



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje

Baigiamasis magistro projektas

Viltė Noreikatė

Projekto autorė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Viltė Noreikaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Doc. dr. Jurga Duobienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Viltė Noreikaitė

Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektualinės 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.

Viltė Noreikaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Noreikaitė Viltė. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje. Magistro baigiamasis projektas. Vadovė Prof. dr. Violeta Šilingienė. Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: lyderystė, lyderystės stilius, organizacinis pasitikėjimas, finansų sektorius.

Kaunas, 2026. 77 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Šiuolaikinis finansų sektorius išsiskiria dinamiškumu, griežtais reglamentais ir didele atsakomybe, todėl vadovo lyderystė tampa svarbiu organizacijos sėkmės veiksniu. Pasitikėjimu grįsta darbo aplinka didina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir lojalumą, ypač finansų srityje, kur dėl atsakomybės už klientų lėšas, konfidencialumo ir griežtų reguliavimo reikalavimų pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų tampa ne tik moraline vertybe, bet ir būtina veiklos sąlyga. Organizacinis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip darbuotojų tikėjimas vadovo ir organizacijos sąžiningumu, kompetencija bei nuoseklumu. Lyderystės stiliaus pasirinkimas šiame kontekste yra centrinis veiksnys, lemiantis, ar pasitikėjimas organizacijoje bus kuriamas, palaikomas ar prarandamas. Vertybėmis grįstas transformacinis vadovavimas skatina tarpusavio pasitikėjimą ir psichologinį saugumą, tuo tarpu vien kontrolę pabrėžiantis autoritarinis vadovavimo būdas silpnina darbuotojų pasitikėjimą. Moksliniuose tyrimuose darbuotojų organizacinis pasitikėjimas traktuojamas kaip vienareikšmiškai pozityvus reiškinys, teigiamai veikiantis organizacijos rezultatus ir siejamas su didesniu darbuotojų įsitraukimu, lojalumu bei tapatinimusi su organizacijos vertybėmis. Užtikrinus tinkamą lyderystę finansų įstaigoje, susiformuoja teigiama įtaka darbuotojų elgsenai, kadangi stiprėja jų pasitikėjimas organizacija, didėja veiklos efektyvumas, o tai leidžia palaikyti stabilų ir kokybišką organizacijos funkcionavimą. Remiantis tuo, galima teigi, kad tyrimas yra svarbus, tačiau finansų sektoriaus kontekste jis dar nėra plačiai nagrinėtas.

Tyrimo objektas – vadovo lyderystės stilių įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje.

Projekto tikslas – atskleisti vadovo lyderystės stilių įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje.

Pagrindiniai projekto rezultatai. Atlikto tyrimo metu nustatyta, jog finansų sektoriaus vadovų veikloje respondentai labiausiai pastebi transformacinio lyderystės stiliaus raišką. Tyrimo rezultatai parodė, kad apklaustų darbuotojų bendras organizacinio pasitikėjimo lygis yra kiek aukštesnis nei vidutinis; aukščiausiai buvo įvertinta horizontaliojo pasitikėjimo dimensija, o žemiausią įvertinimą gavo beasmenis pasitikėjimas. Tiriant vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui nustatyta, jog transformacinis lyderystės stilius daro vidutinio stiprumo teigiamą poveikį bendram organizacijos pasitikėjimui, transakcinis – silpną teigiamą, o pasyvusis – neigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui organizacija.

Noreikaitė Viltė. The Influence of a Manager's Leadership Style on Organizational Trust in the Financial Sector. Master's Final Project. Supervisor Prof. Dr. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: leadership, leadership style, organizational trust, financial sector.

Kaunas, 2026. 77 p.

Summary

Relevance of the topic. The contemporary financial sector is characterized by high dynamism, strict regulation, and significant responsibility, making leadership a critical factor in organizational success. A trust-based work environment enhances employee motivation, engagement, and loyalty, particularly in the financial sector, where responsibility for clients' funds, confidentiality, and stringent regulatory requirements make trust between managers and employees not only a moral value but also a fundamental condition for effective operations. Organizational trust is defined as employees' belief in the integrity, competence, and consistency of both the leader and the organization. In this context, the choice of leadership style becomes a central factor determining whether trust within the organization is developed, maintained, or eroded. Values-based transformational leadership fosters mutual trust and psychological safety, whereas an authoritarian leadership style focused primarily on control undermines employee trust. Scientific research consistently treats organizational trust as an unequivocally positive phenomenon, positively influencing organizational performance and being associated with higher employee engagement, loyalty, and identification with organizational values. When appropriate leadership is ensured within a financial institution, it has a positive impact on employee behavior, as trust in the organization is strengthened, operational efficiency increases, and stable, high-quality organizational functioning is sustained. Based on this, it can be argued that the research topic is highly relevant; however, within the context of the financial sector, it remains insufficiently explored.

Research object – the impact of a manager's leadership styles on employees' organizational trust in the financial sector.

Project aim – to reveal the impact of a manager's leadership styles on employees' organizational trust in the financial sector.

Main results of the project. The study revealed that respondents most actively observe the manifestation of the transformational leadership style in the activities of financial sector managers. The research identified that the prevailing overall level of employees' organizational trust among respondents is slightly above average; the horizontal trust dimension stood out as the highest-rated, while impersonal trust was rated the lowest. When examining the impact of leadership style on employees' organizational trust, it was determined that transformational leadership has a moderate positive effect on overall organizational trust, transactional leadership has a weak positive effect, and passive leadership has a negative effect on employees' trust in the organization.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	6
Paveikslų sąrašas.....	8
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	9
Įvadas	10
1. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje problemos analizė.....	12
2. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje teoriniai sprendimai.	18
2.1. Lyderystės stiliaus samprata	18
2.2. Lyderystės stilių tipologija	21
2.3. Darbuotojų organizacinio pasitikėjimo samprata ir dimensijos finansų sektoriuje	25
2.4. Teorinis vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje modelis	32
3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo metodika	36
4. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija	41
4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė	41
4.2. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo finansų sektoriuje konstruktų kiekybinio tyrimo vidurkių analizė	44
4.2.1. Bendri vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo finansų sektoriuje tyrimo konstruktų dedamųjų vidurkiai.....	44
4.2.2. Vadovo lyderystės stiliaus finansų sektoriuje tyrimo rezultatai.....	45
4.2.3. Organizacinio pasitikėjimo tyrimo rezultatai	55
4.3. Vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo įtakos tyrimo rezultatai.....	65
4.4. Apibendrinti vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija.....	69
Išvados ir rekomendacijos	71
Literatūros sąrašas.....	73
Priedai	78

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės stiliaus samprata (sudaryta autorės).....	19
2 lentelė. Lyderystės elgesio dimensijų poveikis darbuotojų pasitikėjimui (sudaryta autorės).....	20
3 lentelė. Pagrindinės lyderystės tipologijos ir jų esmė (sudaryta autorės, remiantis mokslinė literatūra)	22
4 lentelė. Transformacinio lyderystės stiliaus bruožai. (sudaryta autorės, remiantis Bass, 1985; Northouse, 2021; Nazarian ir kt., 2025).....	22
5 lentelė. Transakcinio lyderystės stiliaus bruožai (sudaryta autorės, remiantis Burns, 1978; Northouse, 2021; Rai ir kt., 2025)	23
6 lentelė. Pasyviosios lyderystės stiliaus bruožai. (sudaryta autorės, remiantis Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021)	24
7 lentelė. Pagrindinių lyderystės stilių palyginimas (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)	25
8 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo komponentai pagal Mayer, Davis & Schoorman (1995) modelį.(sudaryta autorės, remiantis Mayer ir kt, 1995; Shockley – Zalabak, 2020; Fulmer & Gelfand, 2012; Karikumpu ir kt., 2024; Nazarian ir kt., 2025)	27
9 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo formavimosi veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Fulmer & Gelfand, 2012; Shockley – Zalabak, 2020; Karikumpu ir kt., 2024; Nazarian ir kt., 2025).....	28
10 lentelė. Tarpasmeninio pasitikėjimo formos ir jų charakteristikos (sudaryta autorės remiantis Fulmer & Ostroff, 2020; Lee ir kt. 2023; Costa, 2003)	30
11 lentelė. Beasmenio (institucinio) pasitikėjimo dimensijos ir jų charakteristikos (sudaryta autorės remiantis Fulmer & Ostroff, 2020; Ha & Lee, 2022)	31
12 lentelė. Lyderystės stilių finansų sektoriuje klasifikacija ir pagrindiniai komponentai (autorės sudaryta, remiantis mokslinė literatūra).....	34
13 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo dimensijos ir jas stiprinantys elementai finansų sektoriuje (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)	34
14 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės)	38
15 lentelė. Patikimumo vertinimas (sudaryta autorės)	39
16 lentelė. Bendri tyrimo konstrukto ir jų dedamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės).....	44
17 lentelė. Lyderystės stilių konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir jų standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės).....	46
18 lentelė. Aukščiausiai respondentų įvertinti lyderystės stilių konstrukto teiginiai	47
19 lentelė. Žemiausiai respondentų įvertinti lyderystės stilių konstrukto teiginiai.....	48
20 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorės)	48
21 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autorės) ..	49
22 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal darbo vietos sektorių (sudaryta autorės).....	50
23 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų pareigas organizacijoje (sudaryta autorės).....	51
24 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (sudaryta autorės).....	52
25 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (sudaryta autorės).....	53

26 lentelė. Lyderystės stilių konstrukto dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį (sudaryta autorės).....	54
27 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės).....	56
28 lentelė. Aukščiausiai respondentų įvertinti organizacinio pasitikėjimo konstrukto teiginiai (sudaryta autorės).....	57
29 lentelė. Žemiausiai respondentų įvertinti organizacinio pasitikėjimo konstrukto teiginiai (sudaryta autorės).....	58
30 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorės).....	58
31 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (sudaryta autorės).....	59
32 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo vietos sektorių (sudaryta autorės).....	60
33 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų pareigas organizacijoje (sudaryta autorės)	61
34 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (sudaryta autorės).....	62
35 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (sudaryta autorės)	63
36 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo pobūdį (sudaryta autorės).....	64
37 lentelė. Vadovo lyderystės stilių ir organizacinio pasitikėjimo sąsajos (sudaryta autorės).....	66
38 lentelė. Vadovo lyderystės stilių konstrukto elementų ir organizacinio pasitikėjimo dimensių sąsajos (sudaryta autorės).....	67
39 lentelė. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui (sudaryta autorės)	68

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vadovo lyderystės stiliaus organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo modelis (sudaryta autorės).....	35
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) (sudaryta autorės)	41
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.) (sudaryta autorės)	41
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal finansų sektoriaus sritį.(proc.) (sudaryta autorės).....	42
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.(proc.) (sudaryta autorės).....	42
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje. (proc.) (sudaryta autorės).....	43
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydis (darbuotojų skaičių). (proc.) (sudaryta autorės).....	43
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį. (proc.) (sudaryta autorės)	44
9 pav. Vadovo lyderystės stilių konstrukto dedamųjų vidurkiai (sudaryta autorės)	45
10 pav. Lyderystės stilių konstrukto dimensių elementų vidurkiai (sudaryta autorės).....	47
11 pav. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių vidurkiai (sudaryta autorės).....	55
12 pav. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensių elementų vidurkiai (sudaryta autorės).....	57

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Doc. – docentas;

Prof. – profesorius;

KTU – Kauno technologijos universitetas;

FRLM – *Full Range Leadership Model* (pilnos apimties lyderystės modelis);

LMX – *Leader–Member Exchange* (vadovo ir pavaldinio mainų teorija);

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos;

OCB – *Organizational Citizenship Behavior* (organizacinis pilietiškumas).

Terminai:

Organizacinis pasitikėjimas – darbuotojų tikėjimas, kad organizacija ir jos vadovai veiks sąžiningai, kompetentingai, nuosekliai ir atsižvelgdami į darbuotojų interesus, taip sudarydami prielaidas saugiai ir efektyviai darbo aplinkai (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Fulmer & Gelfand, 2012; Shockley-Zalabak, 2020).

Vertikalusis pasitikėjimas – darbuotojų pasitikėjimas tiesioginiu vadovu ir aukštesniąja organizacijos vadovybe, grindžiamas vadovo kompetencijos, patikimumo ir sąžiningumo vertinimu (Fulmer & Ostroff, 2020; Lee ir kt., 2023).

Horizontalusis pasitikėjimas – pasitikėjimas tarp organizacijos darbuotojų ir komandos narių, pasireiškiantis bendradarbiavimu, atviru informacijos dalijimusi ir tarpusavio parama (Costa, 2003; Fulmer & Ostroff, 2020).

Beasmenis pasitikėjimas – darbuotojų pasitikėjimas organizacijos sistema, taisyklėmis, procedūromis ir formaliomis struktūromis, nepriklausomai nuo individualių tarpasmeninių santykių (Mayer ir kt., 1995; Ha & Lee, 2022).

Transformacinis lyderystės stilius – lyderystės stilius, grindžiamas įkvepiančia vizija, idealizuota įtaka, individualiu dėmesiu ir intelektine stimuliacija, skatinantis darbuotojų pasitikėjimą ir psichologinį saugumą (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Transakcinis lyderystės stilius – lyderystės stilius, paremtas mainų principu, kai darbuotojų veikla valdoma per atlygio ir kontrolės mechanizmus, užtikrinant užduočių vykdymą (Burns, 1978; Northouse, 2021).

Pasyvusis lyderystės stilius – vadovavimo forma, pasižyminti vadovo neveiklumu, sprendimų vengimu ir ribotu įsitraukimu į darbuotojų veiklą, neigiamai veikiančia organizacinį pasitikėjimą (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

Įvadas

Temos aktualumas ir naujumas. Šiandienos dinamiškoje verslo aplinkoje vadovavimo stilius tampa pagrindiniu veiksniu, lemiančiu darbuotojų ir organizacijos tarpusavio santykius, ypač finansų sektoriuje, kur pasitikėjimas veikia tiek vidinius, tiek išorinius procesus. Tokios finansų įstaigos kaip bankai, kredito unijos ir draudimo bendrovės veikia griežtai reglamentuotoje aplinkoje, kur klientų, darbuotojų ir visuomenės pasitikėjimas yra esminė ilgalaikės veiklos sąlyga. (Kebe ir kt., 2024). Vadovo gebėjimas kurti ir palaikyti organizacinį pasitikėjimą tampa ne tik vadovavimo stiliaus aspektu, bet ir svarbiu konkurenciniu pranašumu, turinčiu įtakos organizacijos reputacijai, darbuotojų lojalumui ir veiklos stabilumui (Islam ir kt., 2020).

Temos aktualumas atsiskleidžia keliuose tarpusavyje susijusiuose kontekstuose. Visų pirma, darbo aplinkos transformacija, ypač išplėtus nuotolinio ir hibridinio darbo modelius, kelia papildomų iššūkių lyderiams. Šiame kontekste pasitikėjimas tampa labai svarbiu elementu, leidžiančiu palaikyti bendradarbiavimą ir įsitraukimą net ir fizinio atstumo sąlygomis (Liao, 2017). Pavyzdžiui, tyrimas finansų sektoriuje Pakistane parodė, kad tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų darbo elgesio egzistuoja tarpinė grandis tai organizacinis pasitikėjimas (Abbas & Tariq, 2024). Tai reiškia, kad pasitikėjimas ne tik stiprina darbuotojų motyvaciją, bet ir veikia kaip mediatorius tarp lyderystės stiliaus ir darbo rezultatų. Antra, finansų sektoriaus darbuotojai yra ypač jautrūs ekonominiams ir geopolitiniais svyravimams. Tokie reiškiniai kaip infliacijos šuoliai, tiekimo grandinių sutrikimai ar geopolitinės krizės kelia darbuotojų neužtikrintumą, didina streso lygį ir mažina pasitikėjimą organizacija (Cao & Le, 2024). Šiame kontekste lyderystės stiliaus poveikis organizacinio pasitikėjimo formavimui tampa itin reikšmingas, nes vadovai turi gebėti perteikti stabilumo, sąžiningumo ir vizijos jausmą, siekiant išlaikyti darbuotojų emocinį ryšį su organizacija (Nketsiah, 2024). Trečia, vis sparčiau į darbo rinką įsiliejanti Z karta iš esmės keičia lūkesčius vadovų atžvilgiu. Jaunesni darbuotojai vertina ne tik atlygio dydį ar karjeros perspektyvas, bet ir organizacijos skaidrumą, socialinę atsakomybę bei tarpusavio pasitikėjimo kultūrą (Kebe ir kt., 2024). Taigi, darbuotojai dažniau siekia prasmingo darbo ir autentiško santykio su vadovu, todėl lyderystės stilius, pagrįstas empatija, vertybiniu nuoseklumu ir atviru bendravimu, tampa itin svarbus ilgalaikio pasitikėjimo kūrimui.

Temos ištirtumas. Mokslinėje literatūroje nuosekliai pabrėžiamas ryšys tarp lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo. Transformacinė lyderystė, pasižyminti gebėjimu įkvėpti, motyvuoti bei įtraukti darbuotojus į bendrą viziją, dažniausiai siejama su aukštesniu pasitikėjimo lygiu organizacijose (Islam ir kt., 2020). Pavyzdžiui, tyrimas finansų institucijose Bangladeše parodė, kad transformacinė lyderystė didina darbuotojų įsitraukimą per pasitikėjimą vadovu (Islam ir kt., 2020). Be to, empiriniai duomenys iš Vietnamo bankų sektoriaus įrodė, kad vadovavimo stilius, vidinės teisinės atitikties kultūra ir organizacinis pasitikėjimas yra glaudžiai susiję ir statistiškai reikšmingi veiksniai (Mong & Thanh, 2025). Kiti autoriai pažymi, kad organizacinis pasitikėjimas yra grandis tarp lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo, kūrybiškumo bei organizacinio pilietiškumo (Abbas & Tariq, 2024; Islam ir kt., 2020). Šis ryšys ypač ryškus paslaugų sektoriuose, kuriuose svarbi klientų patirtis ir tarpasmeninis bendravimas, todėl finansų institucijoms, kurių veikla grindžiama klientų pasitikėjimu ir duomenų saugumu, šis aspektas tampa lemiamas. Vis dėlto, nors tarptautiniu mastu egzistuoja platus mokslinių tyrimų spektras, nagrinėjantis lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo sąsajas, finansų sektoriaus kontekste, ypač Baltijos šalyse ir Lietuvoje, empirinių analizių vis dar trūksta (Nketsiah, 2024). Dėl šios

priežasties šis magistro darbo tyrimas, orientuotas į finansų sektoriaus organizacijas, leidžia užpildyti šią akademinę spragą ir suteikti praktinių įžvalgų vadovams, siekiantiems didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per pasitikėjimo kultūros stiprinimą.

Apibendrinant, finansų sektoriaus specifika tai griežtas reguliavimas, klientų pasitikėjimo svarba ir technologinių pokyčių tempas kartu su darbo aplinkos transformacijomis ir naujos kartos lūkesčiais sukuria kontekstą, kuriame vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui tampa ypač svarbi. Todėl šiuo tyrimu siekiama ištirti, kaip vadovo lyderystės stiliaus įvairios formos veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacijoje finansų sektoriaus kontekste, atsižvelgiant į šiuolaikines darbo sąlygas bei vertybinius pokyčius.

Mokslinė problema – kokia yra vadovo lyderystės stilių įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje?

Tyrimo objektas – vadovo lyderystės stilių įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje.

Projekto tikslas – atskleisti vadovo lyderystės stilių įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje.

Projekto uždaviniai:

1. apibrėžti lyderystės stiliaus sampratą, apibūdinant jo tipologijas;
2. atskleisti darbuotojų organizacinio pasitikėjimo finansų sektoriuje sampratą ir dimensijas;
3. parengti vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje teorinį modelį;
4. empiriškai ištirti vadovo lyderystės stilių įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė – taikyta teorinių prielaidų ir ankstesnių tyrimų rezultatų analizei bei teorinio modelio formavimui;
2. kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) – skirtas empiriškai patikrinti įtaką tarp vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo;
3. statistinė duomenų analizė, atlikta naudojant „Microsoft Excel 2019“ ir „IBM SPSS Statistics 29.0.1.0“ programinę įrangą, siekiant įvertinti tyrimo duomenų patikimumą ir identifikuoti reikšmingas įtakas tarp tiriamųjų kintamųjų.

1. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje problemos analizė

Šiuolaikinė lyderystė finansų sektoriuje yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių. Vadovas šiandien nebėra vien administracinių funkcijų vykdytojas ar kontrolės priemonių taikytojas, jis tampa strateginiu pasitikėjimo kūrėju, kuris formuoja emocinį ir vertybinį organizacijos pagrindą (Lee ir kt., 2023). Pasitikėjimu grįstas darbo klimatas, kaip rodo naujausi tyrimai, yra esminis veiksnys, lemiantis darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, lojalumą bei gebėjimą generuoti inovacijas, ypač tokiose dinamiškose srityse kaip finansai, kur sprendimų kokybė priklauso nuo informacijos skaidrumo ir tarpusavio bendradarbiavimo (Giauque & Chenevert, 2024). Finansų organizacijose, kuriose procesai yra glaudžiai susiję su atsakomybe už klientų lėšas, konfidencialumu ir reguliavimo atitiktimi, pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų tampa ne tik moraline, bet ir funkcinės tvaros sąlyga (Akter ir kt., 2024). Šiame kontekste vadovo gebėjimas formuoti atvirą, skaidrią ir psichologiškai saugią aplinką tampa ne papildomu, o esminiu vadybiniu įgūdžiu (Frazier ir kt., 2023). Pasitikėjimas organizacijoje šiandien suvokiamas ne kaip statiškas jausmas, o kaip dinamiškas socialinis konstruktas, kurio pagrindas tikėjimas vadovo ir organizacijos gebėjimu veikti sąžiningai, kompetentingai ir nuosekliai (Mayer ir kt., 1995). Vadinasi darbuotojai priima sprendimą pasitikėti ne tik remdamiesi emociniu santykiu, bet ir racionalių vertinimų, pavyzdžiui: kiek vadovas laikosi pažadų, kaip aiškiai jis komunikuoja tikslus, ar jo veiksmai atitinka deklaruojamas vertybes (Cao, 2024). Naujausi tyrimai (Hanifa & Azmy, 2024; Iddrisu, 2025) pabrėžia, kad pasitikėjimas kyla iš nuoseklaus vadovo elgesio, skaidrios informacijos sklaidos ir pagarbos darbuotojams demonstravimo. Finansų sektoriuje šie aspektai ypač svarbūs, nes darbuotojų suvoktas teisingumas ir patikimumas tiesiogiai veikia ne tik jų emocinį įsitraukimą, bet ir sprendimų kokybę bei etinį atsparumą. Lyderystės stiliaus pasirinkimas tampa centriniu veiksniu, kuris lemia, ar pasitikėjimas bus kuriamas, palaikomas ar prarandamas. Transformacinis lyderis, gebantis įkvėpti bendrą viziją ir parodyti asmeninį pavyzdį, dažnai tampa pagrindiniu pasitikėjimo šaltiniu, nes jo elgesys grindžiamas vertybiniu nuoseklumu ir empatija (Breevaart & Zacher, 2019). Autentiškas vadovas, kuris demonstruoja skaidrumą, sąžiningumą ir nuoseklumą, stiprina psichologinį saugumą bei darbuotojų tikėjimą organizacijos misija (Lee ir kt., 2023; Haq & Riani, 2023). Įgalinantis lyderis, kuris suteikia darbuotojams autonomiją, įtraukia į sprendimų priėmimą ir parodo pasitikėjimą jų kompetencija, padeda kurti dvipusį pasitikėjimo ryšį, kuris virsta aukštesniu įsitraukimu ir inovacijų atvirumu (Baek ir kt., 2022; Hanifa & Azmy, 2024). Priešingai, autoritarinis ar transakcinis lyderystės stilius, pagrįstas vien kontrole ir nurodymų vykdymu, dažnai silpnina organizacinį pasitikėjimą. Tokiose situacijose darbuotojai linkę jausti nepasitikėjimą, nes jų balsas nėra girdimas, o sprendimai priimami už uždarytų durų. Tai ypač ryšku po COVID-19 pandemijos, kai išaugęs nuotolinis ir hibridinis darbas sukūrė naujus iššūkius vadovų matomumui bei komunikacijos kokybei (Mustafa & Shkurti, 2024). Finansų organizacijose, kur darbas grindžiamas informacijos srautų patikimumu, tokia distancija tampa rizikos veiksniu, nes darbuotojai mažiau pasitiki ne tik vadovu, bet ir institucine sistema. Todėl finansų sektoriaus vadovų vadovavimo stilius išryškėja kaip strategiškai svarbus veiksnys, darantis įtaką organizacijos reputacijai, veiklos efektyvumui ir darbuotojų įsitraukimui. Nuo vadovo elgesio, komunikacijos būdo ir vertybinio nuoseklumo priklauso, ar darbuotojai jausis saugūs išsakyti nuomonę, priimti atsakomybę ir pasitikėti vadovybės sprendimais (Paulienė ir kt., 2025). Pasitikėjimas, kaip rodo empirinių tyrimų rezultatai (Akter ir kt., 2024; Hanifa & Azmy, 2024), yra ne tik moralinis ar emocinis

aspektas, bet ir svarbiausias socialinis kapitalas, leidžiantis finansų organizacijoms išlaikyti stabilumą, inovatyvumą ir konkurencinį pranašumą.

Pozityvūs lyderystės bruožai finansų sektoriuje yra vienas iš svarbiausių darbuotojų pasitikėjimo organizacija formavimo šaltinių, ypač finansų sektoriuje, kur sprendimų patikimumas, informacijos konfidencialumas ir reputacinis stabilumas yra esminės veiklos sąlygos. Naujausios studijos pabrėžia, kad vadovo elgesio autentiškumas, skaidrumas ir nuoseklumas daro tiesioginę įtaką pasitikėjimo klimatui ir darbuotojų psichologiniam saugumui (Lee ir kt., 2023). Autentiškas vadovas, kuris sąžiningai komunikuoja, pripažįsta klaidas ir vadovaujasi etiniais principais, stiprina darbuotojų tikėjimą organizacijos vertybiniu pagrindu ir jos ilgalaikiais tikslais (Haq & Riani, 2023). Autentiškos lyderystės poveikis pasitikėjimui nėra vien emocinis – jis pasireiškia ir per kognityvinius vertinimus, kai darbuotojai suvokia vadovą kaip patikimą, nuspėjamą ir sąžiningą sprendimų priėmėją (Hanifa & Azmy, 2024). Toks elgesys ypač reikšmingas finansinėse institucijose, kuriose skaidrumas ir moralinė atsakomybė tiesiogiai siejasi su organizacijos reputacija bei klientų pasitikėjimu. Transformacinė lyderystė taip pat išlieka viena iš labiausiai empiriškai pagrįstų koncepcijų, aiškinančių pasitikėjimo formavimąsi šiuolaikinėse organizacijose. Transformacinis vadovas kuria įkvepiančią viziją, įtraukia darbuotojus į strateginius tikslus ir ugdo vertybinį įsitraukimą, kuris ilgainiui tampa pasitikėjimo pagrindu (Breevaart & Zacher, 2019). Šio tipo lyderiai pasižymi gebėjimu subalansuoti emocinį įkvėpimą su racionalių tikslų aiškumu jie palaiko atvirą dialogą, išklauso darbuotojų nuomonę ir užtikrina, kad kiekvienas jaustųsi įtrauktas į sprendimų procesą. Finansų sektoriuje, kur struktūriniai pokyčiai, skaitmenizacija ir reguliaciniai spaudimai nuolat keičia darbo sąlygas, toks vadovavimo būdas padeda išlaikyti darbuotojų pasitikėjimą net ir esant aukštam neapibrėžtumui (Mustafa & Shkurti, 2024). Tyrimai rodo, kad transformacinis vadovavimas ne tik didina darbuotojų įsitraukimą, bet ir veikia kaip „emocinis buferis“, mažinantis stresą bei stiprinantis bendrą pasitikėjimo kultūrą (Baek ir kt., 2022). Įgalinanti lyderystė tampa vis ir vis aktualesnė hibridinio darbo kontekste, kuriame tradicinės hierarchinės kontrolės formos praranda efektyvumą. Šio stiliaus esmė yra atsakomybės delegavimas, tikėjimas darbuotojų kompetencija ir galimybė jiems savarankiškai spręsti, kaip pasiekti organizacijos tikslus (Hanifa & Azmy, 2024). Naujausi tyrimai Azijos finansų institucijose parodė, kad įgalinanti lyderystė kartu su organizaciniu pasitikėjimu paaiškina net iki 68 % psichologinės saugos variacijos, o tai reiškia, jog pasitikėjimas veikia kaip pagrindinis tarpinis ryšys tarp vadovo elgesio ir darbuotojų emocinės gerovės (Baek ir kt., 2022). Svarbus teigiamas lyderystės bruožas – nuolatinis ir skaidrus grįžtamasis ryšys, leidžiantis darbuotojams jaustis išgirstiems ir vertinamiems. Empiriniai duomenys iš „Gallup“ pasaulinės ataskaitos rodo, kad aiškus tikslų perteikimas ir atviras bendravimas yra du pagrindiniai veiksniai, stiprinantys darbuotojų pasitikėjimą vadovybe (McLain & Pendell, 2023). Finansų sektoriuje šie aspektai ypač svarbūs dėl hierarchinės struktūros ir sprendimų centralizacijos, kai komunikacija tampa viena kryptimi, pasitikėjimas nyksta, tačiau kai vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, skaidriai paaiškina pasirinkimus ir pripažįsta klaidas, pasitikėjimas vėl stiprėja (Akter ir kt., 2024). Vertybiškai nuoseklus vadovo elgesys, kai deklaruojamos vertybės atitinka praktinius veiksmus, mažina organizacinės baimės kultūrą ir didina psichologinį saugumą. Kai darbuotojai mato, kad vadovai laikosi pažadų, jie patiria stipresnį identifikavimąsi su organizacija, o tai virsta ilgalaikiu pasitikėjimu sistema. Galiausiai, organizacinės kultūros vertybės, pagarba, socialinė atsakomybė, etika ir atvirumas, yra struktūrinis pasitikėjimo pamatas (Paulienė ir kt., 2025). Tokiose kultūrose vadovo elgesys atitinka deklaruojamus organizacijos principus, o pasitikėjimas tampa sisteminiu reiškiniu, veikiančiu tiek mikrolygmeniu

(vadovo ir darbuotojų santykiuose), tiek makrolygmeniu (organizacijos procesuose, sprendimuose ir reputacijoje). Pasitikėjimo kultūra finansų sektoriuje ypač svarbi, nes čia pasitikėjimas darbuotojais ir klientais susilieja į vieningą reputacinį kapitalą. Kai lyderystė yra paremta autentiškumu, įgalinimu ir komunikaciniu skaidrumu, organizacija įgyja ilgalaikį konkurencinį pranašumą, darbuotojai tampa labiau įsitraukę, o klientai labiau lojalūs.

Priešingame spektre nei autentiška, įgalinanti ar transformacinė lyderystė, pasižyminti atvirumu ir bendradarbiavimu, yra autoritarinis, griežtai hierarchinis vadovavimo stilius, kuris sistemingai menkina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe ir organizacija finansų sektoriuje. Tokiam vadovavimui būdingas sprendimų priėmimas už uždarytų durų, informacijos slėpimas, mažas darbuotojų įtraukimo lygis ir silpnas grįžtamasis ryšys. Dėl šių priežasčių, finansų sektoriaus, darbuotojai jaučiasi neįtraukti, neįvertinti ir emociškai nesaugūs, o jų pasitikėjimas vadovu tampa paviršutiniškas ir trapus (Wang ir kt., 2019; Velez, 2020). Psichologinė distancija tarp vadovo ir pavaldinių lemia, kad darbuotojai negali prognozuoti vadovo reakcijų ar sprendimų, todėl praranda nuspėjamumo jausmą, kuris yra vienas iš pagrindinių pasitikėjimo komponentų (Akter ir kt., 2024). Finansų sektoriuje, kur sprendimų pasekmės dažnai yra didelės, toks neapibrėžtumas kelia stresą ir mažina organizacinį įsitraukimą. Naujausi globalūs tyrimai patvirtina, kad po COVID-19 pandemijos pasitikėjimas vadovybe pastebimai sumažėjo. 2023 m. „Gallup“ ataskaitoje nurodoma, kad tik 21 % JAV darbuotojų visiškai pasitiki savo įmonės vadovais (McLain & Pendell, 2023). Šis nuosmukis sietinas ne tik su pandemijos sukeltu emociniu ir ekonominiu nestabilumu, bet ir su vadovų nesugebėjimu užtikrinti aiškios, atviros komunikacijos bei prisitaikyti prie hibridinio darbo realijų. Finansų institucijose, kur pasitikėjimas yra pagrindinė vertybė, tokia komunikacijos stoka tampa pavojinga, nes didina darbuotojų nepasitenkinimą, mažina psichologinį saugumą ir gali skatinti reputacinę riziką (Nyeki & Juhasz, 2024). Hibridinio darbo aplinkoje pasitikėjimo stygius dažnai kyla dėl sumažėjusio neformalaus bendravimo, vadovo „nematomo“ ir riboto įsitraukimo į kasdienę komandų veiklą, todėl vadovai, kurie neadaptuoja savo elgesio prie virtualių sąlygų, patiria pasitikėjimo eroziją (Hanifa & Azmy, 2024). Empiriniai tyrimai rodo, kad neigiamas vadovo elgesys, perdėta kontrolė, nenuoseklumas, sprendimų motyvų slaptumas ar pažadų nesilaikymas, mažina tiek tarpasmeninį, tiek organizacinį pasitikėjimą (Legood ir kt., 2020). Tokiose organizacijose darbuotojai dažnai susiduria su baimės kultūra, kur dominuoja emocinis atsiribojimas ir tylėjimas. Ši situacija lemia „tylaus atsitraukimo“ reiškinį, kai darbuotojai formaliai atlieka pareigas, bet emociškai atsitraukia nuo organizacijos tikslų, nes nebejaučia sąžiningumo ir atvirumo iš vadovybės pusės (Akter ir kt., 2024). Finansų institucijose tai pasireiškia itin aiškiai, nes sumažėja iniciatyvumas, auga klaidų rizika, o inovacijų įgyvendinimas sulėtėja dėl prarasto tarpusavio pasitikėjimo. Vis dėlto, naujausi tyrimai rodo, kad pasitikėjimas gali būti atkuriamas, kai vadovai elgiasi nuspėjamai, skaidriai ir teisingai. Vadovo skaidrumas, komunikacijos aiškumas ir palaikantis elgesys stiprina darbuotojų emocinį įsitraukimą, o pasitikėjimas veikia kaip mediacinis mechanizmas tarp lyderystės stiliaus ir organizacinio pilietiškumo (Lee ir kt., 2023; Iddrisu, 2025). Kitaip tariant, kai finansų sektoriaus vadovai demonstruoja nuoseklumą ir pagarbą darbuotojams, pasitikėjimas atstatomas, o tai savo ruožtu skatina bendradarbiavimą, lojalumą ir produktyvumą. Tyrimai rodo, kad kultūriniai skirtumai, organizacijos dydis ir sektorius gali reikšmingai modifikuoti šį ryšį (Hanifa & Azmy, 2024). Pavyzdžiui, Pietų Korėjoje nustatyta, kad įgalinanti lyderystė kartu su pasitikėjimu glaudžiai siejasi su psichologine sauga, o Šiaurės Amerikoje atliktas tyrimas parodė, kad autentiškas ir transformacinis vadovavimas išlaiko pasitikėjimą net hibridinio darbo sąlygomis, kai socialinė distancija yra didelė (Baek ir kt., 2022). Tai rodo, kad nėra

vieno universalaus lyderystės modelio, tinkamo visoms organizacijoms. Efektyvus vadovas turi gebėti derinti elgesio bruožus su konkrečios organizacijos kultūra, darbuotojų vertybėmis ir technologinėmis darbo sąlygomis, kad būtų palaikomas tvarus pasitikėjimo lygis finansų sektoriuje (Wang, Tsui & Xin, 2023).

Vadovai, siekdami didinti darbuotojų pasitikėjimą, pirmiausia turėtų demonstruoti nuoseklumą, skaidrumą ir sąžiningumą, kaip aiškiai komunikuoti finansų institucijų tikslus, laisvai dalintis informacija ir aktyviai įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą. Empiriniai tyrimai rodo, kad būtent tokie elgsenos modeliai labiausiai prisideda prie ilgalaikio pasitikėjimo formavimo (Hanifa & Azmy, 2024). Gebėjimas išlaikyti vertybinį nuoseklumą ir rodyti pagarbą darbuotojams nepriklausomai nuo hierarchinės pozicijos yra svarbus pasitikėjimo statybinis elementas (Akter ir kt., 2024). Tai ypač svarbu finansų organizacijose, kur sprendimų skaidrumas tiesiogiai veikia institucijos reputaciją ir išorinių suinteresuotų šalių pasitikėjimą. Be asmeninių vadovo savybių, itin reikšmingas tampa pasitikėjimo finansų organizacijoje matavimas ir stebėjimas. Praktiniu lygmeniu tai gali būti įgyvendinama per periodines darbuotojų apklausas, psichologinio saugumo indeksus ar įsitraukimo vertinimus. Tokie duomenys leidžia vadovybei laiku identifikuoti signalus apie pasitikėjimo mažėjimą ir imtis tikslingų veiksmų (McLain & Pendell, 2023). Įtraukiant lyderystės stiliaus vertinimą į vadovų ugdymo programas, galima sistemingai stiprinti gebėjimą palaikyti pasitikėjimą, ypač tarp vidurinės grandies vadovų, kurie kasdieniai tiesiogiai veikia darbuotojų patirtį (Mustafa & Shkurti, 2024). Nors ilgalaikių tyrimų šioje srityje dar nedaug, naujausi rezultatai rodo, kad stiprus pasitikėjimas tampa svarbiu veiksmu hibridinio darbo, inovacijų diegimo ir greitų finansų sektoriaus organizacinių pokyčių kontekste (Ostergard ir kt., 2023).

Šiuolaikinis finansų sektoriaus vadovas, gebantis prisitaikyti prie naujų darbo formų, tampa ne tik valdymo, bet ir pasitikėjimo kūrimo lyderiu. Lyderystės stilius veikia organizacinį pasitikėjimą daugialypių būdų: autentiškumas, skaidrumas, įtraukiantis elgesys ir kompetencija stiprina pasitikėjimą, o griežtos hierarchijos, uždumas ir kontrolės dominavimas jį silpnina. Empiriniai 2023 – 2025 m. tyrimai vis aiškiau rodo, kad atvira komunikacija, palaikymo kultūra ir darbuotojų įtrauktis yra esminiai socialinės sąveikos mechanizmai, nulemiantys, ar darbuotojai pasitiki vadovybe (Lee ir kt., 2023; Baek ir kt., 2022; Hanifa & Azmy, 2024). Vis dėlto vieningo, visoms organizacijoms tinkamo modelio nėra, nes veiksmingas vadovavimas priklauso nuo gebėjimo derinti lyderystės bruožus su kultūriniu, technologiniu ir struktūriniu kontekstu. Apibendrinant galima teigti, kad empiriniai ir teoriniai šaltiniai nuosekliai patvirtina stiprią vadovo elgesio ir pasitikėjimo sąsają. Autentiškas, transformacinis ir įgalinantis vadovavimas skatina darbuotojų pasitikėjimą, psichologinį saugumą ir emocinį įsitraukimą, o autoritarinis ar pasyvus vadovavimas šiuos procesus slopina. Globalūs tyrimai (McLain & Pendell, 2023) atskleidžia, kad pasitikėjimo krizės dažnai kyla dėl komunikacijos trūkumo, informacijos slaptumo, vadovų nenuoseklumo ar sprendimų nepaaiškinamo. Tuo tarpu analitiniai darbai (Hanifa & Azmy, 2024; Akter ir kt., 2024) išskiria tris svarbiausius pasitikėjimo komponentus – vadovo kompetenciją, patikimumą ir abipusį ryšį su darbuotojais. Šių dimensijų sąveika lemia, ar finansų organizacijoje formosis pasitikėjimo kultūra, ar ji virs kontrolės ir neapibrėžtumo aplinka.

Be to, naujausi tyrimai rodo, kad lyderystės poveikis pasitikėjimui nėra tiesioginis, jį sustiprina tarpiniai psichologiniai veiksniai, tokie kaip psichologinis saugumas, organizacinis teisingumas, emocinis įsitraukimas ir identifikacija su organizacija (Breevaart & Zacher, 2021). Transformacinis vadovavimas

hibridinėse darbo sąlygose statistiškai reikšmingai didina pasitikėjimą, o tai savo ruožtu lemia aukštesnį įsitraukimo ir veiklos efektyvumo lygį. Breevaart'as ir Zach'as (2021) pabrėžė, kad vadovo kasdienis įkvepiantis elgesys veikia kaip tiltas tarp lyderystės ir veiklos rezultatų, nes pasitikėjimas tampa esminiu tarpininku, per kurį lyderystė transformuojasi į realius organizacinius pasiekimus. Todėl siekiant kurti tvarią, inovatyvią ir pasitikėjimu grįstą finansų organizaciją, finansų sektoriaus lyderiai turėtų kryptingai ugdyti ne tik technines vadybos kompetencijas, bet ir pasitikėjimo stiprinimo įgūdžius: aktyvų klausymąsi, skaidrų bendravimą, konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir atvirą dialogą. Tik tokia lyderystė, kuri remiasi autentiškumu, pagarba ir atsakomybės dalijimusi, gali tapti ilgalaikės organizacinės sėkmės ir tvaraus pasitikėjimo pagrindu finansų sektoriuje (Haq & Riani, 2023).

Naujausi lyderystės modelių tyrimai (Akter ir kt., 2024; Baek ir kt., 2022) remiasi atnaujinta *Full Range Leadership Model* (FRLM) koncepcija, kurioje transformacinis vadovavimas, įkvepiantis, vertybinis ir orientuotas į viziją, labiau skatina pasitikėjimą nei transakcinis, paremtas kontrole ir atlygiu, ar pasyvus vadovavimas. Šios temos aktualumą lemia keli veiksniai. Pirma, šiuolaikinės finansų organizacijos veikia itin dinamiškoje aplinkoje, kurioje technologinė pažanga, nuotolinio darbo modeliai, hibridinės komandos ir globalios vertės grandinės nuolat transformuoja lyderystės praktiką. Tokios sąlygos reikalauja didesnio vadovų lankstumo, komunikacijos skaidrumo ir gebėjimo prisitaikyti, tradicinis „uždarytų durų“ sprendimų priėmimas tampa ne tik neefektyvus, bet ir griauantis pasitikėjimą (Dirani ir kt., 2020). Antra, finansų sektoriaus darbuotojai, vis dažniau pabrėžia etinį vadovavimą, socialinę atsakomybę ir sąžiningą elgesį. Vadovavimas, grindžiamas vien hierarchiniu statusu ar baime, vis dažniau laikomas pasenusiu (Kang & Sung, 2017). Trečia, naujos kartos, finansų sektoriaus, darbuotojai (Y ir Z kartos) tikisi, kad vadovai bus prieinami, atviri grįžtamajam ryšiui ir demonstruos vertybinį nuoseklumą (Lee ir kt., 2023).

Pokyčiai finansų sektoriaus organizacinėje kultūroje yra didesnė autonomija, mažesnė hierarchija ir komandinis darbas, kurie kelia iššūkių vadovams, kurie vis dar remiasi autoritariniu ar kontrolės stiliumi (Wang ir kt., 2022). Tokiose situacijose darbuotojai dažnai praranda pasitikėjimą, nes vadovas suvokiamas ne kaip partneris, o kaip dominuojantis subjektas. Nepaisant augančio dėmesio šiai temai, tyrimai atskleidžia esminę spragą tarp teorinių koncepcijų ir empirinių įrodymų. Nors organizacinio pasitikėjimo svarba plačiai pripažįstama, sisteminė apžvalga (Hashemiamin ir kt., 2023) parodė, kad iš daugiau nei 13 000 publikacijų tik 63 tyrimai gilinasi į patį pasitikėjimo konstruklą ir jo formavimosi mechanizmus. Tai atskleidžia, jog pasitikėjimas vis dar nepakankamai išnagrinėtas vadybos tyrimuose. Remiantis naujausiais duomenimis, galima išskirti kelias pagrindines sąsajas tarp lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo. Autentiški ir transformaciniai vadovai, taikantys įtraukiantį bendravimą ir palaikantys atvirą komunikaciją, kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi girdimi, vertinami ir saugūs. Naujausi tyrimai rodo, kad transformacinė ir įtraukianti lyderystė skatina darbuotojų pasitikėjimą, inovatyvų elgesį ir pozityvų įsitraukimą (Jun, 2023; Qi ir kt., 2023). Pavyzdžiui, Hanifa'as ir Azmy'as (2024) nustatė, kad komunikacijos praktikos paaiškimo ryšį tarp organizacinės kultūros ir pasitikėjimo, o atviras informacijos dalijimasis stiprina darbuotojų emocinį įsitraukimą. Priešingai, autoritarinis vadovavimo stilius, ribotas dialogas ir sprendimų slaptumas lemia pasitikėjimo deficitą ir mažina darbuotojų įsitraukimą (Wang ir kt., 2022).

