimo šaltinis gali būti nauji gaminiai, paslaugos ar organizacinė veikla. Taip pat autorius teigia, jog idėjų populiarinimo etapas iš tiesų suteikia jėgų kuriamoms idėjoms ir yra skatinamas atsirandant kliūtims bei pasipriešinimui pokyčiams (Shane, 1994). Jakubavičius (2003) inovatyvų elgesį aprašė taip pat kaip trijų stadijų kompleksinį procesą, apimantį funkcinės ir pažangios naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Inovatyvus elgesys, pasak mokslininko, orientuotas į seno pakeitimą nauju.

De Jong ir Den Hartog (2010), apibrėždami inovatyvų elgesį, išskyrė keturias dimensijas ir teigė, jog inovatyvus elgesys – tai kelių pakopų procesas, kuris visų pirma prasideda problemos atpažinimu ir naujų idėjų konkrečioje aplinkoje generavimu. Toliau darbuotojas organizacijoje ieško palaikymo

savo idėjoms ir galiausiai, jas įgyvendina bei tobulina. Remiantis kūrybiškumo tyrimais, toks elgesys priklauso nuo skirtingų kognityvinių galimybių (Basadur, 2004), o pasak Shane (2003), galimybių tyrimas atliekamas anksčiau nei idėjos generavimas ir abu elgesiai turi skirtingus asmenybės ir aplinkos veiksnius. Taip pat Tsai ir Tseng (2010) teigia, jog inovatyvus darbuotojų elgesys pirmiausia pasireiškia idėjos tyrinėjimu, pavyzdžiui, ieškant patobulinimų dabartiniuose produktuose, paslaugose ir darbo procesuose arba bandant galvoti apie juos naujais būdais. Toliau generuojama idėja, kuri reiškia, kad reikia tobulinti tikslus, susijusius su naujais produktais, paslaugomis, darbo procesais, naujų rinkų įvedimu ir panašiais dalykais.

Mokslininkas De Spiegelaere (2014) darbuotojų inovatyvų elgesį taip pat suvokė kaip daugiapakopį procesą, kuriame išskyrė dar vieną etapą – idėjų plėtojimą. Pasak autoriaus, tai procesas, kurį apima problemos nustatymas, naujų idėjų generavimas, jų plėtojimas, populiarinimas bei idėjų įgyvendinimas. Tirdamas inovatyvų elgesį De Spiegelaere (2014) pastebėjo, jog idėjų generavimą galima suskaidyti į tris skirtingus veiksmus – problemos nustatymas, idėjų generavimas bei jos plėtojimas, o idėjų įgyvendinimas susideda iš idėjos populiarinimo ir jos realizavimo. Mokslininkas šį pakopų išskyrimą aiškino tuo, kad kiekviename žingsnyje reikalingos darbuotojo kompetencijos gali skirtis ir šie žingsniai gali būti įgyvendinami skirtingų darbuotojų. Pavyzdžiui, darbuotojams reikia daugiau socialinių įgūdžių idėjų palaikymo ar įgyvendinimo etapuose nei idėjos generavimo. Taip pat priklausomai nuo darbuotojų kompetencijos ir jų pozicijos įmonėje, darbuotojai bus labiau įsitraukę į tam tikras dimensijas (Carmeli ir Weisberg, 2006; de Jong ir Den Hartog, 2010; Yuan ir Woodman, 2010).

*Apibendrinant pirmąjį požiūrį, pagrindžiantį inovatyvaus elgesio sampratą, galima teigti, kad tai yra daugiapakopis procesas, kuriame išsiskiria dvi pagrindinės elgesio formos – idėjų kūrimas (generavimas) ir įgyvendinimas (realizavimas), nors kiti mokslininkai šį procesą papildo trečia forma – idėjos rėmimu (gynimu).*

Kitas požiūris į inovatyvų darbuotojų elgesį remiasi autorių (Weick ir Quinn, 1999; Amabile, 2000; Shalley, Zhou ir Oldham, 2004; Dorenbosh, Van Engen ir Verhagen, 2005; De Jong ir Wennekes, 2008; Parker ir Colins, 2010; De Spiegelaere, 2014; Swaroop, 2017) darbais, kuriuose inovatyvus darbuotojų elgesys yra apibūdinamas kaip naujų *idėjų kūrimas / diegimas / įgyvendinimas*, siekiant išspręsti tam tikrą problemą ar pagerinti esamą padėtį kuriame nors organizacijos padalinyje (žr. 1 priedą).

Pirmasis mokslininkas – Tierney'as 1999 m. inovatyvų elgesį aiškino kaip gebėjimą kurti naujas ir vertinamas idėjas, kurios dažnai atsispindi plataus masto perspektyvos perėjimu ir esamų praktikų perorientavimu. Šie sumanymai susiję su tuo, ko organizacijoje dar nėra, kas netaikoma, ir su esamų veiklų ar produktų tobulinimu (Tierney, 1999). Jam antrina ir Weick ir Quinn (1999), kurie inovatyvų darbuotojų elgesį sieja su naujų idėjų kūrimu ir jų įgyvendinimu, dažniausiai susijusiu su pokyčiais organizacijoje. Anot mokslininkų, darbuotojas, kuris savo veikloje pritaiko naują darbo metodą, nesvarbu ar jis bus plačiai naudojamas, elgiasi inovatyviai. Šių autorių mintis papildė De Spiegelaere (2014), kuris teigia, jog inovatyvus darbuotojų elgesys turi teigiamų pokyčių kitiems darbuotojams, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantiems inovacijų procese.

Amabile (2000), Shalley, Zhou ir Oldham (2004) inovatyvų elgesį apibrėžia kaip naujų idėjų kūrimą ir diegimą, kuris leidžia organizacijai prisitaikyti prie sparčiai kintančių rinkos sąlygų, kas daro įtaką organizacijos sėkmei, tačiau, pasak autorių, nors inovatyvus darbuotojų elgesys glaudžiai yra susijęs

su kūrybos procesu, jo negalima traktuoti kaip kūrybiškumo sinonimo. Miron, Erez ir Naveh (2004) nustatė, kad kūrybingi žmonės ne visada yra labai inovatyvūs. Jiems antrina Dorenbosh, Van Engen ir Verhagen (2005), kurie teigia, jog inovatyvus darbuotojų elgesys tai darbuotojų noras kurti naujoves darbo vietoje. Tai aprėpia darbo metodų, komunikacijos su kolegomis, naujų technologijų ar naujų paslaugų / produktų tobulinimą.

Inovatyvus darbuotojų elgesys siejamas su tam tikros naudos gavimu ir turi aiškesnę komponentą nei kūrybiškumas (De Jong ir Wennekes, 2008). Anot De Jong ir Wennekes (2008), inovatyvų darbuotojų elgesį galima suvokti kaip vidinės veiklos norą, darbuotojo iniciatyvą imti kurti ar veikti kažką naujo, be vadovybės prašymo ar leidimo. Autoriai teigia, kad inovatyvumas reikalauja vidinės motyvacijos ir tam tikros vidinės jėgos, kuri skatina individą racionaliai išspręsti problemas būdingas kūryboje. Kitas autorius (Verdú-Jover, 2006) mano, kad inovatyvų darbuotojų elgesį skatina organizacinė aplinka, kuri teigiamai priima darbuotojų naujų idėjų kūrimą ir jau esamų žinių panaudojimą inovacijoms.

Parker ir Colins (2010) nustatė, jog darbuotojai, kurie sugeba kurti naujas idėjas, yra aukštesnio intelekto, turi platų žinių portfelį, bendrieji jų įgūdžiai yra labiau išvystyti. Šie mokslininkai inovatyvų darbuotojų elgesį apibūdina kaip darbuotojų naujų idėjų generavimą, siekiant pagerinti organizacijos ar pačio individo esamą būseną darbo vietoje. Tačiau autorius Swaroop (2017) nesutinka su Parker ir Colins (2010) nuomone ir teigia, kad dažnai neįmanoma nusistatyti inovatyvaus elgesio tikslų, nes neretai kontekstas ir problema yra specifiniai. Inovatyvumas daugiausia siejamas su papildomu individo elgesiu, kuris viršija formalius darbo reikalavimus ir priklauso nuo darbuotojų noro „nuvažiuoti papildomą mylią“.

*Taigi, remiantis antru požiūriu, pagrindžiančiu inovatyvų darbuotojų elgesį, jį galima apibrėžti kaip naujų idėjų kūrimą, tačiau ši charakteristika negali būti tapatinama su individo kūrybiškumu.*

Dar vieną požiūrį į inovatyvų darbuotojų elgesį atskleidžia mokslininkai (Van de Ven, 1986; West ir Far, 1990; Spreitzer, 1995; Janssen, 2000; Collins, 2001; West, 2002; Rogers, 2003; Anderson, De Dreu ir Nijstad, 2004; De Jong ir Hartog, 2008; Noor Dzulkipli, 2013; Messmann ir Mulder, 2014), savo darbuose jį apibrėždami kaip tam tikrą *darbuotojų elgesį / elgesio formą* (žr. 1 priedą).

Anot West ir Farr (1990), inovatyvus darbuotojų elgesys pasireiškia per asmens elgesį. Autoriai teigia, jog darbuotojų tikslas inicijuoti ir apgalvotai pristatyti naujas ir naudingas idėjas, procesus, produktus ar procedūras. Taip pat West ir Farr (1990) inovatyvų elgesį įvardija kaip darbuotojo elgesį, kuris savo veiksmais daro arba ateityje darys teigiamą poveikį kitiems darbuotojams. Pasak Swaroop (2017), inovatyvus darbuotojų elgesys yra savanoriškas elgesys. Mokslininkas pabrėžia, jog šis elgesys reiškiasi naujų užduočių atlikimo būdų paieška. Panašią nuomonę pateikia Anderson, De Dreu ir Nijstad (2004), inovatyvų darbuotojų elgesį apibūdinami kaip darbuotojams būdingą elgesį, kuriuo siekiama realizuoti savo idėjas, numatant būsimą naudą organizacijai ar mažesniems jos vienetams.

Van de Ven (1986) taip pat suvokia inovatyvų elgesį kaip darbuotojo elgesį. Autoriaus nuomone inovatyviu elgesiu organizacijoje kuriamos, plėtojamos ir įgyvendinamos naujos idėjos. Van de Ven (1986) teigia, kad pagrindinis inovatyvių darbuotojų elgesio motyvas yra bėgimas nuo rutinos ir noras tobulėti. Tam pritaria Noor Dzulkipli (2013) tapatindamas inovatyvų elgesį su kūrybingu, lyderio savybėmis pasižyminčiu darbuotoju ir teigia, kad dažniausiai tokiems asmenims nereikalingas atlygis. Šiems mokslininkams antrina Abstein ir Spieth (2014), inovatyvų darbuotojų elgesį

apibrėždami kaip natūralų konkurencingo darbuotojo elgesį, kuris veržiasi iš pačio individo. Paprastai inovatyvus elgesys nėra tipiškas daugumos darbuotojų darbas, nes jis pasireiškia kaip papildomo vaidmens elgesys, kuris nenurodytas pareigybės aprašyme (Katz ir Kahn, 1978).

Pasak Spreitzer (1995), inovatyvus darbuotojų elgesys apibūdina individo elgesį, pasireiškiantį orientacija į pokyčius, nes pastarieji susiję su naujo produkto, paslaugos, idėjos, procedūros ar proceso kūrimu. Su juo sutinka ir Rogers (2003), teigdamas, jog inovatyviu elgesiu pasižymintis asmuo visas jėgas sutelkia į inovacijas, taip nugalėdamas abejingumą ar pasipriešinimą pokyčiams. Autorius Collins (2001) inovatyvų darbuotojų elgesį sieja su pokyčiais ir mano, jog individai inovatyviu elgesiu išreiškia teigiamas nuostatas į pokyčius ir norą keistis, nemėgsta apsiriboti tradicinėmis žiniomis ir domisi įvairesniais požiūriais.

Dar kitoki inovatyvaus elgesio suvokimą pateikia Jassenn (2000), įvardindamas inovatyvų elgesį kaip individo elgesio formas: idėjų generavimą, gynimą ir įgyvendinimą. Mokslininkui antrina Messmann ir Mulder (2014), kurie inovatyvų elgesį nagrinėjo ne vienerius metus ir apibrėžė keletą sampratų. Viena iš jų inovatyvų elgesį tapatina su individo elgesiu kurti ir plėtoti naujas idėjas, siekti jų palaikymo ir jas įgyvendinti. Tokį patį požiūrį į inovatyvų elgesį išsako ir Axtell (2000), interpretuodamas šį elgesį kaip elgesio spektrą, apimantį laipsniškus patobulinimus iki naujų idėjų kūrimo, galinčių paveikti procesus ir sistemas visoje organizacijoje, taip pat sukelti naują produktų kūrimą.

Savitą inovatyvaus elgesio apibrėžimą apibūdina West (2002), teigdamas, jog inovatyvus darbuotojų elgesys susijęs su problemų aptikimu ir jų išsprendimu. Anot West (2002), inovatyvumas pasireiškia darbuotojo elgsena, kuri išnagrinėjus galimybes ir nustatant spragas atsirandančias dėl akivaizdaus inovacijų poreikio, generuoja naujas idėjas. Su juo sutinka De Jong ir Hartog (2008). Jie pastebi, jog inovatyvaus individo elgesio tikslas – savo darbe, komandoje ar organizacijoje pritaikyti naujas naudingas idėjas, procesus, produktus ir procedūras.

*Apibendrinant inovatyvų elgesį galima apibrėžti kaip tam tikrą darbuotojų elgesį / elgesio formą, kuriuo kuriamos, plėtojamos ir įgyvendinamos naujos idėjos. Taip pat inovatyvus elgesys tapatinamas su elgesiu, kuris dažnai pasireiškia vykstant pokyčiams organizacijoje. Autoriai pabrėžia, jog inovatyvus elgesys susijęs su problemomis organizacijoje ar inovacijų poreikiu.*

Kitas požiūris į inovatyvų elgesį remiasi autorių (Katz ir Kahn, 1978; Spreitzer, 1995; Van Dyne ir Le Pine, 1998; Robinson, 2003; Liang Rank, Pace ir Frese, 2004; Lockwood, 2007; Pieterse ir kt., 2009; Liang, Farh, ir Farh, 2012; Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2013; Tvarijonavičius, 2014) darbais, kuriuose inovatyvus elgesys apibūdinamas kaip *asmens savybės / charakteristikos / bruožai* (žr. 1 priedą). Iš pažiūros šios apibrėžtys gali atrodyti identiškos, tačiau jos turi nemažai skirtumų, todėl toliau trumpai pabrėžiami inovatyvaus elgesio ir šių konstruktyvų panašumai bei skirtumai.

Kūrybiškumo koncepcija pateikiama kaip visiškai naujų ir pritaikomų idėjų generavimas, o inovatyvaus elgesio koncepcija aprėpia ne tik idėjų kūrimą, bet ir jų įgyvendinimą (Scott ir Bruce, 1994). Dėl to kūrybiškumą galima sutapatinti su pirmąją inovatyvaus elgesio pakopa – idėjų generavimu (Rank, Pace ir Frese, 2004). Taip pat kūrybiškumas traktuojamas kaip naujo dalyko sukūrimas, o inovatyvus darbuotojų elgesys – naujų taikymas tam tikroje aplinkoje, kurioje jie anksčiau nebuvo taikomi (Scott ir Bruce, 1994). Autoriai Kanter (1988), West ir Farr (1990), Janssen (2004), pritardami teigia, jog inovatyvus elgesys yra su naujų idėjų sukūrimu, iškėlimu bei

pritaikymu, o kūrybiškumas tik su idėjų generavimu. Pasak West (2002), kūrybiškumas gali būti laikomas itin reikšminga darbuotojų inovatyvaus elgesio dedamąja, kai pamatomos kylančių problemų priežastys ir vėliau kuriamos naujos idėjos kaip jas išspręsti.

Taip pat šios dvi sampratos skiriasi ir socialinės sąveikos aspektu, kadangi inovatyvus elgesys apibūdinamas kaip socialus procesas. Pasak West ir Farr (1990), inovatyviu elgesiu pasižymintis darbuotojas savo veiksmais paveiks kito darbuotojo darbo vietą. Rank (2004) teigia, kad kūrybiškumas apibrėžiamas kaip individualus kognityvinis procesas ir kitiems darbuotojams nedaro įtakos. Be to, šios dvi elgesio charakteristikos skiriasi požiūriu į naują objektą (West ir Farr, 1990). Anot West ir Farr (1990), kūrybiškumas yra apibrėžiamas kaip absoliučiai naujų objektų kūrimas, o inovatyvus elgesys apibūdina ir tai, kas yra suvokiama kaip nauja į inovacijos procesą įsitraukusių asmenų.

Mokslinėje literatūroje iniciatyvumas taip pat neretai siejamas su inovatyviu darbuotojų elgesiu. Iniciatyvumą galima apibrėžti kaip asmeninę darbuotojo iniciatyvą, kuri visuomet atsiranda savarankiškai ir be jokio išorinio paskatinimo (Frese ir Fay, 2001). Darbuotojas rodantis daugiau iniciatyvos bus labiau linkęs įgyvendinti sukurtas idėjas (Rank, 2004). Todėl galima teigti, jog iniciatyvumas labai svarbus idėjų įgyvendinimo dimensijoje. Taip pat anot Janssen (2000), iniciatyvumas traktuojamas kaip veiksmų pobūdis, o inovatyvus elgesys yra apibūdinamas elgesio formomis, tokiomis kaip idėjų generavimas, gynimas, įgyvendinimas ir kt. Mokslininkas teigia, jog darbuotojas generuoja naujas idėjas nebūtinai savo iniciatyva, o dėl tam tikro paskatinimo ar jam paskirtų užduočių. Tam pritaria Rank (2004), tvirtindami, jog inovatyvus darbuotojų elgesys gali pasireikšti darbuotojo iniciatyva, tačiau jis gali būti veikiamas išorinių veiksmų.

Inovatyvus elgesys taip pat literatūroje aprašomas kaip nuomonės ir idėjų išreiškimas, kas dažnai gretinama su balso samprata (Van Dyne ir Le Pine, 1998). Anot Liang, Farh, ir Farh (2012), balso samprata yra ganėtinai siaura ir apima tik susirūpinimą bei idėjų išreiškimą apie tam tikrus reiškinius bei procesus, siekiant pagerinti darbo vietą. Mokslininkams pritaria Van Dyne ir Le Pine (1998), kurių nuomone, darbuotojas naudoja balsą sprendžiant problemas darbe. Pasak mokslininkų, tuomet darbuotojai teikia savo pasiūlymus, taip viešindami savo idėjas. Liang, Farh, ir Farh (2012) tvirtina, jog balso samprata panaši su idėjos rėmimo dimensija, tačiau nėra jai tapati. Jie teigia, kad balsas ir idėjos rėmimas orientuotas į naujų idėjų iškėlimą, tačiau balso sampratoje, darbuotojai taip pat išreiškia bendrai savo nuomonę.

Pasak Spreitzer (1995), psichologinis įgalinimas apibrėžia darbuotojo būseną, kuri susideda iš suvokiamos kompetencijos, darbo prasmės ir savarankiškumo. Thomas ir Velthouse (1990) nuomone, psichologinis įgalinimas ne tik parodo darbuotojui suteikiamą galią savarankiškai priimti sprendimus, bet ir tai, kaip ją patiria ir suvokia pats individas. Conger ir Kanungo (1988) papildė, jog tokį elgesį skatina ne oficialiai priskirta, o suvokta galia. Taip pat anot Pieterse ir kt. (2009), psichologinį įgalinimą galima interpretuoti kaip būseną, kuri aprėpia gebėjimą atlikti užduotis darbe bei energiją, motyvuojančią jas atlikti. Tvarijonavičius (2014) pabrėžia, jog psichologinis įgalinimas teigiamai koreliuoja su inovatyviu darbuotojų elgesiu, tačiau empirinių tyrimų, patvirtinančių šią sąsają Lietuvoje dar nėra atlikta.

Paskutinis su inovatyviais darbuotojais siejamas konstruktas – nuolatinis tobulėjimas, kuris skiriasi nuo inovatyvaus elgesio tuo, kad ši koncepcija nukreipta tik į nuolatinį tobulinimą turimais ištekliais, siekiant sustiprinti organizacijos inovatyvumą, tuo pačiu, inovatyvus elgesiu siekiama skatinti



esmines inovacijas (Bessant ir Caffyn, 1997). Inovatyvus darbuotojų elgesys gali pasireikšti nuo laipsniško patobulinimo iki radikaliai naujų idėjų, turinčių įtakos visos organizacijos procesams ar produktams, kūrimo (Axtell, 2000). Taip pat pastarasis apima mąstymą alternatyviais būdais, patobulinimų paiešką, naujų būdų, kaip atlikti užduotis, ieškojimą naujų technologijų, naujų darbo metodų taikymą, išteklių tyrimą ir užtikrinimą, siekiant įgyvendinti naujas idėjas. Pavyzdžiui, Getz ir Robinson (2003) įrodo, kad 80 procentų organizacijos idėjų inicijuoja darbuotojai. Tačiau darbuotojams retai kada būna oficialiai nurodoma diegti naujoves. Taigi paprastai inovatyvus darbuotojų elgesys nėra tipiškas daugumos darbuotojų darbas, todėl darbuotojai retai tiesiogiai arba netiesiogiai apdovanojami už novatorišką elgesį (Katz, 1978; George ir Brief, 1992). Dėl šios priežasties individualią naujovę galima apibūdinti kaip grynai diskretišką elgesį, kuris mokslinėje literatūroje laikomas papildomu vaidmeniu (Katz ir Kahn, 1978). Nepaisant to, individualių naujovių skatinimas gali būti naudingas darbuotojui. Darbuotojas gali gauti vidinį atlygį už savo elgesį, pavyzdžiui, pripažinimą ar galimybę išplėsti savo įgūdžius. Dėl to gali sustiprėti asmeninė kontrolė ir moralė, todėl gali būti labiau atsidavęs sau ir savo darbui (Schuler ir Jackson, 1987).

*Taigi kūrybiškumo, iniciatyvumo, psichologinio įgalinimo ir nuolatinio tobulėjimo sampratos kaip konstruktai apjungia inovatyvaus elgesio darbuotojo savybes, kurios tarpusavyje glaudžiai susiję vienos su kitomis, pavyzdžiui, iniciatyvus žmogus taip pat pasižymės balso bruožu ir garsiai reikš savo idėjas bei tikės savo jėgomis ir nuolat tobulės.*

*Apibendrinant inovatyvaus elgesio sampratų analizę galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės dėl inovatyvaus darbuotojų elgesio sampratos, tačiau pastebėtina tai, jog dauguma mokslininkų, nagrinėjusių šį terminą, rėmiasi autorių Kanter (1988) bei West ir Far (1994) įžvalgomis. Remiantis inovatyvaus elgesio sampratos analizę ir susistemintais mokslininkų darbais, išryškinti požūriai, kurie vienaip ar kitaip aiškina inovatyvų elgesį:*

- *daugiapakopis / kompleksinis procesas, kuris susideda iš skirtingų etapų: problemos atpažinimas, idėjos kūrimas, idėjos rėmimas ir įgyvendinimas;*
- *idėjų kūrimas / diegimas / įgyvendinimas. Inovatyvus darbuotojų elgesys suprantamas kaip kūrybos procesas, gebėjimas kurti naujas ir vertinamas idėjas. Taip pat ši samprata aprėpia naujų technologijų ar naujų paslaugų / produktų įdiegimą bei tobulinimą;*
- *darbuotojų elgesys / elgesio forma, kai kuriamos, plėtojamoms ir įgyvendinamos naujos idėjos. Inovatyvus darbuotojų elgesys apima elgesio spektrą: laipsniškus patobulimus iki naujų idėjų kūrimo, galinčių paveikti procesus ir sistemas visoje organizacijoje, taip pat sukelti naują produktų kūrimą;*
- *asmens savybės / charakteristikos / bruožai, kurie pasireiškia siekiant generuoti bei įgyvendinti naujas idėjas. Išryškinamos tokios savybės kaip: kūrybiškumas, iniciatyvumas, psichologinis įgalinimas ir nuolatinis tobulėjimas.*

## **1.2. Darbuotojų inovatyvaus elgesio dimensijų teorinis pagrindimas**

Mokslinėje literatūroje inovatyvus elgesys pateikiamas kaip naujų idėjų generavimas bei įgyvendinimas, stengiantis išspręsti iškilusią kliūtį ar patobulinti esamą padėtį darbo vietoje. Šiais laikais organizacijos stengiasi įtraukti kuo daugiau darbuotojų į inovacijų kūrimo bei įgyvendinimo procesus, taip pat motyvuoti darbuotojus būti iniciatyviais ir gerinti darbo procesus visoje organizacijoje.

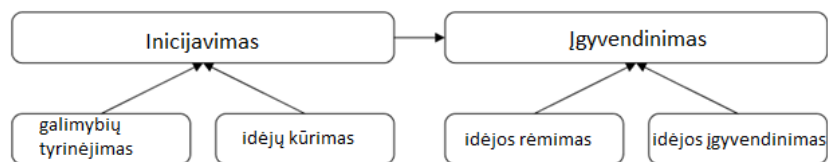
Siekiant suprasti inovatyvaus elgesio koncepciją, daugelis mokslininkų pradėjo analizuoti ir išskirti inovatyvaus elgesio dimensijas. Todėl mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių modelių, kuriuose detalizuojamos inovatyvaus darbuotojų elgesio dimensijų struktūros (žr. 1 lentelę). Autorius Kanter (1988) apibūdina dvi inovatyvaus elgesio dimensijas: idėjos generavimą ir jų įgyvendinimą. Jis teigia, jog inovatyvus darbuotojų elgesys paprastai prasideda idėjos sukūrimu, ieškant patobulinimų esamuose produktuose, paslaugose ir procesuose arba bandant juos naujais būdais pateikti į rinką. Pasak Kanter (1988) ir De Jong (2007), sukurta idėja turi būti įgyvendinama. Tai reiškia naujų produktų, paslaugų, darbo procesų koncepcijų kūrimą, įvedimą į naujas rinkas. Anot tyrėjų, šioje dimensijoje yra kuriami, išbandomi ir modifikuojami nauji produktai, paslaugos bei darbo procesai.

Mokslininkai Scot ir Bruce (1994) taip pat analizavo inovatyvaus elgesio dimensijas, o vėliau papildė Kanter (1988) sukurtą modelį dar viena – idėjos rėmimo dimensija. Autoriai tvirtina, kad svarbu ne tik sukurti bei įgyvendinti idėją, bet ją tinkamai pateikti bendradarbiams, taip pat gauti įvairiapusę paramą, reikalingą sėkmingai įgyvendinti idėją. Tolimesniuose tyrimuose autoriai Janssen (2000), Kleysen ir Street (2001), Patterson (2002), Dorenbosch ir kt. (2005), Farr ir Tran (2008), Messmann ir Mulder (2010), pasinaudojo šiuo trijų dimensijų modeliu ir papildė arba patvirtino jas.

Kiti autoriai (Kleysen ir Street, 2001; De Jong ir Den Hartog, 2010; Messmann ir Mulder, 2012) inovatyvaus elgesio koncepcijoje įvedė tam tikrą parengiamąją inovatyvaus elgesio dimensiją – galimybių tyrinėjimą. Pasak mokslininkų, inovatyvūs individai visuomet ieško galimybių patobulinti darbo vietą ar tam tikras sąlygas organizacijoje. Scott ir Bruce (1994), Dorenbosch ir kt. (2006), Farr ir Tran (2008) apibrėžia problemų atpažinimo dimensiją, kuri yra panaši su galimybių tyrinėjimu.

Messmann ir Mulder (2012) savo modelį patobulino papildydami refleksijos dimensija. Mokslininkai teigia, jog ši dimensija yra labai svarbi inovatyvaus darbuotojų elgesio dalis. Šiame procese yra įvertinama kaip vyksta idėjų įgyvendinimo eiga, kokios priemonės ar veiksmai reikalingi pagerinti ar išspręsti iškilusias kliūtis idėjos įgyvendinime praktikoje. Juos papildė autoriai Farr ir Tran (2008), tvirtindami, refleksija gali būti atliekama bet kuriame etape. Be to, mokslininkai pabrėžia, jog idėjų generavimas ir įgyvendinimas dažniausiai yra nuoseklus reiškinys, pasižymintis grįžtamaisiais etapais.

Mokslinėje literatūroje daugelyje straipsnių pateikiamos susistemintos ir išskirtos keturios dimensijos, darbuotojo inovatyviam elgesiui apibūdinti (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Inovatyvaus elgesio dimensijos

*1) problemų atpažinimas, galimybių tyrimas:* analizuojamos darbe iškilusios probleminės situacijos bei bandoma surasti naujų galimybių kaip patobulinti esamą situaciją. Siekiant nustatyti aplinkos pokyčius bei pokyčių keliamus iššūkius atliekamas esamos situacijos tyrimas (Jakubavičius, 2003).

Moksliniuose tyrimuose įrodyta, kad problemų sprendimo įgūdžiai yra vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių organizacijoje ir asmeninėje karjeroje (Anderson ir Anderson 1995). Tokios pačios

nuomonės laikosi ir Young, Soo ir Sungper (2018), teigdami, jog problemų atpažinimo gebėjimai skatina naujoves ir tvarų augimą bei plėtrą pramonėje.

Anot Parnes ir kt. (1977), Basadur (2004), Amabile (1988), kažko naujo realizavimas prasideda nuo to, kai asmuo numato naujas tobulėjimo galimybes. Inovatyvaus elgesio pradžią dažnai lemia atsitiktinumas: galimybės atradimas, iškilusi problema, kurią reikia išspręsti, o galimybių atradimas gali būti ilgalaikis tolimesnis veiksmas ir greita sėkmė. Tam pritaria Drucker (1985), kuris teigia, jog tai gali būti tiek galimybė pagerinti sąlygas, tiek grėsmė reikalaujanti nedelsiant reaguoti. Todėl problemų atpažinimas gali būti atliekamas darbiniam procesams, produktams ar rinkoms, taip pat įdiegiant naują metodą (Kanter, 1988; Farr ir Ford, 1990;).

Leonard ir Swap (2005) nustatė septynis problemų atpažinimo šaltinius, įskaitant: netikėtus pasisekimus, darbo ar proceso nesėkmes bei išorinius įvykius, neatitikimai ar spragos tarp „kas yra“ ir „kas turėtų būti“, pramonės arba rinkos struktūrų pokyčiai, demografinių pokyčių, tokių kaip gimstamumas ar darbo jėgos sudėtis ir naujos žinios. Farr ir Ford (1990) teigia, kad dažniausiai tai pasireiškia individams, kuriems nuolat sekasi, taip pat tiems, kurie bando nuolat patobulinti dabartines paslaugas ar procesus.

2) *idėjų generavimas*: kuriamos idėjos, siekiant išspręsti iškilusią problemą arba tobulinti darbo vietą. Anot Kanter (1988) ir Mumford (2000) kiekvienos naujos idėjos šaltinis yra individas, kuris geba kurti naujoves, suvokdamas poreikį ar galimybę pasikeitimams bei turi sugebėti kurti naujus būdus, kaip patenkinti inovacijų poreikį. Pérez-Peñalver, Aznar-Mas ir Montero-Fleta (2018) teigimu, idėjų generavimas dažniausiai pasireiškia tobulinimo tikslais. Mokslininkų nuomone idėjų generavimas gali būti susijęs su naujais produktais, paslaugomis bei jų pateikimu į naujas rinkas, patobulinant darbo procesus ar pašalinant jų trūkumus.

Pasak Patterson, Kerrin ir Gatto-Roissard (2015), raktas į idėjų generavimą yra informacijos ir esamų koncepcijų derinimas bei pokyčiai siekiant išspręsti problemas ar tiesiog pagerinti darbo našumą. Kanter (1998) teigimu, gerų idėjų generatoriai yra asmenys, kurie gali pažiūrėti į problemą iš įvairių pusių ir nebijoti iškelti problemos į viešumą. Su juo sutinka Widmann, Messmann ir Mulder (2016) papildydami, kad geri darbo įgūdžiai suderinti su pokyčių priėmimu yra vienas iš svarbiausių idėjų generavimo fragmentų.

Anot Kulakova (2010), idėjų generavimo dimensijoje svarbus individo kūrybiškumas ir jo skatinimas. Autorė teigia, kad inovacijų diegimas yra rizikingas, nes tik nedidelė dalis sukurtų idėjų yra įgyvendinamos. Taip pat mokslininkės nuomone, siekiant gauti iš darbuotojų daugiau idėjų, organizacijoje reikia skatinti individų kūrybiškumą, pilietiškumą bei iniciatyvumą.

Kadangi idėjų generavimo, kūrybiškumo ir inovacijų sąvokos literatūroje vartojamos pakaitomis (Ford, 1996; Shalley ir kt., 2004; Çokpekin ir Knudsen, 2012; Amabile, 2013), svarbu jas tinkamai suprasti. Pasak autorių inovacija yra sėkmingas kūrybiškumo pritaikymas, todėl sakoma, kad kitaip mąstantys individai skatina idėjų generavimą.

Girotra (2010) nuomone, kai įmonė nusprendžia sukurti ir pristatyti naują produktą, tada yra sukuriama daugiausiai idėjų, o vėliau organizacijoje atrenkamos geriausios idėjos. Kitaip tariant, naujovės apima kūrybinių idėjų kūrimą: naujus produktus, procesus ar paslaugas (Mumford, 2012). Kitokios nuomonės laikosi Puccio ir Cabra (2010). Mokslininkai tvirtina, kad egzistuoja vis dar mažai įrodymų, parodančių, ar kūrybiškumo skatinimas lemia inovacijas.

3) *idėjos rėmimas*: bandoma įgauti kolegų ir vadovų palaikymą, tam kad idėja būtų įvykdyta praktikoje. Sukurtos idėjos turėtų pagerinti veiklos rezultatus, tačiau neviršyti jų išlaidų naudos. Kita vertus, būtina atsižvelgti į pasipriešinimą pokyčiams (Kanter, 1988). Pasak Howell ir Higgins (1990) idėjų rėmime būtina pašalinti kliūtis, kurios gali trukdyti įgyvendinti idėją. Taigi šiame žingsnyje svarbu rasti paramą ir sukurti koaliciją įtikinti kitus darbuotojus ir vadovybę savo kuriamos idėjos sėkme (King ir Anderson, 2002).

Anot Shriar (2011), idėjų iniciavimas yra lengva dalis, o pradedant idėjų generavimo kampaniją, nesvarbu, ar tai būtų vidinė, ar išorinė reikalinga ją pateikti taip, kad kiti patiktų naujove. Todėl tikroji problema kyla su idėjų valdymu. Autorius išskiria tyrimą, kuris vyko 2010 metais „Dell“ kompanijoje. Tyrimo tikslas – naujų idėjų ir pasiūlymų rinkimas iš savo klientų. Jake Shiar (2011) teigė, jog grįžtamasis ryšys buvo didelis, tačiau didelė problema buvo tai, kad kompanija nebuvo pasirengusi patenkinti visų užklausų. Štai kodėl idėjos čempiono, kitaip tariant asmens kuris iškels idėją vaidmuo yra toks svarbus.

Pasak Caldwell (2003), individai, kurie sugeba iškelti idėją taip, kad gautų kitų pripažinimą yra inovatyvaus elgesio pagrindas. Tačiau mokslininkas teigia, kad mažai žinoma ir apie veiksnius, galinčius turėti įtakos tokių darbuotojų atsiradimui. Kanter (1988) manymu, inovatyvus asmuo, kuris prisiima pagrindinę atsakomybę už naujovių diegimą, dažnai nėra oficialiai paskiriamas, o greičiau tas, kuris jaučia tvirtą asmeninį atsidavimą tam tikrai idėjai ir sugeba ją parduoti kitiems. Jam pritaria Mullins ir kt. (2008), kurių teigimu, idėjų nugalėtojai, kartais vadinami pokyčių agentais, tarnauja kaip naujų technologijų ar procedūrų šalininkai. Mokslininkų suvokimu, nors tokių asmenų poveikis gali būti galingas, tačiau šis reiškinys nagrinėtas pakankamai mažai.

Kitokią nuomonę pateikia mokslininkai Ruan, Hong ir Jin (2010), kurie teigia, kad šioje dimensijoje individai paprastai nėra atsakingi už esamų technologijų kūrimą ir plėtojimą, jie labiau linkę į kūrybinį vaidmenį, o šio būtinumas yra akivaizdus inovacijų kultūroje. Ankstesniuose tyrimuose Gundry, Kickul ir Prather (1994), idėjų rėmimo dimensijoje daugiausia dėmesio skyrė individo kūrybiškumui, iniciatyvumui bei motyvacijos skleidimui.

Autorių (Eatough ir kt., 2011; Clerq, Sun ir Belausteguigoitia, 2018) suvokimu naujų idėjų pateikimas gali būti kritinis etapas tiek idėjų kūrėjams, tiek kitiems kolegoms, tiek vadovams. Autoriai mano, jog darbuotojas privalo mokėti pateikti savo idėją taip, jog visi kiti darbuotojai bei vadovai tikėtų idėjos sėkme. Anot Park ir kt. (2014), idėjų įgyvendinimo sėkmė yra labiausiai tikėtina, kai organizacija suteikia darbuotojams daugiau savarankiškumo. Mokslininkus papildė Singh, Suar ir Leiter (2012), tvirtindami, jog darbuotojai labiau patiki idėja, kai yra mažiau kontroliuojami, pasitiki organizacija, tuo pačiu nepatiria streso ir nekonfliktuoja su savo kolegomis.

4) *idėjos įgyvendinimas*: idėja įgyvendinama praktikoje. Šios dimensijos metu pirmiausia paskiriamas idėjos laimėtojas (Howell ir kt., 2005; Lukes, 2012) ir pradedami įgyvendinti planai. Svarbu numatyti problemas ir proaktyviai tobulinti jų nenumatytų atvejų veiksmus (Crant, 2000). Kitas žingsnis - pasidalyti idėja su kitais ir parodyti norą šią idėją įgyvendinti. Pagrindinis iššūkis įgyvendinime yra įveikti kliūtis ir kitų darbuotojų pasipriešinimą (Howell ir kt., 2005). Šios idėjos ar veiksmai įgyvendinami ir naudojami organizacijoje, kol produktas, paslauga ar procesas yra patobulintas taip, kad būtų pasiektas inovacijų rezultatas (Lukes, 2012).

Pasak Janssen (2004), naujų idėjų įgyvendinimas apima tokią veiklą kaip prototipo ar modelio gamyba naujo produkto, technologijos, proceso ar atlikimo būdo sukūrimas ir jų įgyvendinimas,

laikantis į rezultatą orientuoto požiūrio. Tam pritaria mokslininkai Damanpour (1991), Kleyson ir Street (2002), kurių teigimu prireikus būtina išbandyti ir modifikuoti prototipą, kad naujovės taptų nuolatinio darbo dalimi. Anot Jong ir Hartog (2010), paskutinė inovatyvaus elgesio dimensija yra susijusi su faktine gamyba, testavimu ir inovatyvių pastangų įgyvendinimu.

*Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje pateikiamas ne vienas inovatyvaus elgesio modelis, atspindintis įvairias inovatyvaus elgesio dimensijas / dedamąsias, tačiau autoriai vieningai sutaria, jog inovatyvus elgesys susideda tiek iš idėjos kūrimo, tiek įgyvendinimo aspektų. Susistemintus išryškintas mokslininkų inovatyvaus elgesio dimensijas, galima išskirti šias pagrindines:*

- *Problemų atpažinimas ir sprendimas (naujų tobulinimo galimybių ieškojimas; problemų analizavimas; neatitikčių ieškojimas; problemų iškėlimas į viešumą; nesklandumų šalinimas).*
- *Idėjų generavimas (idėjų kūrimas, siekiant pagerinti procesą; naujų / netradicinių idėjų kūrimas; naujų metodų ar būdų kūrimas).*
- *Idėjų rėmimas (pateikiamos naujos idėjos ar sugalvoti metodai vadovams bei kolegoms; idėjų svarbos paaiškinimas; kliūčių numatymas, kurios gali iškilti įgyvendinant idėjas).*
- *Idėjos įgyvendinimas (idėjos įgyvendinamos praktikoje, naujų darbo metodų diegimas).*

### **1.3. Darbuotojų inovatyvų elgesį lemiančių veiksnių teorinė analizė**

Inovatyvus elgesys gali pasireikšti tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu, tačiau bet kokių atveju šis reiškinys teikia naudą organizacijai. Inovatyviu elgesiu darbuotojai sukuria, perteikia, reaguoja ir keičia tas sritis, kurios kitu atveju nebūtų kuriamos. Tai darbuotojams daro lemiamą reikšmę organizacijos produktų, procesų ir metodų naujovėms (Ramamoorthy ir kt., 2005). Teigiamas ryšys tarp individualių naujovių ir organizacinių inovacijų neretai tiriamas tarp mokslininkų.

Siekiant išsiaiškinti inovatyvaus elgesio darbe priežastis, buvo pradėti tyrinėti įvairūs organizaciniai bei individualūs veiksniai, kaip svarbūs inovatyvų elgesį lemiantys veiksniai (Janssen, van de Vliert ir West, 2004; Mumford ir kt., 2002; Mumford ir Licuanan, 2004). Mokslinėje literatūroje minima įvairių inovatyvų darbuotojų elgesį lemiančių veiksnių, kuriuos galima klasifikuoti į vidinius (priklausantys nuo pačių darbuotojų) bei išorinius (priklausantys nuo organizacijos) inovatyvų elgesį lemiančius veiksnis.

***Vidiniai inovatyvų darbuotojų elgesį skatinantys veiksniai.*** Mokslininkai Scott ir Bruce (1998), Zhou ir George (2001), Amo ir Kolvereid (2005), Morgeson ir Humphrey (2006), Humphrey ir kt. (2007), Stoffers ir Heijden (2009), Hartjes ir Janssen (2010), Lunenburg (2011), Nybakk (2012), Livotov (2013), Spiegelaere (2014), Triyono ir kt. (2015), Martinez (2016), Rinthaisong (2017) išskyrė vidinius inovatyvų elgesį lemiančius veiksnis, tokius kaip *darbuotojų asmeninės charakteristikos, problemų sprendimo būdas, noras mokytis bei darbo įgūdžiai.*

Remiantis mokslinių šaltinių (Scott ir Bruce, 1998; Zhou ir George, 2001; Seibert ir kt., 2001; Amo ir Kolvereid, 2005; Stoffers ir Heijden, 2009; Hartjes ir Janssen, 2010; Nybakk, 2012; Spiegelaere, 2014; Martinez, 2016) analize, galima išskirti darbuotojų *asmenines charakteristikas* kaip inovatyvų elgesį lemiantį veiksni.

Ne vienas mokslininkas savo tyrimuose skiria dėmesį individualioms savybėms, lemiančioms inovatyvų elgesį. Anot Amo ir Kolvereid (2005), inovatyviems asmenims būdingas vidinis verslumas, taip pat šie individai pasižymi aktyviu gyvenimu (Seibert ir kt., 2001). Be to, jie linkę būti iniciatyviais ir priimti papildomos veiklos. Seibert (2001) teigia, jog inovatyvus elgesys, gali būti perduodamas kitiems asmenims, o iniciatyvūs darbuotojai teigiamai veikia savo kolegas. Kadangi inovatyvų elgesį galima traktuoti kaip papildomą vaidmenį, tikimasi, kad darbuotojai, pasižymintys aktyvesniu elgesiu, taip pat elgsis inovatyviau (Amo ir Kolvereid, 2005).

