



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Lyderių komunikacijos stiliai ir jų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu

Baigiamasis magistro studijų projektas

Gerda Aguilar

Projekto autorė

Vyr. lekt. dr. Inga Laurušonė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Lyderių komunikacijos stiliai ir jų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu

Baigiamasis magistro studijų projektas
Strateginė komunikacija (6211JX107)

Gerda Aguilar

Projekto autorė

Vyr. lekt. dr. Inga Laurušonė

Vadovė

Prof. dr. Vaidas Morkevičius

Recenzentas

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Gerda Aguilar

Lyderių komunikacijos stiliai ir jų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Gerda Aguilar

Patvirtinta elektroniniu būdu

Aguilar, Gerda. Lyderių komunikacijos stiliai ir jų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė vyr. lekt. dr. Inga Laurušonė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Komunikacija (J10).

Reikšminiai žodžiai: lyderis, lyderio komunikacija, komunikacijos stilius, pasitenkinimas darbu.

Kaunas, 2025. 72 p.

Santrauka

Lyderystė jau nuo seno yra plačiai nagrinėjamas procesas. Nors pradžioje lyderystė buvo analizuojamas per lyderių elgesį su pasekėjais, vėliau dėmesys buvo skiriamas ir lyderių komunikacijai. Buvo pastebėta, kad lyderių komunikacija yra glaudžiai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu organizacijoje. Tokie veiksniai kaip, motyvacija, gebėjimai, vaidmuo, palaikymas, grįžtamasis ryšys ir pan. yra itin svarbios dalys organizacijoje. Tokie aspektai, didinantys darbuotojų pasitenkinimą darbu, turi ryšį su lyderių komunikacijos ypatumais. Užsienio mokslinėje literatūroje yra gausu straipsnių, susijusių su lyderių komunikacija ir darbuotojų efektyvumu bei jų pasitenkinimu darbu. Tokiuose moksliniuose šaltiniuose galima rasti informacijos apie tai, kaip darbuotojų motyvacija organizacijoje gali būti susieta su lyderio vaidmeniu ir komunikacija. Tuo tarpu Lietuvos moksliniuose šaltiniuose, dominuoja temos, labiau susijusios su lyderio elgsena ir santykiu su darbuotojais, tačiau mažiau dėmesio yra skiriama lyderių komunikacijai ir jos reikšmei darbuotojų pasitenkinimui, ko būtent bus siekiama išsiaiškinti šio projekto metu. Taigi, tyrimo **objektas** – lyderių komunikacijos stilių reikšmė. Projekto **tikslas** – išanalizuoti lyderių komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Darbo **uždaviniai**: pateikti lyderystės ir lyderio komunikacijos reikšmę; išanalizuoti lyderystės stilių pagrindinius elgesio ir komunikacijos bruožus; apibrėžti veiksnius, kurie yra susiję su darbuotojų didesniu pasitenkinimo lygiu; atlikti kiekybinį ir kokybinį tyrimą apie lyderio komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu; pagal gautus duomenis, išanalizuoti lyderių komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Darbe taikomi šie **metodai**: duomenų rinkimas – mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas – internetinė apklausa, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu ir duomenų analizė, naudojant statistinių duomenų apdorojimo programą bei kokybinę turinio analizę. Statistinės analizės metu paaiškėjo, kad organizacinių lyderių komunikacijos stiliai yra reikšmingai susiję su darbuotojų pasitenkinimu organizacijoje. Pavyzdžiui, autoritarinis komunikacijos stilius yra neigiamai susijęs su darbuotojų palaikymu organizacijoje, o transformacinis ir demokratinis komunikacijos stilius yra teigiamai susijęs su darbuotojų motyvacija ir grįžtamojo ryšio vertinimu. Interviu analizės metu buvo atskleista, kad darbuotojai, kurie savo lyderius identifikuoja labiau kaip demokratinius, jie labiau jaučiasi motyvuoti, patenkinti savo finansine padėtimi, jaučiasi svarbūs organizacijos dalis. Tuo tarpu, darbuotojai, kurių lyderiai yra linkę į autoritarinę ar sandorinę komunikaciją, organizacijoje nejaučia lyderio palaikymo ar supratimo, o dirba motyvuojami ne lyderio, o kitų darbinių aspektų. **Darbo struktūra**: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, tiriamoji dalis, diskusija, išvados, šaltiniai, priedai.

Aguilar, Gerda. Leaders' Communication Styles and Their Significance for Employee Satisfaction. Master's Final Degree Project / supervisor senior lect. dr. Inga Laurušonė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Communication (J10).

Keywords: leader, leader's communication, communication style, job satisfaction.

Kaunas, 2025. 72 p.

Summary

Leadership has long been a widely studied process. While leadership was initially analysed through leaders' behaviour towards followers, later the focus has shifted to leaders' communication. It has been observed that leaders' communication is closely related to the satisfaction of employees in an organisation. Factors such as motivation, skills, role, support, feedback, etc. are crucial parts of an organisation. Such aspects, which increase employee job satisfaction, have a bearing on the communication characteristics of leaders. The foreign academic literature is full of articles on leader communication and employee performance and job satisfaction. Such literature provides information on how employee motivation in an organisation can be linked to leadership and communication. In contrast, the Lithuanian literature is dominated by themes more related to leader behaviour and the relationship with employees, but less attention is paid to leader communication and its implications for employee satisfaction, which is what this project will seek to find out. Thus, **the object** of the study is the significance of leaders' communication styles. **The aim** of the project is to analyse the communication styles of leaders and their implications for employee job satisfaction. **The objectives** of the project are: to present the meaning of leadership and leader communication; to analyse the main behavioural and communicative features of leadership styles; to define the factors that are associated with higher levels of employee satisfaction; to carry out a qualitative and quantitative study of leader communication styles and their implications for employee job satisfaction; and to use the findings to analyse the communication styles of leaders and their implications for employee job satisfaction. **The methods** used in the work are: data collection - analysis of scientific literature, quantitative research - online survey, qualitative research - semi-structured interviews, and data analysis using statistical data processing software and qualitative content analysis. The statistical analysis revealed that the communication styles of organisational leaders are significantly related to employee satisfaction in the organisation. For example, authoritarian communication styles are negatively related to employees' organizational support, whereas transformational and democratic communication styles are positively related to employees' motivation and feedback. The analysis of the interviews revealed that employees who identify their leaders as more democratic feel more motivated, satisfied with their financial situation, and feel more important to the organisation. In contrast, employees whose leaders tend towards authoritarian or transactional communication do not feel supported or understood by the leader and are motivated by other aspects of their work rather than the leader. **Structure of the project:** abstracts in Lithuanian and English, introduction, theoretical part, methodological part, research part, discussion, conclusions, sources, appendices.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas	9
1. Lyderystė ir komunikacija	12
1.1. Lyderystės stiliai ir jų komunikacijos ypatumai	16
2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir veiksniai	23
2.1. Individualus ir grupinis veiklos efektyvumas	24
2.2. Veiksniai, susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu organizacijoje	26
3. Metodologija	34
3.1. Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas	34
3.2. Tyrimo imtis	35
3.3. Tiriamosios grupės apibūdinimas	35
3.4. Tyrimo metodai	36
3.5. Tyrimo instrumentas	37
3.6. Tyrimo etika	38
4. Empirinių duomenų pristatymas ir analizė	39
4.2. Privačių įmonių darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas	46
4.3. Lyderių komunikacijos stilių reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu.....	47
4.4. Darbuotojų lyderių komunikacijos vertinimas.....	52
4.5. Lyderio vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijoje	57
Diskusija	64
Išvados	66
Literatūros sąrašas	69
Priedai.....	73
1 priedas. Anketos klausimynas.....	73
2 priedas. Respondentų sociodemografinės charakteristikos	81
3 priedas. Anketos klausimyno operacionalizacija.....	82
4 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno operacionalizacija	83
5 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu gairės	84
6 priedas. Darbuotojų patirčių, vertinant lyderio komunikaciją ir jos reikšmę darbuotojams, rezultatai	85

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystė ir vadovavimas pagal Džoną Kotėrį, remiantis Ričardu Boldenu (2004)	12
2 lentelė. Lyderystės sąvokų apibrėžimai	13
3 lentelė. Lyderių komunikacijos stilių apibendrinimas	23
4 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	36
5 lentelė. Autoritarinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų	40
6 lentelė. Demokratinio lyderio komunikacijos stilių bruožai (N=400).....	40
7 lentelė. Demokratinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų.....	41
8 lentelė. Liberalaus komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų	42
9 lentelė. Transformacinio lyderio komunikacijos stilių bruožai (N=400)	42
10 lentelė. Transformacinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų	43
11 lentelė. Sandorinio lyderio komunikacijos stilių bruožai (N=400)	43
12 lentelė. Sandorinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų	44
13 lentelė. Charizmatinio lyderio komunikacijos stilių bruožai (N=400)	44
14 lentelė. Charizmatinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų	45
15 lentelė. Vidutiniai darbuotojų įvertinimai tarp komunikacijos stilių	46
16 lentelė. Respondentų vertinimas apie pasitenkinimo darbu veiksnius	47
17 lentelė. Ryšys tarp motyvacijos ir transformacinio bei demokratinio komunikacijos stilių.....	48
18 lentelė. Ryšys tarp grįžamojo ryšio ir transformacinio bei demokratinio komunikacijos stilių.....	48
19 lentelė. Ryšys tarp autoritatinio komunikacijos stiliaus ir palaikymo organizacijoje	49
20 lentelė. Ryšys tarp liberalaus komunikacijos stiliaus ir vaidmens suvokimo organizacijoje	49
21 lentelė. Ryšys tarp charizmatinio komunikacijos stiliaus ir streso valdymo organizacijoje	50
22 lentelė. Ryšys tarp sandorinio komunikacijos stiliaus ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijų	51
23 lentelė. Darbuotojų patirtys apie individualius pokalbius su savo lyderiais.....	56
24 lentelė. Darbuotojų vertinimas dėl jų vaidmens svarbos organizacijoje	62
25 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos	81
26 lentelė. Anketos klausimyno operacionalizacija.....	82
27 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno operacionalizacija	83
28 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu gairės	84
29 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų struktūra: kategorijos, subkategorijos ir citatų ištraukos.....	85

Paveikslų sąrašas

1 pav. Klausymosi, kaip komunikacijos sudedamosios dalies, žingsniai sudaryti pagal E. Papą (2012)	15
2 pav. Darbe analizuojami lyderystės stiliai	16
3 pav. Charizmatinės lyderystės pagrindiniai bruožai, sudaryti pagal L. R. Menę, C. A. Juę, Y. Liu (2020)	21
4 pav. Pagrindiniai veiksniai, prisidedantys prie darbuotojų efektyvumo ir pasitenkinimo darbu pagal Bentungą (2022)	26
5 pav. Konceptualus modelis	34
6 pav. Autoritarinio lyderio komunikacijos stilių bruožai (N=400)	39
7 pav. Liberalaus lyderio komunikacijos stilių bruožai (N=400)	41
8 pav. Respondentų lyderių komunikacijos stiliaus vertinimo procentinė dalis (N=400).....	45

Ivadas

Aktualumas. Lyderystės procesas jau nuo seno yra plačiai nagrinėjamas. Tiek istorikai, tiek filosofai jau keletą amžių yra suintriguoti ir suinteresuoti suprasti lyderystę, o to priežastis yra labai paprasta: lyderystė yra aplink mus visus (Hackman, 2013). Apie lyderius girdime ir net patys susiduriame per įvairius kanalus: radiją, televiziją, darbą, universitetą ir daug kur kitur (Hackman, 2013). Lyderystė, kaip nuo seno pradėtas tyrinėti procesas, perėjo skirtingus etapus. Pirmiausia lyderystė buvo apibrėžiama kaip asmeninė ypatybė, o tik vėliau buvo išsiaiškinta, kad tai labiau lyderio gebėjimas daryti įtaką tam tikrai pasekėjų grupei (Silva, 2016). Vėliau didesnis dėmesys buvo skiriamas ne tik lyderiavimo bruožams, t. y. lyderio elgesiui su pasekėjais, bet ir komunikacijos sąsajoms su pasekėjais (De Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010). Buvo pastebėta, kad lyderis ir jo atitinkamas vadovavimo stilius bei komunikacija yra glaudžiai susiję ir su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Dwivedi, Chaturvedi, Vashist, 2020). Autoriai Abdilahas ir kt. (2024) analizavo individualius ir grupinius veiksnius, kurie prisideda prie darbuotojų efektyvumo gerinimo ir pasitenkinimo lygmens. Rezultatai parodė, kad tokie veiksniai kaip motyvacija, įsipareigojimas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas yra itin svarbūs darbuotojų pasitenkinimo organizacijoje kėlimui (Abdillah, Yusriani, Patirol ir kt., 2024). Tuo tarpu Bentungas (2022) aiškino, kad ir vaidmuo, gebėjimai ir kompetencija bei organizacinė parama yra svarbi sudėtinė organizacijos dalis, daranti poveikį tiek asmeniniam, tiek organizaciniam pasitenkinimui. Grįžtamasis ryšys, kaip viena iš svarbesnių lyderio vadovavimo dalių, taip pat yra neatsiejamas veiksnys, kuris gerina darbuotojų rezultatyvumą ir pasitenkinimą organizacijoje. Taigi, tiek lyderystės stiliai, tiek lyderystės komunikacijos stilių sąsajos su darbuotojų pasitenkinimu darbu, yra plačiai analizuojamos temos, kurios ypač šiuolaikiniame, greitai besivystančiame verslo pasaulyje, yra itin svarbios.

Naujumas. Sąsajos tarp lyderių komunikacijos stilių ir darbuotojų pasitenkinimo yra gan plačiai nagrinėjamos užsienio mokslinėje literatūroje. Pavyzdžiui Kristina Či ir Doganas Giursojus (2009) analizavo santykį tarp darbuotojų pasitenkinimo ir klientų pasitenkinimą, įtraukiant lyderių komunikacijos vaidmenį. Taip pat ir Bentungas (2025) analizavo motyvacijos vaidmenį organizacijoje ir teigė, kad aktyvi darbuotojo motyvacija iš lyderio ar vadovo pusės, gali atnešti efektyvų rezultatą ties darbuotojų našumo lygio ir jų geresnės emocinės ir elgesio būklės, kurie yra susiję su pasitenkinimu darbu. Kalbant apie Lietuvos mokslinę literatūrą, galima rasti nemažai straipsnių, susijusių lyderyste. Pavyzdžiui Vilma Vitkauskienė (2024) rašė apie pasidalytosios lyderystės ir tarpasmeninės komunikacijos organizacijoje reikšmę pedagogų pasitenkinimui darbu. Visgi, yra pastebima, kad užsienio literatūroje yra gan plačiai nagrinėjamas tiek lyderis, tiek sąsajos su lyderių komunikacija ir darbuotojų pasitenkinimu, o Lietuvos mokslinėje literatūroje tokių temų yra pasigendama. Būtent todėl yra svarbu ir reikalinga išanalizuoti lyderių komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Problema. Staigiai besikeičiančiame ir besivystančiame verslo pasaulyje, yra pastebima, kad organizacijoms atsiranda vis daugiau iššūkių. Vienas iš jų yra tai, kad tampa vis sunkiau įgyvendinti veiksmingas strategijas, siekiant pagerinti organizacijos sėkmę ir veikimą (Bhatti, Qureshi, 2007). Kadangi daugumos organizacijų tikslas yra didesnis pelnas, automatiškai atsiranda ir poreikis didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kad didėtų jų efektyvumas. Lyderystė yra vienas iš svarbesnių komponentų, kuriant psichologinį klimatą organizacijoje, o tai savo ruožtu turi įtakos organizacijos narių pasitenkinimui ir geresniems darbo rezultatams (Balahurovska, 2024). Skirtingi lyderių stiliai gali iš

esmės pakeisti organizacijos vidų ir tiesiogiai būti susiję su lyderio pasekėjų pasitenkinimo lygiu ir geresniu darbo rezultatyvumu (Balahurovska, 2024). Lyderiai, kurie savo valdymo stilių ir komunikaciją pritaiko atitinkamai pagal organizacijos poreikius, gali žymiai padidinti visos komandos efektyvumą per darbuotojų pasitenkinimo didinimą (Balahurovska, 2024). Kaip bebūtų, verslo pasaulis, darbuotojų poreikiai, motyvacija efektyvumui ir pasitenkinimas darbu yra gan dinamiški reiškiniai, kuriuos yra svarbu analizuoti.

Tikslas – išanalizuoti lyderių komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo objektas: lyderių komunikacijos stilių reikšmė.

Uždaviniai:

1. pateikti lyderystės ir lyderio komunikacijos reikšmę;
2. išanalizuoti lyderystės stilių pagrindinius elgesio ir komunikacijos bruožus;
3. apibrėžti veiksnius, kurie yra susiję su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu;
4. pagal parengtą tyrimo metodologiją ir atliktą kiekybinį tyrimą, išanalizuoti lyderių komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu;
5. pagal parengtą tyrimo metodologiją ir atliktą kokybinį tyrimą, išsiaiškinti, kokios yra darbuotojų patirtys, susijusios su jų lyderių komunikacija ir pasitenkinimu darbu.

Tyrimo klausimai:

1. kaip darbuotojai suvokia savo lyderio komunikacijos stilių?
2. koks yra lyderio vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijoje?

Darbe taikomi metodai:

- duomenų rinkimo:
 - mokslinės literatūros analizė, kurioje buvo išanalizuoti lyderių stiliai ir jų komunikacijos ypatybės bei veiksniai, kurie prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio organizacijoje;
 - kiekybinis tyrimas – internetinė apklausa, kuria buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų suvokimą apie jų lyderių komunikacijos ypatumus ir įvertinti darbuotojų subjektyvų požiūrį į savo darbo patirtį, susijusią su motyvacija, gebėjimais ir kompetencija, vaidmeniu, grįžtamuju ryšiu, organizacine parama ir streso valdymu.
 - kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, kuriuo buvo siekiama pagilinti suvokimą apie tai, kaip darbuotojai suvokia savo lyderio komunikacijos stilių ir kokios yra patirtys dėl lyderių vaidmens darbuotojų pasitenkinimui darbu.
- duomenų analizės:
 - statistinė duomenų analizė naudojantis IBM SPSS Statistics 27 programa, naudojant aprašomąją statistiką, ANOVA, Pearson koreliacijos analizę.
 - kokybinė turinio analizė.

Darbo struktūra: Santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, kuriame aptariamas darbo aktualumas, naujumas, problemos, tikslas, uždaviniai ir kt. Teorinėje dalyje, remiantis moksliniais šaltiniais, aptariami

lyderystės stiliai ir jų komunikacijos ypatybės bei veiksniai, kurie prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu. Toliau darbe yra aptariama tyrimo metodologija, o vėliau – statistinė duomenų analizė ir turinio analizė bei rezultatai. Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados.

1. Lyderystė ir komunikacija

Lyderystė yra dažnai siejama ar sutapatinama su vadovavimu. Nemažai diskusijų tiek mokslinėje literatūroje, tiek apskritai visuomenėje kyla, ar lyderystė yra tas pats kas vadovavimas, ar visgi du skirtingi dalykai. Nors apie tai nuomonių galima rasti įvairių, visgi tiek lyderystė, tiek vadovavimas turi skirtumų. Siekiant paaiškinti lyderystės apibrėžimą ir suvokimą, yra svarbu apibrėžti lyderystės ir vadovavimo skirtumus. 1 lentelėje galima matyti pagrindinius skirtumus tarp lyderystės ir vadovavimo funkcijų, sudarytą pagal Džoną Kotėrį, remiantis Ričardo Boldeno (2004) knyga.

1 lentelė. Lyderystė ir vadovavimas pagal Džoną Kotėrį, remiantis Ričardu Boldenu (2004)

	Lyderystės funkcijos	Vadovavimo funkcijos
Darbotvarkės kūrimas	Krypties nurodymas: Ateities vizija, pokyčių strategijų plėtra, siekiant nustatytų tikslų.	Planai ir biudžetas: nustatytas veiksmų planas ir grafikai, paskirstyti ištekliai.
Žmonių augimas	Pasekėjų vienijimas: vizijos ir strategijos aiškus perteikimas, įtakos darymas komandai, kurios pripažįsta tikslų pagrįstumą.	Organizavimas ir personalas: nuspręsta struktūra ir personalo paskirstymas, sukurta politika, procedūros ir stebėseną.
Vykdymas	Įkvėpimas: motyvavimas pasekėjus dėl kliūčių įveikimo, žmonių poreikių patenkinimas.	Kontrolė, problemų sprendimas: rezultatų pagal planą stebėjimas ir pagal poreikį vykdomos plano korekcijos.
Rezultatai	Teigiami ir dramatiški pokyčiai.	Rezultatai atneša tvarką, nuoseklumą ir nuspėjamumą.

Visgi, tarp lyderystės, vadovavimo bei jų skirtumais ir panašumais yra tam tikra priešprieša. Atlikti tyrimai apie tai rodo, kad tiek lyderystė, tiek vadovavimas yra neatsiejami vienas nuo kito (Bolden, 2004). Taip pat buvo nustatyta, kad vadovavimas yra vienas iš vaidmenų, kuriuos lyderis atlieka (Bolden, 2004). Nepaisant to, kad tam tikri tyrimai rodo, kad lyderis ir vadovas yra vienas ir tas pats, tiesiog vienas kitą papildantys, lyderis, kaip asmuo, yra apibūdinamas ir identifikuojamas būtent per savo dinamiką, charizmą, gebėjimą įkvėpti, o vadovas – biurokratiškas ir fokusuojasi tik į darbą ir jo rezultatus (Bolden, 2004).

Taigi, kad geriau suprasti lyderystės apibrėžimą yra svarbu žinoti, kad lyderystė – tai vienas dažniausiai vartojamų žodžių, kalbant apie įvairias žmogaus veiklos sritis: verslą, politiką, religiją, sportą ir pan. (Silva, 2016). Visgi, rasti vieną bendrą sutartą apibrėžimą gali būti neįmanoma. Netgi 1974 metais Stogdilis teigė, kad lyderystės skirtingų apibrėžimų yra tiek pat, kiek pačių žmonių bandančių apibrėžti (Silva, 2016). 2 lentelėje galima pamatyti keletą skirtingų, bet kartu ir panašių, lyderystės apibrėžimų.

2 lentelė. Lyderystės sąvokų apibrėžimai, sudaryti darbo autorės

Lyderystės sąvokų apibrėžimai	Apibrėžimo autoriai
Lyderystė – tai gebėjimas rūpintis, apmokyti ir daryti įtaką vienam ar keliems pasekėjams, sutelkiant juos organizacijos misijai ir tikslams pasiekti.	Winston ir Patterson, 2006
Lyderystė – tai menas daryti įtaką ir paskatinti kitus daryti organizaciją, bendruomenę ar tautą geresne vieta.	Everett, 2021
Lyderystė – tai santykių procesas, kurio metu lyderiai ir nariai siekia socialinių pokyčių bendram labui.	Gehrke, 2008
Lyderystė – tai asmeninės savybės, elgesys, santykis su pasekėjais ir sąveika su kitomis suinteresuotomis šalimis, administracinės pareigos.	Alblooshi, Shamsuzzaman, Haridy, 2021
Lyderystė – tai grupinis procesas, kuris apima skatinimą pasiekti tam tikrų tikslų.	Waite, 2014

Siekiant apibendrinti lyderystės apibrėžimą, 2 lentelėje galima matyti, kad nors lyderystės apibrėžimai yra kiek skirtingi, visgi yra matomi pagrindiniai lyderystės bruožai: visų pirma lyderystė yra susijusi su pačiu lyderiu ir pasekėjais, su įtakos darymu pasekėjams ir bendrų tikslų pasiekimu.

Plačiau analizuojant lyderystę, pirmiausia ji buvo vertinama kaip asmeninė savybė, tačiau laikui bėgant, Stogdill tapo naujos lyderystės versijos pradininku (Silva, 2016). Pastarasis lyderystę apibrėžė kaip “organizuotos grupės veiklos įtakos darymo procesas, siekiant tikslų nustatymo ir jų įgyvendinimo” (Silva, 2016). Pagrindinis pokytis, siekiant apibrėžti lyderystę, buvo tai, kad nebūtinai lyderystė yra tik asmeninė savybė, bet tai labiau yra gebėjimas daryti įtaką ir būti pavyzdžiu kitiems asmenims (Silva, 2016). Po Stogdilo užtvirtinto lyderystės apibrėžimo, dar daugelį metų buvo bandoma apibrėžti lyderystę, tačiau visgi pagrindinė apibrėžimo sudedamoji dalis laimėjo –lyderystė yra apie įtakos darymą ir pasekėjų turėjimą (Silva, 2016).

Lyderystė taip pat yra suvokiama per lyderio atliekamas funkcijas. Pirmiausia, lyderystė yra susijusi su komunikacine veikla, kurioje vyksta tarpasmeniniai santykiai (De Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010). Antra, lyderis atlieka ir vadybinius procesus, tokius kaip planavimas, organizavimas, sprendimų priėmimas, problemų ir konfliktų sprendimas bei tam tikra kontrolė (De Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010). Taigi, galima daryti išvadą, kad lyderystę apima keturi pagrindiniai aspektai:

- tai yra procesas;
- vyksta įtakos darymas;
- veikia grupės kontekste;
- apima tikslų pasiekimus.

Pasak Boldeno (2004), lyderystė iš tiesų yra sudėtingas reiškinys, kuris paliečia tiek organizacinius ir socialinius, tiek asmeninius procesus. Taip pat tai priklauso nuo įtakos proceso, kurio metu lyderio pasekėjai yra įkvepiami siekti nustatytų tikslų ne per prievartą, o per asmeninę motyvaciją (Bolden, 2004).

Kaip jau buvo minėta, lyderis – tai įkvėpėjas savo pasekėjų, kuris didesnę dėmesį skiria žmogiškiems ištekliams. Jau pirmoje dvidešimto amžiaus pusėje buvo siekiama suprasti, kokie apskritai yra lyderio pagrindiniai bruožai (Bolden, 2004). Lyderio bruožų taip pat galima rasti labai įvairių, tačiau autorius Ričardas Boldenas (2004), remdamasis Stogdilio analize, pateikė pagrindinius lyderio bruožus:

- didelis atsakomybės jausmas;
- dėmesio telkimas į užduoties atlikimą;
- energingumas ir atkaklumas;
- rizikos priėmimas ir originalumas;
- problemų sprendimas;
- iniciatyvumas;
- pasitikėjimas savimi;
- asmeninio tapatumo jausmas;
- noras priimti sprendimų ir veiksmų pasekmes;
- pasirengimas priimti tarpasmeninį stresą;
- tolerancija nusivylimams ir delsimui;
- gebėjimas daryti įtaką kitų elgesiui.

Lyderio bruožų, kaip jau buvo minėta, galima rasti itin daug. Visgi viršuje minėti bruožai, nuo kitų moksliniuose šaltiniuose minimų, išsiskiria tuo, kad yra labiausiai pasikartojantys lyderio elgesyje (Bolden, 2004). Kaip bebūtų, kai kurie lyderio bruožai yra labiau dominuojantys, o kiti mažiau pasireiškiantys (Bolden, 2004). Taip pat be lyderio bruožų, didelis dėmesys yra skiriamas ir suvokimui, ką tie lyderiai apskritai veikia. Būtent taip, be bruožų sąrašo, yra siekiama identifikuoti ir suprasti lyderį ir jo elgesį, todėl ir atsirado tokie tiriami reiškiniai kaip lyderystės stiliai, apie kuriuos bus kalbama plačiau 1.1. poskyryje.

Taigi, lyderystė – iš tiesų yra sudėtingas reiškinys. Tiek lyderio apibrėžimų, tiek pagrindinių bruožų yra gausu, tačiau pagrindiniai aspektai, kuriais lyderis išsiskiria yra tai, kad geba daryti įtaką kitiems, yra pasirengęs priimti įvairias pasekmes, toleruoti nusivylimus, būti originaliu ir ambicingu. Lyderystės stiliai, kurie analizuoja lyderio elgesį, taip pat padeda identifikuoti asmenį kaip lyderį.

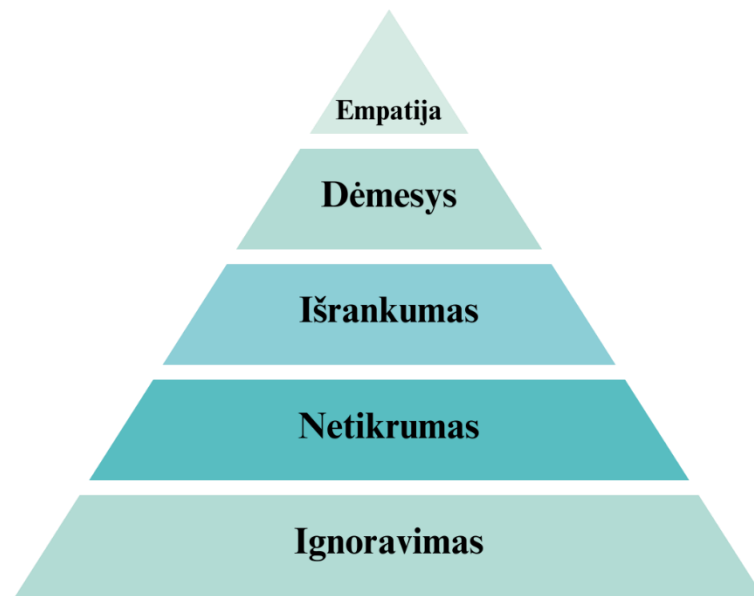
Kalbant apie komunikacijos organizacijoje suvokimą, tai pastarasis reiškia gebėjimą perteikti savo jausmus, mintis, žinias, elgesį ir įvairius kitus reikalingus aspektus kitai šaliai (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Organizacinė komunikacija – tai procesas, kurio metu vyksta darbuotojų tikslų įgyvendinimas ir su tuo susijusios veiklos (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Organizacinė komunikacija padeda išvengti galimų problemų organizacijoje, užtikrina pakankamą informacijos kiekį ir suvaldo jos sudėtingumą, su tikslu, kad visi darbuotojai turėtų vienodą supratimą (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Organizacinės komunikacijos tikslas taip pat yra užtikrinti, kad tikslinga informacija būtų perduota darbuotojams, tam kad jie galėtų efektyviai veikti varan tikslų pasiekimo (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Svarbu yra ir tai, kad atsakingi asmenys organizacijoje turėtų būti suinteresuoti kontroliuoti ir įtikinti darbuotojus efektyviai naudoti komunikaciją organizacijoje (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Na, o kiekviena organizacija ir joje lyderiaujantys asmenys turi galią patys nuspręsti, kokio komunikacijos lygio nori turėti organizacijoj. Tad kiekvienas lyderis renkasi, kas jo organizacijai ar jo pasekėjams yra geriausia.

Kalbant apie lyderystę ir jos sąsajas su komunikacija, tai lyderystė pirmiausia buvo pradėta tirti organizacinės psichologijos srityje. Visgi, ilgainiui buvo pastebėta, kad lyderystė ir komunikacija taip pat yra stipriai susieta (Kelly, MacDonald, 2019). Nauja susijusi perspektyva apie lyderystę ir

komunikaciją buvo būtent nukreipta nebe tik į lyderį kaip atskirą vienetą, bet kaip į lyderio santykinį bendravimą tarp lyderio ir pasekėjų (Kelly, MacDonald, 2019). Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai tyrimų ir analizių, būtent susijusių su lyderio ir jo pasekėjų santykinį bendravimą.

Autoriai Žuljė, Guldas ir kt. (2021), teigė, kad vadovavimas apskritai yra tiesiogiai susijęs su lingvistika, o bendravimas padeda lyderiui įgauti autoritetą. Kartais komunikacija yra įvardijama tik kaip vienas iš lyderystės komponentų, tačiau tai nėra tik viena iš vadovavimų priemonių, bet taip pat yra ir lyderystės galios pagrindas kontroliavimui (Joullié, Gould ir kt., 2021). Skirtinga kalbos struktūra ir jos vartojimas lemia skirtingą vadovavimo rezultatą: ar lyderių sąveika bus autoritetinga, t. y. savanoriškas pasekėjų paklusnumas, ar labiau autoritarinė, kuri yra susijusi su pasekėjų kontroliavimu (Joullié, Gould ir kt., 2021). Kiekvienas lyderis yra įgalintas pasirinkti būdą, kaip jis darys įtaką savo pasekėjams (Kelly, MacDonald, 2019). Skirtingas lyderystės tipas, atneša skirtingą komunikacijos būdą.

Pasak Papą (2012), vienas svarbiausių komunikacijos aspektų yra klausymasis, kas yra sakoma, o klausymąsį sudaro penki svarbiausi žingsniai, kuriuos išdėsto piramidėje (žiūr. 1 pav.).



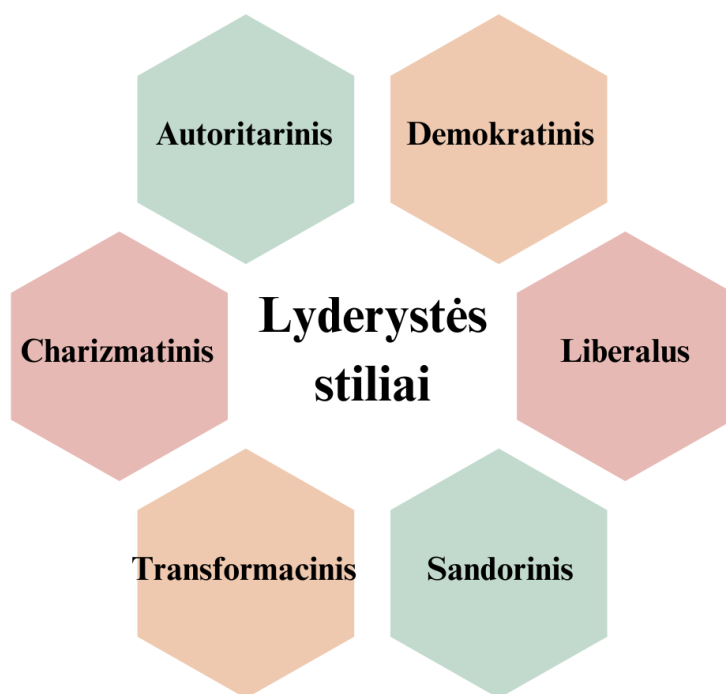
1 pav. Klausymosi, kaip komunikacijos sudedamosios dalies, žingsniai sudaryti pagal E. Papą (2012)

Papas (2012) nurodo, kad pagrindinė ir svarbiausia klausymosi dalis yra pačioje piramidės viršuje (žiūr. 1 pav.) – empatija. Empatija pati iš savęs rodo, kad lyderis geba atpažinti ir suprasti kitų žmonių jausmus (Papp, 2012). Sekanti klausymosi sudedamoji dalis – dėmesys. Tai gebėjimas pastebėti ir kartais prisiminti, kas buvo sakoma (Papp, 2012). Tuo tarpu išrankumas atsispiria į tai, kad lyderis girdi tik tai, ką jis nori girdėti, t. y. atsirenka medžiagą (Papp, 2012). Netikrumas klausyme atsiranda tuomet, kai lyderis tik apsimeta, kad girdi ir klausosi, o ignoravimas – tai absoliutus nesiklausymas (Papp, 2012). Galima daryti prielaidą, kad šios penkios klausymosi dalys, taip pat atspindi ir lyderių komunikacijos stiliuose. Vieni lyderiai fokusuojasi į lyderystės stilių, kuriam yra būdinga itin aukšto lygio empatija, o kiti lyderiai priešingai – nesikiša į savo pasekėjų valdymą ir visiškai vengia klausymosi.