Empiriniai tyrimai iš įvairių šalių patvirtina, kad pasitikėjimas organizacijoje veikia kaip tarpinis mechanizmas tarp vadovo elgesio ir organizacinių rezultatų. Taivano tyrimas (Iddrisu, 2025) parodė, kad

pasitikėjimas reikšmingai kuria ryšį tarp vadovo elgesio, darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiškumo (OCB). Panašiai Baek'as ir kt. (2022) nustatė, jog įgalinanti lyderystė kartu su pasitikėjimu paaiškina didelę psichologinės saugos variacijos dalį, o tai reiškia, kad vadovo stilius daro tiesioginį poveikį darbuotojų emocinei gerovei ir pasitikėjimo klimatui. Finansų sektoriaus vadovai, siekdami stiprinti organizacinį pasitikėjimą, turi ugdyti nuoseklumą, skaidrumą ir nuspėjamumą elgesyje. Pasitikėjimas formuojasi tada, kai darbuotojai mato, kad vadovas laikosi pažadų, teisingai vertina jų indėlį ir išlieka nuoseklus net esant spaudimui (Akter ir kt., 2024). Tokie, finansų sektoriaus, vadovai sukuria prognozuojamą psichologinę aplinką, kurioje darbuotojai drąsiau įsitraukia į pokyčius ir priima atsakomybę. Lee'as ir kt. (2023) nustatė, kad vadovo patikimumo suvokimas gali padidinti darbuotojų pasitikėjimą net iki 40 %, o tai tiesiogiai didina pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą. Be to, įtrauktis į sprendimų priėmimą turėtų būti traktuojama kaip strateginė vertybė, o ne kaip papildoma priemonė. Kai vadovai suteikia darbuotojams balsą ir realiai įtraukia į sprendimų procesus, stiprėja įsipareigojimas bei pasitikėjimo lygis organizacijoje (Hanifa & Azmy, 2024). Svarbus pasitikėjimo kūrimo elementas yra psichologinio saugumo ir grįžamojo ryšio kultūra. Vadovai, kurie skatina atvirą nuomonių išsakymą, klaidų pripažinimą ir eksperimentavimo laisvę, formuoja inovatyvią ir pasitikėjimu grįstą darbo aplinką (Mustafa & Shkurti, 2024; Baek ir kt., 2022). Tokiose finansų organizacijose darbuotojai labiau linkę dalintis idėjomis, konstruktyviai kritikuoti ir imtis iniciatyvos, nes jaučia, kad jų nuomonė vertinama. Psichologinis saugumas tampa pasitikėjimo „terpe“, kurioje klesti kūrybiškumas ir įsitraukimas (Akter ir kt., 2024).

Galutinis pasitikėjimo organizacijoje rezultatas – tai ne tik moralinis, bet ir strateginis pranašumas. Tyrimai rodo, kad organizacijos, pasižyminčios aukštu pasitikėjimo lygiu, turi iki 50 % mažesnę darbuotojų kaitą ir 20 – 25 % didesnę produktyvumą (McLain & Pendell, 2023). Tokios įmonės pasižymi tvaresniu įsitraukimu, stipresniu inovacijų potencialu ir didesniu kapitalu rinkoje. Kitaip tariant, pasitikėjimas tampa ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes jis mažina kontrolės poreikį, stiprina lojalumą ir užtikrina tvarų organizacijos vystymąsi.

Apibendrinant galima teigti, kad, finansų sektoriuje, vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam pasitikėjimui yra daugiasluoksnė ir aktuali problema, glaudžiai susijusi su vadovo gebėjimu adaptuotis prie nuolat kintančios darbo aplinkos, organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybinių lūkesčių. Šiuolaikinėje organizacijoje vadovas tampa ne tik sprendimų priėmėju, bet ir simboliniu pasitikėjimo šaltiniu, kuris įkūnija organizacijos vertybes, skaidrumą, stabilumą ir moralinį toną. Pasitikėjimas tai ne vien emocinis ar moralinis reiškiny, bet kompleksinis socialinis konstruktas, veikiantis tiek mikrolygmeniu (vadovo ir darbuotojų santykiuose), tiek makrolygmeniu (organizacinėje kultūroje ir institucinėje aplinkoje) (Akter ir kt., 2024; Mustafa & Shkurti, 2024). Todėl lyderystės stilius turi būti suvokiamas kaip strateginis socialinis veiksnys, turintis tiesioginę įtaką tiek darbuotojų psichologinei gerovei, tiek organizacijos konkurencingumui.

Atsižvelgiant į tai, išlieka pagrindinis probleminis klausimas: ***kokia yra vadovo lyderystės stilių įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje?*** Atsakymas į šį klausimą ne tik padėtų užpildyti teorinę spragą, bet ir suteiktų praktinių įžvalgų vadovų ugdymui bei organizacijų politikos tobulinimui finansų sektoriuje.

2. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje teoriniai sprendimai.

Šiame skyriuje analizuojamos teorinės lyderystės prielaidos, atskleidžiančios, kaip skirtingi vadovavimo stiliai formuoja darbuotojų pasitikėjimą vadovu ir organizacija finansų sektoriaus kontekste.

2.1. Lyderystės stiliaus samprata

Lyderystė šiandien suprantama kaip dinamiškas procesas, kuriuo vadovas daro įtaką darbuotojams siekiant organizacinių tikslų, formuodamas pasitikėjimu grįstus santykius bei darbo aplinką (Northouse, 2021). Skirtingi lyderystės stiliai: transformacinis, transakcinis ir pasyvusis, lemia nevienodą darbuotojų pasitikėjimo lygį bei jų požiūrį į vadovo patikimumą ir teisingumą (Avolio & Bass, 2002). Transformacinis lyderis, pasižymintis gebėjimu įkvėpti, motyvuoti ir įtraukti pavaldinius, skatina didesnę pasitikėjimą vadovu bei organizacija, nes jo elgesys grindžiamas vizijos aiškumu, sąžiningumu ir pagarba darbuotojams (Abbas & Tariq, 2024; Breevaart & Zacher, 2021). Tuo tarpu transakcinis lyderystės stilius, orientuotas į mainus ir kontrolę, užtikrina struktūrą, tačiau mažiau prisideda prie emocinio įsitraukimo ir pasitikėjimo stiprinimo. Pasyvusis vadovavimo stilius, pasižymintis mažesniu vadovo įsitraukimu ir sprendimų vengimu, dažnai siejamas su darbuotojų nepasitikėjimu bei menkesniu organizaciniu įsipareigojimu (Breevaart & Zacher, 2021). Vadovo pasirinktas lyderystės stilius tampa vienu pagrindinių veiksnių, lemiančių darbuotojų suvokiamą vadovo patikimumą, organizacijos teisingumą bei pasitikėjimo kultūros formavimą. Kiekviena organizacija egzistuoja ne tik per struktūras ir procesus, bet pirmiausia per žmones, o žmones įkvepia tie, kurie geba juos vesti bendro tikslo link. Nuo vadovo gebėjimo sukurti pasitikėjimo atmosferą, išgirsti, motyvuoti ir nukreipti komandą priklauso ne tik veiklos rezultatai, bet ir organizacijos kultūra bei darbuotojų emocinis ryšys su ja. Šis gebėjimas vienyti žmones, kurti bendrą viziją ir skatinti įsitraukimą atspindi lyderystės esmę. Vadovas, gebantis sukurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, girdimi ir vertinami, tampa ne tik organizacijos strateginių tikslų įgyvendintoju, bet ir pasitikėjimo kultūros formuotoju (Karikumpu ir kt., 2024). Lyderystės sąvoka šiuolaikinėje vadybos literatūroje apibrėžiama kaip gebėjimas daryti įtaką žmonėms siekiant bendrų tikslų, grindžiamas vertybėmis, pasitikėjimu ir socialine sąveika (Northouse, 2021). Tai dinamiškas procesas, kuriame svarbus ne tik vadovo gebėjimas nurodyti kryptį, bet ir jo emocinis intelektas, leidžiantis suprasti žmonių poreikius, motyvus ir reakcijas (Yukl, 2013). Vadovas įkvepia kitus savanoriškai veikti organizacijos labui, padeda atskleisti jų potencialą, ugdo savarankiškumą ir stiprina vidinę motyvaciją (Kleynhans ir kt., 2022). Tokia įtaka kyla ne iš formalaus statuso ar galios, bet iš pasitikėjimo, kurį vadovas pelno nuosekliu, etišku ir empatišku elgesiu (Miniotaitė & Staškevičius, 2021). Lyderystė – tai ne valdžios demonstravimas, o santykių kūrimas, paremtas autentiškumu, pagarba ir vizijos dalijimusi (Miniotaitė & Staškevičius, 2021). Autentiškas vadovas geba suderinti asmenines vertybes su organizacijos tikslais, parodydamas darbuotojams, kad jų įsitraukimas turi prasmę ir reikšmę (Kleynhans ir kt., 2022). Tokia vadovavimo forma stiprina emocinį įsipareigojimą, mažina tarpasmeninius konfliktus ir skatina savanorystės bei pasitikėjimo pagrindu veikiančius santykius (Nazarian ir kt., 2025). Be to, ji kuria sąlygas, kuriose darbuotojai jaučiasi saugūs išreikšti idėjas, priimti atsakomybę ir aktyviai dalyvauti sprendimų priėmime (Karikumpu ir kt., 2024). Naujausi tyrimai rodo, kad lyderystė vis dažniau interpretuojama kaip dinamiškas psichologinis ir socialinis reiškinys, kuriame svarbiausia yra emocinis ryšys tarp vadovo ir pavaldinių. Tokia į žmones orientuota vadovo veikla padeda kurti prasmingą darbo patirtį, stiprina komandinius santykius ir formuoja ilgalaikį

pasitikėjimo pagrindą (Nazarian ir kt., 2025). Vadovas tampa ne tik veiklos koordinatoriumi, bet ir tarpininku tarp organizacijos strategijos ir darbuotojų poreikių, nes jis jungia struktūrinius tikslus su žmogiškomis vertybėmis, suteikdamas darbui prasmės ir emocinės vertės (Northouse, 2021). Be to, lyderio gebėjimas palaikyti emocinį ryšį ypač reikšmingas neapibrėžtumo ir pokyčių sąlygomis. Tokiais laikotarpiais pasitikėjimas vadovu tampa stabilumo šaltiniu, o jo empatija, skaidrumas ir gebėjimas bendrauti atvirai padeda išvengti nesaugumo jausmo bei išlaikyti darbuotojų įsitraukimą (Rai ir kt., 2025). Vadovas, kuris geba išlaikyti aišką bendravimą, pasidalintą atsakomybę ir paramą, gali sumažinti neapibrėžtumo poveikį, skatindamas darbuotojus pasitikėti tiek juo, tiek organizacija kaip visa sistema (Uhl – Bien & Arena, 2018).

Pasitikėjimas vadovu yra neatsiejama šiuolaikinės lyderystės dimensija, lemianti organizacijos vidinę darną, darbuotojų įsitraukimą ir emocinį saugumą. Vadovas, kuris savo elgesiu demonstruoja nuoseklumą, skaidrumą ir empatiją, tampa moraliniu autoritetu bei pasitikėjimo šaltiniu visai komandai (Karikumpu ir kt., 2024). Tokie vadovai kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs išsakyti nuomonę, siūlyti idėjas ar priimti atsakomybę, nes žino, kad jų balsas bus išgirstas ir vertinamas. Pasitikėjimas vadovu yra vienas svarbiausių emocinės gerovės bei organizacinio įsipareigojimo rodiklių, kuris skatina darbuotojus labiau identifikuotis su organizacija ir siekti jos tikslų ne tik iš pareigos, bet ir iš vidinio įsitikinimo. Priešingai, nenuoseklus, autoritariškas ar manipuliatyvus vadovavimas mažina pasitikėjimą, skatina emocinį atotrūkį ir neigiamai veikia tiek individualų, tiek kolektyvinį pasitenkinimą darbu (Nazarian ir kt., 2025). Pasitikėjimo stoka dažnai pasireiškia sumažėjusiu įsitraukimu, tylėjimo kultūra ir darbuotojų polinkiu atsiriboti nuo organizacijos tikslų. Tokiose situacijose darbuotojai linkę vengti atsakomybės, slopina iniciatyvą ir priima pasyvų vaidmenį, o tai ilgainiui silpnina organizacijos gebėjimą adaptuotis prie kintančios aplinkos.

Šiuolaikinis vadovavimas, finansų sektoriuje, negali būti suvokiamas tik kaip gebėjimas kontroliuoti procesus ar deleguoti užduotis ir apima nuolatinį pasitikėjimo kūrimą, palaikymą ir atnaujinimą. Vadovas tampa jungiamąja grandimi tarp organizacijos struktūrų ir žmonių, todėl jo gebėjimas palaikyti atvirą komunikaciją, išklausyti bei konstruktyviai reaguoti į iššūkius yra kritiškai svarbus siekiant organizacinės sanglaudos. Toks vadovavimas reikalauja ne tik strateginio mąstymo, bet ir emocinio intelekto, kuris leidžia suprasti kitų emocijas bei valdyti tarpasmeninius santykius (Kleynhans ir kt., 2022). Be to, dabartinis organizacinės lyderystės kontekstas vis labiau siejamas su adaptacijos gebėjimu. Vadovai turi veikti nuolatinių pokyčių, technologinės pažangos ir neapibrėžtumo sąlygomis, išlaikydami darbuotojų pasitikėjimą bei motyvaciją net ir krizių metu (Rai ir kt., 2025). Tokie vadovai pasižymi vadinamuoju „psichologinės stabilizacijos“ gebėjimu, kadangi jie perteikia ramybę, aiškumą ir tikėjimą organizacijos kryptimi, net kai išorinės aplinkybės kelia nerimą. Būtent ši savybė leidžia kurti atvirą, bendradarbiavimu grįstą organizacinę kultūrą, kurioje žmonės jaučiasi saugūs, vertinami ir įtraukti į sprendimų priėmimą (Uhl – Bien & Arena, 2018).

1 lentelė. Lyderystės stiliaus samprata (sudaryta autorės)

Autorius	Lyderystės stiliaus samprata
Northouse (2021)	Lyderystės stilius apibūdinamas kaip vadovo poveikio būdas, grindžiamas gebėjimu įkvėpti kitus, telkti komandą ir siekti bendro tikslo remiantis pasitikėjimu bei vertybėmis.
Avolio & Gardner (2005)	Tai vadovo elgsenos modelis, per kurį atsiskleidžia jo požiūris į pavaldinius – kiek jis pasitiki, įtraukia ir palaiko bendrą viziją, stiprindamas motyvaciją.

Kleynhans ir kt. (2022)	Lyderystės stilius suprantamas kaip praktinis įrankis, leidžiantis vadovui pritaikyti įtakos būdus pagal darbuotojų poreikius ir situacijos kontekstą.
Graham ir kt. (2015)	Šiuolaikinis lyderystės stilius pabrėžia emocinį ryšį tarp vadovo ir pavaldinių – jų tarpusavio pasitikėjimas tampa pagrindiniu veiklos efektyvumo šaltiniu.
Uhl – Bien & Arena (2018)	Vadovo elgsena, paremta skaidrumu, empatija ir nuoseklumu, laikoma kertiniu veiksnium, formuojančiu darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir tarpusavio santykius.
Nazarian ir kt. (2020)	Lyderystės stilius apibrėžiamas kaip dinamiškas socialinis procesas, kuriame vadovo vertybės ir sprendimai lemia darbuotojų įsitraukimą bei emocinį ryšį su organizacija.
Rai & Agarwal (2023)	Lyderystės stilius siejamas su vadovo gebėjimu prisitaikyti prie nuolatinės kaitos, palaikyti darbuotojų pasitikėjimą ir išlaikyti motyvaciją neapibrėžtumo sąlygomis.

Remiantis lentelėje pateiktų autorių požiūriais, galima teigti, kad lyderystės stiliaus samprata evoliucionavo nuo tradicinės valdžios ir kontrolės sampratos iki santykių, emocijų ir vertybių dimensijų. Šiuolaikinis vadovas nėra tik sprendimų priėmėjas, jis yra pasitikėjimo kūrėjas, komunikacijos tarpininkas ir įkvėpimo šaltinis. Todėl lyderystės stilius šiandien suvokiamas kaip kompleksinis reiškinys, jungiantis vadovo asmenines savybes, elgesio principus bei gebėjimą kurti abipusį pasitikėjimą su darbuotojais, nuo kurio tiesiogiai priklauso organizacijos mikroklimatas, įsitraukimas ir veiklos rezultatai.

2 lentelė. Lyderystės elgesio dimensijų poveikis darbuotojų pasitikėjimui (sudaryta autorės)

Lyderio elgesio dimensijos	Darbuotojų reakcijos ir psichologiniai procesai	Organizaciniai rezultatai	Šaltiniai
Autentiškumas – vadovas elgiasi nuosekliai pagal savo vertybes, pripažįsta klaidas, bendrauja atvirai.	Didėja darbuotojų suvokimas, kad vadovas yra patikimas ir sąžiningas; stiprėja emocinis ryšys bei identifikacija su vadovu.	Formuojasi aukštas pasitikėjimo vadovu lygis, didesnis lojalumas ir įsitraukimas į organizacijos veiklą.	Avolio & Gardner (2005); Kleynhans ir kt. (2022)
Skaidrumas – dalijimasis informacija, aiškus sprendimų pagrindimas, atvira komunikacija.	Didėja darbuotojų pasitikėjimas vadovo kompetencija ir intencijomis; mažėja neapibrėžtumas ir įtampa.	Stiprinamas organizacinis pasitikėjimas, gerėja vidinė komunikacija ir bendradarbiavimas.	Kang & Sung (2021); Northouse (2021)
Empatija ir rūpestingumas – atjauta, dėmesys darbuotojų poreikiams, palaikymas krizių metu.	Sukuriamas psichologinis saugumas, darbuotojai jaučiasi vertinami ir girdimi; stiprėja bendruomeniškumas.	Mažėja darbuotojų kaita, didėja pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas organizacija.	Ma ir kt. (2024); Rai & Agarwal (2023)
Vertybinis nuoseklumas – elgesys atitinka deklaruojamas vertybes, moralinis pavyzdys.	Vadovas laikomas patikimu ir etišku; stiprėja pasitikėjimo kultūra komandoje.	Didėja organizacijos reputacija, formuojamas tvarus pasitikėjimo kapitalas.	Brown & Treviño (2006); Uhl – Bien & Arena (2018)
Įgalinimas ir įtrauktis – darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, atsakomybės pasidalijimas.	Didėja pasitikėjimas vadovo teisingumu ir sąžiningumu; stiprėja savivertė ir įsipareigojimas.	Skatinamas inovatyvumas, darbuotojai aktyviau siekia organizacijos tikslų.	Qi ir kt. (2023); Nazarian, Atour & Foroudi (2020)

Šis teorinis modelis atskleidžia, kad vadovo elgsena yra esminis mechanizmas, jungiantis lyderystės stilių su darbuotojų pasitikėjimo lygmeniu. Kuo labiau vadovas pasižymi autentiškumu, skaidrumu ir empatija, tuo didesnė tikimybė, kad organizacijoje formosis tarpusavio pasitikėjimu, įsitraukimu ir

vertybiniu nuoseklumu grįsta kultūra. Tokiu būdu lyderystė tampa ne tik vadybine funkcija, bet ir socialiniu reiškiniu, formuojančiu organizacijos identitetą bei jos narių emocinį ryšį su darbo aplinka.

2.2. Lyderystės stilių tipologija

Lyderystės stiliaus samprata, aptarta ankstesniame skyriuje, atskleidžia, kad vadovo elgesys ir bendravimo būdas daro tiesioginę įtaką darbuotojų pasitikėjimui, motyvacijai bei organizacijos klimatui. Lyderystės teorijos formavosi ne vienu metu ir ne to paties konceptualaus pagrindo. Dėl to šiandien egzistuoja platus lyderystės stilių spektras, atsiradęs kaip reakcija į skirtingas organizacijų vystymosi stadijas, darbo aplinkos pokyčius ir vadovo bei pavaldinių tarpusavio santykių lūkesčius. Ankstyvosiose lyderystės studijose buvo siekiama nustatyti paprastas, lengvai atpažįstamas elgesio formas, kurios padėtų suprasti vadovo įtaką darbuotojų rezultatams. Viena iš pirmųjų tokio pobūdžio klasifikacijų pasiūlyta Lewin'o ir jo kolegų, kurie išskyrė autokratinį, demokratinį ir laisvąjį lyderystės stilius (Lewin ir kt., 1939). Ši tipologija, nors sukurta beveik prieš šimtmetį, iki šiol naudojama kaip pagrindas daugeliui šiuolaikinių modelių, nes aiškiai parodo, kaip vadovo elgesys daro įtaką grupės klimatui, motyvacijai ir pasitikėjimui. Vėlesni tyrimai pradėjo ieškoti ne tik atskirų bruožų, bet ir platesnių elgesio modelių. Ohio State tyrėjų komanda nustatė dvi dimensijas, rūpinimąsi žmonėmis ir orientaciją į užduotis, kurios tapo atspirties tašku moderniems elgesio modeliams (Stogdill, 1974). Michigan mokyklos tyrėjai šį požiūrį papildė pabrėždami vadovo gebėjimą įtraukti pavaldinius į sprendimų priėmimą ir kurti bendradarbiavimo aplinką (Likert, 1961). Šie modeliai parodė, kad lyderio efektyvumui svarbu ne vien formalus autoritetas, o gebėjimas kurti tarpusavio santykiais grįstą ryšį.