Kiti autoriai (Hartjes ir Janssen, 2010) analizavo darbuotojų išsilavinimo ir inovatyvaus elgesio sąsajas. Mokslininkų tyrimas parodė, jog aukštesnio išsilavinimo darbuotojai elgiasi inovatyviau. Tokios pačios nuomonės laikosi Scott ir Bruce (1998), kurie pabrėžia, jog inovatyviai mąstantys darbuotojai pasižymi aukštesnėmis kompetencijomis, ypač išsiskiria šių darbuotojų problemų sprendimo stilius bei atsakomybės suvokimas. Jiems pritaria ir Dorenbosch, van Engen ir Verhagen (2005), inovatyvų elgesį tapatindami su daugiau mokslinių žinių turinčiais žmonėmis.

Anot Stoffers ir Heijden (2009), inovatyvų elgesį lemia individo kryptinga orientacija į tikslą, bei noras tobulėti, bei mokytis. Su autoriais sutinka Nybakk (2012) teigdamas, jog noras mokytis skatina darbuotojus dalintis žiniomis su komanda, siekiant plėtoti naujoves organizacijoje. Pasak Martinez (2016), individai, kurie mato bendrą viziją, linkę pokyčiams ir tobulėjimui yra imlūs naujoms idėjoms. Pasak Storen (2016), inovatyvi veikla savaime skatina darbuotoją mokytis, o mokymasis skatina kurti naujas idėjas ir jas įgyvendinti. Mokslininkams iš dalies pritaria Park, Song, Yoon ir Kim, (2014), kurie 2014 metais atlikto tyrimo metu pastebėjo, jog mokymosi kultūra tiesiogiai neveikia inovatyvaus elgesio, tačiau veikia netiesiogiai per darbuotojo įsitraukimą.

Mokslininkas Spiegelaere (2014) akcentuoja, kitas individualias savybes, darančios teigiamą įtaką inovatyvaus elgesio rezultatams. Autorius teigia, kad aukštas savarankiškumo lygis leidžia darbuotojams atrasti naujas idėjas ir jas vystyti. Be to, tokie darbuotojai taip pat yra žymiai atviresni šių idėjų sklaida su savo kolegomis.

Zhou ir George (2001) išskyrė dar vieną faktorių, kuris skatina inovatyvų elgesį. Mokslininkų nuomone, kai kuriems darbuotojams nepasitenkinamas savo darbu gali iššaukti inovatyvų elgesį. Autoriai teigia, jog esant nepasitenkinimui savo darbu, dalis darbuotojų linkę reaguoti konstruktyviai bei aktyviai, jie taip pat ieško naujų idėjų, būdų kaip kažką pakeisti savo darbe ir vėl jį pamėgti – taip pasireiškia jų kūrybiškumas, o įgyvendinus idėjas ir inovatyvumas.

Mokslinėje literatūroje ne vienas autorius (Jabri, 1991; Scott ir Bruce, 1994; Humprey ir kt., 2007; Livotov, 2013; Griffin ir Guez, 2014; Triyono ir kt., 2015) *problemų sprendimo būdą* išryškino kaip inovatyvų elgesį lemiantį veiksnį.

Anot Humprey ir kt. (2007), problemų sprendimas yra konceptualiai tapatus kūrybingumui, nes apima naujoves, neįprastų problemų sprendimą ir užkerta kelią klaidoms. Autoriai Griffin ir Guez (2014) papildoma teigdami, problemos sprendimą lemia tie patys pagrindiniai veiksniai, kurie daro įtaką inovatyviam elgesiui. Mokslininkai Scott ir Bruce (1994), Livotov (2013), Triyono ir kt. (2015) taip pat savo tyrimuose rado ryšį tarp darbuotojų problemų sprendimo būdo ir inovatyvaus elgesio. Jie pabrėžia, kad inovatyvumas yra ugdomas per problemų sprendimo būdus, taip darbuotojai įgauna reikiamų įgūdžių ir pasisemia naujų idėjų.

Mokslininkas Jabri's 1991 m. atliko tyrimą, kurio metu nagrinėjo dviejų tipų problemų sprendimo būdus – asociatyvų ir bisociatyvų mąstymą. Pasak autoriaus, asociatyvus mąstymas reiškia sistemingą problemų sprendimo stilių, pagrįstą disciplina bei taisyklių laikymusi, naudojant racionalumą ir logiką. Šis mąstymo tipas prilyginamas sistematiniam problemų sprendimo stiliui. Sistematinis problemų sprendėjas dirba tik su nustatytais ir patikrintais metodais ir procedūromis, yra linkęs siūlyti tradicinius problemų sprendimo būdus. Anot mokslininko, bisociatyvus mąstymas atspindi intuityvią problemą - sprendimo stilius, apibūdinamas kaip tendencija derinti atskiras mintis. Tuo pačiu metu skiriamas menkas dėmesys esamoms taisyklėms. Intuityvusis problemų sprendėjas yra linkęs vienu metu informaciją apdoroti iš skirtingų šaltinių, dėl to jis kuria naujus problemų sprendimų būdus. Autorių nuomone bisociatyvus (intuityvus) mąstymas būdingas inovatyvų elgesį turintiems darbuotojams, o sistemingas (asociatyvus) mąstymas slopina inovatyvų elgesį. Scott ir Bruce (1994) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad nebūtinai turi būti bisociatyvus problemų sprendėjas, tam jog pasireikštų inovatyvus elgesys, tačiau asociatyvaus problemų sprendimo stiliaus atstovai stipriai slopina inovatyvaus elgesio apraiškas (Scott ir Bruce, 1994).

Taip pat galima apibrėžti ir kitą veiksnį, kuris skatina inovatyvų darbuotojų elgesį – tai *noras mokytis*. Tokie mokslininkai kaip Penge (2008), Rhee, Park ir Lee (2010), Nybakk (2012), Park, Song, Yoon ir Kim (2014), Storen (2016), Rinthaisong (2017), pažymi, jog noras mokytis veikia darbuotojų inovatyvų elgesį, kai jie yra įsitraukę į savo darbą. Įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę ieškoti naujų idėjų ir tobulinti savo organizaciją besimokydami ir pritaikydami savo žinias.

Pasak Rinthaisong (2017) orientavimasis į mokymąsi reiškia veiklą, kuri skatina žmonėms per ilgą laiką mokytis ir dalintis žiniomis su komanda, siekiant plėtoti naujoves organizacijoje bei sukurti konkurencinį pranašumą. Su šia nuomone sutinka Penge (2008), Rhee ir kt. (2010) bei Nybakk (2012), kurie teigia, jog noras tobulėti teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį.

Mokslinės literatūros šaltiniuose randama informacija patvirtina, jog tarp mokymosi ir inovatyvumo egzistuoja abipusis ryšys – inovatyvi veikla savaime skatina darbuotoją mokytis, o mokymasis skatina kurti naujas idėjas ir jas įgyvendinti. Pasak Storen (2016) mokymasis skatina inovatyvumą. Mokslininkas 2014 metais atliko tyrimą, kurio metu suvokė, jog mokymosi kultūra tiesiogiai neveikia inovatyvaus elgesio, tačiau veikia netiesiogiai per darbuotojo įsitraukimą. Autoriui pritaria Park, Song, Yoon ir Kim, (2014), teigdami, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę tobulinti savo organizaciją bei ieškoti naujų idėjų. Taip pat anot autorių, besimokydami ir pritaikydami savo žinias darbuotojai tampa inovatyvesni.

Kitų autorių (Hackman ir Oldham, 1980; Morgeson ir Humphrey, 2006; Humphrey ir kt., 2007; Stats ir Gino, 2010; Lunenburg, 2011; Kassem ir Sarhan, 2013; Hessels, Brixy, Naudé ir Gries, 2014; Deegahawature; 2014; Adeyoyin, 2015) nuomone *darbo įgūdžiai / darbo pobūdis* yra taip pat svarbus veiksnys lemiantis inovatyvų darbuotojų elgesį.

Anot Hackman ir Oldham (1980), darbuotojų įgūdžiai priklauso nuo jo darbo specifikos bei patirties. Mokslininkai teigia, jog darbuotojai pasižymintys aukštesniu kvalifikacijos laipsniu yra labiau motyvuoti ir kūrybiškesni nei žemesnio kvalifikacijos laipsnio darbuotojai. Tam pritaria mokslininkas Lunenburg (2011), kurio nuomone aukštos kvalifikacijos darbuotojai mažindami rutininį darbą bei norėdami palengvinti monotoniją, kuria naujoves bei tobulina savo darbo vietą.

Kassem ir Sarhan (2013) teigia, kad darbuotojas, turintis daugiau įgūdžių pasiekia greitesnius darbo rezultatus. To pasėkoje, darbuotojai turi mąstyti inovatyviai, siekiant efektyviai dirbti. Tokios pat

nuomonės Hessels (2014). Mokslininkas savo tyrimo metu išsiaiškino, kad verslininkai, turintys daugiau ir įvairesnių įgūdžių, nesunkiai prisitaiko prie naujovių, technologijų ir linę į inovatyvų elgesį. Kitame atliktame tyrime, kuriame vadovavo vadovai, nustatyta, kad įgudę vadovai turi atvirą požiūrį inovacijoms (Deegahawature, 2014).

Humprey (2007), Moregson ir Humprei (2006) ir Adeyoyin ir kt. (2015) manymu, darbas pagal specialybę padidina našumą, darbuotojai yra kūrybiškesni ir novatoriški, nes žino darbo specifiką ir nepraranda laiko aiškindamiesi elementarius dalykus. Juos papildo mokslininkas Adeyoyin (2015), pabrėždamas darbo pagal specialybę svarbą. Autoriaus suvokimu, kai organizacijoje dirba darbuotojas pagal specialybę jis yra tam tikras ekspertas, todėl sugeba atlikti bei patobulinti jiems priskirtas užduotis. Stats ir Gino (2010) atlikę tyrimus bankų sektoriuje, nustatė, kad darbo specifiška turi didelį ryšį su inovatyviu darbuotojų elgesiu. Anot mokslininkų, kai kurios pareigybės reikalauja kūrybiškumo, domėjimosi naujovėmis, sugebėjimo ne tik inicijuoti idėją, bet ją įvykdyti.

Kitą nuomonę išsako Morgeson ir Humphrey (2006), teigdami, jog darbas apimantis sudėtingas užduotis reikalauja susikonzentruoti į problemas ir kaip jas išspręsti. Pasak autorių, sprendimui dažnai pasitelkiamos naujovės ir inovatyvus darbuotojo elgesys. Tokios pat nuomonės Oldham ir Cumming (1996) bei Russo (1986). Mokslininkai suvokia, jog inovatyvus elgesys ugdo savarankišką problemų sprendimą bei efektyvumą, o sudėtinga užduotis sustiprina darbuotojo susidomėjimą darbu. Anot autorių, tuo pačiu individas bus labiau motyvuotas dirbti, būti kūrybingu ir pasiekti kuo aukštesnių darbo rezultatų. Jiems pritaria Olhy ir Fritz (2009), teigdami, kad darbo pobūdis ir sudėtingumas iškelia darbuotojui naujus iššūkius, todėl darbuotojas skatinamas mokytis, tobulinti savo įgūdžius. Vėlesniuose tyrimuose Hammond (2011) patvirtintino Olhy ir Fritz teiginius.

***Išoriniai inovatyvų darbuotojų elgesį skatinantys veiksniai.*** Mokslininkai (Amabile, 1996; Gagne ir Deci, 2005; Šavareikienė, 2008; Anderson, 2009; Majumdar ir Ray, 2011; Khan ir kt., 2012; Widiartanto ir Suhadak, 2013; Leung ir kt., 2014; Ghulam, 2015; Bogers, Foss, ir Lyngsie, 2018) įvardija svarbius inovatyvų elgesį lemiančius išorinius veiksnius, tokius kaip *organizacinė kultūra, motyvacija, vadovų vadovavimo stilius (lyderystė) bei darbo grupė, kurioje dirba darbuotojas.*

Autoriai (Scott ir Bruce, 1994; Amabile, 1996 ; Yahyair Goh, 2002; Cabrera ir Cabrera, 2005; Crespell ir Hansen, 2008; Boonyam, 2011; Goepel, 2012; Brescian ir Ferraris, 2016; Riaz, Yusen ir Hussain, 2018) itin pabrėžia *organizacijos kultūrą*, kaip inovatyvų darbuotojų elgesį lemiantį veiksnį. Be to, daugelyje tyrimų pastebėta, jog inovacijos gimsta joms palankioje organizacinėje kultūroje. Pasak Stripeikio (2011), organizacinė kultūra apibrėžiama kaip esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, turi įtakos elgesiui, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius.

Vienas iš požymių, rodančių, jog įmonėje egzistuoja inovatyvi organizacinė kultūra yra įmonės strategija, kuri paremta inovacijomis (Parzefall ir kt, 2008). Anot autoriaus, strateginis dėmesys naujovėms ir vizija, kaip sutelkti dėmesį į ilgalaikius rizikingus projektus veikia darbuotojų inovatyvų elgesį teigiamai. Darbuotojai nebijo reikšti idėjų ir kurti inovacijas. Su juo sutinka Lawson ir Samson (2011), teigdami jog strateginis dėmesys naujovėms gali paskatinti darbuotojus sistemingai kurti naujas idėjas. Tokios pat nuomonės laikosi Yahyair Goh (2002), Cabrera ir Cabrera (2005), Goepel (2012), Brescian ir Ferraris (2016), šie autoriai papildo ankstesnes mintis, jog inovatyvi organizacinė kultūra sukuria vidinius bei išorinius ryšius tarp individų, skatindama dalintis naujovėmis, žiniomis ir kurti naujus procesus.



Anot Boonyam (2011) ir Riaz, Yusen ir Hussain (2018), organizacija palaikanti inovacijas, aprūpinanti darbuotojus tinkamais darbo įrankiais bei motyvuojanti darbuotojus kurti naujas idėjas ir pasiekti atitinkamų rezultatų, sukuria aplinką inovatyviam darbuotojų elgesiui. Savo tyrimuose Crespell ir Hansen (2008) taip pat pabrėžia aprūpinimo reikiamais ištekliais bei paskatinimo svarbą inovatyviam darbuotojų elgesiui. Parzefall, Seeck ir Leppänen (2008) pritardami mokslininkams konstatuoja, jog inovatyvios organizacijos pasirūpina resursais reikalingais naujų idėjų įgyvendinimui, tokiais kaip reikalinga įranga, galimybės ir laikas.

Kaip teigia Li ir Zheng (2014) organizacija, siekdama efektyvesnių darbuotojų darbo rezultatų, aprūpina juos įvairiais darbui reikalingais ištekliais. Tuo pačiu darbuotojai atsakydami į šias suteiktas galimybes, tampa išipareigoję organizacijai. Darbuotojai, kurie sutinka su savo organizacijos vertybėmis, idėjomis ir mėgsta savo darbą yra linkę būti labiau inovatyvūs.

Scott ir Bruce (1994) nuomone, darbuotojai jausdami organizacinę kultūrą ir jos formuojamus lūkesčius, reguliuoja savo elgesį ir tikisi, jog šis prisitaikymas padės jiems jausti pasitenkinimą ir pasididžiavimą savimi. Taip pat mokslininkai teigia, kad inovatyvios organizacijos yra orientuotos į kūrybiškumą ir inovatyvius pokyčius, todėl jos sukuria tinkamą aplinką naujų idėjų kūrimui bei įgyvendinimui.

Mokslininkai (Wallance, 1991; Gagne ir Deci, 2005; Šavareikienė, 2008; Anderson, 2009; Yuan ir Woodman, 2010; Hammond ir kt., Zhou ir George, 2011; Byron ir Khazanchi, 2012; Avenali, Battistella ir kt., 2013; Halimatussakdiah, Suryani ir kt., 2018) išryškina *paskatinimą / motyvaciją* kaip svarbų veiksnių darantį įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui. West ir Wallance (1991) teigia, jog skatinant inovatyvų darbuotojų elgesį, labai svarbu įvertinti, pripažinti ir apdovanoti darbuotojus. Jei individas jausis įvertintas dėl jo sukurtos pridėtinės vertės organizacijai, jis toliau sieks pripažinimo ir bus motyvuojamas mąstyti inovatyviai. Tokios pat nuomonės mokslininkai Zhou ir George (2011) tvirtina, kad padaršinimas taip pat kaip pripažinimas, skatina inovatyvų elgesį.

Yuan ir Woodman (2010) tvirtina, jog žmonės darbe imasi inovacijų norėdami parodyti savo pasiekimus ir pelnyti pasitikėjimą įmonėje. Pasak autorių, darbuotojai tikisi, jog inovatyviai mąstydami jie pelnys ne tik pasitikėjimą, bet ir gerą reputaciją ir kils karjeros laiptais. Yuan ir Woodman atlikto tyrimo metu pastebėjo, jog inovatyvus darbuotojo elgesys teigiamai koreliuoja su darbo pasiekimais bei rezultatyvumu. Zhou ir Velamuri (2018) mano, kad esant pasitikėjimui, organizacijos darbuotojai išdrįsta siūlyti idėjas ir reikšti savo nuomonę. Inicatyva prisiimama nebijant būti nubaustam ištikus nesėkmei. Mokslininkai mano, jog tam tikras pripažinimas, pareigų stabilumas ir aiškumas gali palengvinti idėjų sklaidą ir skatinti darbuotojos mąstyti inovatyviai.

Pasak Šavareikienės (2008), motyvacija yra apibūdinama kaip skatinimo procesas, kuris nukreipia darbuotoją konkrečiai veiklai, valdant vidinius bei išorinius veiksnius. Autorė teigia, jog motyvacija gali būti išreikšta žmogaus noru atlikti tam tikrą užduotį, pasirinkti ir vykdyti veiksmus, tikslui įgyvendinti. Šios nuomonės laikosi mokslininkas Hammond (2011), kuris teigia, jog tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija gali būti inovatyvų darbuotojų elgesį parodantis veiksny. Anot autoriaus, vidinė motyvacija kyla iš individo vidaus bei jo įsitraukimo į užduotį. Išorinė motyvacija pasireiškia dėl išorinių veiksnių, o ne iš pačios užduoties. Mokslininkas teigia, jog išoriniai motyvatoriai gali būti pinigai, karjera ar apdovanojimas dėl atliktos užduoties.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug tyrimų apie vidinę darbuotojo motyvaciją. Pasak Byron ir Khazanchi (2012), De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, ir Baas (2008), vidinė motyvacija yra labai svarbus

veiksny, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą ir inovacijas. Gagne ir Deci (2005) nuomone, mėgstama veikla darbuotojai laisvai užsiima kai jiems tai įdomu. Halimatussakdiah, Suryani, Zuhra ir kt. (2018) sutinka su minėtų autorių nuomone, tvirtindami, kad teigiama reakcija, rodoma per vidinę motyvaciją: tokią kaip susidomėjimas, jaudulys, smalsumas, iššūkis ir pasitenkinimas.

Tačiau išorinė motyvacija taip pat atlieka labai svarbų vaidmenį inovatyviam darbuotojų elgesiui. Pasak Brown (2007), išorinė motyvacija reiškia mūsų polinkį vykdyti veiklą dėl atlygio, nesvarbu, ar tai būtų fizinis (pinigai), ar psichologinis, ar socialinis (pagyrimas). Demir (2011) pritardamas teigia, kad atlygiu pagrįstos paskatos yra naudojamos daugelyje šalių, ypač viešajame sektoriuje. Cho ir Perry (2012) papildė, jog dažnai yra pasitelkiamos išorinės motyvacinės priemonės, nes darbuotojams neužtenka jų darbo atlygio.

Pastebima, kad išorinė motyvacija yra ne tokia efektyvi kaip vidinė, kuri kyla iš pačio darbuotojo iniciatyvumo (Deci ir Ryan, 2004). Tačiau remiantis atliktais tyrimais, tikimybė teigiamai paveikti darbuotojų inovatyvų elgesį išoriškai yra didelė, ypač kai motyvuoja finansiškai (Cho ir Perry, 2012). Pasak Antikainen, Makipaa ir Ahonen (2010), Anderson (2009), tai gali būti atlygis, nemokamos prekės ar paslaugos. Avenali, Battistella, Matteucci ir Nonino (2013) išskiria savirealizaciją kaip inovatyvų elgesį veikiančią priemonę. Anot mokslininkų, atsakomybės, pripažinimas, paaukštinimas poreikis panaudoti ir perduoti turimas žinias bei patirtį, siekti aukštesnių tikslų verčia mąstyti inovatyviai.

Dar vieną išorinį veiksni, lemiantį inovatyvų darbuotojų elgesį, išskiria Fan (2000), Boyett, (2006), Krause ir kt. (2007), Mark (2008), Pieterse ir kt. (2009), Majumdar ir Ray, (2011); Khan ir kt. (2012), Widiartanto ir Suhadak (2013), Leung ir kt. (2014) Ghulam (2015), teigdami jog inovatyvų elgesį lemia *vadovavimo stilius/ lyderystė*.

Paskutiniu metu mokslininkai inovatyvaus elgesio tyrimuose daug dėmesio skiria vadovavimo stiliui, vadovo ir pavaldinio santykiams. Nors nėra aiškaus apibrėžimo, koks vadovavimo stilius yra veiksmingiausias šioje situacijoje, galima išskirti keletą vadovavimo stilių ir aptarti jų sąsajas su inovatyviu darbuotojų elgesiu.

Moksliniuose tyrimuose minimas transformacinis vadovavimas, kaip inovatyvaus darbuotojų elgesio varomoji jėga. Khan ir kt. (2012) atliko tyrimą bankų sektoriuje, kurio metu buvo nustatyta, jog transformacinis vadovavimas statistiškai reikšmingai koreliuoja su inovatyviu darbuotojų elgesiu. Transformacinio vadovavimo teigiamas sąsajas su inovatyviu elgesiu organizacijoje patvirtino ir kiti ankstesni bei vėlesni tyrimai (Majumdar ir Ray, 2008; Pieterse ir kt., 2009; Afsar ir kt., 2014). Tos pačios nuomonės laikosi Mark (2008), kuris pabrėžia, jog transformacine lyderyste sugebama įkvėpti darbuotojus ir pasitikėti vadovu priimant pokyčius organizacijoje. O pasak Ghulam (2015) ir Rabia (2009), transformacinis vadovavimas teigiamai koreliuoja ne tik su inovacijomis, bet ir naujų idėjų sklaida bei valdymu. Juos papildė Widiartanto ir Suhadak (2013) teigdami, kad transformacinis vadovavimas turi įtakos norui mokytis, tobulėti ir ieškoti naujovių. Savo darbuose teigiamą įtaką išvelgia ir mokslininkas Williams (2014). Mokslininko nuomone, transformacinio vadovavimo atveju yra rūpinimasi darbuotojų, kaip atskiro individo poreikiais, todėl yra sukuriama aplinka, kurioje darbuotojas skatinamas mąstyti inovatyviai. Fan (2000) taip pat prisidėjo prie šių tyrimų ir paryškino, jog lyderiai, pasižymintys tokiais bruožais kaip įkvepianti motyvacija ir įtaigumas, teigiamai veikia darbuotojų kūrybingumą. Pasak autoriaus, tai ypač svarbu darbuotojams, vertinantems tradicijas ir vietinę kultūrą.

Kita vertus, nemažai tyrimų demonstruoja ir kitų vadovavimo stilių bei atskirų jų komponentų (pavyzdžiui, delegavimo, dalyvavimo, konsultavimo) derinių sąsajas su sėkmingomis inovacijomis, reikšmę (Majumdar ir Ray, 2011). De Jong (2007) teigia, jog siekiant sustiprinti darbuotojų inovatyvų elgesį, darbuotojai ir vadovai turi bendradarbiauti priimant sprendimus. Anot Axtell ir kt. (2000), darbuotojai, kurie dalyvauja priimant sprendimus, gali jausti didesnę atsakomybę dėl įvykių eigos ir gauto rezultato, dėl to yra linkę siūlyti naujus ir patobulintus problemų sprendimo būdus. Kitas autorius Somech (2006) analizavo vadovavimo stiliaus įtaką funkciškai nevienalytės (heterogeniškos) komandos procesams ir rezultatams. Mokslininkas nustatė, jog dalyvaujantis stilius pozityviai veikia komandos refleksiją. Anot Somech (2006), savianalizė skatina komandinės inovacijos ir priverčia darbuotojus elgtis inovatyviai.

Tas pats tyrimas parodė, jog direktyvus vadovavimo stilius daro įtaką komandos refleksijai tik esant žemam funkciniam heterogeniškumui, bet neturi įtakos, kai komandoje yra aukštas heterogeniškumo lygis. Pasak Leung (2014), autokratinis vadovavimo stilius, yra paprastai traktuojamas kaip slopinantis kūrybiškumą veiksnys, nes pasižymi mažu savarankiškumu darbuotojams. Tačiau esant konservatyviai kultūrai, pavyzdžiui kaip Kinijoje, inovatyvus darbuotojų elgesys yra didžiausias organizacijose, turinčiose autokratinį vadovavimą ir inovatyvų organizacinį klimatą.

Pan, Wu, Zhou, ir Lou (2015) atlikto tyrimo metu, buvo nustatyta, jog vadovo inovatyvumas teigiamai veikia darbuotojo kūrybiškumą ir skatina jo inovatyvų elgesį. Be to, anot De Jong ir De Hartong (2007) inovatyvų elgesį iššaukia vadovo palaikymas bei motyvacija tobulėti. Mokslininkai teigia, jog kritika slopina darbuotojų inovatyvų elgesį. Jiems nepitaria Zhou and Su (2010), kuris ištyrė, jog konstruktyvi kritika ir darbuotojo nukreipimas tinkama linkme yra vienas iš geriausių būdų siekiant skatinti inovatyvų darbuotojų elgesį.

Anot autorių (Axtell ir kt. 2000; Cabrera ir Cabrera, 2005; Parzefall, 2008; Hulsheger, Anderson ir Salgado, 2009; Zhou, Jiang ir Page, 2010; Bogers, Foss, ir Lyngsie, 2018; Wenqian Zhou, 2018) vienas iš inovatyvų elgesį lemiančių veiksnių yra būtent *darbo grupė / komanda*.

Šių mokslininkų atlikti tyrimai parodo, jog darbo komandos / grupės santykiai ir sudėtis daro įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui. Pasak Axtell ir kt. (2000), geri tarpusavio santykiai bei didelis pasitikėjimas grupe, darbuotojams leidžia jaustis saugiau atvirai išsakant savo idėjas. Jam pritaria Cabrera ir Cabrera (2005), pabrėždami, jog glaudūs socialiniai ryšiai skatina darbuotojus keistis žiniomis bei idėjomis, tuo pačiu individai grupėje mokosi, tobulėja ir taip atsiranda inovacijos.

Zhou ir Su (2010) mano, kad Azijos šalyse dėl didesnio kolektyvizmo lygio komanda galėtų daryti didesnę įtaką darbuotojų kūrybiškumui nei Vakaruose. Shu, Gao, Jiang ir Page (2010) tam pritaria ir mano, kad komandos sudėtis gali lemti inovatyvų elgesį. Tai gali pasireikšti kai individai turi skirtingus įgūdžius, žinias, išsilavinimą ir darbo patirtį. Anot autorių skirtingų požiūrių derinys turi didesnę tikimybę pateikti inovatyvius sprendimus.

Taip pat 2009 metais atlikto Hulsheger, Anderson ir Salgado (2009) atlikto tyrimo metu buvo peržvelgti paskutiniųjų 30 metų tyrimai susiję su grupės darbu ir inovatyviu darbuotojų elgesiui. Remiantis šiais tyrimais mokslininkai patvirtino, jog inovatyvų elgesį skatina bendras ir vieningas tikslų suvokimas komandoje. Taip pat autoriai teigia, jog komandos vizija yra svarbi inovatyviam darbuotojų elgesiui. Pasak Hulsheger, Anderson ir Salgado (2009), konkrečiai išdėstyti tikslai padeda komandos nariams paskirstyti savo pastangas jų pasiekimui bei suteikia jų darbui prasmę ir motyvuoja darbuotojus sustiprinti savo inovatyvų elgesį.

Kita nuomone dalinasi Bogers, Foss, ir Lyngsie (2018), kurie teigia, jog darbuotojų inovatyvumas labiau pasireiškia kai komanda ir organizacija yra suvokiamos kaip atviros pokyčiams bei skatinančios ir vertinančios naujas idėjas. Tos pačios nuomonės laikosi mokslininkas Parzefall (2008), manydamas, jog organizacija, jos vadovai bei kolegos palaikydami, apdovanodami darbuotojus, skatina mąstyti inovatyviai.

Wenqian Zhou (2018) pateikia kiek kitokį požiūrį į darbo komandos ir inovatyvaus elgesio sąsają. Jo suvokimu, patrauklumas tarp komandos narių sukuria psichologiškai saugią atmosferą, todėl darbuotojai nebijo laužyti nusistovėjusių taisyklių bei ieškoti naujų idėjų ir jų įgyvendinimo būdų. Mokslininkai teigia, kad taip pat inovatyvaus elgesio pasireiškimui svarbu tarpusavio komunikacija. Anot Wenqian Zhou, taip yra todėl, kad komunikacijos dėka komandos nariai dalinasi savo patirtimis ir naujomis idėjomis, o tai skatina šių idėjų vystymą ir naujų idėjų kūrimą bei jų įgyvendinimą.

*Apibendrinant, galima teigti, jog darbuotojų inovatyvaus elgesio darbe priežastys gali būti įvairios: susijusios tiek su organizaciniais, tiek su individualiais veiksniais. Remiantis mokslinių šaltinių analize, galima išskirti šiuos pagrindinius veiksnius darančius įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui:*

- *Vidiniai veiksniai: darbuotojų asmeninės charakteristikos, problemų sprendimo būdas, noras mokytis bei darbo įgūdžiai.*
- *Išoriniai veiksniai: organizacinė kultūra, motyvacija, vadovų vadovavimo stilius (lyderystė) bei darbo grupė, kurioje dirba darbuotojas.*

## **2. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių teorinės įžvalgos**

Vykstant globalizacijai, šiuolaikinės organizacijos vis labiau tampa priklausomos nuo inovacijų, tuo pačiu inovatyvaus darbuotojų elgesio. Siekiant išlikti konkurencingai, įmonė turi skatinti darbuotojų tobulėjimą, naujų idėjų kūrimą ir inovatyvią organizacinę aplinką. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovai bei jų vadovavimo stilius yra vienas iš veiksnių lemiančių inovatyvų darbuotojų elgesį.

Vadovavimo stiliai neretai nagrinėjami mokslininkų, tačiau ši sritis vis dar nėra pakankamai ištyrinėta, todėl didelis dėmesys yra kreipiamas į vadovavimo stilius. Ankstesni tyrimai, susiję su vadovavimu, išskyrė skirtingus vadovavimo stilius, kuriuos vadovai priima valdant organizacijas (Spears ir Lawrence, 2002; House, Hanges, Javidan, Dorfman ir Gupta, 2004; Hirtz, Murray Riordan, 2015). De Jong ir Hartog (2007) vadovavimą apibūdino kaip procesą, kuriuo siekiama paveikti darbuotojus norimo tikslo link. Pasak Gill (2006), vadovai skatina, remia ir susikuria aplink save patikimų žmonių ratą, norėdami įkvėpti bei motyvuoti darbuotojus bendram tikslui pasiekti.

### **2.1. Transformacinis vadovavimo stilius**

Pastaruosiu metu mokslininkų bei praktikų dėmesys skiriamas emociniams vadovavimo stilių aspektams (Boamah, Laschinger ir kt. 2018; Li, Sajjad ir Wang, 2019). Anot mokslininkų, darbo efektyvumą bei darbuotojų inovatyvumą lemia ne tik vadovo asmeninės savybės ar elgsena, o vadovo ir darbuotojų santykiai.

Viena iš tokių vadovavimo stiliaus teorijų, kalbančių apie vadovo bei jo darbuotojų santykius vadinama transformacijos teorija. Transformacinio vadovavimo stiliaus principai pradėti nagrinėti 1923-1963 metais mokslininko Weber'io darbuose, kuriuose jis aprašė charizmatišką vadovavimą. Vėliau Burns'as 1978 m. apibrėžė transformacinio vadovavimo sampratą ir skirtumą tarp transakcinio ir transformacinio vadovavimo. Anot autoriaus, transformaciniame vadovavimo stiliuje yra tenkinami darbuotojo poreikiai, sutelkiamas dėmesys kiekvienam asmeniui bei skatinami pokyčiai organizacijose (Bass, 1990). Tolimesniuose tyrimuose Bassu (1997) tvirtina, kad transformacinis vadovavimas yra visuotinai efektyvus vadovavimo stilius, kadangi šiame amžiuje dominuojančią darbo jėgą sudaro išmanantys darbuotojai, kuriems reikalinga laisvė, kūrybiškumas ir galios, kurias gali suteikti transformacijos vadovai (Silvia, 2016).

Bass (1990), Yukl (1998) ir Li, Sajjad ir Wang (2019) teigia, kad transformacinis vadovavimas yra unikalus vadovavimo stilius, kurio konceptas, yra gebėjimas paveikti darbuotojų moralines vertybes ir etiką taip, kad jie būtų linkę veikti geriau nei tikimasi. Anot Khan ir Aslam (2012), Turnidge ir Cote (2016), transformaciniai vadovai keičia darbuotojų požiūrį į darbą, tuo pačiu ir į save. Todėl tokie darbuotojai atskleidžia ir panaudoja pilnai visą savo potencialą. Le ir Lei (2018), Harms, Credé (2010), Flanagan (2019) mano, kad keisdami darbuotojų vertybes, transformaciniai vadovai daro didelę įtaką darbuotojų rezultatams bei motyvuoja darbuotojus atlikti užduotis ir stengtis daugiau negu patys žmonės tikisi. Todėl šis valdymo stilius pabrėžia emocinio elgesio svarbą, kurios metu vadovai atsižvelgia ne tik į darbuotojų rezultatus, bet ir savijautą (Ergeneli, Gohar ir kt., 2007). Taip pat tokie vadovai parodo darbuotojams koks jų darbas bus reikšmingas įmonės iškeltiems tikslams, tad individai jausis svarbūs organizacijoje ir jie užsibrėš kuo aukštesnius tikslus (Rolfe, 2011). Šiuos mokslininkus papildė Nicols (1994) ir Hunt, Fitzgerald (2013) tvirtindami, kad transformacinis modelis tapatinamas su vadovavimo stiliumi, kuriame vadovai paveikia darbuotojus keisti savo vertybes, motyvus ir galimybes tiek, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai.

Skaržauskienės (2008) suvokimu, transformacinis vadovavimo stilius pasireiškia vizijų kūrimu, taip siekiama įtraukti kuo daugiau darbuotojų į vadovo sukurtų tikslų bei vizijų įgyvendinimą. Anot Leithwood ir Jantzi (2010) bei Tepper, Dimotakis ir kt. (2018), transformacijos vadovai padeda darbuotojams suvienodinti suvokimą apie organizaciją ir jos viziją. Jiems pritaria Dukynaitė (2016), kuri teigia, jog tokie vadovai kuria viziją su visais organizacijos darbuotojais. Pasak Bass, Avolio ir kt. (2003), tokių vadovų tikslas yra skatinti komandinį darbą tarp darbuotojų ir įtraukti individus, kuriant ir įgyvendinant organizacijos viziją. Be to, Yukl (1989), Podsakoff, MacKenzie, Moorman, ir Fetter (1990), Shamir, Arthur ir House (1994), Dartey-Baah (2015) nuomone, transformaciniai vadovai darbuotojams suteikia vizijos bei tikslo pajutimą, tuo pačiu pagarbos, pasididžiavimo ir pasitikėjimo jausmą. Zagorsek (2004) teigimu, didėjant globalizacijai visiškai suprantama, kad organizacijos stengiasi suvienodinti ne tik vizijos suvokimą, bet ir procedūras, technologinius, pramoninius bei institucinius reikalavimus. Todėl tarptautiniams vadovams reikia visuotinai galiojančių vadovavimo teorijų bei principų, nepaisant kultūrų skirtumų. O moksliniai tyrimai rodo, kad transformacinis vadovavimas yra arčiausias idealaus vadovavimo stiliaus (Bass ir Avolio, 1990).

Anot Burkus (2010), transformacinis vadovavimas teigiamai koreliuoja su individualiais, grupiniais ir organizacinius pokyčiais. Autorius teigia, kad šis stilius grindžiamas lankstumu bei gebėjimu greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir aplinkos. Jam pritaria Afsar ir kt. (2018), kurių nuomone, transformacinis vadovavimas susijęs su pokyčių organizacijoje sužadinimu, sukūrimu ir įgyvendinimu. Mokslininkams antrina Bass, Avolio ir kt. (2003), pabrėždami, kad transformaciniai vadovai yra labiau patikimi, tikroviški ir praktiški, galintys padėti įgyvendinti idėjas ir norus.

Ozaralli (2003) ir Nemanich, Keller (2007) mano, jog transformacinis vadovavimas sukuria palankią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti, kompetentingi ir patys valdomi, kad įgytų vidinės patirties. Warrilow (2012) pritaria teigdamas, kad transformaciniai vadovai sudomina individus ir įkvepia priimti iššūkius bei didesnę atsakomybę darbuose. Tos pačios nuomonės laikosi Afsar, Badir ir kt. (2016), Silvia (2016), kurie interpretuoja transformacinį vadovavimą kaip procesą, kurio metu sukuriama stiprus ryšys su kitais individualais, taip didinant vadovo ir pavaldinių motyvaciją bei moralumą. Nielsen, Skogstad ir kt. (2019) pritaria sakydami, kad transformacinis Bass, Avolio ir kt., (2003) paryškina, jog vadovas savo emociniu intelektu skatina darbuotojus peržengti asmeninių interesų ribas. Be to, transformaciniai vadovai apibūdinami kaip įkvepiantys, įtakingi, įtaigūs, motyvuojantys bei žmogiški individai (Bass, 1984). Boamah ir kt. (2018) pabrėžia, kad idealizuota įtaka vadovas geba savo charizma motyvuoti darbuotojus pasitikėti ir sekti jo misija. Be to, Gumusluoglu ir Ilsev (2009), Jung, Wu ir Chow (2012) manymu, šio stiliaus vadovai įkvepia darbuotojus peržengti savo ribas ir nebijoti pažvelgti į problemas ar situaciją iš kitos pusės. Su tuo sutinka Gong, Huang ir Farh (2009) ir papildoma, kad įkvepianti motyvacija turėtų skatinti darbuotojų vidinę motyvaciją kūrybinei užduočiai ir padidinti kūrybinį savarankiškumą.

Kiek kitokią nuomonę išreiškia McCleskey (2014) sakydamas, jog transformaciniai vadovai pasižymi didele charizma, taip pat pozityviomis savybėmis, tokiomis kaip atvirumas, tolerantiškumas, empatija bei komunikabilumas. Mokslininkai Kark, Dijyk ir kt. (2017) sutinka su šia nuomone papildydami, jog šie vadovai yra palaikantys, empatiški bei atviri pokyčiams. Mokslinėje literatūroje matoma, kad transformacinis vadovavimas tipiškas emociškai intelektualiesiems vadovams (Willis, Clarke ir O'Connor, 2017). Taip pat pasak autorių, šio stiliaus vadovas pasižymi lankstumu, iniciatyvumu, pasitikėjimu savimi, empatija bei efektyviu tarpasmeninių santykių valdymu. Anot Liu, Siu ir kt. (2010), transformaciniai vadovai pasižymi sąžiningumu, geranoriškumu, rūpestingumu bei pasitikėjimo skatinimu.

Avolio, Waldman ir Einstein (1988), Bass (1990) teigia, kad transformaciniai vadovai skiria dėmesį ateities poreikiams, ilgalaikiams iššūkiams ir žvelgia per holistinę perspektyvą. Taip pat šie vadovai pasižymi demokratišku valdymu ir įtraukia visus darbuotojus į sprendimų priėmimą. Su jais sutinka Ergeneli, Gohar ir kt. (2007) pabrėždami, kad transformaciniai vadovai suteikia galimybę darbuotojams laisvai reikšti savo mintis, kurti ir valdyti savo veiklą bei dalyvauti bendrai priimant sprendimus. Pasak Robins ir Coulter (2007), transformacinis vadovas skatina ir įkvepia darbuotojus siekti rezultatų, suteikdamas jiems sprendimo laisvę. Zohar ir Tenne-Gazit (2008) papildo mokslininkus pabrėždami, kad transformaciniai vadovai suteikia galimybę savo pavaldiniams dalyvauti sprendimų priėmime, taip perduodami jiems dalį valdžios ir tuo pačiu skatindami savarankiškai spręsti užduotis. Miao ir kt. (2013) teigia, jog toks vadovas atkreipia dėmesį į darbuotojų problemas, parodo empatiją, pasitikėjimą ir padeda išspręsti iškilusius sunkumus, taip skatindamas darbuotojus siekti papildomų pastangų dėl grupės bendrų tikslų. Pasak Warrilow (2012), sėkmingi vadovai esant vidinėms problemoms organizacijoje keičia kultūrą, užuot prie jos prisitaikę. Be to, transformaciniai vadovai gerai supranta darbuotojus, jų stipriąsias puses ir šias žinias panaudoja individų įkvėpimui priiimti didesnius iššūkius bei atsakomybes (Aarons, 2006). Zhu, Newman ir Miao (2013) suvokimu, transformaciniai vadovai su kiekvienu darbuotoju elgiasi individualiai bei stengiasi jiems suteikti kuo daugiau intelektualinių iššūkių.

Kitokios nuomonės laikosi Valuckienė (2015), manydama, kad transformacinis vadovavimas pirmiausiai orientuotas į vadovų bei jo darbuotojų tobulėjimą. Mokslininkai (Mittal ir Dhar, 2015; Hansbrough ir Schyns, 2018) tvirtina, kad transformacinis vadovavimas vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų tobulėjimui bei padeda organizacijos nariams pagerinti individualią veiklą. Viena iš svarbiausių transformacinio tipo vadovų savybių yra ta, kad jie suteikia visas galimybes savo pavaldiniams tobulėti bei mokytis (Ribeiro, Yücel ir Gomes, 2018). Be to, šie vadovai palaiko individų norą ugdyti savo kompetencijas bei tobulėti tiek darbiniuose, tiek asmeniniuose aspektuose (Andersen ir Bjørnholt, 2016). Pasak De Jong ir Hartog (2007), transformacinis vadovavimas skatina darbuotojų įgūdžių tobulėjimą, ypač sprendžiant problemas.

Anot Lai (2011), transformaciniai vadovai yra linkę į refleksiją ir jiems svarbus grįžtamasis ryšys, tuo pačiu jie gali tobulėti ir ieškoti kaip pagerinti savo vadovavimo specifiką. Autorius teigia, kad tokios analizės rezultatai gali būti panaudojami ir vadovų ugdymui, konsultavimui bei mokymui. Mokslininkus papildė Li, Sajjad ir Wang (2019) manydami, kad vadovai gali išmokti gerai vadovauti, matantys pavyzdį iš kitų sėkmingų aukštesnio lygio vadovų. Li, Sajjad ir Wang (2019) pabrėžia, jog jauni vadovai kopijuoja vyresnių vadovų stilių.

Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad viena iš darbuotojų inovatyvaus elgesio atsiradimo priežasčių yra sunkumai darbo vietoje, nes individai pradeda galvoti siekdami inovatyviai išspręsti darbe iškilusias problemas, o transformacinis vadovavimas skatina jų įgūdžių tobulėjimą, ypač sprendžiant problemas (De Jong ir Hartog, 2007; Sadeghi, 2012). Be to, transformaciniai vadovai padeda darbuotojams mąstyti iš įvairių pusių, priimant savarankiškus sprendimus, taip sustiprindami inovatyvų elgesį (Jung, Wu ir Chow, 2008). Ne vieni moksliniai tyrimai rodo, kad transformaciniai vadovai padidina organizacijos inovacijas (Bass, Avolio, Jung ir kt., 2003; Jung ir Wick., 2008; Gumusluoglu ir Ilsev, 2009) ir darbuotojų inovatyvumą (Pieterse ir kt., 2010).

Copper (2008) bei Timothy, Alannah ir kt. (2018) teigia, kad darbuotojų idėjų rėmimo dimensijai labai svarbus pasitikėjimas vadovu, o transformacinis vadovas turintis idealizuotą įtaką ir pasitikėjimą, darbuotojams suteikia optimizmo dėl naujų perspektyvų. Akhavan, Hosseini ir kt.

(2015) papildo mokslininkus, tvirtindami, kad dėl prarasto pasitikėjimo vadovu, gali sumažėti pavaldinių kūrybiškumas, iniciatyvumas ir darbuotojai stengsis tik dėl savo gerovės bei saugumo.

Anot Felfe ir Goihl (2002) transformacinis vadovavimas skatina intelektualinį mąstymą, tuo pačiu skatindamas darbuotojus mąstyti iš įvairių pozicijų, kūrybingai, inovatyviai, taigi darbuotojai tampa labiau atsidavę organizacijai bei efektyviau įgyvendina organizacijos viziją. Latham (2017) suvokimu, esant transformaciniam vadovavimui, organizacijoje sukuriama unikali organizacinė kultūra, kuri skatina darbuotojus elgtis inovatyviai, kūrybingai ir pilietiškai. Be to, Khalili (2016) manymu, transformacinis vadovas skatina pavaldinių kūrybiškumą bei jų požiūrį į problemas. Be to, Sarros, Cooper ir Santora (2008) mano, kad intelektualinė stimuliacija skatina darbuotojus apsvarstyti alternatyvius požiūrius, kurti naujas idėjas ir eksperimentuoti.

Choo, van Dun, Wilderom (2019) tyrimuose nustatė teigiamą ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir darbuotojų efektyvumo bei pabrėžė, kad inovatyvumas yra svarbus darbo efektyvumo komponentas. Pasak Timothy, Alannah ir kt (2018) sukurtų naujų idėjų skaičius taip pat laikomas darbo efektyvumo komponentu. Ankstesniuose tyrimuose Wilson-Evered, Härtel ir Neale (2004), teigė, jog transformacinis vadovavimas susijęs su darbo efektyvumu, kuris skatina darbuotojus kurti, sukuria inovatyvią aplinką tiek darbuotojams, tiek sau.

Al-Husseini ir Ibrahim Elbeltagi (2014) nuomone, transformaciniai vadovai kuria ambicingus tikslus, viziją ir vertybes, taip įkvėpdami darbuotojus mąstyti antrepreneriškai bei kūrybiškai. Anot mokslininkų, tuomet darbuotojai rizikuoja išbandyti naujus būdus bei metodus darbo vietoje bei pakeisti esamus procesus ir sistemas, siekdami ilgalaikės naudos. Lu, Chen, Wei ir Zheng (2016) teigia, jog transformaciniai vadovai padeda darbuotojams siekti vis sudėtingesnių tikslų, nukreipdami individų polinkį į kūrybines perspektyvas. Jiems pritaria Whittington ir kt. (2004), kurių suvokimu tokie vadovai motyvuoja darbuotojus rizikuoti, keisti procesus bei išbandyti naujus metodus, taip subalansuodami organizacijos trumpalaikius tikslus su darbuotojų galimybių išnaudojimu.

Afsar, Badir ir kt. (2016) mano, kad individualizuotas vadovo požiūris skatina darbuotojus parodyti daugiau kūrybiškumo ir inovatyvumo. Anot mokslininkų, kai atsižvelgiama į individualius pavaldinių poreikius ir lūkesčius, jie linkę tyrinėti naujas galimybes, daugiau dėmesio skirdami svarbioms organizacinėms problemoms ir procesams. Jiems pritaria Elkins ir Keller (2003) pabrėždami, jog asmeniškai įvertindami darbuotojus ir padėdami jiems realizuoti bei vystyti savo tikslus, transformacijos vadovai suteikia galimybes kurti bei įgyvendinti inovacijas darbo vietoje. Tačiau yra ir tokių tyrimų, kuriuose įrodyta, jog transformacinis vadovavimo stilius neigiamai veikia darbuotojų inovatyvų elgesį. Taip yra Azijos šalyse, kuriose individai pripratę prie konservatyvaus požiūrio, o jiems reikalingi nurodymai.

*Taigi, transformacinis vadovavimo stilius užima svarbią vietą šiuolaikinėse organizacijose bei prisideda prie inovacijų kūrimo ir pokyčių įdiegimo. Be to, transformacinis vadovas skatina darbuotojus siekti iškeltų tikslų, rodydamas pasitikėjimą bei individualizuotą dėmesį jiems. Apibendrinus literatūros šaltinius matyti, kad transformacinis vadovavimo stilius gali turėti abipusį poveikį inovatyviam darbuotojų elgesiui bei priklausyti nuo daugybės faktorių, tokių kaip kultūra, asmens savybės bei kitos aplinkybės. Tačiau mokslininkai sutinka, jog dažniausiai transformacinis vadovavimo stilius skatina darbuotojų kūrybiškumą, savarankiškumą ir drąsą iškelti problemas bei idėjas viešai. Taip pat šis vadovavimo stilius įkvepia darbuotojus parodyti kūrybines pastangas ir padidinti savo problemų sprendimo galimybes bei analizės gebėjimus.*



## 2.2. Transakcinis vadovavimo stilius

Kitas vadovavimo stilius literatūroje neretai lyginamas su transformaciniu stiliumi bei siejamas su inovatyviu darbuotojų elgesiu, – transakcinis vadovavimas. Anot Khan (2016), šios vadovavimo teorijos pradėtos nagrinėti aštuntojo dešimtmečio pabaigoje bei devintojo dešimtmečio pradžioje. Jos skyrėsi nuo klasikinių vadovavimo stilių, o transakcinis vadovavimo stilius minimas kaip darbuotojų bei vadovų mainų konceptas. Pasak Sadeghi ir Pihie (2012), Riggio ir Yang (2012), Khan (2017), šis vadovavimo stilius vis dar yra dažniausiai paplitęs tarp vadovų.

Pirmasis apie transakcinį vadovavimo stilių užsiminė Max'o Weber'io 1947 m., tačiau šis stilius pradėtas tyrinėti mokslininkų Burns (1978) ir Bass (1985), kurie žymiai prisidėjo prie transakcinio vadovavimo sampratos. Pasak Burns (1978), transakcinis vadovavimas remiasi vadovų ir darbuotojų racionaliais mainais. Autorius tvirtina, kad šis vadovavimo stilius maksimaliai padidina organizacijos pelną bei pasiekimus dėl abipusių darbuotojų ir vadovų mainų. Bass (1985) antrindamas teigia, kad vadovas nustato darbuotojui būdus, kaip dirbti bei pasiekti norimo rezultato bei atlygį už pasiektą tam tikrą tikslą. O darbuotojas vykdo nurodymus, norėdamas gauti atitinkamą apdovanojimą. Anot abiejų mokslininkų, šiems vadovams santykiai su pavaldiniais bei jų tobulėjimas nerūpi.

House ir Shamir (1993) mano, kad transakcinė teorija pagrįsta abipusiškumu, kai vadovai dėmesį telkia užduotims, kurios vykdomos greitai bei pagal planą. Bass (1990) antrina, jog transakciniai vadovai yra orientuoti į užduoties atlikimą, todėl jie daro viską, kad nustatyti tikslai būtų pasiekti. Odumery ir Ifeanyi (2013) papildė autorius, teigdami, jog esant tokiai lanksčiai bei dinamiškai rinkai, vadovavimas reikalauja abipusiškumo, o šis vadovavimo stilius suteikia darbuotojams paskatinimą laikytis tam tikrų nurodymų. Jiems pritaria ir daugybė kitų autorių, kurie pažymi, jog transakcinis vadovavimas orientuotas į mainus, vykstančius tarp vadovų ir pavaldinių (Burns, 1978; Bass ir Riggio, 2006; Bass 1985, 2008; Riggio ir Yang, 2012;). Šie mainai leidžia vadovams įgyvendinti savo veiklos tikslus, atlikti reikiamas užduotis, išlaikyti įmonę nenuostolingą ir eiti įmonės užsibrėžtų tikslų link (Sadeghi ir Pihie, 2012). Caillier ir Sa (2016) toliau palaiko šią mintį teigdami, kad šio tipo vadovas teikia naudą darbuotojui, o mainais darbuotojas kokybiškai atlieka paskirtą užduotį. Tuomet organizacijos tikslai ir uždaviniai būna įvykdyti.

Amirul, Daud (2012) teigia, kad transakcinis vadovavimo stilius yra mainų procesas, pagrįstas sutartinių įsipareigojimų vykdymu ir paprastai apibūdinamas kaip tikslų nustatymas ir rezultatų stebėjimas bei kontrolė. Tačiau Burns (1978) Yukl ir Mahsud (2010) bei Yulk (2011) pabrėžia, jog transakcinis vadovavimas veda darbuotojus į trumpalaikius mainų santykius su vadovu. Pasak mokslininkų, šie santykiai linkę į negilius, laikinus naudos apsikeitimus ir dažnai sukelia pasipiktinimą tarp dalyvių. Tos pačios nuomonės Masa'deh, Obeidat, Tarhini (2016), kurie pažymi, jog transakcinis vadovavimas orientuotas į trumpalaikį ir kasdieninį vadovavimą. Anot mokslininkų, šiame vadovavimo stiliuje vadovai, siekiantys gauti labai svarbios informacijos, derasi su darbuotojais, dėl to dažnai prarandamas svarbus darbo laikas. Be to, nemažai mokslininkų kritikuoja transakcinio vadovavimo teoriją, nes joje naudojama visiems stiliams tinkama priemonė, nekreipiant dėmesio į situaciją ir kontekstą (Yulk, 2011; McCleskey, 2014; Antonakis ir House, 2014)

Anot Sadeghi ir Pihie (2012), esant transakciniam vadovui darbuotojai pasiekia organizacijos tikslus ir savo ruožtu gauna atlygį už tai. Autorius papildė Aga (2016) pabrėždamas, jog transakcinis vadovas nustato kelią ir kryptį, reikalingą organizacijos tikslams pasiekti, mainais darbuotojams siūlydamas atlygį. O McGuire ir Kennerly (2006), Aga (2016) teigia, jog transakciniai vadovai motyvuoja tik

atlygiu. Mokslininkai paryškina, jog tokie vadovai moko savo pavaldinius atlikti tam tikras funkcijas, reikalingas organizacinei sėkmei, tuo pačiu atsilygindami už jų pastangas. Jiems pritaria Shriberg, Shriberg ir Lloyd (2002) tvirtindami, kad transakcinis vadovas įsitikinęs, jog darbuotojus skatina tik apdovanojimais arba bausmė. Anot mokslininkų, tokie vadovai visuomet laukia tikslaus ir laiku atliktos užduoties rezultato, tuomet darbuotojai būna apdovanoti premija ar netgi paaukštinimu. Autorius papildo Rodrigues ir Ferreira (2015) teigdami, jog ne laiku ar netinkamai atlikę užduotį darbuotojai bus atitinkamai nubausti. Taip pat pabrėžia, kad transakciniai vadovai atsižvelgdami į darbuotojų norus bei jų poreikius už pasiektus rezultatus suteikia darbuotojams ar kolektyvui atlygį. Yang ir Huang (2010) papildo tvirtindami, jog šis vadovavimo stilius skatina darbuotojų atsidavimą apdovanojimais, tačiau taip pat darbuotojai gali būti ir nubausti. Anot Liu ir Zeng (2011), darbuotojai, turintys materialinės ar psichologinės naudos mainais už sutartinių įsipareigojimų vykdymą. Tos pačios nuomonės laikosi Deanne, Hartog ir kt. (2011) interpretuodami, jog transakcinio vadovavimo metu darbuotojai gali gauti atlygį tiek pinigine prasme, karjeros galimybėmis ar geresnėmis darbo sąlygomis.

Kitokią nuomonę pateikia Sadeghi ir Pihie (2012), Faraz ir kt., (2018) teigdami, kad transakcinis vadovavimas leidžia darbuotojams įgyvendinti savo pačių interesus, sumažinti nerimą darbo vietoje ir sutelkti dėmesį į aiškius organizacinius tikslus, tokius kaip aukštesnė kokybė bei klientų aptarnavimas. Mokslininkai teigia, kad tuo pačiu įmonėje sumažėja išlaidos ir efektyvėja gamybos procesas.

Pasak Bass ir Riggio (2006), transakciniame vadovavime skirtingai nei transformaciniame vadovybė nesistengia pakeisti ateities, o tikisi išlaikyti įmonę tokią, kokia ji yra. Panašios nuomonės laikosi Bass, Avolio, Jung ir kt. (2003) teigdami, kad toks vadovas vengia nereikalingos rizikos, visa jėga sutelkiama organizacijos veiksmingumui didinti. Todėl šis vadovavimo būdas yra efektyvus krizių ir ekstremalių situacijų atvejais, motyvuojant darbuotojus dirbti efektyviau (Yahaya, Ebrahim, 2016).

Mokslinėje šaltiniuose tvirtinama, kad transakciniai vadovai ne itin palaiko ryšius su darbuotojais, o jų santykiai yra formalūs bei dalykiški (Zabihi ir Hashemzahi, 2012; Tung, 2016; Khan, 2016). Anot Khan (2016), toks vadovas darbuotojams ugdo pagarbos bei pareigos jausmą. Kitokią nuomonę pateikia Tung (2016) pabrėždamas, kad transakciniai vadovai neatsižvelgia į darbuotojo asmenybės tobulėjimą. Taip pat mokslininkas teigia, jog tokie vadovai padidina organizacinį produktyvumą, tačiau ne naujoves ir pokyčius organizacijoje. Todėl transakciniai vadovai nesiekia nieko pakeisti organizacijoje, jie nori, kad įmonė toliau gyvuotų sėkmingai.

Literatūroje taip pat išskiriami du transakciniame vadovavime išimties tvarka taikomi valdymai: pasyvus ir aktyvus (Antonakis, 2003; Antonakis, Bendahan, Jacquart ir Lalive, 2014). Anot Afshari ir Gibson (2016), tiek aktyvus, tiek pasyvus valdymas išimties tvarka yra taikomas tada, kai vyksta nenumatyti atvejai, darbuotojams nesiseka įvykdyti užduočių ar reikalingas bausmės panaudojimas. Skirtumas tarp šių dviejų metodų išryškėja, kai atsižvelgiama į patį vadovą. Antonakis ir House (2014) teigia, kad aktyvus valdymas pagal išimtį taikomas tokių vadovų, kurie esant probleminėms situacijoms nustato konkrečius veiksmus ir darbo standartus bei aktyviai stebi darbuotojų darbo veiklą. Aktyvūs vadovai patys bando rasti bei ištaisyti klaidas. Su pasyviu vadovavimo tipu labiausiai susijęs elgesys nustato kriterijus, kaip apdovanoti darbuotojus ir išlaikyti esamą padėtį Antonakis, Bendahan, Jacquart ir Lalive (2014). Pasak Yahaya ir Ebrahim (2016), šiame vadovavimo stiliuje vadovai patvirtina standartą ir leidžia dirbti tol, kol atsiranda problemų. Autoriai teigia, jog atsiradus klaidų tokie vadovai nenoriai įsikiša į jų sprendimą.

Išnagrinėjus mokslinius šaltinius matoma, jog esamos žinios apie inovatyvų darbuotojų elgesį ir transakcinį vadovavimo stilių yra nenuoseklios ir prieštaringos. Vieni autoriai randa teigiamą ryšį, kiti – neigiamą (Hair, Hult ir kt. 2016; Sethibe ir Steyn, 2017; Faraz, Yanxia ir kt., 2018), o dar kiti mano, jog nėra jokios koreliacijos (Seo ir Kim, 2017). Tačiau mokslinėje literatūroje paryškina, jog transakcinis vadovavimo stilius labiau orientuotas į užduotis ir skatina status quo, siekiant pasiekti norimą darbą, todėl šis vadovavimo stilius neatrodo tinkamas naujovėms (Odumeru ir Ogdonna, 2013; Faraz, Yanxia ir kt., 2018).

Stajkovic ir Luthans (2003) analitinių tyrimų metu parodė, kad apčiuopiamų ir nematerialių paskatų derinys gali turėti sinerginį poveikį motyvacijai kurti naujas idėjas. Anot mokslininkų, kai žmogus siekia aukštesnio atlygio, parodančio jo darbo pasiekimus, transakcinis vadovas gali sustiprinti vidinę motyvaciją. Be to, Yuan ir Woodman (2010) ir Cerastoli, Niclin ir Ford (2014) teigimu, kai darbuotojai turi vidinę motyvaciją, jie tampa nuoširdžiais ir ketina priimti naujus kūrybos ir naujovių skatinimo būdus. Mokslininkai savo tyrimuose nustatė reikšmingą teigiamą vidinės motyvacijos ryšį su inovatyviu darbuotojų elgesiu, kai atlygis buvo netiesiogiai susijęs su atlikimu. Buvo numanoma prielaida, kad apčiuopiamos paskatos ar neapibrėžtasis atlygis, kurį teikia transakcinis lyderis, gali būti teigiamai susiję su vidine darbuotojų motyvacija, kuri dar labiau lemia jų inovatyvų elgesį darbe.

Taip pat, pasak Hussain, Abbas ir kt. (2017), transakcinis vadovavimo stilius gali veikti teigiamai inovatyvų elgesį, nes darbuotojai esant šiam valdymo stiliui organizacijoje, linkę dalytis žiniomis. Ankstesniuose tyrimuose mokslininkai Stembert ir Lubart (1999) laikosi tos pačios nuomonės, pabrėždami, jog, esant paskatinimui (atlygiui,) darbuotojai noriai dalijasi naujomis idėjomis ir žiniomis. Pasak autorių, dalijimasis žiniomis palaiko kūrybiškumą. Jiems pritaria Afuah (1998), kurio nuomone, dalijimasis žiniomis gerina sprendimų priėmimą, mokymąsi, žmonių darbą ir problemų sprendimą. Taigi kūrybingumui ir naujovėms reikia naujų žinių.

Anot Pieterse, van Knippenberg, Schippers ir Stam (2010), transakcinis vadovavimas daro įtaką inovatyviam elgesiui sukurdamas patikimą valdymo metodą. Mokslininkai teigia, kad apdovanojimas už atliktą užduotį padeda darbuotojams susidoroti su galimu naujų procesų, praktikų ar struktūrų sudėtingumu, ypač inovacijų etapuose. Pritardamas Jung (2000) tvirtina, kad darbuotojas labiau linkęs į inovatyvų elgesį tuomet, kai jis žino, jog bus apdovanotas už visas pastangas bei sunkumus, su kuriais jis turi susidurti.

Mokslinėje literatūroje aprašoma, jog transakcinis vadovavimo stilius teigiamą reikšmę inovatyviam darbuotojų elgesiui teikia Azijos šalyse (Changa, Bai ir kt., 2015). Taip yra todėl, kad jų kultūroje yra paplitęs hierarchinis vadovavimas, reiklumas ir griežtas valdymas (Harsanto ir Roelfsema, 2015). Anot mokslininkų, Azijos šalyse darbuotojai kuria bei įgyvendina idėjas tada, kai jiems tai liepia vadovas. Jiems pritaria Liao ir Chen (2016) pabrėždami, kad susiformavusi kultūra lemia paklusnumą vadovui ir mažą saviraišką.

Priešingos nuomonės laikosi nemažai mokslininkų. Anot Pieterse, Knippenberg ir kt. (2010), transakcinis vadovavimas neigiamai susijęs su inovatyviu darbuotojų elgesiu, nes šio vadovavimo metu daugiau dėmesio skiriama užduoties atlikimui, mažiau – naujos veiklos skatinimui. Su mokslininkais sutinka Javed, Abdullah ir kt. (2019) tvirtindami, jog transakcinis vadovavimo stilius ypač neigiamai veikia tuos darbuotojus, kurių pareigybių aprašymuose nėra nurodyta naujovių kūrimas. Be to, transakcinis vadovas pats teikia pasiūlymus, darbuotojams nurodo, ką jiems reikia įvykdyti, taip darbuotojai pripranta nemąstyti savo galva ir tiesiog atlieka skirtas užduotis (Yates,

2011). Autorius papildo Mohiuddin (2015) paryškindamas, kad darbuotojai, kuriems vadovauja transakcinis vadovas, nelinkę būti kūrybiški. Mokslininko nuomone, transakcinis vadovavimas gali būti suvokiamas kaip kontroliuojantis ir motyvuojantis, tačiau slopinantis inovatyvų elgesį.

Anot Wei, Yuan ir Di (2010), jog komandoje, kuriai vadovauja transakcinis vadovas, pavaldinių laisvė yra suvaržyta, todėl suteikiama mažai galimybių saviraiškai ar kūrybiškumui. Ankstesnių empirinių tyrimų duomenys (Amabile, Hennessey ir Grossman, 1986; Eisenberger ir Shanock, 2003) taip pat patvirtina šią išvadą. Pasak autorių, analizė atskleidė, kad atlygis turi destruktivią įtaką idėjų kūrimui. Pasak Jung (2000), pavaldiniai, kuriuos kontroliuoja transakcinis vadovas, bus mažiau kūrybiški nei tie, kuriems vadovauja transformacijos vadovas. Mokslininkams pritaria Lee (2008) teigdamas, jog egzistuoja neigiamas ryšys tarp transakcinio vadovavimo ir darbuotojo kūrybinio darbo. Kūrybiškumas yra viena iš darbuotojų inovatyvaus elgesio dedamųjų.

Mokslininkų Si ir Wei (2011) atlikto tyrimo metu, kuriame dalyvavo 465 didelės tarptautinės organizacijos, buvo rasta neigiama koreliacija tarp transakcinio vadovavimo ir inovatyvaus darbuotojų elgesio. Autoriai pabrėžė, jog apsisprendimo laisvė daro teigiamą įtaką darbuotojų inovatyvumui, o kontroliavimas – neigiamą. George ir Zhou (2001) mokslinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog griežta kontrolė slopina darbuotojų kūrybiškumą ir santykius su vadovais.

*Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad šis vadovavimo stilius yra orientuotas į tikslo siekimą bei atitinkamas užduotis tikslui pasiekti. Transakcinis vadovavimo stilius turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui. Pavyzdžiui, darbuotojus motyvuoja piniginis atlygis už atliktą užduotį, o viena iš užduočių gali būti žinių dalijimasis, inovacijų kūrimas bei idėjų įgyvendinimas. Tačiau, dažniausiu atveju darbuotojas savo pareigybėse neturi idėjų kūrimo ir užduočių įgyvendinimo funkcijų, dėl to transakcinis vadovas nemotyvuos darbuotojų elgtis inovatyviai. Be to, darbuotojų inovatyvų elgesį itin slopina transakcinio vadovo kontroliavimas ir griežti standartai atlikti užduotis.*

### **2.3. Tarnaujantis vadovavimo stilius**

Laikai keičiasi, keičiasi ir požiūris į vadovų elgesį. Atsižvelgiant į dabartinį etiško, į žmones orientuoto valdymo poreikį, vadovybė įkvėpta tarnaujančios (angl. servant) vadovavimo teorijos idėjų. Anot mokslininkų Quick ir Cooper (2009), šis vadovavimo stilius gali būti tai, ko organizacijoms dabar reikia. Pasak Dierendonck (2011), nerimas dėl visuomenės vis labiau tampa įmonės politikos klausimu, o dėmesys visoms suinteresuotosioms šalims yra raktas į ilgalaikį pelną.

Be to, šiuo metu, inovacijoms ir darbuotojų gerovei teikiamas didelis dėmesys. Todėl vadovavimas, grindžiamas etine ir rūpestinga elgsena, tampa labai svarbus mokslininkų tyrinėjimo objektas. Vadovavimo stilius daugelyje literatūros darbų, aprašomas kaip pagrindinis veiksnys pritraukiantis darbuotojus ir lemiantis organizacijos sėkmę (Quick ir Cooper, 2009; Rachmawati ir Lantu, 2014).

Nepaisant to, jog tarnaujantis vadovavimo stilius pradėtas nagrinėti prieš daugiau nei tris dešimtmečius, jis vis dar nėra pakankamai ištirtas ir yra akivaizdžiai praktikuojamas organizacijose (Spears 2005; Bass and Bass 2008). Taip pat tarnaujantis vadovavimo stilius sulaukė didelio dėmesio populiarioje spaudoje, o žurnaluose „Fortune“ ir „Dateline“ pagrindiniai jų vadovai aptarė teigiamą tarnaujančio vadovavimo stiliaus poveikį organizacijos pelnui ir darbuotojų pasitenkinimui (Spears Center 2011).

Tarnaujančio vadovavimo stiliaus teorijoje pabrėžiamas atsidavimas kitiems ir pripažinimas, kad organizacijos bei vadovo vaidmuo siejamas su geresnių darbo sąlygų kūrimu (Burkus, 2010). Šis vadovavimo stilius tapo daugelio mokslininkų dėmesio centre, nes šiuolaikiniai vadovai dažnai pasitaiko savanaudiški ir siekiantys perspektyvų tik sau (Peachey, 2013). Todėl anot Bass (2008) ir Spears (2011), ši teorija gali padėti išspręsti XXI amžiaus iššūkius. Jam pritaria Burkus (2010), Keith (2010) ir Hoch, Bommer ir kt (2018), tvirtindami, kad tarnaujantis vadovavimo stilius gali būti ypač svarbus šioje epochoje, nes jis prideda socialinės atsakomybės komponentą prie transformacinio vadovavimo.

Pirmą kartą apie tarnaujančią vadovavimo stilių užsiminė Greenleaf 1970 m. Tačiau šio stiliaus užuomazgos buvo paminėtos bibliniame (religiniame) kontekste (Rachmawati ir Lantu, 2014). Mokslininkas teigė, jog Jėzus Kristus siekė, jog jo pasekėjai būtų sveikesni, protingesni, laisvesni, savarankiškesni, o jis pats buvo linkęs būti pagalbininku. Nuo to ir kilo terminas tarnaujantis vadovas (angl. servant), kuris apibūdino siekimą tarnauti savo pasekėjams (Jit, Sharma, Kawatra, 2016). Anot Peachey (2013), Greenleaf'as nėra vienintelis žmogus, prisidėjęs prie tarnaujančio vadovavimo stiliaus sampratos. Mokslininko nuomone, Burns'as (1978) irgi kažkiek palietė tarnaujančio vadovavimo stiliaus apibūdinimą, teigdamas jog transformaciniai vadovai ir darbuotojai vienas kitą pakelia į aukštesnę motyvacijos ir moralės lygį, bet galiausiai tai tampa moraliniu aspektu.

Nuo tada, kai Greenleaf'as 1977 m. įvedė tarnaujančio vadovavimo stiliaus sampratą, kiti mokslininkai plėtojo ją. Iki 2010 m. buvo tik keletas tyrėjų, kuriems pavyko sukurti tarnaujančio vadovavimo stiliaus modelį ir charakteristiką (Wahyu ir Lantu, 2014). Spears'as 1995 m. išskyrė 10 bruožų, kaip esminius tarnaujančio vadovavimo elementus: įklausymas (komunikacijos svarbos pabrėžimas ir siekimas išsiaiškinti žmonių valią); empatija (suprasti kitus ir susitaikyti su tuo, kokie jie yra); gydymas (gebėjimas suteikti pagalbą savo pavaldiniams); sąmoningumas; įtikinėjimas (siekimas paveikti kitus, remiantis argumentais, o ne dėl pozicinės galios); konceptualizavimas (mąstymas, neapsiribojantis šiandienos poreikiu, ir jo sudarymas į galimą ateitį); įžvalga (numatyti situacijų rezultatus ir dirbti su intuicija); valdymas (pasitikėjimas kažkuo ir tarnauti kitų poreikiams); darbuotojų ugdymas (ugdoma individų asmenybė ir nuolat tobulinamos darbuotojų žinios, puoselėjamos ne tik profesinės bet ir asmeninės kompetencijos); bendruomenės kūrimas (pabrėžiama, kad vietos bendruomenės yra labai svarbios asmeniui).

Mokslinėje literatūroje matomi ir kitokie modeliai (Adamson, 2012; Rachmawati ir Lantu, 2014). Pavyzdžiui, Laub (1999) pateikė šešias tarnaujančio vadovavimo dedamąsias: darbuotojų ugdymas, pasidalijamoji vadovybė, autentiškumas, darbuotojų vertinimas, vadovavimas bei bendruomenės kūrimas. Taip pat galima išskirti Russel ir Stone (2002) modelį. Mokslininkai pabrėžė šios požymius: vizija, sąžiningumas, vientisumas, pagalba, modeliavimas, inovatyvi veikla, kitų asmenų įvertinimas bei įgalinimas. Barbuto ir Wheeler (2006) parbrėžė keturis tarnaujančio vadovavimo elementus: altruistinis pašaukimas, emocinis gydymas, organizacinis valdymas ir įtikinėjimas. Kiti mokslininkai Liden, Wayne, Zhao ir Henderson (2008) išskyrė šias tarnaujančio vadovavimo dedamąsias: emocinis gydymas, vertės kūrimas bendruomenei, pagalba, etiškas elgesys ir įgalinimas. Dierendonck (2010) pasiūlė šešis tarnaujančio vadovavimo veiksmus: darbuotojų įgalinimas (puoselėjimas iniciatyvus, pasitikintis savimi darbuotojų požiūris, suteikiantis jiems asmeninės galios pojūtį), nuolankumas (sugebėjimas tinkamai įvertinti savo pasiekimus ir talentus), autentiškumas (išreikšti save tokiu būdu, atitinka vidinę mintį ir jausmą), asmeninis pripažinimas (gebėjimas suprasti ir patirti kitų jausmas ir iš kur žmonės ateina), valdymas (noras prisiimti, o ne į kontrolę ir savimeilę).

Plačiau vadyboje tarnaujantis vadovavimo stilius buvo pradėtas nagrinėti 2010 metais. Daugelis autorių nagrinėjo Spears'o modeliui paremtą teoriją. Anot Gutierrez-Wirsching ir kiti (2015), tarnaujantysis vadovavimo stilius išsiskiria bendradarbiavimu, empatija, pasitikėjimu ir etiškos galios panaudojimu. Jų teigimu, vadovas priimdamas sąmoningus sprendimus bei nesistengdamas padidinti savo galios, sustiprina komandinį darbą bei asmeninius darbuotojų pasiekimus. Jam pritaria Chan ir Mak (2014) bei Newman, Schwarz ir kt. (2017) teigdami, jog šis vadovavimo stilius gali pasireikšti kaip parama, rūpinimasis, etiška ir skaidri veikla. Gotsis ir Grimani (2016) papildydamas šią mintį tvirtina, kad toks vadovavimo stilius apima dorovę, darbuotojų vertybes bei etiką.

Anot Spears (2010), esant glaudesniai ryšiui, vadovas pelno darbuotojų pasitikėjimą. Jit, Sharma, Kawatra (2016) papildė mokslininką teigdamas, jog toks vadovavimo stilius remia darbuotojus, tuo pačiu vadovas ir darbuotojas bus susieti stipresniu ryšiu. Mokslininkai pabrėžia, kad ši vadovavimo teorija, gali turėti didelį potencialą. Winston, Fields (2015) pabrėžia, kad šiame vadovavimo stiliuje yra labai svarbus grįžtamasis ryšys iš darbuotojų. Autoriams pritaria Geib ir Swenson (2013) ir Timiyo ir Yeadon-Lee (2016), kurie tvirtina, jog vadovo atvirumas bei pagalbos prašymas, parodo jog jie nebijo pripažinti klaidų, o darbuotojams nebus baisu patiems jos prašyti ir pasirodyti pažeidžiamais. Pasak Seto (2016), pasitikėjimas atsiranda tada, kai tarnaujantys vadovai nuoširdžiai domisi savo darbuotojų poreikiais ir gerove.

Pasak Winston, Fields ir kt. (2015) tarnaujantys vadovai turi būti geri klausytojai. Jiems pritaria Liden, Wayne ir kt. (2015), teigdami, jog pagrindinis tikro tarnaujančio vadovo bruožas yra tai, kad jis yra geras klausytojas. Anot mokslininkų, tokie vadovai atidžiai klausosi, supranta ir prireikus pateikia sprendimus iškilus problemai. O Dierendonck (2010) nuomone, šio stiliaus vadovo klausymo įgūdžiai yra itin geri, išgirdus grupės pokalbį jie gali nedelsdami įsikišti, suteikdami pagalbą ar patarimą. Winston, Fields ir kt. (2015) teigia, kad tarnaujantys vadovai suteikia darbuotojams tokią atmosferą, kad jie visuomet noriai išsipasakoja savo problemas bei lūkesčius ir gerbia savo vadovą. Tos pačios nuomonės laikosi Kiersch ir Peters (2017) tvirtindami, jog tarnaujantys vadovai įsiklauso darbuotojų ir kreipia dėmesį į kiekvieną individą, dėl to gali suprasti visas tarpasmenines situacijas, su kuriomis jie susiduria. Autoriai paryškina, jog šie vadovai naudojami aktyviu klausymu sprendžiant konfliktus, patardami bei mokant darbuotojus.

Anot Russell ir Maxfield (2017), kartu su klausymu ateina ir emocijų išsakymas, ir būtent tai daro tarnaujantis vadovas. Mokslininkai tvirtina, kad empatija yra galimybė pastebėti ir suprasti jausmus ir emocijas, kurias jaučia kiti. Jiems pritaria Dierendonck (2010) manydamas, jog tarnaujantys vadovai nevengia suprasti ir priimti darbuotojų už tai, kas jie yra bei vertina kiekvieno žmogaus unikalumą. Empatiškos demonstravimas padeda darbuotojams jaustis įvertintiems ir prižiūrimiems Spears (2010). Pasak Chiniara ir Bentein (2016) tarnaujantis vadovas turi galimybę atpažinti ir suprasti jausmus bei emocijas, kurias patiria jų komanda. Mokslininkas teigia, kad toks vadovas rūpinsis kitais žmonėmis ir patirs emocijas, atitinkančias tai, ką jaučia kiti.

Kitokį požiūrį į tarnaujantį vadovą išsako mokslininkai Barbuto ir Wheeler (2006), Liden, Wayne, Zhao ir Henderson (2008), Keith (2010), Spears (2010), kurie teigia, jog tarnaujantis vadovas pasižymi „gydytojo“ savybėmis. Mokslininkai pabrėžia, jog tai nereiškia, kad jie iš tikrųjų ką nors „išgydo“. Anot Keith (2010), tokie vadovai geba užtikrinti bendrą darbuotojų bei komandos gerovę. Carroll ir Patterson (2016) teigimu, tarnaujantys vadovai padeda palaikyti ir ugdyti savo narių emocinę, psichinę ir dvasinę sveikatą. Autorius papildė Sousa ir Dierendonck (2016) pateikdami šiuos vadovus kaip gydytojus, kurie nuoširdžiai suinteresuoti darbuotojų emocine ir dvasine gerove

bei puoselėja ją. Tos pačios nuomonės mokslininkai Hunter, Neubert ir kt. (2013) manydami, kad šie vadovai aktyviai prižiūri darbuotojų psichinę ir emocinę galią bei dažnai įkvepia išskirtinį darbuotojų pasitikėjimą ir tikėjimą jais.

Chan ir Mak (2014) tvirtina, jog tarnaujantis vadovas dažnai turi įtikinančios asmenybės bruožą. Newman, Schwarz ir kt. (2017) teigia, kad tarnaujančiam vadovui lengva šių įgūdžių pagalba paveikti darbuotojų nuomonę ir veiksmus. Mokslininkams pritaria Spears (2010), kurio nuomone ši savybė naudinga ne tik vadovaujant darbuotojams, bet ir derybose su verslo partneriais, klientais ir suinteresuotosiomis šalimis. Anot autoriaus, kadangi tarnaujantys vadovai yra išpareigoję gerbti kitus, jie naudojami šia galimybe tik norėdami daryti įtaką kitiems. Dierendonck (2010) papildo teigdamas, jog tarnaujantis vadovas savo įtikinėjimo įgūdžiais įtikina grupės narius, ką jie turėtų daryti ir kodėl, užuot tiesiog liepę jiems ką nors padaryti be jokios konkrečios priežasties.

Eva, Robin ir kt. (2019) tvirtina, kad taip pat ne retai pasitaikanti tarnaujančio vadovo savybė – sąmoningumas. Mokslininkų teigimu daugelis vadovų nežino savo trūkumų, tačiau ne tarnaujantis vadovas. Anot Miao, Eva ir kt. (2018) tarnaujantys vadovai visiškai supranta savo stipriąsias ir silpnąsias puses, vertybes, emocijas ir jausmus. Ši savimonė leidžia tarnautojo vadovui suprasti asmeninius šališkumus ir juos atidėti priimant sprendimus.

Pasak Rachmawati ir Lantu (2014) dažnas tarnaujantis vadovas pasižymi įžvalga. Autoriai pabrėžia, jog tai iš esmės intuityvi vadovo savybė. Su mokslininkais sutinka Neubert ir Hunter (2016) tarnaujantys vadovai semiasi pamokas iš praeities, supranta dabartį ir tada numato ateitį. Anot autorių, tarnaujantis vadovas yra pakankamai pajėgus suprasti visų trijų laiko fazių ryšį ir žino, kaip kiekviena paveiks kitą. Tos pačios nuomonės laikosi Ozyilmaz ir Cicek (2015), kurie tvirtina, kad viskas yra susiję - praeitis, dabartis ir ateitis. Autorių nuomone tarnaujantys vadovai turi intuityvų sugebėjimą numatyti, kas gali nutikti ateityje, remiantis praeitimi ir dabartimi. Pasak Panaccio ir Henderson (2015) ši įžvalga leidžia šiems vadovams planuoti į priekį.

Keith (2010) teigia, jog tarnaujantis vadovas pasižymi bendruomenės kūrimo savybe. Autoriaus manymu, vadovaujant tarnaujančiam vadovui, žmonės suburiami bendram tikslui, nes tokie vadovai puoselėja komandos dvasią ir bendruomeniškumo jausmą. Mokslininkus papildo Miao ir kt. (2018) tvirtindami, kad tarnaujantys vadovai labai rūpinasi bendruomene, kurią sukuria. Anot Rachmawati ir Lantu (2014), šio stiliaus vadovai geba sukurti priklausymo kažkam didesniai nei kiekvienas atskirai jausmą. Tam pritaria Eva ir Robin (2019) tarnaujantis vadovas vertina savo komandoje vienybę ir harmoniją, todėl stengiasi puoselėti bendruomenės jausmą organizacijoje. Mokslininkai tikina, kad šio stiliaus vadovas skatina bendruomenės jausmą ir priklausymą tarp komandos narių.

Ne vienas mokslininkas yra aprašęs tarnaujančią vadovą tokį, kuris skatina darbuotojus tobulėti bei atsidavę kitų augimui (Laub, 1999; Keith, 2010; Barbuto ir Wheeler, 2006; Quick ir Cooper, 2009; Dierendonck, 2010). Anot Laub (1999) ir Quick ir Cooper (2009), tarnaujančiam vadovui nerūpi vien tik jo asmeninis augimas ir tobulėjimas ar net organizacijos ar grupės vystymasis, netiesiogiai lemiantis jų asmeninį augimą. Autoriai tvirtina, kad tarnaujantys vadovai, priešingai, stengiasi užtikrinti nuolatinę kiekvieno grupės nario pažangą ir tobulėjimą. Tos pačios nuomonės laikosi Eva, ir Robin (2019), kurių nuomone tarnaujantis vadovas imasi ugdyti kitus. Pasak mokslininkų, tikėtina, kad vadovai padeda darbuotojams nubrėžti aiškų karjeros kelią ir suteikia pavaldiniams išteklių, kad būtų galima pereiti nuo vieno profesinio lygio prie kito.

Schwepker (2016) teigia, kad tarnaujančių vadovų valdymas yra kitoks nei kitų vadovavimo stilių. Mokslininkai pabrėžia, jog tarnaujantys vadovai, yra kaip grupės prižiūrėtojai. Anot autorių, šio stiliaus vadovai tvarko komandos išteklius tam, kad užtikrintų individų gerovę bei harmoniją. Hoch, Bommer ir kt. (2018) nuomone tarnaujantys vadovai niekada nėra linkę naudotis savo galia, tačiau vadovauja paskirstydami darbuotojams darbus, teikdami reikiamus išteklius ir padėdami. Be to, tarnaujantys vadovai yra prižiūrėtojai, prisiimdami atsakomybę už komandą, tačiau neverčia darbuotojų atlikti darbus (Spears, 2010). Mokslininkams pritaria Winston ir Fields (2015), pabrėždami, kad tarnaujantis vadovas veikia kaip organizacijos išteklių tvarkytojas. Anot autorių, Jie prisiima visą atsakomybę už visų turimų išteklių planavimą ir valdymą, siekiant pagerinti organizaciją, darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis.

Anot Amabile (1988) bei Zhou ir Shalley (2003), vadovas visada gali paveikti darbuotojų gebėjimą sugalvoti naujų ir praktinių problemų sprendimo idėjų, nepaisant kokį vadovavimo stilių jis reprezentuoja. Žinoma, vadovas gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką. Nors mokslinės literatūros, tiriančios tarnaujančio vadovavimo įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui nedaug, taip pat nedaug ir empirinių tyrimų, tačiau tarnaujantis vadovavimo stilius parodė teigiamą įtaką stiprinant inovatyvų darbuotojų elgesį (Rasheed, Lodhi ir Habiba, 2016; Panaccio ir kt., 2015).

Yoshida ir kt. (2014) teigia, kad tarnaujantys vadovai gali sustiprinti inovatyvų darbuotojų elgesį, suteikdami apsisprendimo laisvę ir atsakomybes savo pavaldiniams bei skatindami juos rizikuoti. Pasak Krog ir Govender (2015) įgalinimas, pagalba augimui ir sėkmei bei koncepciniai įgūdžiai yra tarnaujančios vadovavimo savybės, kurios gali padėti sustiprėti ir yra glaudžiai susijusios su inovatyviu darbuotojų elgesiu darbo vietoje. Panaccio ir kt. (2015) pritardamas pabrėžė, jog stiprus emocinis ryšys su darbuotojais, kurį turi tarnaujantys vadovai teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį. Yoshida ir kt. (2014) sutinka su minėtų autorių nuomone ir teigia, kad tarnaujantys vadovai užmezgę glaudžius ryšius su pavaldiniais bei juos išskeldami į pirmą vietą, skatina darbuotojus dalintis idėjomis bei pateikti jas nebijant likti nesuprastiems.