Taigi, apskritai lyderystė yra glaudžiai susijusi ir su komunikacija. Lyderystei, tokiam kaip reiškiniui, įgyvendinti yra itin svarbus santykinis ryšys tarp lyderio ir jo pasekėjo. Visgi, ne tik lingvistinė dalis yra svarbi lyderiaujant ir siekiant daryti įtaką pasekėjams, bet ir klausymasis, kaip vienas iš komunikacijos dalių. Lyderis, kaip asmuo, gebantis daryti įtaką savo pasekėjams, turi galią pasirinkti, kuris klausymosi metodas jam yra efektyvus: galbūt tai empatija ir gebėjimas suprasti savo pasekėjų jausmus, o galbūt ignoravimas.

1.1. Lyderystės stiliai ir jų komunikacijos ypatumai

Pasak Yahaje ir Ebrahimą (2016), per pastaruosius penkiasdešimt metų yra atlikta nemažai tarptautinių tyrimų apie lyderystę. Tokie tyrimai yra itin aktualūs, kadangi lyderystė yra itin svarbi organizacijos sėkmės dalis (Yahaya, Ebrahim, 2016). Strategijos ir veiksminga lyderystė organizacijoje suteikia pelningumą, produktyvumą, darbuotojų didesnę pasitenkinimą ir pranašumą tarp konkurentų (Yahaya, Ebrahim, 2016). Jau kurį laiką lyderystė yra analizuojama per jos stilius, kadangi kiekvienas lyderis organizacijoje veikia skirtingai, t. y. pasirinkdamas sau ir organizacijai tinkamiausią būdą, kaip valdyti savo pasekėjus ir daryti jiems įtaką vardan organizacinių tikslų (Yahaya, Ebrahim, 2016). Lyderystės stiliai yra laikomi labai svarbiais kintamaisiais, nes jie tiesiogiai daro įtaką tam, kaip organizacijos nariai veikia (Yahaya, Ebrahim, 2016). Siekiant pagilinti lyderystės suvokimą, tolimesnėje analizėje bus išanalizuoti šeši lyderystės stiliai (žiūr. 2 pav.)



2 pav. Darbe analizuojami lyderystės stiliai, sudaryti darbo autorės

Taigi, kalbant apie autoritarinį lyderystės stilių, svarbu pažymėti, kad autoritarizmas – tai vienas iš lyderystės stilių, kuris fokusuojasi į lyderio valdymą per pavaldinių kontroliavimą ir jų visapusišką paklusnumą (Chiang, Chen, Liu ir kt, 2021). Įdomu tai, kad šis lyderystės stilius nėra vertinamas kaip efektyvus, tačiau net ir šiuolaikinėse organizacijose jis yra naudojamas, jei delegavimas ir įgalinimas yra

svarbus organizacinis procesas (Chiang, Chen, Liu ir kt, 2021). Taip pat ir atlikti tyrimai rodo, kad autoritarinė lyderystė yra viena populiariausių lyderystės naudojama visame pasaulyje (Chiang, Chen, Liu ir kt, 2021). Kaip vieną dažniausiai naudojamą lyderystės stilių visame pasaulyje, labai svarbu yra išanalizuoti pagrindinius autoritarinės lyderystės valdymo ir komunikacijos ypatumus. Pasak Elsaiedę (2024), pagrindiniai autoritarinio lyderio bruožai yra šie:

- stipri pavaldinių kontrolė;
- komunikacija nukreipta iš viršaus į apačią;
- sprendimai priimami tik lyderio;
- grasinimas bausmėmis dėl reikalavimų nesilaikymo.

Kaip galima matyti, autoritarinės lyderystės bruožai yra nukreipti į stiprią hierarchinę struktūrą, kuri dažniausiai yra išreikšta pareigomis (Kelly, MacDonald, 2019). Kadangi komunikacija yra nukreipta iš viršaus į apačią, tai autoritarinis lyderis nebus įprastai suinteresuotas nei duoti, nei gauti grįžtamąjį ryšį iš savo pasekėjų (Kelly, MacDonald, 2019). Pasekėjai tokį lyderį vertina kaip savanaudį, egocentrišką ir valdingą (Kelly, MacDonald, 2019). Kaip bebūtų, toks lyderystės modelis gali būti vienas efektyviausių situacijose, kuriose yra reikalingas greitas sprendimų priėmimas, arba yra reikalingos specifinės žinios ar patirtis, kad situacija būtų greitai išspręsta (Nalçinkaya, 2024).

Visgi, pagrindinis klausimas kyla, kodėl toks lyderystės modelis apskritai yra vienas populiariausių modelių visame pasaulyje? Pasak Hogo ir Adelmano (2013), pagrindinės priežastys lemiančios tokio modelio palaikymą, yra visų pirma lemiamas nuo organizacijos struktūros ir poreikio. Pagal neapibrėžtumo tapatumo teoriją (angl. *Uncertainty-Identity Theory*), palaikymas autoritarinei lyderystei kyla iš žmonių nepasitikėjimo savo tapatybe, todėl stiprus ir direktyvus lyderis gali padėti savo pasekėjams pasiekti gerų darbinių rezultatų (Hogg, Adelman 2013). Tyrimai parodė, kad kuo pasekėjai turi aukštesnį neapibrėžtumo jausmą, tuo yra labiau linkę tikėti autoritariniu lyderiu nei tuomet, kai neapibrėžtumo lygis sumažėja (Hogg, Adelman 2013).

Nepaisant to, kad autoritarinė lyderystė yra bene dažniausiai naudojama visame pasaulyje ir yra palaikoma, visgi toks lyderystės stilius ir stiprios komunikacijos nebuvimas, pasižymi ir neigiamomis pasekmėmis. Vienas pagrindinių neigiamų padarinių, sekant autoritarinės lyderystės principu, yra tai, kad tai mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir organizacija, taip pat mažina darbuotojų našumą ir didina streso lygį (Elsaied, 2024). Pasak Hubarto (2024), baime paremtas lyderio vadovavimo stilius gali nulemti prastą bendravimą, skaidrumo stoką ir produktyvumo sumažėjimą organizacijoje. Priešingai baime paremtu vadovavimu, lyderiai, kurie skiria dėmesį atviram bendravimui ir psichologiniam saugumui, padidina organizacijos sėkmę ir darbuotojų pasitenkinimą darbu bei produktyvumą (Hubbart, 2024). Autoriai Kelė ir Makdonaldas (2019) taip pat teigia, kad komunikacija nukreipta iš viršaus į apačią, yra mažiausiai solidari ir yra dažniausiai kelianti nepasitenkinimą darbu bei didinanti pasekėjų perdegimo galimybę.

Autoritarinės lyderystės priešprieša yra laikoma demokratinė lyderystė. Kaip jau buvo minėta, autoritariniai lyderiai naudoja savo galią, kad išlaikytų kontrolę, o demokratiški lyderiai priešingai – jie pasitelkia savo galią, kad prisidėtų prie bendro sprendimo priėmimo skatinimo (Kelly, MacDonald, 2019). Demokratinė lyderystė kartais yra vadinama ir dalyvaujančiąja lyderyste, kadangi pagrindinis šios lyderystės bruožas yra tai, kad lyderis skatina ne tik prisidėti prie bendrų sprendimų priėmimo, bet ir

dalintis atsakomybe ir visapusiškai tarpusavyje komunikuoti (Kelly, MacDonald, 2019). 1 skyriuje yra kalbama apie klausymosi, kaip vieną iš komunikacijos aspektų, svarbą, demokratinį lyderį būtų galima priskirti į aukštesnę piramidės eilutę. To priežastis yra tai, kad demokratinis lyderis skiria didelį dėmesį pasekėjų idėjų išklausymui (Nalçinkaya, 2024). Tad, bendravimas ir klausymasis yra vienas iš svarbesnių demokratinio lyderio bruožų.

Demokratinio lyderio valdymas taip pat yra orientuotas į draugiškumą, atvirumą pasekėjų idėjoms ir mintims bei pagalbą vieni kitiems (Kelly, MacDonald, 2019). Tokia lyderystė yra stipriai orientuota į darbuotojus ir jų darbo rezultatyvumą (Kelly, MacDonald, 2019). Kadangi demokratinis lyderis skatina atvirumą ir skiria dėmesį grįžtamajam ryšiui, tai didina organizacijos kaip visumos galimybes įgyvendinti pokyčius, priimti sprendimus įvairiais lygmenimis (Kelly, MacDonald, 2019). Dvikryptė komunikacija demokratinėje lyderystėje padeda išvengti dviprasmybių ir padidina organizacijos efektyvumą (Kelly, MacDonald, 2019). Taip pat yra teigiama, kad dalyvaujančioji lyderystė sumažina konfliktus tarp darbuotojų ir užkerta kelią jų susvetimėjimui (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Autoriai dar pažymi, kad dalyvaujančio lyderio motyvacijos nukreipimas į darbuotojus, iš tiesų didina bendrą organizacijos darbo kokybę (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020).

Kaip jau buvo minėta, demokratinis lyderis teigiamai pasižymi tuo, kad išklauso savo pasekėjų idėjas ir jų pagalba jas kartu įgyvendina. Būtent todėl demokratinio lyderio vaidmeniui yra svarbu suteikti savo pasekėjams įvairių įgūdžių, atitinkančių jų poreikius, ugdyti jų kūrybiškumą ir skatinti inovacijas (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Tyrimai rodo, kad taikomas demokratinis lyderystės stilius yra tiesiogiai susijęs su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Darbuotojai tarpusavyje daro teigiamą įtaką kitų darbuotojų norui dirbti toje organizacijoje (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Taip pat esant nesutarimams tarp darbuotojų, lyderis neturėtų reaguoti neigiamai, o kaip tik sudaryti visas palankias sąlygas komunikacijai, nes demokratinė lyderystė yra laikoma atvira erdve visiems kartu priimti sprendimus ir efektyviai spręsti problemas (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020).

Sekantis itin savitas lyderystės stilius – tai liberali lyderystė (pranc. *Laissez-faire*), dar kitaip lietuviškai vadinama nesikišimo ar pasyvia-nesikišimo lyderyste, kuri pasižymi kaip struktūros neturinčia lyderio valdymo forma (Kelly, MacDonald, 2019). Lyderiai, sekantys liberalios lyderystės metodais, fiziškai pasekėjams yra prieinami, tačiau praktiškai visai nedalyvauja vadovavime ir sprendimų priėmime (Kelly, MacDonald, 2019).

Liberalūs lyderiai iš esmės gali būti vertinami lyg neutralūs valdyme ir santykiuose su savo pasekėjais. Visgi, šiuolaikinėje visuomenėje vis dažniau tokie lyderiai yra priimami kaip nesugebantys atlikti savo pagrindinių pareigų t. y. priimti įvairius sprendimus, duoti įsakymus ar deleguoti darbus, komunikuoti su savo pasekėjais ar tiesiog būti nuolatos pasiekiamais ir prieinamais (Kelly, MacDonald, 2019). Kadangi liberalūs lyderiai yra atitolę nuo savo pasekėjų, tai reiškia, kad komunikacijos tokiame vadovavime praktiškai nėra, o tai daro įtaką pasekėjų vaidmenų konfliktams ir galimam dviprasmybės jausmui (Kelly, MacDonald, 2019). Įdomu yra tai, kad šis lyderystės stilius ir tokio lyderio elgesys iš esmės yra paremti ne objektyviu, o subjektyviu pasekėjų vertinimu (Norris, Ghahremani, Lemoine, 2021). Dėl to kyla ribotumas, ar toks suvokimas kyla iš lyderiavimo stokos, ar tokiam vertinimui daro įtaką ir kiti veiksniai.

Kadangi liberalus lyderis yra apibrėžiamas kaip pasyvus lyderis, svarbu yra pažymėti, kad sekant tokiu stiliumi, grįžtamojo ryšio suteikimas savo pasekėjams, kuris apskritai yra vertinamas kaip svarbia organizacijos dalimi, praktiškai neegzistuoja (Norris, Ghahremani, Lemoine, 2021). Dėl tokos priežasties, liberalūs lyderiai nėra laikomi kaip atitinkantys pavaldinių lūkesčių (Norris, Ghahremani, Lemoine, 2021). Nors liberali lyderystė dažnai yra siejama per neigiamą konotaciją, visgi svarbu pažymėti, kad tam tikri moksliniai šaltiniai tokios lyderystės veikimą sieja su delegavimu, kuris įprastai yra laikomas teigiamu lyderystės bruožu (Norris, Ghahremani, Lemoine, 2021). Delegavimas iš esmės reiškia, kad lyderis kiek atsitraukia ir perduoda sprendimų priėmimą įgaliotiems asmenims, kuriais yra pasitikima. Būtent todėl atsiranda skepticizmas dėl pačių pasekėjų vertinimo apie tokį lyderystės stilių, kadangi jie galbūt gali klaidingai suprasti lyderio atsitraukimą. Nepaisant to, delegavimas nėra tik paprastas nurodymas ką daryti, bet tai yra ir naujų atsakomybių paskirstymas tiek vadovams, tiek pasekėjams (Norris, Ghahremani, Lemoine, 2021). Tai reikalauja nuolatinės komunikacijos, kuo liberalus lyderis įprastai neužsiima. Tad net jeigu iš dalies liberali lyderystė ir yra tam tikras delegavimas ir leidimas pasekėjams pasitikėti savimi ir imtis veiksmų bei sprendimų priėmimo, visgi, tikras delegavimas reikalauja tarpusavio priklausomybės ir santykinio bendravimo.

Dar vienas lyderystės stilius, kuris taip pat yra gan plačiai praktikuojamas organizacijose – tai sandorinė lyderystė. Šios lyderystės modelio pradininkas – Džeimsas Makgregoras Bernsas (Yahaya, Ebrahim, 2016). Sandorinė lyderystė, pagal Baso sukurtą „pilno diapazono“ (angl. *full-range*) lyderystės modelį, buvo aiškinama per tris skirtingas dimensijas (Anderson, Sun, 2017). Viena iš šių dimensijų yra sąlyginio atlygio forma ir kitos dvi dimensijos susideda iš dviejų valdymo formų išimčių (Anderson, Sun, 2017). Sąlyginis atlygis – tai lyderio gebėjimas aiškiai apibrėžti mainus ar sandorius su savo pasekėjais, t. y. jis aiškiai komunikuoja apie lūkesčius ir nustato atlygio, už tų lūkesčių įgyvendinimą, sistemą (Anderson, Sun, 2017). Tuo tarpu, išimtinis valdymo formos principas yra susijęs su lyderio gebėjimu koreguoti sudarytą sandorį, remiantis savo ir pasekėjų rezultatais (Anderson, Sun, 2017).

Sandorinė lyderystė yra susijusi su aiškiais kontrolės ir našumo apibrėžimais, aiškiai akcentuojant lūkesčius, atlygius ir bausmes, už užduočių vykdymą arba nevykdymą (Cai, Khan, Egorova, 2024). Sandoriniam lyderiui yra labai svarbi struktūra, užduočių vykdymas ir jų atlikimo efektyvumas (Cai, Khan, Egorova, 2024). Pagrindiniai sandorinės lyderystės bruožai yra susiję su lyderių užtikrinimu, kad viskas vyktų pagal struktūrą ir pasekėjai laikytųsi nurodymų, o už gerus rezultatus atlyginti arba priešingai – nubausti (Cai, Khan, Egorova, 2024). Kadangi sandorinei lyderystei yra būdingi atlygiai už įvykdytas užduotis, čia dažniausiai didžiausią vaidmenį atlieka materialiniai paskatinimai (Cai, Khan, Egorova, 2024).

Be finansinio paskatinimo, sandoriniai lyderiai yra suinteresuoti, kad jų pasekėjai užduotis įvykdytų kuo geriau ir efektyviau, todėl tokie lyderiai yra linkę plėtoti darbo vietos mokymąsi ir suteikti mokymosi galimybes savo pasekėjams (Cai, Khan, Egorova, 2024). Sandorinę lyderystę taip pat gali paaiškinti ir lyderių-narių mainų teorija (angl. *Leader-Member Exchange*.) Pati teorija pirmiausia buvo pristatyta Dansero, Greino ir kt. 1970-aisiais metais ir iš pradžių buvo vadinta vertikalaus diado ryšio modeliu (angl. *Vertical dyad linkage approach*) (Martin, Guillaume ir kt., 2016). Teorijos pagrindinis principas yra tai, kad lyderiai, taikydami skirtingų tipų mainus, skirtingai elgiasi su savo pavaldiniais ir tai reiškia, kad kiekvieno lyderio santykis su pavaldiniais taip pat yra nevienodas (Martin, Guillaume ir kt., 2016). Lyderių-narių mainų teorija aiškina abipusius lyderio ir nario, t. y. pavaldinio interesus, kadangi

sandorinė lyderystė propaguoja apdovanojimus pavaldiniams, jeigu jie atitiko lūkesčius, ir bausmes, jei darbo rezultatai nebuvo patenkinami (Kim, Park, 2015). Galima teigti, kad tiek bausmė, tiek atlygis kiekvienam pasekėjui yra skirtingi, priklausomai nuo jų darbo rezultato, būtent dėl to lyderio ir kiekvieno pavaldinio santykis organizacijoje yra individualus.

Taigi, sandorinės lyderystės lyderiai turi labai aiškią struktūrą dėl užduočių atlikimo ir įvykdymo, todėl pagrindiniai komunikacijos aspektai yra šie:

- sandoriniai lyderiai aiškiai apibrėžia darbuotojų vaidmenis ir pozicijas, lūkesčius užduoties atlikimui ir našumo rodikliams (Cai, Khan, Egorova, 2024);
- darbuotojų atsakomybė yra laikytis nustatytų tvarkų su ribotu savarankiškumo lygiu (Cai, Khan, Egorova, 2024);
- pagrindinė komunikacija tarp lyderio ir pasekėjų yra dėl užduočių, tad diskusijų apie kūrybiškumą ir strategiškumą praktiškai nėra (Cai, Khan, Egorova, 2024);
- komunikacija yra hierarchinė ir formali, tačiau grįžtamasis ryšys yra būdingas, tik jis labiau atsispindi per bausmes ir atlygio priskyrimą (Cai, Khan, Egorova, 2024);
- lyderio-nario mainų teorija aiškina sandorinę lyderystę per santykio kokybę atskirai tarp kiekvieno lyderio ir nario organizacijoje (Martin, Guillaume ir kt., 2016).

Sekantis lyderystės stilius, kurį taip pat yra svarbu išanalizuoti – tai transformacinė lyderystė. Transformacinis lyderis – tai asmuo, kuris geba greitai ir efektyviai daryti pokyčius organizacijoje (Nalçinkaya, 2024). Transformacinė lyderystė yra labiausiai žinoma kaip pokyčių pagrindas (Nalçinkaya, 2024). Transformacinės lyderystės pirmtakai pirmą kartą buvo užfiksuoti dar 1973 metais, kuomet Džeimsas V. Dautanas tai įvardijo kaip sukilėlių lyderystę (Nalçinkaya, 2024). Tuomet po penkerių metų, 1978 m., Makregoras šią savoką įtraukė į savo studijas ir nuo to laiko tai tapo vienas iš lyderystės stilių (Nalçinkaya, 2024).

Kartais transformacinė lyderystė yra siejama ir su charizmatine lyderyste, tačiau vienas pagrindinių skirtumų tarp šių lyderių yra tai, kad transformacinio būdo lyderiavimas yra procesas, kurio metu lyderis motyvuoja siekti ne asmeninių, o grupinių tikslų (Bakker, Hetland ir kt., 2023). Transformacinis lyderis – tai asmuo, kuris turi gebėjimą keisti savo aplinką (Nalçinkaya, 2024). Taip pat pagrindiniai transformacinės lyderystės bruožai, pasak Bakerio, Hetlando ir kt. (2023), gali būti įvardijami šie:

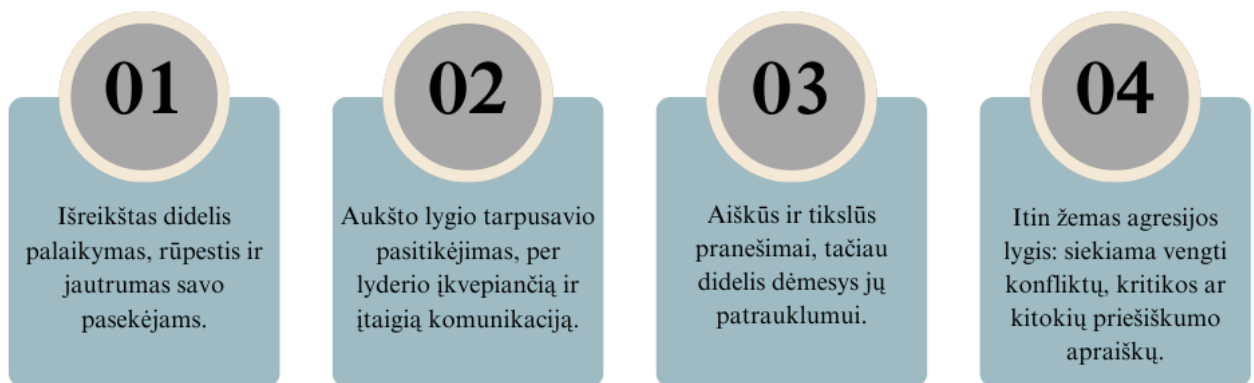
- charizma, kaip ir charizmatinei lyderystei, transformacinei taip pat yra svarbus bruožas. Lyderis skleisdamas idealizuotą viziją suteikia didesnę pasekėjų susižavėjimą juo, o tai užtikrina ilgalaikę organizacijos sėkmę;
- motyvacija – viena iš svarbiausių transformacinės lyderystės bruožų. Transformaciniai lyderiai pasitelkia entuziazmą ir optimizmą įkvėpti savo pasekėjus ir leisti jiems labiau pasitikėti tiek savimi, tiek savo sėkmė;
- skatinimas – transformacinis lyderis siekia aktyviai skatinti, ypač kalbant apie intelektualinį skatinimą. Transformacinių lyderių tikslas yra, kad pasekėjai nebijotų kritikos, tad net ir permąstytas idėjas gebėtų pasiūlyti. Skatinimas apskritai labai prisideda prie pasekėjų požiūro į iššūkius ir sprendimų priėmimus;

- individualizuotas dėmesys – dar vienas svarbus transformacinės lyderystės bruožas. Tai reiškia, kad transformaciniai lyderiai skiria itin didelį dėmesį atskiriems individams, siūlydamas nuolatinę mentorystę, pagalbą ir bendravimą su jais.

Taigi, kai lyderiai praktikuoja transformacinę lyderystę, iš esmės jie motyvuoja, įkvepia ir skatina proaktyviai pasekėjus sau kurti iššūkius ir darbo išteklius, kurie yra vieni svarbiausių organizacijose (Bakker, Hetland ir kt., 2023). Patys darbuotojai imdami iniciatyvą į savo rankas ir gebantys pasinaudoti savo gebėjimais įsitraukti į darbą, gali pasiekti daug didesnę rezultatą darbe (Bakker, Hetland ir kt., 2023). Tyrimai taip pat rodo, kad lyderių transformacinio elgesio pasireiškimai buvo teigiamai susiję su savaitiniais lyderio vertinimais dėl darbuotojų efektyvumo ir įsitraukimo į darbą (Bakker, Hetland ir kt., 2023). Nors transformacinė lyderystė kartais yra ir skeptiškai vertinama, visgi moksliniuose tyrimuose galima rasti informacijos, kad lyderiai, kurie geba transformuoti pasekėjus taip, kad jie naudotųsi savo stiprybėmis ir gebėjimais, gali būti našesniais ir labiau įsitraukę į organizaciją bei jos tikslų pasiekimą.

Kaip jau buvo minėta, transformacinį lyderį gan dažnai sieja su charizmatiniu lyderiu, tačiau šie du stiliai visgi nėra vienodi, kadangi pasižymi keletu esminių skirtumų. Kalbant apie charizmatinę lyderystę, ši pirmiausia buvo apibrėžta vokiečių sociologo Weber, kuris teigė, kad tai yra autoriteto forma, paremta asmeninėmis lyderio savybėmis, o ne teisine lyderio padėtimi (Salloum, Jarrar ir kt., 2024). Charizmatiškas lyderis išsiskiria iš kitų tuo, kad yra ypatingai linkęs motyvuoti, įkvėpti, palaikyti ir užtikrinti aukštą pasitikėjimo lygį su darbuotojais ar jo komandos nariais (De Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010). Charizmatinės lyderystės charakteristikos yra būtent suvokiamos per lyderio komunikacinį elgesį (De Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010).

Nors charizmatinės lyderystės bruožų galima rasti įvairių, tačiau charizmatiškas lyderis išsiskiria keliais pagrindiniais bruožais. Remiantis Menės, Juė ir Liu (2020) straipsniu, buvo išskirti keturi pagrindiniai ir esminiai charizmatinio lyderio bruožai, kurie atspindi 3 pav.



3 pav. Charizmatinės lyderystės pagrindiniai bruožai, sudaryti pagal L. R. Menę, C. A. Juę, Y. Liu (2020)

Kaip jau buvo minėta, charizmatinė lyderystė yra orientuota į lyderio elgesį per komunikaciją, tad kuo lyderis labiau išreikš pasitikėjimą savo darbuotojais, tuo labiau tai padidins darbuotojų darbo našumą ir efektyvumą, didesnę pasitenkinimo lygį bei darbuotojų įsitraukimą į komandą ar organizaciją (De Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010). Nors charizmatinio lyderio komunikacija gali atrodyti, kad yra nukreipta vien tik į motyvavimą, didelio palaikymo ir supratimo aukštinimą, visgi charizmatinis lyderis

savo komunikacijoje remiasi ir loginiu samprotavimu, o ne tik entuziastingais išsireiškimais (De Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010).

Autorių Salumo, Žararės ir kt. (2024) atliktas empirinis tyrimas mažose ir vidutinio dydžio informacinių technologijų kompanijose Libanijoje, parodė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp charizmatinės lyderystės stiliaus praktikavimo vadovavime ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Tyrime taip pat buvo atskleista, kad charizmatinis lyderis gerina sprendimų priėmimo efektyvumą ir komandos bendruomeniškumą (Salloum, Jarrar ir kt., 2024). Produktyvumas taip pat buvo vienas iš aspektų, kurį didina charizmatiškas lyderis (Salloum, Jarrar ir kt., 2024). Tyrimo išvados parodė, kad lyderiai, kurie stipriai artikuliuoja viziją ir motyvuoja savo pasekėjus, išreiškia stiprų pasitikėjimą ir skleidžia emocinį supratimą, gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, jų emocinei būklei bei darbo rezultatyvumui (Salloum, Jaraar ir kt., 2024).

Taigi, lyderystės stiliai yra stipriai susieti tiek su lyderių elgesiu, tiek su jų komunikacijos ypatumais su savo pasekėjais. Kalbant apie elgesio bruožus, galima matyti, kad autoritarinis lyderystės stilius yra orientuotas į stiprią pavaldinių kontrolę. Autoritariniai lyderiai savo pavaldinių būna laikomi egocentriškais, savanaudžiais ir valdingais, tačiau tam tikrose situacijose, toks lyderystės stilius turi netgi teigiamų savybių. Pavyzdžiui krizinėse situacijose, kuomet yra reikalingas greitas sprendimų priėmimas. Kalbant apie demokratinį lyderį, tai pastarasis yra priešprieša autoritariam lyderiui. Demokratinė lyderystė yra itin orientuota į darbuotojus ir jų darbo rezultatyvumą. Demokratinis lyderis yra atviras idėjoms, o konfliktų tikimybė gan nedidelė. Tuo tarpu, liberali lyderystė pasižymi lyderio nesikišimu į pasekėjų valdymą. Liberali lyderystė kartais yra vertinama kaip teigiamas stilius, nes yra siejamas su delegavimu, tačiau dažnu atveju tokia lyderystė yra vertinama kaip lyderio nekompetencija, nes jis yra atsitraukęs nuo pasekėjų ir jų atliekamų darbų bei atsakomybių paskirstymo. Kalbant apie sandorinį lyderį, tai šis pasižymi bausmių ir atlygio valdymu. T. y. lyderiai apdovanoja savo pasekėjus už puikius darbo rezultatus, o jei lūkesčiai nėra pateisinami – lyderis pasitelkia bausmes. Sandorinis lyderis tikisi, kad darbuotojai laikysis nusistatytų tvarkų su ribotu savarankiškumo lygiu. Sandorinei lyderystei kartais priešprieša yra laikoma transformacinė lyderystė, kuri kaip tik yra nukreipta į lyderio gebėjimą transformuoti aplinką. Transformacinis lyderis yra orientuotas į darbuotojų motyvavimą ir skatinimą tobulėti, įsitraukti ir pan. Na, o charizmatinė lyderystė pasižymi dideliu lyderio pasitikėjimo lygiu savo pasekėjais bei patraukliomis žinutėmis, siejant darbuotojų darbą su organizacijos tikslais bei vertybės. Kadangi lyderio stiliai, kaip jau buvo minėta pradžioje, yra stipriai susiję ir su komunikacijos ypatybėmis, pagrindinius komunikacijos bruožus kiekvienam lyderystės stiliui galima matyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Lyderių komunikacijos stilių apibendrinimas, sudarytas darbo autorės

Lyderystės stilius	Komunikacijos stilius	Apibūdinimas
Autoritarinė lyderystė	Autoritetinga komunikacija	Tiesioginė ir įsakymais paremta komunikacija; vienkryptė komunikacija, neturinti praktiškai jokio pasekėjų indėlio.
Demokratinė lyderystė	Dalyvaujančioji komunikacija	Dvikryptė komunikacija; atvira diskusija ir idėjų bei sprendimų priėmimo dalinimasis.
Liberali lyderystė	Pasyvi komunikacija	Minimali komunikacija; pasekėjų autonomija.
Sandorinė lyderystė	Į direktyvą ir efektyvumą orientuota komunikacija	Aiškios instrukcijos, lūkesčiai, atlygis ir pasekmės, pagrįstos darbuotojo veikla.
Transformacinė lyderystė	Įkvepianti komunikacija	Motyvuojanti ir įkvepianti komunikacija per viziją ir emocinį jausmą.
Charizmatinė lyderystė	Įtikinanti komunikacija	Asmeninis lyderio žavesys ir stipri retorika su tikslu paveikti pasekėjus.

2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir veiksniai

Tam, kad organizacijos išliktų ir veiktų besikeičiančioje verslo aplinkoje, jos turi būti šiuolaikiškai mąstančios, t. y. gebėti kurti ir diegti naujausius žinių sprendimus tarp savo organizacijos narių (Dwivedi, Chaturvedi, Vashist, 2020). Įvairūs tyrimai rodo, kad įmonės, siekiančios sėkmingų rezultatų, turėti atkreipti dėmesį į tris pagrindinius aspektus: darbuotojų pasitenkinimą darbu, veiklos efektyvumą ir įsitraukimą į organizaciją (Bin, Shmailan, 2015).

Pirmiausia kalbant apie veiklos efektyvumą, tai pastarasis yra itin svarbus siekiant verslo sėkmės tiek kokybės, tiek kiekybės atžvilgiu (Triyani, Zulfa, Adilla ir kt., 2023). Veiklos efektyvumo apibrėžtis iš esmės yra susijusi su darbuotojų sėkmingai atliktomis užduotimis ir kaip jos prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo (Kirovska, Qoku, 2014). Veiklos efektyvumo vertinimas – tai struktūruota sistema, skirta matuoti ir vertinti darbuotojų elgseną, veiklos rezultatus ir jų poveikį organizacijai (Kirovska, Qoku, 2014). Tam, kad darbuotojų veikla būtų efektyvi, yra labai svarbu, kad jie turėtų kryptį ir gaires link ko turi eiti (Kirovska, Qoku, 2014). Svarbu pažymėti, kad kiekvienas individualus asmuo turi skirtingas idėjas, motyvacijos lygį, įgūdžius, asmenybinius bruožus, vertybes ir poreikius (Kirovska, Qoku, 2014). Organizacijos vadovai, ar šiuo atveju lyderiai, turi būti asmenys, kurie pasirūpins savo pasekėjų veiklos efektyvumu (Dwivedi, Chaturvedi, Vashist, 2020). Taip pat ir atlikti tyrimai rodo, kad lyderystės stilius atlieka svarbų vaidmenį formuojant savo pasekėjų talentus ir nukreipiant juos tinkama linkme (Dwivedi, Chaturvedi, Vashist, 2020). Vadovybės, ar šiuo atveju lyderio, dalijimasis žiniomis, skatina darbuotojų geresnius veiklos rezultatus, o informacijos slėpimas ar nesidalinimas – mažina darbo rezultatyvumą ir kuria neigiamą kultūrinę aplinką organizacijoje (Dwivedi, Chaturvedi, Vashist, 2020).

Sekantis svarbus veiksnys, prisidedantis prie sėkmingos įmonės veikimo – tai darbuotojų įsitraukimas. Atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į organizaciją, jų produktyvumo ir efektyvumo lygis yra žymiai didesnis (Bin, Shmailan, 2015). Taip pat buvo atskleisti rezultatai, kad Jungtinėje Karalystėje neįsitraukę darbuotojai į organizaciją kainavo apie 64,8 mlrd. JAV dolerių per metus, o Japonijoje produktyvumo mažėjimas kainavo net 232 mlrd. Dolerių (Bin, Shmailan, 2015). Tokie rezultatai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas į organizaciją yra itin vertingas ir reikalingas dalykas. Bendrai kalbant apie įsitraukimą, tai pastarasis yra susijęs su teigiama emocija ir elgsenos būseną, kuri

yra nukreipta į organizacinius rezultatus (Bin, Shmailan, 2015). Pats įsitraukimas organizacijoje atsiranda tuomet, kai organizacijos nariai yra nuoširdžiai suinteresuoti prisidėti prie strategijų ir įsipareigoja organizacijos sėmei (Bin, Shmailan, 2015). Įsitraukimas į organizaciją taip pat skatina ir pasitenkinimą darbu, nes organizacijos nariai dažnu atveju jaučia pasididžiavimą buvimu toje organizacijoje (Bin, Shmailan, 2015). Darbuotojų įsitraukimas į organizaciją didina produktyvumą ir šansus pasiekti geresnių rezultatų (Bin, Shmailan, 2015). Tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimui ir rezultatyvumui poveikį daro pasitenkinimas darbu (Bin, Shmailan, 2015). T. y. darbuotojai negali būti įsitraukę į organizaciją, jei nejaučia, kad yra patenkinti darbo sąlygomis ir savo vaidmeniu organizacijoje. Būtent todėl yra svarbu išsiaiškinti, kas yra tas pasitenkinimas darbu ir kas jį lemia.