Nuo XX a. antrosios pusės į lyderystės diskusijas įsiliejo situaciniai požiūriai. Juose teigiama, kad „vieno geriausio“ lyderystės stiliaus nėra, o vadovo elgesys turi kisti atsižvelgiant į darbuotojų brandą, kompetenciją, darbo aplinką ir struktūrą (Hersey & Blanchard, 1982; Fiedler, 1967). Tai buvo pirmasis realus poslinkis nuo „vieno recepto“ logikos prie lankstesnio, adaptuojamo vadovavimo. Vėliau susiformavo santykių orientuotos lyderystės kryptys. Viena jų – *LMX teorija*, pabrėžianti, kad vadovas su skirtingais darbuotojais kuria nevienodą ryšį, o būtent šio ryšio kokybė lemia pasitikėjimą, įsitraukimą ir darbuotojų emocinę gerovę (Graen & Uhl-Bien, 1995). Šis požiūris sugrąžino dėmesį į tai, kad lyderystės poveikis pirmiausia atsiskleidžia tarpasmeniniame lygmenyje. Pastaraisiais metais didėjantis dėmesys darbo aplinkos psichologiniam klimatui paskatino domėtis vertybinėmis lyderystės formomis, autentiška, etine, taranuojančia ir įgalinančia lyderyste. Autentiškas vadovas orientuojasi į skaidrumą, nuoseklumą ir atsakomybę (Avolio & Gardner, 2005), o tarnautojų lyderystė siūlo priešingą logiką nei tradiciniai modeliai, kadangi vadovo prioritetu tampa darbuotojų gerovė ir bendruomeniškumas (Greenleaf, 1977; Liden ir kt., 2008). Tuo tarpu įgalinanti lyderystė akcentuoja pasitikėjimą darbuotojų kompetencija ir siekia sukurti aplinką, kurioje žmonės gali priimti savarankiškus sprendimus (Amundsen & Martinsen, 2014). Naujausi tyrimai rodo, kad būtent šie stiliai stiprina pasitikėjimo kultūrą ir psichologinį saugumą, ypač žinių ekonomikos ir finansų sektoriuose, kuriems reikia aukšto darbuotojų įsitraukimo (Lee ir kt., 2023).

3 lentelė. Pagrindinės lyderystės tipologijos ir jų esmė (sudaryta autorės, remiantis moksline literatūra)

Lyderystės stiliaus kryptis	Autoriai	Lyderystės stiliaus samprata
Autokratinis	Lewin ir kt. (1939)	Vadovas priima sprendimus vienas, taiko kontrolę.
Demokratinis	Lewin ir kt. (1939)	Darbuotojai įtraukiami į sprendimus, akcentuojamas bendradarbiavimas.
Laisvasis	Lewin ir kt. (1939)	Vadovas minimaliai įsikiša, palieka darbuotojams daug laisvės ir atsakomybės.
Elgesio (užduotys / žmonės)	Stogdill (1974); Likert (1961)	Balansas tarp užduočių orientacijos ir santykių palaikymo.
Situacinė lyderystė	Hersey & Blanchard (1982)	Stilius pritaikomas prie darbuotojų brandos ir situacijos.
Kontingentinė lyderystė	Fiedler (1967)	Stiliaus efektyvumas priklauso nuo situacijos palankumo.
Santykių orientuota (LMX)	Graen & Uhl-Bien (1995)	Skirtinga santykių kokybė lemia darbuotojų pasitikėjimą ir rezultatus.
Autentiška lyderystė	Avolio & Gardner (2005)	Vertybinis nuoseklumas, skaidrumas, atsakomybė.
Tarnaujanti lyderystė	Greenleaf (1977); Liden ir kt. (2008)	Vadovas tarnauja darbuotojams ir jų augimui.
Įgalinanti lyderystė	Amundsen & Martinsen (2014)	Pasitikėjimo, autonomijos ir iniciatyvų skatinimas.

Pateiktoje lentelėje apibendrinamos svarbiausios lyderystės stilių tipologijos, atskleidžiančios skirtingus vadovavimo požūrius ir elgesio modelius. Ji parodo, kaip lyderystės teorijos evoliucionavo nuo klasikinės trinarės schemas (autokratinio, demokratinio ir laisvojo stiliaus) iki sudėtingesnių modelių, akcentuojančių situacijos, tarpasmeninių santykių ir vertybinių principų svarbą. Tai sudaro teorinį pagrindą išsamiau analizuoti transformacinį, transakcinį ir pasyvųjį vadovavimo stilius, kurie plačiausiai taikomi šiuolaikiniuose tyrimuose.

Transformacinis lyderystės stilius. Šis stilius laikomas vienu efektyviausių šiuolaikinėje vadyboje. Jo esmė yra įkvėpti, motyvuoti ir ugdyti darbuotojus taip, kad jie viršytų savo asmeninius interesus ir veiktų dėl organizacijos gerovės (Bass & Riggio 2006). Transformacinis vadovas kuria viziją, skatina pasitikėjimą, asmeninį augimą ir įsitraukimą. Šio stiliaus pagrindas yra emocinis ryšys tarp vadovo ir sekėjų, kuris stiprina pasitikėjimą bei lojalumą organizacijai (Northouse, 2021). Transformaciniai lyderiai remiasi keturiomis dimensijomis: įkvepiančia motyvacija, intelektualiniu stimuliavimu, individualiu dėmesiu ir idealizuotu poveikiu (Bass, 1985). Tokie vadovai pabrėžia vertybes, skaidrumą ir bendrą viziją – tai tiesiogiai veikia pasitikėjimo atmosferą organizacijoje.

4 lentelė. Transformacinio lyderystės stiliaus bruožai. (sudaryta autorės, remiantis Bass, 1985; Northouse, 2021; Nazarian ir kt., 2025)

Dimensija	Apibūdinimas	Poveikis darbuotojų pasitikėjimui
Įkvepianti motyvacija	Vadovas perteikia aiškią viziją ir entuziazmą, įkvepia bendriems tikslams.	Skatina darbuotojų pasididžiavimą, stiprina pasitikėjimą vadovo ketinimais.
Intelektualinis stimuliavimas	Skatina kūrybiškumą, inovacijas, leidžia klysti mokymosi procese.	Kuria psichologinį saugumą, darbuotojai drąsiau reiškia idėjas.
Individualus dėmesys	Vadovas rūpinasi kiekvieno nario augimu ir poreikiais.	Formuoja emocinį ryšį, stiprina asmeninį pasitikėjimą vadovu.
Idealizuotas poveikis	Vadovas elgiasi kaip moralinis pavyzdys, demonstruoja nuoseklumą ir sąžiningumą.	Didina organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojų įsipareigojimą.

Iš lentelės galime suprasti, kad transformacinis lyderystės stilius yra vienas iš tvirčiausių pasitikėjimo organizacijoje kūrimo mechanizmų. Šio tipo vadovai pasiekia rezultatų ne per kontrolę ar bausmes, o per įkvėpimą, asmeninį pavyzdį ir moralinį autoritetą. Jų elgesys grindžiamas vidiniu nuoseklumu ir orientacija į vertybes, todėl darbuotojai suvokia vadovą kaip patikimą ir teisingą lyderį. Įkvepianti motyvacija ir idealizuotas poveikis padeda darbuotojams identifikuotis su organizacijos tikslais, o individualus dėmesys bei intelektualinis stimuliavimas didina jų įsitraukimą ir pasitikėjimą tiek vadovu, tiek organizacija (Nazarian ir kt., 2025). Toks vadovavimo modelis kuria psichologiškai saugią darbo aplinką, kurioje darbuotojai nebijo išreikšti nuomonės, prisiimti atsakomybės ar inicijuoti pokyčių. Todėl transformacinis vadovas tampa ne tik formaliu sprendimų priėmėju, bet ir pasitikėjimo architektu, kuris formuoja kultūrą, grįstą skaidrumu, pagarba ir bendrais siekiais. Tokia lyderystė turi ilgalaikį poveikį, nes stiprina darbuotojų emocinį įsipareigojimą, lojalumą ir pasitikėjimą organizacija kaip stabilia, sąžininga bei vertybiškai orientuota sistema.

Transakcinis lyderystės stilius. Dažnai grindžiamas mainų santykiais tarp vadovo ir pavaldinių. Vadovas nustato tikslus, kontroliuoja rezultatus ir už atitinkamą veiklą skiria atlygį arba taiko sankcijas (Burns, 1978). Šis požiūris efektyvus struktūruotose organizacijose, kur svarbu aiškūs procesai ir tvarka, tačiau jo poveikis pasitikėjimui dažnai ribotas, nes darbuotojai labiau pasitiki sistema nei vadovu asmeniškai (Northouse, 2021). Nepaisant to, transakcinis stilius išlieka svarbus, nes užtikrina discipliną, aiškumą ir prognozuojamame įvairius veiksnius, kurie gali sustiprinti institucinio pasitikėjimo komponentą.

5 lentelė. Transakcinio lyderystės stiliaus bruožai (sudaryta autorės, remiantis Burns, 1978; Northouse, 2021; Rai ir kt., 2025)

Pagrindiniai elementai	Apibūdinimas	Poveikis darbuotojų pasitikėjimui
Mainų principas	Vadovas motyvuoja per atlygį ar bausmę.	Sukuria formalų, bet ne gilų pasitikėjimą – grindžiamą sutartiniais santykiais.
Taisyklių laikymasis	Aiškiai apibrėžtos taisyklės ir atsakomybės ribos.	Didina organizacinį pasitikėjimą per tvarkos jausmą.
Kontrolė ir priežiūra	Vadovas aktyviai stebi darbuotojų veiklą.	Mažina asmeninį pasitikėjimą, jei kontrolė tampa pernelyg griežta.
Rezultatų orientacija	Dėmesys pasiekimams ir efektyvumui.	Skatina trumpalaikį įsitraukimą, bet ne ilgalaikį pasitikėjimą.

Remiantis lentelėje pateiktais aspektais, galima teigti, kad transakcinis vadovavimas remiasi pragmatiniu požiūriu į pasitikėjimą, nes čia pasitikėjimas kyla ne iš emocinio ryšio, o iš aiškių taisyklių, numatomų pasekmių ir stabilumo. Tokie vadovai palaiko tvarką, numato lūkesčius ir vertina darbuotojus pagal rezultatus, o tai suteikia saugumo ir pasitikėjimo jausmą (Rai ir kt., 2025). Tačiau šis stilius pasižymi ribotu emociniu poveikiu: darbuotojai dažnai mato vadovą kaip formalų autoritetą, bet ne moralinį ar įkvepiantį lyderį. Dėl to pasitikėjimas čia yra instrumentinis, susijęs su atlygio sistema, o ne su tarpusavio santykiais. Tokiose organizacijose pasitikėjimas dažniausiai siejamas su institucinėmis struktūromis, o ne su vadovo asmeninėmis savybėmis. Nepaisant to, transakcinis stilius yra būtinas daugelyje organizacijų, nes užtikrina operacinį efektyvumą ir tarnauja kaip pagrindas kitoms lyderystės formoms ypač transformacinei lyderystei, kuri dažnai „auga“ iš aiškiai suformuotos struktūros ir atsakomybės

sistemų (Northouse, 2021). Todėl galima teigti, kad transakcinis vadovavimas palaiko pasitikėjimo sistemos pamatą, net jei pats asmeninis pasitikėjimas vadovu išlieka ribotas.

Pasyvusis lyderystės stilius. Toks stilius apibūdinamas kaip mažiausiai aktyvus vadovavimo būdas. Vadovas nesikiša į pavaldinių veiklą, vengia atsakomybės ir retai suteikia grįžtamąjį ryšį (Bass & Riggio, 2006). Šis stilius yra siejamas su žemu pasitikėjimo lygiu, nes darbuotojai negauna aiškos krypties ir paramos. Tačiau tam tikrose kūrybinėse aplinkose ribotas pasyvumo lygis gali skatinti savarankiškumą ir pasitikėjimą savo gebėjimais (Rai ir kt., 2025).

6 lentelė. Pasyviosios lyderystės stiliaus bruožai. (sudaryta autorės, remiantis Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021)

Bruožai	Apibūdinimas	Poveikis darbuotojų pasitikėjimui
Mažas įsitraukimas	Vadovas minimaliai dalyvauja veikloje.	Sukuria neapibrėžtumo jausmą, mažina pasitikėjimą vadovu.
Atsakomybės vengimas	Vadovas vengia sprendimų priėmimo.	Silpnina pasitikėjimą organizacijos kryptimi.
Ribota komunikacija	Nėra aiškos vizijos ir grįžamojo ryšio.	Sukuria psichologinį atotrūkį tarp vadovo ir darbuotojų.
Savarankiškumo suteikimas	Leidžiama veikti savarankiškai, be kontrolės.	Gali skatinti kūrybiškumą, jei darbuotojai brandūs ir motyvuoti.

Lentelėje pateikti bruožai atskleidžia dvilypį pasyvios vadovystės poveikį darbuotojų pasitikėjimui. Iš vienos pusės, vadovo pasyvumas ir komunikacijos stoka sukelia neapibrėžtumą, mažina darbuotojų įsitraukimą ir silpnina emocinį ryšį su organizacija. Tokiose situacijose darbuotojai dažnai jaučiasi palikti vieni, stokojantys paramos ir aiškių gairių, todėl pasitikėjimas vadovu mažėja (Northouse, 2021). Iš kitos pusės, kai šis stilius taikomas brandžiose komandose, jis gali skatinti autonomiją ir pasitikėjimą savimi. Tokiose aplinkose laisvė veikti be nuolatinės kontrolės didina kūrybiškumą ir savarankiškumą, ypač kai darbuotojai turi aiškiai apibrėžtus tikslus ir vertybinį suderinamumą su organizacija. Vis dėlto, ilgalaikėje perspektyvoje pasyvus vadovavimas dažnai tampa pasitikėjimo rizikos veiksniumi, nes trūksta vadovo įsitraukimo į organizacinius procesus ir žmonių santykius. Tai ypač pavojinga krizių ar pokyčių laikotarpiais, kai darbuotojams reikalingas aiškumas, kryptis ir palaikymas. Pasyvusis lyderystės stilius nekuria pasitikėjimo pagrindo, tačiau tam tikromis sąlygomis gali veikti kaip autonomijos katalizatorius. Jo efektyvumas priklauso nuo konteksto, komandos brandos ir organizacinės kultūros (Rai ir kt. 2025).

Aptarti trys lyderystės stiliai skiriasi savo poveikiu pasitikėjimo kūrimui organizacijoje. Transformacinis stilius labiausiai skatina emocinio ir vertybinio pasitikėjimo formavimąsi, kai vadovas, remdamasis įkvepiančia vizija, autentiškumu ir empatija, sukuria psichologiškai saugią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi girdimi, vertinami ir motyvuoti veikti iš vidinių paskatų. Tokia lyderystė kuria ilgalaikį organizacinį įsipareigojimą ir stiprina bendrą vertybinį tapatumą tarp vadovo bei darbuotojų (Northouse, 2021; Nazarian ir kt., 2025). Transakcinis stilius, priešingai, labiau grindžiamas instituciniu pasitikėjimu – jis suteikia aiškumą, stabilumą ir tvarką, tačiau emocinis ryšys tarp vadovo ir pavaldinių dažniausiai išlieka paviršutinis. Vadovo autoritetas čia remiasi formaliosiomis struktūromis ir taisyklėmis, todėl pasitikėjimas kyla iš sistemos patikimumo, o ne iš asmeninio santykio. Nors toks stilius nekuria gilaus emocinio pasitikėjimo, jis padeda išvengti neapibrėžtumo ir palaiko veiklos efektyvumą (Burns, 1978; Rai ir kt., 2025). Tuo tarpu pasyvusis stilius dažniausiai silpnina pasitikėjimą tiek vadovu, tiek organizacija, nes trūksta krypties, paramos ir grįžamojo ryšio. Darbuotojai gali jausti neapibrėžtumą ir

atsiribojimą, o tai mažina jų įsitraukimą ir motyvaciją (Bass & Riggio, 2006; Oh ir kt., 2023). Vis dėlto tam tikromis aplinkybėmis pavyzdžiui, kūrybiniuose kolektyvuose ar savarankiškose komandose, ribotas vadovo pasyvumas gali skatinti pasitikėjimą savo kompetencijomis ir didesnę autonomiją (Rai ir kt., 2025). Apibendrinant matome, kad lyderystės stiliaus poveikis pasitikėjimui priklauso nuo vadovo elgesio pobūdžio, organizacijos konteksto ir darbuotojų brandos. Transformacinis stilius stiprina emocinį ir vertybinį pasitikėjimą, transakcinis palaiko institucinį stabilumą, o pasyvusis, nors ir gali skatinti savarankiškumą, dažniausiai silpnina tarpasmeninio pasitikėjimo ryšius.

7 lentelė. Pagrindinių lyderystės stilių palyginimas (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

Kriterijus	Transformacinis	Transakcinis	Pasyvusis
Pagrindinis principas	Įkvėpimas ir vizija	Mainai ir kontrolė	Nesikišimas, delegavimas
Vadovo vaidmuo	Įkvėpėjas, mentorius	Kontroliuotojas, prižiūrėtojas	Stebėtojas
Poveikis darbuotojams	Motyvacija, įsitraukimas, pasitikėjimas	Drausmė, stabilumas	Neapibrėžtumas, mažas pasitikėjimas
Komunikacijos pobūdis	Atvira, dvikryptė	Formalizuota, viena kryptimi	Ribota arba epizodinė
Pasitikėjimo lygis	Aukštas (emocinis ir vertybinis)	Vidutinis (institucinis)	Žemas arba fragmentiškas

Analizuojant pagrindinius lyderystės stilius, galima pastebėti, kad nors visi jie siekia organizacinių tikslų, jų poveikis pasitikėjimo kūrimui ir darbuotojų elgsenai yra skirtingas. Transformacinis ir transakcinis stiliai turi tam tikrų panašumų, nes abu remiasi vadovo gebėjimu daryti įtaką pavaldiniams bei užtikrinti veiklos kryptingumą, tačiau šią įtaką pasiekia skirtingais būdais. Transformacinis vadovas įkvepia per viziją, vertybes ir emocinį ryšį, tuo tarpu transakcinis vadovas remiasi sutartiniais mainais, tarkim atlygiu už pasiektus rezultatus ir kontrole. Esminis skirtumas slypi pasitikėjimo šaltinyje: transformacinis stilius pasitikėjimą grindžia autentiškumu ir bendromis vertybėmis, o transakcinis – organizacine sistema ir aiškiomis taisyklėmis. Pasyvusis vadovavimas iš esmės skiriasi nuo abiejų, kadangi vadovas sąmoningai atsitraukia nuo kontrolės, todėl darbuotojai dažnai praranda aiškumo ir paramos jausmą, o pasitikėjimo lygis mažėja. Kita vertus, visų trijų stilių bendras bruožas yra jų potencialas veikti pasitikėjimo lygį priklausomai nuo situacijos. Transformacinis stilius efektyviausias dinamiškoje, pokyčius išgyvenančioje aplinkoje, transakcinis – stabiliose, procesais grįstose organizacijose, o pasyvusis gali būti tinkamas kūrybinėse komandose. Lyderystės stilių skirtumai ir panašumai rodo, kad pasitikėjimo formavimas nėra vienareikšmis procesas finansų sektoriuje, nes jis priklauso nuo vadovo elgesio, organizacijos struktūros bei darbuotojų poreikių. Transformacinis stilius labiausiai siejamas su emociniu ir vertybiniu pasitikėjimu, transakcinis – su instituciniu, o pasyvusis – su individualaus savarankiškumo, bet ne tarpusavio pasitikėjimo skatinimu.

2.3. Darbuotojų organizacinio pasitikėjimo samprata ir dimensijos finansų sektoriuje

Šiame poskyryje nagrinėjama darbuotojų organizacinio pasitikėjimo samprata, raida ir teoriniai aspektai, atskleidžiant, kaip ši sąvoka kito skirtingų autorių darbuose. Aptariamos pagrindinės organizacinio pasitikėjimo dimensijos, išryškinančios jo pobūdį, nuo tarpasmeninio pasitikėjimo vadovu iki institucinės ir vertybinės pasitikėjimo formos. Analizė remiasi naujausiais moksliniais tyrimais, siekiant atskleisti, kaip pasitikėjimas veikia darbuotojų elgesį, motyvaciją ir įsitraukimą į organizacinį gyvenimą bei kokią vietą jis užima šiuolaikinės lyderystės kontekste.

Organizacinis pasitikėjimas šiandien laikomas vienu esminių veiksmų, lemiančių organizacijos sėkmę, darbuotojų įsitraukimą ir psichologinį saugumą. Šiuolaikinėje vadyboje pasitikėjimas traktuojamas kaip strateginis socialinis kapitalas, kuris jungia žmones, procesus ir vertybes į bendrą veikimo sistemą (Fulmer & Gelfand, 2019). Pasitikėjimas leidžia organizacijoms veikti efektyviau, nes mažina kontrolės poreikį, stiprina savanorišką atsakomybę ir skatina žinių dalijimąsi (Dirks & Ferrin, 2020). Organizacijose, kuriose pasitikėjimas yra aukštas, darbuotojai drąsiau priima iniciatyvą, laisviau dalijasi idėjomis ir jaučia didesnę emocinę ryšį su savo komanda bei organizacija. Priešingai, pasitikėjimo stoka sukelia atsiribojimą, informacijos slėpimą ir vidinę konkurenciją, kuri ilgai silpnina organizacijos darną ir efektyvumą (Nazarian ir kt., 2025). Pasitikėjimas organizacijoje apibrėžiamas kaip darbuotojų įsitikinimas, kad vadovai, kolegos ar pati organizacija veiks sąžiningai, patikimai ir atsižvelgdami į jų interesus (Mayer ir kt., 1995). Tai reiškia, jog darbuotojai tiki, kad jų pastangos bus įvertintos, o organizaciniai sprendimai priimami skaidriai ir remiantis bendromis vertybėmis. Pasitikėjimas yra kaip psichologinė būseną, grindžiama pozityviais lūkesčiais dėl kito asmens ar institucijos elgesio neapibrėžtumo sąlygomis. Šis požiūris ypač svarbus šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje, kur organizacijos veikia nuolatinės kaitos, technologinių pokyčių ir neapibrėžtumo kontekste. Pasitikėjimas čia tampa stabilumo garantu, leidžiančiu darbuotojams išlaikyti motyvaciją ir veikti net esant rizikai ar neaiškumui (Rousseau ir kt. 1998).