Anot Liden ir kt. (2008) ir (Panaccio ir kt., 2015), tarnaujantis vadovavimas ugdo darbuotojus, tam jie išnaudotų visas savo galimybes efektyviam užduočių atlikimui, darbuotojai būtų suburti į bendrą visumą ir tuo pačiu būtų motyvuoti stengtis bei kurti naujas idėjas. Dierendonck (2011) bei Liden ir kt. (2014) nuomone, kai tarnaujantys vadovai demonstruoja į darbuotojus orientuotą vadovavimo elgesį, darbuotojai gali išsiugdyti sugebėjimą ir norą užsiimti inovacijomis. Su šia nuomone sutinka Yoshida ir kt. (2014) tvirtindami, kad darbuotojai dažnai laikomi pagrindiniais organizacinių inovacijų šaltiniais, o tarnaujantis vadovavimas gali būti gyvybiškai svarbus, siekiant nukreipti darbuotojus tinkama linkme ir palengvinti jų tobulėjimą siekiant sėkmingų inovacijų kūrimo bei vystymo. Faraz, Mughal ir kt. (2019) pritardami tvirtina, jog tarnaujančių vadovų teikiama parama gali padėti darbuotojams išnaudoti visą savo potencialą ir puoselėti tobulinimo ir inovacinę organizacinę kultūrą.

Panaccio ir kt. (2015) teigimu, itin svarbus darbuotojų tobulėjimui aspektas, yra dėmesys jų poreikiams bei jų tenkinimo plano formulavimas. Mokslininkai paryškina, kad esant dideliame vadovo susidomėjimui darbuotojų norams, individai greičiausiai patirs įgalinimo jausmą darbas taps labiau stimuliuojantis, įtraukiantis. Anot autorių, tokiu būdu darbuotojas įsitrauks į organizacinį pilietiškumą. Pasak Williams ir kt. (2017), tarnaujantis vadovavimas tinka organizacijoms, kurios orientuotos į naujoves ir nori išnaudoti darbuotojų kūrybinį potencialą.



Nors mokslininkai pripažįsta, kad vadovai gali motyvuoti darbuotojų inovatyvų darbuotojų elgesį, esamuose tyrimuose neatsižvelgiama į pastarojo meto visuomenės tendencijas, kad darbuotojai siekia prasmingumo (Song, Park ir kt., 2015). Iš tiesų tyrėjai įrodė, kad prasmingumo patyrimas darbe padeda darbuotojams siekti darbo tikslų ir užsiimti prasminga veikla (Faraz, Mughal ir kt., 2019). Būtent tarnaujantis vadovavimo stilius orientuotas į prasmingą darbą, tuo pačiu darbuotojai yra labiau motyvuoti su spresti su naujovėmis susijusius iššūkius (Liden ir kt., 2015).

*Nors tarnaujantis vadovavimo stilius vadyboje atsirado neseniai ir plačiau pradėtas nagrinėti nuo 2010 metų, jis susilaukia nemažai mokslininkų dėmesio. Šiame vadovavimo stiliuje yra pabrėžiamas nuolankumas darbuotojams ir mažas vadovų susireikšminimas. Vadovai yra darbuotojų pagalbininkai, o ne galios demonstruotojai. Todėl tarnaujantis vadovavimo stilius skiriasi nuo kitų ir gali būti svarbus šiuolaikiniam pasauliui. Nors šis vadovavimo stilius yra naujas ir mažai nagrinėtas vadyboje, tačiau galima atrasti tarnaujančio stiliaus sąsają su inovatyviu darbuotojų elgesiu. Remiantis teoriniais ir empiriniais duomenimis, matoma, jog tarnaujantis vadovavimo stilius teigiamai veikia darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvumą, tobulėjimą bei pilietiškumą.*

#### **2.4. Laissez-faire vadovavimo stilius.**

Tyrinėjant vadovavimo stilius matyti, kad vadovo elgesys dažniausiai orientuotas į santykius arba į užduotį (Yulk, 2012). Pagal Lewin'o skirstymą, vadovavimo stilius, kuris nėra orientuotas nei į santykius, nei į užduotį vadinamas „laissez-faire“ (Khan ir kt., 2015). Mokslinėje literatūroje, lietuviškuose vertiniuose šis vadovavimo stilius dar vadinamas nesikišimo, nuolaidžiaujančiu ar laisvuojų stiliumi (Stelmokienė, Andriulaitienė, 2018). Taip yra todėl, jog terminas „laissez faire“ kilęs iš prancūzų kalbos, kas išvertus reiškia „leisti daryti“.

Iš pradžių laissez-faire teorijos gairėmis buvo naudotasi ekonomikos srityje. Jau XVIII amžiuje Prancūzų ekonomistas F. Quesnay'as įtikino karalių Liudvilį XV pasitelkti šią teoriją, kai 1754 metais karalius panaikino vyriausybės ribojimus dėl grūdų gamybos ir platinimo, o judėjimas buvo sėkmingas apie 10 metų. Tačiau ekonomikos srityje terminas laissez-faire įsivyravo tik devintajame dešimtmetyje. Teigta, kad laissez faire reikalauja visiškos ekonominės ir politinės laisvės, bet iš tikrųjų ji priklausė nuo valstybės politikų paramos. Visuotinėje lietuvių kalbos enciklopedijoje tvirtinama, kad pirmą kartą laissez-faire terminas pavartotas XVIII amžiuje fiziokratų. Taip pat teigia, kad šį principą 1774 metais pateikė ekonomistas anglas G. Whatley'as veikalė „Prekybos principai“ (angl. Principles of Trade). Laissez-faire ekonomikoje traktuojama kaip sistema, kurioje nėra jokių privačių šalių, tokių kaip privilegijos, subsidijos, reguliavimas.

Laissez-faire ekonomika ir laissez-faire vadovavimo stilius turi bendras laisvosios rinkos savybes, tačiau jos nėra tapčios Khan (2015). Daugelis autorių įvardijo Lewin kaip pirmąjį mokslininką, įvedus laissez-faire sampratą vadybos srityje (Cherry, 2006; Skogstad, Einarsen ir kt., 2007; Malos, 2012; Skogstad, Hetland ir kt., 2014, Yang, 2015). Jau 1939 metais jis pateikė savo vadovavimo stilių skirstymą, kuriame buvo išskirtas laissez-faire stilius (Skogstad, Hetland ir kt., 2014). Pasak Chaudhry ir Javed (2012), Lewin'as buvo vienas iš pirmųjų ekspertų, tyrinėjančių grupės dinamiką ir organizacijos psichologiją. Be to autorių teigimu, žmogiškųjų išteklių ekspertai vis dar remiasi Lewin'o tyrimais, jog įvertintų ir valdytų darbo vietos produktyvumą. Anot Yang (2015) ir Skogstad, Hetland ir kt. (2014), nors Lewin'as pripažino „laissez-faire“ vadovavimo stilių kaip vieną iš trijų pagrindinių valdymo stilių, šis metodas nebuvo itin aprašomas jo darbuose. Mokslininkų manymu, Lewin'as tiesiog įvardijo laissez-faire vadovavimą kaip autokratinio vadovavimo priešingybę.

Laissez-faire vadovavimo stilius susilaukia dvejopų požiūrių mokslininkų tarpe. Vieni iš jų teigia, jog šis vadovavimo stilius reiškia vadovavimo nebuvimą ir vengimą (Bass ir Avolio, 1990; Einarsen ir kt., 2007; Northouse, 2010; Tosunoglu, Ekmekci, 2016). Autoriams Bass ir Avolio (1990), šis vadovavimo stilius primena nuskurdintą valdymą ir laiko laissez-faire vadovavimo stilių neveiksmingu. Su tuo sutinka mokslininkas Northouse, (2010) aprašydamas laissez-faire vadovavimo stilių kaip požiūrį „duok laisvę ir leist dalykams eiti savo vaga“. Blake ir Mounton (1985) papildo pabrėždami, jog toks vadovavimo stilius reikalauja minimalių vadovo pastangų reikiamai užduočiai atlikti ir rūpintis darbuotojų gerove. (Einarsen, Aasland ir Skogstad, 2007). Osborn (2008) laissez-faire vadovavimo stilių įvardija kaip atsakomybės atsisakymą ir sprendimų vengimą.

Einarsen, Aasland ir Skogstad (2007) nuomone šis vadovavimo stilius reiškia nulinį vadovavimą bei yra destruktivaus vadovavimo forma. Al-Malki ir Juan (2018) papildo, jog šio stiliaus vadovavime pavaldiniai tiesiogiai nekontroliuojami. Mokslininkams pritaria Tosunoglu, Ekmekci (2016) teigdami, jog toks vadovavimas pažeidžia teisėtus organizacijų ir pavaldinių interesus. Taip pat kai kuriuose mokslininkuose tyrimuose teigiama, kad vadovavimas laissez-faire organizacijoje gali sukelti neigiamų pasekmių ir streso darbuotojams (Yang ir kt., 2015). Be to, šiame vadovavimo stiliuje nėra grįžtamojo ryšio savo darbuotojams, nes vadovai vengia atsakomybės (Osborn, 2008). Anot Frischer (2006), Osborn (2008) ir Agotnes, Einarsen, Hetlandteigdami (2017), šiame stiliuje santykiai tarp darbuotojų nėra akcentuojami ir komunikavimo stoka yra dažnas šio stiliaus reiškinys. Giri ir Santra (2010) pritardami tvirtina, kad tokio stiliaus vadovai paprastai nenoriai bendrauja su savo darbuotojais, nes nenori kištis į sprendimų priėmimo procesą.

Daugelis autorių teigia, kad laissez-faire vadovai neprisiima atsakomybės sprendimų priėmime. Anot Khan ir kt. (2015) bei Raus ir kt. (2012), tokio stiliaus vadovas nesirūpina ir neparemia darbuotojų bei nesikiša į jų veiklą. Kirkbridge (2006) ir Westerlaken, Woods (2013) pabrėžia, kad Laissez-faire stiliaus vadovas laikosi pasyvios pozicijos ir imasi veiksmų tik tada, kuomet problemos tampa nekontroliuojamos. Jiems pritaria Antonakis ir kt. (2003), paryškindamas, jog tokios stiliaus vadovas dažnai nesidomi tuo kas vyksta organizacijoje ir itin vengia prisiimti atsakomybę. Pasak Chan ir Drasgow (2001), laissez-faire stiliaus vadovai iškelia organizacijos tikslus bei savo norus pradžioje, o vėliau tikisi, jog darbuotojai vykdys darbą savo kompetencijos ribose bei sprendimus priims patys.

Tos pačios nuomonės laikosi mokslininkai DeRue, Nahrgang ir kt. (2011), kurių nuomone tokie vadovai nesikiša į problemų sprendimą ir jiems neįdomu kylančios kliūtys darbuotojų užduotyse. Laissez-faire vadovai tikisi, kad darbuotojams davus atitinkamas atsakomybes, jie nenorės nuvilti vadovo ir bus organizacijai labiau įsipareigoję (Hinkin ir Schriesheim, 2008). Anot autoriaus Morgeson ir kt. (2010), tokio stiliaus vadovas atlieka tik pagalbinį vaidmenį, pats neieškodamas problemų sprendimo būdų, tačiau gali darbuotojams suteikti reikiamus įrankius problemai išspręsti. Wellman, Newton ir kt. (2018) papildo mokslininko mintis, teigdami, kad laissez-faire vadovas gali suteikti pagalbą ir atsako į rūpimus klausimus, tačiau pats sprendimų nepriima. Be to, Wing ir Giessner (2016) teigia, kad laissez-faire vadovai nemėgina pakreipti komandos tam tikra linkme, todėl darbuotojai gali patys susikurti savo sprendimų priėmimo kriterijus leidžia jiems susikurti savo tikslus ir sprendimų priėmimo standartus. Panašų požiūrį į šio stiliaus vadovus pateikia Chan ir Drasgow (2001), kurių nuomone, laissez-faire stiliaus vadovai neprisiima jokios atsakomybės už darbų vykdymą ir ją palieka darbuotojams. Tačiau anot autorių, šie vadovai itin rūpinasi darbuotojų tobulėjimu, išsilavinimu, reikiamais ištekliais bei gerove, tam kad jie galėtų tinkamai atlikti savo pareigybės.

Anot Wellman, Newton ir kt. (2018), toks vadovavimo tipas yra priimtinas, kai darbuotojai yra savo srities ekspertai. Todėl manoma, kad dauguma komandos narių yra labai patyrę asmenys ir daugumai jų nereikia griežtos kontrolės ir priežiūros. Antonakis, Avolio ir Sivasubramaniam (2003) mano, laissez-faire vadovai atidžiai renkasi visus savo komandos narius, taip žinodami, kad jie tinkamai atliks užduotis bei susitvarkys su esama bet kokia situacija. Taip pat Hinkin ir Schriesheim (2008) tvirtina, kad šio stiliaus vadovai nebaudžia už klaidas ir leidžia darbuotojams patiems jas išspręsti. Anot mokslininkų šie vadovai visuomet pasiruošę suteikti darbuotojams įrankius, kurie svarbūs savarankiškai spręsti problemas. Yulk (2012) laissez-faire vadovavimo stilių interpretuoja kaip savarankiškumo skatinimą. Todėl vadovas orientuotas suburti įvairiapusišką komandą, kuri esant nesklandumams sugebės išspręsti problemas. Taip pat šį vadovavimo stilių aprašo Melissa, Price, Maureen ir Weiss (2013), kurie tvirtina, kad itin svarbu pasirinkti tinkamą komandą, kuri savarankiškai dirbs be vadovo įsikišimo ar trukdžių. Chaudhry ir Javed (2012) papildoma mokslininkus teigdami, jog laissez-faire vadovavime tikimasi, kad patys darbuotojai elgsis taip, kaip turi būti it vadovo įsikišimas nėra reikalingas. Be to, jų manymu, šis stilius įgalina darbuotojus ar komandas patiems priimti sprendimus. Frischer (2006) antrina pabrėždamas, kad laissez-faire vienas iš pagrindinių aspektų yra suburti komandą, sugebančią dirbti produktyviai patys bei logiškai mąstyti sprendžiant problemas.

Kitokią nuomonę pateikia Al-Malki ir Juan (2018), kurie traktuoja, kad laissez-faire vadovavimas turi teigiamą prasmę ir yra grindžiamas pasitikėjimu. Jiems antrina Bass ir Avolio (2006), paryškindami, jog šiame vadovavimo stiliuje sprendimų priėmimo galia atitenka darbuotojams, nes vadovas pasitiki jų veiksmais. Skogstad ir kt. (2007) suvokimu, viena iš būdingiausių laissez-faire vadovo savybių, yra pasitikėjimas savo darbuotojais, kadangi jis suteikia laisvę patiems darbuotojams priimti sprendimus. Mokslininkams pritaria Wellman ir kt. (2018), pabrėždami, kad darbuotojai gali padaryti klaidas bei jas ištaisyti, kadangi vadovas suteikia jiems atsakomybę ir pasirinkimų laisvę. Tos pačios nuomonės laikosi Buch, Martinsen ir Kuvaas (2014) tvirtindami, kad laissez-faire vadovavimui kabai svarbu darbuotojų pasitikėjimas ir laisvė. Wong ir Giessner (2018) papildoma, jog šis vadovavimas paremtas įsitikinimu, jog laisvai mąstantys ir be jokios kontrolės darbuotojai dirbs efektyviau dėl naudos sau ir tuo pačiu organizacijai.

Wellman, Le Pine (2017) manymu, dėl savo laisvosios filosofijos žmonės dažnai klaidingai supranta „laissez-faire“ vadovus. Pasak mokslininkų daugelis autorių laissez-faire vadovus aprašo kaip nedalyvaujančius jokių sprendimų priėmimo procese. Taip pat jie teigia, kad nors kai kurie laissez-faire vadovai gali laikytis tokio požiūrio, dauguma „laissez-faire“ vadovų labiau įsitraukia į politinius sprendimus, nei darbuotojai supranta. Tam pritaria Agotnes, Einarsen, Hetlandteigdami (2017), teigdami jog tokie vadovai nėra įsitraukę į pačių užduočių sprendimus, bet labiau į aukštesnį lygmenį ir sprendžia organizacines problemas.

Khan, Khan ir Qureshi (2015) teigia, kad laissez-faire vadovai pasižymi ramumu bei atsipalaidavimu. Pasak mokslininkų šie vadovai nėra nerūpestingi, nes jiems labai rūpi kaip veikia komanda ir įdarbina tik geriausius specialistus. Jiems pritaria Wellman ir kt. (2018), kurių nuomone laissez-faire vadovai labai atidžiai renkasi pavaldinius, kuriant savo komandą. Anot autorių, šio stiliaus vadovai ieško tik nusimanančių bei patyrusių specialistų, kurie galėtų savarankiškai dirbti. Mokslininkus papildoma Antonakis, Avolio ir Sivasubramaniam (2003) pabrėždami, jog laissez-faire vadovai suprasdami kaip svarbu pasirinkti talentingus darbuotojus, nebesikiša į sprendimų priėmimą ir tik konsultuoja bei prisiima paramos vaidmenį, esant būtinybei. O Westerlaken ir Woods (2013) manymu, šio stiliaus vadovai sukuria kūrybišką aplinką, todėl darbuotojai nebijo išbandyti naujovių bei klysti.

Nors mokslinėje literatūroje pateikiama nedaug straipsnių susijusių su laissez-faire vadovavimo stiliumi ir inovatyviu darbuotojų elgesiu, tačiau juose minima tiek teigiama, tiek neigiama įtaka darbuotojų inovatyvumui (Khan, Aslam ir Riaz, 2012; Abbas, Iqbal ir kt., 2012; Zareen ir Razzaq, 2014;). Jam antrina Mujtaba (2014), jog priklausomai kaip pažiūrėsi į situaciją, laissez-faire gali tiek motyvuoti, tiek slopinti darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvumą bei naujų idėjų vykdymą.

Chaudhry ir Javed (2012), Zareen, Razzaq ir Ramzan (2013) nuomone, esant laissez-faire vadovavimui, darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir įtraukti, kai jiems leidžiama priimti sprendimus, ir tai paveikia darbuotojų inovatyvų elgesį. Taip pat, anot Eagly, Mary ir kt. (2003), laissez-faire vadovavimas sukuria kūrybišką aplinką, nes darbuotojai turi didelę sprendimų laisvę. Pasak Chaudhry ir Javed (2012) laissez-faire vadovai leidžia savo darbuotojams patiems spręsti problemas, suteikdami visus reikiamus išteklius. Todėl darbuotojai gavę visokeriopą pagalbą ir galimybes, pasižymi didesne problemų atpažinimo ir inovatyvaus sprendimo charakteristika. Zareen ir Razzaq (2014) suvokimu, darbuotojai džiaugiasi, kai jų darbdaviai jais pasitiki, tuo pačiu nebijo iškelti naujų idėjų į viešumą. Mujtaba (2014) teigimu, aukštos kvalifikacijos darbuotojams, dirbantiems savo darbą, šis vadovavimo stilius gali būti puikus būdas pripažinti jų talentą ir tuo pačiu skatinti jų idėjų vystymą. Kaip pastebi Zareen ir Razzaq (2014), laissez-faire vadovavimas darbuotojams suteikia galimybę būti drąsiems ir nebijoti kelti iššūkius sau. Todėl tokio požiūrio darbuotojai yra linkę būti iniciatyviais, kelti problemas į viešumą bei parodyti visas savo galimybes.

Mokslininkas Yang (2015), kuris atlikto tyrimo metu pastebėjo teigiamą koreliaciją tarp laissez-faire vadovavimo stiliaus ir inovatyvaus darbuotojų elgesio. Jo manymu, šis vadovavimo stilius motyvuoja darbuotojų kūrybiškumą bei idėjų generavimą. Sadeghi, Pihie (2013) papildoma autorių bei teigia, kad laissez-faire vadovavimo stiliuje būdinga naujos idėjos, kurios skatina geresnius procesus, politiką ar supaprastintą darbo aplinką kiekvienam. Jiems antrina McCann (2011), Zareen ir Razzaq (2014) pabrėždami, jog darbuotojai vertina laisvę ir savarankiškumą darbe, dėl to jaučia norą kurti naujas idėjas. Be to, Ryan ir Tipu (2013) teigia, jog itin svarbus laissez-faire vadovavimo privalumas yra darbuotojai, kurie gali pagal savo galimybes domėtis naujovėmis bei kurti ir įgyvendinti idėjas, nebijodami pasekmių.

Abbas, Iqbal, Waheed ir Naveed Riaz (2012) manymu, esant laissez-faire vadovavimui, darbuotojai nebijo išmėginti naujų idėjų bei bendradarbiauti įgyvendinant tam tikrą projektą. Pasak mokslininkų Chaudhry ir Javed (2012), laissez-faire vadovai, duodami sprendimų laisvę bei aprūpindami darbuotojus reikiamais įrankiais ir konsultacija, skatina darbuotojus plėtoti bei įgyvendinti naujas idėjas. Autoriams pritaria Aryee, Luk ir Stone (1998), kurių nuomone, jei darbuotojai jaučiasi nesuvaržyti, jie kūrybiškai ieško problemų sprendimo bei yra suinteresuoti kurti naujas idėjas, kurios pagerins darbo vietą ar procesus. Spector (1997) teigimu, laissez-faire vadovavimas darbuotojus labiau įtraukia į organizacinę veiklą bei darbuotojų požiūris labiau atitinka organizacijos vertybes, tuo pačiu jie teikia įvairius pasiūlymus ir idėjas.

Kitokią nuomonę pateikia Khan, Aslam ir kt. (2012) laissez-faire vadovavimo stilių interpretuodamas kaip neigiamą įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Anot mokslininkų, tokio stiliaus vadovai neigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį, nes darbuotojai gali patirti stresą dėl per didelės atsakomybės ir apsisprendimo laisvės. Tam pritaria ir Skogstad ir kt. (2007) tvirtindamas, jog ne visi gali sugebėti susitvarkyti su šio stiliaus atsakomybe bei darbuotojai gali emociškai būti labiau pažeidžiami. Tos pačios nuomonės laikosi Bass ir Avolio (2000), kuris pabrėžia, jog šis vadovavimo stilius nėra laikomas labai efektyviu, darbuotojai nesijaučia palaikymo ir rūpesčio iš vadovo, todėl

gali bijoti žengti patys pirmą žingsnį ir skelbti savo idėjas. Taip pat anot Bass (1998), kadangi vadovai nėra dėmesingi ir ignoruoja vadovo pareigas, jie gali daryti neigiamą įtaką darbuotojams ir jie abejingai žvelgs į užduotis ir neieškos problemų sprendimo, o tiesiog jas paliks.

*Apibendrinant galima pabrėžti, jog laissez-faire vadovavimo stilius dažnai sulaukia neigiamos reakcijos dėl vadovavimo ir santykio su darbuotojais trūkumo. Tačiau šis vadovavimo stilius kai kuriuose atvejuose gali būti gera išeitis, ypač kai surinktos komandos darbuotojai pasižymi talentu ir patirtimi. Laissez-faire vadovavimo stiliuje išryškinama sprendimų laisvė, kuri darbuotojams gali sukelti teigiamus jausmus. Tokiu atveju darbuotojai išlaisvina savo kūrybiškumą, tanpa iniciatyviais bei ieško naujų problemų sprendimo būdų. Tačiau pateikiama ir kita mokslininkų nuomonė, kurie teigia, jog sprendimų laisvė gali sukelti darbuotojui stresą, todėl darbuotojas nenori pats priimti jokių sprendimų ir tampa uždaras.*

### 3. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių tyrimas

#### 3.1. Įmonės „Viking Malt“ veiklos pristatymas

Įmonė „Viking Malt“ yra didžiausia salyklo gamintoja visame Baltijos ir Šiaurės Europos regione. Įmonė superka salyklinius miežius iš vietinės rinkos, taip skatindama vietinį verslo augimą bei tiekia savo produktus visame pasaulyje gėrimų ir alaus pramonei. Įmonės klientai – didžiausios pasaulio alaus gamyklos, tokios kaip „Carlsberg“, „Heineken“, „AB InBev“, „Asahi“, „Groupe Castel“. Lietuvoje – „Volfas Engelman“, „Švyturys“, Utenos alus“, „Gubernija“, „Rinkuškiai“ ir kt. Organizacija susideda iš 5 padalinių, kurie yra Suomijoje, Švedijoje, Danijoje, Lenkijoje ir Lietuvoje. Bendrai įmonėje dirba 230 darbuotojų.

„Viking Malt“ istorija prasideda 1883 m., kai Suomijoje (Lahti) buvo įkurta „Oy Lahden Polttimo Ab“. Jos įkūrėjai, teismo patarėjas Augustas Fellman'as ir aludaris Henrikas Mattuson'as, pradėjo veiklą kaip skysto spirito gamykla. Tačiau po kelių dešimtmečių griežti alkoholio įstatymai užginčijo bendrovės veiklą, todėl savininkai pardavė savo akcijas „Polttimo Oy“. Taip Suomijoje 1934 metais buvo pradėtas gaminti salyklas. Kiek vėliau „Polttimo Oy“ susijungė su „Svenska Malt AB“, kuri veikė Švedijoje (Halmstade). 1997 m. prie įmonės prisidėjo „Litmalt“, kuri randasi Lietuvoje, Panevėžyje. Taip visos įmonės tapo viena organizacija „Viking Malt“. Vėliau 2016 m. „Viking Malt“ suvienijo jėgas su Danijos salyklo grupe DMG, kuriai priklausė trys salyklo kompanijos (dvi Lenkijoje ir viena Danijoje).

Naujoji „Viking Malt“ grupė šiandien yra didžiausia salyklo gamintojų grupė Baltijos ir Šiaurės Europos regione ir penkta pagal dydį Europoje, kurios pajėgumas beveik 600 tūkst. tonų salyklo per metus. Prisijungus dar keliems padaliniams, neišvengiamai keitėsi ir įmonės strategija. Šiuo metu įmonė yra orientuota į klientus, tiekimo grupę ir darbuotojų pasitenkinimą. Todėl įmonė užtikrina pelningą augimą, su tvaria veikla adaptuojamą produktų portfelį ir puikų klientų aptarnavimą. Organizacija apibrėžus viziją – „Discovering the world of malt“ – atrasti salyklo pasaulį, o jos misija – mes tiekiamo pridėtinės vertės salyklo produktus savo klientams.

Organizacija viešai deklaruoja, jog vykdydama veiklą, laikosi galiojančių įstatymų ir kitų teisės aktų, o skaidrumas ir vientisumas yra kertiniai organizacijos veiklos akmenys. Tai reiškia, kad organizacija netoleruoja jokios praktikos, kuri nėra gimusi iš sąžiningumo. Be to, „Viking Malt“ teigia, kad savo verslą ir operacijas grindžia atvirais santykiais. Viena iš skelbiamų organizacijos vertybių – „mes gerbiame žmones“. Organizacija tvirtina, jog jie suteikia lygias galimybes visiems žmonėms, su kuriais dirba, nepaisant jų rasės, religijos, amžiaus, lyties ar kitų asmeninių veiksnių. Be to jų teigimu, su klientais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis elgiasi sąžiningai ir supranta, kad klientai, darbuotojai ir kiti suinteresuotieji subjektai yra gyvybiškai svarbūs verslo augimui.

„Viking Malt“ pateikia žinių siekimo vertybę. Savo įmonės pristatyme, jie paryškina, jog nieks nežino visų atsakymų bei pasaulis aplink keičiasi ir reikalauja nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo, todėl jiems svarbu nuolatinis tobulėjimas. Taip pat organizacija pabrėžia, jog yra įsipareigoję vykdyti socialinę, aplinkosaugos ir finansinę atsakomybę visame savo versle bei jų vertybė pagarba visoms suinteresuotoms šalims. „Viking Malt“ tvirtina, kad gerbia darbuotojus bei taiko aukštus darbuotojų sveikatos ir saugos standartus, tam, kad darbuotojų aplinka būtų saugi. Be to organizacijos teigimu, jie visuomet siekia sėkmės sau ir savo klientams bei jų veikla turi būti pelninga ir duoti naudos įmonei, jos darbuotojams ir savininkams.

### 3.2. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių tyrimo metodologinės nuostatos

Empirinėje darbo dalyje siekiama nustatyti „Viking Malt“ darbuotojų inovatyvų elgesį ir jų požiūrį į vadovus bei identifikuoti vadovų požiūrį į inovatyviu elgesiu pasižyminčių darbuotojų svarbą įmonėje. Todėl šiam tikslui pasiekti buvo pasitelktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa bei kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu.

#### *Tyrimo metodologinį pagrindimą šiame darbe sudaro:*

*Socialinė kognityvinė asmens teorija* – mokymosi teorija, kuri suteikia pagrindą suprasti, kaip formuojasi individo elgesys, esant nuolatiniam pažinimo, aplinkos bei elgesio aspektų tarpusavio ryšiui. Šią teoriją išplėtojo garsus Stanfordo psichologijos profesorius Albertas Bandura (1986), kuris yra laikomas vienas iš svarbiausių socialinės kognityvinės asmens teorijos pradininkų. Visų pirma, teorija detalizuoja stebimojo mokymosi ir modeliavimo procesus bei savaiminio efektyvumo įtaką elgesio formavimui. Teorijoje teigiama, kad didesnis poveikį, esant toms pačioms aplinkos sąlygoms, žmogus gali daryti savo elgesiui, kai jo pažintiniai gebėjimai yra labiau išvystyti (Bandura, 1986; 2001; McLeod, 2016).

*Elgsenos teorijoje* stengiamasi rasti tam tikro elgesio priežastis bei identifikuoti kokios aplinkos sąlygos gali daryti įtaką individo elgesiui, siekiant jį pakreipti reikiama kryptimi. JAV mokslininkas Watson'as (1878-1958) pirmasis pateikė elgsenos teorijos sampratą. Šioje teorijoje pabrėžiama, jog žmogus keičia savo elgesį, kai pastebi, kad už tą elgesį gali gauti naudos. Be to, elgsenos teorijoje didelis dėmesys rodomas žmogaus patirčiai, dėl to, kad kiekvienas žmogaus elgesys yra tam tikrų praeities įvykių rezultatas (Moxley, 2004; Araiba ir Sho, 2019)

*Socialinės sąveikos (mainų) teorija* tvirtina, kad vadovavimas yra socialinis procesas, todėl vadovo ir darbuotojo veiksmai turi vienas kitam įtakos. Socialinės sąveikos teorija teigia, kad vadovavimo efektyvumą lemia ne vadovo asmeninės savybės ar elgsena, o vadovo ir darbuotojų santykiai. Socialinių mainų teorijos pradžia siekia 1958 m., Kai amerikiečių sociologas Homans'as paskelbė straipsnį „Socialinis elgesys kaip mainai“. (Leonavičius, Norkus ir Tereškinas, 2005; Dilton, 2011)

*Žmogiškųjų išteklių valdymo teorija* – vienas iš šios teorijos pradininkų Henri Fayol'as 1916 m. teigė, jog tai yra perspektyvų kompleksas, kurio metu yra individai pastebimi kaip potencialiai sudėtingi ir kūrybiški ištekliai. Anot teorijos, darbuotojų elgesys priklauso nuo daugelio skirtingų išorinių bei vidinių faktorių – asmeninių savybių bei aplinkos įtakos. Taip pat žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje teigiama, jog būtent darbuotojai savo gebėjimais bei žiniomis didina organizacijos konkurencinį pranašumą (Wren ir Bedeian, 1994; Noe ir kt., 2017).

**Kiekybinis tyrimas.** Darbe parengtas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 2 priedą), apjungiantis du tyrimo diagnostinius blokus ir jų tyrimo kriterijus. Remiantis teorinėje dalyje nagrinėtų mokslininkų (Van Engen ir Verhagen, 2005; Bass ir Avolio, 2006; Einarsen, Aasland ir Skogstad, 2007; Penge, 2008; Northouse, 2009; Rhee ir kt., 2010; Geib ir Swenson, 2013; Rachmawat ir Lantu, 2014; Adeyoyin, 2015; Boamah ir kt., 2018; Li, Sajjad ir Wang, 2019) išvalgomis, išskirti pirmojo ir antrojo tyrimo bloko kriterijai bei aprašyti teiginiai.

*Pirmas tyrimo diagnostinis blokas sudarytas iš darbuotojo inovatyvaus elgesio dedamųjų:* problemų sprendimas ir atpažinimas, idėjų generavimas, idėjų rėmimas, idėjos įgyvendinimas, nuolatinis

tobulėjimas, darbo įgūdžiai ir darbuotojų asmeninės charakteristikos. Pirmosios keturios dedamosios padėjo išsiaiškinti darbuotojų gebėjimą analizuoti ir iškelti problemas, darbuotojų gebėjimą mąstyti neįprastai bei kurti. Taip pat pateikti idėjas kolegoms taip, jog jie pritarę joms bei įgyvendinti savo sukurtas idėjas (Farr ir Tran, 2008; Messmann ir Mulder, 2010). Nuolatinio tobulėjimo kriterijus sudarė galimybę identifikuoti darbuotojo norą ir galimybių ieškojimą nuolat mokytis, laisvo laiko skyrimą savo srities tobulėjimui bei žinių pritaikymą kuriant naujas idėjas (Penge, 2008; Rhee ir kt., 2010). Darbo įgūdžiai paryškino darbuotojo darbo specifikos ir patirties įgalinimą ieškoti patobulinimų darbe ir gebėjimą priimti kūrybiškų sprendimus, atliekant užduotis darbe (Stats ir Gino, 2010; Adeyoyin, 2015). Be to darbuotojų asmeninės charakteristikos ne ką mažiau reikšmingos inovatyviam darbuotojų elgesiui, ši dedamoji padėjo išsiaiškinti darbuotojų savarankiškumą, kūrybinį mąstymą ir požiūrį į pokyčius darbe (Amo ir Kolvereid, 2005; Nybakk, 2012).

*Antrasis tyrimo diagnostinis blokas padėjo įvertinti darbuotojų požiūrį į savo vadovą ir nustatyti vadovų vadovavimo stilių.* Jų sąsaja su darbuotojų inovatyvių elgesiu leido įvertinti kurie vadovavimo stiliai skatina ir slopina darbuotojų inovatyvų elgesį. Pirmasis kriterijus apibrėžė transformacinį vadovavimo stilių, kuris apibūdina vadovo gebėjimą padirginti darbuotojus, inicijuoti pokyčius ir gerbti darbuotojų nuomonę (Northouse, 2009; Silvia, 2016; Boamah ir kt. 2018; Li, Sajjad ir Wang, 2019). Antrasis – transakcinį vadovą, kuris yra orientuotas į užduotis, darbuotojų skatinimą imtis veiksmų bei juos įgyvendinti laiku (Yuan ir Woodman, 2010; Hair, Hult, Ringle ir Sarstedt 2016; Faraz, Yanxia ir kt., 2018). Trečiasis vadovavimo stilius parodo tarnaujantį vadovą, kurio vadovavimo stilius yra negriežtas, empatiškas, rūpinasi darbuotojais ir jų vieningumu (Spears, 2010; Adamson, 2012; Geib ir Swenson, 2013; Rachmawati ir Lantu, 2014; Timiyo, Yeadon ir Lee, 2016). O ketvirtasis vadovavimo stilius – laissez-faire paryškina darbuotojų savarankiškumą, laisvę spręsti problemas ir darbuotojų ugdymą (Bass ir Avolio, 2006; Einarsen, Aasland ir Skogstad, 2007; Giri ir Santra, 2010; Chaudhry ir Javed, 2012; Westerlaken, Woods, 2013).

***Duomenų rinkimo metodai.*** Vienas iš populiariausių kiekybinio tyrimų metodų – anketinė apklausa. Todėl esant tikslui identifikuoti inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančius vadovavimo stilius buvo parengta anketa (žr. 3 priedą).

Anketą, skirtą „Viking Malt“ įmonės darbuotojams, apima:

- 1) informacija, kurioje apklausiamiesiems paaiškinamas tyrimo tikslas, kodėl apklausa yra vykdoma ir paryškinamas anonimiškumas.
- 2) uždaro tipo teiginiai, kuriuos respondentai vertino taip/abejoju/ne.
- 3) sociodemografiniai apklausiamųjų duomenys.

***Duomenų analizės metodai.*** Buvo pasitelkta statistinė duomenų analizė (SPSS). Darbe naudojama aprašomoji statistika: procentinis pasiskirstymas, koreliacinė analizė, leidžianti įvertinti inovatyvaus elgesio dedamųjų ir vadovavimo stilių raišką bei vadovavimo stilius, įgalinančius inovatyvų darbuotojų elgesį.

Siekiant nustatyti vadovo vadovavimo stilių įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui, remtasi Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientu. Koeficientas matuoja kintamuosius pagal intervalų skalę, o ryšio stiprumo įvertinimas pateiktas 2 paveikslėlyje.



Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė										
Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

2 pav. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (<http://spsspagalba.lt/uncategorized/koreliacija-spss>)

**Tyrimo imties charakteristikos.** Siekiant tyrimo tikslo ir objektyvaus kintamųjų kriterijaus vertinimo, empirinis tyrimas buvo atliekamas visoje „Viking Malt“ grupėje (Lietuva, Lenkija, Suomija, Danija ir Švedija). Įmonėje dirba 230 darbuotojų. Tyrime dalyvavo 144 darbuotojai (apskaičiuota pagal Paniotto formulę):

$$n = \frac{1}{d^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{5^2 + \frac{1}{230}} = 144$$

čia  $n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje,  $\Delta$  – paklaidos dydis (5 proc.),  $N$  – generalinė aibė.

**Tyrime dalyvavusių asmenų sociodemografinės charakteristikos.** Tyrimo rezultatai parodė, kad anketinėje apklausoje daugiausiai dalyvavo respondentai, kurių amžius 30 – 49 metai (54 proc. ), o mažiausiai pasireiškė darbuotojai vyresni nei 60 metų (9,7 proc. ). Tiriant gautus anketinės apklausos duomenis paaiškėjo, kad didžiausia dalis respondentų šiame darbe dirba 6-15 metų (31 proc. ), tik labai nedaug apklaustųjų dirba iki 1 metų (7 proc. ). 14 proc. atsakiusių turi vidurinį išsilavinimą, 45 proc. – aukštesnįjį bei 41 proc. aukštąjį išsilavinimą.

**Kokybinis tyrimas.** Darbe buvo parengtas interviu *tyrimo instrumentarijus* (žr. 4 priedą), apjungiantis inovatyvaus elgesio bei vadovavimo stilių kriterijus. Kriterijai išryškinti remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotų mokslininkų (House, Hanges, Javidan, ir kt., 2004; Gill, 2006; Farr ir Tran, 2008; Messmann ir Mulder, 2012; Livotov, 2013; Hirtz, Murray Riordan, 2015; Rinthaisong, 2017; Boamah, Laschinger ir kt. 2018; Li, Sajjad ir Wang, 2019) vadovavimo stilių bei inovatyvaus darbuotojų elgesio suvokimu.

Pirmajame kriterijuje trys teiginiai apjungė bendrą vadovavimo stiliaus supratimą, tam, kad išsiaiškinti vadovų tendenciją veikti pagal vieną ar kitą vadovavimo stilių. Siekiant identifikuoti vadovavimo stilių buvo nagrinėtas vadovų požiūris į darbuotojų iniciatyvas ir siūlomas naujas idėjas, veiklos organizavimą ir organizacijos tikslų įgyvendinimą bei santykius su darbuotojais. Likę septyni inovatyvaus elgesio kriterijai leido įvertinti vadovų požiūrį į inovatyvų darbuotojų elgesį. Kriterijai buvo pasirinkti tokie pat kaip kiekybiniame tyrime.

**Duomenų rinkimo metodai.** Kokybiniam tyrimui įgyvendinti buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo dalyviai apklausti „akis - į - akį“. Šio interviu klausimai padėjo suprasti vadovų požiūrį į inovatyvius darbuotojus ir kaip jie gali daryti įtaką darbuotojų inovatyvumui. Taip pat gauti duomenys ir detalės apie inovatyvų darbuotojų elgesį įmonėje, bei kaip jis valdomas.

**Duomenų analizės metodai.** Kokybinė turinio analizė. Naudojama siekiant suprasti inovatyvaus elgesio bei vadovavimo stilių raišką, interpretuojant vadovo pateiktus paaiškinimus. Taip pat nustatyti ryšį tarp vadovavimo ir inovatyvaus darbuotojų elgesio.

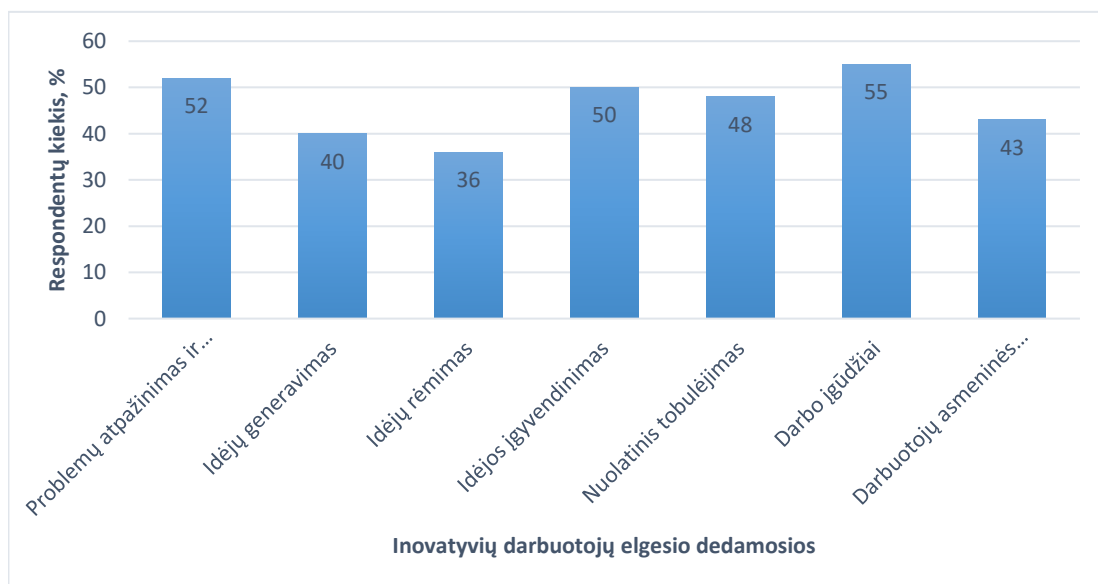
**Tyrimo imties charakteristikos.** Interviu apklausti penki „Viking Malt“ dirbantys vadovai, kurie tiesiogiai vadovauja darbuotojams. Jie buvo pasirinkti todėl, nes palaiko tiesioginį ryšį su darbuotojais ir tiesiogiai gali paveikti darbuotojų inovatyvų elgesį.

### 3.3. Darbuotojų inovatyvaus elgesio raiškos tyrimo rezultatų analizė

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, jog inovatyvus darbuotojų elgesys nėra suprantamas vienareikšmiškai, tačiau susisteminti sampratos duomenys leido išskirti septynias dedamąsias, kurios apibūdina inovatyvų darbuotojų elgesį. Siekiant suprasti darbuotojų inovatyvaus elgesio raišką, tyrime siekiama išsiaiškinti, kuriomis inovatyvaus elgesio dedamosiomis pasižymi nagrinėjamos įmonės darbuotojai.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 144 įmonės „Viking Malt“ darbuotojai. Šie darbuotojai vertino inovatyvaus elgesio dedamąsias, išreiškė nuomonę kaip jie elgiasi vienais ar kitais atvejais, esant problemoms, pokyčiams bei naujovėms darbe.