Taigi, kalbant apie pasitenkinimą darbu, tai pastarasis yra gan plačiai tyrinėjamas pastaruosius dešimtmečius (Wu, Zhao, Li ir kt., 2024). Mokslinėje literatūroje pasitenkinimo darbu apibrėščių galima rasti įvairių, tačiau dauguma tyrėjų sutaria, kad pasitenkinimas darbu reiškia asmens individualiai įvertintą savo darbo patirties kokybę (Wu, Zhao, Li ir kt., 2024). Bendrai pasitenkinimas darbu yra laikomas raktu į sėkmingus organizacijos tikslų pasiekimus (Chi, Gursay, 2009). Viso to proceso dalis yra organizacijos, arba konkrečiai lyderių, gebėjimas pasirūpinti savo darbuotojais, kad jų pasitenkinimas organizacija ir rezultatyvumas būtų teigiamas (Chi, Gursay, 2009). Rūpinimasis darbuotojais organizacijoje gali būti per skirtingus veiksmus, pavyzdžiui atlyginimas, mokymosi resursai ar saugumo jausmo užtikrinimas (Chi, Gursay, 2009). Motyvacija taip pat yra svarbus dėmuo, prisidedantis prie darbuotojų didesnio pasitenkinimo lygio, o tuo ruožtu tai didina ir jų rezultatyvumą ir efektyvumą organizacijoje (Chi, Gursay, 2009). Kaip jau buvo minėta prieš tai, pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su darbuotojų įsitraukimu ir veiklos efektyvumu. Dėl šios sekančiame skyriuje dėmesys bus skiriamas individualiam ir grupiniam veiklos efektyvumui, kuris yra glaudžiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

2.1. Individualus ir grupinis veiklos efektyvumas

Organizacijos – tai dinaminis darinys, kurį sudaro tiek atskiri individai tiek grupės, kurios tarpusavyje aktyviai bendradarbiauja dėl bendrų tikslų (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Siekiant padidinti organizacijos sėkmę ir veiklos efektyvumą, yra svarbu suprasti individualius ir grupinius veiksmus (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Individualus veiklos efektyvumas – tai yra apie pavienius asmenis, kurie gali labai teigiamai prisidėti prie organizacijos veiklos rezultatų, tačiau gali būti ir neigiamų padarinių, jei pavyzdžiui jie neatitinka organizacijos tikslų ir vertybių (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Tas pats galioja ir žmonių grupei – jie taip pat gali ir pagerinti, ir pabloginti veiklos efektyvumą, jei skiriasi jų vidinė dinamika ir sprendimų priėmimo procesas (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Kadangi tiek individualūs asmenys, tiek grupės nuolatos sąveikauja, ta sąveika yra labai svarbi organizacijos augimui, efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024).

Apskritai organizacinė veikla yra labai plačiai analizuojama, tačiau buvo pastebėta, kad tyrimai, susiję su individualiais ir grupiniais veiksniais, darančiais įtaką našumui ir pasitenkinimui darbu, turi gana mažą ištirtumą (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Ankstesni tyrimai didesnę dėmesį skiria individualiems ir grupiniams veiksniams, tačiau ne vienoje sąveikoje (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Visgi, yra itin svarbu pažvelgti į veiklos efektyvumą per individualių asmenų ir grupių kontekstą, kadangi kaip

pavyzdys, lyderystė ar motyvacija yra svarbūs veiksniai, darantys įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, tačiau kartu ir grupinė dinamika ar pasitikėjimas, gali būti glaudžiai su tuo susiję (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Organizacijos rezultatų gerinimas gali būti pasiektas per išsamesnį organizacinių rezultatų gerinimo modelį, kuris būtent ir priklauso nuo individualių gebėjimų ir grupinės dinamikos (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024).

Individualūs veiksniai, tokie kaip motyvacija ar įsipareigojimas, yra pagrindiniai organizacinės veiklos aspektai (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Siekiant įgyvendinti organizacinius tikslus, vidinė motyvacija yra vienas iš pagrindų, didinančių darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų efektyvumą (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Pasak Herzberg, dviejų veiksnių teorija, arba kitaip motyvacijos ir higienos teorija (angl. *Motivation-hygiene Theory*), aiškina, kad motyvacijos lygiui du veiksniai daro įtaką: pirmiausia tai, higienos veiksniai, tokie kaip darbo aplinka ir motyvaciniai veiksniai – asmeninis augimas ir pripažinimas (Herzberg, 1968). Ši teorija puikiai leidžia suprasti, kad tiek individualūs, tiek grupiniai veiksniai turėtų būti analizuojami kartu, vienoje sąveikoje, nes abu turi įtakos motyvacijai, kuri yra vienas iš svarbiausių veiksnių darbuotojų pasitenkinimui darbui ir didesniai rezultatyvumui.

Grupiniai veiksniai, pavyzdžiui bendradarbiavimas tarpusavyje ir pasitikėjimas vienas kitu taip pat yra svarbūs, prisidedant prie bendro pasitenkinimo darbu lygio (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Jei aplinkos dinamika yra teigiama, tai ji gali skatinti darbuotojus bendradarbiauti tarpusavyje taip padidinant ir asmeninius, ir grupinius rezultatus (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Pavyzdžiui, transformacinės lyderystės teorija (angl. *transformational leadership theory*) aiškina, kad transformaciniai lyderiai yra itin linkę į dinamiškumą, todėl jie gali sustiprinti bendrą organizacijos motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Pasitikėjimas vienaip ar kitaip taip pat yra svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų įsitraukimui į organizaciją ir pasitenkinimu darbui, kadangi atvira komunikacija kuria saugumo jausmą ir bendradarbiavimą (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024).

Taigi, veiksminga motyvacija tiek individualiu, tiek grupiniu lygmeniu yra raktas į darbuotojų didesnį pasitenkinimą darbu. Lyderystė – kaip jau buvo minėta ir anksčiau, taip pat yra vienas svarbiausių veiksnių, prisidedančių prie organizacijos sėkmės. Situacinės lyderystės teorija (angl. *Situational Leadership Theory*) aiškina, kad lyderystė ir jos stilius turi būti pritaikomas prie konkrečios situacijos (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Organizacijos sėkmė taip pat yra nulemta, kaip lyderis gebės pritaikyti savo vadovavimo ir komunikacijos metodus, kad įkvėptų ir motyvuotų asmenis individualiu ir grupiniu lygmeniu (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024).

Taigi, individualus ir grupinis veiklos efektyvumas yra glaudžiai susijęs tiek su darbuotojų įsitraukimu į organizaciją, tiek su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tiek vieno veiksniai, tiek kito turi įtakos organizacinei sėkmei ir efektyvumui, ypatingai jeigu yra kalbama apie motyvaciją, bendradarbiavimą ar pasitikėjimą. Nors šiame skyriuje buvo kalbama apie individualių ir grupinių veiksnių sąveiką, tolimesnėje analizėje didesnis dėmesys bus skiriamas individualiems veiksniams, darantiems įtaką darbuotojų pasitenkinimu darbui.

2.2. Veiksniai, susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu organizacijoje

Darbuotojų pasitenkinimas darbu organizacijoje yra itin platus suvokimas, kadangi jis priklauso nuo daugelio skirtingų aspektų. Kad darbuotojas organizacijoje būtų pasitenkinęs savo darbu ir būtų suinteresuotas būtų rezultatyvus, t. y. tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai, yra svarbu išsiaiškinti, kokie pagrindiniai veiksniai prisideda prie to didesnio pasitenkinimo darbu lygmens. Kaip jau 2.2. skyrelyje buvo analizuojama, tiek individualūs, tiek grupiniai veiksniai, tokie kaip motyvacija, grįžtamasis ryšys, įsipareigojimas, pasitikėjimas ar bendradarbiavimas, yra svarbūs aspektai, kurie daro įtaką darbuotojų ir organizacijos rezultatyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tuo tarpu Buntengas (2022) aiškina, kad ne tik motyvacija, bet ir vaidmuo, gebėjimai bei kompetencija ir organizacinė parama skatina geresnes darbuotojų emocijas, taip pat didina jų pastangas gerinti darbo rezultatus. Teigiamas darbuotojų pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatai organizacijoje gali svyruoti, jei darbuotojai negauna pakankamai grįžtamojo ryšio, kai to ypač reikia ar kai darbuotojų vaidmenys nėra aiškiai apibrėžti (Bunteng, 2022). Apskritai verslo sėkmė priklauso nuo organizacijos veiklos efektyvumo, t. y. kaip ji geba sėkmingai įgyvendinti strategijas ir planus, kad pasiektų nusistatytą tikslą (Bunteng, 2022). Tam, kad darbuotojai galėtų aktyviai prisidėti prie organizacijos efektyvumo ir rezultatyvumo, lyderio kompetencijos, kai kalbama apie strategijų įgyvendinimą, yra itin svarbus aspektas organizacijoje (Bunteng, 2022). Kadangi tikslai ir jų įgyvendinimas yra pagrindinis organizacijos tikslas, svarbu, kad lyderiai aiškiai komunikuotų su darbuotojais apie juos (Bunteng, 2022). Mokslinėje literatūroje, galima rasti nemažai skirtingų veiksmų, kurie yra susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu, tačiau Buntengas (2022), išskyrė keturis pagrindinius veiksmus, kurie yra tiesiogiai susiję su darbuotojų teigiamomis emocijomis organizacijoje (žiūr. 4 pav.)



4 pav. Pagrindiniai veiksniai, prisidedantys prie darbuotojų efektyvumo ir pasitenkinimo darbu pagal Buntengą (2022)

Visgi, be motyvacijos, gebėjimų bei kompetencijos, vaidmens ir organizacinės paramos, pasak Akintundę-Adeję ir kt. (2023), streso valdymas taip pat tiesiogiai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbui. Taip pat ir grįžtamasis ryšys yra laikomas iš svarbesnių komponentų organizacijoje, kuris gali pozityviai prisidėti prie darbuotojų didesnio noro įsitraukti į darbą. Būtent todėl, tolimesnėje analizėje bus siekiama plačiau išanalizuoti šiuos šešis veiksmus, kurie gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimu darbui.

Taigi, kalbant apie pirmąjį veiksmį, kuris gali prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo darbui, tai – motyvacija. Tyrimai rodo, kad motyvuoti darbuotojai organizacijose, jaučia didesnę pasitenkinimą ir parodo geresnius darbo rezultatus (Bunteng, 2022). Motyvacija – tai procesai, kurie skatina į tikslą nukreiptą veiklą (Schunk, DiBenedetto, 2020). Pats žodis “motyvuoti” reiškia “skatinti” (Bunteng, 2020). Tad bendrai, motyvacija yra procesas, kuriuo asmuo išreiškia ketinimą siekti nustatytą tikslą (Bunteng, 2020). Motyvacija yra labiau psichologinis procesas, kurio metu kyla noras veikti ir daryti

(Bunteng, 2025). Kaip bebūtų, kad darbuotojai būtų motyvuoti, jie visų pirma turi būti energingi, patenkinti ir suprasti savo kryptį (Zare, 2012). Noras būti motyvuotu yra susijęs su keletu aspektų: požiūriu, asmeninėmis savybėmis ir organizacinėmis ypatybėmis (Bentung, 2020). Kalbant apie organizacinius tikslus, gerai motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę viršyti savo pagrindinius darbo reikalavimus ir pateisinti dar didesnius lūkesčius organizacijoje (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024).

Darbuotojų motyvacija yra vienas iš svarbesnių aspektų, skirtų pasitenkinimu darbu ir efektyvesniam darbo organizavimui organizacijose (Bentung, 2020). Darbuotojas, kuris jaučiasi motyvuotas, geba reaguoti į aiškiai nustatytus tikslus ir užduotis, kuriuos jis turi pasiekti (Bentung, 2020). Darbuotojų skatinimas organizacijose turi daug pridėtinių verčių, o viena iš jų yra tai, kad motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę ieškoti geresnių darbo metodų, kad įgyvendintų nustatytus tikslus (Bentung, 2020). Atlikti tyrimai taip pat rodo, kad motyvacija yra tiesiogiai susijusi su produktyvumu, pasitenkinimu ir ambicijomis, siekiant organizacinių tikslų (Bentung, 2020). Motyvuoti darbuotojai labiau yra linkę į autonomiją ir profesinį augimą (Bentung, 2020). Taip pat buvo iširta, kad motyvuotų darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra daug aukštesnis nei tų, kurie nesijaučia motyvuoti (Bentung, 2020). Vieni iš svarbesnių motyvaciją keliančių dalykų yra laikomi darbuotojų atlyginimai, karjeros galimybės ir paaukštinimai, tačiau įdomu yra ir tai, kad tyrimai parodė, jog visgi motyvacinės priemonės, susijusios su atlygiu, yra labiausiai efektyvios (Bentung, 2020).

Kalbant apie lyderius ir motyvaciją, tai viena iš svarbesnių lyderio kompetencijų yra motyvuoti savo pasekėjus, kad būtų maksimaliai įgyvendinti nustatyti tikslai (Naile, Selesho, 2014). Lyderio ir darbuotojo santykio kokybė yra ne mažiau svarbus motyvacinis veiksnys (Naile, Selesho, 2014). Santykis tarp lyderio ir darbuotojo užtikrina profesionalų ir pozityvų požiūrį, taip pat darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Naile, Selesho, 2014). Tad galima daryti prielaidą, kad lyderystės stilius ir komunikacija daro tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai organizacijoje. Pasak autorių Kristiną Hofmanę ir Kristiną Tomę (2024), struktūruota ir gerai apgalvota lyderių komunikacija gali daryti teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir jų elgesiui. Jeigu žinutės yra patrauklesnės, skatinančios įsitraukti ir dažnesnės, darbuotojų reakcijos yra pozityvesnės (Hoffman, Thommes, 2024). Lyderiai, vartojantys pozityvią kalbą su savo pasekėjais, gali būti labiau motyvuojantys, nei vartojant kalbą, kuri yra nukreipta į kritiką ar neigiamą konotaciją (Hoffman, Thommes, 2024). Įdomu yra ir tai, kad lyderiai, kurie komunikacijoje naudoja „mes“, o ne tokius žodžius kaip „tu“, taip pat prisideda prie darbuotojų motyvavimo per priklausymo jausmą ir bendrystę (Hoffman, Thommes, 2024). Remiantis tokiais rezultatais ir grįžtant prie 1 skyriaus, kuris kalba apie lyderystės stilius ir komunikacijos ypatybes, tokie lyderystės stiliai kaip demokratinis, iš dalies sandorinis, transformacinis ir charizmatinis, yra arčiausiai motyvavimo ribos, kadangi vienas turi aiškią struktūrą ir žinutes, kitas yra įkvepiantis ir motyvuojantis pats iš savęs ir pan.

Autorės Kristina Hofmanė ir Kristina Tomė (2024) analizavo gerai apgalvotą ir struktūruotą komunikaciją, kuri taip pat yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų komunikacija. Visgi, ir motyvacinės kalbos teorija (angl. *Motivating Language Theory*) pagilina suvokimą apie tai, kaip specifinė kalba, prisideda prie darbuotojų motyvavimo. Ši teorija aiškina kaip lyderiai, naudojančys efektyvią komunikaciją, gali prisidėti prie darbuotojų didesnio pasitenkinimo lygio, juos motyvuoti ir pagerinti jų įtraukumą į organizaciją (Madlock, Sexton, 2015). Ši teorija išsiskiria tuo, kad yra suskirstyta į tris skirtingus komunikacijos būdus/tipus: kryptį duodančią kalbą (angl. *Direction-Giving Language*),

prasmę kuriančią kalbą (angl. *Meaning-Making Language*) ir empatišką kalbą (angl. *Empathetic Language*) (Tao, Lee ir kt., 2022). Kryptį duodanti kalba yra susijusi su aiškiais instrukcijomis ties darbo vaidmeniu, atsakomybėmis ir lūkesčiais (Madlock, Sexton, 2015). Tokia kalba padeda darbuotojams išvengti neaiškumo ar dviprasmybių, todėl darbuotojai parodo geresnius veiklos rezultatus (Madlock, Sexton, 2015). Prasmės kūrimo kalba – tai komunikacija su darbuotojais apie organizacijos vertybes, misiją ir kultūrą (Madlock, Sexton, 2015). Tokia komunikacijos forma prisideda prie darbuotojų suvokimo, kodėl jie yra toje organizacijoje ir kodėl jų darbas iš tiesų yra svarbus (Madlock, Sexton, 2015). Tuo tarpu empatiška kalba yra nukreipta į lyderius, kurie geba išreikšti supratimą, emocinę paramą ir nuogąstavimus savo pasekėjams (Madlock, Sexton, 2015). Empatiška kalba kuria didesnę pasitikėjimo lygį, kuria darnesnę santykį tarp lyderio ir pasekėjų bei didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą dirbti toje organizacijoje (Madlock, Sexton, 2015). Taigi, galima teigti, kad atitinkamai pasirinkta motyvacinė kalba gali tiesiogiai prisidėti prie darbuotojų didesnio pasitenkinimo lygio ir darbuotojų veiklos rezultatyvumo (Madlock, Sexton, 2015).

Taigi, motyvacija yra ypatingai svarbus veiksnys, kuris tiesiogiai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo lygio organizacijoje. Ne tik finansiniai paskatinimai, bet ir profesinis augimas, paaugstinimai, aiški, struktūruota ir įkvepianti bendrystė komunikacija, prisideda prie darbuotojų didesnio efektyvumo ir pasitenkinimo darbu lygmens. Taip pat ir motyvacinės kalbos teorija puikiai paaiškina kaip vienokia ar kitokia pasirinkta lyderio komunikacija gali prisidėti prie darbuotojų didesnio pasitenkinimo darbu lygio.

Sekantis taip pat labai svarbus veiksnys, kuris prisideda prie darbuotojų teigiamo pasitenkinimo darbu lygio, yra darbuotojų gebėjimai ir kompetencija. Sąvoka „gebėjimas“, pasak Makginis (1926), reiškia „<...> akademines ir technines žinias apie dalyką, kartu su asmeninėmis ir profesinėmis arba techninėmis žiniomis apie procesą, kurio metu reikiamą dalyką galima geriausiai padaryti ar pasiekti.“ Iš esmės tai gebėjimai yra skirstomi į „kietuosius įgūdžius“ (angl. *Hard Skills*), kurie yra orientuoti į techninius aspektus, ir „minkštuosius įgūdžius“ (angl. *Soft Skills*), kurie yra susiję su įgūdžiais, reikalingais bendrauti su žmonėmis (Bentung, 2020). Minkštuosius įgūdžius apima keletas svarbių asmeninių savybių, tokių kaip vertybės, motyvacija, požiūris, įprotis ir apskritai individų elgesys (Bentung, 2020). Tuo tarpu kietieji įgūdžiai apima žinias, darbo patirtį ir požiūrį į darbą, kuriuos darbuotojas atsineša į savo profesinę veiklą (Bentung, 2020). Tiek gebėjimai, tiek kompetencija yra neatsiejami nuo darbuotojų pasitenkinimo lygio didinimo, kadangi jie apibrėžia darbuotojų gebėjimą patenkinti savo vaidmens reikalavimus organizacijoje (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024).

Kalbant apie darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas, yra svarbu, kad organizacijos būtų suinteresuotos prisidėti prie jų tobulėjimo, kad būtų palaikomas atitinkamas efektyvumo lygis organizacijoje (Bentung, 2020). Tam, kad darbuotojai gerintų įgūdžius ir kompetenciją, yra reikalingas jų įsitraukimas į organizacijos strateginius tikslus (Bentung, 2020). Kaip jau buvo minėta, organizacijų lyderiai turėtų suteikti darbuotojams galimybę gerinti įgūdžius ir kompetencijas per įvairias mokymų programas, grįžtamojo ryšio suteikimą ar įgūdžių vertinimą (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024). Tyrimai rodo, kad aukštą kompetencijos lygį turintys darbuotojai, ne tik gerina savo asmeninius rezultatus organizacijoje, bet prisideda ir prie bendro organizacijos efektyvumo lygio kėlimo ir pasitenkinimo darbu (Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024).

Įdomu yra ir tai, kad įgūdžių ar kompetencijų mokymai ne visuomet organizacijoms atneša reikšmingą rezultatą ties efektyvumu. Anot Mendeso ir Mačado (2015) analizės, jei mokymų poreikis organizacijoje buvo aukštas, tai darbuotojai galimai sunkiau priims informaciją dėl jos gausumo, todėl efektyvūs rezultatai ties jų darbu nebūtinai bus matomi. Taip pat buvo paaiškinta, kad kietųjų įgūdžių gerinimas atneša daugiau rezultatų ties darbuotojo efektyvumu nei minkštieji įgūdžiai (Mendes, Machado, 2015). Tuo tarpu Gustaris ir Vidodas (2023), kaip tik didesnę dėmesį skiria minkštiesiems įgūdžiams ir teigia, kad tokie gebėjimai kaip komandinis darbas ir komunikacija yra svarbūs aspektai, kalbant apie darbuotojų pasitenkinimą darbu. Autoriai teigia, kad asmenys, kurie turi gebėjimą suprasti komandos dinamiką ir yra aktyviai bendradarbiaujantys su kitomis kolegomis, yra linkę padėti kitiems, gindami ir palaikydami organizacijos tikslus (Gustari, Widodo, 2023). Tokios dvi prieštaringos nuomonės visgi parodo, kad tiek kietieji, tiek minkštieji įgūdžiai turi savo prasmę ir svarbą organizacijai ir darbuotojų pasitenkinimu darbu. Galima daryti prielaidą, kad priklausomai nuo organizacijos tipo ir nuo lyderio vadovavimo ir komunikacijos stiliaus, yra pasirenkama, kurie įgūdžiai yra svarbesni ir labiau reikalingi tikslų pasiekimui.

Taigi, darbuotojų gebėjimai ir kompetencijos yra svarbūs veiksniai, kurie prisideda prie darbuotojų efektyvumo ir pasitenkinimu darbu. Tiek kietieji, tiek minkštieji įgūdžiai, priklausomai nuo organizacijos specifikos ar darbuotojų poreikio, yra svarbūs kvalifikaciniam kėlimui ir žinių gerinimui, nes tai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Lyderio pozicija ir atvirumas atlieka svarbų vaidmenį, siekiant pagerinti darbuotojų gebėjimus, suteikiant galimybę mokytis, vertinant jų darbo rezultatus ir duodant grįžtamąjį ryšį savo pasekėjams apie jų atliktą užduotį.

Sekantis ne mažiau svarbus aspektas, kuris prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo, yra darbuotojo aiški pozicija ir vaidmuo organizacijoje. Kalbant apie darbuotojo poziciją, tai jos reikšmė yra susijusi su darbuotojų padėtimi organizacijoje, kurią jis aiškiai supranta per duotas gaires, lūkesčius ir atsakomybes (Vullings ir kt., 2018). Tuo tarpu vaidmuo, jau nuo 1955 metų, apskritai kaip reiškinys, buvo pradėtas tirti įvairiose srityse (Thangavelu & Sudhahar, 2017). Vaidmuo yra tarsi riba, kuri tarp darbuotojo ir organizacijos atspindi abiejų šalių lūkesčius (Thangavelu & Sudhahar, 2017). Darbuotojai, kurie yra aiškiai supažindinti su savo vaidmeniu organizacijoje ir lūkesčiais, yra laikomi labiau įsitraukusiais į organizaciją ir patenkintais savo padėtimi (Bentung, 2020). Kuo aiškesnė darbuotojo rolė organizacijoje, tuo darbuotojas jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, o tuo tarpu darbo pasitenkinimas yra siejamas su aiškiomis darbo atsakomybėmis, kurios yra glaudžiai susijusios su darbuotojų efektyvumu (Thangavelu & Sudhahar, 2017). Pavyzdžiui, tyrimai parodė, kad informacinių technologijų įmonės darbuotojai dažnai susiduria su darbo sunkumais dėl neaiškių darbo kategorijų ar apskritai struktūros, o įmonėse, nesusijusiomis su informacinėmis technologijomis, kaip tik autokratinis lyderiavimas didina vaidmenų konfliktus (Thangavelu & Sudhahar, 2017).

Įprastai ginčai, kurie yra susiję su vaidmenimis, atsakomybių pasiskirstymu, didina darbo nepasitenkinimo lygį, kas automatiškai reiškia mažesnę darbuotojų rezultatyvumą, tačiau tyrimai rodo, kad vaidmenų konfliktai gali turėti ir teigiamų aspektų (Bentung, 2020). Vaidmenų konfliktai organizacijose ne tik kelia ginčus, bet ir skatina darbuotojus būti atviresniais ir labiau lanksčiais, prisitaikant prie naujų pareigų ar užduočių (Bentung, 2020). Taip pat, kuo lyderis aiškiau komunikuoja darbuotojams apie jų vaidmenį vienoje ar kitoj užduotyje, tuo darbuotojai jaučiasi, kad yra labiau nuoseklūs savo veikloje ir labiau suvokia savo pačių darbo rezultatus (Bentung, 2020).

Be motyvacijos, gebėjimų ir kompetencijos, vaidmens, grįžtamasis ryšys taip pat yra vienas iš svarbesnių veiksnių, kuris nuolatos ugdo žmones, šalinant kliūtis, su kuriomis jie susiduria, siekdami savo darbo aplinkoje nustatytų tikslų (Farooq, Khan, 2011). Grįžtamasis ryšys yra gyvybiškai svarbus aspektas organizacijai, kalbant apie asmens veiklą, jo tobulėjimą ir bendrai darbuotojų pasitenkinimą darbu (Bull Schaefer, Copeland, 2024). Grįžtamasis ryšys turėtų būti individualizuotas ir koreguojamas, atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus ir motyvaciją (Bull Schaefer, Copeland, 2024). Grįžtamasis ryšys yra glaudžiai susijęs su lyderiu ir lyderio pasekėjais, kadangi grįžtamasis ryšys atėjęs iš lyderio skatina darbuotojų efektyvesnį tikslų pasiekimą, o atėjęs iš darbuotojo, gali padėti lyderiui suprasti, kur yra reikalinga didesnė pagalba ar tam tikros korekcijos (Thangavelu & Sudhahar, 2017).

Bulas Šeferis ir Koplandas (2024) analizavo, kaip užtikrinti, kad grįžtamasis ryšys būtų perduotas ir kad jis būtų dar ir efektyvus. Autoriai įvardijo, kad grįžtamasis ryšys, susideda iš trijų pagrindinių žingsnių: pirmiausia darbuotojas turi žinoti, kaip jam sekasi, tuomet darbuotojo pastangos turi būti įvertintos ir vėliau turi būti nustatyti dalykai, kuriuos darbuotojas turėtų arba neturėtų keisti (Bull Schaefer, Copeland, 2024). Šioje vietoje yra labai svarbus lyderio ir darbuotojo santykis. Lyderis, kurio pagrindinė užduotis organizacijoje yra daryti įtaką savo pasekėjams, kad jie pasiektų organizacinių tikslų, turi būti suinteresuotas suteikti grįžtamąjį ryšį savo pasekėjams. Tuo tarpu ir darbuotojams organizacijose yra svarbu būti proaktyviems ir siekti gauti grįžtamąjį ryšį. Toks darbuotojo siekimas gauti grįžtamąjį ryšį yra įvardijamas kaip aktyvus grįžtamojo ryšio siekiantis elgesys (angl. *Active Feedback-seeking Behavior*). Tam, kad užtikrinti, jog įvyktų abipusiai mainai dėl grįžtamojo ryšio, vienas iš efektyvių grįžtamojo ryšio suteikimo metodų, yra grįžtamasis ryšys, kuri yra suteikiamas akis į akį ir taip pat veiklos apžvalgos susitikimai (angl. *Performance Reviews*) (Bull Schaefer, Copeland, 2024). Gyvas veiklos apžvalgos susitikimas tarp lyderio ir darbuotojo gali suteikti daugiau aiškumo ir paskatinti dialogą, priešingai nei rašytinis grįžtamasis ryšys (Bull Schaefer, Copeland, 2024).

Apskritai kalbant apie grįžtamąjį ryšį, gyvas grįžtamojo ryšio perdavimas gali turėti daug pozityvių rezultatų darbuotojų pasitenkinimu darbui. Akis į akį perduodamas grįžtamasis ryšys mažina nesusipratimus ir pagreitina veiksmų planą ties reikalingomis korekcijomis (Bull Schaefer, Copeland, 2024). Veiklos apžvalgų susitikimai gali padėti tiems asmenims, kurie nėra linkę aktyviai prašyti grįžtamojo ryšio, kadangi tokio susitikimo metu natūraliai vyksta dialogas ir pokalbis apie rezultatus bei lūkesčius (Bull Schaefer, Copeland, 2024). Taip pat yra svarbu, kad tarp lyderio ir jo pasekėjų būtų bendradarbiavimas ties grįžtamojo ryšio, kadangi tiek darbuotojai, tiek lyderiai turėtų atliepti vienas kitam pateiktas įžvalgas. Svarbu yra pažymėti, kad grįžtamasis ryšys, apskritai iš savęs, yra labiau siejamas su dvikrypte komunikacija.

Taigi, grįžtamasis ryšys yra itin svarbus aspektas, sietinas su darbuotojų didesniu pasitenkinimo darbui lygiu. Aiškus darbo rezultatų įvertinimas gali padėti darbuotojui augti, mokytis ir pagal poreikį keisti savo darbo metodus, kad pasiektų didesnę tiek individualų, tiek organizacinį rezultatųumą. Grįžtamasis ryšys, kuris yra teikiamas gyvai, yra laikomas efektyvesniu nei tas, kuris yra teikiamas raštu.

Dar vienas svarbus veiksnys, kuris prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbui lygio, yra organizacinė parama. Pasak Bentungo (2020), organizacinė parama, dar kitaip vadinamas situaciniu veiksnium, yra tam tikras faktorius, kuris labiau yra siejamas su aplinka, žmonėmis toje aplinkoje, o ne su pačiu asmeniu. Organizacinė parama yra susijusi su darbuotojų įsitikinimu dėl to, kiek organizacija

vertina jų indėlį ir kiek rūpinasi jų gerove (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020). Tyrimai rodo, kad organizacinė parama yra susijusi su darbuotojų pasitenkinimo lygiu ir apskritai su viso personalo veiklos gerinimu (Bentung, 2020). Taip pat yra įrodyta, kad organizacinė parama teigiamai veikia darbuotojų savijautą tiek darbe, tiek už jos ribų (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020).

Kalbant apie aiškinamąsias teorijas, socialinių mainų teorija (angl. *Social Exchange Theory*) ir organizacinės paramos teorija (angl. *Organizational Support Theory*) leidžia suprasti, kad organizacijos turi būti suinteresuotos motyvuoti darbuotojus taip, kad jie norėtų dirbti ir pasiekti vis geresnių darbo rezultatų (Bentung, 2020). Socialinė mainų teorija taip pat aiškina, kad egzistuoja dvišaliai mainai tarp darbuotojo ir organizacijos (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020). Tokie mainai – tai tarpusavio sąveikų serija, kuri sukuria įsipareigojimą atsilyginti (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020). Kadangi tai yra mainai, tai darbuotojų lūkestis yra išlaikyti balansą tarp “duodu” ir “gaunu” iš organizacijos, todėl jie dažnai yra linkę vertinti savo organizacijos elgesį su jais, t. y. ar jis yra palankus, ar ne (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020). Kadangi darbuotojai vertina savo organizacijos palaikymą, labai svarbu yra suvokti stimulų šaltinį, kaip darbuotojai gauna informaciją apie tai, kiek jis iš tiesų yra palaikomas organizacijoje (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020).

Stimulai pagrįste kyla iš pagrindinių organizacijos atstovų, t. y. tiesioginių darbuotojų vadovų arba šiuo atveju lyderių (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020). Darbuotojai įprastai susieja konkrečius žmones su organizacija ir jų elgesį bei požiūrį suvokia kaip pačios organizacijos poziciją, o tai vyksta dėl trijų pagrindinių dalykų:

1. organizacija per savo atstovus kontroliuoja ir daro įtaką darbuotojams;
2. organizacija prisiima visą atsakomybę už savo darbuotojų veiksmus;
3. tikėtiną ar norimą darbuotojų elgesį organizacijoje nustato organizacijos kultūra. (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020)

Dėl šių trijų veiksnių, vadovo ar lyderio elgesys iš esmės lemia darbuotojų suvokimą apie organizacinį palaikymą ir taip tiesiogiai prisideda prie jų pasitenkinimo lygio organizacijoje (Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020).

Kadangi lyderio vaidmuo, ties organizacine parama, darbuotojui yra itin svarbus, Bentungas (2020) teigia, kad kai darbuotojai identifikuoja savo lyderio elgesį ir iš jų jaučia rūpestį, palaikymą, išitraukimą, darbuotojai dirba daug efektyviau. Organizacinė parama padeda darbuotojui suprasti, kiek organizacija palaiko jį, kai darbuotojas susiduria su sunkumais tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime (Bentung, 2020). Darbuotojas organizacijos palaikymą iš esmės gali jausti tiek per lyderio norą įtraukti darbuotoją į sprendimų priėmimus, jo nuomonės paisymą ar suteikiamas galimybes jam augti ir tobulėti, tiek ir, kaip jau buvo minėta anksčiau, per emocijas, empatiją ir visapusišką supratimą apie darbuotojų iššūkius ar bėdas (Bentung, 2020).

Paskutinis labai svarbus veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų pasitenkinimo lygiu organizacijoje, yra streso valdymas. Pats stresas yra aiškinamas kaip emocinė ar fiziologinė reakcija į sudėtingas situacijas, kurios sutrikdo asmenų pusiausvyrą (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Stresoriai darbovietėje gali būti įvairūs: pradedant nuo didelio krūvio, skurdaus atlygio, nepatenkinto vadovo iki nestruktūruoto darbo, nepasitikėjimo, spaudimo ir pan. (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Na, o streso valdymas

– tai fizinės ar emocinės įtampos valdymo procesas (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Organizacijos tikslas yra, kad darbuotojas gebėtų laiku ir efektyviai atlikti jam paskirtas užduotis, o tai gali lemti paskatos, kurias suteikia organizacija (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Tos paskatos turi būti teigiamos, kad iš tiesų darytų reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimu darbui (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Todėl streso valdymas ir yra apie tai, ar stresas darbuotojams ir organizacijai bus žalingas ar naudingas (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Patį streso valdymą apima technikos ar įveikos, kurios padeda susitvarkyti su fiziologiniu stresu (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Atlikti tyrimai rodo, kad tiek teigiamas, tiek neigiamas stresas gali tiesiogiai prisidėti prie darbuotojų veiklos efektyvumo ir jų pasitenkinimu darbui (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Būtent žalingas stresas yra siejamas su darbuotojų pasitenkinimo lygio žemėjimu (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Tokie rezultatai tik sustiprina organizacijose suvokimą, kad yra labai svarbu kreipti dėmesį į streso valdymą (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023).

Bendros streso valdymo praktikos yra laikomos šios:

- laiko valdymas;
- atsipalaidavimo technikos;
- aktyvumas;
- asmeniniai įpročiai. (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023)

Visgi, kalbant apie organizacinį lygmenį ir streso valdymą, tai pastarasis yra susijęs su šiais aspektais: darbo vietos pertvarkymu, palaikančia lyderyste, logišku darbo krūviu, palaikymo programomis (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Tyrimai rodo, kad streso valdymo programos organizacijoje tiesiogiai prisideda prie darbuotojų darbo rezultatų gerinimo (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Tam, kad darbuotojų stresas būtų valdomas, yra svarbu, kad aplinka užtikrintų harmoningą ryšį su individu (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023). Taigi, nepaisant to, kad individualus streso valdymas taip pat turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbuorganizacijoje, visgi organizacijoje taikomi streso valdymo metodai yra laikomi labiausiai efektyviais kalbant apie darbuotojų pasitenkinimu darbui (Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023).