Mayer'io ir kt. (1995) sukurta organizacinio pasitikėjimo trijų komponentų teorija iki šiol išlieka viena įtakingiausių šio reiškinio aiškinimo paradigmu. Joje pabrėžiama, kad pasitikėjimą formuoja trys tarpusavyje susiję elementai: gebėjimas, geranoriškumas ir sąžiningumas. Gebėjimas rodo darbuotojų įsitikinimą, kad vadovas yra kompetentingas ir gali priimti racionalius sprendimus; geranoriškumas reiškia, kad vadovas rūpinasi darbuotojų gerove ir interesais; o sąžiningumas, jog jo elgesys atitinka moralinius bei etinius standartus. Šių trijų komponentų sąveika lemia pasitikėjimo gylį ir stabilumą: kuo labiau darbuotojai suvokia vadovą kaip kompetentingą, empatišką ir dorą, tuo stipresnis tampa jų įsipareigojimas organizacijai bei pasitenkinimas darbu (Karikumpu ir kt., 2024). Vėlesni tyrimai išplėtė organizacinio pasitikėjimo sampratą, siejant ją su platesniais organizacijos socialinės ir kultūrinės aplinkos veiksniais. Vis dažniau pabrėžiama, kad pasitikėjimas kyla ne tik iš vadovo elgesio, bet ir iš visos organizacijos vertybinės sistemos, komunikacijos kultūros ir teisingumo suvokimo (Shockley – Zalabak ir kt., 2020). Organizacinė kultūra, pagrįsta skaidrumu, dalyvavimu ir vertybių atitikimu, skatina darbuotojų pasitikėjimą, nes suteikia jiems aiškumo dėl priimamų sprendimų ir užtikrina lygias galimybes būti išgirstiems (Dirks & Ferrin, 2020). Tokiose aplinkose darbuotojai suvokia, kad organizacija elgiasi nuosekliai, o vadovai laikosi duotų pažadų bei moralinių įsipareigojimų. Pasitikėjimas tampa tarsi „emociniu kontraktu“ tarp darbuotojo ir organizacijos, pagrįstu ne tik sutartiniais įsipareigojimais, bet ir abipusiu moraliniu įsipareigojimu siekti bendrų tikslų (Fulmer ir Gelfand, 2012). Emocinis klimatas organizacijoje taip pat vaidina lemiamą vaidmenį formuojant pasitikėjimą. Tyrimai rodo, kad pozityvi emocinė atmosfera, kai darbuotojai jaučiasi saugūs reikšti nuomonę, gauti grįžtamąjį ryšį ir dalyvauti sprendimų priėmimo, o tai didina ne tik tarpasmeninį, bet ir institucinį pasitikėjimą (Krot & Lewicka, 2012). Tokiu atveju organizacija suvokiama kaip patikima sistema, kurioje žmonės remiasi ne baime, o tarpusavio palaikymu. Pasitikėjimas tampa integruojančiu mechanizmu, jungiančiu organizacijos struktūrą, kultūrą ir santykius tarp vadovų bei darbuotojų, todėl jo stiprumas tiesiogiai lemia bendrą darbo klimata, inovatyvumą ir pokyčių valdymo sėkmę (Shockley – Zalabak ir kt., 2020).

8 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo komponentai pagal Mayer, Davis & Schoorman (1995) modelį. (sudaryta autorės, remiantis Mayer ir kt., 1995; Shockley – Zalabak, 2020; Fulmer & Gelfand, 2012; Karikumpu ir kt., 2024; Nazarian ir kt., 2025)

Komponentas	Apibūdinimas	Poveikis darbuotojų pasitikėjimui organizacijoje
Gebėjimas	Vadovo kompetencija, žinios, patirtis ir gebėjimas priimti tinkamus sprendimus, padedančius pasiekti organizacijos tikslus. Gebėjimas susijęs su darbuotojų suvokimu, kad vadovas profesionaliai valdo situacijas ir geba užtikrinti stabilumą.	Didina darbuotojų įsitikinimą vadovo kompetencija, mažina neapibrėžtumą ir skatina pasitikėjimą organizaciniais sprendimais. Kompetentingas vadovas tampa autoritetu ir žinių šaltiniu, todėl darbuotojai drąsiau seka jo pavyzdžiu.
Geranoriškumas	Vadovo nuoširdus rūpestis pavaldinių gerove, dėmesys jų emociniams ir profesiniams poreikiams, noras padėti jiems tobulėti. Šis komponentas atspindi žmogiškąją vadovavimo pusę ir empatiją.	Skatina darbuotojų emocinį saugumą, pasitikėjimą vadovu ir organizacija kaip rūpestinga sistema. Darbuotojai, jausdami vadovo palaikymą, labiau įsitraukia ir tampa lojalesni komandai.
Sąžiningumas	Vadovo elgesio nuoseklumas, atitikimas deklaruojamoms vertybėms ir moraliniams principams. Tai gebėjimas laikytis pažadų, veikti etiškai ir skaidriai, net esant spaudimui ar konfliktinėms situacijoms.	Stiprina darbuotojų pasitikėjimą vadovu kaip moraliniu autoritetu. Sąžiningumas sukuria pagrindą ilgalaikiam pasitikėjimui, nes darbuotojai mato, kad vadovas elgiasi teisingai ir prognozuojamai. Tokia elgsena tampa visos organizacijos etikos standartu.

Remiantis lentelėje pateiktu modeliu suprantame, kad pasitikėjimo pagrindas kyla iš vadovo kompetencijos, rūpestingumo ir vertybinio nuoseklumo. Šie trys komponentai kuria psichologinį saugumą, leidžiantį darbuotojams pasikliauti vadovu ne tik profesiniu, bet ir asmeniniu lygmeniu. Gebėjimas užtikrina racionalų pasitikėjimą, pagrįstą vadovo kompetencija ir rezultatyvumu, geranoriškumas sustiprina emocinį ryšį bei bendrumo jausmą, o sąžiningumas suteikia moralinį stabilumą ir patikimumą. Kartu jie sudaro integruotą pasitikėjimo sistemą, kurioje racionalūs ir emociniai veiksniai tarpusavyje susilieja, formuodami tvirtą organizacinį ryšį tarp vadovo ir pavaldinių (Mayer ir kt., 1995; Nazarian ir kt., 2025). Tokiu būdu pasitikėjimas tampa ne tik moraline ar emocine kategorija, bet ir vadybine kompetencija, kurią vadovai gali sąmoningai ugdyti. Šių komponentų pusiausvyrą tiesiogiai lemia, kiek darbuotojai pasitiki organizacija kaip teisinga, stabili ir į jų gerovę orientuota sistema.

Pastaraisiais metais vis dažniau akcentuojamas pasitikėjimo ir lyderystės ryšys, ypač vadovų elgesio, emocinio intelekto ir komunikacijos kontekste. Pasitikėjimas tai pati svarbiausia šiuolaikinės lyderystės dimensijų, lemiančių, kiek vadovas sugeba sukurti stabilų ir įsitraukusį kolektyvą. Karikumpu’as ir kt. (2024) nustatė, kad vadovai, kurie demonstruoja skaidrumą, empatiją, atsakomybę bei laikosi duoto žodžio, sukuria aukšto lygio psichologinį saugumą, kuris yra būtinas darbuotojų pasitikėjimo pagrindas. Tokiose organizacijose darbuotojai ne tik tiki vadovo sprendimų teisingumu, bet ir jaučiasi emociškai saugūs išsakyti nuomonę, prisiimti atsakomybę bei įsitraukti į sprendimų priėmimą. Pasitikėjimas čia veikia kaip abipusis socialinis procesas, kai vadovas pasitiki savo komanda, suteikia jai autonomiją ir pripažįsta jos kompetencijas, o darbuotojai, matydami šį pasitikėjimą, linkę atsakyti lojalumu, aukštesniu įsitraukimu bei iniciatyvumu (Rai ir kt., 2025). Pasitikėjimas turi ne tik emocinį, bet ir strateginį matmenį, nes jis veikia kaip ilgalaikis organizacijos tvarumo išteklis, stiprinantis jos atsparumą pokyčiams ir neapibrėžtumui (Nazarian ir kt., 2025). Aukštas pasitikėjimo lygis mažina biurokratinę

kontrolę ir sandorių kaštus, skatindamas žinių dalijimąsi, tarpusavio paramą ir inovatyvų elgesį. Tokiose organizacijose darbuotojai labiau identifikuojausi su organizacijos tikslais ir rodo didesnę norą prisidėti prie jos sėkmės. Pasitikėjimu grindžiamos organizacijos pasižymi greitesne adaptacija pokyčiams, nes darbuotojai labiau pasitiki vadovų ketinimais, lengviau priima strateginius sprendimus ir rečiau priešinasi pokyčiams (Fulmer & Gelfand, 2012). Be to, pasitikėjimas tampa svarbiu socialinės atsakomybės ir reputacijos komponentu. Organizacijos, kurių vidinėje kultūroje vyrauja pasitikėjimas, dažniau suvokiamos kaip etiškos, skaidrios ir orientuotos į žmones (Shockley – Zalabak, 2020). Tokios įmonės pritraukia lojalius darbuotojus ir partnerius, o jų išlaikymo kaštai yra mažesni. Šiuo požiūriu pasitikėjimas veikia kaip nematomas kapitalas, kuriuo remiasi tiek vidiniai santykiai, tiek išorinis organizacijos įvaizdis.

Taigi, pasitikėjimas tampa tiltu tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio efektyvumo, apibrėžiančiu ne tik darbo santykių kokybę, bet ir organizacijos gebėjimą išlikti konkurencinga, inovatyvia bei socialiai atsakinga ilgalaikėje perspektyvoje. Jis ne tik stiprina komandos vienybę, bet ir kuria sąlygas tvariam augimui, nes pagrįstas tarpusavio pagarba, skaidrumu ir vertybių darnumu.

9 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo formavimosi veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Fulmer & Gelfand, 2012; Shockley – Zalabak, 2020; Karikumpu ir kt., 2024; Nazarian ir kt., 2025)

Veiksny	Apibūdinimas	Poveikis darbuotojų pasitikėjimui
Vadovo elgesys ir vertybinis nuoseklumas	Vadovas laikosi pažadų, demonstruoja skaidrumą, empatiją ir etiškumą.	Stiprina tarpasmeninį pasitikėjimą, didina darbuotojų emocinį saugumą ir lojalumą.
Organizacinė kultūra	Organizacijos vertybės, tradicijos ir normos, grindžiamos atvirumu, bendradarbiavimu ir pagarba.	Kuria priklausymo organizacijai jausmą, skatina pasididžiavimą darbu ir bendru tikslu.
Komunikacijos skaidrumas	Aiški, nuosekli ir dvipusė informacijos sklaida tarp vadovų ir darbuotojų.	Mažina neapibrėžtumą, stiprina pasitikėjimą vadovų sprendimais bei sąžiningumu.
Teisingumo suvokimas	Darbuotojų įsitikinimas, kad sprendimai priimami sąžiningai ir remiantis objektyviais kriterijais.	Skatina pasitikėjimą organizacija kaip institucija, didina motyvaciją ir įsitraukimą.
Emocinis klimatas	Psichologinė atmosfera, kurioje darbuotojai jaučiasi išklausyti, palaikomi ir vertinami.	Formuoja pasitikėjimo kultūrą, mažina konfliktus, skatina savanorišką bendradarbiavimą.
Lyderystės stilius	Vadovo gebėjimas įkvėpti, įtraukti ir palaikyti darbuotojus per asmeninį pavyzdį ir komunikaciją.	Didina tiek asmeninį, tiek institucinį pasitikėjimą, lemia darbuotojų įsitraukimą.
Institucinis stabilumas	Organizacijos struktūrų, procesų ir vertybių tęstinumas, nuspėjamumas.	Kuria ilgalaikį pasitikėjimą organizacijos patikimumu ir jos ateitimi.

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas yra daugiaplanis reiškiny, kylantis iš dinamiškos sąveikos tarp vadovo elgesio, organizacinės kultūros, komunikacijos kokybės ir emocinio klimato. Šie veiksniai veikia bendrai formuodami tiek tarpasmeninį, tiek institucinį pasitikėjimo lygmenį. Vadovo elgesys, grįstas skaidrumu ir vertybiniu nuoseklumu, yra kertinis pasitikėjimo formavimosi elementas, nes darbuotojai linkę pasitikėti tais, kurie demonstruoja atitiktį tarp žodžių ir veiksmų (Shockley – Zalabak, 2020). Etnis vadovo nuoseklumas ilgainiui virsta moraliniu autoritetu, o tai lemia didesnę darbuotojų lojalumą bei pasitenkinimą darbu (Karikumpu ir kt., 2024). Ne mažiau reikšmingas yra organizacinės kultūros ir teisingumo suvokimo vaidmuo. Kultūra, kurioje vyrauja bendradarbiavimas, įtrauktis ir tarpusavio pagarba, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą

tiek vadovu, tiek pačia organizacija. Teisingumo pojūtis lemia, ar darbuotojai laiko organizaciją patikima ir prognozuojama sistema, todėl jis laikomas svarbiu institucinio pasitikėjimo šaltiniu (Fulmer & Gelfand, 2012). Be to, skaidri ir abipusė komunikacija padeda sumažinti neapibrėžtumą bei gandų riziką, skatindama darbuotojus aktyviau dalyvauti organizacijos procesuose ir priimti bendrus sprendimus (Dirks & Ferrin, 2020). Ypatingą reikšmę turi emocinis klimatas, kuris veikia kaip „nematoma jungtis“ tarp formalios struktūros ir žmogiškųjų santykių. Pozityvi emocinė atmosfera, kurioje darbuotojai jaučiasi išklausyti ir palaikomi, stiprina bendrystės jausmą ir pasitikėjimą organizacijos tikslais (Krot & Lewicka, 2012). Tokia aplinka padeda išvengti destruktivių konfliktų, mažina stresą bei didina savanorišką įsitraukimą į veiklą. Todėl pastebima, kad organizacinio pasitikėjimo stiprumą lemia ne vien atskiri vadovo veiksmai, o visa pasitikėjimo ekosistema, apimanti elgesio nuoseklumą, teisingumą, atvirą komunikaciją ir emocinį palaikymą. Šių elementų sinergija sukuria stabilų pasitikėjimo pagrindą, kuris ne tik gerina darbo santykius, bet ir tampa ilgalaikio organizacijos tvarumo bei efektyvumo šaltiniu (Nazarian ir kt., 2025).

Darbuotojų organizacinio pasitikėjimo dimensijos

Šiuolaikiniuose organizacinio pasitikėjimo tyrimuose (2020 – 2024 m.) sutariama, kad darbuotojų pasitikėjimas formuojasi dviuose tarpusavyje susijusiose dimensijose: beasmenėje ir tarpasmeninėje. Beasmenis pasitikėjimas siejamas su darbuotojų tikėjimu organizacijos struktūrų, procedūrų ir taisyklių patikimumu, nuoseklumu bei skaidrumu (Gillespie, Fulmer & Lewicki, 2021). Tuo tarpu tarpasmeninis pasitikėjimas apima santykius tarp vadovų ir darbuotojų, grindžiamus kompetencija, sąžiningumu ir tarpusavio rūpesčiu (Ha & Lee, 2022). Naujausi tyrimai pabrėžia, kad šios dvi pasitikėjimo dimensijos nėra izoliuotos: instituciniai, procedūriniai ir struktūriniai elementai gali stiprinti socialinius ryšius, o tarpasmeninis pasitikėjimas savo ruožtu didina darbuotojų tikėjamą organizacijos teisingumą ir vertybiniu nuoseklumu (Williamson, 2022). Kitaip tariant, darbuotojai vertina ne tik tiesioginį vadovų elgesį, bet ir tai, kaip visa organizacija priima sprendimus, komunikuoja pokyčius ir laikosi deklaruojamų vertybių. Tyrimai rodo, kad aiškios procedūros, skaidrūs sprendimų priėmimo procesai ir nuoseklios taisyklės didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija bei mažina neapibrėžtumą (Ha & Lee, 2022). Kai institucinis pagrindas yra tvirtas, darbuotojai labiau linkę pasitikėti ir kolegomis, ir vadovais, nes suvokia, jog veikla vyksta pagal teisingas ir visiems žinomas normas. Tuo tarpu neskaidrumas, perteklinė kontrolė ar nenuosekli komunikacija greitai mažina tiek beasmenį, tiek tarpasmeninį pasitikėjimą, o tai ypač aktualu aukštos rizikos sektoriuose, tokiuose kaip finansai. 2023 m. atlikti tyrimai rodo, kad finansų sektoriaus darbuotojai itin jautriai vertina vadovų skaidrumo, teisingumo ir kompetencijos lygį, o tai tiesiogiai lemia jų pasitikėjimą organizacijos sistema (Williamson, 2022; Ha & Lee, 2022). Todėl pasitikėjimas šiuolaikinėse organizacijose tampa ne tik emociniu reiškiniu, bet ir strateginiu organizacijos ištekliu, stiprinančiu veiklos kokybę, darbuotojų įsitraukimą, etinį sprendimų priėmimą ir reputacinį stabilumą.

Tarpasmeninis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip darbuotojo tikėjimas konkretaus asmens, vadovo ar kolegos, patikimumu, sąžiningumu ir kompetencija. Ši pasitikėjimo forma formuojasi nuoseklios kasdienės sąveikos metu: bendradarbiaujant, sprendžiant užduotis, dalijantis informacija ir komunikuojant. Dėl šios priežasties tarpasmeninis pasitikėjimas laikomas viena jautriausių ir labiausiai kintančių pasitikėjimo dimensijų, priklausoma nuo realių patirčių ir santykių kokybės (Gillespie ir kt., 2021). Skirtingai nei beasmenis pasitikėjimas, kylantis iš organizacijos struktūrų, taisyklių ir formalios

kontrolės, tarpasmeninis pasitikėjimas remiasi tiesioginėmis darbuotojų sąveikomis bei subjektyviu kitų elgesio vertinimu.

Literatūroje tarpasmeninis pasitikėjimas paprastai skirstomas į dvi formas: vertikalųjį ir horizontalųjį pasitikėjimą.

1. vertikalus pasitikėjimas formuojasi vadovo ir darbuotojo santykiuose. Jį stiprina vadovo kompetencija, komunikacijos skaidrumas, etiškas elgesys, psichologinio saugumo kūrimas ir nuoseklumas priimančiam sprendimui. Nauji tyrimai rodo, kad teisingumo principų laikymasis ir aiškus lūkesčių komunikavimas didina darbuotojų pasitikėjimą bei įsitraukimą (Ha & Lee, 2022; Williamson, 2022).
2. horizontalus pasitikėjimas atsiranda tarp darbuotojų, kurie tiesiogiai bendradarbiauja vykdydami užduotis. Jis grindžiamas tarpusavio parama, patikimu informacijos dalijimusi ir gebėjimu efektyviai koordinuoti veiklą. Tyrimai atskleidžia, kad stiprus kolegų tarpusavio pasitikėjimas mažina konfliktų tikimybę, skatina geresnę darbo kokybę ir efektyvesnę problemų sprendimo dinamiką (Costa, 2003).

Abi pasitikėjimo formos papildo viena kitą ir yra būtinos sklandžiam komandos funkcionavimui. Subalansuoti vertikalūs ir horizontalūs ryšiai padeda kurti saugią, bendradarbiavimu grįstą organizacinę aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir gali veikti efektyviai.

10 lentelė. Tarpasmeninio pasitikėjimo formos ir jų charakteristikos (sudaryta autorės remiantis Fulmer & Ostroff, 2020; Lee ir kt. 2023; Costa, 2003)

Tarpasmeninio pasitikėjimo forma	Aprašymas	Pagrindinės prielaidos / veiksniai	Šaltiniai
Tarpasmeninis pasitikėjimas	Darbuotojo tikėjimas konkrečiam asmeniui – vadovui ar kolegos – sąžiningumu, kompetencija ir patikimumu. Formuojasi per kasdienę sąveiką, bendradarbiavimą ir komunikaciją.	Realūs santykiai, tiesioginė patirtis, elgesio nuoseklumas, komunikacijos kokybė.	Gillespie ir kt. (2021); Fulmer & Ostroff (2020)
Vertikalus pasitikėjimas	Pasitikėjimas vadovu, grindžiamas jo elgesiu, kompetencija ir lyderystės stiliumi.	Vadovo kompetencija, etika, skaidrumas, psichologinio saugumo kūrimas, nuoseklus elgesys.	Ha & Lee (2022); Williamson (2022)
Horizontalus pasitikėjimas	Pasitikėjimas tarp kolegų, dirbančių toje pačioje komandoje ar funkcijoje.	Bendradarbiavimas, profesinis patikimumas, informacijos dalijimasis, tarpusavio pagalba.	Costa (2003)

Lentelėje apibendrintos pagrindinės tarpasmeninio pasitikėjimo formos ir jų teorinės charakteristikos, atskleidžiančios šio konstrukto daugiasluksnį pobūdį organizacijose. Pirmiausia pateikiamas bendras tarpasmeninio pasitikėjimo apibrėžimas, akcentuojantis darbuotojo tikėjimą kito asmens, vadovo ar kolegos, sąžiningumu, kompetencija ir patikimumu. Toks pasitikėjimas nėra statiškas: jis formuojasi nuolatinės kasdienės sąveikos, bendradarbiavimo ir komunikacijos procese, todėl priklauso nuo santykių kokybės ir elgesio nuoseklumo. Lentelėje išskiriami du pagrindiniai tarpasmeninio pasitikėjimo tipai – vertikalusis ir horizontalusis. Vertikalusis pasitikėjimas atspindi darbuotojo santykį su vadovu ir yra grindžiamas vadovo profesionalumu, skaidrumu, etišku elgesiu bei gebėjimu sukurti psichologinio saugumo atmosferą. Tyrimai rodo, kad nuoseklus vadovo elgesys ir aiškus komunikavimas tiesiogiai

stiprina darbuotojo pasitikėjimą ir ryšį su organizacija (Ha & Lee, 2022; Williamson, 2022). Horizontalusis pasitikėjimas susiformuoja tarp kolegų, dirbančių toje pačioje komandoje ar funkcijoje, ir remiasi tarpusavio pagalba, patikimu informacijos dalijimusi ir profesiniu patikimumu. Pasitikėjimas tarp darbuotojų yra esminė veiksmingo bendradarbiavimo sąlyga, padedanti mažinti konfliktų tikimybę ir kurti palankų socialinį klimatą (Costa, 2003).

Beasmenis (institucinis) pasitikėjimas siejamas su darbuotojų įsitikinimu, kad organizacija veikia teisingai, laikosi nustatytų taisyklių ir priima sprendimus nuosekliai. Tai pasitikėjimo forma, kuri skiriasi nuo tarpasmeninio pasitikėjimo, nes ji remiasi ne individualių santykių patirtimi, bet organizacijos struktūromis, procesais, politika ir vyraujančia kultūra (Fulmer & Ostroff, 2020). Institucinis pasitikėjimas stiprėja tuomet, kai darbuotojai mato, kad organizacijos procesai yra aiškiai apibrėžti, sprendimai priimami nuosekliai, o taisyklės taikomos vienodai visiems.