Gauti duomenys (žr. pav. 3.) parodo, jog daugiausiai įmonėje darbuotojai dirba pagal savo funkciją ir mano, jog jų darbo įgūdžiai yra puikūs (55 proc.). Taip pat 52 proc. apklaustųjų teigia, kad jie analizuoja problemas ir ieško problemų sprendimo, bei pasireiškia idėjų įgyvendinimo procese (50 proc.). Tačiau respondentai mažiausiai pasižymi idėjos rėmimo dedamąja (36 proc.) ir idėjų generavime dalyvauja pasyviau (40 proc.).



3 pav. Darbuotojų inovatyvaus elgesio raiška, proc.

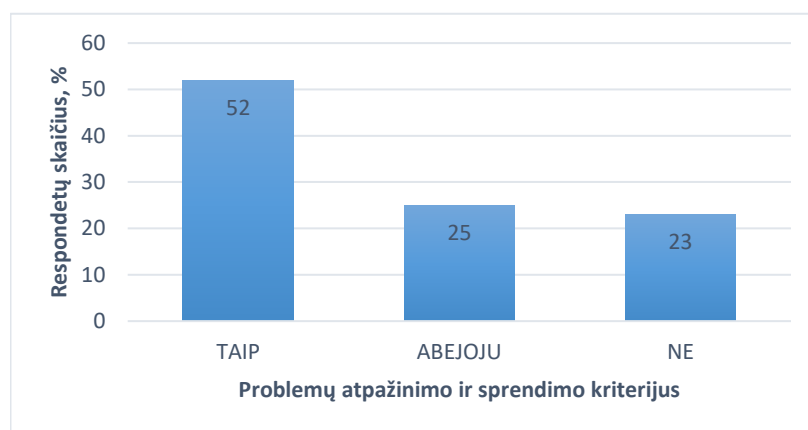
Siekiant suvokti, kodėl darbuotojai daugiau ar mažiau pasižymi šiomis dedamosiomis, ir identifikuoti kokiomis konkrečiomis savybėmis, charakteristikomis ir veiksmais jie pasižymi, šio tyrimo rezultatai nagrinėjami detaliau. Rezultatai išskaidyti pagal pirmojo diagnostinio bloko išskirtus kriterijus.

**Problemų atpažinimas ir sprendimas.** Remiantis rezultatais, matoma, jog dauguma darbuotojų (52 proc.) problemų atpažinimą ir jų sprendimą vertina kaip jiems būdingą reiškinį (žr. 4 pav.). 25 proc.

respondentų pažymi, jog jie abejoja ar jų darbe jie aktyviai ieško kliūčių bei veiksmų jų šalinimui bei 22 proc. tikina, kad jiems nesvarbu darbe kylančios problemos bei jų sprendimo būdai.

Anot Messmann ir Mulder (2014), problemų atpažinimą ir sprendimą labiausiai parodo darbuotojo renkama informacija apie naujus metodus bei nuolatinis darbo vietos tobulinimas. NAGRINĖTOS ĮMONĖS net 58 proc. apklaustųjų ši teiginį patvirtino, pareikšdami, jog jie visada ieško galimybių, kaip patobulinti esamą situaciją darbinėje aplinkoje. Tai reiškia, jog darbuotojai imlūs naujovėms ir stengiasi pagerinti savo darbo vietą. Taip pat dauguma respondentų (58 proc.) pabrėžia ir tai, jog jie nebijo apie dabartines problemas kalbėti viešai su vadovais bei kolegomis. Tai patvirtina Farr ir Tran (2008) teiginį, jog darbuotojai, kurie nuolat ieško naujovių darbe, nebijo kelti problemų į viešumą.

Tačiau 45 proc. darbuotojų abejoja ar jie nuolat analizuoja kylančias problemas, kurios trukdo sėkmingai atlikti užduotis darbe. Pagal pateiktus apklausos rezultatus ir susipažinus su įmonės darbuotojais, galima numanyti, jog jie neturi laiko problemoms analizuoti ir koncentruojasi tik ties problemų sprendimu. Be to, tai yra įprasta praktika organizacijoje ir daugelis jų kolegų elgiasi taip pat.



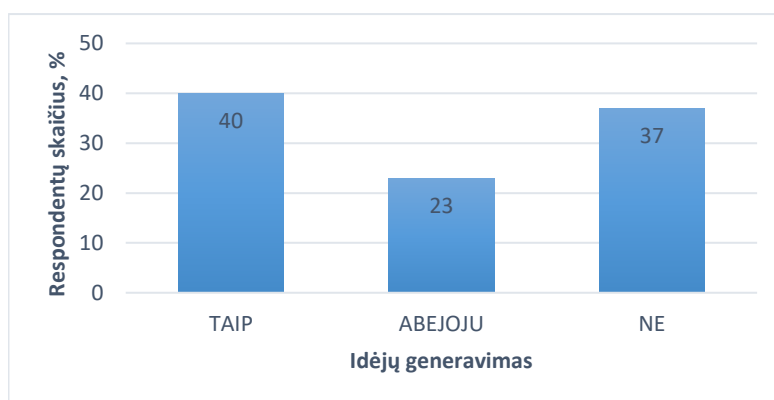
**4 pav.** Darbuotojų problemų atpažinimo ir sprendimo raiška, proc.

Kitas kriterijus, kuris pateiktas anketoje – *idėjų generavimas*. Anot Geležytės (2016), idėjų generavimas glaudžiai susijęs su problemų atpažinimu ir sprendimu, nes sprendžiant kliūtis, darbuotojai kuria naujas naudingas idėjas. Tačiau šis teiginys nepasitvirtino tyrime, nes darbuotojai mažiau linkę generuoti naujas idėjas, nei ieškoti problemų sprendimo. Nors dauguma darbuotojų teigiamai atsakė į problemų sprendimo kriterijų, tačiau ne tiek daug darbuotojų nuolat kuria idėjas (37proc. ), bei 23 proc. respondentų abejoja ar jie prisideda prie naujų idėjų generavimo. Tik 40 proc. atsakiusių yra linkę kurti inovatyvias idėjas (žr. 5 pav.).

Pasak Amabile (2013), jei darbuotojas pasižymi inovatyviu elgesiu, jis bus linkęs žiūrėti į problemų sprendimus kiek neįprastai. Todėl idėjų generavime itin svarbus darbuotojo kūrybiškumas, bei kaip dažnai jis sugalvoja netipiškų būdų įvykdyti užduotis. Tačiau daugelis respondentų (57 proc.) nemano, jog jų galvoje dažnai kyla netikėčiausių idėjų. 48 proc. apklaustųjų tvirtina, jog esant problemai jie neieško naujų/netradicinių būdų kaip ją išspręsti.

Nepaisant to, didžioji dalis respondentų (55 proc.) pabrėžia, kad jiems patinka kurti naujas idėjas, kurias galima būtų pritaikyti tobulinant veiklas organizacijoje. Tai parodo, jog Patterson, Kerrin ir Gatto-Roissard (2015) buvo teisūs dėl to, kad idėjas generuoja tie darbuotojai, kurie nuolat mato kur

gali patobulinti darbo vietą ir imasi veiksmų. Taip pat 47 proc. darbuotojų teigia, jog sugalvoja naujų būdų ir metodų kaip įvykdyti įprastas užduotis. Todėl galima teigti, jog daugumai darbuotojų patinka generuoti naujas idėjas, tačiau jie nemano, jog jos yra neįprastos ir išsiskiriančios nuo kitų kolegų idėjų.

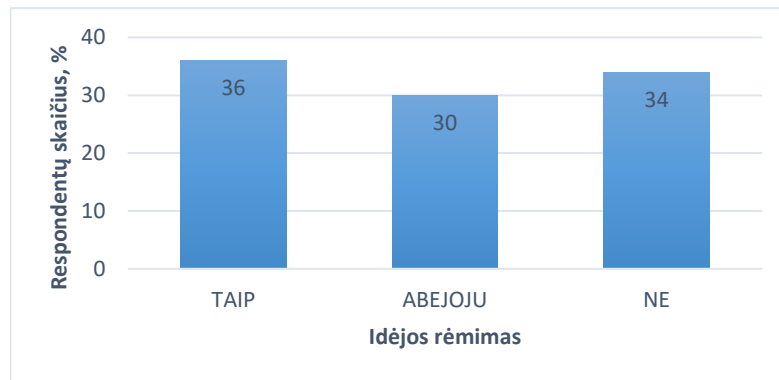


**5 pav.** Darbuotojų idėjų generavimo raiška, proc.

Trečiasis kriterijus, kuris buvo aprašomas anketoje – *idėjų rėmimas*. Remiantis anketos rezultatais, iš visų dedamųjų, šia darbuotojai pasižymėjo mažiausiai (36 proc.). Netgi 34 proc. respondentų pareiškė, jog nesiekia kolegų ir vadovų palaikymo, kad idėja būtų įgyvendinta, o 30 proc. negalėjo tiksliai atsakyti kaip jie iškelia savo naują idėją (žr. 6 pav.). Tai gali būti dėl tokių priežasčių, kaip nusivylimas dėl to, jog anksčiau jų nieks nepalaikė, baimė būti nepripažintam kolegų bei vadovų, bei asmeninės charakteristikos. Todėl siekiant išsiaiškinti priežastis, reikalinga detalesnė analizė.

Didžioji dalis respondentų (55 proc.) teigė, jog nesistengia paaiškinti, kodėl jų teikiamos idėjos yra reikalingos ir svarbios organizacijos veiklos tobulinimui. Taip pat dauguma darbuotojų (55 proc.) atskleidė, jog nesugeba lengvai įtikinti vadovų ir kolegų naujos idėjos sėkme. Šie du teiginiai susiję vienas su kitu ir matoma, jog siekiant sulaukti vadovų ir kolegų palaikymo, būtina paaiškinti idėjos svarbą. Galima daryti prielaidą, jog darbuotojai bijo būti nepripažinti, taip pat nepasiti savimi, o tai turi didelę įtaką idėjos rėmimo veiksmams.

Moksliniuose šaltiniuose tvirtinama, jog idėjų pateikimas (rėmimas) yra pati sudėtingiausia ir svarbiausia dalis kuriant bei įgyvendinant idėją. Todėl itin svarbu inovatyviems darbuotojams tinkamai pateikti idėją, įtikinti kitus kolegas ir vadovus jų sėkme bei psichologiškai pasiruošti idėjų gynimui (Shriar, 2011). Taigi daugumos apklaustųjų (56proc.) pabrėžimas, jog kliūtis, kurios gali trukdyti įgyvendinti idėją geba numatyti ir pašalinti iš anksto yra teigiamas aspektas idėjos rėmimo dimensijoje. Tačiau daugelis (44 proc.) abejoja ar jiems patinka išsakyti naujas idėjas kolegoms ir vadovams, tai gali būti pasekmė jau anksčiau nagrinėtų priežasčių.

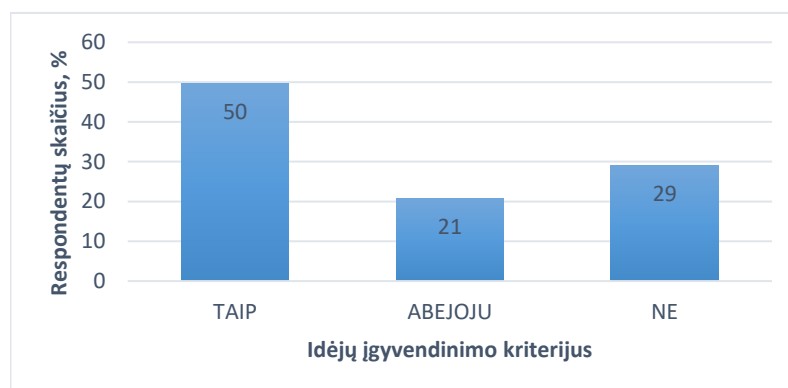


**6 pav.** Idėjos rėmimo, kuri būdinga įmonės darbuotojams raiška, proc.

Duomenys leido identifikuoti, jog *idėjos įgyvendinimo* visada imasi 50 proc. apklaustųjų, 21 proc. neturi nuomonės šiuo aspektu, o 29 proc. nenori būti įtraukti įgyvendinant naują idėją. Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, jog mažesnė dalis generuoja idėjas, tačiau daugiau darbuotojų prisideda prie jų įgyvendinimo (žr. 7 pav.).

Didžioji dalis darbuotojų (60 proc.) nuomone, jie visuomet stengiasi, jog idėjos būtų įgyvendintos praktikoje (pvz., tobulinant daro procesus ar produktą, sprendžiant problemines situacijas). Pasak Lukes (2012), idėjos sėkmingam įgyvendinimui, reikalinga nuolat domėtis kaip vyksta įgyvendinimo procesas ir esant būtinybei, jį koreguoti. Įmonėje dauguma respondentų (64 proc.) visada domisi, ar procesas vyksta sklandžiai, ar nekyla nenumatytų problemų, įgyvendinant idėją. Anot Howell ir kt., (2005), idėjos įgyvendinime labai svarbu įveikti kliūtis ir kitų darbuotojų pasipriešinimą, todėl savo kolegų įtraukimas į idėjų įgyvendinimo procesą gali įnešti didesnę sėkmę.

Tačiau dauguma darbuotojų pabrėžia (49 proc.), jog įgyvendindamas savo idėją ar diegdamas naujus darbo metodus nesistengia į šį procesą įtraukti savo kolegų. Be to, 43 proc. respondentų suvokimu, jiems nereikalingi idėjų/naujų metodų ar būdų įgyvendinimo planai, tam, kad numatytą procesą iki smulkmenų. Galima teigti, jog darbuotojai stengiasi, jog jų sugeneruotos idėjos būtų įgyvendintos ir jie domisi, kad idėjų įgyvendinimas vyktų sklandžiai, tačiau nemėgsta planuoti bei įtraukti kolegų į idėjų įgyvendinimą. Taip gali būti dėl to, kad darbuotojai sukūrę idėją.



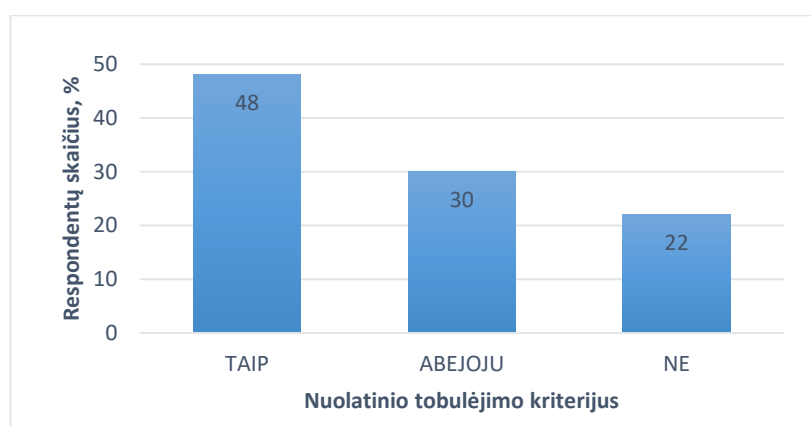
**7 pav.** Darbuotojų gebėjimo įgyvendinti idėjas raiška, proc.

Apklausoje vertinta ir *nuolatinio tobulėjimo* dedamoji. Respondentų teiraujamas, kokiais būdais jie ugdo save ir tobulinasi savo įgūdžius bei žinias apie šaką, kurioje jie dirba. Anot De Spiegelaere (2014), mokymasis bei naujų žinių įgijimas yra itin svarbus naujų idėjų kūrimui ir jų įgyvendinimui.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dauguma nagrinėjamos įmonės darbuotojų (48 proc.) teigia, jog svarbu tobulėti ir nuolat mokytis, 30 proc. darbuotojų neturi nuomonės, o 22 proc. darbuotojų manymu, jiems nereikalingas tobulėjimas darbo vietoje (žr. 8 pav.).

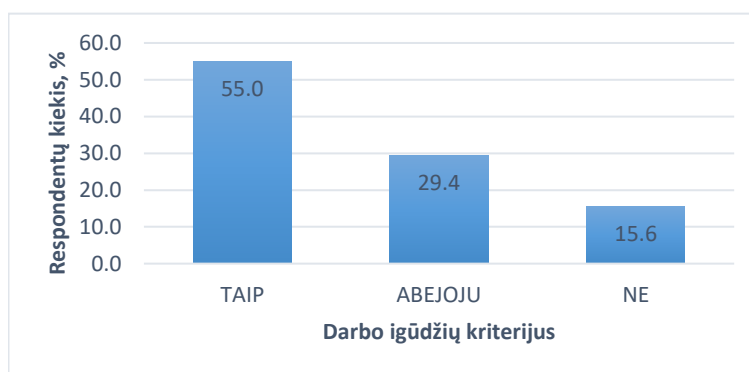
Net 60 proc. apklaustųjų teigė, jog mėgsta dalintis naujausiomis žiniomis su kolegomis ar pasisemti žinių iš jų, nes taip atsiranda galimybės tobulinti darbo procesus ir inicijuoti pokyčius organizacijoje. 54 proc. respondentų suvokia, jog nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis yra jų gyvenimo „variklis“. Tai patvirtina mokslininko Storen (2016) nuomonę, jog diskutuodami darbuotojai apie naujausias žinias bei darbo problemas, pasisemia naujų idėjų.

Pasak Park ir kt. (2014), darbuotojas turi tobulėti ne tik darbo vietoje, tačiau ir savo laisvu laiku. Tačiau nedaugelis įmonės darbuotojų laisvu laiku domisi verslo bei darbo specifikos aktualijomis, todėl 52 proc. apklaustųjų teigė, jog laisvu laiku neskaito straipsnių, kuriuose aptariamos mokslo ir verslo praktikos naujovės. Darbuotojai nori įgyti žinių bei tobulėti, tačiau darbo metu.



**8 pav.** Darbuotojų nuolatinio tobulėjimo raiška, proc.

Anketinėje apklausoje, taip pat atsižvelgta į respondentų *darbo įgūdžius*. 55 proc. respondentų savo darbo įgūdžius vertina teigiamai, mažesnę dalį (15,6 proc. ) tvirtina, jog jų darbo įgūdžiai neatitinka darbo pozicijos, kurią šiuo metu užima (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Darbuotojų darbo įgūdžių raiška, proc.

Kaip ir minėta literatūroje, darbuotojas, dirbantis pagal savo darbo specifiką, turėtų pasižymėti aukštesniu inovatyviu elgesiu (Kassem ir Sarhan, 2013). Tačiau pasak Stoffers ir Heijden (2009) tai gali priklausyti ir nuo darbuotojo charakterio savybių. Todėl detaliau pateikta tiek darbo įgūdžių kriterijus, tiek darbuotojų asmeninės charakteristikos.

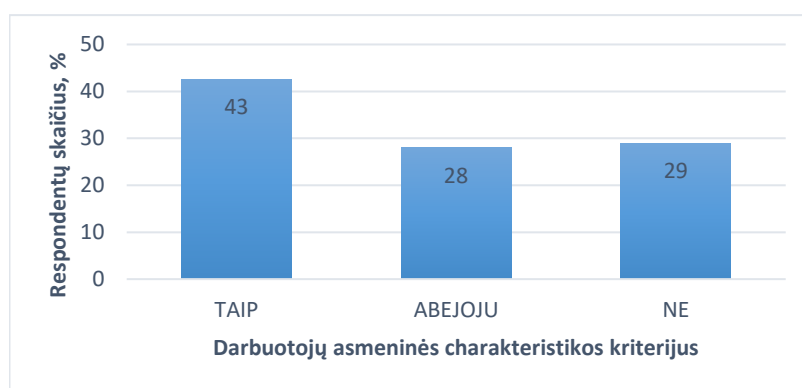
Net 75 proc. apklaustųjų nuomone, jų darbo kvalifikacija ir įgūdžiai atitinka jų atliekamas funkcijas organizacijoje. 53 proc. respondentų pabrėžė, jog jų darbo įgūdžiai padeda greitai prisitaikyti prie pokyčių organizacijoje. 52 proc. darbuotojų manymu, dėl to, kad jie išmano darbo specifiką, jie gali puikiai atlikti jiems paskirtas užduotis.

Moksliniuose šaltiniuose pažymima, jog *darbuotojų asmeninės charakteristikos* gali turėti įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui. Siekiant išsiaiškinti kokiomis charakterio savybėmis pasižymi darbuotojai, apklausoje buvo atkreiptas dėmesys į charakterio savybes, kurios gali lemti darbuotojo inovatyvumą. Nors dauguma respondentų (43proc.) patvirtina inovatyvaus elgesio charakterio savybes, tačiau 29 proc. jų nepasižymi inovatyviomis savybėmis. 28 proc. neturi konkrečios nuomonės dėl tam tikrų požymių, kurie parodo inovatyvų mąstymą, dėl to galima teigti, jog šie darbuotojai negali būti priskirti prie inovatyvaus elgesio charakteristikos (žr. 10 pav.).

Pasak Spiegelaere (2014) savarankiški žmonės yra linkę labiau kurti naujas idėjas bei jas vystyti. Kadangi jau ankščiau aptartuose rezultatuose tik 40 proc. teigė, jog jie dalyvauja naujų idėjų kūrimo ir tik 36 proc. jas vysto (idėjų rėmimas), todėl ir savarankiškumo lygis mažesnis (43 proc.). Tai patvirtina mokslininko teiginį.

Kitas mokslininkas (Stats ir Gino, 2010) akcentuoja, kitas individualias savybes, darančios teigiamą įtaką inovatyvaus elgesio rezultatams. Autorius teigia, kad aukštas savarankiškumas lemia darbuotojo polinkį idėjų kūrimui. Taigi, 50 proc. respondentų save apibūdino kaip savarankišką asmenybę, kuri geba spręsti problemas ir priimti sprendimus, o 54 proc. darbuotojų atsakė, jog jie visada pritaria naujoms idėjoms ir palaiko pokyčius, bei neretai pats tampa jų iniciatoriumi.

Taip pat mokslinėje literatūroje paryškinama, jog neįprastas mąstymas skatina idėjų generavimą bei jų įgyvendinimą, o tai labai priklauso nuo pačio darbuotojo. 44 proc. darbuotojų teigia, jog jie neišsiskiria iš savo kolegų ir, kad jų mąstymas nėra neįprastas.



**10 pav.** Darbuotojų asmeninės charakteristikos raiška, proc.

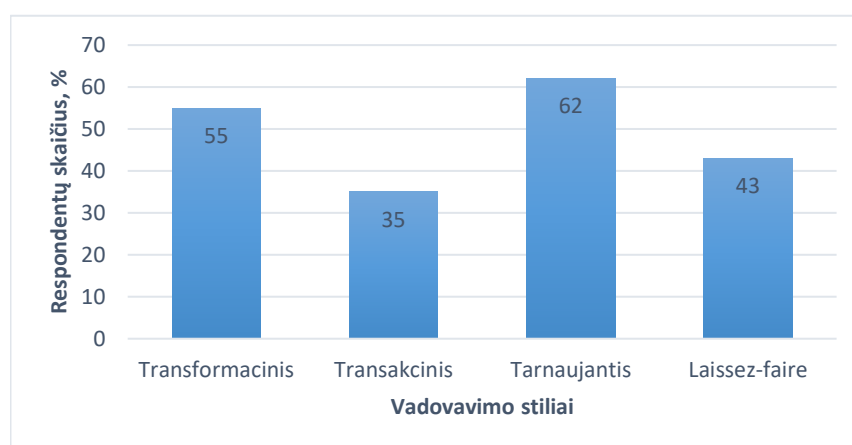
*Apibendrinant galima teigti, jog nagrinėtoje įmonėje darbuotojai linkę atpažinti ir spręsti problemas, įgyvendinti naujas idėjas bei turi gerus darbo įgūdžius. Tačiau mažesnę dalis darbuotojų kūrybiškai žiūri į idėjų generavimą bei nori pateikti savo naujas idėjas kolegoms ir vadovams. Be to, darbuotojų nuomone, jiems sunkiai pavyksta įtikinti kitus kolegas idėjos sėkme. Kadangi anketinėje apklausoje didesnę dalis darbuotojų teigiamai reagavo į vidinius veiksnius, veikiančius inovatyvų darbuotojų, dėl to tikslinga nagrinėti vadovų vadovavimo stilių, kuris gali daryti įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui.*



### 3.4. Vadovų vadovavimo stiliaus raiškos tyrimo rezultatų analizė

Moksliniuose šaltiniuose tvirtinama, jog darbuotojų inovatyvumą gali lemti tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Šiame darbe akcentuojamas vadovų vadovavimo stilius kaip darbuotojų inovatyvumą lemiantis veiksnys, todėl anketine apklausa buvo norima atskleisti kokie vadovų vadovavimo stiliai vyrauja „Viking Malt“ įmonėje. Apklausa parodė darbuotojų požiūrį į savo vadovus.

Gauti rezultatai (žr. 11 pav.) leido interpretuoti, jog daugiausiai šioje įmonėje vadovai pasižymi tarnaujančiu stiliumi – 62 proc. respondentų būtent taip apibrėžė savo vadovą. 55 proc. darbuotojų mano, jog jų vadovas pasižymi transformaciniu vadovavimo stiliumi, o 35 proc. paryškina vadovo transakcinio stiliaus buvimą. Taip pat pagal darbuotojų atsakymus, galima teigti, jog 45 proc. vadovų priklauso laissez-faire vadovavimo stiliumi.



**11 pav.** Vadovų vadovavimo stilių raiška „Viking Malt“, proc.

Pirmasis antrojo bloko tyrimo kriterijus apibūdino *transformacinį vadovavimo stilių*. Dauguma darbuotojų (55proc.) savo vadovą apibrėžė kaip transformacinį vadovą, 28 proc. abejojo ar pateikti teiginiai atitinka jų vadovą, o 17 proc. tam prieštaravo (žr. 12 pav.). Anot Boamah ir kt. (2018), transformacinis vadovas savo charizma ir idealizuota įtaka geba motyvuoti darbuotojus pasitikėti ir sekti jo misija. 58 proc. apklaustųjų tikino, jog jų vadovas visuomet drąsina ir įkvepia imtis veiksmų (pvz., ieškoti problemų sprendimo būdų), taip galėdamas pakreipti darbuotojus norima linkme.

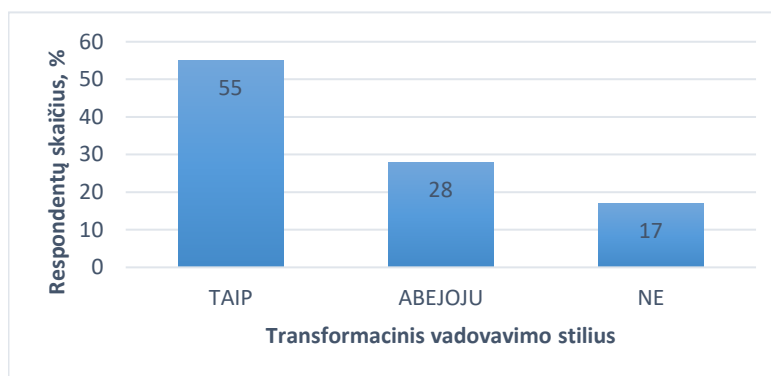
Nagrinėjant šį kriterijų, galima pastebėti jog visi teiginiai procentais išsidėstė vieningai. 60 proc. respondentų teigia, jog jų vadovas visada yra dėmesingas ir rūpinasi jais (pvz., klausia kaip man sekasi dirbti, ar nereikia pagalbos). 58 proc. darbuotojų nuomone, esant problemoms darbo vietoje, vadovas visada išklauso jų pačių ir kitų kolegų, prieš priimdamas sprendimą (pvz., klausia mūsų nuomonės ir atsižvelgia į mūsų siūlymus). 49 proc. respondentų savo vadovą galėtų apibūdinti kaip pokyčių iniciatorių ir vizionierių, kuris mielai dalinasi mintimis (pvz., ką norėtų tobulinti, kas bus ateityje ir kaip aš būsiu įtrauktas į šiuos pokyčius). Tai patvirtina Afsar ir kt. (2018) nuomonę, jog transformacinis vadovas, kuris yra dėmesingas ir įsiklauso darbuotojų problemų, sužadina pokyčius organizacijoje.

52 proc. teigia, jog vadovas suteikia visas galimybes tobulėti ir nuolat skatina mokytis naujų dalykų (pvz., siunčia į mokymus, seminarus bei dalijasi informacija apie naujus darbo metodus). Remiantis darbuotojų atsakymais, galima teigti, jog dauguma vadovų kuria ryšį su darbuotojais, taip pat suteikia



galimybes tobulėti ir išklauso darbuotojų nuomonės prieš pateikdami galutinį sprendimą. Be to, savo pavyzdžiu, motyvuoja darbuotojus imtis pokyčių ir nebijoti naujovių darbo vietoje.

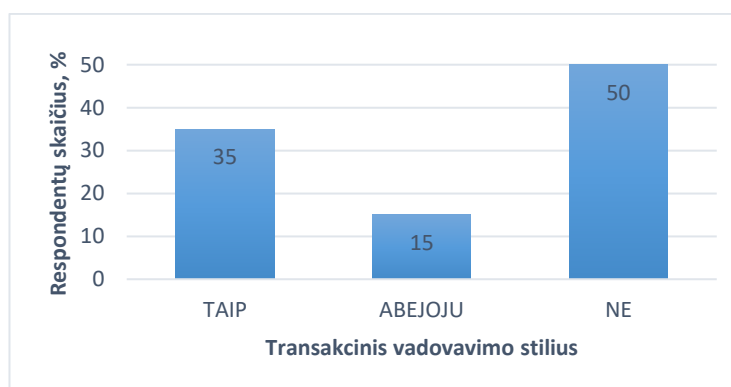
Mažiausia dalis respondentų nesutiko su šiais teiginiais (17 proc.), o likusieji (28 proc.) neturi nuomonės apie savo vadovo pokyčių iniciavimą, bendravimo ypatumus bei problemų sprendimo būdus. Tai gali būti dėl to, jog darbuotojai tiesiogiai mažai bendrauja su vadovais, galbūt dar mažai laiko dirba su šiuo vadovu, o gal vadovas stipriai nepasižymi šiais bruožais.



**12 pav.** Transformacinio vadovavimo stiliaus raiška įmonėje, proc.

*Transakcinis vadovavimo stilius* – kitas antrojo bloko kriterijus, kuris yra priešingybė transakciniam vadovavimo stiliui. Šis stilius nukreiptas į užduoties siekimą apdovanojimus ir abipusiai naudingus mainus tarp vadovo ir darbuotojo (Caillier ir Sa, 2016). Dėl to transakcinio stiliaus kriterijuje nagrinėjami šie aspektai.

Dauguma respondentų (50 proc.) įvertino savo vadovą kaip nepasižymintį transakciniu vadovavimo stiliumi. Tačiau 35 proc. apklaustųjų patvirtina šiuos bruožus kaip tinkančius savo vadovui, o 15 proc. neturi nuomonės (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Transakcinio vadovavimo stiliaus raiška įmonėje, proc.

Analizuojant duomenis matoma, jog nagrinėtos įmonės vadovai nepasižymi konservatyvumu, rizikos bei pokyčių vengimu (58 proc.). Taip pat 53 proc. darbuotojų teigia, kad jų dažnai neapdovanoja už gerą darbą ir tiksliai įvykdytas paskirtas užduotis. 48 proc. paprieštaravo teiginiui, jog vadovas visada koncentruojasi į procesą ir siekia kontroliuoti situaciją organizacijoje. Tačiau 45 proc. teigia, kad jų vadovai visada pateikia konkrečias užduotis ir nurodymus, kuriuos turėtų įvykdyti laiku ir pagal planą.

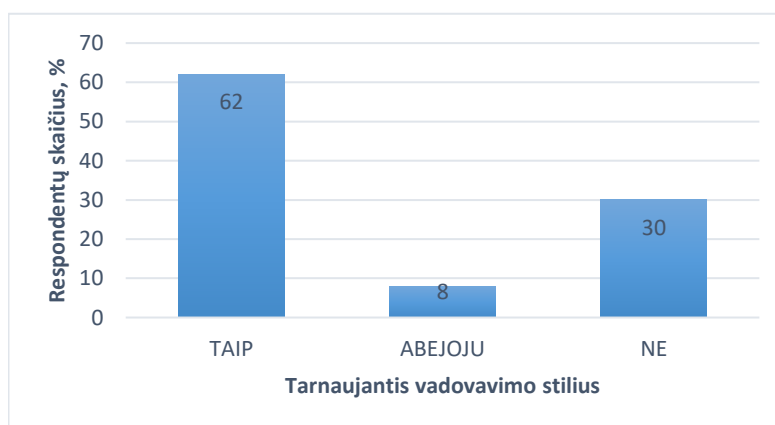
Atsižvelgiant į apklausos rezultatus galima teigti, jog mažesnė dalis vadovų kontroliuoja kiekvieną darbuotojo žingsnį ir pasitelkia atlygį darbuotojų skatinimui, tačiau vadovai visiškai neatsiriboja nuo sprendimų priėmimo ir užduočių įgyvendinimo bei sukonkretina užduotis, kurios turi būti įvykdytos iki tam tikro laiko. Tai yra svarbu įmonei, nes dirbant su klientais ir tiekiant produktą jiems, vadovai privalo užtikrinti ne tik inovatyvų, bet ir atsakingą darbuotojų darbą. Taip pat tyrime buvo siekta išsiaiškinti, kaip *tarnaujantis vadovavimo stilius* pasireiškia „Viking Malt“ įmonės vadovuose. Pagal gautus duomenis, galima teigti, jog daugiausiai darbuotojų (62 proc.) įvertino vadovą taip, jog jo elgesys būtų artimas tarnaujančio stiliaus charakteristikai. Tačiau 30 proc. respondentų su tuo nesutiko, o 8 proc. pateikė abejones (žr. 14 pav.).

Siekiant suprasti kodėl darbuotojai būtent įvardino tarnaujantį vadovavimo stilių kaip labiausiai pasižymintį vadovų tarpe, toliau nagrinėjami detaliau anketinės apklausos rezultatai.

68 proc. respondentų tvirtino, jog vadovas labai rūpinasi komandos vieningumu ir puoselėja gerus santykius tarp darbuotojų. Galima teigti, jog taip yra todėl, kad įmonėje vyrauja politika ir generalinio direktoriaus skleidžiama vizija parodo, jog itin svarbu palaikyti grupę vieningą. Kadangi įmonė tarptautinė, būtina visiems bendradarbiauti, siekiant pasiekti geriausius rezultatus ir būti konkurencinga su kitomis didelėmis įmonėmis.

Spears (2010) teigia, jog tarnaujantys vadovai esant glaudesniai ryšiui, pelno darbuotojų pasitikėjimą ir darbuotojas itin gerbia savo vadovą, dėl to nebijo reikšti savo nuomonės ir pripažinti klaidas darbe. 68 proc. respondentų patvirtina tai ir apibūdina savo vadovą kaip visuomet išklausančią ir suteikiančią pasitikėjimo jausmą, dėl to jie nebijo išsipasakoti nerimą keliančių klausimų. 64 proc. tvirtina, kad vadovas vertina asmenius darbuotojų pasiekimus, todėl nuolat skatina tobulinti ne tik profesines žinias, bet ir asmenines kompetencijas.

Moksliniuose šaltiniuose teigiama, jog tarnaujančiam vadovui labai svarbu darbuotojų nuomonė, dėl to jie skiria itin didelį dėmesį bendravimui ir grįžtamajam ryšiui. Šie vadovai tiek patys suteikia grįžtamąjį ryšį, tiek patys nori jį gauti iš darbuotojų (Winston ir Fields, 2015). Tačiau net 45 proc. respondentų pabrėžė, jog vadovas ne visuomet suteikia grįžtamąjį ryšį ir iš jų tikisi to paties, pavyzdžiui, ne visuomet pagiria už gerai atliktas užduotis, laukia pasiūlymų dėl darbo tobulinimo.



**14 pav.** Tarnaujančio vadovavimo stiliaus raiška, proc.

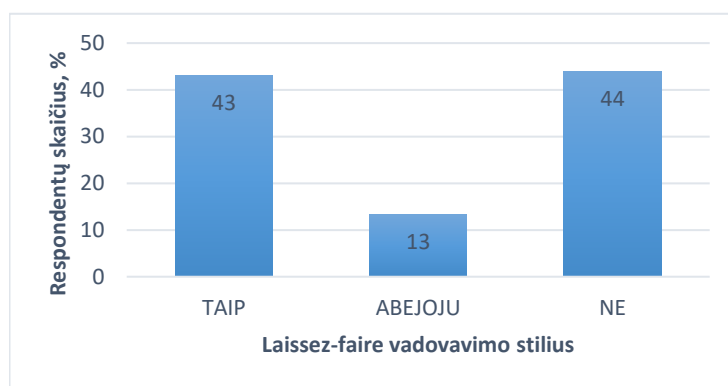
*Laissez-faire vadovavimo stilius* yra vienas iš skeptiškiausiai aprašomų stilių mokslinėje literatūroje. Ne vienas mokslininkas teigia, jog šį vadovavimo stilių galima apibūdinti kaip vadovavimo nebuvimą, tačiau jis gali būti siejamas su inovatyviu darbuotojų elgesiu, nes šis vadovavimo stilius

suteikia darbuotojams savarankiškumą, sprendimų laisvę ir nuolatinį tobulėjimą (Khan, 2015). Taip pat anot autorių Westerlaken, Woods (2013), šis vadovavimo stilius labiausiai orientuotas į pokyčius.

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, jog 43 proc. darbuotojų apibūdina savo vadovą kaip negriežtą ir nesikišantį į darbuotojų problemas ir užduotis, todėl jo veiksmai sietini su laissez-faire vadovavimo stiliumi. Tačiau net 44 proc. respondentų mano, jog jų vadovai nėra laissez-faire tipo atstovai ir mėgsta priimti sprendimus patys ir nesikrato atsakomybės darbe, o 13 proc. neturi tvirtos nuomonės (žr. 15 pav).

Plačiau apžvelgiant darbuotojų atsakymus, išryškėjo, jog 52 proc. respondentų nesutinka su teiginiu, jog jų vadovas nepriima individualių sprendimų ir tvirtina, kad vadovas neperleidžia atsakomybės savo darbuotojams. Tačiau net 50 proc. respondentų tvirtina, jog organizacijoje nesijaučia reikšmingi dėl jų idėjų įgyvendinimo.

46 proc. darbuotojų nuomone, vadovas itin pasitiki savo darbuotojais ir suteikia jiems visišką laisvę tiek priimant sprendimus, tiek vykdant užduotis, tačiau 43 proc. paneigia tai. Taip pat respondentai neprieina vieningos nuomonės dėl ar vadovas skiria pakankamą dėmesį savarankiškumo ugdymui bei stengiasi atiduoti sprendimo laisvę ir tik nesusitvarkius su užduotim konsultuoja darbuotojus.



**15 pav.** Laissez-faire vadovavimo stiliaus raiška, proc.

*Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog dauguma darbuotojų mato savo vadovus kaip tarnaujančiojo bei transformacinio vadovavimo stiliaus atstovus. Darbuotojai pabrėžia, jog vadovai yra labiau orientuoti į santykius ir nuomonės išklusymą. Tačiau ne visi savo vadovą išryškina kaip vizionierių ir idėjų iniciatorių bei ne visi jaučia pasitikėjimą iš savo vadovų. Be to, remiantis rezultatais, vadovų pasižymintųjų transakciniu ar laizzes-faire vadovavimo stiliumi, nagrinėtoje įmonėje aptikta mažiau.*

### **3.5. Inovatyvaus darbuotojų elgesio ir vadovavimo stilių koreliacinė analizė**

Siekiant sužinoti kokie vadovavimo stiliai daro įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui ar jų dedamosioms, pasitelkta Pearson'o koreliacija. Anketiniai duomenys atskleidė, jog vieni ar kiti vadovų veiksmai gali slopinti ar įgalinti inovatyvų darbuotojų elgesį. Todėl darbe aptariami detalesni rezultatai lyginant kiekvieną vadovavimo stilių su inovatyvaus elgesio kriterijais.

Literatūroje pateikiama informacija, jog *transformacinis vadovavimas* dažniausiai teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį, tačiau kai kuriems darbuotojams gali pasireikšti atvirkščiai. Nepaisant to, darbe gauti rezultatai patvirtino, jog transformacinis stilius teigiamai koreliuoja su inovatyvaus elgesio dedamosiomis (žr. 16 pav.).

Variables	Statistics	A3	A4	A5	A7	A12	A14	A30	A31
B1	Pearson Correlation	.461**	.466**	.448**	.357**	.487**	.248**	.394**	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	142	144	144	144	144	144	144	144
B2	Pearson Correlation	.586**	.379**	.381**	.423**	.518**	.348**	.489**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	142	144	144	144	144	144	144	144
B3	Pearson Correlation	.562**	.594**	.608**	.388**	.520**	.516**	.446**	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	142	144	144	144	144	144	144	144
B4	Pearson Correlation	.373**	.404**	.612**	.516**	.475**	.382**	.542**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	142	144	144	144	144	144	144	144
B5	Pearson Correlation	.448**	.525**	.510**	.420**	.565**	.400**	.457**	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	142	144	144	144	144	144	144	144

**16 pav.** Transformacinio stiliaus koreliacija su inovatyvaus elgesio dedamosiomis

Didžiausia koreliacija pasireiškė pirmojoje inovatyvaus elgesio dimensijoje – problemų atpažinime ir sprendime. Transformaciniai vadovai rodydami pavyzdį ir požiūrį į pokyčius bei pasitikėjimą darbuotojais, skatina darbuotojus ieškoti problemų sprendimo (Burkus, 2010). Todėl nenuostabu, jog vadovo dėmesingumas ir rūpestis (0,586,  $p < 0,01$ ) bei vadovo nuolatinis drąsinimas ir įkvėpimas imtis veiksmų (0,562,  $p < 0,01$ ) teigiamai veikia darbuotojų problemų iškėlimą į viešumą bei tai, jog darbuotojai nebijo apie problemas kalbėtis su kolegomis ir vadovu. Be to remiantis rezultatais, galima teigti, kad randamas ryšys tarp neatidėliotino nesklandumų ir problemų sprendimo ieškojimo ir vadovo drąsinimo imtis veiksmų, kaip pavyzdžiui ieškoti problemų sprendimo būdų (0,594,  $p < 0,01$ ).

Nagrinėjant duomenis, taip pat išryškėja vadovo drąsinimo įtaka nuolatiniam darbo vietos tobulinimui (0,608,  $p < 0,01$ ). Tai patvirtina, jog transformacinis vadovas daug dėmesio skiria intelektualumui, darbuotojų skatinimui tobulėti, įkvepiančiai motyvacijai (Silvia, 2016) bei motyvuoja darbuotojus atlikti užduotis ir stengtis daugiau negu patys žmonės tikisi (Khan ir Aslam, 2012). Be to, identifikuojama, jog vadovo galimybių suteikimas tobulėti, nuolat mokytis naujų dalykų (0,612,  $p < 0,01$ ) bei išklausymas esant problemoms (0,510,  $p < 0,01$ ) motyvuoja darbuotojus nuolat ieškoti darbo veiklos patobulinimų. Tai pagrindžia Valuckienės (2015) nuomonę, kad transformacinis vadovavimas pirmiausiai orientuotas į vadovų bei jo darbuotojų tobulėjimą, kartu sprendžiant problemas.