Taigi, pasitenkinimas darbu, kaip procesas, iš tiesų yra gan sudėtingas, tačiau itin svarbus kiekvienos organizacijos veikimui. Darbuotojų pasitenkinimas yra itin reikalingas, kad organizacijos sėkmė būtų susijusi tiek su kokybe, tiek su kiekybe. Pasitenkinimas darbu reiškia asmens individualiai įvertintą savo darbo patirties kokybę. Lyderio vaidmuo, kalbant apie darbuotojų pasitenkinimo darbui lygį, taip pat yra ne mažiau svarbus aspektas organizacijoje. Lyderis organizacijoje yra atsakingas už darbuotojų nukreipimą jiems reikiama kryptimi. Taip pat organizacijoje didelį vaidmenį atlieka ir patys individai atskirai, kurie savo veiklumą gali pagerinti, bet gali ir pabloginti, jeigu jų tikslai ir vertybės yra skirtingos nuo organizacijos, bet vaidmuo atitenka ir bendrai visai grupei organizacijoje, kurios taip pat veiklos efektyvumas keičiasi priklausomai nuo vidinės dinamikos. Visgi, tiek individualiu, tiek grupiniu lygmeniu, lyderis, remiantis situacinės lyderystės teorija, turėtų gebėti savo elgesį ir komunikaciją pritaikyti prie kiekvienos situacijos atskirai ir užtikrinti didesnę darbuotojų pasitenkinimo lygį. Pasitenkinimo darbui didinimas organizacijoje gali būti veikiamas per skirtingas prielaidas, tačiau pasak kelių skirtingų autorių, tokie veiksniai kaip motyvacija, gebėjimai ir kompetencija, vaidmuo, grįžtamasis ryšys, organizacinė parama, streso valdymas, yra itin svarbūs. Motyvacija yra apskritai laikomas vienu efektyviausių metodų, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbui. Darbuotojus itin teigiamai

veikia finansiniai paskatinimai, taip pat ir nefinansiniai, tokie kaip: profesinio augimo galimybės, paaukštinimai, aiški ir struktūruota komunikacija, bendrystė. Kalbant apie profesinį augimą, tai gebėjimai ir kompetencija taip pat yra svarbūs aspektai, užtikrinantys darbuotojų didesnę pasitenkinimą organizacija. To priežastis yra tai, kad lyderio skatinimas ir galimybių tobulėti suteikimas, tiesiogiai skatina darbuotojus siekti ir norėti daugiau. Lygiai taip pat ir vaidmuo organizacijoje yra itin svarbus aspektas, nes kuo aiškiau darbuotojas žino apie savo rolę, supranta, ko iš jo tikimasi, tuo darbuotojai vėlgi, tikėtina yra patenkintas savo padėtimi organizacijoje. Grįžtamasis ryšys organizacijoje – tai neatsiejama nuo sėkmingo veikimo. Aiškus įvertinimas apie darbuotojų darbo rezultatus, padeda darbuotojui augti, tobulėti, mokytis ir leidžia pagal poreikį koreguoti savo darbo principus, kurie lemia didesnę jų pasitenkinimą darbui ir efektyvumą ties rezultatais. Na, o organizacinė parama leidžia darbuotojams labiau pasitikėti organizacija. Kai darbuotojai iš savo lyderių jaučia paramą, rūpestį ir įsitraukimą, jie jaučiasi labiau įvertinti, ko pasekoje pasitenkinimas darbui tik didėja. Kad darbas būtų dar efektyvesnis ir darbuotojai geriau jaustųsi, jiems yra itin svarbu susitvarkyti su savo stresu. Streso valdymo praktikos organizacijoje yra vis populiariesnis dalykas, nes darbuotojai, suvokdami, kad jų organizacija suteikia priemones, kuriomis jie naudodamiesi gali valdyti savo stresą, pasitenkinimas didėja.

3. Metodologija

3.1. Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas

Siekiant atskleisti organizacinių lyderių komunikacijos stilių ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimu darbui, buvo pasirinktos dvi tyrimų metodologijos: kiekybinis ir kokybinis tyrimas.

Kiekybinė tyrimų metodologija. Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas su tikslu išanalizuoti masinio pobūdžio tiriamus reiškinius. Kiekybinių duomenų rinkimui buvo pasitelktas apklausos metodas, o instrumentas – anketa. Anketa buvo vykdoma internetu, atvira visiems asmenims, kurie turi prieigą prie interneto. Toks metodas yra mažai kaštų reikalaujantis, taip pat leidžia pakankamai greitai surasti tinkamų respondentų.

Siekiant atlikti kiekybinį tyrimą, buvo išsikeltos šios **hipotezės**:

H1: Į įkvepiančią ir dalyvaujančią komunikaciją orientuoti lyderiai yra susiję su aukštesniu darbuotojų motyvacijos ir grįžtamojo ryšio įvertinimu;

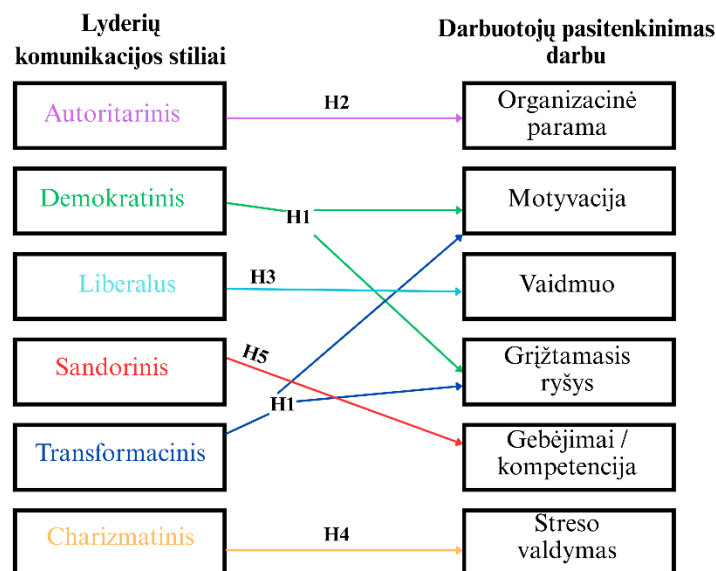
H2: Autoritetinga ir vienkryptė lyderio komunikacija yra neigiamai susijusi su darbuotojų palaikymu;

H3: Pasyvus lyderio komunikacijos stilius yra neigiamai susijęs su darbuotojų suvokimu apie jų vaidmenį organizacijoje;

H4: Įtaigus komunikacijos stilius yra teigiamai susijęs su darbuotojų streso valdymu organizacijoje;

H5: Nėra jokio statistiškai reikšmingo ryšio tarp lyderio, kurio komunikacija aiški, direktyvi ir nukreipta į rezultatą, ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijų.

Hipotezės buvo išsikeltos, remiantis moksline literatūra. Hipotezės ir su jomis ieškomi ryšiai yra matomi 5 pav.



5 pav. Konceptualus modelis, sudarytas darbo autorės

Kokybinė tyrimų metodologija. Ši metodologija leidžia tyrimą atlikti natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti žmonių patirtis, socialinius reiškinius, problematiką (Aleksavičienė, Pocienė ir kt., 2020). Kokybinis tyrimas suteikia galimybę užduoti klausimus, prasidedančius šiais žodžiais: kaip, kodėl, ką,

taip pagilinant analizuojamą reiškinį (Aleknavičienė, Pocienė ir kt., 2020). Siekiant išpildyti atliekamo tyrimo tikslą, remiantis kokybine metodologija, buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu metodas suteikia galimybę pasiruošti klausimų blokus, tačiau įvertinus interviu dinamiką, leidžia užduoti ir papildomus, su tyrimu susijusius klausimus (Aleknavičienė, Pocienė ir kt., 2020). Taip pat toks „akis į akį“ metodas leidžia prasmingiau pažvelgti į organizacinių lyderių komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu.

3.2. Tyrimo imtis

Apklausa internetu

Tyrimo populiacija – visi Lietuvos gyventojai, dirbantys privačiose įmonėse.

Tyrimo imties atrankos metodas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas mišrus netikimybinės atrankos būdas: patogioji atranka ir sniego gniūžtės atranka. Patogioji atranka buvo pasirinkta dėl ribotų išteklių ir su tikslu per neilgą laiko tarpą surinkti kuo daugiau respondentų atsakymų. Apklausa buvo dalintasi su draugais, pažįstamais, šeimos nariais. Sniego gniūžtės atranka buvo naudojama siekiant praplėsti tiriamųjų skaičių, tad buvo prašoma draugų, pažįstamų ir šeimos rekomenduoti asmenis, dirbančius privačiose įmonėse, kad būtų galima pasidalinti internetine apklausa. Šie du atrankos metodai padėjo praplėsti tiriamųjų skaičių ir surinkti reikiamą kiekį atsakymų į apklausą, kad ši būtų laikoma reprezentatyvia.

Imties dydis. Tyrimo planuota imtis – 385 asmenys, tačiau realizuota – 400 asmenys.

Pusiau struktūruotas interviu

Siekiant įgyvendinti pusiau struktūruoto interviu metodą, buvo pasirinktas mišrus atrankos būdas: tikslinė atranka ir sniego gniūžtės atranka. Tikslinė atranka buvo pasirinktas pagal vieną esminį atrankos kriterijų – asmuo, dirbantis privačiame sektoriuje. Tad, pirmasis informantas buvo atrinktas pagal tyrėjo suformuotą kriterijų, o vėliau buvo pasitelktas sniego gniūžtės atranka, kuri suteikė galimybę po pirmojo įvykdyto interviu, paprašyti informanto rekomenduoti bent vieną asmenį, kuris atitiktų tą patį kriterijų – dirbti privačioje įmonėje. Iš viso buvo atlikti 4 pusiau struktūruoti interviu. Informantų imties dydis buvo sąlygojamas vieno kriterijaus – duomenų prisotinimas. Kai informacija, atliekant interviu su informantais pradėjo kartotis, buvo nutraukti interviu ir padaryta išvada, kad bus pakankamai informacijos, siekiant išanalizuoti lyderių komunikacijos stilius ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Imties dydis. Keturi informantai.

3.3. Tiriamosios grupės apibūdinimas

Apklausa internetu

Kaip jau buvo minėta ankstesniame poskyryje, galutinis įgyvendintas imties dydis – 400 asmenų. Tiriamosios grupės buvo prašoma atsakyti į sociodemografinius klausimus, tokių kaip lytis, amžius, gyvenamoji vieta, išsilavinimas ir industrija, kurioje ir kiek laiko dirba. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti respondentų organizacijos lyderių komunikacijos stilių ir jų pasitenkinimo darbu organizacijoje aspektus.

Gauti duomenys rodo (žiūr. 2 priedas 25 lentelė), kad respondentų pasiskirstymas nėra tolygus, kadangi apklausoje dalyvavo 256 moterų (64%), o vyrų sudarė tik 35.8% bei 0.3% kitos lyties. Prieš atliekant analizę, respondentų amžius buvo sugrupuotas į šešias grupes: 18-24 m., 25-34 m., 35-44 m., 45-54 m., 55-64 m. ir 64+ m. Dauguma respondentų, dalyvavusių apklausoje, buvo 25-34 m., kurių iš viso buvo 237 (59.7%). Tuo tarpu 18-24 m. dalyvavusių asmenų buvo 83 (20.9), 35-44 m. – 51 (12.8%), 45-54 m. – 18 (4.5), o 55-64 m. ir 65+ asmenų iš viso sudarė tik 2,1% visų respondentų. Daugiausiai respondentų gyvena didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje) – apklausoje iš viso buvo 277 (69.3%) asmenys, kitame mieste gyvenančių – 79 (19.8%) asmenys, miestelyje – 32 (8%) asmenys ir kaime – 12 (3%) asmenų. Kalbant apie respondentų išsilavinimo pasiskirstymą, tai didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (49,1%), aukštąjį koleginių – 87 (21.8%) asmenys, nebaigtas aukštasis – 40 (10%) asmenys, profesinį – 43 (10.8%), vidurinį – 29 (7.3%) ir neturinčių vidurinio išsilavinimo iš viso buvo 4 asmenys. Respondentų pasiskirstymas ties industrija, kurioje šiuo metu jie dirba, yra gan platus: informacinių technologijų srityje dirba 60 asmenų, mažmeninė prekyboje ir elektroninėje parduotuvėse – 48 asmenys, transporto ir logistikos srityje – 37 asmenys, švietimo srityje – 31 asmuo, gamybos ir inžinerijos srityje – 22 asmenys, statybų ir nekilnojamojo turto srityje – 20 asmenų, na o kiti respondentai šiuo metu dirba kitose įvairiose srityse. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kiek laiko respondentai dirba dabartinėje darbovietėje, todėl patirtis buvo sugrupuota į 5 grupes: 0-2 metai, 3-5 metai, 6-10 metų, 11-15 metų, 16+ metų. Didžioji dalis respondentų – 171 metus (43,4%) – dirba 0-2 metus dabartinėje darbovietėje, tuomet 148 (37.6%) asmenų dirba 3-5 metus, 6-10 metus dirba 49 (12.4%) asmenys, 11-15 metų ir 16+ metų dirba po 13 (3.3%) asmenų).

Pusiaus struktūruotas interviu

Siekiant atskleisti lyderių komunikacijos stilių ir jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu, iš viso buvo apklausta 4 informantai. 4 lentelėje galima matyti tyrimo dalyvių charakteristikas.

4 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos, sudarytos darbo autorės

Nr.	Informantai	Amžius	Išsilavinimas	Darbo patirtis esamoje darbovietėje	Industrija, kurioje dirbama
1.	A1 informantas	46 m.	Aukštasis	3 m.	Vaikų darželis
2.	A2 informantas	29 m.	Aukštasis universitetinis	4 m.	Didmeninė prekyba
3.	A3 informantas	26 m.	Aukštasis universitetinis	3 m.	Didmeninė prekyba
4.	A4 informantas	25 m.	Aukštasis universitetinis	2 m.	Tarptautinių mainų asociacija

Visi keturi informantai buvo skirtingo amžiaus: 46 m., 29 m., 26 m., 25 m., bet darbinė patirtis nei vieno jų neperkopė penkerių metų. Taip pat du informantai dirba panašaus tipo įmonėse, kurios yra susijusios su didmenine prekyba. Tuo tarpu kiti du informantai dirba vaikų darželyje ir tarptautinių mainų asociacijoje.

3.4. Tyrimo metodai

Apklausa internetu

Duomenų rinkimas. Tyrimo duomenys buvo renkami nuo 2025 m. kovo 26 d. iki 2025 m. balandžio 7 d., kada buvo surinktas pakankamas kiekis respondentų, kad rezultatai būtų reprezentatyvūs. Anketa buvo sukurta, naudojantis apklausų kūrimo įrankį: www.apklausa.lt, kuris suteikia nemokamą ir nesudėtingą prieigą. Klausimynas, kaip jau buvo minėtas prie atrankos metodų, buvo dalinamasis apklausų grupėse bei kitose autorės socialinių tinklų paskyrose, taip pat buvo prašoma pažįstamų ir draugų rekomenduoti asmenis, kuriems būtų aktualu užpildyti arba pasidalinti savo asmeninėse socialinių tinklų paskyrose, kad klausimynas būtų pasklidęs tarp įvairių kategorijų asmenų.

Duomenų analizė. Empiriniai duomenys buvo apdorojami ir analizuojami IBM SPSS Statistics 27 versijos duomenų analizės programa. Duomenims išanalizuoti, buvo naudojama aprašomoji (dažnių lentelės, grafikai) statistika, ANOVA, Pearson koreliacijos analizė.

Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas šiais etapais: pirmiausia duomenys buvo renkami, naudojant klausimyną, tuomet duomenys buvo analizuojami analizės programa IBM SPSS Statistics 27, tuomet duomenys buvo apdorojami ir interpretuojami, po to aptariami rezultatai ir pateiktos išvados.

Pusiau struktūruotas interviu

Duomenų rinkimas. Tyrimo duomenys buvo renkami 2025 m. kovo – balandžio mėnesiais. Interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu, naudojantis MS Teams programą. Ši programa suteikia galimybę tiek įrašyti pokalbius, tiek tiesiogiai transkribuoti interviu. Toks pokalbio pobūdis leido tiek įsigilinti į asmenų patirtis, susijusias su jų lyderių komunikacijos stiliais ir darbuotojų pasitenkinimu darbu, tiek pagreitinti duomenų gavimo procesą. Interviu laikas buvo derinamas prie informantų ir tyrėjo galimybių. Taip pat buvo užtikrinta, kad interviu pradžioje, informantai patvirtintų, kad sutinka dalyvauti tyrime ir kad pokalbis bus įrašomas.

Duomenų analizė. Duomenų analizei pasirinkta kokybinė turinio analizė, kuri buvo atlikta keliais etapais: transkribuoto interviu skaitymas ir analizavimas, pagrindinių aspektų išskyrimas, subkategorijų sukūrimas ir jų interpretavimas.

3.5. Tyrimo instrumentas

Apklausa internetu

Tyrimo instrumentas (žiūr. 1 priedas) buvo sudarytas remiantis išanalizuota moksline literatūra, per kurią buvo atskleidžiami lyderių komunikacijos stiliai ir darbuotojams svarbūs veiksniai, didinantys jų pasitenkinimą darbu.

Klausimynas buvo sudarytas iš 18 klausimų. Didžiąją dalį jų sudarė likerto skalės, kuriose buvo pateikti tiek teigiami, tiek neigiami teiginiai, siekiant identifikuoti respondentų lyderių komunikacijos stilius ir darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje. Likerto skalė buvo sudaryta pagal penkiabalę skalę ir prašoma respondentų nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Klausimyne taip pat buvo naudojami požymio klausimai, tokie kaip: lytis, amžius, gyvenamoji vieta, išsilavinimas ir pan. Anketos klausimyno operacionalizacija pateikiama 4 priede.

Bendrai klausimynas buvo suskirstytas į keturis blokus:

1. tyrėjo prisistatymas ir trumpa instrukcija;

2. teiginiai apie lyderių komunikacijos stilių;
3. teiginiai apie respondentų darbą ir galimybes, siekiant įvertinti jų pasitenkinimą;
4. bendri duomenys apie respondentą.

Pusiau struktūruotas interviu

Pusiau struktūruotam interviu buvo sudarytas klausimynas (žiūr. 3 priedas, 26 lentelė), kuriame buvo išskirtos pagrindinės dvi interviu temos: lyderio komunikacijos stiliaus identifikavimas ir darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Tam, kad interviu būtų vykdomi sklandžiai, buvo atliktas pilotinis interviu. Toks interviu padėjo pastebėti interviu trūkumus ir juos pašalinti, taip pat pagal poreikį pakoreguoti klausimus ar jų eigą. Kadangi interviu buvo pusiau struktūruotas, kiekviename interviu buvo pateikiami tam tikri papildomi klausimai ar pakeista klausimų seka, siekiant adaptuoti interviu klausimyną kiekvienam informantui individualiai.

Tam, kad būtų išpildytas interviu, buvo įvardinti du tyrimo klausimai (žiūr. Įvade), pagal kuriuos buvo sugeneruoti pusiau struktūruoto interviu klausimai. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno operacionalizaciją galima rasti 5 priede.

Tyrimo ribotumas

Atliekant tyrimą buvo susidurta su keletu ribotumų. Kadangi buvo pasirinkta internetinė apklausa, o dalinimasis ja buvo pagal patogiąją ir sniego gniūžtės atranką, tikėtina, kad ne visi tyrimui tinkantys respondentai buvo pasiekti ir gauti dar įvairesni rezultatai. Internetinė apklausa taip pat turi trūkumą, kad nėra galimybės respondentui patikslinti klausimą, jeigu jam jis yra neaiškus. Atliekant pusiau struktūruotus interviu, ribotumų nebuvo pastebėta.

3.6. Tyrimo etika

Kalbant apie etiką, tyrimo metu jokių pažeidimų nebuvo identifikuota. Atliekant kiekybinį tyrimą, apklausos pradžioje, t. y. klausimyno bloke ties tyrėjo prisistatymu ir instrukcija, buvo nurodyta, kad anketa yra anoniminė ir užtikrinanti respondentų konfidencialumą, taip pat kad dalyvavimas yra visiškai savanoriškas. Respondentai bet kuriuo metu galėjo nutraukti anketos pildymą ir iš jos pasitraukti. Taip pat buvo nurodyta, kad gauti rezultatai bus naudojami tik akademiniais tikslams. Siekiant užtikrinti respondentų laisvą dalyvavimą apklausoje, buvo leidžiama respondentams patiems pasirinkti, į kuriuos klausimus atsakyti, o į kuriuos ne.

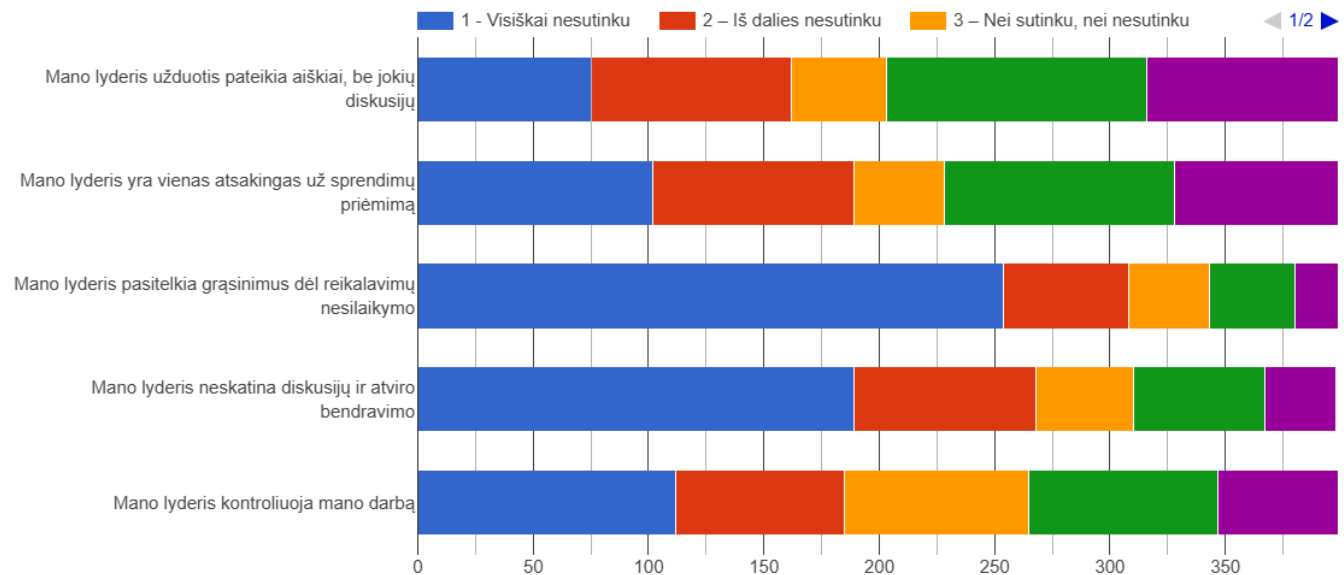
Kalbant apie kokybinio tyrimo etiką, remiantis Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) išskirtais etikos principais, buvo laikytasi pagarbos asmens privatumui, konfidencialumui ir anonimiškumui, taip pat tiriamam asmeniui nebuvo kenkta. Buvo užtikrinamas informantų laisvas dalyvavimas tyrime, kuris buvo organizuotas jiems patogiu metu, pokalbio pradžioje informuojant, kad interviu yra konfidencialus, jų duomenys bus naudojami akademiniais tikslams, neatskleidžiant tapatybės.

4. Empirinių duomenų pristatymas ir analizė

4.1. Organizacinių lyderių komunikacijos stiliai privačiose įmonėse

Siekiant įvertinti organizacinių lyderių komunikacijos stilių reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu, pirmiausia buvo siekiama išanalizuoti, kokie vyrauja lyderių komunikacijos stiliai organizacijose. Kadangi lyderių komunikacijos stilius gali būti nebūtinai vienas, respondentai savo atsakymus pateikė per teiginius, vertinant juos likerto skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku.

6 paveikslėlyje galima matyti pasiskirstymą tarp autoritarinio lyderio komunikacijos ypatybių.



6 pav. Autoritarinio lyderio komunikacijos stilių bruožai, sudaryti darbo autorės (N=400)

Taigi, 5 pav. galima matyti, kad 196 (49.1%) respondentų iš dalies arba visiškai sutinka, kad jų lyderis užduotis pateikia aiškiai ir be jokių diskusijų, o 162 (40.6%) respondentai su šiuo teiginiu iš dalies arba visiškai nesutinka. Gan panašus pasiskirstymas kaip dėl pirmojo teiginio yra antrasis teiginys, teigiantis kad lyderis yra vienas atsakingas už sprendimų priėmimą. 171 (42.9%) iš dalies arba visiškai sutinka, o 189 (47.4%) respondentai iš dalies arba visiškai su tuo nesutinka. Netgi 308 (77.2%) iš dalies arba visiškai nesutinka, kad jų lyderis pasitelkia grąšimus dėl reikalavimų nesilaikymo, tačiau 56 (14.1%) su šiuo teiginiu arba iš dalies sutiko, arba visiškai, o 35 asmenys liko neutralūs. 268 (67.3%) asmenys visiškai iš dalies nesutiko, kad jų lyderis neskatina diskusijų ir atviro bendravimo. Na, o ar respondantai jaučia, kad jų lyderis kontroliuoja jų darbą, galima matyti, kad 80 (20.1%) asmenų pažymėjo, kad nei sutinka, nei nesutinka, o 134 (33.6%) asmenys, kad iš dalies arba visiškai sutinka bei kita 185 (46.4%) asmenys – iš dalies arba visiškai nesutinka.

Siekiant pamatyti vidutinį autoritarinio komunikacijos stiliaus respondentų suvokimą, buvo sukurtas naujas indeksas, apjungiantis visus penkis teiginius apie autoritarinį komunikacijos stilių. Penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,862$ rodo, kad indeksas yra patikimas, todėl nereikia atsisakyti nei vieno kintamojo. 5 lentelėje galima matyti autoritarinio komunikacijos stiliaus vidurkį.

5 lentelė. Autoritarinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų, sudarytas darbo autorės

Autoritarinis komunikacijos stilius	N	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
	400	1	5	2,53	1,11

Taigi, 5 lentelėje galima matyti, kad vidutinis autoritarinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų yra santykinai žemas, kadangi vidurkis – 2,53, o standartinis nuokrypis – 1,11. Tai rodo, kad respondentai vidutiniškai buvo labiau linkę nesutikti arba išlikti neutralūs dėl teiginių, apibūdinančių jų lyderį kaip autoritarinį. Toks rezultatas parodo, kad bendras požiūris nukrypsta nuo lyderio komunikacijos suvokimo kaip visiškai autoritarinio.

Respondentai taip pat vertino, ar jų lyderių komunikacijos stilius yra demokratinis (žiūr. 6 lentelė).

6 lentelė. Demokratinio lyderio komunikacijos stilių bruožai, sudaryti darbo autorės (N=400)

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis skatina dalintis atsakomybe ir tarpusavyje komunikuoti	37 (9.3%)	37 (9.3%)	39 (9.8%)	113 (28.4%)	172 (43.2%)
Mano lyderis išklauso mano duotas idėjas	29 (7.3%)	31 (7.8%)	41 (10.3%)	114 (28.7%)	182 (45.8%)
Mano lyderis man suteikia grįžtamąjį ryšį	24 (6.0%)	43 (10.8%)	49 (12.3%)	112 (28.1%)	170 (42.7%)
Mano lyderis skatina mane įsitraukti į sprendimų priėmimus	45 (11.3%)	40 (10.1%)	62 (15.6%)	113 (28.5%)	137 (34.5%)
Mano lyderis, esant nesutarimams, skatina diskusijas	29 (7.3%)	52 (13.1%)	47 (11.8%)	114 (28.7%)	155 (39.0%)

6 lentelėje yra matoma, kad netgi 285 (71,6%) respondentų iš dalies arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jų lyderis skatina dalintis atsakomybe ir tarpusavyje komunikuoti. 296 (74,5%) – iš dalies arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jų lyderis išklauso jų duotas idėjas. 282 (70,8%) respondentų iš dalies arba visiškai sutinka, kad jų lyderis jiems suteikia grįžtamąjį ryšį. 250 (63%) respondentų iš dalies arba visiškai sutinka, kad jų lyderis skatina įtraukimą į sprendimų priėmimą, bet 85 (21,4%) iš dalies arba visiškai nesutiko su šiuo teiginiu. Na, o kalbant apie tai ar respondentų lyderis esant nesutarimams skatina diskusijas, netgi 269 (67,7%) asmenys iš dalies arba visiškai sutiko su šiuo teiginiu, nors 81 (20,4%) – iš dalies arba visiškai nesutiko bei 47 respondentai išliko neutralūs.

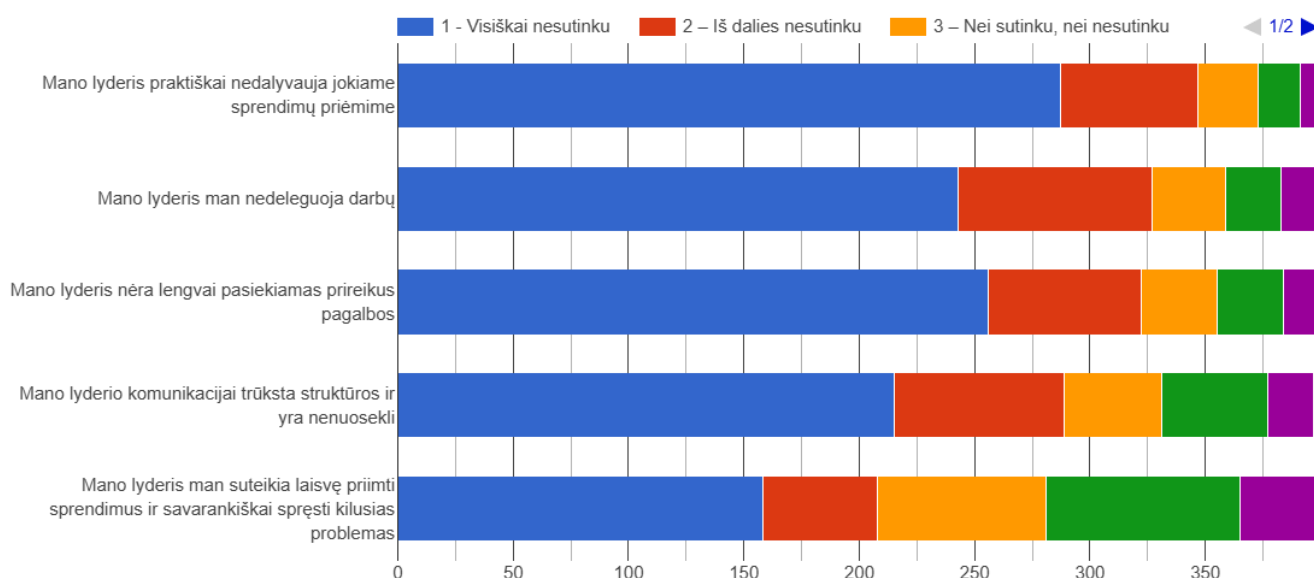
Siekiant pamatyti vidutinį demokratinio komunikacijos stiliaus respondentų suvokimą, buvo sukurtas naujas indeksas, apjungiantis visus penkis teiginius apie autoritarinį komunikacijos stilių. Penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,949$ rodo, kad indeksas yra patikimas, todėl nereikia atsisakyti nei vieno kintamojo. 7 lentelėje vėlgi galima pamatyti, kaip vidutiniškai asmenys identifikuoja savo lyderio komunikaciją kaip demokratinę.

7 lentelė. Demokratinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų, sudarytas darbo autorės

Demokratinis komunikacijos stilius	N	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
	400	1	5	3,83	1,17

Vidutiniškai respondentai savo lyderio komunikaciją įvertino kaip santykinai demokratišką (žiūr. 7 lentelė), nes vidurkis – 3,83 (standartinis nuokrypis – 1,17). Tai parodo, kad respondentai yra daugiau linkę sutikti su teiginiais, apibūdinančiais jų lyderio komunikaciją kaip demokratišką, tad tai galima vertinti kaip teigiamą suvokimą apie jų lyderio komunikacijos ypatybes.

Respondentai taip pat vertino, ar jų lyderio komunikacija yra liberalaus stiliaus (žiūr. 7 pav.).



7 pav. Liberalaus lyderio komunikacijos stilių bruožai, sudaryti darbo autorės (N=400)

7 pav. galima matyti respondentų nuomonių pasiskirstymą dėl jų lyderio liberalaus (arba ne) komunikacijos stiliaus. Netgi 347 (86.9%) iš 400 respondentų iš dalies arba visiškai nesutiko su teiginiu, kad jų lyderis nedalyvauja jokiame sprendimų priėmime. 327 (82.2%) asmenys taip pat iš dalies arba visiškai nesutinka, kad jų lyderis jiems nedeleguoja darbų. 322 (80.9%) asmenys iš dalies arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jų lyderis nėra pasiekiamas prireikus pagalbos, nors net 66 asmenys nurodė, kad jų lyderis jiems nėra arba iš dalies nėra lengvai pasiekiamas. 289 (72.8%) respondentų iš dalies arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jų lyderių komunikacijai trūksta struktūros ir yra nenuosekli. 208 (52.1%) nurodė, kad iš dalies arba visiškai nesutinka su teiginiu, teigiančiu, kad jų lyderis suteikia jiems visapusišką laisvę priimti sprendimus ir savarankiškai spręsti kilusias problemas. Visgi svarbu pažymėti, kad 118 (29.6%) respondentų iš dalies arba visiškai sutinka su pastaruoju teiginiu.

Siekiant pamatyti vidutinį liberalaus komunikacijos stiliaus respondentų suvokimą, buvo sukurtas naujas indeksas, apjungiantis visus penkis teiginius apie autoritarinį komunikacijos stilių. Penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,812$ rodo, kad indeksas yra patikimas, todėl nereikia atsisakyti nei vieno kintamojo. 8 lentelėje galima matyti, koks buvo vidurkis tarp respondentų suvokimo, ar jų lyderių komunikacija yra liberalaus pobūdžio.

8 lentelė. Liberalaus komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų, sudarytas darbo autorės

Liberalus komunikacijos stilius	N	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
	400	1	5	1,86	0,88

Aprašomosios statistikos rezultatai rodo (žiūr. 8 lentelė), kad liberalaus komunikacijos stiliaus balo vidurkis yra 1,86, kuomet standartinis nuokrypis – 0,88. Tokie rezultatai rodo, kad gan didelė dalis respondentų neidentifikuoja savo lyderio komunikaciją kaip liberalią.

Respondentai taip pat vertino ir savo lyderius, praktikuojančius transformacinio lyderio komunikaciją. Atsakymų pasiskirstymus galima matyti 9 lentelėje.