Pasitikėjimo dimensiją formuoja keli pagrindiniai veiksniai.

1. procedūrinis teisingumas – darbuotojų suvokimas, kad organizacijos sprendimų priėmimo procesai yra objektyvūs, nuoseklūs ir pagrįsti (Lee ir kt., 2023).
2. organizacijos skaidrumas – aiški ir laiku teikiama informacija apie pokyčius, tikslus, veiklos principus bei atsakomybių paskirstymą (Ha & Lee, 2022).
3. institucinis patikimumas – organizacijos nuosekliai demonstruojamas profesionalumas, stabilumas ir reputacija, kurie kuria darbuotojų saugumo jausmą ir patvirtina, kad organizacija veikia patikimu pagrindu.

Finansų sektoriuje beasmenis pasitikėjimas įgauna ypatingą reikšmę dėl griežtų reguliacinių reikalavimų, kurių privalo laikytis bankai, kredito įstaigos, draudimo bendrovės ir kitos finansų organizacijos. Kasdien priimami sprendimai dažnai tiesiogiai susiję su klientų finansiniais interesais, duomenų apsauga ir rizikų vertinimu, todėl darbuotojams svarbu, kad organizacinė sistema būtų aiški, stabili ir nuspėjama. Pasitikėjimas stiprėja tuomet, kai taisyklės ir procesai taikomi nuosekliai, o sprendimų priėmimas nepriklauso nuo individualių vadovų sugebėjimu. Priešingai, nepakankamas beasmenio pasitikėjimo lygis gali sukelti neigiamų pasekmių. Neapibrėžtumo jausmas, sumažėjęs saugumo pojūtis ir nepasitenkinimas darbu dažnai lemia mažesnę darbuotojų įsitraukimą bei iniciatyvą. Tokiose situacijose darbuotojai linkę atsiriboti nuo sprendimų priėmimo, labiau pasikliauja formaliais patvirtinimais ir vengia priimti atsakomybę, o tai didina operacinių klaidų ar etikos pažeidimų riziką. Iš kitos pusės, tvirtas institucinės tvarkos pagrindas ne tik stiprina organizacijos patikimumo suvokimą, bet ir skatina tarpasmeninį pasitikėjimą. Kai organizacijos normos yra aiškos ir taikomos vienodai, darbuotojai labiau pasitiki vadovais ir kolegomis, nes veikia aplinkoje, kurioje sprendimai yra prognozuojami ir pagrįsti. Tai atitinka naujausius tyrimus, teigiančius, kad institucinė aplinka yra vienas svarbiausių veiksnių, padedančių formuoti pasitikėjimui tarp organizacijos narių (Fulmer & Ostroff, 2020).

11 lentelė. Beasmenio (institucinio) pasitikėjimo dimensijos ir jų charakteristikos (sudaryta autorės remiantis Fulmer & Ostroff, 2020; Ha & Lee, 2022)

Beasmenio pasitikėjimo dimensija	Aprašymas	Pagrindinės prielaidos / veiksniai	Aktualumas finansų sektoriui	Šaltiniai
----------------------------------	-----------	------------------------------------	------------------------------	-----------

Bendras beasmenis pasitikėjimas	Darbuotojų tikėjimas, kad organizacija kaip sistema yra patikima, sąžininga ir nuosekli. Taisyklės ir procesai taikomi objektyviai ir nuspėjamai.	Institucinės procedūros, stabilios taisyklės, aiškūs procesai, nuosekliai priimami sprendimai.	Mažina neapibrėžtumą, stiprina saugumo jausmą ir skatina didesnę organizacinę įsipareigojimą.	Fulmer & Ostroff (2020)
Procedūrinis teisingumas	Darbuotojų suvokimas, kad sprendimai priimami laikantis skaidrių, nuoseklių ir objektyvių procedūrų.	Nešališkumas, taisyklių laikymasis, nuspėjamas procesų vykdymas.	Ypač svarbus vertinant rizikas, priimant kreditavimo sprendimus ir vykdant atitiktus procedūras.	Ha & Lee (2022)
Organizacijos skaidrumas	Aiški, savalaikė ir atvira informacijos sklaida apie pokyčius, strateginius tikslus, procesus ir rizikas.	Skaidri komunikacija, aiškiai apibrėžta politika, atvirumas darbuotojų klausimams.	Didina pasitikėjimą vadovybe ir mažina reputacinių rizikų baimę.	Ha & Lee (2022)
Institucinė reputacija	Organizacijos istorinis patikimumas, veiklos nuoseklumas ir etinė praktika, kuri kuria patikimos institucijos įvaizdį.	Organizacijos vertybės, veiklos stabilumas, reputacijos tęstinumas.	Stiprina darbuotojų saugumo ir lojalumo jausmą; formuoja pasitikėjimą finansine sistema.	Ha & Lee (2022)

11 lentelėje apibendrintos pagrindinės beasmenio (institucinio) pasitikėjimo dimensijos, padedančios suprasti, kaip darbuotojai vertina organizacijos kaip sistemos patikimumą. Šios dimensijos susijusios su tuo, kiek nuspėjami ir nuoseklūs yra organizacijos procesai, kaip skaidriai priimami sprendimai ir koki institucinio patikimumo vaizdą organizacija kuria tiek viduje, tiek išorėje. Bendras beasmenio pasitikėjimo lygis stiprėja tuomet, kai darbuotojai mato, kad taisyklės taikomos vienodai, o procedūros veikia stabiliai ir nešališkai. Šiame sektoriuje darbuotojai dažnai dirba su reguliuojamais procesais, todėl aiškiai apibrėžtos taisyklės ir nuoseklus jų taikymas tiesiogiai veikia sprendimų kokybę. Skaidri komunikacija ir institucinis patikimumas taip pat prisideda prie didesnio darbuotojų saugumo jausmo, įsitraukimo ir atsakomybės vykdant finansines operacijas ar vertinant rizikas. Apibendrinant galima teigti, kad 11 lentelėje pateiktos beasmenio pasitikėjimo dimensijos parodo, jog finansų organizacijose pasitikėjimas kyla ne tik iš tarpasmeninių santykių, bet ir iš institucinių pagrindų, kurie lemia darbuotojų elgesį, sprendimų nuoseklumą ir organizacijos stabilumą.

2.4. Teorinis vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje modelis

Ankstesniuose skyriuose buvo analizuoti įvairūs lyderystės stilių teoriniai aspektai ir išsamiai nagrinėta organizacinio pasitikėjimo samprata bei jos struktūriniai komponentai. Analizuojant lyderystės stilius, buvo nustatyti esminiai vadovo elgesio modeliai, atskleidžiantys, kaip vadovavimo principai gali formuoti darbuotojų požiūrį į organizaciją ir tarpusavio santykius joje. Organizacinio pasitikėjimo aspektuose akcentuojamos šio reiškinių dimensijos ir jų turinys. Pasitikėjimas organizacijoje pasireiškia keliais lygmenimis: tarpasmeniniu, apimančiu horizontalų (tarp kolegų) ir vertikalų (tarp vadovų ir pavaldinių) pasitikėjimą, bei instituciniu, kuris remiasi pasitikėjimu pačia organizacija, jos taisyklėmis, vertybėmis ir valdymo praktikomis. Remiantis ankstesnių tyrimų įžvalgomis, įvairūs lyderystės aspektai, autentiškumas, komunikacijos skaidrumas, dalyvavimo kultūra ir emocinis palaikymas, daro įtaką organizacinio pasitikėjimo formavimuisi (Islam, 2021; Abbas & Tariq, 2024; Mong & Thanh, 2025). Šiame skyriuje, remiantis analizuotais teoriniais ir empiriniais tyrimų rezultatais, pristatomas

konceptualus modelis, skirtas atskleisti ryšius tarp vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų pasitikėjimo organizacijoje. Modelis grindžiamas prielaida, kad skirtingi vadovavimo stiliai (ypač transformacinis, transakcinis ir pasyvusis) daro nevienodą įtaką organizaciniam pasitikėjimui, veikdami tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, per emocinio saugumo, įsitraukimo ir teisingumo suvokimo mechanizmus.

Finansų sektoriaus organizacijose pasitikėjimas atlieka ypač svarbų vaidmenį dėl šio sektoriaus veiklos pobūdžio. Bankai ir kitos finansų institucijos operuoja su klientų lėšomis, todėl vidinis darbuotojų pasitikėjimas vadovybe ir vieni kitais persiduoda organizacijos reputacijai bei klientų pasitikėjimui išorėje. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacinis pasitikėjimas apima dvi esmines dimensijas: tarpasmeninę (horizontalųjį pasitikėjimą tarp kolegų ir vertikalųjį pasitikėjimą tarp pavaldinių ir vadovų) bei beasmenę (institucinį pasitikėjimą pačia organizacija, jos taisyklėmis ir vertybėmis). Aukštas pasitikėjimo lygis viduje siejamas su geresniais veiklos rodikliais: pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad didelio pasitikėjimo įmonėse darbuotojai patiria apie 74% mažiau streso ir yra apie 50% produktyvesni nei žemo pasitikėjimo aplinkoje (Accenture, 2018). Tai iliustruoja, jog pasitikėjimas organizacijoje stiprina darbo kultūrą ir mažina įtampą. Finansų sektoriuje vadovavimo stilių raiška turi tam tikrų ypatumų, nulemtų griežtos reguliacinės aplinkos ir veiklos rizikingumo. Tyrimai atskleidžia, jog bankininkystės ir finansų įstaigose neretai dominuoja transakcinis lyderystės stilius, orientuotas į trumpalaikius tikslus, procedūrų laikymąsi bei griežtą kontrolę. Toks vadovavimas užtikrina aiškią struktūrą, tikslų nustatymą ir atlygio bei nuobaudų sistemą, kas padeda palaikyti tvarką bei darbuotojų discipliną siekiant rezultatų. Dėl didelės atitikties svarbos finansų sektoriuje, toks struktūruotas vadovavimas laikomas veiksmingu sprendžiant operacinės rizikos ir našumo klausimus. Vis dėlto vien kontrolės ir mainų (atlygio – nuobaudų) logika grindžiamas vadovavimas gali nepakankamai stiprinti darbuotojų emocinį įsitraukimą ir lojalumą organizacijai, ypač dinamiškų pokyčių laikotarpiu (Kebe ir kt. 2024). Nuolatinė finansų sektoriaus kaita (globalizacija, skaitmenizacija, griežtėjantys reikalavimai) kelia naujų iššūkių organizaciniam pasitikėjimui. Spartus technologijų diegimas ir verslo modelių transformacija didina neapibrėžtumą, o tai gali skatinti darbuotojų nesaugumą. Be to, neetiški vadovų sprendimai finansų srityje ne kartą lėmė viešus skandalus bei sukčiavimo atvejus, griaušančius organizacijų reputaciją. Dėl to pastaruoju metu ypač akcentuojama etiškos lyderystės svarba, kad finansų įmonėms būtini vadovai, pasižymintys tvirtomis vertybėmis ir skaidrumu, kurie savo elgesiu formuoja pasitikėjimo kultūrą. Tyrimai pabrėžia, jog vertybėmis grįstas vadovavimas (pavyzdžiui, autentiška lyderystė) gali padėti atkurti darbuotojų pasitikėjimą po krizių bei sustiprinti jų įsipareigojimą organizacijai. Tokie lyderiai, aiškiai komunikuodami viziją, rodydami asmeninį pavyzdį ir gerbdami etikos normas, kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs bei įgalinti prisidėti prie organizacijos tikslų. Pozityviosios lyderystės praktikos finansų sektoriuje laikomos „gyvybiškai būtinu“ veiksmu, padedančiu atkurti ne tik darbuotojų, bet ir investuotojų bei klientų pasitikėjimą institucija po neskaidraus elgesio atvejų (Srivastava & Mohale, 2019).

Analizavus mokslinius šaltinius ir tyrimus, nagrinėjančius lyderystės stilius bei jų raišką finansų sektoriuje, buvo identifikuoti pagrindiniai vadovų elgesio bruožai, dominuojantys lyderystės tipai ir jiems būdingos dimensijos. Vadovų lyderystės stiliai finansų sektoriaus organizacijose ne tik daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui, bet ir tiesiogiai formuoja pasitikėjimo kultūrą bei klientų pasitenkinimą (Islam, 2021; Abbas & Tariq, 2024; Kebe, 2024).

Remiantis šaltinių analize, išskiriami trys pagrindiniai lyderystės stiliai finansų įstaigose: transformacinis, transakcinis ir pasyvus stiliai. Čia pateikiami, 12 lentelėje, kartu su jų pagrindinėmis savybėmis, sudedamosiomis dalimis ir literatūros šaltiniais.

12 lentelė. Lyderystės stilių finansų sektoriuje klasifikacija ir pagrindiniai komponentai (autorės sudaryta, remiantis mokslinė literatūra)

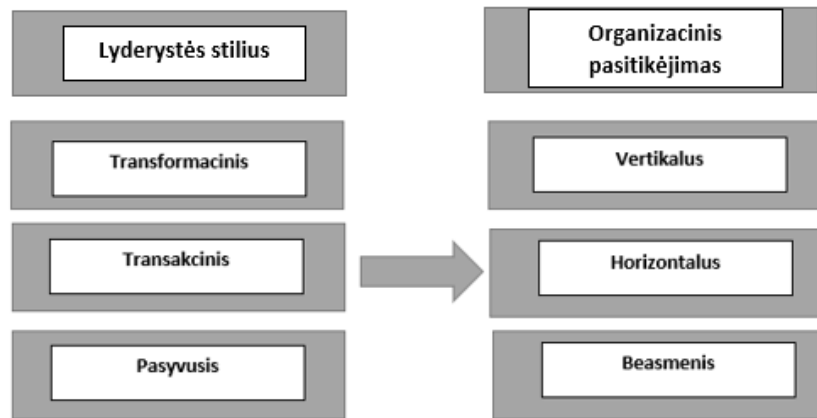
Lyderystės stilius	Charakteristika	Pagrindinės sudedamosios dalys	Autorius (-iai)
Transformacinis lyderystės stilius	Lyderis įkvepia darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, motyvuodamas per viziją, asmeninį pavyzdį ir pasitikėjimo kultūrą. Šis stilius skatina inovacijas, iniciatyvumą ir vidinį įsipareigojimą.	Idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, individualus dėmesys.	Bass & Avolio (2002); Islam (2020, 2021); Abbas & Tariq (2024); Dao Mong & Phan Thanh (2025)
Transakcinis lyderystės stilius	Lyderis remiasi mainų logika – už pasiektus rezultatus skiriami atlygiai, o už klaidas taikomos sankcijos. Esminis dalykas – užduočių vykdymas ir procesų stebėseną.	Atlygio siejimas su rezultatais, aktyvi išimčių valdymo praktika, pasyvi išimčių valdymo praktika.	Burns (1978); Bass & Bass (2008); Kebe (2024); Cao (2022)
Pasyvusis lyderystės stilius	Vadovas nesikiša į darbuotojų veiklą ir priima sprendimus tik esant būtinybei. Šis stilius dažnai susijęs su pasitikėjimo trūkumo rizika ir žemu darbuotojų įsitraukimo motyvacija.	Delegavimas, atsakomybės vengimas, neapibrėžtas vadovavimas.	Bass & Bass (2008); Nketsiah (2024)

Organizacinis pasitikėjimas mokslinėje literatūroje paprastai skirstomas į dvi pagrindines dimensijas: tarpasmeninį ir beasmeninį (institucinį) pasitikėjimą (Islam 2021; Kebe, 2024). Tarpasmeninis pasitikėjimas apima tiek vertikalų, tiek horizontalų pasitikėjimą.

13 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo dimensijos ir jas stiprinantys elementai finansų sektoriuje (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

Organizacinio pasitikėjimo dimensija	Pasitikėjimą skatinantys elementai
Vertikalusis pasitikėjimas	Lyderio kompetencija, etiškas elgesys, pagarba darbuotojams, patikimumas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo, grįžtamasis ryšys, skaidri komunikacija.
Horizontalusis pasitikėjimas	Profesinė kompetencija, altruizmas, integralumas, komandinės kultūros puoselėjimas, veiklos koordinavimas, žinių dalijimasis, tarpusavio parama.
Beasmenis (institucinis) pasitikėjimas	Organizacijos tvarumas, technologinis patikimumas, vadovybės reputacija, konkurencingumas, etikos standartų laikymasis, žmogiškųjų išteklių valdymo skaidrumas, komunikacijos atvirumas.

Remiantis finansų sektoriaus organizacinio pasitikėjimo elementais ir vadovo lyderystės stiliaus komponentų sąsajomis, sukurtas modelis, atspindintis vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje (žr. 2 paveikslą). Modelio struktūra remiasi prielaida, kad vadovo taikomas lyderystės stilius tiesiogiai veikia organizacinio pasitikėjimo dimensijas, vertikalų, horizontalų ir beasmeninį pasitikėjimą, kurie kartu formuoja bendrą darbuotojų pasitikėjimo organizacija lygį.



1 pav. Vadovo lyderystės stiliaus organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo modelis (sudaryta autorės)

Pagal pateiktą įtakos modelį, teigiama, kad vadovo taikomas lyderystės stilius tiesiogiai veikia vertikaliojo, horizontaliojo ir beasmenio pasitikėjimo dimensijų elementus, o per juos ir darbuotojų bendrą organizacinio pasitikėjimo vertinimą.

3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti vadovo lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. empiriškai ištirti, kokie lyderystės stiliai vyrauja finansų sektoriaus organizacijose.
2. empiriškai įvertinti organizacinio pasitikėjimo (vertikalojo, horizontaliojo ir beasmenio) raišką finansų sektoriuje.
3. nustatyti vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizacinio pasitikėjimo dimensijoms.

Pirmuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti, kokie lyderystės stiliai, transformacinis, transakcinis ar pasyvusis, labiausiai pasireiškia tarp finansų sektoriaus organizacijų vadovų. Antruoju uždaviniu siekiama įvertinti darbuotojų pasitikėjimo lygį ir jo skirtumus skirtingose organizacinio pasitikėjimo dimensijose. Trečiuoju uždaviniu siekiama atskleisti, kaip vadovų taikomi lyderystės stiliai lemia darbuotojų pasitikėjimo lygį vertikaliuose, horizontaliuose ir beasmeniuose santykiuose organizacijoje.

Tyrimo metodas – Tyrimo duomenys buvo renkami naudojant kiekybinį metodą – internetinę anketinę apklausą, leidžiančią sistemingai įvertinti respondentų nuostatas ir nustatyti statistinius ryšius tarp tiriamųjų kintamųjų. Šis metodas pasirinktas siekiant objektyviai įvertinti ryšį tarp vadovų lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo finansų sektoriuje. Kiekybinė apklausa suteikia galimybę analizuoti didesnę duomenų kiekį ir gauti reprezentatyvius rezultatus (Kardelis, 2017; Malhotra, 2020). Duomenys buvo analizuojami naudojant aprašomąją, koreliacinę ir regresinę statistiką, taikant programas *IBM SPSS Statistics 29.0.1.0* ir *Microsoft Excel 2019*.

Tyrimo instrumentas

Norint pasiekti tyrimo tikslą ir objektyviai įvertinti vadovo lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje, buvo parengta struktūrizuota anketinė apklausa, kuri tapo pagrindiniu duomenų rinkimo įrankiu. Klausimynas buvo sukurtas remiantis mokslinės literatūros analize, pripažintais psichologiniais vertinimo modeliais ir empiriniais tyrimais, atliktais panašiuose organizaciniuose kontekstuose (Bass & Avolio, 2002; Gucer & Demirdag, 2014; Vilkaitė – Vaitonė ir kt., 2016; Abbas & Tariq, 2024). Klausimynas susideda iš trijų pagrindinių komponentų, orientuotų į skirtingus tyrimo aspektus: demografinius kintamuosius, vadovo lyderystės stiliaus vertinimą ir organizacinio pasitikėjimo matavimą. Ši struktūra leidžia ne tik apibūdinti respondentų charakteristikas, bet ir identifikuoti statistinius ryšius tarp lyderystės formų ir pasitikėjimo dimensijų.

1. Demografinė dalis

Pirmojoje klausimyno dalyje pateikti klausimai, skirti surinkti pagrindinę respondentų sociodemografinę informaciją, reikalingą imčiai apibūdinti ir rezultatam segmentavimui. Buvo klausiama apie lytį, amžių, darbo stažą, užimamas pareigas. Ši informacija leidžia analizuoti, ar skirtingų demografinių grupių darbuotojai (pvz., skirtingo amžiaus ar pareigų lygmens) skirtingai vertina vadovavimo stilių ir organizacinį pasitikėjimą. Be to, demografiniai duomenys suteikia galimybę įvertinti, ar egzistuoja

reikšmingi skirtumai tarp vadovų ir darbuotojų požiūrio į pasitikėjimą organizacija, kas ypač aktualu finansų sektoriuje, kuriame hierarchinė struktūra yra itin aiškiai apibrėžta.

2. Lyderystės stiliaus vertinimo dalis

Antroji klausimyno dalis buvo skirta vadovo lyderystės stiliui įvertinti. Ji buvo sudaryta remiantis plačiai taikomu ir empiriškai patvirtintu Daugiaveiksmio vadovavimo klausimyno (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* modeliu, sukurtu B. M. Bass & B. J. Avolio (2002). Šis modelis laikomas vienu iš patikimiausių instrumentų lyderystės analizei, nes leidžia išmatuoti tris pagrindinius lyderystės stilius: transformacinį, transakcinį ir pasyvųjį.

Kiekvienas stilius apima kelias subdimensijas:

1. transformacinis lyderystės stilius apima idealizuotą įtaką, įkvėpiančią motyvaciją, intelektinę stimuliaciją ir individualų dėmesį. Tokie vadovai geba įkvėpti pasitikėjimą, perteikti aiškią viziją bei skatinti kūrybiškumą (Bass & Riggio, 2006).
2. transakcinis lyderystės stilius grindžiamas mainų logika, atlygio ir kontrolės mechanizmais. Jo sudedamosios dalys – sąlyginis atlygis ir valdymas pagal išimtį (aktyvus ir pasyvus). Šis stilius dažnai būdingas institucijoms, tokioms kaip bankai ar draudimo bendrovės, kur svarbus atitikimas taisyklėms (Kebe, 2024).
3. pasyvusis lyderystės stilius apibūdina vadovus, kurie vengia sprendimų, retai teikia grįžtamąjį ryšį ir minimaliai dalyvauja darbuotojų veikloje. Šis stilius dažniausiai siejamas su mažesniu darbuotojų įsitraukimu ir silpnesniu pasitikėjimu pačia organizacija (Nketsiah, 2024).