Taip pat darbuotojai geba kurti naujas idėjas, kurias galima būtų pritaikyti tobulinant veiklas organizacijoje, nes vadovai suteikia galimybę tobulėti ir skatina nuolat mokytis naujų dalykų (0,516  $p < 0,01$ ). Tai įrodo, jog transformaciniai vadovai suteikia visas galimybes savo pavaldiniams tobulėti ir mokytis bei skatina darbuotojų inovatyvumą, kūrybiškumą bei įsitraukimą į darbą (Ribeiro, Yücel ir Gomes, 2018), o intelektualinė stimuliacija skatina darbuotojus apsvarstyti alternatyvius požiūrius, kurti naujas idėjas ir eksperimentuoti (Sarros, Cooper ir Santora, 2008).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog siekiant įgyvendinti naujoves, itin svarbus idėjos rėmimas. Anot Shriar (2011), idėjų iniciavimas yra lengva dalis, o pradedant idėjų generavimo kampaniją, reikalinga ją pateikti taip, kad kiti patikėtų naujove. Esant vadovo dėmesingumui ir rūpinimuisi darbuotojais, jie visuomet stengiasi paaiškinti kodėl jų idėjos reikalingos ir svarbios organizacijos veiklos tobulinimui (0,518,  $p < 0,01$ ). Tai tik patvirtina transformacinio vadovo svarbą idėjų pateikimui, tuo pačiu jų įgyvendinimui. Taip pat išsiskiria vadovo drąsinimas ir įkvėpimas imtis veiksmų kaip darbuotojų pateiktų idėjų sėkmes faktorius (0,516,  $p < 0,01$ ). Darbuotojus palaikantis ir įkvepiantis vadovas įtikina darbuotojus, jog jie gali peržengti savo ribas ir būti visuomet sėkmingi. Pasak Caldwell (2003), darbuotojai, kurie sugeba iškelti idėją taip, kad gautų kitų pripažinimą yra inovatyvaus elgesio pagrindas.

Rezultatai taip pat leido identifikuoti, jog vadovas suteikdamas darbuotojams visas galimybes tobulėti ir nuolat skatindamas mokytis naujų dalykų, sudomina darbuotojus imtis sudėtingų bei kūrybiškumo reikalaujančių užduočių (0,542,  $p < 0,01$ ). Tai patvirtina Aarons (2006) teiginį, jog transformaciniai vadovai su kiekvienu darbuotoju elgiasi individualiai bei stengiasi jiems suteikti kuo daugiau intelektualinių iššūkių, taip skatindami darbuotojų susidomėjimą praktiniais iššūkiais, kurie išskyla darbe.

Moksliniuose šaltiniuose ne vienas autorius tvirtino, jog transformacinis vadovavimas yra unikalus vadovavimo stilius, nes vadovai geba paveikti darbuotojų vertybes, įsitikinimus ir įgalinti darbuotojus atlikti užduotis geriau nei jie tikisi (Li, Sajjad ir Wang (2019)). Todėl nenuostabu, jog šis vadovavimo stilius teigiamai veikia darbuotojo asmenines charakteristikas. Remiantis rezultatais, matoma įtaka darbuotojų kūrybiškumui bei pokyčių priėmimui. Darbuotojai, kuriems pokyčiai ir naujovės yra galimybė tobulėti, mato savo vadovą kaip pokyčių iniciatorių ir vizionierių, kuris mielai dalinasi mintimis (0,519,  $p < 0,01$ ). Taip pat vadovas, suteikdamas visas galimybes tobulėti ir nuolat skatindamas mokytis naujų dalykų, motyvuoja darbuotojus priimti pokyčius kaip galimybę tobulėti (0,592,  $p < 0,01$ ). Kuomet vadovai parodo patys iniciatyvą pokyčiams teigiamai veikia darbuotojų polinkį inicijuoti idėjas ir pokyčius (0,542,  $p < 0,01$ ). Darbuotojai matydami pavyzdį iš vadovo, patys nori tapti tokiais ir bando kuo daugiau pasiekti darbe.

*Taigi, galima patvirtinti mokslinėje literatūroje daromą prielaidą, jog transformacinis vadovavimo stilius teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį. Taip pat galima teigti, jog šis vadovavimo stilius ypač skatina darbuotojų gebėjimą atpažinti ir spręsti problemas, idėjų rėmimą, bei inovatyvias darbuotojų asmenines charakteristikas. Išanalizavus įmonės „Viking Malt“ idėjų rėmimo raišką buvo pastebėta, jog ši inovatyvaus elgesio dedamoji mažiausiai pasireiškia darbuotojuose. Todėl vadovo dėmesys ir drąsinimas darbuotojus imtis neįprastų veiksmų padeda darbuotojams įgauti pasitikėjimo savimi, dėl to sėkmingai pateikti idėją.*

Kitas stilius, kuris buvo tiriamas, kaip darantis įtaką darbuotojo inovatyvumui – *transakcinis vadovavimo stilius*. Mokslinėje literatūroje paryškinama, jog šis vadovavimo stilius gali tiek teigiamai, tiek neigiamai veikti darbuotojų inovatyvų elgesį. Anot mokslininkų šis stilius teigiamai veikia, kai darbuotojams reikalingas griežtas vadovavimas bei konkreti užduotis – kurti bei įgyvendinti idėjas (Hussain kt., 2017). Priešingos nuomonės laikosi mokslininkai, kurie teigia, jog transakcinis vadovavimas neigiamai susijęs su inovatyviu darbuotojų elgesiu, kadangi šio vadovavimo metu daugiau dėmesio skiriama užduoties atlikimui, mažiau – naujos veiklos skatinimui (Pieterse ir kt., 2010). Kadangi šis vadovavimo stilius gali pasireikšti abejomis kryptimis, tikslinga nagrinėti šio vadovavimo stiliaus koreliaciją „Viking Malt“ darbuotojams (žr. 17 pav.).

	A1	A2	A3	A4	A5	A11	A17	A21	A30	A31	A32	A34	A35
B6 Pearson Correlation	-.568**	-.488**	-.599**	-.562**	-.440**	-.569**	-.520**	-.623**	-.536**	-.589**	-.522**	-.601**	-.522**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
B7 Pearson Correlation	-.462**	-.578**	-.348**	-.400**	-.513**	-.298**	-.290**	-.444**	-.188*	-.382**	-.492**	-.493**	-.279**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024	.000	.000	.000	.001
N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
B8 Pearson Correlation	-.374**	-.260**	-.299**	-.280**	-.362**	-.251**	-.197*	-.411**	-.060	-.282**	-.385**	-.434**	-.249**
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.001	.000	.002	.018	.000	.476	.001	.000	.000	.003
N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
B9 Pearson Correlation	-.150	-.114	-.202*	-.149	-.271**	-.143	-.061	-.276**	-.261**	-.133	-.143	-.188*	-.127
Sig. (2-tailed)	.073	.172	.015	.074	.001	.086	.468	.001	.002	.111	.087	.024	.129
N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
B10 Pearson Correlation	-.136	-.134	-.218**	-.147	-.242**	-.150	-.100	-.267**	-.220**	-.075	-.049	-.109	-.050
Sig. (2-tailed)	.105	.110	.009	.079	.003	.073	.232	.001	.008	.373	.557	.195	.553
N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144

**17 pav.** Transakcinio stiliaus koreliacija su inovatyvaus elgesio dedamosiomis

Pirsono koreliacija leido identifikuoti, jog konservatyvus vadovas, kuris nėra linkęs į pokyčius ir riziką, slopina darbuotojų gebėjimą ieškoti neatitiktųjų bet kokioje veikloje ir atsakymų į klausimus „kas yra“ ir „kas turėtų būti“ (-0,568,  $p < 0,01$ ). Taip pat vadovas, kuris visuomet orientuojasi į užduotį ir procesą, neigiamai veikia darbuotojų analitines savybes (-0,578,  $p < 0,01$ ). Be to vadovo griežtas koncentravimas į tikslą ir darbo efektyvumą, neigiamai veikia darbuotojų gebėjimą kalbėti viešai apie darbinės problemas (-0,599,  $p < 0,01$ ) bei iškilus nesklandumams, neatidėliodami ieškoti problemos sprendimo (-0,562,  $p < 0,01$ ). Darbuotojų galimybių paieška, kaip patobulinti esamą situaciją darbinėje veikloje turi vidutiniškai neigiamą ryšį su vadovo koncentravimusi į procesą (-0,513,  $p < 0,01$ ). Remiantis rezultatais, galima teigti, kad problemų atpažinimo ir sprendimo dedamoji turi itin neigiamą sąsają su transakciniu vadovavimo stiliumi. Transakciniai vadovai neduoda darbuotojams sprendimų laisvės, todėl darbuotojai nėra linkę dirbti savarankiškai bei nėra pajėgūs spręsti iškilusias problemas. Tai patvirtina mokslininkų Wei, Yuan ir Di (2010) nuomonę, jog komandoje, kuriai vadovauja transakcinis vadovas, pavaldinių laisvė yra suvaržyta, todėl suteikiama mažai galimybių saviraiškai ar kūrybiškumui, tuo pačiu inovatyviam darbuotojų elgesiui.

Vadovas, susikoncentravęs į tikslo pasiekimą ir vengiantis rizikų, neigiamai veikia darbuotojų naujų idėjų ar metodų iškelimą (rėmimą) (-0,569,  $p < 0,01$ ). Galima interpretuoti, jog transakciniai vadovai neparodo didelio dėmesio santykiams ir dėl to darbuotojai bijo išsakyti savo idėjas. Be to, vadovai priešiška nusiteikę prieš pokyčius slopina darbuotojų gebėjimą išsakyti savo naujai sukurtas idėjas.

Analizuojant rezultatus matoma, jog transakcinis vadovas, vengiantis pokyčių ir rizikos, bei orientuotas į tikslų siekimą ir darbo efektyvumą, neigiamai veiks darbuotojo norą tobulėti (-0,623,  $p < 0,01$ ). Taip respondentų nedomina sudėtingos ir reikalaujančios kūrybiškų sprendimų bei naujų idėjų užduotys, vyraujant vadovo griežtai kontrolei (-0,535,  $p < 0,01$ ). Todėl galima patvirtinti Yates (2011) išsakytą nuomonę, jog transakcinis vadovas pats teikdamas pasiūlymus, ir nurodydamas darbuotojams, ką jiems reikia įvykdyti, slopina darbuotojų kūrybiškumą, norą įgyti naujų žinių bei įgūdžius.

Darbuotojo asmeninės charakteristikos dedamojoje, kaip ir problemos atpažinimo ir sprendimo, idėjų rėmimo, stipriau pasireiškia neigiamas ryšys su transakciniu vadovavimo stiliumi. Darbuotojai retai kada pritaria naujoms idėjoms ir palaiko pokyčius (-0,522,  $p < 0,01$ ) esant kontroliuojančiam ir rizikos neprisiimančiam vadovui. Matant vadovo pavyzdį, darbuotojai patys nelinkę keisti situacijos ir tobulinti darbo vietas. Taip pat tai gali būti dėl to, jog darbuotojai supranta, jog sulauks neigiamo atsako į idėjų iniciavimą. Be to darbuotojai savęs nelaiko savarankiška (-0,601,  $p < 0,01$ ) bei kūrybiška (-0,522,  $p < 0,01$ ) asmenybe, kuomet vadovas yra konservatyvus ir griežtai kontroliuojanti darbo užduotis.

*Taigi, išryškėja itin svarbi sąsaja tarp transakcinio vadovavimo stiliaus ir problemų atpažinimo bei sprendimo. Taip pat šio stiliaus vadovai slopina darbuotojų idėjos rėmimą ir inovatyvias asmenines charakteristikas. Todėl darbuotojai, kuriems vadovauja transakcinis vadovas, nelinkę būti kūrybiški ir iniciatyvūs, bei jų inovatyvus elgesys pasireiškia neigiamai, vadovaujant šiam vadovui.*

Kitas, ne ką mažiau svarbus vadovavimo stilius – *tarnaujantis vadovavimo stilius*, kuris išskiria bendradarbiavimu, empatija, pasitikėjimu ir etišku galios panaudojimu (Gutierrez-Wirsching ir kt., 2015). Tarnaujantis vadovavimo stilius daro teigiamą įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui (Panaccio ir kt., 2015; Rasheed, Lodhi ir Habiba, 2016).



Nepaisant to, nagrinėjant šio stiliaus ir inovatyvaus elgesio koreliaciją, joks ryšys nepasireiškia nei problemų atpažinime ir sprendime, nei idėjų kūrime, kaip prieš tai dviejuose vadovavimo stiliuose (žr. 18 pav.).

		A12	A14	A18	A19	A20	A28	A35
B11	Pearson Correlation	.514**	.203*	.586**	.309**	.300**	.447**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	142	144	144
B12	Pearson Correlation	.188*	.128	.430**	.552**	.515**	.509**	.355**
	Sig. (2-tailed)	.024	.126	.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	142	144	144
B13	Pearson Correlation	.191*	.495**	.423**	.440**	.390**	.351**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	142	144	144
B14	Pearson Correlation	.280**	.232**	.421**	.436**	.458**	.272**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.000	.000	.000	.001	.000
	N	144	144	144	144	142	144	144
B15	Pearson Correlation	.161	.123	.298**	.331**	.405**	.235**	.330**
	Sig. (2-tailed)	.054	.140	.000	.000	.000	.004	.000
	N	144	144	144	144	142	144	144

**18 pav.** Tarnaujančio stiliaus koreliacija su inovatyviu darbuotojų elgesiu

Tačiau aiškiai matoma, jog tarnaujantis stilius skatina darbuotojus iškelti savo idėjas, nes idėjų rėmimo matoma teigiama sąsaja. Vadovas, kuris elgiasi empatiškai darbuotojų atžvilgiu, motyvuoja darbuotojus visada stengtis paaiškinti, kodėl jų idėjos yra reikalingos ir svarbios organizacijos veiklos tobulinimui (0,514,  $p < 0,01$ ). Be to gan dažnai darbuotojų pateiktos idėjos susilaukia vadovų ir kolegų pripažinimo, kuomet jų vadovas visuomet išklauso darbuotojus, kas suteikia pasitikėjimo jausmą (0,495,  $p < 0,01$ ). Tai patvirtina, mokslininko Yoshida ir kt. (2014) išvalgą, jog tarnaujantys vadovai užmezgę glaudžius ryšius su pavaldiniais bei juos iškeldami į pirmą vietą, skatina darbuotojus dalintis idėjomis bei pateikti jas nebijant likti nesuprastiems.

Taip pat tarnaujantis vadovavimo stilius ypač turi teigiamos reikšmės idėjų įgyvendinimui. Analizuojant koreliaciją, išryškėja, jog vadovas, nuolat besirūpinantis darbuotojo savijauta ir suteikiantis darbuotojui pagalbą, skatina darbuotoją nuolat domėtis ar procesas vyksta sklandžiai, ar nekyla nenumatytų problemų (0,589,  $p < 0,01$ ). Kai vadovas labai rūpinasi vieningumu ir puoselėja gerus santykius tarp darbuotojų, jie linkę, įgyvendindami savo idėją į šį procesą įtraukti ir savo kolegas (0,552,  $p < 0,01$ ). Be to toks vadovas, motyvuoja stebėti ir atlikti įgyvendinamų idėjų vertinimą, o jei reikalinga numatyti tobulinimo galimybes (0,515,  $p < 0,01$ ). Šios teigiamos sąsajos pagrindžia Panaccio ir kt., (2015) nuomonę, jog tarnaujantis vadovavimas suburia darbuotojus į bendrą visumą ir tuo pačiu būtu motyvuoja stengtis bei įgyvendinti naujas idėjas.

Tiriant rezultatus, taip pat galima identifikuoti taraujančio vadovavo teigiamą sąsają ir tarp įgūdžių bei darbuotojų asmeninės charakteristikos. Vadovas, kuris labai rūpinasi vieningumu ir puoselėja gerus santykius tarp darbuotojų, juos įgalina pasitelkti darbo įgūdžius ieškant naujų darbo tobulinimo būdų ir netradicinių problemos sprendimų (0,509,  $p < 0,01$ ). Vadovas, kuris itin vertina asmenius darbuotojų pasiekimus ir skatinantis tobulinti ne tik profesines žinias, bet ir asmenines kompetencijas, motyvuoja darbuotojus žiūrėti kūrybiškai/ netradiciškai į įprastas užduotis (0,532,  $p < 0,01$ ). Todėl tarnaujančių vadovų teikiama parama gali padėti darbuotojams išnaudoti visą savo potencialą ir puoselėti tobulinimo ir inovacinę organizacinę kultūrą Faraz ir kt. (2019).

Apibendrinant galima pabrėžti, jog tarnaujančio stiliaus vadovas itin glaudžiai susijęs su idėjos įgyvendinimo dedamąją bei turi reikšmės idėjos rėmimui. Taip pat teigiamai veikia tiek darbuotojo įgūdžius, tiek asmenines charakteristikas, susijusias su inovatyviu darbuotojų elgesiu. Todėl galima patvirtinti kai kurias mokslinėje literatūroje rastas prielaidas, jog tarnaujantis vadovavimo stilius, gali teigiamai veikti darbuotojų inovatyvų elgesį.

Tačiau teigiamas ryšys nepasireiškia idėjų generavime, nors moksliniuose šaltiniuose buvo akcentuojama, jog šią dedamąją ypač veikia tarnaujantis vadovavimo stilius (Liden ir kt., 2008; Panaccio ir kt., 2015). Taip pat moksliniuose šaltiniuose paryškina, jog tarnaujantis vadovavimo stilius orientuotas į prasmingą darbą, todėl motyvuoja darbuotojus spręsti organizacijoje iškilusius iššūkius (Liden ir kt. (2015), tačiau atliktame tyrime, tarnaujanti stilius neturėjo jokios įtakos problemų atpažinimui ir sprendimui. Be to, mokslininkai tvirtina, jog dėmesys darbuotojų poreikiams bei jų tenkinimas skatina darbuotojus tobulėti (Panaccio ir kt., 2015), nepaisant to, nebuvo rasta teigiamo ryšio tarp tarnaujančio stiliaus ir nuolatinio tobulėjimo.

Paskutinis darbe tyrinėtas stilius, kuris gali skatinti arba slopinti inovatyvų darbuotojų elgesį – *laissez-faire vadovavimo stilius*. Dauguma mokslininkų *laissez-faire* vadovavimo stilių interpretuoja kaip savarankiškumo skatinimą, todėl vadovas orientuotas suburti įvairiapusišką komandą, kuri esant nesklandumams sugebės išspręsti problemas (Khan ir kt., 2015). Nors mokslinėje literatūroje pateikiama nedaug straipsnių susijusių su *laissez-faire* vadovavimo stiliumi ir inovatyviu darbuotojų elgesiu, tačiau juose minima tiek teigiama, tiek neigiama įtaka darbuotojų inovatyvumui (Khan ir kt., 2012; Abbas ir kt., 2012; Zareen ir Razzaq, 2014). Todėl buvo tiriamas *laissez-faire* vadovavimo stiliaus ryšys su inovatyviu darbuotojų elgesiu (žr. 19 pav.).

		A4	A18	A19	A20	A28	A29	A31
	N	144	144	144	142	144	144	144
B16	Pearson Correlation	.537**	.527**	.503**	.550**	.594**	.534**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	142	144	144	144
B17	Pearson Correlation	.156	.318**	.276**	.420**	.323**	.377**	.383**
	Sig. (2-tailed)	.061	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	142	144	144	144
B18	Pearson Correlation	.206*	.121	.071	.197*	.319**	.286**	.055
	Sig. (2-tailed)	.013	.147	.397	.019	.000	.001	.516
	N	144	144	144	142	144	144	144
B19	Pearson Correlation	.245**	.201*	.307**	.551**	.202*	.363**	.190*
	Sig. (2-tailed)	.003	.016	.000	.000	.015	.000	.022
	N	144	144	144	142	144	144	144
B20	Pearson Correlation	.196*	.244**	.404**	.338**	.136	.360**	.387**
	Sig. (2-tailed)	.019	.003	.000	.000	.105	.000	.000
	N	144	144	144	142	144	144	144

**19 pav.** Laissez-faire vadovavimo stiliaus ir inovatyvaus darbuotojų elgesio koreliacija

Kadangi *laissez-faire* vadovas suteikia visišką sprendimų laisvę ir pats vengia prisiimti atsakomybę, darbuotojai atsiradus nenumatytiems nesklandumams darbe, neatidėliodami ieško problemos sprendimo (0,537,  $p < 0,01$ ). Tai pagrindžia mokslininkų nuomonę, jog *laissez-faire* vadovavimas sukuria kūrybišką ir savarankišką aplinką, nes darbuotojai turi didelę sprendimų laisvę (Eagly ir kt., 2003).

Tiriant duomenis, matoma, jog *laissez-faire* vadovas ypatingai daro teigiamą įtaką idėjų įgyvendinimui. Įgyvendinant idėją, darbuotojai visuomet domiuosi, ar procesas vyksta sklandžiai, ar nekyla nenumatytų problemų, kai vadovas nemėgsta priimti individualių sprendimų ir vengia



asmeninės atsakomybės (0,527,  $p < 0,01$ ). Darbuotojai turintys visišką atsakomybę darbo vietoje, įgyvendindami savo idėją, visada stengiasi į šį procesą įtraukti ir savo kolegas (0,503,  $p < 0,01$ ). Tai gali būti dėl to, kad darbuotojai nesulaukia palaikymo iš vadovų ir jiems reikalinga pagalba ir atsakomybės pasidalijimas, dėl to įtraukia ir kitus darbuotojus. Be to kai vadovas visiškai atsisako atsakomybės, darbuotojai įgyvendinami savo idėją jaučia didesnę atsakomybę, dėl to nuolat stebi ir atlieka jų vertinimą, o jei reikalinga, tobulina procesą (0,550,  $p < 0,01$ ). Taip pat vadovas didelį dėmesį skirdamas darbuotojų savarankiškumo ugdymui, skatina darbuotojus nuolat domėtis, stebėti, vertinti, įgyvendinant savo idėją (0,551,  $p < 0,01$ ). Darbuotojas, kuris pats atsakingas už procesą, yra motyvuotas sėkmingam idėjų įgyvendinimui, be to jis suvokia, jog vadovas nekontroliuos ir nepriims atsakomybės jei kažkas nepasiseks. Visgi vadovas suteikdamas visišką laisvę ir savarankiškumą, parodo pasitikėjimą darbuotoju ir darbuotojas nenori to pasitikėjimo prarasti. Todėl gauta itin teigiama koreliacija tarp idėjų įgyvendinimo proceso ir laissez-faire vadovavimo stiliaus.

Vienas iš svarbiausių laissez-faire vadovavimo aspektų – išsirinkti tinkamą komandą, kurioje dirbtų visi geri specialistai. Todėl patirtis ir įgūdžiai itin svarbu laissez-faire vadovui. Šio vadovavimo stiliaus vadovai yra suinteresuoti darbuotojų tobulėjimui tiek teorine, tiek praktine prasme, nes jiems itin svarbu, jog darbuotojai gebėtų savarankiškai rūpintis užduočių bei problemų sprendimais. Todėl suprantama, jog randama teigiama sąsaja tarp darbuotojų įgūdžių ir laissez-faire vadovavimo stiliaus. Dėl darbuotojų darbo patirties, vadovas įgalina juos savarankiškai ieškoti naujų darbo tobulinimo būdų ir netradicinių problemos sprendimų (0,594,  $p < 0,01$ ). Be to vadovas duoda visišką laisvę darbuotojams atilikti užduotis, kurie puikiai išmano savo darbo specifiką (0,534,  $p < 0,01$ ). Tai patvirtina mokslininkų įžvalgas, kad laissez-faire vadovai labai atidžiai renkasi pavaldinius, kuriant savo komandą ir ieško tik nusimanančių bei patyrusių specialistų, kurie galėtų savarankiškai dirbti (Wellman, Newton ir kt., 2018).

Kadangi kaip ir minėta anksčiau, laissez-faire vadovai atsirenka labai stiprius specialistus, turinčius tiek gerą išsilavinimą, tiek praktinės patirties, todėl šis vadovavimo stilius turi ryšį su darbuotojo asmeninėmis charakteristikomis. Analizuojant rezultatus, matoma teigiama koreliacija su visiškos atsakomybės perdavimu darbuotojams ir darbuotojų požiūriu į pokyčius ir naujoves kaip tobulėjimo galimybę (0,537,  $p < 0,01$ ).

*Taigi, galima interpretuoti, jog laissez-faire vadovavimo stilius turi itin teigiamą įtaką idėjų įgyvendinimui. Tai gali būti dėl to, jog vadovai pasitiki darbuotojais ir taip įgalina stengtis atlikti užduotis kuo geriau. Taip pat neatmetama galimybė, jog darbuotojai gavę visišką atsakomybę už jų sprendimus ir veiksmus elgsis atsargiau, dėl to stebės vertins ir tobulins naujų idėjų įgyvendinimo procesą. Taip pat randama nedidelė koreliacija su problemų atpažinimu ir sprendimu, jog darbuotojai ieško neatidėliodami problemų sprendimo. Tai taip pat gali būti susiję su pilna atsakomybe dėl jų pačių užduočių vykdymo. Kitos laissez-faire vadovavimo stiliaus sąsajos su inovatyviu darbuotojų elgesiu yra gretinamos su įgūdžiais ir asmeninėmis charakteristikomis, kas leidžia teigti, jog vadovai daugiau ne skatina darbuotojų tobulėjimui, o priima į savo komandą tik gerus specialistus.*

*Įvertinus inovatyvaus darbuotojų elgesio ir vadovavimo stilių koreliacinę analizę galima teigti, jog:*

- *Didžiausią teigiamą sąsają su darbuotojų inovatyviu elgesiui turi transformacinis vadovavimo stilius. Iniciatyvūs, veiklūs ir į pokyčius linkę vadovai teigiamai veikia problemų*

atpažinimo ir sprendimo, idėjų generavimo, idėjų rėmimo bei darbuotojų asmeninių charakteristikų kriterijus.

- *Tarnaujantis vadovavimo stilius teigiamai veikia darbuotojų gebėjimus įgyvendinti idėjas bei turi reikšmės idėjos rėmimui.*
- *Laissez-faire vadovavimo stilius turi teigiamą sąsają su idėjų įgyvendinimu, nes vadovai suteikia darbuotojams visišką laisvę, pasitikėdami jais, įgalindami darbuotojus stengtis atlikti užduotis kuo geriau.*
- *Transakcinis vadovavimo stilius slopina darbuotojų inovatyvų darbuotojų elgesį. Kontroliuojantys vadovai itin neigiamai veikia problemų atpažinimo ir jų sprendimo, idėjų rėmimo aspektus, bei asmenines charakteristikas būdingas darbuotojų inovatyviam elgesiui, tokias kaip kūrybiškumas, polinkis į pokyčius ir iniciatyvumas.*

### 3.6. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių kokybinė turinio analizė

Siekiant palyginti, darbuotojų ir vadovų nuomones dėl darbuotojų inovatyvaus elgesio raiškos bei identifikuoti vadovų vadovavimo stilius, buvo atlikta kokybinė analizė – pusiau struktūruotas interviu. Interviu instrumentarijus parengtas remiantis moksliniais šaltiniais, bei kiekybinio tyrimo instrumentarijumi (žr. 4 priedą).

**Vadovavimo stiliai.** Kokybinės turinio analizės pagrindu išskirtos kokybinės kategorijos – vadovavimo stiliai, šios subkategorijos: *transformacinis vadovavimo stilius, transakcinis vadovavimo stilius, tarnaujantis vadovavimo stilius bei laissez-faire vadovavimo stilius* (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė.** Vadovavimo stilių turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Transformacinis vadovavimo stilius	„[...]stengiuosi visada aptarti.“ [1; 1]; „Svarbu darbuotojams parodyti pavyzdį ir skatinti pokyčiams.“ [4;1]; „Mes pasitariame, bet visada nusprendžiu aš“ [1;2]; „[...] jei reikalinga, tariusi su komanda“ [3;2]; „Dažniausiai praktikoje, kad tai yra išdiskutuota problema ir prietas kompromisas.“ [4;2]; „Išdiskutuoji plusus ir minusus“ [4;2]; „Man atrodo sunku būtų įvykdyti užduotis, esant blogiems santykiams“ [1;3]; „Labai sunku nuspręsti [..]. Tikrai labai sunku nuspręsti. Žiūrint į ilgalaikę perspektyvą – santykiai, trumpalaikę – užduotys.“ [4;3]; „[...]skatinti, drąsinti darbuotojus, kad jie priimtų sprendimus“. [4;4]; „Organizacijoje visus žmones verta padrąsinti.“ [4;8];
Transakcinis vadovavimo stilius	[...] sprendimą priimu aš“ [2;2]; „Dažniausiai pats priimu sprendimus[...]“ [3;2]; „Svarbu tikslai, bet koku atveju užduotys svarbesnės [2;3]“; „[...] visi mano darbuotojai supranta, kad svarbu.“ [2; 3]; „Svarbiausia yra užduotys, nes jas reikia įvykdyti.“ [3;3];
Tarnaujantis vadovavimo stilius	„Stengiuosi visada išklausti [...]“ [1; 1]; “[...] reikia jas visuomet išklausti.“ [5;1]; „[...]man svarbu jog visi jaustųsi gerai komandoje“ [1; 2]; „Komandoje priimu sprendimus, pasitikiu darbuotojais ir kartu nusprendžiame kaip geriau“ [5;2]; „Atsakomybę pasidalijame“. [5;2]; „Stengiuosi su visais vienodai bendrauti ir palaikyti nuolatinį kontaktą „[4;4]. „[...] vis dėl to svarbiausia santykiai, be jų komanda nedirbs darniai ir tai atsilies į užduotis“ [5;3]; „[...] visada išklausti ir aptarti.“ [1;6]; „Visada gali kreiptis į mane, bet koku klausimu.“ [5;4]; „[...]paklausi darbuotojų ar nori mokymų toje srityje, tas palengvintų darbą.“ [2;8]; „Reikia ugdyti pasitikėjimą žmonėmis ir didinti savarankiškumą.“ [4;10];
Laissez-faire vadovavimo stilius	„[...] galėčiau darbuotojams skirti daugiau dėmesio.“ [3;1]; „[...] kiekvienas darbuotojas turi turėti savų atsakomybių.“ [1; 2]; „[...]bus visada [tokių] žmonių kurie bus nepatenkinti ir nebus visuomet gerų santykių.“ [1;3]. „[...] jeigu jau kreipiasi, galiu

	<i>padėti.</i> “[2;4]; „Suteikiam laisvę [...].“ [1;7]; „Darbuotojų savarankiškumas yra labai svarbu darbo specifikoje.“ [1;10].
--	--

Kokybinio tyrimo pagrindu identifikuota subkategorija – *transformacinis vadovavimo stilius*, kuris interviu metu paminėtas 10 kartų ir pastebimas kaip dominuojantis vadovavimo stilius. Identifikuodami savo, kaip vadovų, elgseną, interviu dalyviai mini pokyčių svarbą ir darbuotojų įtraukimą, rodant jiems pavyzdį. Vadovai pabrėžia, kad organizacijos aplinkoje, kuriant pozityvius santykius su darbuotojais „svarbu [...] parodyti pavyzdį ir skatinti pokyčiams“ [4; 1]. Apklaustieji teigė, kad santykiai su darbuotojais turi didelę reikšmę, jam įdomi darbuotojo nuomonė, tad iškilus kliūtims „išdiskutuota problema ir prietas kompromisas.“ [4;2]. Taip pat vadovai mato, jog kuriant tinkamą atmosferą darbui, reikalingi geri santykiai su pavaldiniais ir paryškina, kad „*sunku būtų įvykdyti užduotis, esant blogiems santykiams*“ [1;3]. Be to interviu vadovai itin noriai padeda tobulėti savo darbuotojams, todėl pasiryžę „*skatinti, drąsinti darbuotojus, kad jie priimtų sprendimus*“ [4;4] bei mano, jog „*organizacijoje visus žmones verta padrąsinti*“ [4; 8].

Taip pat nustatyta kita subkategorija – *transakcinis vadovavimo stilius*, kuris interviu dalyvių įvardijamas 5 kartus. Analizuojant interviu rezultatus, matoma, kad organizuojant darbuotojų darbo užduotis, pakeitimus, kurie daro įtaką tiesiogiai darbuotojams, vadovai nemano, jog jų darbuotojai turi dalyvauti sprendimų priėmime, todėl sprendimus prima nepasitarę su savo pavaldiniais ir teigia, kad „*sprendimą priima pats*“ [2;2], [3;2]. Taip pat interviu dalyviai tvirtina, jog esant svarbioms užduotims, yra įprasta praktika, jog yra svarbiausia užduotys, neatsižvelgiant nei į santykius su kolegomis, nei į aplinkybes bei pabrėžia, kad „*visi mano darbuotojai supranta, kad svarbu*“ [2; 3] užduotis atlikti laiku. Be to, organizacijos vadovų nuomone vis dėl to, siekiant atlikti darbą kokybiškai, santykiai lieka antrame plane ir nusistatytų tikslų pasiekimas yra pirmoje vietoje: „*svarbiausia yra užduotys, nes jas reikia įvykdyti.*“ [3;3].

Identifikuojant vadovų elgseną, galima pastebėti, jog *tarnaujančio vadovavimo stiliaus* subkategorija yra taip pat dominuojanti ir interviu dalyviuose atsiskleidžia 10 kartų. Organizacijos vadovams labai svarbi darbuotojų gerovė, pasitikėjimas ir grįžtamasis ryšys, todėl vadovai „*stengiasi visada išklaudyti*“ [1; 1], „*reikia [...] visuomet išklaudyti.*“ [5;1] darbuotojus. Interviu dalyviai pasižymi labai stipriu ryšiu su darbuotojais, ir išklauso ne tik darbo bet ir asmeninių problemas, tad vadovų nuomone darbuotojai „*visada gali kreiptis [...] bet koku klausimu.*“ [5;4]. Taip pat pastebima, kad vadovams labai svarbus komandinis darbas ir organizuojant darbus, jie atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, nes vadovams „*[...] svarbu jog visi jaustųsi gerai komandoje*“ [1; 2]. Interviu dalyviai rūpinasi gera atmosfera, darbo sąlygomis, bendruomeniškumu jo komandoje. Kuomet sprendimai liečia kitus komandos narius, vadovai prima sprendimus komandoje. Be to, organizacijos vadovai atskleidžia, jog jiems labai svarbu santykiai ir darna komandoje, o jei reikėtų atlikti tokias užduotis, kurios prieštarautų jų įsitikinimams ir blogintų santykius su darbuotojais, jie jų atsisakytų bei „*[...] vis dėl to svarbiausia santykiai, be jų komanda nedirbs darniai ir tai atsilieps į užduotis*“ [5;3].

Kita vadovavimo stilių subkategorija, pasižymėjusi organizacijos vadovuose – *laissez-faire vadovavimo stilius*. Interviu metu, šis stilius identifikuojamas 6 kartus. Interviu dalyviai suvokia, jog jų pavaldiniai turi atsakomybes, kuriems jie perdavę ir pernelyg nesikiša į darbo problemas, teigdami, kad „*[...] kiekvienas darbuotojas turi turėti savų atsakomybių*“ [1; 2] sprendžiant iškilusias kliūtis. Be to, interviu dalyviai parodo, jog jie turi svarbesnių užduočių ir įsikiša retai ir tik kai jų paprašo: „*[...]jeigu jau kreipiasi darbuotojas, galiu padėti.*“ [2;4]. Taip pat vienas iš vadovų suvokia, jog galėtų

skirti daugiau dėmesio tarpusavio santykiams su darbuotojais bei inovacijų skatinimu. Organizacijos vadovų nuomone, asmenybės charakteristikos, kurias jie vertina ir laiko kertiniais darbo specifikoje yra darbuotojai, kurie galėtų būti nepriklausomi nuo vadovų: *„darbuotojų savarankiškumas yra labai svarbu darbo specifikoje.“* [1;10].

Remiantis kokybine turinio analize, išgryninta kita kokybinė kategorija – **inovatyvaus darbuotojų elgesio dedamosios**, kuris detalizuojamas subkategorijomis: *problemų atpažinimas ir sprendimas, idėjų generavimas, idėjų rėmimas, idėjų įgyvendinimas, nuolatinis tobulėjimas, darbo įgūdžiai ir darbuotojų asmeninės charakteristikos.*

Viena iš nustatytų subkategorijų, *problemų atpažinimas ir sprendimas* plėtojamas su subkategorijomis: *darbuotojų gebėjimas atpažinti ir spręsti problemas, vadovų skatinimas atpažinti ir spręsti problemas, darbuotojų silpnybės atpažįstant ir sprendžiant problemas* (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė.** Problemų atpažinimo ir sprendimo turinio kategorizacija

Subkategorija	Subsubkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Problemų atpažinimas ir sprendimas	Darbuotojų gebėjimas atpažinti ir spręsti problemas	<i>„Ne visada [...]“</i> [1;4]; <i>„Dažniausiai savarankiškai sprendžia paprastas problemas.“</i> [2;4]; <i>“[...] nepakankamai sprendžia.”</i> [3; 4]; <i>„Tikrai pajėgūs, manau.“</i> [4;4]; <i>„Manau, be manęs geba spręsti, su kliūtimis nebijo patys spręsti.“</i> [5;4].
	Vadovų skatinimas atpažinti ir spręsti problemas	<i>„[...] įdiegėme įmonėje procesus, įrangą, procedūras ir taip suteikiame darbuotojams savarankiškai atpažinti.“</i> [1; 4]. <i>„Duodu laisvę mažoms užduotims spręsti“</i> [2;4]; <i>„Jaučiasi gerai, kai pagiriu.“</i> [2;4]; <i>„Svarbiausia paskatinimo forma yra tinkama reakcija į darbuotojo veiklą ir iniciatyvą, tinkamų sąlygų suteikimas ir palaikymas darbuotojui siekiant tobulėti.“</i> [3; 4]; <i>„Pastangos įtraukti į procesą ir padaryti to proceso dalimi. [...] Šitam dalykui reikia pasitikėjimo žmonėmis, nebijoti, kad gali būti klaidos, pasverti klaidų riziką. Skatinti, drąsinti juos priimti sprendimus ir pasitikėti jais. Jei atsiranda klaidos, tai neturėtų būti baudžiami ir tai turėtų būti kaip progreso dalis.“</i> [4; 4]; <i>„Siūlau savo pagalbą [...]. Visada gali kreiptis į mane.“</i> [5;4].
	Darbuotojų silpnybės atpažįstant ir sprendžiant problemas	<i>„[...]trūksta komunikacijos“</i> [1;4]; <i>„Ne visada turi motyvacijos.“</i> [2;4]. <i>„Tik ne visą laiką motyvuoti.“</i> [4; 4]; <i>„[...]aišku geriau, kad patys atpažintų problemas.“</i> [5; 4].

*Darbuotojų gebėjimo atpažinti ir spręsti problemas* subsubkategorija atsispindi interviu dalyvių nuomone skirtingai. Vieni vadovai teigia, kad ne visada jų darbuotojai gali pamatyti ir išspręsti iškilusias kliūtis ir mano, jog darbuotojams reikia jų pagalbos: *Ne visada [...]“*[1;4]; *„Dažniausiai savarankiškai sprendžia paprastas problemas“* [2;4]; *“[...] nepakankamai sprendžia”* [3; 4]. Kiti organizacijos vadovai visiškai pasitiki savo darbuotojų galimybėmis ir tvirtai pareiškia, jog jų darbuotojai tikrai pajėgūs patys savarankiškai atpažinti ir spręsti problemas: *„tikrai pajėgūs, manau“* [4;4]; *„manau, be manęs geba spręsti, su kliūtimis nebijo patys spręsti“* [5;4].

Analizuojant duomenis, išryškėja, jog *vadovų skatinimas atpažinti ir spręsti problemas*, taip pat skiriasi. Pavyzdžiui kai kurie vadovai visiškai nesikiša į šį procesą ir mano, kad organizacija ir taip suteikusi reikiamus resursus padėti atpažinti problemas: *„[...] įdiegėme įmonėje procesus, įrangą, procedūras ir taip suteikiame darbuotojams savarankiškai atpažinti.“*[1; 4]. Tačiau kiti vadovai suvokia, jog darbuotojų paskatinimas gali padėti darbuotojams savarankiškesniems ir nebijoti priimti sprendimų. Todėl esant problemoms jie suteikia laisvę patiems jas išspręsti, pradedant nuo mažesnių

užduočių. Be to interviu apklaustieji pabrėžė, jog itin naudinga parodyti pavaldiniams, jog jie pasitiki darbuotojais ir įtrauki į procesą, taip, kad jie pasitikėtų savo jėgomis: „*pastangos įtraukti į procesą ir padaryti to proceso dalimi. [...] šitam dalykui reikia pasitikėjimo žmonėmis, nebijoti, kad gali būti klaidos*“ [4; 4].

Tačiau organizacijos vadovai, interviu metu, paryškina ir *darbuotojų silpnybės atpažįstant ir sprendžiant problemas*. Interviu dalyviai suvokia, jog iškilus tam tikroms problemoms, darbuotojai ne visada pasisako ir kartais net nekreipia dėmesio į iškilusias kliūtis. Vadovų manymu, tai gali būti dėl to, kad trūksta komunikacijos tarp kolegų ir darbuotojų, todėl jie bijo likti nesuprasti. Kitų interviu dalyvių nuomone, jų pavaldiniai „*ne visada turi motyvacijos*“ [2;4] „*ne visą laiką motyvuoti*“ [4; 4] atpažinti ir spręsti problemas.

Vadovų skatinimo atpažinti ir spręsti problemas subsubkategorija, teigiamai pasireiškia darbuotojų gebėjimui atpažinti ir spręsti problemas tada kai, vadovas drąsina pačius darbuotojus priimti sprendimus, jais pasitiki bei stengiasi įtraukti į procesą ir padaryti to proceso dalimi. Be to, rezultatai leidžia identifikuoti, jog vadovas, siūlantis savo pagalbą darbuotojams, motyvuoja spręsti problemas, kylančias darbe. Tačiau, rezultatai išryškino, jog trūkstama komunikacijos tarp darbuotojo ir vadovo, sumažėja motyvacija darbuotojams spręsti iškilusias kliūtis darbe. Kuomet duodama visiška laisvė spręsti problemas, darbuotojai ne visada turi motyvacijos įveikti jas.