9 lentelė. Transformacinio lyderio komunikacijos stilių bruožai, sudaryti darbo autorės (N=400)

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis aiškiai komunikuoja įkvepiančią organizacijos viziją	45 (11.3%)	58 (14.5%)	78 (19.5%)	133 (33.3%)	85 (21.3%)
Mano lyderis entuziastingai ir įtraukiai komunikuoja tam, kad motyvuotų mane	53 (13.3%)	59 (14.8%)	91 (22.8%)	117 (29.3%)	79 (19.8%)
Mano lyderis manęs klausosi ir skatina generuoti idėjas	31 (7.8%)	43 (10.8%)	62 (15.6%)	139 (34.9%)	123 (30.9%)
Mano lyderis nuolat su manimi bendrauja, teikia pagalbą ir mentorystę	38 (9.5%)	55 (13.8%)	78 (19.5%)	139 (34.8%)	89 (22.3%)
Mano lyderis skatina mane augti ir tobulėti tiek asmeniškai, tiek profesiskai	44 (11.0%)	47 (11.8%)	59 (14.8%)	127 (31.8%)	122 (30.6%)

9 lentelėje galima matyti, kad truputį daugiau nei pusę respondentų – 218 (54.6%) iš dalies arba visiškai sutinka, kad jų lyderis aiškiai komunikuoja įkvepiančią organizacijos viziją, nors 78 respondantai lieka neutralūs dėl tokio vertinimo. Vėlgi, 91 (22.8%) išlieka neutralūs dėl teiginio, sakančio, kad jų lyderis entuziastingai ir įtraukiai komunikuoja, kad motyvuotų, na, o 196 (49.1%) su šiuo teiginiu iš dalies arba visiškai sutinka. Didesnė dalis respondentų – 262 (65.8%) – sutinka, kad jų lyderis jų klausosi ir skatina idėjų generavimą. Gan netolygus pasiskirstymas yra ties teiginiu, kad lyderis nuolat bendrauja, teikia pagalbą ir mentorystę: 228 (57.1%) asmenys iš dalies arba visiškai sutinka, 93 (23.3%) iš dalies arba visiškai nesutinka, o 78 (19.5%) – nei sutinka, nei nesutinka. Tuo tarpu 249 (62.4%) respondantai iš dalies arba visiškai sutinka, kad jų lyderis skatina juos augti ir tobulėti tiek asmeniškai, tiek profesiskai.

Siekiant pamatyti vidutinį transformacinio komunikacijos stiliaus respondentų suvokimą, buvo sukurtas naujas indeksas, apjungiantis visus penkis teiginius apie autoritarinį komunikacijos stilių. Penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,944$ rodo, kad indeksas yra patikimas, todėl nereikia atsisakyti nei vieno kintamojo. Taip pat galima matyti nuomonės vidurkį bei standartinį nuokrypį ties transformacinio lyderio komunikacijos stiliaus (žiūr. 10 lentelė).

10 lentelė. Transformacinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų, sudarytas darbo autorės

Transformacinio komunikacijos stilius	N	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
	400	1	5	3,45	1,16

Taigi, 10 lentelėje galima matyti, kad vidutinis transformacinio lyderio komunikacijos stiliaus balas yra 3,45, nors standartinis nuokrypis gan aukštokas – 1,16. Visgi tokie skaičiai rodo, kad respondentai yra linkę sutikti, kad jų lyderių komunikacijos stilius yra transformacinis.

Respondentai apklausos metu taip pat vertino, ar jų lyderis yra orientuotas į sandorinio lyderio komunikaciją. Rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Sandorinio lyderio komunikacijos stilių bruožai, sudaryti darbo autorės (N=400)

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis aiškiai komunikuoja apie užduotis, taisykles ir lūkesčius	10 (2.5%)	29 (7.3%)	71 (17.9%)	180 (45.3%)	107 (27.0%)
Mano lyderis aiškiai komunikuoja apie mano vaidmenį tam tikrai užduočiai	10 (2.5%)	33 (8.3%)	84 (21.2%)	168 (42.4%)	101 (25.5%)
Mano lyderis suteikia finansinį atlygį už gerą rezultatyvumą, o už blogą - pritaiko tam tikras bausmes	160 (40.4%)	48 (12.1%)	75 (18.9%)	79 (19.9%)	34 (8.6%)
Mano lyderis nuolatos tikrina padarytą progresą ir suteikia grįžtamąjį ryšį	29 (7.3%)	96 (24.1%)	85 (21.4%)	130 (32.7%)	58 (14.6%)
Mano lyderio komunikacija yra aiški, struktūruota ir formali	37 (9.3%)	78 (19.6%)	60 (15.1%)	128 (32.2%)	95 (23.9%)

11 lentelėje galima matyti, kad respondentų atsakymų pasiskirstymas yra ganėtinai netolygus. Didžioji dauguma – 287 (72.3%) iš dalies arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jų lyderis aiškiai komunikuoja apie užduotis, taisykles ir lūkesčius, nors 71 respondentas neturėjo jokios nuomonės apie tai. 269 (67.9%) respondentų mano, kad jų lyderis aiškiai komunikuoja apie jų vaidmenį tam tikrai užduočiai, bet 84 (21.2%) – nei sutinka, nei nesutinka. Kalbant apie finansinį atlygį už gerą rezultatyvumą ir bausmę už blogą – 160 (40.4%) asmenys su tuo visiškai nesutinka, bet 113 (28.5%) respondentų iš dalies arba visiškai su tokiu teiginiu sutinka. 188 (47.3%) respondentų iš dalies arba visiškai sutinka, kad jų lyderis nuolatos tikrina jų padarytą progresą ir suteikia grįžtamąjį ryšį, 125 (31.4%) – iš dalies arba visiškai nesutinka, o 85 asmenys nei sutiko, nei nesutiko su tokiu teiginiu. 223 (56.1%) asmenys iš dalies arba visiškai sutinka, kad jų lyderių komunikacija yra aiški, struktūruota ir formali, o 115 (28.9%) – iš dalies arba visiškai nesutinka.

Siekiant pamatyti vidutinį sandorinio komunikacijos stiliaus respondentų suvokimą, buvo sukurtas naujas indeksas, apjungiantis visus penkis teiginius apie autoritarinį komunikacijos stilių. Penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,843$ rodo, kad indeksas yra patikimas, todėl nereikia atsisakyti nei vieno kintamojo. 12 lentelėje galima matyti atsispindintį vidurkį, kiek respondentai mano ar nemano, kad jų lyderis yra sandorinio komunikacijos stiliaus.

12 lentelė. Sandorinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų, sudarytas darbo autorės

Sandorinis komunikacijos stilius	N	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
	400	1	5	3,34	0,92

Vidutinis sandorinio lyderio komunikacijos stiliaus balas yra 3,34 (žiūr. 12 lentelė), kada standartinis nuokrypis – 0,92. Kadangi vidurkis yra šiek tiek didesnis nei neutralus, tai rodo, kad respondentai iš esmės sutinka, kad jų lyderis demonstruoja sandorinę komunikacijos stilių.

Paskutinis lyderio komunikacijos stilius – tai charizmatinis. 13 lentelėje galima matyti, kaip pasiskirstę respondentų balai, siekiant įvertinti ar jų lyderis yra orientuotas į charizmatinę komunikaciją.

13 lentelė. Charizmatinio lyderio komunikacijos stilių bruožai, sudaryti darbo autorės (N=400)

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis pasitelkia itin entuziastingą ir įtraukiančią komunikaciją	54 (13.6%)	65 (16.4%)	87 (21.9%)	127 (32.0%)	64 (16.1%)
Mano lyderis išreiškia palaikymą, rūpestį ir jautrumą	42 (10.6%)	49 (12.3%)	72 (18.1%)	125 (31.4%)	110 (27.6%)
Mano lyderis vengia konfliktų, kritikos ar kitų priešiško apreiškimo	36 (9.0%)	101 (25.3%)	73 (18.3%)	112 (28.1%)	77 (19.3%)
Mano lyderis žinutes perteikia patraukliai	45 (11.3%)	71 (17.9%)	90 (22.7%)	116 (29.2%)	75 (18.9%)
Mano lyderis skleidžia emocinį supratimą	39 (9.8%)	63 (15.8%)	62 (15.5%)	110 (27.6%)	125 (31.3%)

13 lentelėje galima matyti, kad 127 (32.%) asmenų iš dalies sutinka su teiginiu, kad jų lyderis pasitelkia itin entuziastingą ir įtraukiančią komunikaciją, o 64 (16.1%) – visiškai sutinka. Visgi, 87 (21.9%) su pastaruoju teiginiu nei sutinka, nei nesutinka, o 119 (30%) iš dalies arba visiškai nesutinka. Pakankamai stipri nuomonė atsirado ties teiginiu, kad lyderis išreiškia palaikymą, rūpestį ir jautrumą – 235 (59%) asmenys iš dalies arba visiškai sutiko, nors 72 asmenys nei sutiko, nei nesutiko. 189 (47.4%) iš dalies arba visiškai sutiko su teiginiu, kad jų lyderis vengia konfliktų, kritikos ar kitų priešiško apreiškimo, bet 137 (34.3%) su šiuo teiginiu iš dalies arba visiškai nesutiko. Ar lyderis žinutes perteikia patraukliai, 191 (48.1%) iš dalies arba visiškai sutiko, nors 116 (29.2%) – iš dalies arba visiškai nesutiko, o 90 asmenų liko neutralūs ties šia nuomone. 235 (58.9%) respondentų iš dalies arba visiškai sutiko su tuo, kad jų lyderis skleidžia emocinį supratimą. Visgi, 102 (25.6%) iš dalies arba visiškai nesutiko su tuo, kad jų lyderis skleidžia emocinį supratimą.

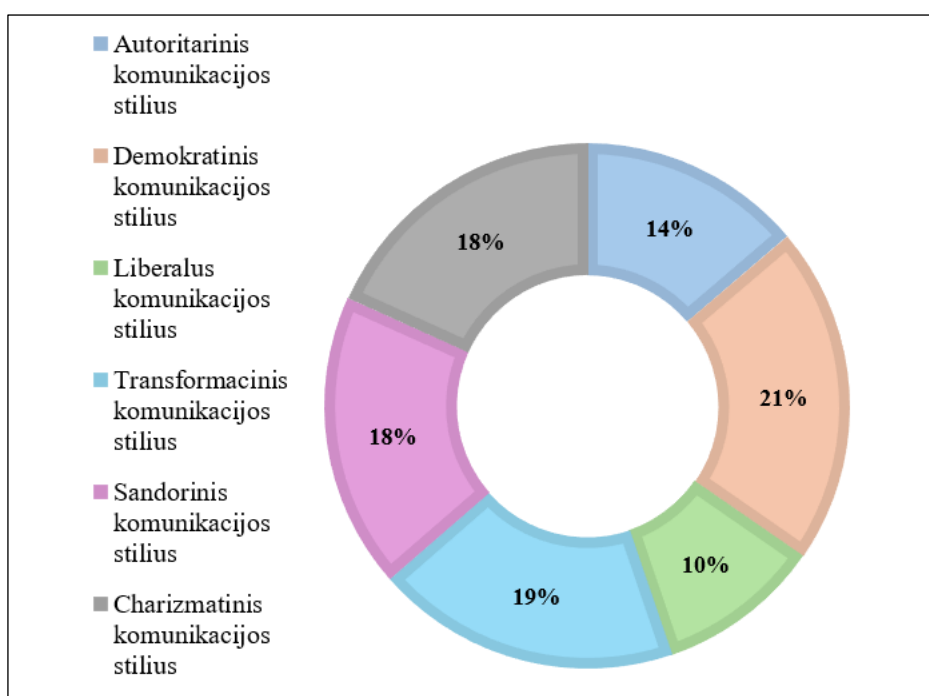
Siekiant pamatyti vidutinį charizmatinio komunikacijos stiliaus respondentų suvokimą, buvo sukurtas naujas indeksas, apjungiantis visus penkis teiginius apie autoritarinę komunikacijos stilių. Penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,890$ rodo, kad indeksas yra patikimas, todėl nereikia atsisakyti nei vieno kintamojo. 14 lentelėje galima matyti, kaip vidutiniškai pasiskirstę respondentų balsai ties charizmatinio lyderio komunikacijos stiliaus identifikavimu.

14 lentelė. Charizmatinio komunikacijos stiliaus suvokimas tarp respondentų, sudarytas darbo autorės

Charizmatinis komunikacijos stilius	N	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
	400	1	5	3,35	1,08

Remiantis aprašomąja statistika (žiūr. 14 lentelė) galima matyti, kad respondentai įvertino savo lyderio komunikaciją vidutiniškai charizmatine, nes vidurkis – 3,35, o standartinis nuokrypis – 1,08. Nors atsakymai tam tikru mastu skyrėsi, vidutinis balas visgi rodo iš esmės teigiamą, nors ir kuklų, lyderio charizmatinio stiliaus savybių suvokimą.

Taigi, siekiant įvertinti bendrą rezultatą apie tai, kaip respondentai vertina savo lyderių komunikaciją, vidurkiai buvo paversti procentais. 8 pav. galima matyti procentų pasiskirstymą.



8 pav. Respondentų lyderių komunikacijos stiliaus vertinimo procentinė dalis, sudaryta darbo autorės (N=400)

8 pav. yra matoma, kad demokratinis komunikacijos stilius yra dažniausiai pastebimas tarp lyderių privačiose organizacijose, nes suvokimo procentas siekia skaičių 21 (vidurkis 3,83). Tuo tarpu rečiausiai lyderiai naudoja liberalią komunikaciją, nes vidurkis siekė tik 1,86, o procentinė dalis tik 10%. Autoritarinis komunikacijos stilius respondentų yra pastebimas kiek dažniau lyderiuose nei liberalus, nes siekia 14%, o vidurkis yra 2,53. Taip pat lyderiuose galima rasti ir transformacinės, ir sandorinės, ir charizmatinės komunikacijos, nes balas yra kiek aukščiau nei 3 iš 5 ir svyruoja tarp 18 ir 19 procentų.

Siekiant daugiau suprasti apie tai kaip privačių įmonių darbuotojai vertino savo lyderių komunikacijos stilių, buvo pasitelktas pakartotinių matavimų ANOVA, siekiant įvertinti, ar vidutiniai įvertinimai tarp komunikacijos stilių statistiškai reikšmingai skiriasi (žiūr. 15 lentelė).

15 lentelė. Vidutiniai darbuotojų įvertinimai tarp komunikacijos stilių, sudaryti darbo autorės

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Stiliai	Sphericity Assumed	26415.237	5	5283.047	225.026	< .001**	0.361
	Greenhouse-Geisser	26415.237	2.185	12091.241	225.026	< .001	0.361
	Huynh-Feldt	26415.237	2.197	12022.490	225.026	< .001	0.361
	Lower-bound	26415.237	1.000	26415.237	225.026	< .001	0.361
Error (Stiliai)	Sphericity Assumed	46837.596	1995	23.477			
	Greenhouse-Geisser	46837.596	871.679	53.733			
	Huynh-Feldt	46837.596	876.664	53.427			
	Lower-bound	46837.596	399.000	117.387			

Atlikus pakartotinių matavimų dispersinę analizę (žiūr. 15 lentelė), buvo nustatyta, kad skirtumai tarp šešių lyderių komunikacijos stilių vertinimų yra statistiškai reikšmingi, nes $F(5) = 225.03$, $p < 0,001$. Efekto dydis (Partial Eta Squared) siekia 0,361, o tai rodo, kad net 36.1% bendros rezultatų variacijos gali būti paaiškintos skirtingais lyderių komunikacijos stiliais. Toks efektas yra gan didelio stiprumo.

Siekiant suprasti, kurie lyderių komunikacijos stiliai, buvo pasitelktas porinių palyginimų analizė (Bonferroni), kuri parodė, kad dauguma lyderių komunikacijos stiliai skiriasi tarpusavyje, nes $p < 0,001$. Tai leidžia suprasti, kad respondentai tam tikrus lyderių komunikacijos stilius vertino geriau nei kitus. Pavyzdžiui, demokratinis stilius buvo vertinamas aukščiau nei kiti, tuo tarpu transformacinis, charizmatinis ir sandorinis komunikacijos stilius – geriau nei autoritarinis ar liberalus. Na, o liberalus komunikacijos stilius apskritai buvo vertinamas prasčiausiai.

4.2. Privačių įmonių darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas

Apklaustos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip privačių įmonių darbuotojai vertina savo organizacijoje suteikiamas galimybes, kurios artimai siejasi su pasitenkinimu darbu, todėl jiems buvo pateikti šie pasitenkinimą darbu skatinantys veiksniai: motyvacija, įgūdžiai ir kompetencija, vaidmuo, grįžtamasis ryšys, organizacinis palaikymas, streso valdymas organizacijoje, kurie pagal mokslinius šaltinius yra laikomi kaip pasitenkinimą keliančiais veiksniais. Kiekvienas veiksnys, turėjo po penkis teiginius, kurie padėjo lengviau identifikuoti ir įvertinti, ar darbuotojui vienas ar kitas veiksnys iš tiesų yra svarbus, ar jam yra suteiktos tam galimybės, ir ar su jais sutinka.

Siekiant apibendrinti gautus rezultatus, buvo sukurti šeši nauji indeksai, apjungiantys po penkis teiginius: “MEAN_motyvacija”, “MEAN_įgūdžiai”, “MEAN_vaidmuo”, “MEAN_grįžtamasis”, “MEAN_palaikymas”, “MEAN_stresoValdymas”. Motyvacijos penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,934$, įgūdžių penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,950$, vaidmens penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,918$, grįžtamojo ryšio penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,904$, palaikymo penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,949$, streso valdymo penkių kintamųjų Chronbach $\alpha=0,882$, rodo, kad indeksai yra patikimai, todėl

nereikia atsisakyti nei vieno iš jų. 16 lentelėje galima matyti pateiktus vidutinius kiekvieno iš šešių pasitenkinimo darbu veiksnių įvertinimus, kuriuos respondentai įvertino penkių balų Likerto skalėje.

16 lentelė. Respondentų vertinimas apie pasitenkinimo darbu veiksniais, sudarytas darbo autorės

	N	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Motyvacija	398	1	5	3,75	0,95
Įgūdžiai ir kompetencija				3,62	1,18
Vaidmuo				3,92	0,90
Grižtamasis ryšys				3,6	1,03
Organizacinis palaikymas				3,75	1,13
Streso valdymas organizacijoje				3,43	0,98

Taigi, 16 lentelėje galima matyti, kad respondentai paprastai jaučiasi motyvuoti organizacijoje, nes šis veiksnys yra įvertintas gan aukštai – iš penkių balų siekia 3,75. Tuo tarpu įgūdžiai ir kompetencijos suvokimas taip pat yra gana aukštas, bet atsakymų pasiskirstymas buvo įvairesnis. Vaidmens suvokimas turi aukščiausią vidurkį – 3,92, o tai rodo, kad darbuotojai gana aiškiai supranta savo vaidmenį organizacijoje ir poziciją ties atskiromis užduotimis. Įdomu tai, kad grįžtamasis ryšys yra įvertintas vidutiniškai, kas rodo, kad darbuotojai ne visuomet gauna ir gerai suvokia grįžtamąjį ryšį. Darbuotojai organizacinę paramą vertina kiek geriau nei grįžtamąjį ryšį, nes vidurkis siekia 3,75 balus. Žemiausiu balu buvo įvertintas streso valdymas organizacijoje, balas siekia tik 3,43. Toks rezultatas rodo, kad darbuotojams trūksta daugiau žinių apie streso valdymą iš organizacijos.

Apibendrinus 16 lentelės rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu atspindi per jų vaidmens organizacijoje suvokimą, organizacinį palaikymą ir motyvaciją. Visgi, streso valdymas atrodo mažiausiai palanki sritis, nes darbuotojams trūksta žinių apie streso valdymą tam, kad jie jaustų pasitenkinimą galėtų efektyviai veikti. Nors įgūdžių ir kompetencijų tobulinimas yra įvertinti gan neblogai, visgi pagal standartinį nuokrypį galima matyti, kad respondentų atsakymai buvo kiek pasiskirstę, tad kai kurie privačių įmonių darbuotojai gali patirti tobulėjimo spragų organizacijoje.

4.3. Lyderių komunikacijos stilių reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu

Siekiant patikrinti hipotezę, kad įkvepiančią ir dalyvaujančią komunikaciją orientuoti lyderiai yra reikšmingai susiję su darbuotojų motyvacijos ir grįžtamojo ryšio įvertinimu, buvo atliktos dvi regresijos analizės.

17 ir 18 lentelėse galima matyti motyvacijos ir grįžtamojo ryšio, kaip priklausomų kintamųjų, ryšį su demokratinio ir transformacinio lyderių komunikacijos stiliais.

17 lentelė. Ryšys tarp motyvacijos ir transformacinio bei demokratinio komunikacijos stilių, sudarytas darbo autorės

Komunikacijos stilius (indeksas)	Beta (stand.)	p reikšmė (Sig.)	Modelio R ²	F (df)	Modelio p reikšmė
Demokratinis	.408	< .001	.486	F(2, 395) = 186.95	< .001
Transformacinis	.320	< .001			
Modelio charakteristikos					

18 lentelė. Ryšys tarp grįžtamojo ryšio ir transformacinio bei demokratinio komunikacijos stilių, sudarytas darbo autorės

Komunikacijos stilius (indeksas)	Beta (stand.)	p reikšmė (Sig.)	Modelio R ²	F (df)	Modelio p reikšmė
Demokratinis	.514	< .001	.587	F(2, 394) = 280.10	< .001
Transformacinis	.284	< .001			
Modelio charakteristikos					

Kalbant apie motyvaciją kaip priklausomą kintamąjį (žiūr. 18 lentelė) galima matyti, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, nes $F(2, 395) = 186.95$, $P < .001$, o $R^2 = .486$, kas paaiškina 48.6% motyvacijos variacijos. Abu nepriklausomi kintamieji – demokratinis ir transformacinis komunikacijos stilius, turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį, nes $p < .005$. Tuo tarpu grįžtamasis ryšys kaip priklausomas kintamasis (žiūr. 18 lentelė) galima taip pat teigti, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp transformacinio ir demokratinio lyderių komunikacijos stilių, nes $F(2, 394) = 280.10$, $P < .001$, o $R^2 = .587$, o tai paaiškina netgi 58.7% grįžtamojo ryšio vertinimą.

Tokie rezultatai leidžia patvirtinti hipotezę, kad tiek įkvepiantis (transformacinis), tiek dalyvaujantis (demokratinis) lyderių komunikacijos stilius yra reikšmingai susijęs su aukštesne darbuotojų motyvacijos ir grįžtamojo ryšio vertinimais. Kaip jau buvo analizuota 1.1. poskyryje, demokratinis lyderystės stilius yra orientuotas į darbuotojus ir apskritai į komunikaciją, ypač nesutarimų atveju (Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020). Tiek motyvacija, tiek grįžtamasis ryšys demokratiniam lyderiui yra neatsiejami dalykai, norint pakelti darbuotojų pasitenkinimo lygį, kad šie siektų gerų darbo rezultatų ir teigiamo tarpusavio ryšio. Kalbant apie transformacinį komunikacijos stilių, pastarajam motyvacija yra vienas svarbiausių aspektų, todėl, kad darbuotojų įkvėpimas ir optimizmas, sukurtas lyderio, padeda darbuotojams labiau pasitikėti savimi ir savo sėkme, ko pasekoje darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti savo organizacija (Bakker, Hetland ir kt., 2023).

Taip pat buvo iškelta hipotezė teigianti, kad autoritetingas ir vienkryptis lyderio komunikacijos stilius yra neigiamai susijęs su darbuotojų palaikymu organizacijoje. Rezultatai yra matomi 19 lentelėje.

19 lentelė. Ryšys tarp autoritatinio komunikacijos stiliaus ir palaikymo organizacijoje, sudarytas darbo autorės

Indeksas		Autoritarinis stilius	Palaikymas
Autoritarinis stilius	Pearson Correlation	1	-.540**
	Sig. (2-tailed)		< .001
	N	399	399
Palaikymas	Pearson Correlation	-.540**	1
	Sig. (2-tailed)	< .001	
	N	399	399

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

Pearson koreliacijos analizės metu gauti rezultatai (žiūr. 19 lentelė) rodo, kad autoritetinga ir vienkryptė lyderio komunikacija yra neigiamai susijusi su darbuotojų suvokimu apie palaikymą jais, nes $r = -.540$, $p < .001$. Tokie rezultatai rodo, kad lyderiai, kurie pasitelkia autoritarinę komunikacijos stilių, dažniau yra susiję su mažesniu darbuotojų palaikymo jausmu organizacijoje. Kadangi ryšys yra neigiamas ir statistiškai reikšmingas, galima teigti, kad hipotezė yra patvirtinama.

Tokie rezultatai (žiūr. 19 lentelė) paaiškina 1.1. poskyryje aprašytą autoritatinio lyderio elgesį ir komunikaciją. Poskyryje yra teigiama, kad nors yra atvejų, kuomet autoritarinis lyderis yra vertinamas teigiamai, visgi dažnesnis atvejis yra nepalankus vertinimas. Darbuotojai dažnai tokį lyderį ir komunikaciją vertina kaip stresą ir baimę keliantį, ko pasekoje darbuotojai praranda pasitikėjimą savo lyderiu ir pasitenkinimą darbu (Elsaied, 2024). Įvairūs atlikti tyrimai rodo, kad lyderiai, kurie yra orientuoti į atvirą bendravimą ir sukuria saugią psichologinę erdvę, padidina darbuotojų pasitenkinimo lygį ir sėkmę organizacijoje (Hubbart, 2024). Tad tokie gauti rezultatai (žiūr. 19 lentelė) ir rodo, kad darbuotojai, kurie savo lyderį identifikuoja labiau kaip autoritarinį, nejaučia arba mažai jaučia palaikymo iš savo lyderio, o palaikymas yra svarbus veiksnys, prisidedantis prie didesnio pasitenkinimo lygio.

Kadangi liberalių lyderių komunikacijos stilius yra kiek kitoks, nes yra susijęs su lyderio menka ar visai neegzistuojančia komunikacija su savo pasekėjais, buvo iškelta hipotezė teigianti, kad pasyvus lyderio komunikacijos stilius yra neigiamai susijęs su darbuotojų vaidmens suvokimu organizacijoje. Pearson koreliacijos analizės metu buvo gauti įdomus rezultatai (žiūr. 20 lentelė).

20 lentelė. Ryšys tarp liberalaus komunikacijos stiliaus ir vaidmens suvokimo organizacijoje, sudarytas darbo autorės

Indeksas		Liberalus stilius	Vaidmuo
Liberalus stilius	Pearson Correlation	1	-.208**
	Sig. (2-tailed)		< .001
	N	399	399
Vaidmuo	Pearson Correlation	-.208**	1
	Sig. (2-tailed)	< .001	
	N	399	399

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

20 lentelėje galima matyti, kad tarp pasyvaus komunikacijos stiliaus ir darbuotojų vaidmens suvokimo organizacijoje egzistuoja silpnas, bet statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys, nes $r = -.208$, $p < .001$. Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad lyderis, kurio komunikacija yra liberalaus stiliaus, t. y. kuomet lyderis mažai arba praktiškai visai nebendruoja su savo pasekėjais, nedeleguoja užduočių ir palieka

sprendimus ir problemas spręsti patiems, yra susijęs su žemesniu darbuotojų suvokimu apie jų vaidmenį organizacijoje ar konkrečioje užduotyje. Kaip 1.1. poskyryje yra minima, liberalūs lyderiai dažnai savo pasekėjams sukuria vaidmenų konfliktą ir dviprasmybės jausmą (Kelly, MacDonald, 2019). Kaip yra matoma 20 lentelėje, galima teigti, kad hipotezė pasitvirtina, nes egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp šių dviejų kintamųjų. Darbuotojų pasitenkinimui lygi didelį vaidmenį daro vaidmens suvokimas organizacijoje. Jeigu darbuotojai suvokia savo vaidmenį ir mato prasmę savo atliekamos užduotyse, jų pasitenkinimas darbu didėja, o to pasekoje didėja ir rezultatyvumas. Tad, asmenys, kurie pilnai nesuvokia savo vaidmens organizacijoje, negali pilnai išpildyti organizacinių tikslų, todėl ir pasitenkinimo lygis krinta.

Taip pat svarbu yra suvokti ir ryšį tarp įtaigaus (charizmatinio) komunikacijos stiliaus bei streso valdymo organizacijoje. Charizmatinis komunikacijos stilius yra orientuotas į entuziastingą, įtaigią ir įtraukiančią komunikaciją, palaikymo ir rūpesčio išreiškimą, konfliktų ir kitų priešiško apraiškų vengimą, emocinį suvokimą (Men, Yue, Liu, 2020). Dėl tokios priežasties buvo iškelta hipotezė teigianti, kad charizmatinis komunikacijos stilius yra teigiamai susijęs su streso valdymu organizacijoje. Rezultatai matomi 21 lentelėje.

21 lentelė. Ryšys tarp charizmatinio komunikacijos stiliaus ir streso valdymo organizacijoje, sudarytas darbo autorės

Indeksas		Charizmatinis stilius	Streso valdymas
Charizmatinis stilius	Pearson Correlation	1	.643**
	Sig. (2-tailed)		< .001
	N	399	399
Streso valdymas	Pearson Correlation	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	< .001	
	N	399	399

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

Gauti rezultatai (žiūr. 21 lentelė) atskleidžia, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ir stiprus teigiamas ryšys tarp įtaigaus komunikacijos stiliaus ir darbuotojų streso valdymo suvokimo organizacijoje, nes $r = .643$, $p < .001$. 1.3. poskyryje yra kalbama apie tai, kad charizmatinis lyderis itin daug dėmesio skiria savo darbuotojų rūpinimuisi, palaikymu, jautrumo išreiškimui bei aukštu komunikacijos lygiu (Men, Yue, Liu, 2020). Kaip matome ir rezultatai rodo (žiūr. 21 lentelė), kad lyderiai, pasitelkiantys charizmatinę komunikaciją, geba labiau prisidėti prie streso valdymo ir apskritai darbuotojų mažesnio streso lygio. Taigi, hipotezė, kad charizmatinis komunikacijos stilius yra teigiamai susijęs su streso valdymu organizacijoje, yra patvirtinama.

Tokie rezultatai (žiūr. lentelė 21) tik patvirtina, kad darbuotojų pasitenkinimo darbui lygis yra itin priklausomas nuo streso lygio ir nuo organizacijos resursų, siekiant suvaldyti stresą. Apskritai stresas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų efektyvumu ir rezultatyvumu, todėl darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu, kuomet negali išpildyti organizacinių tikslų.

Sekanti iškelta hipotezė teigia, kad nėra jokio statistiškai reikšmingo ryšio tarp lyderio, kurio komunikacijos stilius yra aiškus, direktyvus, nukreiptas į rezultatą, ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijų. Rezultatams gauti buvo taip pat naudojama Pearson koreliacijos analizė (žiūr. 22 lentelė).

22 lentelė. Ryšys tarp sandorinio komunikacijos stiliaus ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijų

Indeksas		Sandorinis stilius	Įgūdžiai ir kompetencija
Sandorinis stilius	Pearson Correlation	1	.343**
	Sig. (2-tailed)		< .001
	N	399	399
Įgūdžiai ir kompetencijos	Pearson Correlation	.343**	1
	Sig. (2-tailed)	< .001	
	N	399	399

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

22 lentelėje galima matyti, kad po atliktos koreliacijos analizės, gauti rezultatai rodo, kad tarp sandorinio komunikacijos stiliaus ir darbuotojų įgūdžių ir kompetencijos kėlimo vertinimo egzistuoja statistiškai reikšmingas ir teigiamas ryšys, nes $r = .343$, $p < .001$. Tokie rezultatai atskleidžia, kad ryšys yra reikšmingas, todėl hipotezė, teigianti, kad tokio ryšio nėra, nepasitvirtino.

Tokie rezultatai (žiūr. 22 lentelė) rodo, kad darbuotojai, kurių lyderis yra orientuotas į sandorinį komunikacijos stilių, gauna pakankamai galimybių plėsti savo žinias ir kelti kompetenciją. Šie aspektai yra tiesiogiai susiję su pasitenkinimu darbu, todėl, kad įgūdžių ir kompetencijos kėlimas yra tolygu efektyvesniam ir geresniam darbo rezultatui. Efektyvus darbas, kai tam yra pakankamai kompetencijos, kelia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Taigi, siekiant apibendrinti organizacinių lyderių komunikacijos stilių reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu, galima matyti gan stiprius ryšius. Transformacinis ir demokratinis komunikacijos stilius yra reikšmingai susijęs su aukštesne darbuotojų motyvacijos ir grįžtamojo ryšio vertinimo. Tai reiškia, kad lyderiai, kurių komunikacija yra transformacinio ir demokratinio pobūdžio, darbuotojai yra labiau linkę jaustis motyvuotais ir gauti grįžtamąjį ryšį apie savo darbą ir rezultatus. Tuo tarpu autoritarinis komunikacijos stilius yra neigiamai susijęs su darbuotojų palaikymu. Tam, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, tokie emociniai aspektai kaip palaikymas yra itin svarbus. Liberalus komunikacijos stilius, kuriam būdinga menka komunikacija su pasekėjais, taip pat yra neigiamai, nors kiek mažiau nei autoritarinis stilius, susijęs su darbuotojų vaidmens suvokimu tiek organizacijoje, tiek konkrečiose užduotyse. Galima teigti, kad darbuotojams trūksta aiškumo ir konkretumo apie jų rolę, todėl pasitenkinimo lygis organizacijoje krenta. Taip pat analizės metu paaiškėjo, kad charizmatinis komunikacijos stilius yra teigiamai susijęs su darbuotojų streso valdymu. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurių lyderiai yra charizmatinės komunikacijos tipo, yra linkę suteikti darbuotojams galimybes valdyti savo stresą, kas tiesiogiai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Kalbant apie sandorinį komunikacijos tipą, hipotezė, teigianti, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp šio komunikacijos tipo ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijų, buvo nepatvirtinta, nes visgi egzistuoja teigiamas ryšys. Tai reiškia, kad darbuotojai turi pakankami galimybių tobulinti savo žinias ir kompetencijas, kai jų lyderio komunikacija yra orientuota į sandorinį tipą. Taigi, tokie apibendrinti rezultatai rodo, kad visgi lyderių komunikacija

yra susijusi su darbuotojų pasitenkinimu organizacijoje, nes yra matomi ryšiai tarp stilių ir motyvacijos, įgūdžių, grįžtamojo ryšio, vaidmens, streso ir palaikymo.

4.4. Darbuotojų lyderių komunikacijos vertinimas

Atliekant kokybę tyrimą daugiausia dėmesio buvo skiriama išsiaiškinti, kaip privačių įmonių darbuotojai vertina savo lyderio komunikaciją ir kaip tai siejasi su jų darbu ir jausmu organizacijoje. Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus, buvo išskirtos dvi pagrindinės kategorijos ir joms atitinkamos subkategorijos (žiūr. 4 priedas): darbuotojų lyderių komunikacijos vertinimas (lyderis, komunikacijos kanalai, pokalbių iniciavimas, komunikacijos dažnumas, bendravimo temos, sprendimų priėmėjai, priežastys, lemiančios sprendimų priėmimo galimybes, lyderio orientacija, lyderio reakcijos, krizinių situacijų komunikacija, individualūs pokalbiai, komunikacijos stoka ir priežastys) ir lyderių komunikacijos vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu patirtyse (lyderio grįžtamasis ryšys darbuotojui, darbuotojo grįžtamasis ryšys lyderiui, grįžtamojo ryšio trūkumas, motyvacija, motyvacijos stoka, finansiniai lūkesčiai, įtampų ir streso valdymas, pareigų ir atsakomybių aiškumas, vaidmuo organizacijoje, profesinis tobulėjimas, organizacinis palaikymas).