Kiekvieną teiginį respondentai atsakė naudodami penkiabalę Likerto skalę (1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“). Klausimai buvo adaptuoti finansų sektoriui, įtraukiant pavyzdžius, susijusius su tikslų komunikacija, etika, informacijos skaidrumu ir sprendimų priėmimu.

3. Organizacinio pasitikėjimo vertinimo dalis

Trečioji klausimyno dalis buvo skirta darbuotojų organizacinio pasitikėjimo lygiui įvertinti. Ji buvo sudaryta remiantis Gucer'io & Demirdag'o (2014) klausimynu, papildytu Mayer'io, Davis'o & Schoorman'o (1995) pasitikėjimo modeliu. Klausimynas apėmė tris organizacinio pasitikėjimo dimensijas:

1. vertikalusis pasitikėjimas – pasitikėjimas tarp vadovo ir pavaldinių, pagrįstas vadovo kompetencija, sąžiningumu, patikimumu bei darbuotojų įtrauktimi į sprendimų priėmimą.
2. horizontalusis pasitikėjimas – pasitikėjimas tarp kolegų, grįstas geranoriškumu, integralumu, bendradarbiavimu ir profesine kompetencija.
3. beasmenis (institucinis) pasitikėjimas – pasitikėjimas organizacijos struktūra, procesais, informacinių technologijų patikimumu, žmoniškųjų išteklių politika ir vadovybės skaidrumu (Cao, 2024).

Ši klausimyno dalis buvo pritaikyta finansų sektoriaus specifikai, nes įtraukti klausimai apie pasitikėjimą vadovybės sprendimais dėl duomenų saugumo, etikos standartų laikymosi bei darbuotojų įtraukimo į strateginius pokyčius. Tokia adaptacija užtikrina, kad vertinimo priemonė būtų tinkama konkrečiam sektoriui ir atspindėtų realią darbo aplinką.

Visi teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Ši skalė pasirinkta dėl savo universalumo ir tinkamumo socialinių reiškinių matavimui (Joshi ir kt., 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad parengtas tyrimo instrumentas yra kompleksinis ir empiriškai pagrįstas. Jis leidžia ne tik kiekybiškai išmatuoti lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo sąsajas, bet ir nustatyti, kurios pasitikėjimo dimensijos yra jautriausios konkretaus vadovavimo tipo poveikiui. Toks instrumentas suteikia galimybę sukurti patikimą teorinio modelio empirinį pagrindą finansų sektoriaus kontekste.

14 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės)

	Elementas	Naudojama matavimo skalė / šaltinis	Klausimų numeriai
Demografiniai duomenys	Lytis, amžius, pareigos, darbo stažas	Sudaryta autorės	1 – 7
Transformacinis lyderystės stilius	Idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, asmeninis dėmesys	Avolio & Bass (2002); Vilkaitė – Vaitonė ir kt. (2016)	8 – 17
Transakcinis lyderystės stilius	Sąlyginis atlygis, valdymas pagal išimtį	Bass & Bass (2008); Vinger & Cilliers (2006)	18 – 23
Pasyvus lyderystės stilius	Nekontroliuojamas vadovavimas	Bass & Bass (2008)	24 – 26
Vertikalusis pasitikėjimas	Patikimumas, sąžiningumas, įtrauktis, pagarba	Gucer & Demirdag (2014)	27 – 33
Horizontalusis pasitikėjimas	Kompetencija, geranoriškumas, integralumas	Gucer & Demirdag (2014)	34 – 39
Beasmenis pasitikėjimas	Organizacijos patikimumas, skaidrumas, žmogiškųjų išteklių valdymas	Gucer & Demirdag (2014); Kebe (2024)	40 – 46

Tyrimo dalyviai ir imtis

Tyrimo dalyviai – finansų sektoriaus darbuotojai, atstovaujantys įvairioms šio sektoriaus organizacijoms: komerciniams bankams, kredito unijoms, draudimo bendrovėms ir investicinių paslaugų įmonėms. Tokia atranka pasirinkta siekiant gauti išsamesnį sektoriaus vaizdą ir įvertinti lyderystės stiliaus poveikį organizaciniam pasitikėjimui skirtinguose finansų institucijų tipuose. Remiantis Oficialiosios statistikos portalo (OSP) ir Lietuvos banko (2024) duomenimis, Lietuvos finansų sektoriuje dirba apie 22 000 darbuotojų. Šis skaičius laikytas generaline tiriamosios populiacijos visuma (N).

Norint nustatyti optimalų respondentų skaičių, buvo pasitelkta Paniotto formulė, taikoma socialinių mokslų tyrimuose imties dydžiui apskaičiuoti (Kardelis, 2017). Formulė leidžia nustatyti mažiausią reikalingą respondentų skaičių, užtikrinantį tyrimo rezultatų patikimumą ir pakankamą reprezentatyvumą.

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N) \quad \text{formulė (1)}$$

čia n – reikalingas imties dydis;

Δ – leistina paklaida (šiam tyrimui – 5 %);

N – bendras populiacijos narių skaičius,

Apskaičiavus pagal šią formulę, esant 95 % patikimumo lygiui ir 5 % paklaidai, gauta, kad minimali apklausos imtis turėtų sudaryti apie 377 respondentus. Tinkamai parinkta imtis sudaro galimybes gauti patikimus statistinius duomenis, atspindinčius vyraujančias finansų sektoriaus darbuotojų tendencijas. Paniotto formulės taikymas socialiniuose tyrimuose yra plačiai pripažintas metodas, leidžiantis racionaliai planuoti tyrimo mastą ir užtikrinti duomenų kokybę (Kardelis, 2017). Tyrimo metu viso buvo apklausti 404 respondentai.

Tyrimo laikotarpis – tyrimas buvo atliekamas 2025 m. lapkričio 10 – 20 dienomis.

Tyrimo etika – tyrimas atliktas vadovaujantis socialinių mokslų etikos principais, užtikrinant savanoriškumą, anonimiškumą, konfidencialumą ir informuotumą (Kardelis, 2017). Visi respondentai prieš pradėdami pildyti anketą buvo aiškiai supažindinti su tyrimo tikslu, duomenų naudojimo tikslais ir teisėmis atsisakyti dalyvauti. Buvo garantuotas anonimiškumo ir konfidencialumo laikymasis, nes anketoje nebuvo prašoma pateikti asmens duomenų, leidžiančių identifikuoti respondentą. Be to, buvo laikomasi informuoto sutikimo principo, užtikrinant, kad dalyvavimas būtų sąmoningas ir laisvas nuo bet kokio spaudimo. Tyrimas vykdytas sąžiningai, laikantis objektyvumo ir mokslinio nešališkumo principų, siekiant užtikrinti duomenų patikimumą ir dalyvių teisių apsaugą.

Tyrimo patikimumas – tyrimo patikimumui įvertinti buvo taikytas Cronbacho α koeficientas, leidžiantis nustatyti klausimyno vidinį nuoseklumą ir rodiklių tarpusavio sąsajas. Siekiant patikrinti, ar klausimai patikimai matuoja kiekvieną dimensiją, buvo apskaičiuotas Cronbach α kiekvienai tyrimo daliai atskirai.

15 lentelė. Patikimumo vertinimas (sudaryta autorės)

Klausimyno dalis	Cronbach α reikšmė	Patikimumo įvertinimas
Transformacinis lyderystės stilius	0,968	labai geras patikimumas
Transakcinis lyderystės stilius	0,956	labai geras patikimumas
Pasyvus lyderystės stilius	0,892	geras patikimumas
Vertikalusis pasitikėjimas	0,967	labai geras patikimumas
Horizontalusis pasitikėjimas	0,958	labai geras patikimumas
Beasmenis pasitikėjimas	0,940	labai geras patikimumas

Pagal George'io & Mallery'io (2010) interpretaciją, Cronbach $\alpha > 0,7$ rodo priimtina, $> 0,8$ – gerą, o $> 0,9$ – labai gerą patikimumo lygį. Gauti rezultatai patvirtina, kad klausimyno poskyriai yra patikimi ir gali būti naudojami tolesnei statistinei analizei. Turinio validumas užtikrintas remiantis:

1. išsamia mokslinės literatūros analize (Bass & Avolio, 2002; Gucer & Demirdag, 2014; Abbas & Tariq, 2024);
2. klausimų pritaikymu finansų sektoriaus specifikai (etikos, duomenų saugumo, informacijos skaidrumo aspektai);

Konstrukto validumas buvo tikrintas taikant faktūrinę analizę, kurios metu nustatyta, kad klausimai logiškai grupuojasi į numatytas teorines dimensijas (lyderystės stiliai ir organizacinio pasitikėjimo lygmenys), o tai patvirtina klausimyno struktūros pagrįstumą. Visų tyrimo konstrukto Cronbach α reikšmės viršija 0,7 ribą, todėl naudojamas klausimynas yra patikimas.

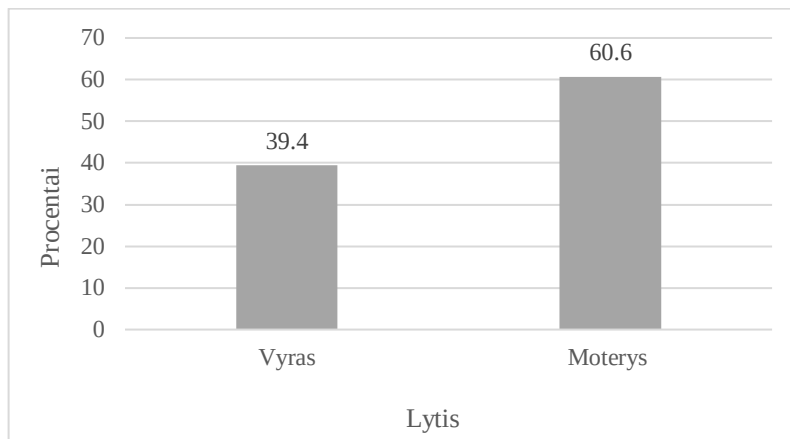
Tyrimo statistinės analizės metodai. Atliekant tyrimą, duomenys buvo apdorojami taikant koreliacinės ir tiesinės regresinės analizės metodus, siekiant nustatyti ryšius tarp vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo rodiklių. Siekiant tinkamai interpretuoti gautus koreliacijos koeficientus, lyderystės gebėjimų poveikiui darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui nustatyti buvo taikyta tiesinė regresijos analizė. Vertinant statistinių hipotezių reikšmingumą, buvo laikomasi šių kriterijų: $p < 0,05$ laikyta statistiškai reikšmingu rezultatu, o $p > 0,05$ – nereikšmingu. Anketoje naudotų skalių patikimumui patikrinti apskaičiuoti Cronbach'o alfa rodikliai. Šie kriterijai naudoti aiškinant tyrimo metu gautas Pearsono koreliacijos (r) reikšmes. Duomenų analizė atlikta naudojant *IBM SPSS Statistics 29.0.1.0* ir *Microsoft Excel 2019* programas. Nustatyta, kad intervalinių kintamųjų pasiskirstymas atitiko normalumo prielaidą, todėl jų palyginimui tarp dviejų grupių buvo taikytas Stjudento t – testas, o tarp trijų ar daugiau grupių – vienfaktorinė dispersinė analizė (One – Way ANOVA). Kai nustatyti reikšmingi grupių dydžių skirtumai, papildomai taikytas Welch koregavimas, leidžiantis užtikrinti rezultatų patikimumą. Aprašomoji analizė buvo atlikta pateikiant vidurkius (M) ir standartinius nuokrypius (SN), siekiant apibūdinti pagrindines duomenų tendencijas ir pasiskirstymą. Koreliacinė analizė leido įvertinti tarpusavio ryšius tarp kintamųjų, o tiesinė regresinė analizė – nustatyti vadovų lyderystės stiliaus įtakos stiprumą darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Statistinis reikšmingumo lygmuo tyrime nustatytas $p < 0,05$, o reikšmės, viršijančios šią ribą, laikytos statistiškai nereikšmingomis. Klausimyno poskyrių patikimumui įvertinti apskaičiuoti Cronbach α koeficientai, leidžiantys įsitikinti, kad naudojamos skalės yra suderintos ir tinkamos tolesnei analizei.

4. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė

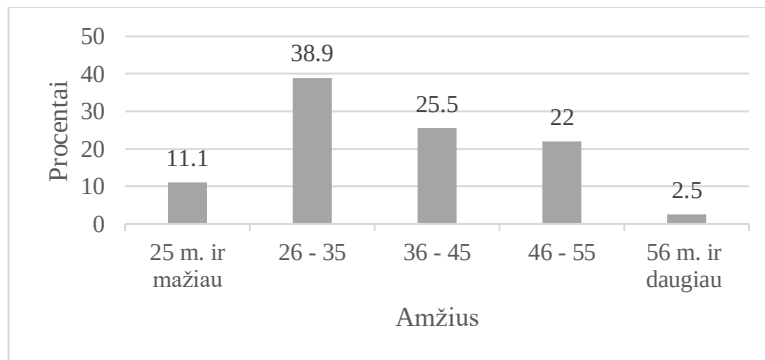
Tyrime dalyvavo 404 respondentai, dirbantys finansų sektoriuje. Visi jie pateikė atsakymus autorės sudarytame klausimyne, kuriuo buvo vertinami demografiniai rodikliai, vadovo lyderystės stiliaus raiška ir organizacinio pasitikėjimo lygis. Respondentų socialiniai ir demografiniai duomenys pateikiami suvestinėje (žr. 2 priedą). Toliau šiame skyriuje analizuojamas atsakymų pasiskirstymas pagal pagrindines demografines grupes ir pateikiami detalūs empirinio tyrimo rezultatai.

Demografinių duomenų pasiskirstymas pagal lytį. Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad daugumą apklausoje dalyvavusių respondentų sudarė moterys (60,6 proc.), o vyrų dalis buvo mažesnė ir sudarė 39,4 proc. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 3 paveiksle.



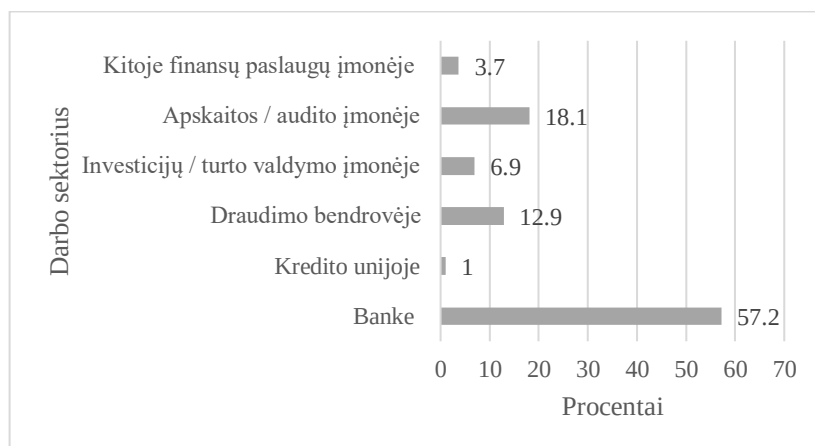
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) (sudaryta autorės)

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Pagal gautus duomenis matome, kad didžiausią dalį respondentų sudaro 26 – 35 metų amžiaus grupė, nes ji apima 38,9 proc. visų apklaustųjų. Antroje vietoje yra 36 – 45 metų grupė, kuri sudaro 25,5 proc. respondentų. 46 – 55 metų amžiaus dalyviai sudaro 22,0 proc. imties, o 25 metų ir jaunesni – 11,1 proc. Mažiausią dalį sudaro 56 metų ir vyresni respondentai, kurie sudaro 2,5 proc. visų apklaustųjų. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateikiamas 4 paveiksle.



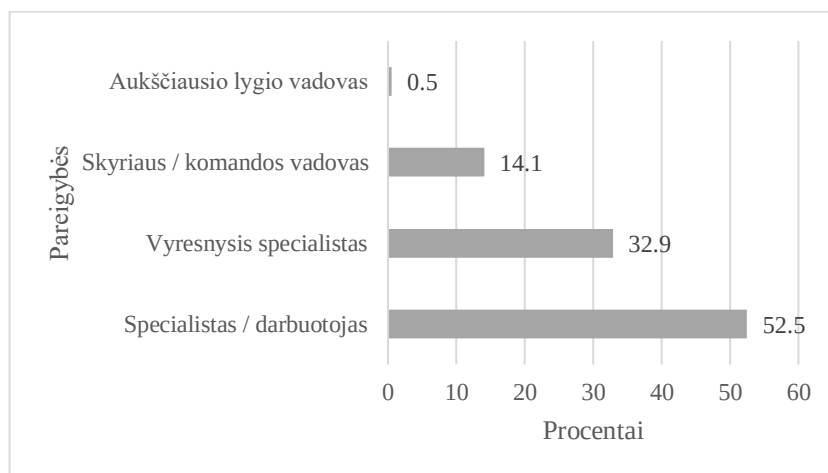
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.) (sudaryta autorės)

Respondentų pasiskirstymas pagal finansų sektoriaus sritį. Pagal tyrimo rezultatus dauguma respondentų dirba bankų sektoriuje, ši sritis sudaro 57,2 proc. visų apklaustųjų. Apskaitos ir audito įmonėse dirba 18,1 proc. respondentų, o draudimo bendrovėse – 12,9 proc. Apklausos dalyvių, dirbančių investicijų ar turto valdymo įmonėse, dalis sudaro 6,9 proc., o kitose finansų paslaugų įmonėse – 3,7 proc.. Mažiausia dalis – 1,0 proc. dirba kredito unijose. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal finansų sektoriaus sritį pateikiamas 5 paveiksle.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal finansų sektoriaus sritį.(proc.) (sudaryta autorės)

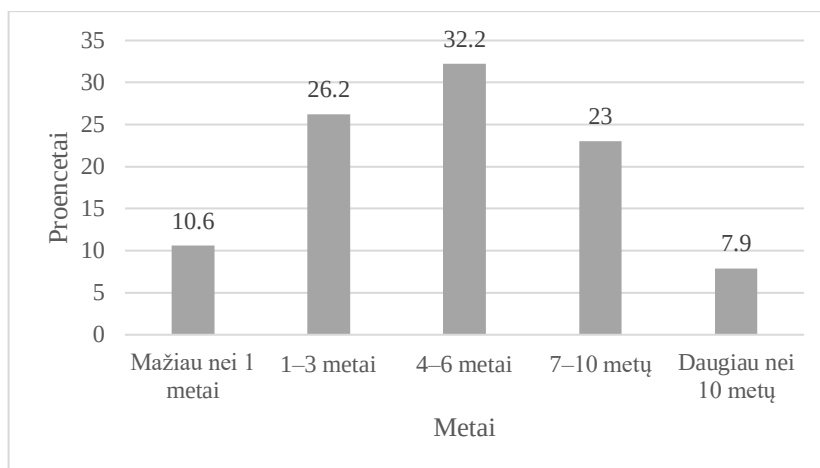
Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas. Pagal gautus duomenis daugiausia respondentų dirba specialistų arba darbuotojų pareigose – ši grupė sudaro 52,5 proc. visos imties. Antroje vietoje yra vyresniųjų specialistų pareigybės, kurias nurodė 32,9 proc. apklaustųjų. Skyriaus ar komandos vadovų grupė sudaro 14,1 proc. respondentų. Mažiausią dalį sudaro aukščiausio lygio vadovai – jų yra tik 0,5 proc. Visas tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal pareigas pateikiamas 6 paveiksle.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.(proc.) (sudaryta autorės)

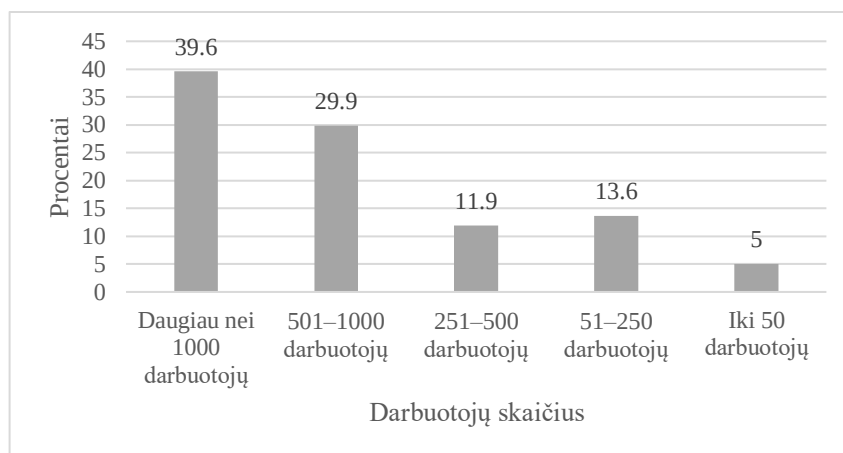
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje. Pagal tyrimo duomenis didžiausią respondentų dalį sudaro 4 – 6 metų darbo stažą turintys darbuotojai, o ši grupė apima 32,2 proc. visų apklaustųjų. Antroje vietoje yra 1 – 3 metų darbo patirtį turintys respondentai, sudarantys 26,2 proc. imties. 7 – 10 metų stažą nurodė 23,0 proc. apklaustųjų, o mažiau nei vienerius metus organizacijoje

dirba 10,6 proc. dalyvių. Mažiausią dalį sudaro daugiau nei 10 metų darbo patirtį turintys respondentai – 7,9 proc. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 7 paveiksle.