Remiantis kokybine turinio analize, išgryninta kita kokybinė subkategorija – *idėjų generavimo*, kuri plačiau aprašoma subsubkategorijomis: *darbuotojų gebėjimas generuoti idėjas, sąlygos, įgalinančios darbuotojų idėjų generavimą* (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė.** Idėjų generavimo turinio kategorizacija

Subkategorija	Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Idėjų generavimas	Darbuotojų gebėjimas generuoti idėjas	„ <i>Jei darbuotojams rodomas pavyzdys, suteikiamos galimybės išreikšti savo nuomonę, tai darbuotojai pateikia pasiūlymus kur galima tobulėti ar kurti naujoves.</i> “ [1; 5]; „ <i>Laikas nuo laiko. Labiau išeina iš kalbos [..].</i> “ [2;5]; „ <i>Tiesiai šviesiai, kai tau nėra komforto zonos, tu kažką kuri ir galvoji. Turi žmogui būti iššūkių, kai jis kažką sugalvoja.</i> “ [2;5]; „ <i>Nepakankamai kuria. Bet yra asmenų, kurių iniciatyvas norisi palaikyti ir padėti jas įgyvendinti.</i> “ [3;5]; „ <i>O manau gauname pakankamai idėjų.</i> “ [4;5]; „ <i>Patys darbuotojai iniciatyvūs.</i> “ [5; 5]; „ <i>[...] tikrai idėjų daug gimsta žmonėms, kurie nesusidūrę su tuo procesu, bando suprast gilinasi ir bando užduoti klausimus.</i> “ [4;9];
	Sąlygos, įgalinančios darbuotojų idėjų generavimą	„ <i>Darbuotojus labai motyvuoja gera darbo aplinka ir geras pačių vadovų pavyzdys. Tvarkinga ir šiuolaikiška darbo aplinka, įrankiai prisideda prie darbuotojų ugdymo ir motyvacijos.</i> “ [1;5]; „ <i>Pats skatinu. Sakau nepaleisti idėjų, užfiksuoti. [...] suteikti darbo įrankius, atmosferą.</i> [2;5]; „ <i>[...]gerovės lygis darbuotojėje, pozityvus ir darnus kolektyvas, vadovų palaikymas ir skatinimas naujų idėjų plėtojimui.</i> “ [3;5]; „ <i>[...] kūrybiškumas per tikslus [...] kurie skatintu prisiimti tam tikras atsakomybes [..]. Formuoja tikslą ir suteiki resursus</i> “ [4; 5]; „ <i>[...]pati pasiūlau idėjų, palyginam pasižiūrim.</i> “ [5; 5].

Organizacijos vadovų tvirtinimu, *darbuotojų gebėjimo generuoti idėjas* subsubkategorija reiškiasi, kai patys vadovai kuria idėjas, teigiamai žiūri į pokyčius ir yra inovatyvūs. Interviu dalyviai teigia, kad „*jei darbuotojams rodomas pavyzdys, suteikiamos galimybės išreikšti savo nuomonę, tai*

darbuotojai pateikia pasiūlymus kur galima tobulėti ar kurti naujoves“ [1; 5]. Kitas vadovas, priešingai, mano, jog darbuotojams reikia sukurti sunkias užduotis, spręsti problemas ir ištraukti juos iš komforto zonos, taip darbuotojai pradės generuoti naujas idėjas, norėdami „išlikti“. Taip pat susiduriama su nuomone, jog darbuotojai nepakankamai kuria naujas idėjas ar tik laikas nuo laiko, kai kartu aptaria iškilusias problemas ir kaip jas reikėtų išspręsti. Tačiau yra ir tokių organizacijos vadovų, kurie pabrėžia, jog jų darbuotojai tikrai inovatyvus ir pakankamai sukuria idėjų: „manau gauname pakankamai idėjų“ [4;5], „patys darbuotojai iniciatyvūs“ [5; 5].

Interviu dalyviai atskleidė, jog darbuotojams labai svarbu organizacinė aplinka, vadovų elgsena ir suteikiamos darbo priemonės, generuojant naujas idėjas. Todėl anot jų, sąlygos, įgalinančios darbuotojų idėjų generavimą yra „gera darbo aplinka ir geras pačių vadovų pavyzdys, [...] įrankiai prisideda prie darbuotojų ugdymo ir motyvacijos“ [1;5]. Taip pat, viena iš motyvacijos priemonių, taikomų nagrinėtoje organizacijoje, tam, kad būtų generuojamos idėjos – „[...]gerovės lygis darbovietėje, pozityvus ir darnus kolektyvas, vadovų palaikymas ir skatinimas naujų idėjų plėtojimui“ [3;5]. Vadovai sutinka, jog būtina reikia skatinti darbuotojus kurti naujas idėjas, tam, kad tobulėtų tiek patys darbuotojai, tiek organizacija. Jų nuomone labai svarbus palaikymas iš vadovų pusės ir jie turi aktyviai dalyvauti šiame etape: „pats skatinu. Sakau nepaleisti idėjų, užfiksuoti“ [2;5].

Remiantis duomenimis, galima interpretuoti, jog vadovai iš darbuotojų gauna pakankamai idėjų, kai darbuotojams reikia prisiimti tam tikras atsakomybes bei tada, kuomet vadovai formuoja tikslą ir suteikia resursus. Analizuojant rezultatus, matoma, kad vadovo įsitraukimas į idėjų generavimą ir susilyginimas su darbuotojais, labai teigiamai veikia darbuotojų iniciatyvumą kurti naujas idėjas. Tačiau identifikuojama ir tokia tendencija, jog per didelis vadovo kišimasis į idėjų generavimą gali slopinti darbuotojų norą kurti.

Kokybinė subkategorija *idėjų rėmimas*, detalizuojamas subsubkategorijomis: *darbuotojų idėjų pateikimo būdas*, *vadovų skatinimas pateikti naujas idėjas* (žr. 4 lentelė).

**4 lentelė.** Idėjų rėmimo turinio kategorizacija.

Subkategorija	Subsubkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Idėjų rėmimas	Darbuotojų idėjų pateikimo būdas	„Visos pateiktos idėjos yra fiksuojamos, įvertinamos, ir darbuotojui suteikta informacija kas vyksta su jo idėja. Turime sistemą, kur pateikia naujas idėjas.“ [1;6]; „Žodžiu pašnekam ir tada rašomės naujas idėjas. [2;6]; „Daugiausiai sužinau apie naujas idėjas susirinkimų metu.“ [3;6]; „Dažniausiai idėjas darbuotojai pateikia tiesiogiai man.“ [4; 6]; „Ne visada pirmiau ateina pas mane [...]“ [5;6].
	Vadovų skatinimas pateikti naujas idėjas	„Stengiuosi visada išklausti ir aptarti siūlomą idėją. Noriu, kad žmogus matytų, kad net ir maža idėja yra svarbi vadovui.“ [1;6]; „Palaikymas ir dar kartą palaikymas. Nors kartais iš pažiūros idėja netinkama, reikia išsiaiškinti. [...]kad neatmušti. Visada sakau: davai taip darom ar kitaip.“ [2;6]; „Bet kaip skatinti. Vieną kartą užtenka susirinkti pašnekėti, kitą kartą – premija, priklausau nuo situacijos“ [2;5]. „[...] svarbiausia palaikymas.“ [3;6]; „Pats faktas kad pateikia svarbu, o vertė ir turinys priklausys nuo galimybės ją įgyvendinti. [...] Tikrai visos idėjos svarbios ir vertos dėmesio. Net jei iš pradžių juokinga.“ [4; 6]; „Idomu visas idėjas sužinot, galbūt kažko nepastebiu, kažkas nekrenta į akis. [...] Ir mažos smulkmenos svarbios, iš smulkmenų gali didesnis projektas iškilti.“ [5;6].

Analizuojant interviu dalyvių pateiktas mintis, išryškėja, jog darbuotojai *pateikia idėjas skirtingais būdais*. Vieni vadovai tvirtina, kad yra sistema, pateikti naujas idėjas ir to užteka darbuotojams. Interviu dalyvių nuomone, nesvarbi komunikacija ir palaikymas iš vadovų pusės bei darbuotojai patys gali pateikti idėjas svarstymui. Kiti organizacijos vadovai pabrėžia, jog visuomet darbuotojai pirmiau ateina pas jį, o vėliau idėja yra pateikiama į sistemą ar kitaip apdorojama: „*dažniausiai idėjas darbuotojai pateikia tiesiogiai man*“ [4; 6], „*žodžiu pašnekam ir tada rašomės naujas idėjas*“ [2;6]. Taip pat išsiskiria ir tokia nuomonė, jog idėjos pateikiamos komandoje ir visi bendrai su kolegomis jas iškelia: „*daugiausiai sužinau apie naujas idėjas susirinkimų metu*“ [3;6].

Dauguma vadovų tvirtino, jog reikalinga *skatinti darbuotojus pateikti naujas idėjas* bet kokiu atveju. Interviu dalyvių nuomone, itin reikšminga palaikyti darbuotojus, pateikiant naujas idėjas. Vadovo įsitraukimas ir dėmesio skyrimas darbuotojo idėjai, paskatina darbuotojus siekti savo tikslo ir pateikti idėją nebijant aplinkinių nuomonės. Interviu dalyvių suvokimu reikia „*visada išklausti ir aptarti siūlomą idėją. [...] net ir maža idėja yra svarbi vadovui*“ [1;6], „*palaikymas ir dar kartą palaikymas*“ [2;6].

Kita darbuotojų inovatyvaus elgesio kategorijos subkategorija, išryškinta darbe – *idėjų įgyvendinimas*. Turinio prasme nagrinėjama tokiomis subsubkategorijomis, kaip: *darbuotojų gebėjimas savarankiškai įgyvendinti idėjas bei sąlygos, užtikrinančios idėjų įgyvendinimo sėkmę* (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė.** Idėjų įgyvendinimo turinio kategorizacija

Subkategorija	Subsubkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Idėjų įgyvendinimas	Darbuotojų gebėjimas savarankiškai įgyvendinti idėjas	„ <i>Ne visi gali įgyvendinti, priklauso nuo žmogaus.</i> “ [1;7]; „ <i>[...] tikrai gali vieni įgyvendinti.</i> “ [2;7]; „ <i>Manau, kad gali.</i> “ [3; 7]; „ <i>Žinoma, kad pajėgūs.</i> “ [4;7]; „ <i>Kitam atrodo kad labai lengva, o kitam atrodo labai sudėtinga nors nėra.</i> “ [5;7];
	Sąlygos, užtikrinančios idėjų įgyvendinimo sėkmę	„ <i>Suteikiame laisvę bet viskas priklauso nuo žmogaus savybių, bruožų.</i> “ [1;7]; „ <i>Siūlau pagalbą, organizuoju visus resursus, piniginius.</i> “ [2;7]; „ <i>Siūlau pagalbą. Suteikiu reikalingus įrankius.</i> “ [3;7]; „ <i>Mes suteikiame įrankius ir skatiname įgyvendinti idėjas.</i> “ [4; 7]; „ <i>Pavyzdžiui [...] aprūpinti darbo įrankiais.</i> “ [5;7]

Remiantis pateiktomis vadovų išvalgomis vėlgi išsiskyrė dvi nuomonės, identifikuojant darbuotojų gebėjimą savarankiškai įgyvendinti idėjas. Vieni užtikrintai tvirtina, kad jų darbuotojai sugeba ir turi reikiamus resursus įgyvendinti naujas idėjas: „*[...] tikrai gali vieni įgyvendinti*“ [2;7], „*žinoma, kad pajėgūs*“ [4;7]. Tačiau yra tokiu interviu dalyviu, kurie teigia, jog darbuotojų gebėjimas įgyvendinti idėjas labai priklauso nuo pačio darbuotojo ir pabrėžia, kad matomas skirtumas tarp kartų. Šių vadovų nuomone, senosios kartos atstovai bijo savarankiškai priimti sprendimus, ypač įgyvendindami naujas idėjas. Jiems reikalingas vadovų pritarimas ir paskatinimas imtis veiklos. Priešingos nuomonės laikosi apie naujosios kartos atstovus: „*kitam atrodo kad labai lengva, o kitam atrodo labai sudėtinga nors nėra*“ [5;7].

Analizuojant sąlygas, užtikrinančias idėjų įgyvendinimo sėkmę, interviu dalyviai pabrėžia, jog svarbu vadovams įsitraukti į idėjų įgyvendinimo procesą, tuo pačiu pasiūlyti savo pagalbą bei suorganizuoti visus reikiamus resursus. Tačiau išsiskiria kitų interviu dalyvių nuomonė, kurie tvirtina, jog nepadės jokia motyvacija, jei pats asmuo nenorės įgyvendinti savo idėjos. Jų teigimu geriausia paskata

darbuotojams – veikimo laisvė, o tada jau pats darbuotojas nuspręs ar jam reikia įgyvendinti savo idėją ar ne: „suteikiam laisvę bet viskas priklauso nuo žmogaus savybių, bruožų“ [1; 7].

Detaliau atsižvelgus į rezultatus, matoma, jog idėjų įgyvendinimo sėkmė skiriasi dėl vadovo požiūrio į darbuotojus. Pavyzdžiui, vadovas, kuris paryškino, jog ne visi darbuotojai įgyvendina idėjas ir jos priklauso nuo asmens savybių, jų darbuotojai ne visuomet įgyvendina idėjas. Tie, kurie ne tik suteikia reikiamus resursus, bet ir palaiko darbuotojus bei reikiant, suteikia paramą, jų darbuotojai ryžtingai įgyvendina idėjas patys.

Kita subkategorija – *nuolatinis tobulėjimas*, detalizuojama šiomis subkategorijomis: *darbuotojų tobulėjimo poreikis* ir *vadovų skatinimas mokytis* (žr. 6 lentelė).

**6 lentelė.** Nuolatinio tobulėjimo turinio kategorizacija

Subkategorija	Subsubkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Nuolatinis tobulėjimas	Darbuotojų tobulėjimo poreikis	„Manau kad, darbuotojas turi būti pats motyvuotas tobulėti, o vadovas suteikti visas galimas galimybes darbuotojui semtis žinių ir praktikos.“ [1;8]; „Ateina darbuotojai ir patys pasiprašo važiuoti į mokymus.“ [2;8]; „Jei matai kad trūksta kažkokių įgūdžių paklausi darbuotojų ar nori mokymų toje srityje, tas palengvintų darbą. [...] pats darbuotojas gali susigalvoti. [...] turi būti susijęs su darbo specifika, žiūrint į perspektyvą.“ [3; 8]; „Organizacijoje visus žmones verta padrąsinti mokytis ir tobulėti.“ [4;8]; „Manau darbuotojo tobulėjimas yra tiek vadovo, tiek darbuotojo reikalas.“ [5;8];
	Vadovų skatinimas mokytis	„Su kiekvienu darbuotoju, kiekvienais metais vyksta asmeninis/metinis pokalbis. [...] gali išsakyti savo vadovui, savo norus, pasiūlymus, pageidavimus ir norą tobulėti.“ [1;8]; „Pats neskatinu. Darbuotojas pats turi būti motyvuotas.“ [2; 8]; „Suteikiu reikiamus finansus, laiko, darbo priemonių resursus, palaikau ir vertinu jų norą bei rezultatą. Stengiuosi motyvuoti darbuotoją efektyviais būdais.“ [3; 8]; „Manau, kad reikėtų skatinti ir padrąsinti, galbūt vieni žmonės mėgsta pasireikšti, o kiti nedrįsta ir jie vėliau atsiskleidžia.“ [4; 8]; „Domiuosi darbuotojų norais“ [5; 8];

*Darbuotojų tobulėjimo poreikis*, anot vienu interviu dalyvių yra pačio darbuotojo reikalas, kitų – vadovo, o trečia nuomonė, jog tiek darbuotojų, tiek vadovų. Pirmoji nuomonė, jog darbuotojas turi pats pareikšti norą mokytis ir semtis naujų žinių, o vadovas gali suteikti galimybes: „manau kad, darbuotojas turi būti pats motyvuotas tobulėti, o vadovas suteikti visas galimas galimybes darbuotojui semtis žinių ir praktikos“ [1;8]. Taip pat interviu dalyviai tvirtina, kad patys darbuotojai pas juos ateina su savo norais ir jie nesikiša į jų tobulėjimo galimybes. Kiti vadovai teigia, kad labai svarbu drąsinti darbuotojus tobulėti, ypač srityje kurioje dirba ir neužsistovėti vienoje vietoje, nes tai veda į rutininį darbą ir sumažina galimybes atlikti darbą geriau: „organizacijoje visus žmones verta padrąsinti mokytis ir tobulėti“ [4;8]. Dar kitoks suvokimas, analizuojant vadovo požiūrį į darbuotojo tobulėjimo poreikį – „darbuotojo tobulėjimas yra tiek vadovo, tiek darbuotojo reikalas“ [5; 8].

O *vadovų skatinimo mokytis* subsubkategorija taip pat išryškėja skirtingomis nuomonėmis. Interviu dalyviai teigia, jog jokių papildomų veiksmų nesiima dėl darbuotojų tobulėjimo, nes ne jiems turėtų rūpėti darbuotojų žinių vystymasis. Pavyzdžiui, vadovo nuomone, užtenka tik metinio pokalbio dėl mokymosi poreikio, kurio metu darbuotojas gali išsakyti savo norus. Netgi kiti tvirtina, jog „jis pats neskatina, darbuotojas pats turi būti motyvuotas“ [2; 8]. Tačiau kitų suvokimu, jie privalo domėtis



darbuotojo norais ir klausti jų bei patys siūlyti įgauti naujų žinių, nes galbūt darbuotai nediršta paprašyti reikiamų mokymų, manydami, jog vadovas nesutiks: „*Manau, kad reikėtų skatinti ir padrąsinti, galbūt vieni žmonės mėgsta pasireikšti, o kiti nediršta ir jie vėliau atsiskleidžia*“ [4; 8].

Remiantis kokybinės duomenimis, pastebima, jog vadovai suprantantys mokymosi svarbą ir teigiantys, kad motyvuoja darbuotojus tobulėti, pasižymėjo transformacinio bei tarnaujančio stiliaus bruožais. Tie vadovai, kurie turėjo transakcinio bei laissez-faire vadovavimo stilių savybių, pareiškė, kad darbuotojai patys atsakingi už savo tobulėjimo galimybes.

Kokybinė turinio analizė atskleidė kitą subkategoriją – *darbo įgūdžius*, kuri plačiau aprašoma dviem subkategorijomis: *darbuotojų darbo patirties svarba idėjų kūrimui* ir *vadovų suteikiamos sąlygos, tobulinti įgūdžius* (žr. 7 lentelė).

**7 lentelė.** Darbo įgūdžių turinio kategorizacija

Subkategorija	Subsubkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Darbuotojų įgūdžiai	Darbuotojų darbo patirties svarba idėjų kūrimui	„ <i>Manau, kad inovacijas gali kurti tiek senas, tiek šviežias įmonės darbuotojas. Tačiau įgūdžiai manau yra svarbu.</i> “ [1;9]; „ <i>Įgūdžiai svarbu, reikia turėti patirties. Išsilavinimas turi būti toje kryptyje, kur dirbi. Bet nebūtinai baigęs tuos mokslus, žmogus gali kurti.</i> “ [2; 9]; „ <i>Svarbiausia idėjos turinys ir nauda.</i> “ [3;9]; „ <i>Visai gali būti, tikrai idėjų daug gimsta žmonėms, kurie nesusidūrė su tuo procesu bando suprast gilinasi ir bando užduoti klausimus, o kiti rutinoje dirba ir nekelia klausimų.</i> “ [4;9]; „ <i>Priklauso nuo patirties asmeninės, gali ateiti su asmeniniu bagažu.</i> “ [5; 9];
	Vadovų suteikiamos sąlygos, tobulinti įgūdžius	„ <i>Bet rodant gerą vadovo pavyzdį galima padėti visiems darbuotojams įgyti ir gerų įgūdžių, ir sukaupti gerą žinių patirtį.</i> “ [1; 9]; „ <i>Visuomet padedu ir dalinuosi savo žiniomis.</i> “ [2;9]; „ <i>Skatinu eiti į kursus.</i> “ [5; 9];

Tiriamieji duomenys, išryškėja subsubkategorija – *darbuotojų darbo patirties svarba idėjų kūrimui*. Organizacijos vadovų nuomone, siekiant sukurti naujas idėjas, darbuotojai privalo išmanyti procesą tiek teorine, tiek praktine prasme. Todėl darbo patirtis, įgūdžiai bei žinių pritaikymas yra kertinė savybė siekiant sukurti kažką naujo darbo vietoje. Interviu dalyviai tvirtina, jog dažniausiai darbuotojai įmonėje kuria naujas idėjas, kurie pasižymi gerais darbo įgūdžiais: „*įgūdžiai manau yra svarbu.*“ [1;9], „*įgūdžiai svarbu, reikia turėti patirties*“ [2;9], „*priklauso nuo patirties asmeninės, gali ateiti su asmeniniu bagažu.*“ [5; 9]. Tačiau kitų vadovų suvokimu, patirties neturintis darbuotojas gali puikiai generuoti idėjas, nes darbuotojų kūrybinės savybės pasireiškia nepriklausomai nuo darbo patirties ir proceso išmanymo. Taip pat gali būti, jog darbuotojas iš šono pamato daugiau, nei darbuotojas, kuris dirba toje pozicijoje daugybe metų: „*visai gali būti, tikrai idėjų daug gimsta žmonėms, kurie nesusidūrė su tuo procesu bando suprast gilinasi ir bando užduoti klausimus*“ [4;9].

Be to, interviu metu, atsiskleidžia svarbi subsubkategorija – *vadovų suteikiamos sąlygos, tobulinti įgūdžius*. Vadovai vieningai sutinka, jog itin reikšminga darbo vietoje skatinti tobulinti darbo įgūdžius ir suteikti visas reikiamas galimybes darbuotojams gauti reikiamos patirties ir mokytis iš kitų kolegų ar pačių vadovų. Pavyzdžiui vienas interviu dalyvis teigia, kad „*rodant gerą vadovo pavyzdį galima padėti visiems darbuotojams įgyti ir gerų įgūdžių, ir sukaupti gerą žinių patirtį*“ [1;9]. O kiti vadovai pabrėžia, kad „*visuomet padedu ir dalinuosi savo žiniomis*“ [2;9] ar „*skatina eiti į kursus*“ [5; 9].

Vadovų požiūris į įgūdžių tobulinimą vieningas, tačiau išsiskiria jų pateikiama pozicija dėl įgūdžių svarbos naujų idėjų generavimui. Detaliau išanalizavus duomenis, išryškėja, kad vadovai, kurie pasižymėjo transformacinėmis bei tarnaujančiomis savybėmis, teigė, jog nesvarbi darbuotojo patirtis kuriant naujas idėjas, o vadovai, kurie turėjo transakcinio ir laissez-faire vadovavimo stiliaus bruožų manė, kad visgi turi įtakos darbuotojų darbo įgūdžiai.

Kokybinė subkategorija – *darbuotojų asmeninės charakteristikos*, turinio prasme detalizuojama šiomis subsubkategorijomis: *darbuotojo stipriosios asmeninės savybės* bei *darbuotojo silpnosios asmeninės savybės* (žr. 8 lentelė).

**8 lentelė.** Darbuotojų asmeninės charakteristikos turinio kategorizacija

Subkategorija	Subsubkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai
Darbuotojų asmeninės charakteristikos	Darbuotojo stipriosios asmeninės savybės	„Pasižymi noru mokytis, pareigingumu, atsidavimu darbui“ [1; 10]; „Savarankiški, sąžiningi.“ [2;10]; „Vertinu darbuotojų atsakomybę ir pastangas atliekant darbus, gebėjimą sėkmingai dirbti kolektyve.“ [3; 10]; „Sąmoningumas, atsakomybės jausmas.“ [4; 10]; „Atviras naujovėms, nebijo pokyčių, darbštus. Pareigingumas, kad darbas komandoje nebaidytų.“ [5; 10].
	Darbuotojo silpnosios asmeninės savybės	„Savarankiškumas yra reikalingas ir nepakankamas. Darbuotojai turėtų būti labiau kūrybiški“ [1; 10]; „[...]jei kažkas įvyksta, neslėpti. Nebijotų viešinti klaidų.“ [2; 10]; „Trūksta inovatyvumo.“ [3; 10]; „Reikia ugdyti pasitikėjimą žmonėmis ir didinti savarankiškumą. [...] Patį blogiausia savybė kada žmogus prisitaiko prie aplinkos nors ir netobulos bet pats kenčia ir negali jos pakeisti.“ [4; 10]; „Nebijojimas iššūkių, mums jų netrūksta. Turėtų būti labiau imlūs technologijoms, svarbiausia pokyčių priėmimas.“ [5;10].

Remiantis interviu dalyvių pateiktais rezultatais, organizacijos darbuotojai pasižymi dideliu atsakomybės jausmu, sąžiningumu, pareigingumu atliekant jiems paskirtas užduotis. Vadovai pabrėžė, jog jiems labai svarbu, jog darbuotojai galėtų kokybiškai atlikti užduotis, bei būtų atviri darbo vietoje. Interviu dalyviai taip pat išskyrė kaip vieną iš svarbiausių darbuotojo savybių – „*sąmoningumas*“ [4; 10], kuris pasireiškia gebėjimu pripažinti savo klaidas prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Kiti vadovai pateikė pokyčių priėmimo bei atvirumo naujovėms svarbą darbuotojo veiksmuose.

Tačiau darbuotojai pasižymi ir silpnosiomis savybėmis, kurias galima būtų tobulinti. Interviu dalyviai teigia, jog organizacijos darbuotojams trūksta savarankiškumo bei kūrybiškumo, taip pat drąsos viešinti savo klaidas. Vadovai teigia, kad „*reikia ugdyti pasitikėjimą žmonėmis ir didinti savarankiškumą* [...] [4; 10] todėl, kad esant pasitikėjimui vienas kitu ir savarankiškumui, atsiveria didesnės galimybės įveikti iškilusias kliūtis bei inovatyviai pažvelgti į situaciją. Pasak interviu dalyvių, „*patį blogiausia savybė kada žmogus prisitaiko prie aplinkos nors ir netobulos, bet pats kenčia ir negali jos pakeisti*“ [4; 10].

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatų duomenis galima teigti, jog:

- Nagrinėjamos organizacijos vadovai labiausiai identifikuoja save kaip transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių atstovus.
- Vertinant darbuotojų problemų atpažinimą ir jų sprendimą, išsiskyrė dvi vadovų nuomonės: vieni tvirtina, jog jų darbuotojai tikrai pajėgūs savarankiškai įveikti kliūtis, kiti – nesutinka

su šiuo teiginiu. Tačiau detaliau išanalizavus duomenis matyti, jog vadovų padrąsinimas ir sugebėjimas darbuotojus įtraukti į procesą, teigiamai veikia darbuotojų problemų atpažinimo ir jų sprendimo dedamąją.

- Darbuotojų noras generuoti idėjas atsiskleidžia tuomet, kai jie gauna tam tikras atsakomybes, yra užtikrinti dėl savo užduoties svarbos bei patys vadovai rodo pavyzdį, kurdami naujas idėjas.
- Darbuotojai pateikia savo idėjas tada, kai jie jaučia palaikymą iš vadovų ir kai vadovai parodo, jog visos idėjos yra svarbios, neatsižvelgiant į jos turinį.
- Idėjų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo vadovo požiūrio į darbuotojus. Vadovas, suteikdamas reikiamus resursus, bei palaikydamas darbuotojus skatina darbuotojus įgyvendinti idėjas.
- Vadovai, pasižymintys transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stiliaus bruožais, suvokia darbuotojo nuolatinio tobulėjimo svarbą labiau, nei kitų vadovavimo stilių atstovai.
- Vadovai pateikia vieningą nuomonę apie darbuotojų darbo įgūdžių tobulinimo svarbą, tačiau ne visi sutinka, jog naujų idėjų kūrimui, reikalinga patirtis ir geri darbo įgūdžiai.
- Išryškėjo stipriausios darbuotojų asmeninės charakteristikos, tokios kaip pareiškumas, atsidavimas darbui ir sąžiningumas. Tačiau pasak vadovų, organizacijos darbuotojams labiausiai trūksta savarankiškumo ir inovatyvumo.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę galima teigti, jog autoriai inovatyvų darbuotojų elgesį supranta nevienareikšmiškai. Pasitelkus skirtingų mokslininkų įžvalgas ir susisteminius inovatyvaus darbuotojo elgesio sampratas, inovatyvų darbuotojų elgesį galima apibrėžti kaip daugiapakopį / kompleksinį procesą; idėjų kūrimą / diegimą / įgyvendinimą; darbuotojų elgesį / elgesio formą; asmens savybes / charakteristikas / bruožus.
2. Inovatyvaus darbuotojų elgesio dimensijos apima pradinę idėjos kūrimo fazę, kurioje individai analizuoja aplinką, idėjos generavimą, idėjos sklaidos, idėjos įgyvendinimo (modifikacijos / tobulinimo) procesus. Šį elgesį lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, kurie motyvuoja darbuotojus domėtis problemomis, kurti, jaustis pripažintiems bei tobulėti darbe, kas sudaro galimybę darbuotojams išlaisvinti inovatyvaus elgesio asmenines charakteristikas.
3. Remiantis mokslinės literatūros analizės pagrindu galima identifikuoti šiuos inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančius vadovavimo stilius:
  - transformacinis vadovavimo stilius didina darbuotojų kūrybiškumą, savarankiškumą, drąsą išskelti idėjas viešai ir vysto problemų sprendimo galimybes bei analizės gebėjimus;
  - transakcinis vadovavimo stilius turi tiek teigiamą, tiek neigiamą sąsają su darbuotojų inovatyviu elgesiu, tačiau dauguma mokslininkų nuomone, inovatyvų darbuotojų elgesį slopina transakcinio vadovo kontrolė, griežti reikalavimai bei standartai;
  - tarnaujantis vadovavimo stilius teigiamai veikia darbuotojų kūrybinį mąstymą, iniciatyvumą, norą tobulėti bei pateikti naujas idėjas, nereikalaujant jokio atlygio;
  - laissez-faire vadovavimo stilius suteikia darbuotojams sprendimų laisvę, todėl darbuotojai išlaisvina savo kūrybiškumą, iniciatyviai kuria idėjas ir ieško naujų problemų sprendimo būdų.
4. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, jog įmonės „Viking Malt“ darbuotojams būdingos šios inovatyvaus elgesio dedamosios:
  - problemų atpažinimas ir sprendimas (visada ieško galimybių, kaip patobulinti esamą situaciją darbinėje aplinkoje; nebijo apie dabartines problemas kalbėti viešai su vadovais bei kolegomis);
  - naujų idėjų įgyvendinimas (visada stengiasi, kad jų idėjos būtų įgyvendintos praktikoje; įgyvendinant idėją, visada domisi, ar procesas vyksta sklandžiai, ar nekyla nenumatytų problemų);
  - geri darbo įgūdžiai (darbo kvalifikacija ir įgūdžiai atitinka jų atliekamas funkcijas organizacijoje; įgūdžiai padeda greitai prisitaikyti prie pokyčių organizacijoje; darbo specifikos išmanymas padeda puikiai atlikti paskirtas užduotis).
5. Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis, analizuojamos įmonės vadovams yra būdingi šie vadovavimo stiliai:
  - transformacinis vadovavimo stilius (vadovas visada yra dėmesingas ir rūpinasi darbuotojais; esant problemoms darbo vietoje, vadovas visada išklauso jų pačių ir kitų kolegų, prieš priimdamas sprendimą; vadovas yra pokyčių iniciatorius ir vizionierius, kuris mielai dalinasi mintimis; suteikia visas galimybes tobulėti ir nuolat skatina mokytis naujų dalykų);
  - tarnaujantis vadovavimo stilius (vadovas labai rūpinasi komandos vieningumu ir puoselėja gerus santykius tarp darbuotojų; yra visuomet išklausančias ir suteikiantis pasitikėjimo jausmą, dėl to darbuotojai nebijo išsipasakoti nerimą keliančių klausimų; vertina asmeninius darbuotojų pasiekimus ir nuolat skatina tobulinti ne tik profesines žinias, bet ir asmenines kompetencijas).

6. Inovatyvaus darbuotojų elgesio ir vadovavimo stilių koreliacinė analizė atskleidė, jog:
  - didžiausią teigiamą sąsają su inovatyvaus elgesio dedamosiomis turi transformacinis vadovavimo stilius (veikia problemų atpažinimo ir sprendimo, idėjų generavimo, idėjų rėmimo bei darbuotojų asmeninių charakteristikų kriterijus);
  - inovatyvų darbuotojų elgesį neigiamai veikia transakcinis vadovavimo stilius (sąlygoja problemų atpažinimo ir jų sprendimo, idėjų rėmimo aspektus bei asmenines charakteristikas, būdingas darbuotojų inovatyviam elgesiui, tokias kaip kūrybiškumas, polinkis į pokyčius ir iniciatyvumas).
7. Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančių vadovavimo stilių kokybinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė įmonės „Viking Malt“ vadovų nuomonę apie darbuotojų inovatyvų elgesį ir kaip jie identifikuoja save su skirtingais vadovavimo stiliais:
  - vadovai apibūdina save kaip transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stiliaus atstovus. Vienas iš svarbiausių aspektų jiems darbe yra padaršinimas, sugebėjimas įtraukti darbuotojus į procesą bei pozityvios atmosferos sukūrimas. Taip pat organizacijos vadovai pabrėžė, jog jiems itin svarbi darbuotojų gerovė, pasitikėjimas ir grįžtamasis ryšys, komandinis darbas, problemų sprendimas drauge;
  - daugiausiai darbuotojai generuoja idėjas tuomet, kai jiems priskiriamos tam tikros atsakomybės, pavyzdžiui įgyvendinti užduotis ir suteikiami reikiami įrankiai. Taip pat darbuotojai generuoja naujas idėjas, kai vadovai patys kuria idėjas, taip rodydami darbuotojams pavyzdį.
  - daugiausiai darbuotojai savo idėjas kelia į viešumą tada, kai vadovui svarbus pats faktas apie pateiktą idėją, o idėjų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo vadovo požiūrio į darbuotojus (pvz., suteikdamas reikiamus resursus bei darbuotojų skatinimas įgyvendinti idėjas).
  - vadovai pasižymėję transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stiliaus bruožais pabrėžė darbuotojų nuolatinio tobulėjimo svarbą.
8. Atsižvelgiant į kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus galima teigti, kad įmonės „Viking Malt“ inovatyvų darbuotojų elgesį įgalina transformacinis ir tarnaujantis vadovavimo stiliai.
9. Siekiant vystyti įmonės „Viking Malt“ darbuotojų inovatyvų elgesį, rekomenduotina:
  - 9.1. Organizacijos vadovams:
    - taikyti transformacinio vadovavimo stiliaus bruožus, t. y. rodyti pavyzdį darbuotojams, patiems įsitraukiant į pokyčius ir idėjų generavimo procesą; rūpintis darbuotojais, drąsinant imtis veiksmų nenumatytoms problemoms spręsti bei skatinti kurti ir įgyvendinti naujas idėjas; sudaryti sąlygas darbuotojams tobulinti žinias, kurias jie galėtų pritaikyti darbo vietoje);
    - taikyti tarnaujančio vadovavimo stiliaus bruožus, t. y. skirti dėmesį darbuotojų savijautai bei suteikti grįžtamąjį ryšį, pagiriant už gerai atliktas užduotis ir parodant, jog visi pasiūlymai dėl darbo vietos tobulinimo yra laukiami).
  - 9.2. Organizacijos darbuotojams:
    - pristatant naujas idėjas, paaisškinti idėjos svarbą organizacijos veiklos tobulinimui, tuo pačiu vadovai ir kolegos bus įtikinti naujos idėjos sėkme.
    - domėtis naujausiomis tendencijomis ir žiniomis, susijusiomis su darbo veikla. Todėl patariama dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, konferencijose bei laisvu laiku domėtis naujausiomis mokslo ir verslo aktualijomis.
    - įtraukti savo kolegas į problemų sprendimo priėmimą ir dalintis su jais turimomis žiniomis ir įgūdžiais apie darbo speci

## Literatūros sąrašas

1. Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Naveed Riaz, M. (2012). Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Work Behavior in Educational Institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3).
2. Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
3. Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and innovation management*, 23(2), 211-225.
4. Adamson, K. A. G. (2012). *The Ecology of Leadership: Examining the Relational Dynamics of Dyads Through the Lens of Symbolic Interactionism*. Regent University.
5. Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
6. Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519.
7. Afuah, A., & Afuah, A. (2003). Innovation management: strategies, implementation and profits.
8. Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517-525.://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190
9. Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555-568.
10. Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. J. (2018). High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 29-51.
11. Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
12. Akter, S., D'Ambra, J., & Ray, P. (2011). Trustworthiness in mHealth information services: an assessment of a hierarchical model with mediating and moderating effects using partial least squares (PLS). *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(1), 100-116.
13. Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Impact of laissez-faire leadership on role ambiguity and role conflict: Implications for job performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(1), 29-43.
14. Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations.
15. Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), p.14–23. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14>
16. Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In Shaw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–67.

17. Amirul, S. R., & Daud, H. N. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European journal of business and management*, 4(8), 193-201.
18. Åmo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19.
19. Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
20. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
21. Anderson-Butcher, D., & Ashton, D. (2004). Innovative models of collaboration to serve children, youths, families, and communities. *Children & schools*, 26(1), 39-53.
22. Anne Støren, L. (2016). Factors that promote innovativeness and being an innovative learner at work—Results from PIAAC. *European Journal of Education*, 51(2), 176-192.
23. Antikainen, M., Mäkipää, M., & Ahonen, M. (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100-119.
24. Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
25. Araiba, S. (2019). Current Diversification of Behaviorism. *Perspectives on Behavior Science*, 1-19.
26. Avenali, A., Battistella, C., Matteucci, G., & Nonino, F. (2013). A mechanism for supporting collective innovation: the open contract-based challenge. *Information systems and e-Business Management*, 11(4), 541-568.
27. Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *Psychological bulletin*, 134(6), 779.
28. Bandura, Albert. “Social cognitive theory for personal and social change by enabling media.” *Entertainment-education and social change: History, research, and practice*, edited by Arvind Singhal, Michael J. Cody, Everett M. Rogers, and Miguel Sabido, Lawrence Erlbaum Associates, 2004, pp. 75-96.
29. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
30. Barczak, G., & Kahn, K. B. (2012). Identifying new product development best practice. *Business horizons*, 55(3), 293-305.
31. Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
32. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
33. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
34. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2005). Transformational leadership: Second edition. *Journal ResearchGate*. DOI: 10.4324/9781410617095

35. Bass, B. M., Stogdill, R. M., & Bass, R. R. (2008). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. free press.
36. Basu, R. and Green, S.G. (1997) Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477–99.
37. Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 254-281.
38. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. M. (2005). *Management innovation*. Advanced Institute of Management Research.
39. Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
40. Bogers, M., Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2018). The “human side” of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness. *Research Policy*, 47(1), 218-231.
41. Boonyam, T., Chuawanlee, W., Supparerkchaisakul, N., & Anurit, P. (2011). The Multi-Level Causal Factors Influencing Individual and Group Innovative Behavior for Making Product Innovations in Thai Private Companies. *Journal of Behavioral Science Vol*, 17(2).
42. Burns, M. J. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
43. Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin*, 138(4), 809.
44. Caillier, J. G., & Sa, Y. (2017). Do transformational-oriented leadership and transactional-oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? A longitudinal examination conducted in US federal agencies. *Public Management Review*, 19(4), 406-422.. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1177109>
45. Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
46. Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A. B., & Valle-Cabrera, R. (2005). The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 24(8), 683-705.
47. Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*, 27(1), 75-90.
48. Carroll, B. C., & Patterson, K. (2016). Servant leadership: A cross cultural study between India and the United States. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 1(1), 3.
49. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980. DOI: 10.1037/a0035661
50. CH Chan, S., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287. DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002
51. Chatchawan, R., Trichandhara, K., & Rinthaisong, I. (2017). Factors Affecting Innovative Work Behavior of Employees in Local Administrative Organizations in the South of Thailand. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(3), 154-157.



52. Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158.
53. Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
54. Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
55. Çokpekin, Ö., & Knudsen, M. P. (2012). Does organizing for creativity really lead to innovation?. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 304-314.
56. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
57. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
58. Danjuma Abdullahi, D., Yahaya, T., Musa, A. (2016). Building innovative public institution. *Int. J. Collaborative Enterprise*, Vol. 5, Nos. (3/4).
59. De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 81.
60. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
61. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
62. De Spiegelaere, S. (2014). The employment relationship and innovative work behaviour.
63. Demir, K. (2011). Teachers' intrinsic and extrinsic motivation as predictors of student engagement. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6, 1397-1409.
64. Dobbels, F., de Jong, C., Drost, E., Elberse, J., Feridou, C., Jacobs, L., ... & van der Molen, T. (2014). The PROactive innovative conceptual framework on physical activity. *European Respiratory Journal*, 44(5), 1223-1233.
65. Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
66. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
67. Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619.
68. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership*
69. Eisenberg, R., Shanock, L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. *Creativity Research Journal* 15(2). p. 121-130 · DOI: 10.1207/S15326934CRJ152&3\_02

70. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.07.004>
71. Faraz, N. A., Yanxia, C., Ahmed, F., Estifo, Z. G., & Raza, A. (2018). The influence of transactional leadership on innovative work behavior—a mediation model. *European Journal of Business and Social Sciences*, 7(01), 51-62.
72. Fauzia, S., Budiningsih, I., Djaelani, A., & Ahmad, M. (2017). Dominant factors affecting the behavior of innovative employees. *Polish Journal of Management Studies*, 16.
73. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
74. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
75. Garcia Martinez, M., Zouaghi, F., & Garcia Marco, T. (2017). Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance. *R&D Management*, 47(2), 311-329.
76. Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 19(2), 110-132.
77. George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
78. George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
79. Gino, F., Norton, M. I., & Ariely, D. (2010). The counterfeit self: The deceptive costs of faking it. *Psychological science*, 21(5), 712-720.
80. Giri, V. N., & Santra, T. (2010). Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style. *Singapore Management Review*, 32(1), 85-94.
81. Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management science*, 56(4), 591-605.
82. Golla, E. J. (2012). The relationship between transformational and transactional leadership styles and innovation commitment and output at commercial software companies (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
83. Goswami, S., & Mathew, M. (2011). Competencies for organizational innovation potential: An empirical analysis on Indian information technology (IT) organizations. *International Journal of Innovation Management*, 15(04), 667-685.
84. Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
85. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as a Leader* (Robert K Greenleaf Center for Servant Leadership, Indianapolis, IN).
86. GÜLBAHAR, Y. A THEORETICAL INVESTIGATION ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOURS AND FEAR OF FAILURE. *International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries (EMI)*, 1(1), 40-59.

87. Gundry, L. K., Kickul, J. R., & Prather, C. W. (1994). Building the creative organization. *Organizational Dynamics*, 22(4), 22-37.
88. Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.
89. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
90. Harsanto, B., & Roelfsema, H. (2015). Asian leadership styles, entrepreneurial firm orientation and business performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 490-499.
91. Hawryszkiewicz, I. (2019). Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior: An Extension of Social Cognitive Theory. In *Crowdsourcing and Knowledge Management in Contemporary Business Environments* (pp. 71-102). IGI Global.
92. Hessels, J., Brixy, U., Naudé, W., & Gries, T. (2014). Skill variety, innovation and new business formation.
93. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). 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>
94. Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *The Leadership Quarterly*, 1(4), 249-264.
95. Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
96. Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. *Regional studies*, 36(9), 1017-1027.
97. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.12.001
98. Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1361663.
99. Hussein, S. A., Elbeltagi. (2014). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education Journal*. Volume 41, Pages 159-181 <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
100. Inarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. 2007, "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership*
101. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
102. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
103. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.

104. Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
105. Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2017). Healing a broken spirit: Role of servant leadership. *Vikalpa*, 42(2), 80-94. <https://doi.org/10.1177/0256090917703754>
106. Jong, J. P. J., Hartog, D. N. D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1):41-64 8,139 Reads DOI: 10.1108/14601060710720546
107. June, S., Yeoh, K. K., & Mahmood, R. (2013). Determining the importance of competency and person-job fit for the job performance of service SMEs employees in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(10), 114-123.
108. Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal* 13(2): p. 185-195. DOI: 10.1207/S15326934CRJ1302\_6
109. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
110. Kanter, R.M. (1988) When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.
111. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
112. Keith, K. M. (2010). The key practices of servant-leaders. Greenleaf Center for Servant Leadership. Retrieved from <http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOfServant-Leaders.pdf>.
113. Khan, I. U., Hasnain, S. A., Ullah, S., & Khalid, A. (2018). Impact of transformational leadership on employee's job satisfaction and well-being through team efficacy in PMBMC. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 327-339.
114. Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9(2).
115. Khan, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11), 678-684.
116. Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1).DOI: 10.12806/V16/I1/T4
117. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
118. Kong, M., Xu, H., Zhou, A., & Yuan, Y. (2019). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader–member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 81-95. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.18>
119. Koednok, S., & Sungsanit, M. (2018). The influence of multilevel factors of human resource practices on innovative work behavior. *The Journal of Behavioral Science*, 13(1), 37-55
120. .Korzilius, H. (2017). Researching resilience: some methodological issues. *Systems Research and Behavioral Science*, 34(4), 463-468

121. Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.712>
122. Kulikova, M. V., & Taylor, D. R. (2010). A conditionally heteroskedastic time series model for certain South African stock price returns. *Investment Analysts Journal*, 39(72), 43-52.
123. Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization. Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument.
124. Lee, J., & Veloso, F. M. (2008). Interfirm innovation under uncertainty: Empirical evidence for strategic knowledge partitioning. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 418-435. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00312.x>
125. Leonard-Barton, D., & Swap, W. C. (2005). *Deep smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Harvard Business Press.
126. Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446.
127. Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.
128. Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
129. Liao, S. H., Chen, C. C., Chung, Y. C. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38 No. 5, pp. 590-609. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>.
130. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
131. Liu, J., Liu, X., Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 24 No. 3, pp. 282-298.
132. Lloyd, G. (2002) Mathematics Teachers' Beliefs and Experiences with Innovative Curriculum Materials. *Mathematics Education Library*, vol 31. Springer, DordrechtDOI[https://doi.org/10.1007/0-306-47958-3\\_9](https://doi.org/10.1007/0-306-47958-3_9)
133. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
134. Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
135. M, Weber. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by T. Parsons and A.M. New York, Oxford University Press.
136. MALOŞ, R. (2012). THE MOST IMPORTANT LEADERSHIP THEORIES. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.

137. Masa'deh, R., Obeidat, B., Tarhini. (2016). Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*.
138. Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188.
139. McCann, J. T. (2011). Product or customer centered organizations and leadership styles. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 65-80.
140. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
141. McGuire, E., & Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing economics*, 24(4), 179.
142. McIntosh, C. N., Edwards, J. R., Antonakis J. (2014). *Organizational Research Methods* 17(2). p.210-251 <https://doi.org/10.1177/1094428114529165>
143. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.
144. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
145. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 80-101.
146. Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. one (Vol. 1). ME Sharpe.
147. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 39-91). Emerald Group Publishing Limited.
148. Moxley, R. A. (2004). Pragmatic selectionism: The philosophy of behavior analysis. *The Behavior Analyst Today*, 5(1), 108-125. <http://dx.doi.org/10.1037/h0100137>
149. Mujtaba, B. G. (2013). *Managerial skills and practices for global leadership*. ILEAD Academy.
150. Mullins, M. E., Kozlowski, S. W., Schmitt, N., & Howell, A. W. (2008). Corrigendum to: "The role of the idea champion in innovation: The case of the Internet in the mid-1990s."
151. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
152. Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
153. Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani, M. (2019, January). How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)*. Atlantis Press.
154. Naughton, M., & Specht, D. (2011). *Leading wisely in difficult times: Three cases of faith and business*. Paulist Press.
155. Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.

156. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
157. Northouse, P. G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications, Incorporated.
158. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
159. Nybakk, E., & Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of innovation management*, 16(02), 1250008. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003374>
160. Odoardi, C., Battistelli, A., & Montani, F. (2010). Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals. *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*.
161. Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
162. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-632.
163. Oukes, T. (2010). *Innovative work behavior: a case study at a tire manufacturer* (Bachelor's thesis, University of Twente).
164. Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context?. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290. DOI: 10.1017/jmo.2014.80
165. Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675. DOI: 10.1007/s10869-014-9388-z
166. Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75-94.
167. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
168. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393. DOI: 10.1007/s10551-012-1322-6
169. Paulus, P. B., & Brown, V. R. (2007). Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive-social-motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 248-265.
170. Peter, F. D. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Mooney, M., New York: Harper & Row, 268.
171. Phung, Dong, Igor Hawryszkiewicz, and Muhammad Binsawad. "Exploring how environmental and personal factors influence knowledge sharing behaviour leads to innovative work behaviour in vietnamese higher education institutions." (2017).

172. Pieterse, A. N., 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.
173. Pieterse, A. N., 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. DOI: 10.1002/job.650
174. Prajogo, D. I., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 615-635.
175. Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of applied sport psychology*, 25(2), 265-279.
176. Puccio, G. J., Cabra, J. F., Fox, J. M., & Cahen, H. (2010). Creativity on demand: Historical approaches and future trends. *AI EDAM*, 24(2), 153-159.
177. Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
178. Ramamoorthy, N. and Flood, P.C. (2004) Gender and employee attitudes: The role of organiza-
179. Rank, J., Pace, V., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518-528. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x
180. Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*.
181. Reynolds, M. W., & Moride, Y. (2009). Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002/pds.1806. *pharmacoepidemiology and drug safety*, 18, S1-S273.
182. Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
183. Riggio, R. E., Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212.
184. Robinson, D. F., Savage, G. T., & Campbell, K. S. (2003). Organizational learning, diffusion of innovation, and international collaboration in telemedicine. *Health Care Management Review*, 28(1), 68-78.
185. Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
186. Russell, E., Maxfield, R. J., & Russell, J. (2017). Discovering the Self-Interest of Servant Leadership: A Grounded Theory. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(1), 5.
187. Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
188. Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.



189. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.
190. Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8).
191. Sadeghi, A., Akmaliah, Z., Pihie, L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. (7).
192. Saripin, M. S. B., & Kassim, E. S. (2019). Factors of Innovative Behavior in Malaysia. *Academy of Strategic Management Journal*.
193. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
194. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1988). Linking remuneration practices to innovation as a competitive strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 6-20.
195. Schwepker Jr, C. H. (2016). Servant leadership, distributive justice and commitment to customer value in the salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 70-82. DOI: 10.1108/JBIM-07-2014-0143
196. Scott, S.G., and Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model
197. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
198. Seo, J. S., & Kim, B. K. (2017). The Effects of Transformational, Transactional Leadership on the Creativity of Team Members in R&D Organization: Mediating Effect of Team Climate and Moderating Effect of Organizational Culture. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 20(3), 684-708.
199. Sethibe, T., & Steyn, R. (2017). The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(02), 1750015.
200. Seto, S., & Sarros, J. C. (2016). Servant Leadership Influence on Trust and Quality Relationship in Organizational Settings. *International Leadership Journal*, 8(3).
201. Setti, I., Zito, M., Colombo, L., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Argentero, P. (2018). Well-being and affective commitment among ambulance volunteers: A mediational model of job burnout. *Journal of Social Service Research*, 44(2), 236-248.
202. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
203. Shamir, B., House, R. J., Arthur, B. M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science journal* Vol. 4, No. 4. DOI: 10.1287/orsc.4.4.577
204. Shane, S. (1994). The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. *Strategic management journal*, 15(8), 627-642.

205. Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.
206. Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.
207. Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1749>
208. Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25. DOI: 10.1007/s10551-015-2725-y
209. Spears, L. C. (2005). THE UNDERSTANDING AND PRACTICE OF SERVANT-LEADERSHIP. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
210. Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629.
211. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
212. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3-15.
213. Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2009). Towards an HRM Model predicting organisational performance by enhancing innovative work behaviour: A study among Dutch SMEs in the province of Limburg.
214. Stripeikis, O., & Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (1), 224-230.
215. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
216. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
217. Timiyó, A. J., & Yeadon-Lee, A. (2016). Universality of servant leadership. *International Leadership Journal*, 8(3), 3-22.
218. Tosunoglu, H., & Ekmekci, O. T. (2016). LAISSEZ-FAIRE LEADERS AND ORGANIZATIONS: HOW DOES LAISSEZ-FAIRE LEADER ERODE THE TRUST IN ORGANIZATIONS?. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 3(1).
219. Tsai, C. T., & Tseng, W. W. (2010). A research agenda of transformational leadership and innovative behavior for the hospitality industry: An integrated multilevel model. In *Annual International Council on Hotels Restaurants and Institutional Education Conference*, Puerto Rico, USA.
220. Tung, F. C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1250-1263.

221. Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393-422.
222. Umbrasienė, G. (2014). Analysis of cyclical sensitivity in traditional and new sectors: the case of Lithuanian economy. *Inžinerinė ekonomika*, 25(4), 420–426.
223. Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
224. Van der Panne, G., Van Beers, C., & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(03), 309-338.
225. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
226. Van Dierendonck, D., & Rook, L. (2010). Enhancing innovation and creativity through servant leadership. In *Servant Leadership* (pp. 155-165). Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1057/9780230299184\_13
227. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
228. Van Hootegeem, A., Niesen, W., & De Witte, H. (2019). Does job insecurity hinder innovative work behaviour? A threat rigidity perspective. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 19-29.
229. Wei, F., Yuan, X., Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Frontiers of Business Research in China* volume 4, pages 29–46.
230. Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
231. West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups.
232. West, M. A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of social psychology*, 21(4), 303-315. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420210404>
233. Williams Jr, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.
234. Winston, B., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413-434. DOI: 10.1108/LODJ-10-2013-0135
235. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (1994). The evolution of management thought.
236. Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261.
- Avolio, B. C., Walumbwa F. O., and Weber, T. J. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
237. Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261.
238. Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.

239. Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
240. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
241. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. DOI: 10.5465/amp.2012.0088.
242. Zabihi, M., & Hashemzahi, R. (2012). The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3310. Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in self-managed work teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v7i1.209
243. Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549.
244. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.
245. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1016/S0742-7301(03)22004-1

## Priedai

### 1 priedas. Inovatyvaus elgesio samprata

Autorius	Apibrėžimas/samprata	Šaltinis
Katz ir Kahn (1978)	Inovatyvus elgesys – tai individo elgesys, reiškiantis savo nuožiūra pasireiškiantį elgesį, kuris nenurodytas pareigybės aprašyme. Paprastai inovatyvus elgesys nėra tipiškas daugumos darbuotojų darbas.	Swaroop (2017)
Van de Ven (1986)	Inovatyvus elgesys – tai darbuotojų elgesys, kuriuo organizacijoje kuriamos, plėtojamos ir įgyvendinamos naujos idėjos.	Van de Ven (1986)
Kanter (1988)	Inovatyvus elgesys – tai daugiapakopis procesas, kuris susideda iš idėjų generavimo ir jų įvykdymo.	June ir Kheng (2014)
West ir Farr (1990)	Inovatyvus elgesys– tai darbuotojo elgesys, kuris savo veiksmais daro arba ateityje darys teigiamą poveikį kitiems darbuotojams. Inovatyvus elgesys – tai santykinės naujovės arba tai, kas yra suvokiama kaip nauja į inovacijos procesą įsitraukusių asmenų.	West ir Farr (1990)
Scott ir Bruce (1994)	Inovatyvus elgesys – tai daugiapakopis procesas, kuris susideda iš idėjų generavimo, populiarinimo bei jų įgyvendinimo.	Scott ir Bruce (1994)
Shane (1994)	Inovatyvus elgesys – tai kompleksinis procesas, kuris apima idėjų generavimą, kėlimą ir jų realizavimą. Tai gali apimti naujus produktus, paslaugas, bei organizacinę praktiką.	Akram, Tayyaba; Lei, Shen; Haider, Muhammad Jamal (2016)
Spreitzer (1995)	Inovatyvus elgesys – tai žmogaus elgesys, kuris yra orientuotas į pokyčius, nes pokyčiai susiję su naujo produkto, paslaugos, idėjos, procedūros ar proceso kūrimu.	Spreitzer (1995)
Oldham ir Cummings (1996)	Inovatyvus elgesys – tai aiškus taikomasis komponentas, turintis didelį vaidmenį naujovių diegimui.	Swaroop (2017)
Basu ir Green (1997)	Inovatyvus elgesys – tai savanoriškas naujų būdų, kaip atlikti veiksmus grupėje ar organizacijoje, įvedimas.	Basu ir Green (1997)
Tierney (1999)	Inovatyvus elgesys –tai gebėjimas kurti naujas ir vertinamas idėjas, kurios dažnai atsispindi plataus masto perspektyvos perėjimu ir esamų praktikų perorientavimu.	Tierney (1999)

Weick ir Quinn (1999)	Inovatyvus elgesys – tai naujų idėjų kūrimas ir jų įgyvendinimas, kuris dažniausiai bus susijęs ir su pokyčiais, kurie dažnai organizacijoje yra itin naudingi.	Weick ir Quinn (1999)
Amabile (2000)	Inovatyvus elgesys –tai sėkmingas kūrybinių idėjų įgyvendinimas organizacijoje.	Amabile (2000)
Axtell (2000)	Inovatyvus elgesys – tai elgesio spektras, apimantis laipsniškus patobulinimus iki radikalių naujų idėjų kūrimo, galinčių paveikti procesus ir sistemas visoje organizacijoje, taip pat sukelti naują produktų kūrimą	Axtell (2000)
Janssen (2000)	Inovatyvus elgesys yra apibūdinamas elgesio formomis: idėjų generavimu, gynimu ir įgyvendinimu.	Janssen (2000)
Collins (2001)	Inovatyvus elgesys –tai individų elgesys, kuriuo jie išreiškia teigiamas nuostatas į pokyčius ir norą keistis, nemėgsta apsiriboti tradicinėmis žiniomis ir domisi įvairesniais požiūriais.	Collins (2001)
West (2002)	Inovatyvus elgesys – tai toks elgesys, kuris pasireiškia darbuotojo idėjų generavimu, išnagrinėjus galimybes ir nustatant spragas atsirandančias dėl akivaizdaus inovacijų poreikio.	West (2002)
Jakubavičius, Strazdas ir Gečas (2003)	Inovatyvus elgesys – tai kompleksinis procesas, apimantis funkcinės ir pažangios naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Inovatyvus elgesys orientuotas į seno pakeitimą nauju.	Jakubavičius, Strazdas ir Gečas (2003)
Rogers (2003)	Inovatyvus elgesys – tai asmens elgesys, kuriuo jis atiduoda visas jėgas inovacijoms, taip nugalėdamas abejingumą ar pasipriešinimą pokyčiams.	Rogers (2003)
Van der Panne ir kt. (2003)	Inovatyvus elgesys – tai organizacijos, kurios diegia naujoves, išnaudoja paslėptą darbuotojų kūrybinį potencialą ir suteikia jiems reikiamą paramą ir infrastruktūrą naujiems produktams ir paslaugoms rinkoje pristatyti arba esamų produktų ir paslaugų kokybei gerinti.	Wojtczuk-Turek (2014)
Anderson, De Dreu ir Nijstad (2004)	Inovatyvus elgesys – tai darbuotojams būdingas elgesys, kuriuo siekiama realizuoti savo idėjas, numatant būsimą naudą organizacijai ar mažesniems jos vienetams.	Anderson, De Dreu ir Nijstad (2004)

Rank, Pace ir Frese (2004)	Inovatyvus elgesys – tai reiškiny, kuris palengvina ar paskatina konstruktyvius pokyčius organizacijoje.	Rank, Pace ir Frese (2004)
Shalley, Zhou ir Oldham (2004)	Inovatyvus elgesys – naujų idėjų kūrimas ir diegimas, kuris leidžia organizacijai prisitaikyti prie sparčiai kintančių rinkos sąlygų, išnaudoti visas galimybes ir taip augti bei konkuruoti su kitomis organizacijomis.	Shalley, Zhou ir Oldham (2004)
Dorenbosh, Van Engen ir Verhagen (2005)	Inovatyvus elgesys – tai darbuotojų noras kurti naujoves darbo vietoje. Tai aprėpia darbo metodų, komunikacijos su kolegomis, naujų technologijų ar naujų paslaugų/produktų tobulinimą.	Dorenbosh, Van Engen en Verhagen (2005)
Carmeli ir Weisberg (2006)	Inovatyvus elgesys – tai daugiapakopis procesas, kuriame asmuo pripažįsta problemą, kuriai ji sukuria naujas (naujas ar priimtas) idėjas ir sprendimus, dirba skatindama ir kurdama jiems paramą, ir sukuria taikomą prototipą ar modelį organizacijos ar jos dalių naudojimui ir naudai.	Carmeli ir Weisberg (2006)
Maceika (2007)	Inovatyvus elgesys – tai darbuotojų gebėjimas atnaujinti materialiosios ir nematerialiosios kultūros elementus, užtikrinant gamybos ir teikiamų paslaugų, prekių kaitos procesą, naudojant naujas mokslo žinias, taikant darbo metodus, technologijas, patentuotus išradimus.	Maceika (2007)
Birkinshaw, Hamel ir Mol (2008)	Inovatyvus elgesys – tai atsakas į išorinius pokyčius, siekiant įmonei išlikti konkurencingai, sėkmingai ir patraukliai.	Birkinshaw, Hamel ir Mol (2008)
De Jong ir Hartog (2008) De Jong ir Hartog (2010)	Inovatyvus elgesys – tai individo elgesys, kurio tikslas savo darbe, komandoje ar organizacijoje pritaikyti naujas naudingas idėjas, procesus, produktus ir procedūras. Inovatyvus elgesys – tai kelių pakopų procesas, kuris visų pirma prasideda problemos atpažinimu ir naujų idėjų konkrečioje aplinkoje generavimu. Toliau darbuotojas organizacijoje ieško palaikymo savo idėjoms ir galiausiai, jas įgyvendina bei tobulina.	Jong ir Hartog (2008) Jong ir Hartog (2010)
De Jong ir Wennekes (2008)	Inovatyvus elgesys – tai vidinės veiklos noras, darbuotojo iniciatyva imtis kurti ar veikti kažką naujo, be vadovybės prašymo ar leidimo.	De Jong ir Wennekes (2008)
Verdú-Jover ir kt. (2008)	Inovatyvus elgesys – tai darbuotojų naujų idėjų kūrimas ir jau esamų žinių panaudojimas, kurias skatina organizacinė aplinka.	Verdú-Jover ir kt. (2008)

Messmann ir Mulder (2010)	Inovatyvus elgesys – tai daugiapakopis procesas, kuris padeda išspręsti organizacijoje kylančius įvairius iššūkius ir problemas.	Messmann ir Mulder (2010)
Messmann ir Mulder (2014)	Inovatyvus elgesys – tai elgesys, kuriuo siekiama pastebėti galimybes inovacijoms, kurti ir plėtoti naujas idėjas, siekti jų palaikymo ir jas įgyvendinti.	Messmann ir Mulder (2014)
Parker ir Colins(2010)	Inovatyvus elgesys – tai darbuotojų naujų idėjų generavimas, siekiant pagerinti organizacijos ar pačio individo esamą būseną darbo vietoje.	Parker ir Colins (2010)
Tsai ir Tseng (2010)	Inovatyvus elgesys – tai organizacinių pokyčių, bei inovacijų diegimo organizacijoje pagrindas.	Tsai ir Tseng (2010)
Tsai ir Tseng (2010)	Inovatyvus elgesys – tai procesas, kuris susideda iš idėjos tyrinėjimo, jos generavimo ir įgyvendinimo.	Tsai ir Tseng (2010)
Yuan ir Woodman (2010)	Inovatyvus elgesys – tai darbuotojų kuriamos, priimamos ir įgyvendinamos naujos produktų, technologijų ir darbo metodų idėjos.	Yuan ir Woodman (2010)
Goswami ir Mathew (2011)	Inovatyvus elgesys – tai organizacijos sugebėjimas prisitaikyti, priimti ir įgyvendinti darbuotojų kuriamas naujas idėjas, procesus ar produktus.	Goswami ir Mathew (2011)
Tuominen en Toivonen (2011)	Inovatyvus elgesys – tai žmogaus supratimas, kuris mato teigiamą naudą naujovėse ir pokyčiuose ir prisideda prie naujovių kūrimo ir įdiegimo organizacijoje.	Tuominen en Toivonen (2011)
Noor ie Dzul kifli (2013)	Inovatyvus elgesys – tai toks elgesys, kuris būdingas kūrybingam, lyderio savybėmis pasižyminčiam darbuotojui. Dažniausiai tokiems asmenims nereikalingas atlygis.	Noor ie Dzul kifli (2013)
Abstein ir Spieth (2014)	Inovatyvus elgesys – tai natūralus konkurencingo darbuotojo elgesys, kuris veržiasi iš pačio individo.	Abstein ir Spieth (2014)
De Spiegelaere (2014)	Inovatyvus darbuotojų elgesys – tai naujų idėjų kūrimas, bei įgyvendinimas, kuris turės teigiamų pokyčių kitiems darbuotojams, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja inovacijų procese. Inovatyvus darbuotojų elgesys – tai procesas, kurį apima problemos nustatymas, naujų idėjų generavimas, jų plėtojimas, populiarinimas bei idėjų įgyvendinimas.	De Spiegelaere (2014)
Pragati Swaroop (2017)	Inovatyvus elgesys – tai naujų idėjų kūrimas ir taikymas, kuris gali sukurti vertę organizacijai ar visuomenei.	Pragati Swaroop (2017)



## 2 priedas. Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<b>I Diagnostinis blokas – darbuotojų inovatyvaus elgesio dedamosios</b>	
<b>1 Problemų atpažinimas ir sprendimas</b>	1) Man patinka ieškoti neatitikčių bet kokioje veikloje ir atsakymų į klausimus „kas yra“ ir „kas turėtų būti“. 2) Nuolat analizuoju kylančias problemas, kurios trukdo sėkmingai atlikti užduotis darbe. 3) Nebijau apie darbinės problemas kalbėti viešai su vadovais ir kolegomis. 4) Darbe atsiradus nenumatytiems nesklandumams, aš neatidėliodamas ieškau problemos sprendimo. 5) Visada ieškau galimybių, kaip patobulinti esamą situaciją darbinėje veikloje.
<b>2 Idėjų generavimas</b>	1) Mano galvoje dažnai kyla netikėčiausios idėjos. 2) Man patinka kurti naujas idėjas, kurias galima būtų pritaikyti tobulinant veiklas organizacijoje. 3) Esant konkrečiai problemai, pirmiausia ieškau naujų / netradicinių idėjų, kaip ją išspręsti. 4) Nuolat sugalvoju naujų metodų ar būdų, kaip įvykdyti įprastas užduotis darbe. 5) Visuomet domiuosi naujausia verslo pasaulio informacija ir stengiuosi ją pritaikyti generuodamas naujas idėjas.
<b>3 Idėjų rėmimas</b>	1. Man patinka išsakyti naujas idėjas ar sugalvotus metodus vadovams bei kolegoms. 2. Visada stengiuosi paaiškinti, kodėl mano idėjos yra reikalingos ir svarbios organizacijos veiklos tobulinimui. 3. Gebu lengvai įtikinti vadovus ir kolegas naujos idėjos sėkme. 4. Gan dažnai mano pateiktos idėjos susilaukia vadovų ir kolegų pripažinimo. 5. Kliūtis, kurios gali trukdyti įgyvendinti mano idėją gebu numatyti ir pašalinti iš anksto.
<b>4 Idėjos įgyvendinimas</b>	1) Visada stengiuosi, kad mano idėjos būtų įgyvendintos praktikoje (pvz., tobulinant darbo procesus ar produktą, sprendžiant problemines situacijas). 2) Man patinka parengti konkrečius idėjų / naujų metodų ar būdų įgyvendinimo planus ir numatyti visą procesą iki smulkmenų. 3) Įgyvendinant idėją, visada domiuosi, ar procesas vyksta sklandžiai, ar nekyla nenumatytų problemų. 4) Įgyvendindamas savo idėją ar diegdamas naujus darbo metodus visada stengiuosi į šį procesą įtraukti ir savo kolegas. 5) Kai mano idėjos įgyvendinamos praktikoje ar įdiegiami nauji darbo metodai, nuolat domiuosi, stebiu ir atlieku jų vertinimą, o jei reikalinga numatau tobulinimo galimybes.

<p><b>5 Nuolatinis tobulėjimas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Galiu drąsiai teigti, kad nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis yra mano gyvenimo „variklis“.</li> <li>2) Kai tik atsiranda galimybė, visada dalyvauju įvairiuose mokymuose, seminaruose, mokslinėse ir praktinėse konferencijose.</li> <li>3) Man patinka laisvalaikiu skaityti straipsnius, kuriuose aptariamos mokslo ir verslo praktikos naujovės.</li> <li>4) Nuolat stengiuosi pritaikyti įgytas žinias naujų produktų ar procesų kūrimui.</li> <li>5) Aš mėgstu dalintis naujausiomis žiniomis su kolegomis ar pasisemti žinių iš jų, nes taip atsiranda galimybės tobulinti darbo procesus ir inicijuoti pokyčius organizacijoje.</li> </ol>
<p><b>6 Darbo įgūdžiai</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Manau, kad mano kvalifikacija ir darbo įgūdžiai atitinka mano atliekamas funkcijas organizacijoje.</li> <li>2) Mano darbo įgūdžiai padeda gan greitai prisitaikyti prie vykstančių pokyčių organizacijoje.</li> <li>3) Mano darbo patirtis įgalina ieškoti naujų darbo tobulinimo būdų ir netradicinių problemos sprendimų.</li> <li>4) Aš puikiai išmanau savo darbo specifiką, todėl puikiai atlieku man paskirtas užduotis.</li> <li>5) Mane domina sudėtingos ir reikalaujančios kūrybiškų sprendimų bei naujų idėjų užduotys.</li> </ol>
<p><b>7 Darbuotojų asmeninės charakteristikos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pokyčius ir naujoves organizacijoje priimu kaip galimybę tobulėti.</li> <li>2) Aš visada pritariu naujoms idėjoms ir palaikau pokyčius, neretai pats tampu jų iniciatoriumi.</li> <li>3) Dažnai pastebiu, jog mąstau neįprastai – kitaip nei kolegos.</li> <li>4) Save apibūdinčiau kaip savarankišką asmenybę, kuri geba spręsti problemas ir priimti sprendimus.</li> <li>5) Esu kūrybiška asmenybė, kuri nuolat ieško netradicinių idėjų ar sprendimų, inovatyvių darbo atlikimo būdų ar metodų.</li> </ol>
<p><b>Tyrimo kriterijai</b></p>	<p>Teiginiai</p>
<p><b>II Diagnostinis blokas – vadovavimo stiliai</b></p>	
<p><b>1 Transformacinis vadovavimo stilius</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Savo vadovą galėčiau apibūdinti kaip pokyčių iniciatorių ir vizionierių, kuris mielai dalinasi mintimis (pvz., ką norėtų tobulinti, kas bus ateityje ir kaip aš būsiu įtrauktas į šiuos pokyčius).</li> <li>2) Vadovas visada yra dėmesingas ir rūpinasi manimi (pvz., klausia kaip man sekasi dirbti, ar nereikia pagalbos).</li> <li>3) Vadovas visuomet mane drąsina ir įkvepia imtis veiksmų (pvz., ieškoti problemų sprendimo būdų, inicijuoti naujas idėjas, jas įgyvendinti organizacijoje).</li> <li>4) Vadovas suteikia man visas galimybes tobulėti ir nuolat skatina mokytis naujų dalykų (pvz., siunčia į mokymus,</li> </ol>

	<p>seminarus bei dalijasi informacija apie naujus darbo metodus).</p> <p>5) Esant problemoms darbo vietoje, vadovas visada išklauso manęs ir kitų kolegų, prieš priimdamas sprendimą (pvz., klausia mūsų nuomonės ir atsižvelgia į mūsų siūlymus).</p>
<b>2 Transakcinis vadovavimo stilius</b>	<p>1) Savo vadovą galėčiau apibūdinti kaip konservatyvią asmenybę, vengiančią pokyčių ir rizikos, nes jam svarbiausia yra tikslų siekimas ir darbo efektyvumas.</p> <p>2) Vadovas visada koncentruojasi į procesą ir siekia kontroliuoti situaciją organizacijoje.</p> <p>3) Mano vadovas visada pateikia konkrečias užduotis ir nurodymus, kuriuos turiu įvykdyti laiku ir pagal planą.</p> <p>4) Su vadovu mane sieja labai dalykiški santykiai nesigilinant į asmeniškumus (pvz., jam nerūpi mano savijauta, jis niekada neklausia mano nuomonės apie darbą).</p> <p>5) Vadovas dažnai apdovanoja mane už gerą darbą ir tiksliai įvykdytas jo paskirtas užduotis (pvz., piniginiu atlygiu, suteikiamomis geresnėmis darbo sąlygomis).</p>
<b>3 Tarnaujantis vadovavimo stilius</b>	<p>1) Savo vadovą apibūdinčiau kaip empatišką ir atsidavusią darbuotojams asmenybę, nuolat besirūpinančią jų savijauta.</p> <p>2) Vadovas labai rūpinasi vieningumu ir puoselėja gerus santykius tarp darbuotojų.</p> <p>3) Vadovas visuomet išklauso mane, kas suteikia pasitikėjimo jausmą (pvz., nebijau jam išsipasakoti nerimą keliančių dalykų).</p> <p>4) Mano vadovas itin vertina asmenius darbuotojų pasiekimus, todėl nuolat skatina tobulinti ne tik profesines žinias, bet ir asmenines kompetencijas.</p> <p>5) Vadovas visuomet suteikia grįžtamąjį ryšį ir iš manęs tikisi to paties (pvz., pagiria už gerai atliktas užduotis, laukia pasiūlymų dėl darbo tobulinimo).</p>
<b>4 Laissez-faire vadovavimo stilius</b>	<p>1) Savo vadovą galėčiau apibūdinti kaip nemėgstančią priimti individualių sprendimų ir vengiančią asmeninės atsakomybės asmenybę.</p> <p>2) Vadovas laikosi nuomonės, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas yra puikus savo srities specialistas, kompetentingas atlikti jam paskirtas funkcijas.</p> <p>3) Vadovas itin pasitiki savo darbuotojais ir suteikia jiems visišką laisvę tiek priimant sprendimus, tiek vykdant užduotis.</p> <p>4) Mano vadovas didelį dėmesį skiria darbuotojų savarankiškumo ugdymui ir tik esant būtinybei konsultuoja darbo klausimais (pvz., darbuotojui nesusitvarkius su problema, jis pataria ką reikėtų daryti ar kaip ją spręsti).</p> <p>5) Organizacijoje darbuotojai jaučiasi reikšmingi, nes jų generuojamos idėjos ir inicijuojami pokyčiai dažniausiai yra įgyvendinami.</p>

### 3 priedas. Anketinė apklausa.

#### ANKETA

##### **Gerb. Respondente,**

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Augustė Baltrukevičiūtė ir atlieku tyrimą magistrinio darbo tema „Inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinantys vadovavimo stiliai“. Tyrimo tikslas – identifikuoti inovatyvų darbuotojų elgesį įgalinančius vadovavimo stilius.

Jūsų bendradarbiavimas užpildant šią anketą yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

##### **1. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

<b>Teiginiai</b>	<b>Taip</b>	<b>Abejoju</b>	<b>Ne</b>
Man patinka ieškoti neatitinkčių bet kokioje veikloje ir atsakymų į klausimus „kas yra“ ir „kas turėtų būti“.			
Nuolat analizuoju kylančias problemas, kurios trukdo sėkmingai atlikti užduotis darbe.			
Nebijau apie darbinės problemas kalbėti viešai su vadovais ir kolegomis.			
Darbe atsiradus nenumatytiems nesklandumams, aš neatidėliodamas ieškau problemos sprendimo.			
Visada ieškau galimybių, kaip patobulinti esamą situaciją darbinėje veikloje.			
Mano galvoje dažnai kyla netikėčiausios idėjos.			
Man patinka kurti naujas idėjas, kurias galima būtų pritaikyti tobulinant veiklas organizacijoje.			
Esant konkrečiai problemai, pirmiausia ieškau naujų / netradicinių idėjų, kaip ją išspręsti.			
Nuolat sugalvoju naujų metodų ar būdų, kaip įvykdyti įprastas užduotis darbe.			
Visuomet domiuosi naujausia verslo pasaulio informacija ir stengiuosi ją pritaikyti generuodamas naujas idėjas.			
Man patinka išsakyti naujas idėjas ar sugalvotus metodus vadovams bei kolegoms.			
Visada stengiuosi paaiškinti, kodėl mano idėjos yra reikalingos ir svarbios organizacijos veiklos tobulinimui.			
Gebu lengvai įtikinti vadovus ir kolegas naujos idėjos sėkme.			
Gan dažnai mano pateiktos idėjos susilaukia vadovų ir kolegų pripažinimo.			
Kliūtis, kurios gali trukdyti įgyvendinti mano idėją gebu numatyti ir pašalinti iš anksto.			
Visada stengiuosi, kad mano idėjos būtų įgyvendintos praktikoje (pvz., tobulinant darbo procesus ar produktą, sprendžiant problemines situacijas).			
Man patinka parengti konkrečius idėjų / naujų metodų ar būdų įgyvendinimo planus ir numatyti visą procesą iki smulkmenų.			

Įgyvendinant idėją, visada domiuosi, ar procesas vyksta sklandžiai, ar nekyla nenumatytų problemų.			
Įgyvendindamas savo idėją ar diegdamas naujus darbo metodus visada stengiuosi į šį procesą įtraukti ir savo kolegas.			
Kai mano idėjos įgyvendinamos praktikoje ar įdiegiami nauji darbo metodai, nuolat domiuosi, stebiu ir atlieku jų vertinimą, o jei reikalinga numatau tobulinimo galimybes.			
Galiu drąsiai teigti, kad nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis yra mano gyvenimo „variklis“.			
Kai tik atsiranda galimybė, visada dalyvauju įvairiuose mokymuose, seminaruose, mokslinėse ir praktinėse konferencijose.			
Man patinka laisvalaikiu skaityti straipsnius, kuriuose aptariamos mokslo ir verslo praktikos naujovės.			
Nuolat stengiuosi pritaikyti įgytas žinias naujų produktų ar procesų kūrimui.			
Aš mėgstu dalintis naujausiomis žiniomis su kolegomis ar pasisemti žinių iš jų, nes taip atsiranda galimybės tobulinti darbo procesus ir inicijuoti pokyčius organizacijoje.			
Manau, kad mano kvalifikacija ir darbo įgūdžiai atitinka mano atliekamas funkcijas organizacijoje.			
Mano darbo įgūdžiai padeda gan greitai prisitaikyti prie vykstančių pokyčių organizacijoje.			
Mano darbo patirtis įgalina ieškoti naujų darbo tobulinimo būdų ir netradicinių problemos sprendimų.			
Aš puikiai išmanau savo darbo specifiką, todėl puikiai atlieku man paskirtas užduotis.			
Mane domina sudėtingos ir reikalaujančios kūrybiškų sprendimų bei naujų idėjų užduotys.			
Pokyčius ir naujoves organizacijoje priimu kaip galimybę tobulėti.			
Aš visada pritariu naujoms idėjoms ir palaikau pokyčius, neretai pats tampu jų iniciatoriumi.			
Dažnai pastebiu, jog maštau neįprastai – kitaip nei kolegos.			
Save apibūdinau kaip savarankišką asmenybę, kuri geba spręsti problemas ir priimti sprendimus.			
Esu kūrybiška asmenybė, kuri nuolat ieško netradicinių idėjų ar sprendimų, inovatyvių darbo atlikimo būdų ar metodų.			

**2. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į vadovą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

<b>Teiginiai</b>	<b>Taip</b>	<b>Abejoju</b>	<b>Ne</b>
Savo vadovą galėčiau apibūdinti kaip pokyčių iniciatorių ir vizionierių, kuris mielai dalinasi mintimis (pvz., ką norėtų tobulinti, kas bus ateityje ir kaip aš būsiu įtrauktas į šiuos pokyčius).			
Vadovas visada yra dėmesingas ir rūpinasi manimi (pvz., klausia kaip man sekasi dirbti, ar nereikia pagalbos).			
Vadovas visuomet mane drąsina ir įkvepia imtis veiksmų (pvz., ieškoti problemų sprendimo būdų, inicijuoti naujas idėjas, jas įgyvendinti organizacijoje).			

Vadovas suteikia man visas galimybes tobulėti ir nuolat skatina mokytis naujų dalykų (pvz., siunčia į mokymus, seminarus bei dalijasi informacija apie naujus darbo metodus).			
Esant problemoms darbo vietoje, vadovas visada išklauso manęs ir kitų kolegų, prieš priimdamas sprendimą (pvz., klausia mūsų nuomonės ir atsižvelgia į mūsų siūlymus).			
Savo vadovą galėčiau apibūdinti kaip konservatyvią asmenybę, vengiančią pokyčių ir rizikos, nes jam svarbiausia yra tikslų siekimas ir darbo efektyvumas.			
Vadovas visada koncentruojasi į procesą ir siekia kontroliuoti situaciją organizacijoje.			
Mano vadovas visada pateikia konkrečias užduotis ir nurodymus, kuriuos turiu įvykdyti laiku ir pagal planą.			
Su vadovu mane sieja labai dalykiški santykiai nesigilinant į asmeniškumus (pvz., jam nerūpi mano savijauta, jis niekada neklausia mano nuomonės apie darbą).			
Vadovas dažnai apdovanoja mane už gerą darbą ir tiksliai įvykdytas jo paskirtas užduotis (pvz., piniginiu atlygiu, suteikiamomis geresnėmis darbo sąlygomis).			
Savo vadovą apibūdinčiau kaip empatišką ir atsidavusią darbuotojams asmenybę, nuolat besirūpinančią jų savijauta.			
Vadovas labai rūpinasi vieningumu ir puoselėja gerus santykius tarp darbuotojų.			
Vadovas visuomet išklauso mane, kas suteikia pasitikėjimo jausmą (pvz., nebijau jam išsipasakoti nerimą keliančių dalykų).			
Mano vadovas itin vertina asmenius darbuotojų pasiekimus, todėl nuolat skatina tobulinti ne tik profesines žinias, bet ir asmenines kompetencijas.			
Vadovas visuomet suteikia grįžtamąjį ryšį ir iš manęs tikisi to paties (pvz., pagiria už gerai atliktas užduotis, laukia pasiūlymų dėl darbo tobulinimo).			
Savo vadovą galėčiau apibūdinti kaip nemėgstančią priimti individualių sprendimų ir vengiančią asmeninės atsakomybės asmenybę.			
Vadovas laikosi nuomonės, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas yra puikus savo srities specialistas, kompetentingas atlikti jam paskirtas funkcijas.			
Vadovas itin pasitiki savo darbuotojais ir suteikia jiems visišką laisvę tiek priimant sprendimus, tiek vykdant užduotis.			
Mano vadovas didelį dėmesį skiria darbuotojų savarankiškumo ugdymui ir tik esant būtinybei konsultuoja darbo klausimais (pvz., darbuotojui nesusitvarkius su problema, jis pataria ką reiktų daryti ar kaip ją spręsti).			
Organizacijoje darbuotojai jaučiasi reikšmingi, nes jų generuojamos idėjos ir inicijuojami pokyčiai dažniausiai yra įgyvendinami.			

**3. Prašome atsakyti keletą klausimų apie save.**

*Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

<b>Jūsų amžius</b>	<b>Jūsų išsilavinimas</b>	<b>Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje</b>
<input type="checkbox"/> Iki 20 metų	<input type="checkbox"/> vidurinis	<input type="checkbox"/> iki 1 metų
<input type="checkbox"/> 20-29 metai	<input type="checkbox"/> aukštesnysis	<input type="checkbox"/> 1-5 metai
<input type="checkbox"/> 30-39 metai	<input type="checkbox"/> aukštasis	<input type="checkbox"/> 6-15 metų
<input type="checkbox"/> 40-49 metai	<input type="checkbox"/> universitetinis	<input type="checkbox"/> 16-25 metų
<input type="checkbox"/> 50-59 metai		<input type="checkbox"/> 26 ir daugiau
<input type="checkbox"/> 60 ir daugiau		

#### 4 Priedas. Interviu instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<b>1 Vadovavimo stiliai</b>	<p>1) Koks Jūsų požiūris į darbuotojų iniciatyvas ir siūlomas naujas idėjas?</p> <p>2) Kaip Jūs priimate sprendimus, kurie lemia Jūsų komandos veiklos organizavimą ir organizacijos tikslų įgyvendinimą?</p> <p>3) Jeigu Jums reikėtų pasirinkti – didesnę dėmesį skirtumėte darbuotojų užduočių įvykdymui ir kontrolei ar santykių su darbuotojais vystymui?</p>
<b>2 Problemų atpažinimas ir sprendimas</b>	<p>4) Kaip Jūs manote, ar darbuotojai yra pajėgūs identifikuoti ir analizuoti kylančias problemas, kurios trukdo sėkmingai organizacijos veiklai? Kaip Jūs skatinate savo darbuotojus spręsti problemas?</p>
<b>3 Idėjų generavimas</b>	<p>5) Kaip Jūs vertinate darbuotojų gebėjimus generuoti naujas idėjas? Kokias sąlygas sudarote, kad darbuotojai mąstyti neįprastai ir įsitrauktų į organizacijos veiklos tobulinimo procesus teikdami kūrybiškas idėjas?</p>
<b>4 Idėjų rėmimas</b>	<p>6) Kaip Jūs elgiatės, kai darbuotojas pateikia kokią nors savo idėją ar siūlymą? Ar ši elgsena priklauso nuo idėjos reikšmingumo / svarbos organizacijai? Kaip manote, ar darbuotojai Jums pirmam pristato savo naujas idėjas?</p>
<b>5 Idėjos įgyvendinimas</b>	<p>7) Ar manote, kad darbuotojai yra pajėgūs savarankiškai įgyvendinti naujas idėjas organizacijoje? Kokios sąlygos organizacijoje ar vadovų pagalba užtikrina šio proceso sėkmę? Pavyzdžiui, ar organizacijoje suteikiami reikalingi resursai, nevaržoma darbuotojų laivė veikti ir įgyvendinti naujas idėjas, vadovų nuolatinis dėmesys ir parama ar net atlygis darbuotojams ir pan.?</p>
<b>6 Nuolatinis tobulėjimas</b>	<p>8) Kaip manote, kodėl darbuotojų nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas yra svarbūs organizacijai? Kokios nuomonės laikomasi organizacijoje: tai yra asmeninis kiekvieno darbuotojo ar visos organizacijos reikalas? Kaip Jūs asmeniškai skatinate / remiate darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą?</p>
<b>7 Darbo įgūdžiai</b>	<p>9) Jūsų nuomone, ar darbuotojas turi turėti darbo patirties ir dirbti pagal profesiją, kad galėtų kurti naujas idėjas darbo vietoje? Kaip Jūs prisideda prie darbuotojų darbo įgūdžių ir kvalifikacijos vystymo?</p>
<b>8 Darbuotojų asmeninės charakteristikos</b>	<p>10) Kokios asmeninės Jūsų darbuotojų savybės Jums yra svarbiausios? Kaip jos įtakoja darbuotojų ir organizacijos veiklos rezultatus? Kokias darbuotojų asmenines savybes reikėtų ugdyti ar vystyti ateityje?</p>