Kaip jau buvo analizuojama 1 skyriuje, lyderis – tai asmuo, kuris geba daryti įtaką savo pasekėjams ir yra orientuotas į bendrų tikslų pasiekimą. Kiekvienas asmuo savo lyderį identifikuoja skirtingai – galbūt tai jo komandos, o galbūt organizacijos lyderis ar kitas asmuo, kuris yra tiesiogiai susijęs su juo. Siekiant išanalizuoti interviuojamųjų asmenų lyderių komunikaciją, pirmiausia svarbu yra išsiaiškinti, kokius asmenis jie identifikuoja kaip savo lyderius. Beveik visų informantų lyderiai – tai įmonių direktoriai, įkūrėjai arba komandos lyderis: „*Mano lyderis yra mano vadovė, direktorė.*“ (A1); „*<...> mano lyderis yra įmonės įkūrėjas, įmonės direktorius.*“ (A2); „*Mano darbo komandą sudaro keturi asmenys, kiekvienas iš mūsų turi po atskirą savo lyderį, <...>*“ (A3). Vienas informantas pasidalijo jaučiantis, kad jo lyderiai yra netgi du. Vienas iš jų – tai asociacijos vadovė, kuri yra atsakinga už užduočių delegavimą ir finalinį žodį, o projektų vadovas yra labiau atsakingas už minkštąją (angl. *soft*) komunikacijos dalį:

„*Direktorė labiau yra tokia nu vat jau grynai pasikalbėti apie užduotis.*“ (A4)

„*<...> projektų vadovas tai jisai labiau tokiu gal tą softine tokią dalį padengia, sakykim, komunikacijos su manimi.*“ (A4)

Informantai taip pat pasidalijo, kokiais kanalais bendrauja su savo lyderiais. Du informantai bendrauja tik gyvai: „*Gyvai, tik gyvai <...>*“ (A1); „*Dažniausiai gyvai, nes mūsų lyderis daug laiko praleidžia darbo vietoje.*“ (A2). Kiti du informantai su savo lyderiais bendrauja praktiškai tik nuotoliniu būdu: „*Dažniausiai su savo lyderiu bendrauju internetinėje erdvėje, elektroniniais laiškais arba teams.*“ (A3); „*<...> mano darbas yra visiškai nuotolinis <...>.*“ (A4).

Siekiant suprasti ir identifikuoti informantų lyderių komunikacijos stilių, buvo siekiama išsiaiškinti, kas dažniausiai inicijuoja pokalbius – lyderis ar darbuotojas. Informantai pasidalijo savo skirtinga patirtimi, nes vieni iš jų, yra patys inicijuojantys pokalbius su lyderiais arba bendraujantys tuomet, kai yra kas neaišku:

„*Dažniausiai pokalbius inicijuojau aš <...>.*“ (A3)

„<...> tokie reguliarūs tai turbūt, tarkim, kažkoks susitikimas ateina iš vadovės <...>.“ (A4); „Tiesiog matydama, kad jau man kažkas nebevyksta darbuose aš tada tiesiog klausiu <...>.“ (A4)

Kiti du atvejai yra, kuomet komunikacija yra ateinanti labiau iš pačio lyderio arba dvikryptė, kai tiek darbuotojas, tiek lyderis esant poreikiui inicijuoja pokalbius:

„Visiškai vienodai nė negaliu išskirti, pagal reikalą ir net ne pagal reikalą <...>.“ (A1)

„Gal dažniau pats lyderis. <...> turbūt jisai dažniau inicijuoja pokalbius, dažniau prieina pakalbinti, pasiteirauti.“ (A2)

Informantai su savo lyderiais bendrauja visiškai pagal poreikį: *„<...> dažniausiai tie pokalbiai būna greiti ir trumpi, trunka vos kelias minutes. Aptariame savaitės darbus, užduotis, užduodame klausimus, jeigu būna kas nors neaišku.“ (A3).*

Kalbant apie dominuojančias temas, kuriomis informantai bendrauja su savo lyderiais, tai vieni pokalbiai yra susiję tik su darbu ir užduočių delegavimu, o kiti labiau neformalaus pobūdžio arba balansas tarp šių dviejų. Vienas informantas pasidalijo, kad vienas iš jo lyderių labiau yra tik apie užduotis, o kitas – kaip jau buvo minėta pradžioje labiau komunikuoja apie tą minkštąją dalį:

„Dažniausiai laisvo pobūdžio. <...> Tai laisvai, neformaliai, tiesiog lengvo pobūdžio pokalbiai <...>“ (A2); „<...> dažniausiai mėgsta tiesiog pakalbėti apie bet ką, bet taip, žinoma, būna ir kad kalbama ir apie darbą, ypač kai buvau paaukštinta pareigose.“ (A2)

„<...> pokalbiai dažniausiai būna susiję su mano lyderio duotomis užduotimis.“ (A3); „<...> mūsų bendravimas tik apie darbą.“ (A3)

„<...> projektų vadovas tai jisai labiau tokiu gal tą softine tokią dalį padengia <...> mes labiau tiesiog kalbamės, kaip man sekasi, sakykim.“ (A4); „Direktorė labiau yra <...> grynai pasikalbėti apie užduotis.“ (A4)

Interviu metu paaiškėjo, kad informantas A4, nors ir turi du lyderius, kurie yra apie du skirtingus dalykus – vienas apie užduočių delegavimą, o kitas labiau apie minkštąją komunikacijos dalį, bet visgi informantas jaučia, kad trūksta jo organizacijoje daugiau skiriamo dėmesio emocinei darbuotojo būklei:

„<...> nes apie softinę dalį, tai labai mažai kalbam apie tas emocijas, jausmus ir panašiai. Nu jeigu ten būna sunku, nu, tai jo sunku. Nu taip, gerai sunku, nu ką padarysi maždaug. Nu kažkaip mes tikrai daug erdvės tam nepaliekame.“ (A4)

Itin didelę reikšmę, siekiant išsiaiškinti, kokio tipo yra informantų lyderių komunikacija, yra tema, susijusi su sprendimų priėmimo galimybėmis. 1.1. poskyryje, kuriame gan plačiai yra analizuojami lyderių stiliai ir jų komunikacijos ypatybės, galima matyti, kad kiekvienas lyderio tipas yra orientuotas į skirtingas sprendimų priėmimo galimybes. Galima matyti, kad autoritarinis lyderis nėra linkęs perleisti

sprendimų priėmimui savo pasekėjams, o pavyzdžiui demokratinis lyderis priešingai – yra atviras idėjoms ir dalinimasi sprendimų priėmimais.

Du informantai pasidalijo, kad ir nors galutiniai sprendimai yra priimami lyderio, eigoje vyksta atviros diskusijos ir idėjų generavimas tarp lyderio ir darbuotojo, arba konkrečiose užduotyse yra paliekama vietos nuspręsti pačiam darbuotojui: „<...> į tokius visai galutinius, gal visai ir neįtraukia, bet klausia, tarėmės, kaip man atrodo kažko dar kito.“ (A1); „Kažkokie tokia kūrybiški, tokie labiau apie projekto, sakykim, kuriamą turinį sprendimai, tai tenka labiau, gal man, bet finale vis tiek jie pereina per mano vadovus.“ (A4). Tuo tarpu kiti du informantai pasidalino priešinga patirtimi dėl sprendimų priėmimo galimybės, nes jie beveik nėra įtraukiami į jokių sprendimų priėmimus organizacijoje: „<...> negalėčiau pasakyti, kad mes prisidedame prie kažkokių sprendimų priėmimo.“ (A2); „Dažniausiai lyderis pats vienas viską sprendžia, kartais būna, kad prireikia ir mano pagalbos.“ (A3).

Taip pat buvo įdomu išgirsti informantų nuomonę, kodėl jie nėra įtraukiami į sprendimų priėmimus. Vienas iš informantų paminėjo, kad jaučia, jog lyderis galbūt nemano, kad darbuotojas turi pakankamai kompetencijų tą daryti: „Atrodo gal, kad, jo manymu, mes turime per mažai kompetencijos šitam dalykui.“ (A2). Taip pat informantas paminėjo, kad kai organizacijoje buvo pakeltas pareigose, pajuto, kad lyderis darbuotoją pradėjo pozicionuoti kiek kitaip, t. y. pajuto, kad atsirado didesnis pasitikėjimas juo:

„Nes dirbant sandėlio darbuotoja, tai iki kažkokių sprendimų priėmimų, išvis nebuvo net kalbos apie tai, kad galėtų čia jau kažkokį sprendimą priimti. <...> paaukštintose pareigose, tai kaip ir tenka retsykiais priimti vienokį ar kitokį sprendimą, susijusį būtent su mano pareigomis. Tai sakyčiau, kad po pareigų pakilimo, truputėlį pasikeitė ir požiūris lyderio.“ (A2)

Toks lyderio elgesys rodo tam tikrą autoritarinio lyderio apraišką, kadangi, kaip 1.3. poskyryje buvo kalbama, pastarajam yra itin svarbi hierarchija. Galima daryti prielaidą, kad kuo darbuotojas yra aukštesnėje pozicijoje, tuo lyderis jam jaučia didesnę pagarbą ir labiau juo pasitiki.

Interviu metu buvo pastebėta, kad daugumos lyderiai yra orientuoti labiausiai į užduotį ir rezultatą, o ne į žmogiškuosius aspektus, tokius kaip – atmosfera ar darbo aplinka:

„<...> tai visu šimtu procentų jis yra orientuotas tik į užduotį, į galutinį tikslą. Kaip tas užduotį atlikti kuo kokybiškiau, kuo greičiau ir kuo geriau. Na, o emocijos jau visiškai paskutinėje vietoje yra, net galėčiau teigti, kad nekreipia dėmesio į tokius dalykus.“ (A2)

„<...> abu lyderiai yra orientuoti į rezultatą, vis tiek finale.“ (A4)

Nors vienas iš informantų pasidalijo, kad jo lyderis pirmiausia yra orientuotas į atmosferą ir žmones, o po to tik į darbo rezultatus:

„Labai žmonės svarbūs mano lyderiui, taip darbo aplinka, atmosfera, santykis pirmiausia, o vėliau paskui tikslai, uždaviniai, bet pirmiausia atmosfera visa ir šitie dalykai.“ (A1)

Analizuojant lyderio reakcijas į darbuotojų klaidas ar nemokėjimą/nežinojimą, buvo pastebėta, kad dviejų informantų lyderiai reaguoja žmogiškai ir suprantamai į klaidas:

„<...> labai normaliai, visiškai, nes yra toks pas mus pasakymas, kad kas nedirba, tas ir neklysta. Taisom klaidas, tikrai darom klaidas, bet ir taisom kartu ir ieškome sprendimų ir viskas susitvarko.“ (A1); “Labai teigiamai ta, nes sako, jeigu kažko ne kažkas kažko nemoka, tai reikia apie tai sakyti, o ne slėpti labai normaliai ir padeda sužinoti, jeigu mato, kad kažkur susiduria su sunkumais.“ (A1)

„Supranta, kad <...> žmonės be klaidų turbūt neapsieina, kad tai yra žmogiška.“ (A4)

Visgi, A2 informantė pasakojo, kad jos lyderis – gan nuotaikos žmogus. Dažniausiai jo reakcija būna neigiama, kartais net ir agresyvi. Darbuotojai kartais jaučia baimę prisipažinti suklydę, nes lyderis tikėtina, kad peiks ir smerks:

„Dažniausiai piktai. Net kartais agresyviai net galėčiau pasakyti, ne fiziškai agresyviai, bet žodžiais. Dažniausiai mūsų komanda bijo pripažinti savo lyderiui kažkokias padarytas klaidas. Nes žinome, kad už tai sulauksim kažkokio ne tokio žodžio, kažkokį papeikimą, smerkimą net sakyčiau.“ (A2)

Labai svarbu suprasti, kaip lyderis komunikuoja, jeigu iš vis tą daro, apie savo pasekėjų sėkmes ar gerus rezultatus. Įdomus pastebėjimas, kad čia informantų patirtys gan stipriai išsiskyrė. Vienas informantas pasidalino, kad jo lyderis visuomet viešai, prie visų darbuotojų džiaugiasi savo darbuotojų pasiekimais ir nepagaili pagirų: *„Visada visada labai džiaugiasi labai nu nepagaili ir pagirti, ir paskatinti žodžiu. Tikrai viskas vyksta.“ (A1); „Prie visų ir asmeniškai būna, bet ir prie visų, jeigu proga yra visada pasidžiaugs paminės.“ (A1).* Tuo tarpu kitas informantas pasidalijo, kad lyderis savo džiaugsmą ir padėką dėl gerų rezultatų išreiškia nebent tik per neverbalinę komunikaciją: *„Tu galėdavai pastebėti iš jo nuotaikos iš jo emocijų, kad jis yra patenkintas atliktu tavo darbu, bet kažkokio pagiriamojo žodžio tai šiaip retai sulaukdavom.“ (A2).*

Lyderių vaidmuo, krizinėse ar nemaloniųse situacijose yra itin svarbus. Kiekvienas lyderis ir jo komunikacija krizinėse situacijose skiriasi, tai priklauso galbūt nuo pačio organizacijos tipo, o galbūt ir nuo lyderio vertybių ir tikslų. 1.31. poskyryje galima rasti informacijos apie autoritarinį lyderį ir jo elgesį bei komunikaciją krizių metu. Toks lyderis geba greitai ir be diskusijų priimti sprendimus vardan įmonės gerovės. Tuo tarpu demokratinis lyderis, kaip jau buvo minėta, yra orientuotas į diskusijas, idėjas ir jų dalinimąsi. Liberalus lyderis apskritai yra mažai dalyvaujantis lyderis, tad jo vaidmuo bet kurioje situacijoje yra itin mažas. Sandorinis lyderis – orientuotas į efektyvumą ir direktyvą. Tuo tarpu transformacinis lyderis yra orientuotas į aukštą pasekėjų motyvavimą vardan reikalingų tikslų pasiekimų, o charizmatinis lyderis siekia įkvėpti savo pasekėjus per savo žavesį ir stiprią retoriką. Remiantis tokia informacija, buvo pastebėta, kad A1 informanto lyderis yra itin atviras dalintis apie organizacijos krizines situacijas su darbuotojais: *„Taip kalbamės, pasakoja. Žinau viską, kas vyksta.“ (A1).* Toks pavyzdys rodo, kad lyderis turi demokratinio lyderio bruožų. Informantas A2 dalijosi gan priešinga patirtimi, nes ypač pandemijos metu pasirodė, kiek lyderiui yra svarbūs jo darbuotojai ir jų emocinė gerovė. Informantė pasakojo, kad lyderis vienas nusprendė, kurie darbuotojai turės išeiti neapmokamų atostogų iki kol

situacija pagerės, o kurie keli liks dirbti toliau. Tokia pandemijos krizinė situacija buvo sprendžiama be jokių diskusijų, nebuvo skiriama dėmesio darbuotojų emocinei gerovei ar streso valdymui:

„<...> tai ta komunikacija įvyko tokia labai pasyvi ir tiesiog ramiai atėjęs vieną dieną jisai mums tiesiog pasakė, kad šitie ir šitie žmonės rytoj galit neateiti į darbą, nes jums jo dabar tiesiog nėra ir nepateikė jokio sprendimo problemos. Tai jeigu norit galit išeiti iš darbo, o jeigu ne, tai ir tam yra nemokamas, o neapmokamos atostogos, nes apmokamų atostogų taip pat negalėjome imti.“ (A2)

„Visiškai jis nesureikšmino to, kad kažkam galbūt blogai, kad kažkam sukels kažkokių sunkumų savo tokiu sprendimu. Tai realiai nebuvo jokios reakcijos visiškai jisai pasakė, kad taip turi būti ir ir tiesiog toliau gyvenam ir tie, kas dirbam toliau, dirba ir viskas.“ (A2)

Toks lyderio greitas sprendimas kriziniu metu rodo, kad lyderis yra orientuotas į autoritarinę komunikaciją, kadangi sprendimą priėmė pats vienas, greitai ir aiškiai parodė savo poziciją dėl organizacijai patogių sprendimų, o ne darbuotojų emocinei gerovei.

Santykis tarp lyderio ir pasekėjo yra itin reikšmingas dėmuo, siekiant suvokti informantų lyderį ir jų komunikaciją. Informantų buvo klausiama apie reguliarius individualius ar grupinius pokalbius su jų lyderiais. Informantai dalijosi, kad konkrečių ir reguliarių susitikimų su lyderiais nėra. Jie yra arba organiškai vykstantys, arba kai yra tam tikros problemos ir visi darbuotojai sukviečiami į vieną vietą (žiūr. 23 lentelė).

23 lentelė. Darbuotojų patirtys apie individualius pokalbius su savo lyderiais, sudaryta darbo autorės

Kategorija	Subkategorija	Ištrauka
Darbuotojų lyderių komunikacijos vertinimas	Individualūs pokalbiai	A1: „Tokių, kad specialiai inicijuotų nėra, jie jie tiesiog taip gaunasi. Eigoj darbo nu tenka pasikalbėti.“ A2: „Gal daugiau jau perėjus į aukštesnę poziciją. Yra taip nutikę, kai tiesiog buvo darbas su munitine ir buvo įvelta klaida. Tai tuomet pasikvietė, bet tada pakankamai švelniai viską paaiškino, paklausė, kodėl buvo padaryta klaida. Ir mes ten viską puikiai išsisprendėm. Bet dirbant žemesnėse pareigose, tai turbūt, žinokit, nebuvo tokio atvejo, kad būtų pasikvietęs atskirai. Viskas būdavo sprendžiama bendrai, darydavo bendrus susirinkimus, susirinkdavo visi bendrojo patalpoj. Ir tada bandydavo spręsti problemą, kažkokį iškilusią, kurioj buvo padaryta kažkokių klaidų, bet dažniausiai viskas baigdavosi dideliu barniu, dideliais pykčiais, nepasitenkinimas ir dažnai šauksmais iš lyderio pusės.“ A3: „Ir kaip tik prieš savaitę atėjo tas laikas, kada turėjome vėl susitikti, aptarti metinio plano, tačiau susitikimas neįvyko, nes mano lyderis nepranešęs neatvyko į pokalbį, o kaip vėliau paaiškėjo, jis apie pokalbį pamiršo ir pažadėjo, kad į perkels į kitą dieną. Tačiau vis dar pokalbis nėra suplanuotas ir neaišku, ar jis iš viso įvyks.“ A4: „<...> mes nelabai turim kažkokių tokių tvarkų, kaip reikia tenais, kaip turėtų atrodyti mūsų standartinis, tarkim, susirinkimas ar panašiai, tiesiog būna toks laisvo formato labiau.“

Interviu metu informantai taip pat dalijosi, kad kartais trūksta komunikacijos iš jų lyderių. Buvo ieškota priežasčių, kodėl lyderiai kartais nekomunikuoja arba tą daro per mažai. Informantai dalijosi savo mintimis, kad galbūt jų lyderiai yra labai užsiėmę ir neturi tam pakankamai laiko, o galbūt tiesiog neteikia

didelės reikšmės apskritai bendravimui ir santykio užmezgimui. Taip pat vienas iš informantų dalijosi, kad dažniausiai gauna jau apdorotą informaciją, bet jaučia, kad trūksta didesnio konteksto ir įtraukimo į pradinę informacijos apdorojimo procesą kartu su savo lyderiais:

„Net nežinau, galbūt mano lyderis turi labai daug darbų ir yra užsiėmęs savais reikalais ir galbūt jis to nesusieks, kad reikėtų mums tarpusavyje labiau bendrauti. Galbūt jį tenkina bendravimas toks, kad jis man skiria užduotis, aš jas padarau ir bendravimas ties tuo baigėsi.“ (A3)

„<...> su manim nėra viskas labai aiškiai komunikuojama. Aš jau gaunu tokią labiau sukratytą, sakykim informaciją. Aš nelabai gal dalyvauju toje diskusijos dalyje apskritai <...>“ (A4); „Ta lyderių komunikacija, aš matau skylių, aš matau, aš tiesiog žinau tai iš savo, tarkim magistro kompetencijos. Aš matau, kad nu tai, kad ne visi dalykai vyksta taip, kaip turėtų vykti.“ (A4).

Tokios informantų patirtys rodo, kad visgi yra komunikacijos trūkumų tarp jų ir lyderių. Informantams yra svarbu būti įtrauktiems į tam tikras diskusijas, kad galėtų suvokti platesnį kontekstą ir galėtų sėkmingiau atlikti užduotis.

Taigi, siekiant apibendrinti informantų lyderių komunikacijos stilių, įvertinus pateiktą informaciją, galima teigti, kad yra matoma demokratinio lyderio apraiškų, nes lyderis yra atviras idėjoms, įtraukia į sprendimų priėmimą, daug bendrauja, žmonės ir aplinka yra itin svarbūs faktoriai. Taip pat galima matyti autoritarinio lyderio apraiškų, nes dėmesys yra fokusuojamas į rezultatą, o ne į žmones ir jų gerovę, taip pat yra panaudojama ir agresyvi kalba, sprendimai yra priimami neatsižvelgus į darbuotojus ir jų poreikius. Taip pat galima matyti ir sandorinės komunikacijos lyderių apraiškų, kadangi komunikacija yra daugiausiai fokusuojama apie darbą ir užduotis, dėmesys skiriamas efektyvumui, nors informantai apie papildomus atlygius ar bausmes – neužsiminė. Kaip bebūtų, tolimesnėje analizėje bus skiriamas didesnis dėmesys, siekiant įvertinti veiksmus, kurie didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir kokią reikšmę lyderių komunikacija tam turi. Tokia analizė padės dar labiau atskleisti darbuotojų patirtis.

4.5. Lyderio vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijoje

2.2. poskyryje daug dėmesio yra skiriama darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šiame poskyryje yra aprašomi veiksniai, kurie didina darbuotojų pasitenkinimą organizacijoje. Buvo minima, kad grįžtamasis ryšys darbuotojui yra itin svarbus ir reikalingas aspektas, tam kad jis galėtų siekti geresnių darbo rezultatų bei patenkinti savo lyderio lūkesčius, motyvacija taip pat vienas iš svarbiausių aspektų, didinantis darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Motyvacija – tai efektyvus būdas lyderiui nukreipti darbuotojus siekti geresnių rezultatų, būti veržliais ir norėti būti organizacijos dalimi. Darbuotojus motyvuoja tiek materialiniai, tiek nematerialiniai aspektai, tokie kaip: profesinio augimo galimybės, paaukštinimai, darbuotojo vaidmens aiškumas organizacijoje, organizacinė parama jos prireikus ir panašiai. Būtent per šiuos aspektus, interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi ir kokias galimybes jiems lyderis suteikia organizacijoje bei kiek jie jaučiasi svarbūs ir reikalingi.

Informantų buvo klausiama, ar apskritai jų lyderis teikia jiems grįžtamąjį ryšį ir kaip jis atrodo. A1 informantas pasidalijo, kad grįžtamojo ryšio struktūros nėra, tačiau lyderis, esant poreikiui, jį visada

suteikia: „*Natūraliai visiškai natūraliai, nes labai šiltas bendravimas turim tikrai nuostabų lyderį. Tai nieko nereikia specialiai daryti.*“ (A1). Tuo tarpu informantas A3 grįžtamojo ryšio iš savo lyderio praktiškai nesulaukia: „*Dažniausiai lyderis neduoda jokio atgalinio ryšio man apie padarytus užduotis ir neiškomunikuoja, kaip man sekėsi padaryti tam tikrą užduotį. Kartais pasako ačiū nebent.*“ (A3), o paklaustas, iš kur žino, ar jo užduotys yra atliktos tinkamai, informantas paminėjo, kad iš nekomunikavimo supranta, kad viskas gerai, nes jei būtų blogai – lyderis pasakytų: „*Dažniausiai sprendžiu iš to, kad lyderis nieko nepasako, tai yra nepasako jokių blogų žodžių. Man tai tiktai iš to ir galvoju, kad tikriausiai padariau viską gerai, nes jeigu padaryčiau kažką netinkamo, tai manau, kad lyderis tuomet susisiektų ir pasakytų, kad kažkas negerai.*“ (A3). A4 dalijosi, kad grįžtamąjį ryšį iš savo lyderių gauna, tačiau visų pirma jis būna pateiktas rašytiniu būdu, o turinys konstruktyvus, bet kartais lakoniškas: „*<...> labai konstruktyviai dažniausiai tai būna, kad pas mane yra sugrįžtama. Nu, su tuo grįžtamoju ryšiu pas mane yra ateinama per rašytinę komunikaciją.*“ (A4); „*<...> grįžtamasis ryšys, jo turinys būna toks pakankamai lakoniška. Sakykim, kad arba tai yra gerai, arba blogai pagalvok daugiau, pagalvok įdomiau.*“ (A4). Svarbu yra pažymėti, kad 2.3. poskyryje, analizuojant grįžtamojo ryšio vertę, yra akcentuojama, kad grįžtamasis ryšys yra veiksmingesnis, kada jis yra teikiamas akis į akį.

Taip pat informantai dalijosi patirtimi, kuomet atsirado kliūčių gauti reikiamą grįžtamąjį ryšį iš savo lyderio. Vienas informantas pasakojo, kad grįžtamasis ryšys, jei jį galima taip vadinti, iš esmės dažniausiai gali būti gaunamas kartą per metus, per metinius darbuotojų pokalbius. Tokių pokalbių metu, lyderiai aptaria darbuotojų darbo rezultatus, sudaro preliminarų planą ateinantiems metams. Informantas susitarė su lyderiu, kad susisieks kas du mėnesius, pažiūrėti, kaip sekasi vykdyti metinį planą, tačiau numatytas toks antrasis reguliarus susitikimas neįvyko, nes lyderis pamiršo apie šį susitikimą ir neprisijungė prie numatyto pokalbio. Informantas pasakojo, kad lyderis neatsiprašė, tik pažadėjo, kad perkels susitikimą į kitą dieną:

„Ir kaip tik prieš savaitę atėjo tas laikas, kada turėjome vėl susitikti, aptarti metinio plano, tačiau susitikimas neįvyko, nes mano lyderis nepranešęs neatvyko į pokalbį, o kaip vėliau paaiškėjo, jis apie pokalbį pamiršo ir pažadėjo, kad į perkels į kitą dieną. Tačiau vis dar pokalbis nėra suplanuotos ir neaišku, ar jis iš viso įvyks.“ (A3)

Informantas A4 taip pat dalijosi situacija, kada jo lyderis visiškai nebuvo pasiekiamas kurį laiką ir negalėjo aptarti, kaip sekasi atlikti užduotį:

„Aš ten buvau parengusi savo dalį ir tiesiog mano vadovė truputį dingo <...>.“ (A4)

Tokios informantų patirtys, kuomet jų lyderis nėra pasiekiamas arba tiesiog pamirša apie suplanuotus susitikimus, rodo, kad lyderio dalyvavimas ir pasiekiamumas yra gan ribotas, kas darbuotojams sudaro sunkumų siekti gerų darbo rezultatų ir didesnio efektyvumo.

Informantų taip pat buvo klausiama apie tai, kaip jie jaučiasi teikdami grįžtamąjį ryšį savo lyderiui, jei tokią galimybę iš vis turi. 2.2. poskyryje yra kalbama, kad abipusis grįžtamasis ryšys, t. y. kai tiek lyderis, tiek darbuotojas vienas kitam suteikia grįžtamąjį ryšį, yra veiksmingesnis ir daugiau rezultatų atnešantis dėmuo. Vieni informantai pasidalijo, kad neteko teikti grįžtamojo ryšio savo lyderiui, nes nedrįsta ir bijo,

kad bus nesuprasti, kiti informantai pasidalijo, kad nors ir jaučia, jog turi erdvės išsakyti savo nuomonę lyderiui, visgi trūksta daugiau iniciatyvos iš lyderio priimti tą grįžtamąjį ryšį ir į jį atsižvelgti:

„<...> lyderis yra aukštesnis už mane įmonės tame range tokiame ir manau, kad negalėčiau išsakyti jam kritikos, arba galbūt bijau, kad jisai supras mane kažkaip neteisingai ir galbūt nuo to nukentės mūsų ateities santykiai, darbo santykiai.“ (A3)

„<...> kaip ir taip, ta prasme aš nesijaučiau, kad nu vat mane kažkokaip sukausto, nes iš esmės man yra komunikuojama, kad nu tu sakyk, jeigu kažkas yra ar panašiai, ir aš sakau, bet tiesiog nu ne visą laiką į tai yra atsižvelgiama. Tikrą grįžtamąjį ryšį, galbūt jie tiesiog nelabai gal ir suvokia, kad aš tą grįžtamąjį ryšį teikiu.“ (A4)

Tokia informantų patirtis rodo, kad darbuotojai iki galo nesijaučia drąsūs, teikdami grįžtamąjį ryšį savo lyderiui. Nėra iki galo sukurta saugi erdvė tą daryti ir apsieiti abiemis naudinga informacija, siekiant geresnių darbo rezultatų.

Informantai patvirtino, kad trūksta grįžtamojo ryšio iš savo lyderių ir kad nėra iki galo viskas aišku: *„<...> o iš esmės turbūt iš vadovo tiesiog užtenka jau tada tikrai to, ar aš ten padariau viską ką reikėjo. Toks gal būtų smagu gauti tą grįžtamąjį ryšį. Aš tiesiog suprantu, kad jie nelabai turi resursų.“ (A4).* Taip pat vienas iš informantų pasidalino, kad yra tekę galvoti apie išėjimą iš įmonės, nes ypatingai trūko grįžtamojo ryšio, ypač kai nesiseka atlikti užduočių: *„<...> galbūt tos situacijos būna tuomet, kai nepasiseka atlikti tam tikrą užduotį arba kalbant apie lyderį, kad jisai nesuteikia grįžtamojo ryšio man.“ (A3).*

Grįžtamasis ryšys taip pat yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija. Kaip jau buvo minėta, motyvacija apskritai yra vienas iš veiksmingiausių aspektų, didinančių darbuotojų norą dirbti ir siekti rezultatų. Lyderio vaidmuo ties darbuotojų motyvacija yra bene didžiausias, kadangi lyderis yra pagrindinis asmuo, esantis arčiausiai savo pasekėjo. Interviu metu gan didelis dėmesys buvo skiriamas, aiškinantis, kas apskritai darbuotojus motyvuoja jų darbovietėje, kaip tai yra susiję su lyderių komunikacija, ar jie jaučiasi, kad jiems trūksta motyvacijos ir kodėl.

Dauguma informantų dalijosi, kad jų didžiausia motyvacija dirbamoje organizacijoje yra susijusi su darbo sąlygomis, darbo valandomis, papildomomis tam tikromis naudomis, pažintimis su naujais žmonėmis:

„Tai kadangi dirbu didmeninėje prekyboje, būtent su drabužiais, tai mes gauname tokių lengvatų, kad galime pasiimti, už savikainą tam tikrą kiekį drabužių per mėnesį. Kas tikrai yra labai, labai didelis plusas. Turime laisvę rinktis atostogas, kada norime galima išeiti kelis kelis kartus per metus galima ir po kelias dienas visiškai nesvarbu, nereikia iš anksto nusistatyti, kada norim, turim laisvę išeiti tiek pas gydytojus, tiek susitvarkyti reikalus. Nėra problemos, visuomet išleidžia.“ (A2)

„Mane motyvuoja geros darbo sąlygos, tinkamos darbo valandos, darbo komanda. Vykstantys teambuilding'ai ir draugiška bei rami aplinka.“ (A3)

„Mane labai motyvuoja naujos pažintys su žmonėmis iš skirtingų šalių. Visas tas turbūt kultūrinis sakykime, aspektas, kurį aš gaunu su šituo darbu. Man labai smagu, kad aš gaunu galimybę keliauti daug ir susipažinti su skirtingom kultūrom <...>.“ (A4)

Viena iš informančių dalijosi, kad jos motyvacija labiausiai yra susijusi su gerų rezultatų pasiekimu, kai atmosfera būna pozityvi, kai lyderis aiškiai išreiškia džiugesį dėl rezultatyvumo:

„Nu turbūt tai, kad kai darbai padaryti, kai viskas sklandžiai susitvarkom, tai tokia atmosfera būna smagi. Tai turbūt va tas galutinis rezultatas vėl motyvuoja toliau eiti ir kitus darbus daryt, kad būtų vėl tas rezultatas geras.“ (A1)

„Nu pasidžiaugė tai irgi vat vėl tą motyvaciją kelia va toks man atrodo čia uždaras, toks yra rateliu ir eina viskas.“ (A1)

Galima matyti skirtingą dinamiką tarp informantų motyvacijos didėjimo: informantai, kurių lyderiai yra labiau orientuoti į rezultatą, užduočių atlikimą – motyvacijos randa ne komunikacijoje ir gerame santykiyje su savo lyderiu, o kitose naudose, tokiose kaip geros sąlygos, tinkamos darbo valandos, galimybė bet kada naudotis atostogomis, na, o informantas, kuris teigia, kad lyderis yra orientuotas į žmones ir aplinką – motyvacija būtent didėja, nes yra pasiekiami geri darbo rezultatai ir organizacijoje yra puiki atmosfera.

Kalbant apie motyvacijos stoką, vienas iš informantų dalijosi situacija, kuomet lyderis net privertė darbuotoją jaustis pažemintu, o kitas informantas pasakojo, kad demotyvaciją jaučia tuomet, kai nejaučia jokio rūpesčio iš savo lyderio: „<...> rūpesčio visai nejaučiu ir kaip ir minėjau, kad tokiu poelgiu mano motyvacija ir pasitikėjimas lyderiu mažėja.“ (A3). Informantas A4 pasakojo, kad motyvacija krito tuomet, kai vienu metu turėjo itin daug darbų, buvo sunku su jais tvarkytis, o papildomo įvertinimo, pavyzdžiui atlygio pakėlimo, nebuvo: „<...> kas turbūt pradėjo labiausiai demotyvuoti vienu periodu tai, kad tiesiog labai daug pradėjo krautis užduočių. Ir tiesiog nu iš esmės kažko kaip pasakyt atlyginimas už tas užduotis jisai nekito, bet užduočių pradėjo daugėti ir tai buvo toks labai juodas periodas, kur tiesiog atrodo, kad aš va tiesiog nepajutau kaip mano krūvis tiesiog labai išaugo.“ (A4).

Kaip jau yra matoma, finansiniai aspektai organizacijoje, darbuotojams taip pat yra itin svarbūs ir prisideda prie jų didesnio rezultatyvumo ir apskritai motyvacijos dirbti. Kaip jau buvo minėta, A4 informantas dalijosi, kad padidėjus krūviui, jokio papildomo atlygio už tai negavo. A3 informantas taip pat pasakojo, kad trūksta didesnio finansinio paskatinimo, ko pasekoje krinta motyvacija: „Kai vyksta kalba apie atlyginimą, na apie pakėlimą, ir kai negaunu premijų už atliktus savo darbus.“ (A3)

Vienas iš informantų pasakojo, kad lyderis pats niekada neinicijuoja atlyginimų pakėlimų, nėra jokių reguliarių susitikimų tam aptarti, todėl patys darbuotojai inicijuoja tokius susitikimus su savo lyderiu. Paklausus, kaip tokie susitikimai įprastai atrodo, A2 informantas papasakojo, kad savo lyderiui pateikia informaciją apie tai, kada paskutinį kartą buvo keistas atlyginimas, o tuomet lyderis sprendžia, ar keisti atlygį, ar ne:

„<...> tiesiog pasakai, kad dirbi tiek ir tiek laiko. Jam primini, kiek laiko dirbi, kiek laiko yra nekeltas atlyginimas, tarkim, pusę metų ir kad norėčiau, kad jis pakiltų, kad

pakeltų atlyginimą ir tiesiog tada sulauki atsakymo taip arba ne. Tai visaip man asmeniškai visaip yra buvę.“ (A2)

Tuo tarpu informantas A4 pasakojo, kad papildomo atlygio jokio negauna, tačiau kadangi informanto darbas yra susijęs su projektais ir išvažiuojamaisiais mainais Europos šalyse, turi galimybę nemokamai keliauti į paskirtas šalis. Įdomus aspektas yra tai, kad darbuotojo lyderis apie tas keliones komunikuoja ir perteikia lyg papildomą naudą, nors pasak informanto, tai yra tiesiog darbo dalis, o ne papildoma nauda:

„<...> naudos būdavo tai, kad aš nemokamai galėdavau važiuoti į tuos projektus. Iš esmės, jeigu dengdavo viską, aišku, tai būdavo viskas, ar kaip pasakyti projekto ribose, sakykim, tai vis tiek aš gaudavau finansavimą iš projekto, ne iš organizacijos. Tai būdavo tai kaip per jo, bet na iš esmės, tai man labiau buvo komunikuojama, kaip pasakyti, kaip nauda, kai realiai jie turėjo, man tai suteikti <...>.“ (A4)

Taigi, galima matyti, kad keletas lyderių nėra suinteresuoti motyvuoti savo darbuotojus materialiniais aspektais, taip pat neinicijuoja jokių susitikimų dėl jų dabartinio atlygio įvertinimo, na, o kiti lyderiai, netgi naudojasi privaloma darbo dalimi – keliones, kaip papildoma nauda organizacijoje.

Sekantis itin svarbus aspektas, kuris prisideda prie darbuotojų didesnio pasitenkinimo darbu organizacijoje – tai streso valdymas organizacijoje. Lyderiai, turėtų būti suinteresuoti užtikrinti savo pasekėjų streso valdymą, kadangi per didelis stresas gali paveikti darbuotojų pasitenkinimo lygį. Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojų lyderiai prisideda prie jų streso valdymo. Vienas iš informantų dalijosi, kad lyderis yra itin suinteresuotis užtikrinti, kad joks stresas neužvaldytų darbuotojų, todėl inicijuoja, pagal poreikį, susitikimus, kur su darbuotojais aptaria esamą stresinę ar įtampą keliančią situaciją: *„Nu kalbasi iš tikrųjų, tada daro vis tiek tokius susirinkimus bendrus, kad nu pasikalbėt kad, kad išsiaiškinti kur kas negerai, kodėl taip.“ (A1)*. Tuo tarpu A3 informantas pasidalijo, kad nejaučia, jog lyderis užtikrintų streso valdymą organizacijoje, kai kyla kažkokios įtampos, nes lyderis daugiau kalba nei užsiima reikalingais veiksmais, išsprendžiant problemas: *„<...> mano lyderis reaguoja dažniausiai neutraliai arba pažada, kad išspręs tam tikrą situaciją, kuri kelia įtampą ir stresą. Tačiau dažniausiai sprendimo rezultatų tenka laukti ilgai, net kelis mėnesius. Tai, kaip ir minėjau, dažniausiai tai yra tiktai kalbos, o ne veiksmai.“ (A3)*.

Pareigų ir atsakomybių aiškumas taip pat užtikrina darbuotojų didesnę rezultatyvumą organizacijoje. Kuo darbuotojas labiau supranta, ką jis turi daryti konkrečioje užduotyje, tuo jis geriau gali atlikti užduotį. Vienas iš informantų pasidalijo informacija, kad darbo pareigos ir atsakomybės yra labai aiškos: *„Taip aiškiai labai aiškiai, nes nieko apart dokumentų nedarau.“ (A1)*, o informantas A2 pasakojo, kad pradžioje įsidarbinus kaip sandėlio darbuotoja, iš lyderio neatėjo jokia informacija apie pareigas ir atsakomybes, viso to buvo išmokyta esamų darbuotojų:

„Kai įsidarbinau kaip sandėlio darbuotoja, tai buvo man tiesiog pasakyta, kad kai aš nueisiu dirbti į sandėlį, ten dirbančios merginos man viską papasakos, ką reikės daryti, tai jisai man visiškai neapibrėžė mano pareigų.“ (A2)

Kalbant apie darbuotojų vaidmenį organizacijoje, informantų buvo paprašyta pasidalinti, kaip jie jaučia, kad jų vaidmuo yra vertinamas organizacijoje. Beveik visi informantai jaučia, kad bent kažkokia dalis jų vaidmens yra svarbi organizacijoje. Vieni jaučia, kad yra svarbūs dėl to, kad iš tiesų taip jaučiasi, kiti dėl to, kad yra papildomos rankos, kurios tiesiog atlieka svarbius darbus įmonėje, atnešančius rezultatų ir kokybės, kiti dėl to, nes lyderis leidžia suprasti, kad jam yra lengviau, kai tas darbuotojas čia yra (žiūr. 24 lentelė).

24 lentelė. Darbuotojų vertinimas dėl jų vaidmens svarbos organizacijoje, sudarytas darbo autorės

Kategorija	Subkategorija	Ištrauka
Lyderių komunikacijos vaidmuo darbuotojų patirtyse	Vaidmuo organizacijoje	A1: „Svarbus, labai svarbus, gerai jaučiuosi.“ A2: „Negalėčiau pasakyti, kad aš vienintelė, kad būtent aš, mano būtent atliekamas darbas padaro kažkokią labai didelę įtaką darbovietėje, tačiau kaip mes dirbanti kaip visuma. Ypač kuomet buvau kaip sandėlio darbuotoja kaip visuma, tai taip. Mes padarome labai didelę įtaką įmonei, kad ji tiesiog gyvuotų.“ A3: „<...> lyderis kartais būna pasako, kad jam yra lengviau dirbti, kai aš padedu jam atlikti tam tikras užduotis.“ A4: „Aš manau, kad gal atsižvelgiant į tai, kad į mane pakankamai dažnai kreipiasi, tiesiog, kad nu vat to reikėtų, ir to reikėtų. Turbūt taip, jie be manęs neišsiverstų. Man atrodo, jiems būtų tiesiog sunkiau dėl ekstra rankų, bet ar tai yra būtent dėl to, kad kokia aš esu ir dėl savo kompetencijos? Ar tai yra tiesiog dėl to, nes aš turiu tiesiog dvi rankas ir galvą, su kuriom galiu dirbti. Tai vat man sunku turbūt pasakyti, dėl ko aš čia esu.“

Profesinis tobulėjimas organizacijoje kaip ir motyvacija, vaidmuo, pareigų aiškumas, grįžtamasis ryšys, yra neatsiejamas nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu organizacijoje. Profesinis augimas suteikia darbuotojams galimybes tobulėti ir kelti kompetenciją, ko pasekoje jų pasitenkinimas darbu organizacijoje didėja. Interviu metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokias profesines augimo galimybes informantai gauna iš savo organizacijos arba tiesiogiai iš lyderio. Informantas A1 pasakojo, kad lyderis pasirūpina naudingais mokymais, taip pat su pačiu darbuotoju pasidalina ir pasitaria, ar norėtų ir būtų naudinga: „*Taip prisideda, nuperka ir mokymų, ir šiaip pasiūlo kažką nemokamai. Jeigu randa tuoj atsiunčia nuorodas, kad pasižiūrėčiau, gal įdomu bus.*“ (A1). Informantų A3 ir A4 patirtys yra kiek panašesnės, nes abu informantai profesinį augimą gauna ne per papildomus mokymus ar kitokius resursus, bet pagrįdę per naujas deleguotas užduotis. Skirtumas tarp šių informantų yra tas, kad A4 informantas jaučia, kad naujos užduotys yra labiau primetamos su lūkesčiu, kad bus įvykdytos, atliktos su gerais rezultatais be jokių papildomų resursų:

„<...> užduotis, kurias gaunu kad ir iš savo lyderio, jos dažniausiai būna pasikartojančios, bet kartais būna naujos ir nematytos, tad iš tų naujų užduočių iš naujo naujų darbo dalykų mokausi, naujovių ir taip prisideda. Manau, prie mano tobulėjimo, įgaunu naujos patirties ir naujų žinių.“ (A3)

„Tiesiog man meta kuo daugiau projektų. Man atrodo aišku, pasidalina literatūra, kuri gali būti naudinga man ir ten visokiais internetiniais šaltiniais ir panašiai, bet finale viskas tiesiog yra toksai įmetimas į vandenį ir tikėjimasis, kad kad išlaikysiu galvą virš vandens.“ (A4).

Apie palaikymą iš organizacijos labiausiai savo patirtimi pasidalino informantas A4, kadangi tiesiogiai susidūrė su situacija, kuomet jos ypatingai reikėjo. Informantas A4 vienu periodu ir studijavo

magistrantūros studijas, ir dirbo, tad laikotarpis buvo gan sudėtingas. Paklausus, ar buvo kas palaikė, pagrindė informantas A4 palaikymą jautė ne iš darbovietės, o iš universiteto, studijų koordinatorės: „<...> tai iš esmės palaikymo šiaip labai daug gavau ir iš savo studijų koordinatorės <...>.“ (A4); „<...> labai daug nešė tai, kad nu vat aš turiu tą pagalbą iš universiteto.“ (A4). Paklausus informanto A4, ar gali prisiminti, ar be universiteto ir studijų koordinatorės, jautė palaikymą iš savo darbovietės, informantas pasidalijo, kad kažkiek galbūt ir jautė palaikymą, nes lyderis tardavosi dėl darbuotojo galimybių dalyvauti vienokiame ar kitokiame projekte: „<...> manęs nedėdavo į tuos projektus, kur žinodavo, kad aš turiu kažkokius, tarkim, sunkesni, svarbesni atsiskaitymų laikotarpį.“ (A4); „<...> jeigu kaip kur dar aš tą pagalbą mačiau nu, jo šiaip pakankamai visą laiką girdžiu tai, kad jie atsiklausia manęs, tiesiog ar aš tuo laikotarpiu galėsiu, tiesiog ar aš būsiu pilnai pasiekiamas.“ (A4).

Taigi, galima matyti, kad informantų patirtys vienokiose srityse yra gan panašios, o kitose srityse skirtingos. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai, kurių lyderių komunikacija yra labiausiai nukreipta į demokratinę, t. y. lyderis yra atviras idėjoms, dalinasi sprendimų priėmimo galimybėmis su darbuotojais, valdo stresą darbe ir kitaip prisideda prie darbuotojų emocinio stovio, jaučiasi labiau motyvuoti, patenkinti savo finansiniu stoviu, jaučia, kad pareigos ir jų vaidmuo yra svarbūs organizacijoje, turi suteiktų resursų auginti savo įgūdžius ir kompetencijas. Tuo tarpu, kaip galima matyti, informantas, kurio lyderio komunikacija yra orientuota į autoritarinę, jaučia motyvaciją dirbti ir likti organizacijoje ne dėl komunikacinių aspektų, o dėl tokių kaip papildomų naudų krepšelio, galimybės atostogauti patogiu metu, išsiprašymo pas gydytojus ir pan. Taip pat, lyderis, kurio komunikacija yra autoritarinio stiliaus, neprisideda prie darbuotojo vaidmens, kaip svarbaus, pripažinimo, taip pat nesuteikia jokio profesinio augimo galimybių bei yra orientuotas tik į rezultatus ir akivaizdžiai atskleidžia, kad darbuotojas nejaučia didelio pasitenkinimo darbu. Toks santykis sukuria emocinį atotrūkį tarp lyderių ir darbuotojų. Darbuotojai, kurių lyderių komunikacija susimaišo su keliais komunikacijos stiliais: sandoriniu, galbūt kažkiek autoritarinio ir dalinai demokratinio, jaučiasi gan įvairiapusiškai, nes patirtys nėra nuoseklios ar pastovios. Kartais darbuotojai jaučia, kad lyderis lyg ir suteikia grįžtamąjį ryšį, bet iš esmės dažnesniu atveju jo trūksta arba būna negana, kad teisingai būtų galima suprasti užduotį arba jos sėkmingumą. Taip pat darbuotojams ties tam tikromis užduotimis yra suteikiama galimybė priimti sprendimą ar prisidėti prie tam tikrų idėjų generavimo, tačiau trūksta dažnesnio įtraukimo į pradinę komunikaciją, kad aiškiai suvokti visą kontekstą. Bendrai galima teigti, kad lyderio komunikacija darbuotojų pasitenkinimui darbu turi didelę reikšmę, formuojant darbuotojų emocinį ryšį su įmone. Aiškus, pagarbus ir įtraukiantis bendravimas stiprina darbuotojų lojalumą ir norą siekti aukštesnių rezultatų. Yra aiškiai matoma, kad darbuotojai, kurie mato savo lyderio komunikacijos trūkumą, kartais jaučiasi demotyvuoti, neįvertinti ir iki galo nesuprasti.

Diskusija

Atlikta mokslinės literatūros analizė labai aiškiai parodė, kad lyderis ir jo vaidmuo komunikacijoje yra itin svarbus aspektas. Galima matyti, kad Kelė ir Makdonaldas (2019), analizavė autoritarinio ir demokratinio lyderio bruožus, teigė, kad autoritarinis lyderis nėra suinteresuotas suteikti grįžtamąjį ryšį savo pasekėjams, o demokratinis lyderis – kaip tik yra orientuotas į darbuotojus ir jų rezultatyvumą. Empirinio tyrimo rezultatai atitinka Kelė ir Makdonaldo (2019) teiginius apie demokratinį ir autoritarinį lyderį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek respondentai, tiek informantai, kurių lyderiai yra labiau autoritarinio komunikacijos stiliaus, retai arba visai nesuteikia grįžtamojo ryšio, o demokratiniai lyderiai ir jų komunikacija yra stipriai orientuota į žmogų, sėkmę ir apskritai pasitenkinimą, o tik po to į rezultatus. Pavyzdžiui, Norris, Ghahremani ir kt. (2021) teigė, kad nors liberali lyderystė dažniausiai yra suvokiama per lyderio pasyvumą ir nebuvimą, visgi kartais toks lyderystės stilius yra siejamas su delegavimu kaip teigiamu bruožu. Visgi, empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad apskritai gan maža dalis respondentų apskritai identifikavo savo lyderį kaip liberalų, tačiau ta mažoji respondentų dalis, t. y. 118 asmenų, iš dalies arba visiškai sutiko su teiginiu, kad jie turi pilną laisvę priimti sprendimus ir savarankiškai spręsti kilusias problemas. Tuo tarpu, Cajus, Kanas ir kt. (2024) analizavo sandorinį lyderį ir jo valdymo bruožus, kurie tokį lyderį apibūdina kaip aiškiai komunikuojančius lūkesčius, nurodančius aiškius darbuotojų vaidmenis, nustatančius atlygius už sėkmę ir bausmes už lūkesčių neatitikimą. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad tokie lyderiai ir jų tikslas siekti užsibrėžtų tikslų, yra teigiamai susijęs su darbuotojų įgūdžiais ir kompetencijomis organizacijoje. Tai reiškia, kad darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, kai turi galimybę mokytis ir kelti kompetenciją. Kalbant apie charizmatinį lyderį ir jo komunikaciją, tai galima teigti, kad šis turi itin glaudų ryšį su darbuotojų pasitenkinimu. Menė, Juė ir Liu (2020) teigė, kad charizmatinis lyderis yra itin supratingas, išreiškiantis rūpestį ir jautrumą savo darbuotojams, vyrauja aukštas pasitikėjimas vienas kitu, o žinutės yra aiškos, tikslios, bet patrauklios. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu įtaką daro charizmatinis lyderis, nes pastarasis yra susijęs su streso valdymu. Tai reiškia, kad darbuotojai, identifikuojantys savo lyderį kaip charizmatinį, jaučia, kad turi resursų suvaldyti savo stresą, o tai tiesiogiai yra susiję su pasitenkinimu darbu.

Toks atliktas tyrimas ir gauti rezultatai prisideda prie platesnio lyderių komunikacijos ir jų reikšmės darbuotojų pasitenkinimu darbu reiškinio supratimo Lietuvos kontekste, kadangi iki šiol tokia tema buvo mažai nagrinėta. Gauti rezultatai rodo, kad organizacijose lyderių vaidmuo yra itin svarbus tam, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai. Lyderių komunikacijos stilius tiesiogiai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu lygmens, kas yra susijęs su geresniu rezultatyvumu ir efektyvumu. Visgi, tyrimo imtis buvo gan ribota ir galėjo nepasiekti visų suinteresuotų asmenų, rezultatų apibendrinimas visai šaliai gali būti kiek ir netikslus. Nors tyrimo imtis nėra pakankama teigti, kad visi darbuotojai jaučiasi taip kaip buvo įvardinta, visgi, tiek teorijos analizė, tiek praktiniai radiniai rodo, kad bent daliai darbuotojų yra svarbu, kad jų lyderis bendrautų su jais, įtrauktų į sprendimų priėmimą, aiškiai apibrėžtų jų vaidmenį ir svarbą organizacijoje.

Kalbant apie šį atliktą tyrimą ir tam, kad pastarasis būtų labiau reprezentatyvus ir apibūdinantis didesnę visumą asmenų, ateityje būtų galima įtraukti daugiau respondentų ir informantų, siekiant išanalizuoti, kaip lyderių komunikacija yra susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Taip pat nurodyta tyrimo populiacija buvo tik privačių įmonių darbuotojai, tad ateityje būtų galima daryti lyginamąją analizę,

įtraukiant viešojo sektoriaus įmones. Toks tyrimo praplėtimas gali prisidėti prie gilesnių išvalgų, patikimesnių rezultatų ir svaresnių argumentų.

Išvados

1. Lyderystė – tai plačiai analizuojamas procesas. Lyderystės apibrėžimų galima rasti įvairių, tačiau pagrindinis aspektas, kuris lyderį išskiria nuo vadovo, yra tai, kad lyderis turi gebėjimą daryti įtaką savo pasekėjams. Lyderis – tai asmuo, kuris yra pasirengęs priimti įvairias pasekmes, toleruoti nusiavylius, būti originaliu ir ambicingu. Apskritai, lyderystė, toks kaip procesas, pirmiausia buvo pradėtas tirti organizacinės psichologijos srityje, tačiau ilgainiui buvo pastebėta, kad ne tik lyderio elgesys yra svarbus, bet ir pati komunikacija ir jos reikšmė. Nauja perspektyva apie lyderystę ir komunikaciją buvo nukreipta į lyderio santykinį bendravimą su savo pasekėjais. Tam, kad lyderis galėtų daryti įtaką savo pasekėjams ir pasiekti jam norimų rezultatų, be įprastos komunikacijos, didelę reikšmę turi ir klausymasis. Pastarasis taip pat yra identifikuojamas kaip vienas iš komunikacijos dalių. Tiek bendravimas, tiek klausymasis leidžia lyderiui suvokti savo pasekėjus, jų jausmus ir pasirinkti teisingą kryptį, siekiant tikslų.
2. Sėkminga lyderystė organizacijoje yra tolygu didesniai pelningumui, produktyvumui ir pranašumui tarp konkurentų. Jau kurį laiką lyderystė yra analizuojama per lyderių stilius, kadangi kiekvienas lyderis, skirtingose organizacijose, skirtingai veikia ir valdo. Atitinkamai pagal organizacijos poreikius ar kitas priežastis, lyderis renkasi, kaip, koku būdu ir kiek bendrauti su savo pasekėjais. Siekiant suvokti, kaip skirtingai lyderiai elgiasi ir bendrauja su savo pasekėjais, buvo išanalizuoti šeši lyderių komunikacijos stiliai: autoritarinis, demokratinis, liberalus, sandorinis, transformacinis ir charizmatinis. Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad autoritarinis komunikacijos stilius yra itin orientuotas į autoritetinę komunikaciją. Ši yra paremta įsakymais, dažniausiai vienkryptė ir neturinti jokio pasekėjų indėlio. Autoritariniams lyderiams yra itin svarbi hierarchija, taisyklės ir aiškumas. Priešprieša autoritariniam lyderiui yra demokratinis komunikacijos stilius. Šis stilius dar dažnai yra įvardijamas kaip dalyvaujantysis stilius, nes yra itin orientuotas į lyderio ir pasekėjų dalyvavimą tiek sprendimų priėmimo procese, tiek idėjų generavime. Demokratiniai lyderiai yra itin orientuoti į darbuotojus, kad šie pasiektų puikių rezultatų. Liberalus lyderis yra laikomas itin savitu, nes liberalus komunikacijos stilius yra susijęs su pasyvia komunikacija. Liberalus lyderis yra gan atitolęs nuo savo pasekėjų, kurie yra praktiškai vieni atsakingi už sprendimų priėmimus ir problemų sprendimą. Dažnai tokie lyderiai yra sunkiai pasiekiami. Sandorinė lyderystė yra susijusi su direktyvia komunikacija, kuri yra orientuota į efektyvumą. Sandoriniai lyderiai itin aiškiai perduoda instrukcijas, lūkesčius, taip pat pasitelkia tam tikras bausmes, jei lūkesčiai nebuvo išpildyti arba atlygius, jei lūkesčiai buvo pateisinti. Transformacinis lyderis yra itin orientuotas į įkvepiančią komunikaciją. Motyvavimas – tai esminis transformacinio lyderio bruožas. Transformacinis lyderis informaciją savo pasekėjams perteikia per viziją ir emocinį jausmą. Charizmatinis lyderis – gan panašus į transformacinį lyderį, nes šiam jausmas ir vizija yra taip pat svarbūs. Visgi, charizmatinis lyderis yra orientuotas labiau į įtikinančią komunikaciją. Toks lyderis per savo žavesį, retoriką ir žmonių vertybes siekia paveikti darbuotojus, kad susietų darbuotoją su organizacija. Taigi, visi šie lyderių tipai turi savo skirtumų, tačiau yra persimainę ir panašiais bruožais, būtent todėl galima sakyti, kad nėra lyderio, kuris elgtųsi ir komunikuotų tik kaip vienoks stilius.
3. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jo vertinimas yra gan sudėtingas procesas, tačiau itin reikalingas kiekvienos organizacijos veikimui. Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs asmens individualiai įvertintą savo darbo patirties kokybę. Pasitenkinimas darbu yra vienas iš sėkmingų organizacijos sudėčių, siekiant pasiekti išsikeltus tikslus. Lyderis ir jo vaidmuo ties darbuotojų pasitenkinimo lygiu

yra itin svarbus aspektas, nes lyderis yra tiesiogiai susijęs su savo pasekėjais ir jų kreipimu jiems palankia kryptimi. Darbuotojų pasitenkinimo didinimas organizacijoje gali būti veikiamas per skirtingas prizmes, tačiau pasak mokslinės literatūros, veiksniai tokie kaip motyvacija, gebėjimai ir kompetencija, vaidmuo, grįžtamasis ryšys, organizacinė parama, streso valdymas yra itin svarbūs veiksniai. Motyvacija – tai itin svarbus dėmuo, didinantis darbuotojų pasitenkinimą darbu lygi organizacijoje. Lyderis, kuris pasitelkia tiek materialią, tiek nematerialią motyvavimo komunikaciją, turi daugiau šansų paliesti darbuotojus, išlaikyti arba pakelti jų pasitenkinimą darbu ir taip užtikrinti kokybiškesnę darbą bei geresnius rezultatus. Gebėjimai ir kompetencija taip pat yra svarbūs veiksniai, prisidedantys prie didesnio darbuotojų pasitenkinimo lygio organizacijoje. Darbuotojai, kurie yra skatinami profesiskai tobulėti, gali jaustis labiau kompetetingais atlikti savo darbą, ko pasekoje jų pasitenkinimas darbu automatiškai padidėja. Taip pat darbuotojams yra itin svarbus jų vaidmens suvokimas ir pripažinimas organizacijoje. Lyderiai, kurie aiškiai komunikuoja su savo pasekėjais apie jų vaidmenį tiek organizacijoje, tiek konkrečioje užduotyje, didina darbuotojų pasitenkinimą ir jų efektyvumą ties tikslų pasiekimu. Grįžtamasis ryšys – tai neatsiejamas veiksnys nuo darbuotojų pasitenkinimo didinimo. Darbuotojai, kurių lyderiai aiškiai komunikuoja ir perteikia grįžtamąjį ryšį apie jų rezultatyvumą bei efektyvumą organizacijoje, labiau supranta apie savo poziciją ir ką reikėtų gerinti, kad siekti dar geresnių rezultatų. Organizacinė parama taip pat darbuotojams yra itin svarbus dėmuo, kuris suteikia prasmę likti organizacijoje. Kai lyderiai išreiškia rūpestį ar nerimą savo darbuotojais, kai juos palaiko sunkiu metu, darbuotojai jaučia didesnį prisirišimą prie organizacijos. Streso valdymas, kaip ir organizacinė parama, darbuotojams yra itin reikalingas. Jeigu organizacija ir lyderis suteikia tam tikrų resursų, siekiant darbuotojams valdyti ir tvarkytis su savo stresu, tai žymiai padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje. Taigi, kaip galima matyti, yra itin daug veiksnų, kurie prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, bet visgi kas svarbiausia, kad lyderis atlieka vieną pagrindinių vaidmenų, prisidedant prie savo pasekėjų suvokimo apie jų buvimą ir vertę organizacijoje.

4. Kokybinio tyrimo gauti rezultatai rodo, kad lyderių komunikacijos stiliai turi reikšmingą prasmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Įkvepiančios ir dalyvaujamosios komunikacijos stiliai yra reikšmingai susiję su aukštesniu darbuotojų motyvacijos ir grįžtamojo ryšio vertinimu. Rezultatai parodė, kad darbuotojai, kurie identifikuoja savo lyderius kaip įkvepiančius ir įtraukiančius į sprendimų priėmimą, yra labiau motyvuoti ir dažniau gauna grįžtamąjį ryšį iš savo lyderio. Ryšys tarp autoritetingo ir vienkrypčio komunikacijos stiliaus ir darbuotojų palaikymo yra neigiamas. Tai rodo, kad darbuotojai, kurių lyderiai yra labiau autoritariniai, t. y. linkę į vienkryptę komunikaciją, jaučia palaikymo trūkumą iš savo lyderių, todėl galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra mažesnis. Pasyvus komunikacijos stilius taip pat yra neigiamai susijęs su darbuotojų vaidmeniu. Tai rodo, kad darbuotojai, kurių lyderiai seka pasyvia (liberalia) komunikacijos kryptimi, ne iki galo suvokia savo vaidmenį organizacijoje ar konkrečioje užduotyje. Analizės metu buvo patvirtinta hipotezė, kad įtaigus lyderis yra teigiamai susijęs su streso valdymu. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie identifikuoja savo lyderį kaip charizmatinį (įtaigų), taip pat jaučia, kad turi suteiktų resursų suvaldyti savo stresą. Taip pat viena hipotezė, kurioje buvo teigiama, kad nėra statistiskai reikšmingo ryšio tarp lyderio komunikacijos, nukreiptos į aiškų, direktyvų ir į rezultatą orientuotą, stilių, ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijų, buvo nepatvirtinta. Rezultatai parodė, kad darbuotojai jaučiasi turintys galimybių savo organizacijoje profesiskai tobulėti, kai jų lyderiai yra orientuoti į sandorinį komunikacijos stilių.

Taigi, tokie rezultatai rodo, kad lyderių komunikacija yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu, nes galima matyti, kaip darbuotojai vertina jiems suteikiamas sąlygas siekti gerų darbo rezultatų organizacijoje.

5. Analizuojant informantų patirtis, susijusias su lyderių komunikacija ir jų pasitenkinimu darbu organizacijoje, paaiškėjo keletas įdomių dalykų. Darbuotojai, kurių lyderių komunikacijos bruožai yra orientuoti į demokratinio lyderio, jaučiasi labiau motyvuoti savo organizacijoje, taip pat yra patenkinti savo finansine padėtimi, jaučiasi įvertinti savo lyderių. Tuo tarpu, asmuo, kurio lyderis turi nemažai autoritarinio lyderio bruožų, nejaučia palaikymo iš savo lyderio, taip pat jaučia baimę dėl padarytų klaidų, negauna jokio grįžtamojo ryšio. Galima matyti, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu organizacijoje nėra aukšto lygio, nes motyvacija toliau dirbti nėra dėl lyderio savybių, bet dėl tokių aspektų kaip atostogų planavimo galimybės, tam tikrų naudų krepšelių, kurios ir tai būna ribojamos. Taip pat analizės metu paaiškėjo, kad lyderiai, kurių bruožai susimaišo su keliais lyderių stiliais: sandoriniu, autoritariniu ir dalinai demokratinio, kelia gan nemažai neaiškumo darbuotojams. Nors darbuotojai dalijosi patirtimi, kad kartais grįžtamąjį ryšį gauna, visgi jo norėtųsi daugiau ir dažniau, siekiant gerų darbo rezultatų. Taip pat nors kai kuriais atvejais lyderiai įtraukia savo darbuotojus į sprendimų priėmimą, visgi trūksta didesnio įtraukimo į pradinę komunikaciją. Bendrai galima teigti, kad lyderių komunikacija darbuotojams yra itin svarbi ir reikalinga, tam, kad darbuotojai galėtų jausti pasitenkinimą darbu. Sąveika tarp lyderio ir darbuotojo kuria emocinį ryšį su organizacija, o stiprus ryšys yra siejamas su didesniu darbuotojų įtraukimu ir pasitenkinimu darbu bei jų noru dirbti organizacijoje.

Literatūros sąrašas

1. Abdillah, S. R., Yusriani, S., Patiro, S. P. S., Rekarti, E., & Amalia, A. (2024). Individual and Group Aspects in Influencing Organizational Performance. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 4(4), 642-651.
2. Adigüzel, Z., Sönmez Çakir, F., & Küçükoğlu, İ. (2020). *The effects of organisational communication and participative leadership on organisational commitment and job satisfaction in organisations*. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 829–856.
3. Akintunde-Adeyi, J. F., Akinbode, J. O., & Akinola, E. T. (2023). Stress Management and Employee Performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11), e04008-15.
4. Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
5. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., & Šupa, M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą. *Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams*.
6. Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
7. Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
8. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, 3(2), 54-68.
9. Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
10. Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
11. Bull Schaefer, R. A., & Copeland, L. K. (2024). Performance reviews as an active method to improve feedback and performance. *Active Learning in Higher Education*, 25(1), 41–52. <https://doi.org/10.1177/14697874221091898>
12. Bunteng, L. (2022). *Factors affecting organizational performance: A study on four factors—Motivation, ability, roles, and organizational support*. *Srawung Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4), 1–15. <https://philpapers.org/rec/BUNFAO>
13. Cai, X., Khan, N. A., & Egorova, O. (2024). Transactional leadership matters in green creative behaviour through workplace learning and green knowledge management: moderating role of social network sites use. *Personnel Review*, 53(2), 317–335. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2020-0894>
14. Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>

15. Chiang, J. T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2021). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations (New York)*, 74(7), 1082–1111. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>
16. de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25, 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
17. Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571–1590. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
18. Elsaied, M. (2024). Authoritarian leadership and organizational deviance: the mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Management Development*, 43(3), 303-320. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0291>
19. Everett, E. (2021). Leadership in Local Government, Part 1: What Is Leadership? WHAT MAKES AN EFFECTIVE LEADER? *PM. Public Management*, 103(1), 30–31.
20. Farhad Zare, A. M. A. & B. (2012). Proposing a meta-heuristic method for solving network problems. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 1(3), 167.
21. Farooq, M., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and feedback on employee performance. *Far east journal of psychology and business*, 5(1), 23-33.
22. Gehrke, S. J. (2008). Leadership through meaning-making: An empirical exploration of spirituality and leadership in college students. *Journal of College Student Development*, 49(4), 351-359.
23. Gustari, I., & Widodo, W. (2023). Enhancing employee's contextual performance based on interpersonal skills and creativity. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(3), 1465-1472. <https://doi.org/10.29210/020233117>
24. Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). Leadership: A communication perspective. *Waveland press*. <https://books.google.lt/books?id=9V4WAAAAQBAJ>
25. Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
26. Hoffmann, C., & Thommes, K. (2024). Can leaders motivate employees' energy-efficient behavior with thoughtful communication? *Journal of Environmental Economics and Management*, 125, 102990. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2024.102990>
27. Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty–identity theory: Extreme groups, radical behavior, and authoritarian leadership. *Journal of Social Issues*, 69(3), 436-454. <https://doi.org/10.1111/josi.12023>
28. Hubbard, J. A. (2024). Understanding and Mitigating Leadership Fear-Based Behaviors on Employee and Organizational Success. *Administrative Sciences*, 14(9), 225-. <https://doi.org/10.3390/admsci14090225>
29. Joullié, J. E., Gould, A. M., Spillane, R., & Luc, S. (2021). The language of power and authority in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101491-. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101491>

30. Kelly, S., & MacDonald, P. (2019). A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 56(3), 432–448. <https://doi.org/10.1177/2329488416664176>
31. Kim, C. Y., & Park, W.-W. (2015). Emotionally Exhausted Employees' Affective Commitment: Testing Moderating Effects Using Three-Way Interactions. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1699–1714. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1699>
32. Kirovska, Z., & Qoku, P. N. (2014). System of employee performance assessment: Factor for sustainable efficiency of organization. *Journal of Sustainable Development*, 5(11), 25–51.
33. Madlock, P. E., & Sexton, S. (2015). An Application of Motivating Language Theory in Mexican Organizations. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 52(3), 255–272. <https://doi.org/10.1177/2329488415572783>
34. Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
35. McGinnis, W. C. (1926). What Is Ability? *Journal of Education (Boston, Mass.)*, 104(15), 379–379.
36. Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927-. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
37. Mendes, L., & Machado, J. (2015). Employees' skills, manufacturing flexibility and performance: a structural equation modelling applied to the automotive industry. *International Journal of Production Research*, 53(13), 4087–4101. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.993772>
38. Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175–182.
39. Nalçinkaya, Ö. (2024). Mustafa Kemal Atatürk's Leadership and Communication Skills. *Communicata*, 28, 39–49. <https://doi.org/10.32952/communicata.1531832>
40. Norris, K. R., Ghahremani, H., & Lemoine, G. J. (2021). Is it Laissez-Faire Leadership or Delegation? A Deeper Examination of an Over-Simplified Leadership Phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 322–339. <https://doi.org/10.1177/1548051821997407>
41. O'Brien, S. F., & Yi, Q. L. (2016). How do I interpret a confidence interval? *Transfusion*, 56(7), 1680–1683. <https://doi.org/10.1111/trf.13635>
42. Papp, E. (2012). Leadership by Choice: Increase Productivity and Effectiveness by Understanding Your Strengths (New ed.). *Wiley-Blackwell*.
43. Salloum, C., Jarrar, H., Chaanine, N., Al Sayah, M., & Verdie, J.-F. (2024). Winning hearts and minds: the charismatic leader's role in SME productivity. *European Business Review*, 36(4), 494–509. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2023-0126>
44. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832-. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
45. Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.

46. Oludele Mayowa Solaja, Faremi, E. I., & Adesina Ekundayo James. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99–117. <https://doi.org/10.5937/sjm11-8480>
47. Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J. Y., & He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public relations review*, 48(1), 102133. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>
48. Thangavelu, A., & Sudhahar, C. (2017). Role Clarity and Job Performance among the Employees in Small and Medium IT Industries. *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(17), 6–10.
49. Triyani, L., Zulfa, N., Adilla, D., Mahardika, A., & Afnes, S. (2023). Individual performance as a factor for increasing employee productivity. *Journal of Psychology and Social Sciences*, 1(3), 98–107.
50. Valstybės duomenų agentūra. (2023). *Darbuotojų skaičius. Darbo rinka Lietuvoje (2023 m. leidimas)*. <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2023/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>.
51. Waite, A. M. (2014). Leadership's Influence on Innovation and Sustainability: A Review of the Literature and Implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1–2), 15–39. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2013-0094>.
52. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6–66.
53. Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., & Ingram, M. (2020). Perceived Organisational Support and Employee Performance – the Example of a Polish IT Enterprise. *Zeszyty Naukowe (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)*, 5(983), 57–70
54. Wu, R., Zhao, X., Li, Z., & Xie, Y. (2024). The role of employee personality in employee satisfaction and turnover: insights from online employee reviews. *Personnel Review*, 53(7), 1581–1611. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0309>
55. Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *The Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Priedai

1 priedas. Anketos klausimynas

Gerb. respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, II kurso Strateginės komunikacijos magistro studentė Gerda Pakalniškytė ir šiuo metu atlieku tyrimą apie lyderio komunikacijos stilių sąsajas su darbuotojų našumu. Prašau **dirbančių privačiose įmonėse** skirti laiko ir atsakyti į anketos klausimus.

Anketa yra anoniminė ir užtikrina Jūsų konfidencialumą. Jūsų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl Jūs bet kada galite nutraukti apklausos pildymą ir iš jos pasitraukti. Apibendrinti rezultatai bus panaudojami akademiniais tikslams.

Ačiū už Jūsų skirtą laiką.

I DALIS. LYDERIO KOMUNIKACIJOS STILIUS

1. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 autoritarinio lyderio komunikacijos bruožus. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, vertinant savo lyderį organizacijoje, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis užduotis pateikia aiškiai, be jokių diskusijų					
Mano lyderis yra vienas atsakingas už sprendimų priėmimą					
Mano lyderis pasitelkia grąšinius dėl reikalavimų nesilaikymo					
Mano lyderis neskatina diskusijų ir atviro bendravimo					
Mano lyderis kontroliuoja mano darbą					

2. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 demokratinio lyderio komunikacijos bruožus. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, vertinant savo lyderį, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis skatina dalintis atsakomybe ir tarpusavyje komunikuoti					
Mano lyderis išklauso mano duotas idėjas					
Mano lyderis man suteikia grįžtamąjį ryšį					
Mano lyderis skatina mane įsitraukti į sprendimų priėmimus					
Mano lyderis, esant nesutarimams, skatina diskusijas					

3. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 liberalaus lyderio komunikacijos bruožus. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, vertinant savo lyderį organizacijoje, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis praktiškai nedalyvauja jokiame sprendimų priėmime					
Mano lyderis man nedeleguoja darbų					
Mano lyderis nėra lengvai pasiekiamas prireikus pagalbos					
Mano lyderio komunikacijai trūksta struktūros ir yra nenuosekli					
Mano lyderis man suteikia laisvę priimti sprendimus ir savarankiškai spręsti kilusias problemas					

4. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 transformacinio lyderio komunikacijos bruožus. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, vertinant savo lyderį organizacijoje, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis aiškiai komunikuoja įkvepiančią organizacijos viziją					
Mano lyderis entuziastingai ir įtraukiai komunikuoja tam, kad motyvuotų mane					
Mano lyderis manęs klausosi ir skatina generuoti idėjas					
Mano lyderis nuolat su manimi bendrauja, teikia pagalbą ir mentorystę					
Mano lyderis skatina mane augti ir tobulėti tiek asmeniškai, tiek profesiskai					

5. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 sandorinio lyderio komunikacijos bruožus. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, vertinant savo lyderį, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis aiškiai komunikuoja apie užduotis, taisykles ir lūkesčius					
Mano lyderis aiškiai komunikuoja apie mano vaidmenį tam tikrai užduočiai					
Mano lyderis suteikia finansinį atlygį už gerą rezultatyvumą, o už blogą – pritaiko tam tikras bausmes					
Mano lyderis nuolatos tikrina padarytą progresą ir suteikia grįžtamąjį ryšį					
Mano lyderio komunikacija yra aiški, struktūruota ir formali					

6. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 charizmatinio lyderio komunikacijos bruožus. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, vertinant savo lyderį organizacijoje, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Mano lyderis pasitelkia itin entuziastingą ir įtraukiančią komunikaciją					
Mano lyderis išreiškia palaikymą, rūpestį ir jautrumą					
Mano lyderis vengia konfliktų, kritikos ar kitų priešiško apreiškimų					
Mano lyderis žinutes perteikia patraukliai					
Mano lyderis skleidžia emocinį supratimą					

II DALIS. JŪSŲ DARBO NAŠUMAS

7. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 pateiktus teiginius, atspindinčius Jūsų motyvaciją darbe. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Jaučiu entuziazmą dėl savo darbo					
Esu veržlus/-i siekti aukštų rezultatų savo darbe					
Matau prasmę savo atliekamose užduotyse					
Net kai mano darbas ar užduotis yra sudėtingi, jaučiu norą juos atlikti					
Aš noriu siekti daugiau nei iš manęs yra tikimasi					

8. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 pateiktus teiginius apie Jūsų tobulėjimą ir kompetencijų stiprinimą organizacijoje. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Man yra suteiktos galimybės tobulinti savo žinias ir įgūdžius					
Mano organizacija remia mano profesinį tobulėjimą					
Turiu prieigą prie mokymosi išteklių, kai man jų reikia					
Jaučiu, kad savo darbe nuolat tobulėju					
Man yra teikiamas grįžtamasis ryšys, kad galėčiau tobulinti savo žinias ir įgūdžius					

9. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 pateiktus teiginius apie tai, kaip suprantate savo pareigas ir rolę organizacijoje. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Aš aiškiai suprantu, ko iš manęs yra tikimasi					
Mano pareigos yra aiškiai apibrėžtos					
Lūkesčiai mano darbo rezultatams yra aiškiai komunikuojami					
Aš aiškiai suprantu, kaip yra vertinamas mano darbo rezultatyvumas					
Man visada yra aišku, ką man reikia daryti					

10. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 pateiktus teiginius apie grįžtamąjį ryšį organizacijoje. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Aš reguliariai gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo atliekamą darbą					
Jaučiu, kad grįžtamasis ryšys gerina mano darbo rezultatyvumą					
Mano organizacijoje yra vykdomi reguliarūs akis į akį susitikimai, skirti aptarti mano darbą ir efektyvumą					
Man suteiktas grįžtamasis ryšys yra aiškus ir struktūruotas					
Aš žinau, kaip pritaikyti savo darbe man gautus atsiliepimus apie mano darbą					

11. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 pateiktus teiginius apie tai, kaip jaučiate palaikymą savo organizacijoje. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Jaučiu, kad mano darbas yra vertinamas					
Jaučiu paramą dėl noro profesiskai tobulėti					
Jaučiuosi emociškai suprastas					
Į mano dvejones ar nuogastąvimus yra rimtai pažiūrima					
Galiu pasitikėti savo organizacija, kai man reikia pagalbos					

12. Žemiau pateiktoje lentelėje, galite matyti 5 pateiktus teiginius apie gebėjimą valdyti stresą darbe. Pažymėkite kiek Jūs asmeniškai sutinkate ar nesutinkate su jais, skalėje nuo 1 iki 5. 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - Visiškai nesutinku	2 – Iš dalies nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – Iš dalies sutinku	5 – Visiškai sutinku
Gebu išlikti ramus ir susikaupęs, kai jaučiu spaudimą					
Gebu išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo					
Mano organizacija prisideda prie nereikalingo streso mažinimo					
Galiu panaudoti efektyvius būdus, siekiant suvaldyti stresą, susijusį su darbu					
Mano organizacija skatina streso valdymą ir suteikia tam reikalingus resursus					

III DALIS. DEMOGRAFINĖ INFORMACIJA

13. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

14. Jūsų amžius (įrašykite skaičių)

15. Kurioje vietovėje gyvenate?

- ☐ Didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilnius, Kaunas, Klaipėda)
- ☐ Kitame mieste
- ☐ Miestelyje
- ☐ Kaime

16. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Pradinis
- ☐ Nebaigtas vidurinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Nebaigtas aukštasis
- ☐ Aukštasis
- ☐ Aukštasis universitetinis

17. Industrija, kurioje dirbate:

- ☐ Informacinės technologijos
- ☐ Finansai
- ☐ Sveikatos priežiūra
- ☐ Švietimas
- ☐ Gamyba ir inžinerija
- ☐ Mažmeninė prekyba ir elektroninė prekyba

- Turizmas
- Statyba ir nekilnojamasis turtas
- Žiniasklaida ir pramogos
- Telekomunikacija
- Transportas ir logistika
- Teisinės ir konsultacinės paslaugos
- Kita

18. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje? (įrašykite skaičių)

2 priedas. Respondentų sociodemografinės charakteristikos

25 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos, sudarytos darbo autorės

	N	%
Lytis (N=400)		
Vyras	143	35,8 %
Moteris	256	64 %
Kita	1	0,3 %
Amžius (N=397)		
18-24	83	20,9 %
25-34	237	59,7 %
35-44	51	12,8 %
45-54	18	4,5 %
55-64	7	1,8 %
65+	1	0,3 %
Gyvenamoji vieta (N=400)		
Didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilnius, Kaunas, Klaipėda)	277	69,3 %
Kitame mieste	79	19,8 %
Miestelyje	32	8 %
Kaime	12	3 %
Išsilavinimas (N=399)		
Nebaigtas vidurinis	4	1 %
Vidurinis	29	7,3 %
Profesinis	43	10,8 %
Nebaigtas aukštasis	40	10 %
Aukštasis	87	21,8 %
Aukštasis universitetinis	196	49,1 %
Industrija, kurioje dirbama (N=400)		
Informacinės technologijos	60	15 %
Finansai	31	7,8 %
Sveikatos priežiūra	15	3,8 %
Švietimas	31	7,8 %
Gamyba ir inžinerija	22	5,5 %
Mažmeninė prekyba ir elektroninė prekyba	48	12 %
Turizmas	21	5,3 %
Statyba ir nekilnojamas turtas	20	5 %
Žiniasklaida ir pramogos	21	5,3 %
Telekomunikacija	14	3,5 %
Transportas ir logistika	37	9,3 %
Teisinės ir konsultacinės paslaugos	5	1,3 %
Kita	75	18,8 %
Kiek laiko yra dirbama dabartinėje darbovietėje (N=394)		
0-2 metai	171	43,4 %
3-5 metai	148	37,6 %
6-10 metų	49	12,3 %
11-15 metų	13	3,3 %
16+ metų	13	3,3 %

3 priedas. Anketos klausimyno operacionalizacija

26 lentelė. Anketos klausimyno operacionalizacija, sudaryta darbo autorės

Klausimų blokas	Instrumento klausimai	Šaltiniai
Lyderių komunikacijos stilius	5 autoritarinio lyderio komunikacijos bruožai	Elsaied, 2024
	5 demokratinio lyderio komunikacijos bruožai	Kelly, MacDonald, 2019 Adigüzel, Sönmez Çakir, Küçükoğlu, 2020).
	5 liberalaus lyderio komunikacijos bruožai	Kelly, MacDonald, 2019
	5 sandominio lyderio komunikacijos bruožai	Cai, Khan, Egorova, 2024 Martin, Guillaume ir kt., 2016
	5 transformacinio lyderio komunikacijos bruožai	Bakker, Hetland ir kt., 2023
	5 charizmatinio lyderio komunikacijos bruožai	Men, Yue ir kt., 2020
Darbuotojų pasitenkinimas darbu vertinimas	5 teiginiai, atspindintys darbuotojų motyvaciją darbe	Bentung, 2020
	5 teiginiai apie darbuotojų tobulėjimą ir kompetencijų stiprinimą organizacijoje	Bentung, 2020 Abdillah, Yusriani, Patirol ir kt., 2024
	5 teiginiai apie tai, kaip darbuotojai supranta savo pareigas ir rolę organizacijoje	Bentung, 2020
	5 teiginiai apie grįžtamąjį ryšį organizacijoje	Bull Schaefer, Copeland, 2024
	5 teiginiai apie tai, kaip darbuotojai jaučia palaikymą organizacijoje	Bentung, 2020 Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020
	5 teiginiai apie gebėjimą valdyti stresą darbe	Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023
Demografinė informacija	Lytis	Solaha, Idowu ir kt., 2016
	Amžius	
	Gyvenamoji vieta	
	Išsilavinimas	
	Industrija, kurioje yra dirbama	
	Laikotarpis, kiek yra dirbama	

4 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno operacionalizacija

27 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno operacionalizacija, sudaryta darbo autorės

Tyrimo klausimas	Interviu gairės	Interviu klausimai	Šaltiniai
Kaip darbuotojai suvokia savo lyderio komunikacijos stilių?	Lyderio komunikacijos stiliaus identifikavimas	Kokiu būdu yra bendraujam su lyderiu?	Bentung, 2020 Abdillah, Yusriani, Patiro ir kt., 2024 Bull Schaefer, Copeland, 2024 Bentung, 2020 Wójcik-Karpacz, Karpacz ir kt., 2020 Akintunde-Adeyi, Akinbode ir kt., 2023
		Kas yra pokalbių iniciatorius?	
		Lyderio orientacija: rezultatai ar žmonės ir emocija?	
		Kokia yra lyderio reakcija į klaidas ir sėkmės?	
		Kaip lyderis komunikuoja apie krizines situacijas?	
		Kas yra atsakingas už sprendimų priėmimą?	
Koks yra lyderio vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijoje?	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Kas Jus motyvuoja?	
		Kaip dažnai gaunate grįžtamąjį ryšį iš savo lyderio?	
		Ar Jūsų pareigos Jums yra aiškios?	
		Ar Jūsų vaidmuo yra svarbus?	
		Ar Jūsų lyderis prisideda prie profesinio augimo?	

5 priedas. Pusiau struktūruoto interviu gairės

28 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu gairės, sudarytos darbo autorės

Interviu gairės	Orientaciniai klausimai
Lyderio komunikacijos stiliaus identifikavimas	Kokiu būdu yra bendraujam su lyderiu?
	Kas yra pokalbių iniciatorius?
	Lyderio orientacija: rezultatai ar žmonės ir emocija?
	Kokia yra lyderio reakcija į klaidas ir sėkmės?
	Kaip lyderis komunikuoja apie krizines situacijas?
	Kas yra atsakingas už sprendimų priėmimą?
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Kas Jus motyvuoja?
	Kaip dažnai gaunate grįžtamąjį ryšį iš savo lyderio?
	Ar Jūsų pareigos Jums yra aiškios?
	Ar Jūsų vaidmuo yra svarbus?
	Ar Jūsų lyderis prisideda prie profesinio augimo?

6 priedas. Darbuotojų patirčių, vertinant lyderio komunikaciją ir jos reikšmę darbuotojams, rezultatai

29 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatų struktūra: kategorijos, subkategorijos ir citatų ištraukos, sudaryta darbo autorės

Kategorija	Subkategorija	Ištrauka
Darbuotojų lyderių komunikacijos vertinimas	Lyderis	A1: „Mano lyderis yra mano vadovė, direktorė.“ A2: „<...> mano lyderis yra įmonės įkūrėjas, įmonės direktorius.“ A3: „Mano darbo komandą sudaro keturi asmenys, kiekvienas iš mūsų turi po atskirą savo lyderį <...>.“ A4: „Direktorė labiau yra tokia nu vat jau grynai pasikalbėti apie užduotis“ A4: „<...> projektų vadovas tai jisai labiau tokiu gal tą softine tokią dalį padengia, sakykim, komunikacijos su manimi.“
	Komunikacijos kanalai	A1: „Gyvai, tik gyvai <...>.“ A2: „Dažniausiai gyvai, nes mūsų lyderis daug laiko praleidžia darbo vietoje.“ A3: „Dažniausiai su savo lyderiu bendrauju internetinėje erdvėje, elektroniniais laiškais arba teams.“ A4: „<...> mano darbas yra visiškai nuotolinis <...>.“
	Pokalbių iniciavimas	A1: „Visiškai vienodai nė negaliu išskirti, pagal reikalą ir net ne pagal reikalą <...>.“ A2: „Gal dažniau pats lyderis. <...> turbūt jisai dažniau inicijuoja pokalbius, dažniau prieina pakalbinti, pasiteirauti.“ A3: „Dažniausiai pokalbius inicijuojau aš <...>.“ A4: „<...> tokie reguliarūs tai turbūt, tarkim, kažkoks susitikimas ateina iš vadovės <...>.“ A4: „Tiesiog matydama, kad jau man kažkas nebevyksta darbuose aš tada tiesiog klausiu <...>.“
	Komunikacijos dažnumas	A3: „<...>dažniausiai tie pokalbiai būna greitai ir trumpi, trunka vos kelias minutes. Aptariame savaitės darbus, užduotis, užduodame klausimus, jeigu būna kas nors neaišku.“
	Bendravimo temos	A2: „Dažniausiai laisvo pobūdžio. <...> Tai laisvai, neformaliai, tiesiog lengvo pobūdžio pokalbiai<...>.“ A2: „<...>dažniausiai mėgsta tiesiog pakalbėti apie bet ką, bet taip, žinoma, būna ir kad kalbama ir apie darbą, ypač kai buvau paaukštinta pareigose.“ A3: „<...>pokalbiai dažniausiai būna susiję su mano lyderio duotomis užduotimis.“ A4: „<...> projektų vadovas tai jisai labiau tokiu gal tą softine tokią dalį padengia <...> mes labiau tiesiog kalbamės, kaip man sekasi, sakykim.“ A4: „Direktorė labiau yra <...> grynai pasikalbėti apie užduotis.“ A4: „<...>nes apie softinę dalį, tai labai mažai kalbam apie tas emocijas, jausmus ir panašiai. Nu jeigu ten būna sunku, nu, tai jo sunku. Nu taip, gerai sunku, nu ką padarysi maždaug. Nu kažkaip mes tikrai daug erdvės tam nepaliekame.“
	Sprendimų priėmėjai	A1: „<...>į tokius visai galutinius, gal visai ir neįtraukia, bet klausia, tarėmės, kaip man atrodo kažko dar kito.“

		A2: „<...>negalėčiau pasakyti, kad mes prisidedame prie kažkokių sprendimų priėmimo.“ A3: „Dažniausiai lyderis pats vienas viską sprendžia, kartais būna, kad prireikia ir mano pagalbos.“ A4: „Kažkokie tokia kūrybiški, tokie labiau apie projekto, sakykim, kuriamą turinį sprendimai, tai tenka labiau, gal man, bet finale vis tiek jie pereina per mano vadovus.“
	Priežastys, lemiančios sprendimų priėmimo galimybes	A2: „Atrodo gal, kad, jo manymu, mes turime per mažai kompetencijos šitam dalykui.“ A2: „Nes dirbant sandėlio darbuotoja, tai iki kažkokių sprendimų priėmimų, išvis nebuvo net kalbos apie tai, kad galėtų čia jau kažkokį sprendimą priimti. <...> paaukštinose pareigose, tai kaip ir tenka retsykiais priimti vienokį ar kitokį sprendimą, susijusį būtent su mano pareigomis. Tai sakyčiau, kad po pareigų pakilimo, truputėlį pasikeitė ir požiūris lyderio.“
	Lyderio orientacija	A1: „Labai žmonės svarbūs mano lyderiui, taip darbo aplinka, atmosfera, santykis pirmiausia, o vėliau paskui tikslai, uždaviniai, bet pirmiausia atmosfera visa ir šitie dalykai.“ A2: „<...>tai visu šimtu procentų jis yra orientuotas tik į užduotis, į galutinį tikslą. Kaip tas užduotis atlikti kuo kokybiškiau, kuo greičiau ir kuo geriau. Na, o emocijos jau visiškai paskutinėje vietoje yra, net galėčiau teigti, kad nekreipia dėmesio į tokius dalykus.“ A4: „<...> abu lyderiai yra orientuoti į rezultatą, vis tiek finale.“
	Lyderio reakcijos į klaidas / nemokėjimą	A1: „<...> labai normaliai, visiškai, nes yra toks pas mus pasakymas, kad kas nedirba, tas ir neklysta. Taisom klaidas, tikrai darom klaidas, bet ir taisom kartu ir ieškome sprendimų ir viskas susitvarko.“ A1: „Labai teigiamai ta, nes sako, jeigu kažko ne kažkas kažko nemoka, tai reikia apie tai sakyti, o ne slėpti labai normaliai ir padeda sužinoti, jeigu mato, kad kažkur susiduria su sunkumais.“ A2: „Dažniausiai pikta. Net kartais agresyviai net galėčiau pasakyti, ne fiziškai agresyviai, bet žodžiais. Dažniausiai mūsų komanda bijo pripažinti savo lyderiui kažkokias padarytas klaidas. Nes žinome, kad už tai sulauksim kažkokio ne tokio žodžio, kažkokį papeikimą, smerkimą net sakyčiau.“ A4: „Supranta, kad <...> žmonės be klaidų turbūt neapsieina.“
	Lyderio reakcijos į sėkmės	A1: „Visada visada labai džiaugiasi labai nu nepagaili ir pagirti, ir paskatinti žodžiu. Tikrai viskas vyksta.“ A1: „Prie visų ir asmeniškai būna, bet ir prie visų, jeigu proga yra visada pasidžiaugs paminės.“ A2: „Tu galėdava pastebėti iš jo nuotaikos iš jo emocijų, kad jis yra patenkintas atliktu tavo darbu, bet kažkokio pagiriamojo žodžio tai šiaip retai sulaukdavom.“
	Krizinių situacijų komunikacija	A1: „Taip kalbamės, pasakoja. Žinau viską, kas vyksta.“ A2: „<...> tai ta komunikacija įvyko tokia labai pasyvi ir tiesiog ramiai atėjęs vieną dieną jisai mums tiesiog pasakė, kad šitie ir šitie žmonės rytoj galit neateiti į darbą, nes jums jo dabar tiesiog nėra ir nepateikė jokio sprendimo problemos. Tai jeigu norit galit išeiti iš darbo, o jeigu ne, tai ir tam yra nemokamas, o neapmokamos atostogos, nes apmokamų atostogų taip pat negalėjome imti.“ A2: „Jeigu iš tikrųjų tai jokia. Visiškai jis nesureikšmino to, kad kažkam galbūt blogai, kad kažkam sukels kažkokių sunkumų savo tokiu sprendimu. Tai realiai

		nebuvo jokios reakcijos visiškai jisai pasakė, kad taip turi būti ir ir tiesiog toliau gyvenam ir tie, kas dirbam toliau, dirba ir viskas.“
	Individualūs pokalbiai	A1: „Tokių, kad specialiai inicijuotų nėra, jie jie tiesiog taip gaunasi. Eigoj darbo nu tenka pasikalbėti.“ A2: „Gal daugiau jau perėjus į aukštesnę poziciją. Yra taip nutikę, kai tiesiog buvo darbas su muitine ir buvo įvelta klaida. Tai tuomet pasikvietė, bet tada pakankamai švelniai viską paaiškino, paklausė, kodėl buvo padaryta klaida. Ir mes ten viską puikiai išsprendėm. Bet dirbant žemesnėse pareigose, tai turbūt, žinokit, nebuvo tokio atvejo, kad būtų pasikvietęs atskirai. Viskas būdavo sprendžiama bendrai, darydavo bendrus susirinkimus, susirinkdavo visi bendrojo patalpoje. Ir tada bandydavo spręsti problemą, kažkokį iškilusį, kurioj buvo padaryta kažkokių klaidų, bet dažniausiai viskas baigdavosi dideliu barniu, dideliais pykčiais, nepasitenkinimas ir dažnai šauksmais iš lyderio pusės.“ A3: „Ir kaip tik prieš savaitę atėjo tas laikas, kada turėjome vėl susitikti, aptarti metinio plano, tačiau susitikimas neįvyko, nes mano lyderis nepranešęs neatvyko į pokalbį, o kaip vėliau paaiškėjo, jis apie pokalbį pamiršo ir pažadėjo, kad į perkels į kitą dieną. Tačiau vis dar pokalbis nėra suplanuotas ir neaišku, ar jis iš viso įvyks.“ A4: „<...> mes nelabai turim kažkokių tokių tvarkų, kaip reikia tenais, kaip turėtų atrodyti mūsų standartinis, tarkim, susirinkimas ar panašiai, tiesiog būna toks laisvo formato labiau.“
	Komunikacijos stoka ir priežastys	A3: „Net nežinau, galbūt mano lyderis turi labai daug darbų ir yra užsiėmęs savais reikalais ir galbūt jis to nesureikšmina, kad reikėtų mums tarpusavyje labiau bendrauti. Galbūt jį tenkina bendravimas toks, kad jis man skiria užduotis, aš jas padarau ir bendravimas ties tuo baigėsi.“ A4: „<...> su manim nėra viskas labai aiškiai komunikuojama. Aš jau gaunu tokią labiau sukramytą, sakykim informaciją. Aš nelabai gal dalyvauju toje diskusijos dalyje apskritai <...>.“ A4: „Ta lyderių komunikacija, aš matau skylių, aš matau, aš tiesiog žinau tai iš savo, tarkim magistro kompetencijos. Aš matau, kad nu tai, kad ne visi dalykai vyksta taip, kaip turėtų vykti.“
Lyderio vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijoje	Lyderio grįžtamasis ryšys darbuotojui	A1: „Natūraliai visiškai natūraliai, nes labai šiltas bendravimas turim tikrai nuostabų lyderį. Tai nieko nereikia specialiai daryti.“ A3: „Dažniausiai lyderis neduoda jokio atgalinio ryšio man apie padarytus užduotis ir neiškomunikuoja, kaip man sekėsi padaryti tam tikrą užduotį. Kartais pasako ačiū nebent.“ A3: „Dažniausiai sprendžiu iš to, kad lyderis nieko nepasako, tai yra nepasako jokių blogų žodžių. Man tai tiktai iš to ir galvoju, kad tikriausiai padariau viską gerai, nes jeigu padaryčiau kažką netinkamo, tai manau, kad lyderis tuomet susisiektų ir pasakytų, kad kažkas negerai.“ A4: „<...> labai konstruktyviai dažniausiai tai būna, kad pas mane yra sugrįžtama. Nu, su tuo grįžtamoju ryšiu pas mane yra ateinama per rašytinę komunikaciją.“ A4: „<...> grįžtamasis ryšys, jo turinys būna toks pakankamai lakoniška. Sakykim, kad arba tai yra gerai, arba blogai pagalvok daugiau, pagalvok įdomiau.“ A4: „Aš ten buvau parengusi savo dalį ir tiesiog mano vadovė truputį dingo.“
	Darbuotojo grįžtamasis ryšys lyderiui	A3: „<...> lyderis yra aukštesnis už mane įmonės tame range tokiame ir manau, kad negalėčiau išsakyti jam kritikos, arba galbūt bijau, kad jisai supras mane kažkaip neteisingai ir galbūt nuo to nukentės mūsų ateities santykiai, darbo santykiai.“ A4: „<...> kaip ir taip, ta prasme aš nesijaučiau, kad nu vat mane kažkokaip sukausto, nes iš esmės man yra komunikuojama, kad nu tu sakyk, jeigu kažkas

		yra ar panašiai, ir aš sakau, bet tiesiog nu ne visą laiką į tai yra atsižvelgiama. Tikrą grįžtamąjį ryšį, galbūt jie tiesiog nelabai gal ir suvokia, kad aš tą grįžtamąjį ryšį teikiu.“
	Grįžtamojo ryšio trūkumas	A3: „<...>galbūt tos situacijos būna tuomet, kai nepasiseka atlikti tam tikrą užduotį arba kalbant apie lyderį, kad jisai nesuteikia grįžtamojo ryšio man.“ A4: „<...>o iš esmės turbūt iš vadovo tiesiog užtenka jau tada tikrai to, ar aš ten padariau viską ką reikėjo. Toks gal būtų smagu gauti tą grįžtamąjį ryšį. Aš tiesiog suprantu, kad jie nelabai turi resursų.“
	Motyvacija	A1: „Nu turbūt tai, kad kai darbai padaryti, kai viskas sklandžiai susitvarkom, tai tokia atmosfera būna smagi. Tai turbūt va tas galutinis rezultatas vėl motyvuoja toliau eiti ir kitus darbus daryt, kad būtų vėl tas rezultatas geras.“ A2: „Tai kadangi dirbu didmeninėje prekyboje, būtent su drabužiais, tai mes gauname tokių lengvatų, kad galime pasiimti, už savikainą tam tikrą kiekį drabužių per mėnesį. Kas tikrai yra labai, labai didelis plusas. Turime laisvę rinktis atostogas, kada norime galima išeiti kelis kelis kartus per metus galima ir po kelias dienas visiškai nesvarbu, nereikia iš anksto nusistatyti, kada norim, turim laisvę išeiti tiek pas gydytojus, tiek susitvarkyti reikalus. Nėra problemos, visuomet išleidžia.“ A3: „Mane motyvuoja geros darbo sąlygos, tinkamos darbo valandos, darbo komanda. Vykstantys teambuilding'ai ir draugiška bei rami aplinka.“ A4: „Mane labai motyvuoja naujos pažintys su žmonėmis iš skirtingų šalių. Visas tas turbūt kultūrinis sakykime, aspektas, kurį aš gaunu su šituo darbu. Man labai smagu, kad aš gaunu galimybę keliauti daug ir susipažinti su skirtingom kultūrom <...>.“
	Motyvacijos stoka	A3: „Kai vyksta kalba apie atlyginimą, na apie pakėlimą, ir kai negaunu premijų už atliktus savo darbus.“ A3: „<...> rūpesčio visai nejaučiu ir kaip ir minėjau, kad tokiu poelgiu mano motyvacija ir pasitikėjimas lyderiu mažėja.“ A4: „<...> kas turbūt pradėjo labiausiai demotyvuoti vienu periodu tai, kad tiesiog labai daug pradėjo krautis užduočių. Ir tiesiog nu iš esmės kažko kaip pasakyt atlyginimas už tas užduotis jisai nekito, bet užduočių pradėjo daugėti ir tai buvo toks labai juodas periodas, kur tiesiog atrodo, kad aš va tiesiog nepajutau kaip mano krūvis tiesiog labai išaugo.“
	Finansiniai lūkesčiai	A2: „<...>tiesiog pasakai, kad dirbi tiek ir tiek laiko. Jam primini, kiek laiko dirbi, kiek laiko yra nekeltas atlyginimas, tarkim, pusę metų ir kad norėčiau, kad jis pakiltų, kad pakeltų atlyginimą ir tiesiog tada sulauki atsakymo taip arba ne. Tai visai man asmeniškai visai yra buvę.“ A4: „<...> naudos būdavo tai, kad aš nemokamai galėdavau važiuoti į tuos projektus. Iš esmės, jeigu dengdavo viską, aišku, tai būdavo viskas, ar kaip pasakyt projekto ribose, sakykim, tai vis tiek aš gaudavau finansavimą iš projekto, ne iš organizacijos. Tai būdavo tai kaip per jo, bet na iš esmės, tai man labiau buvo komunikuojama, kaip pasakyt, kaip nauda, kai realiai jie turėjo, man tai suteikti <...>.“
	Įtampų ir streso valdymas	A1: „Nu kalbasi iš tikrųjų, tada daro vis tiek tokius susirinkimus bendrus, kad nu pasikalbėt kad, kad išsiaiškinti kur kas negerai, kodėl taip.“ A3: „<...> mano lyderis reaguoja dažniausiai neutraliai arba pažada, kad išspręs tam tikrą situaciją, kuri kelia įtampą ir stresą. Tačiau dažniausiai sprendimo rezultatų tenka laukti ilgai, net kelis mėnesius. Tai, kaip ir minėjau, dažniausiai tai yra tikrai kalbos, o ne veiksmai.“
	Pareigų ir atsakomybių aiškumas	A1: „Taip aiškiai labai aiškiai, nes nieko apart dokumentų nedarau.“

		A2: „Kai įsidarbinau kaip sandėlio darbuotoja, tai buvo man tiesiog pasakyta, kad kai aš nueisiu dirbti į sandėlį, ten dirbančios merginos man viską papasakos, ką reikės daryti, tai įsiai man visiškai neapibrėžė mano pareigų.“
	Vaidmuo organizacijoje	A1: „Svarbus, labai svarbus, gerai jaučiuosi.“ A2: „Negalėčiau pasakyti, kad aš vienintelė, kad būtent aš, mano būtent atliekamas darbas padaro kažkokią labai didelę įtaką darbovietėje, tačiau kaip mes dirbanti kaip visuma. Ypač kuomet buvau kaip sandėlio darbuotoja kaip visuma, tai taip. Mes padarome labai didelę įtaką įmonei, kad ji tiesiog gyvuotų.“ A3: „<...> lyderis kartais būna pasako, kad jam yra lengviau dirbti, kai aš padėdau jam atlikti tam tikras užduotis.“ A4: „Aš manau, kad gal atsižvelgiant į tai, kad į mane pakankamai dažnai kreipiasi, tiesiog, kad nu vat to reikėtų, ir to reikėtų. Turbūt taip, jie be manęs neišsiverstų. Man atrodo, jiems būtų tiesiog sunkiau dėl ekstra rankų, bet ar tai yra būtent dėl to, kad kokia aš esu ir dėl savo kompetencijos? Ar tai yra tiesiog dėl to, nes aš turiu tiesiog dvi rankas ir galvą, su kuriom galiu dirbti. Tai vat man sunku turbūt pasakyti, dėl ko aš čia esu.“
	Profesinis tobulėjimas	A1: „Taip prisideda, nupirka ir mokymų, ir šiaip pasiūlo kažką nemokamai. Jeigu randa tuoj atsiunčia nuorodas, kad pasižiūrėčiau, gal įdomu bus.“ A3: „<...> užduotis, kurias gaunu kad ir iš savo lyderio, jos dažniausiai būna pasikartojančios, bet kartais būna naujos ir nematytos, tad iš tų naujų užduočių iš naujo naujų darbo dalykų mokausi, naujovių ir taip prisideda. Manau, prie mano tobulėjimo, įgaunu naujos patirties ir naujų žinių.“ A4: „Tiesiog man meta kuo daugiau projektų. Man atrodo aišku, pasidalina literatūra, kuri gali būti naudinga man ir ten visokiais internetiniais šaltiniais ir panašiai, bet finale viskas tiesiog yra toksai įmetimas į vandenį ir tikėjimasis, kad kad išlaikysiu galvą virš vandens.“
	Organizacinis palaikymas	A4: „tai iš esmės palaikymo šiaip labai daug gavau ir iš savo studijų koordinatorės <...>.“ A4: „<...>labai daug nešė tai, kad nu vat aš turiu tą pagalbą iš universiteto.“ A4: „<...> manęs nedėdavo į tuos projektus, kur žinodavo, kad aš turiu kažkokius, tarkim, sunkesni, svarbesni atsiskaitymų laikotarpį.“ A4: „<...> jeigu kaip kur dar aš tą pagalbą mačiau nu, jo šiaip pakankamai visą laiką girdžiu tai, kad jie atsiklausia manęs, tiesiog ar aš tuo laikotarpiu galėsiu, tiesiog ar aš būsiu pilnai pasiekiamas.“