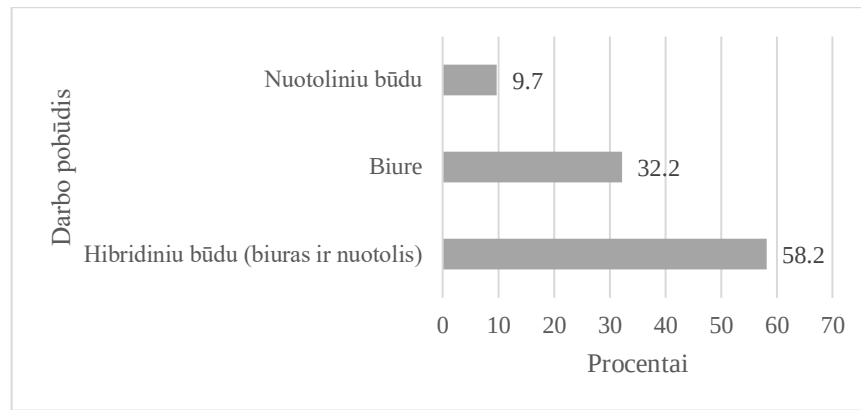
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje. (proc.) (sudaryta autorės)

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (darbuotojų skaičių). Pagal tyrimo rezultatus didžiausia dalis respondentų dirba organizacijose, kuriose yra daugiau nei 1000 darbuotojų – tai sudaro 39,6 proc. visų apklaustųjų. Antroje vietoje yra 501 – 1000 darbuotojų turinčios organizacijos, kuriose dirba 29,9 proc. respondentų. Mažesnę dalis, 13,6 proc., dirba vidutinio dydžio organizacijose, turinčiose 51 – 250 darbuotojų, o 251 – 500 darbuotojų turinčiose įmonėse dirba 11,9 proc. apklaustųjų. Mažiausią dalį sudaro mažiausios organizacijos – iki 50 darbuotojų, kuriose dirba 5,0 proc. respondentų. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį pateikiamas 8 paveiksle.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (darbuotojų skaičių). (proc.) (sudaryta autorės)

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį. Pagal gautus duomenis matyti, kad dauguma respondentų dirba hibridiniu būdu, derindami darbą biure ir nuotoliniu būdu – taip dirba 58,2 proc. apklaustųjų. Trečdalis dalyvių, t. y. 32,2 proc., nurodė dirbantys tik biure. Mažiausia dalis, 9,7 proc., dirba nuotoliniu būdu. Šie rezultatai rodo, kad hibridinis darbo modelis šiame sektoriuje yra dominuojantis. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį pateikiamas 9 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį. (proc.) (sudaryta autorės)

4.2. Vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo finansų sektoriuje konstrukto kiekybinio tyrimo vidurkių analizė

4.2.1. Bendri vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo finansų sektoriuje tyrimo konstrukto dedamųjų vidurkiai

Remiantis empirinio tyrimo metu suformuotais konstrukto duomenimis, buvo apskaičiuoti vadovo lyderystės stiliaus bei darbuotojų organizacinio pasitikėjimo dimensių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, pateikti 15 lentelėje. Šie rodikliai sudaro prielaidas nustatyti respondentų suvokiamą dominuojantį lyderystės stilių finansų sektoriuje ir įvertinti bendrą organizacinio pasitikėjimo lygį bei labiausiai išreikštas jo dimensijas.

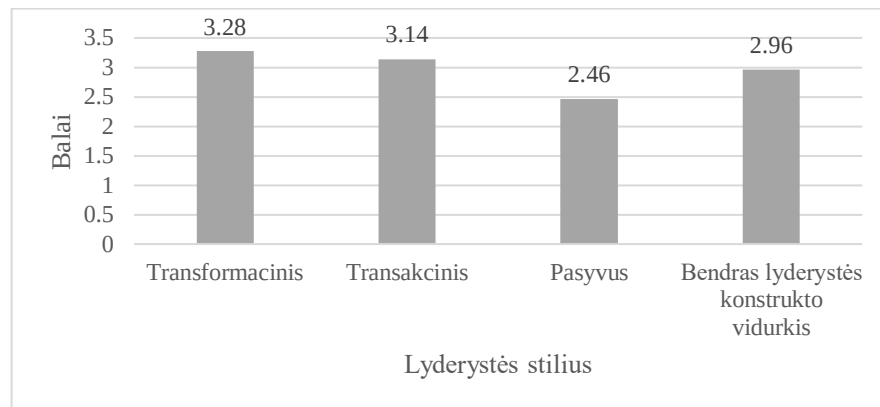
16 lentelė. Bendri tyrimo konstrukto ir jų dedamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensijos	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Lyderystės stilius	Transformacinis stilius	3,28	1,13
	Transakcinis stilius	3,14	0,93
	Pasyvusis stilius	2,46	1,14
	Bendras lyderystės stilius	2,96	1,07
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis pasitikėjimas	3,26	1,20
	Horizontalusis pasitikėjimas	3,55	1,12
	Beasmenis pasitikėjimas	3,15	1,13
	Bendras organizacinis pasitikėjimas	3,32	1,15

Apskaičiavus tyrimo konstrukto vidurkius nustatyta, kad bendras lyderystės stilių konstrukto vidurkis siekia 2,96 balo (SN = 1,07), o bendras organizacinio pasitikėjimo vidurkis yra 3,32 balo (SN = 1,15). Tai rodo, kad respondentai organizacinį pasitikėjimą vertina šiek tiek aukščiau nei vadovų lyderystės raišką. Tarp lyderystės stilių dimensių aukščiausiai įvertintas transformacinis lyderystės stilius (M = 3,28; SN = 1,13), o žemiausiai – pasyvusis stilius (M = 2,46; SN = 1,14). Organizacinio pasitikėjimo konstrukte ryškiausia yra horizontaliojo pasitikėjimo dimensija (M = 3,55; SN = 1,12), tuo tarpu beasmenis pasitikėjimas vertinamas kukliau (M = 3,15; SN = 1,13). Šie rezultatai leidžia teigti, kad finansų sektoriuje dominuoja transformacinio vadovavimo požymiai ir aukštas tarpusavio pasitikėjimas tarp darbuotojų. Toliau analizuojami konstrukto dimensių skirtumai skirtingose respondentų demografinėse grupėse.

4.2.2. Vadovo lyderystės stiliaus finansų sektoriuje tyrimo rezultatai

Tyrimo metu respondentai vertino tris vadovo lyderystės stilius: transformacinį, transakcinį ir pasyvųjį. Kiekvienas teiginys buvo vertinamas 5 balų Likerto skalėje, kur didesnė reikšmė reiškia stipresnį respondento pritarimą pateiktam teiginiui. Remiantis gautais duomenimis, finansų sektoriaus organizacijose ryškiausiai pasireiškia transformacinis lyderystės stilius, kurio vidurkis siekia 3,28 balo (SN = 1,13). Tai rodo, kad respondentai savo vadovus dažniau suvokia kaip gebančius įkvėpti, motyvuoti, skatinti profesinį augimą ir palaikyti darbuotojus. Antroje vietoje pagal raišką nustatytas transakcinis lyderystės stilius (M = 3,14; SN = 0,93), kuris vertinamas šiek tiek žemiau, tačiau vis dar patenka į neutralumo ribą. Tai leidžia teigti, kad aiškūs tikslai, taisyklės ir atlygiai grindžiama vadovavimo logika finansų sektoriuje taip pat yra pastebima, tačiau ne tokia stipri kaip transformacinė vadovystė. Žemiausiai įvertintas pasyvusis lyderystės stilius (M = 2,46; SN = 1,14), kurio vidurkis patenka į nesutikimo intervalą. Tai reiškia, kad respondentų tiesioginiai vadovai retai vengia sprendimų, retai atidėlioja reagavimą ar palieka situacijas saviškai. Kitaip tariant, pasyvus vadovavimas finansų sektoriuje nėra paplitęs. Lyderystės stilių pasiskirstymas tyrime dalyvavusių respondentų tarpe pateikiamas 10 paveiksle.



9 pav. Vadovo lyderystės stilių konstrukto dedamųjų vidurkiai (sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad finansų sektoriaus vadovų elgsenoje ryškiausiai atsiskleidžia transformacinio lyderystės stiliaus požymiai, o transakcinis stilius pasireiškia vidutiniškai ir yra antras pagal dažnumą. Pasyvusis lyderystės stilius laikomas mažiausiai būdingu tiriamų organizacijų vadovams. Akivaizdu, kad finansų sektoriuje dominuoja aktyvūs, orientuoti į darbuotojų skatinimą ir įtraukimą vadovavimo būdai.

Toliau pateikiami lyderystės stilių konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, apskaičiuoti remiantis respondentų atsakymais. Analizė apima tris lyderystės stilių dimensijas – transformacinę, transakcinę ir pasyviąją bei septynis jų elementus, kurie atspindi skirtingus vadovavimo elgsenos aspektus finansų sektoriaus organizacijose. Šie duomenys leidžia detaliau įvertinti, kokios lyderystės stilių elgsenos formos yra vyraujančios tarp respondentų tiesioginių vadovų. Konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 16 lentelėje.

17 lentelė. Lyderystės stilių konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir jų standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensijos	Elementai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,28	1,19
		Įkvepianti motyvacija	3,29	1,16
		Intelektinė stimuliacija	3,37	1,22
		Asmeninis dėmesys	3,21	1,23
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,27	0,93
		Valdymas pagal išimtį	3,01	1,13
	Pasyvi	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,46	1,14

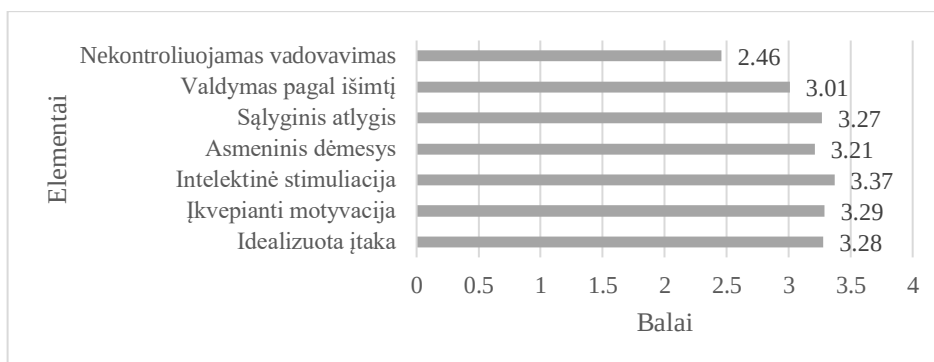
Analizuojant respondentų lyderystės stilių dimensijų elementų vertinimus, matoma, kad aukščiausi balai skiriami transformacinio lyderystės stiliaus elementams. Iš 16 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad didžiausią vidurkį turi intelektualinė stimuliacija ($M = 3,37$; $SN = 1,22$), rodanti, kad vadovai dažniau skatina darbuotojus mąstyti kūrybiškai, ieškoti naujų sprendimų ir analizuoti darbo iššūkius iš kitų perspektyvų. Antroje vietoje pagal raišką yra įkvepianti motyvacija ($M = 3,29$; $SN = 1,16$), o trečioje – idealizuota įtaka ($M = 3,28$; $SN = 1,19$). Šių elementų rezultatai rodo, kad transformacinė lyderystė finansų sektoriuje yra pakankamai ryški ir darbuotojai dažnai pastebi vadovų gebėjimą motyvuoti komandą, komunikuoti aiškiai kryptį bei veikti kaip sektiną pavyzdį. Asmeninis dėmesys, taip pat priskiriamas transformacinei lyderystei, įvertintas kiek žemiau ($M = 3,21$; $SN = 1,23$), tačiau jo vidurkis vis dar artimas kitiems transformacinio stiliaus elementams. Šis rezultatas leidžia suprasti, kad darbuotojai dažnai pastebi vadovų pastangas atsižvelgti į jų individualius poreikius, suteikti palaikymą ir padėti ugdyti profesinius gebėjimus, tačiau šios pastangos nėra tokios išreikštos kaip kiti transformaciniai aspektai. Tarp transakcinio lyderystės stiliaus elementų aukščiausiai vertinamas sąlyginis atlygis ($M = 3,27$; $SN = 0,93$), rodantis, kad vadovai dažnai aiškiai nustato lūkesčius ir skatina darbuotojus per tiesioginį atlygį už gerai atliktą darbą. Valdymas pagal išimtį vertinamas žemiau ($M = 3,01$; $SN = 1,13$), todėl darbuotojai rečiau susiduria su intensyvia proceso kontrole, klaidų stebėjimu ar taisyklių vykdymo užtikrinimu.

Žemiausią vidurkį tarp visų lyderystės stilių elementų turi pasyvaus stiliaus dimensija – nekontroliuojamas vadovavimas ($M = 2,46$; $SN = 1,14$). Tai rodo, kad finansų sektoriaus vadovai nėra linkę vengti atsakomybės, delsti priimti sprendimus ar palikti darbuotojų be grįžamojo ryšio. Priešingai šis lyderystės stilius pasireiškia silpniausiai ir nesudaro reikšmingos vadovavimo dalies.

Lyginant elementus su bendru lyderystės stilių konstrukto vidurkiu ($M = 2,96$), galima pastebėti, kad transformacinės dimensijos elementai vertinami aukščiau už bendrą konstrukto vidurkį, o transakcinio lyderystės stiliaus elementai išlieka kiek žemesni, tačiau vis dar vidutinio stiprumo. Pasyvaus lyderystės stiliaus elementas vertinamas ženkliai žemiau, todėl respondentai dažniausiai patiria aktyvų, į darbuotojo motyvaciją ir veiklos kokybę orientuotą vadovavimą, o vengiančio atsakomybės ar pasyvaus elgesio iš vadovų sulaukia retai.

Atsižvelgiant į 11 paveiksle pateiktą elementų pasiskirstymą, akivaizdu, kad ryškiausiai išsiskiria transformacinei lyderystei būdingi bruožai, ypač intelektualinė stimuliacija ir įkvepianti motyvacija. Transakciniai elementai išlieka vidutinio lygio, o pasyvus lyderystės stilius yra silpniausia iš visų

dimensijų. Taigi, finansų sektoriaus darbuotojų patirtis daugiausia siejama su aktyviu ir į komandą orientuotu vadovavimo modeliu, kuriame dominuoja motyvacija, įkvėpimas ir profesinis augimas.



10 pav. Lyderystės stilių konstrukto dimensijų elementų vidurkiai (sudaryta autorės)

Atsižvelgiant į lyderystės stilių konstrukto rezultatus ir remiantis 3 priede pateikta teiginių struktūra, buvo išnagrinėti visi 19 klausimyno teiginių, apimančių transformacinio, transakcinio ir pasyvaus vadovavimo elementus. Analizė atlikta įvertinant kiekvieno teiginio vidurkio reikšmes ir jų išsiskyrimą, siekiant identifikuoti, kurios vadovo elgsenos formos finansų sektoriaus darbuotojams atrodo labiausiai priimtinos, o kurios yra mažiausiai palankios (žr. 3 priedą). Rezultatai parodė, kad aukščiausi įverčiai teko keturiems teiginiais, kurių vidurkiai buvo didesni už bendrą konstrukto vidurkį. Šie teiginiai susiję su aiškiu vadovo užduočių formulavimu, skaidriu pasiektų rezultatų vertinimu bei darbuotojų pastangų įvertinimu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad finansų sektoriaus darbuotojai ypač vertina nuoseklų, aiškią ir teisingumo principu grindžiamą vadovo elgseną. Aukščiausiai įvertinti teiginiai pateikti 17 lentelėje. Priešingą tendenciją atskleidė mažiausiai palankiai vertinti teiginiai, kuriems būdingas pasyvus vadovavimo pobūdis. Žemiausi įverčiai teko situacijoms, kai vadovas vėluoja reaguoti į problemas, teikia minimalų grįžtamąjį ryšį arba visai nesikiša į darbuotojų veiklą net tada, kai to aiškiai reikia. Tai rodo, kad tokio tipo vadovavimo stilius finansų sektoriuje vertinamas neigiamai ir neatitinka darbuotojų lūkesčių. Mažiausios reikšmės teiginiai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Aukščiausiai respondentų įvertinti lyderystės stilių konstrukto teiginiai

Elementai	Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Sąlyginis atlygis (Transakcinis lyderystės stilius)	Vadovas aiškiai nustato užduotis ir tikisi jų vykdymo.	3,53	1,10
Asmeninis dėmesys (Transformacinis lyderystės stilius)	Vadovas suteikia emocinį palaikymą ir padėtinimą.	3,41	1,25
Sąlyginis atlygis (Transakcinis lyderystės stilius)	Vadovas atlygina už gerai atliktą darbą ar pasiektus tikslus.	3,29	1,22
Asmeninis dėmesys (Transformacinis lyderystės stilius)	Vadovas skatina mokymąsi ir profesinį tobulėjimą.	3,23	1,30

Analizuojant 17 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad aukščiausiai įvertinti teiginiai atspindi tas vadovo elgsenos formas, kurios darbuotojams suteikia aiškumo ir saugumo jausmą. Didžiausią vidurkį surinkęs teiginys, susijęs su aiškiu užduočių formulavimu ir tikslų apibrėžimu, rodo, kad finansų sektoriaus darbuotojams itin svarbu tiksliai žinoti, kas iš jų tikimasi. Toks vadovo elgesys leidžia

sumažinti neapibrėžtumą, kuris šio sektoriaus veikloje dažnai natūraliai kyla. Antroji pagal vertinimą elgsenos grupė susijusi su vadovo gebėjimu suteikti emocinį palaikymą, padėti darbuotojams įveikti darbo sunkumus ir padrašinti siekiant aukštesnių rezultatų. Tai rodo, kad finansų sektoriuje vertinama ne tik techninė kompetencija ar griežta kontrolė, bet ir žmogiškasis dėmesys. Tarp aukščiausiai vertinamų aspektų pateko ir vadovo gebėjimas pastebėti gerai atliktą darbą bei įvertinti darbuotojų pastangas, kas patvirtina, jog darbuotojai ypatingai jautriai reaguoja į pripažinimą. Toks grįžtamasis ryšys padeda kurti teigiamą darbo atmosferą ir stiprina pasitikėjimą vadovu.

19 lentelė. Žemiausiai respondentų įvertinti lyderystės stilių konstrukto teiginiai

Elementai	Teiginiai	M	SN
Nekontroliuojama lyderystė (Pasyvusis lyderystės stilius)	Vadovas nesikiša į darbuotojų veiklą, net kai reikia jo pagalbos.	2.34	1.23
	Vadovas retai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano darbą.	2.45	1.30
	Vadovas vengia sprendimų, kol problema neišryškėja.	2.60	1.30
Valdymas pagal išimtį (Transakcinis lyderystės stilius)	Vadovas vadovaujasi principu „rezultatai už atlygį“.	2.73	1.37

18 lentelės rezultatai aiškiai parodo, kokios vadovo elgsenos formos darbuotojams atrodo mažiausiai priimtinos. Žemiausiai įvertinti teiginiai atskleidžia pasyvų vadovavimo modelį, kai vadovas vengia įsitraukti į darbuotojų veiklą arba suteikia pagalbą tik tuomet, kai problema jau tapo labai svarbi. Tai atskleidžia, kad toks elgesys darbuotojų akyse kelia neužtikrintumo jausmą ir sudaro įspūdį, kad vadovui nerūpi kasdieniai komandos iššūkiai. Taip pat nepalankiai vertinamas menkas grįžtamojo ryšio teikimas. Finansų sektoriuje, kur sprendimai dažnai turi tiesioginę įtaką organizacijos rezultatams ir klientų santykiams, nuolatinė komunikacija su vadovu yra būtina. Retas komentavimas arba jo nebuvimas trukdo darbuotojams tobulėti, suprasti savo darbo kokybę ir koreguoti veiksmus. Vengimas priimti sprendimus taip pat sulaukė žemo įvertinimo, nes tokia elgsena stabdo procesus ir sukuria papildomą įtampą. Šiek tiek aukštesnį, bet vis tiek vieną žemiausių įvertinimų gavęs teiginys apie griežtą taisyklių laikymąsi rodo, kad darbuotojai nepalankiai vertina kontrolės akcentavimą, kai jis nėra derinamas su dialogu ar paaikškinimu. Vien formalus taisyklių vykdymo reikalavimas, be aiškos komunikacijos ar palaikymo, darbuotojų akyse nėra efektyvus ir gali būti suvokiamas kaip perteklinė kontrolė.

Lyderystės stiliaus dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų lytį. Tyrime dalyvavo 404 respondentai. Iš jų 245 buvo moterys (60,6 %) ir 159 vyrai (39,4 %). Respondentų lyties pasiskirstymas leido atlikti lyderystės stilių dimensijų vertinimų palyginimą tarp vyrų ir moterų grupių.

20 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Vyrai M	Vyrai SN	Moterys M	Moterys SN	t	p
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,38	1,00	3,22	1,29	1,40	0,163
		Įkvepianti motyvacija	3,40	1,06	3,22	1,22	1,55	0,122
		Intelektinė stimuliacija	3,55	1,06	3,24	1,30	2,58	0,010
		Asmeninis dėmesys	3,31	1,14	3,15	1,28	1,27	0,207
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,39	0,81	3,18	1,00	2,33	0,021
		Valdymas pagal išimtį	3,23	1,04	2,87	1,16	3,25	0,001

	Pasyvioji	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,60	1,08	2,38	1,16	1,94	0,053
--	-----------	-------------------------------	------	------	------	------	------	-------

Tyrimo rezultatai atskleidė tam tikrus lyderystės stilių dimensių ir jų elementų skirtumus pagal respondentų lytį. Analizuojant transformacinės lyderystės stiliaus elementus, nustatyta, kad visų elementų vertinimų vidurkiai buvo aukštesni vyrų nei moterų grupėje. Didžiausias skirtumas fiksuotas intelektualinės stimuliacijos elemente (M vyrų = 3,55; M moterų = 3,24), tuo tarpu mažiausias – asmeninio dėmesio elemente. Vertinant transakcinės lyderystės stiliaus dimensiją, pastebėta, kad vyrai labiau nei moterys linkę teigiamai vertinti tiek sąlyginio atlygio, tiek valdymo pagal išimtį taikymą. Ryškiausias skirtumas nustatytas valdymo pagal išimtį elemente (M vyrų = 3,23; M moterų = 2,87). Pasyviosios lyderystės stiliaus dimensijos rezultatai parodė, kad nekontroliuojamas vadovavimas vyrų buvo vertinamas šiek tiek aukščiau nei moterų, tačiau abiejų lyčių respondentų vertinimų vidurkiai išliko žemiau teorinio skalės vidurkio, leidžiančio daryti prielaidą, jog ši lyderystės forma organizacijose patiriama gana retai. Nepriklausomų imčių t – testo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų nustatyti trijuose lyderystės stiliaus elementuose: intelektualinės stimuliacijos ($t = 2,58$; $p = 0,010$), sąlyginio atlygio ($t = 2,33$; $p = 0,021$) ir valdymo pagal išimtį ($t = 3,25$; $p = 0,001$). Visais šiais atvejais vyrų vertinimų vidurkiai buvo aukštesni nei moterų. Kitų lyderystės stiliaus elementų skirtumai pagal lytį statistiškai reikšmingi nenustatyti ($p > 0,05$).

Lyderystės stiliaus dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų amžių. Lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų amžiaus grupes pateiktas 21 lentelėje. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų amžius yra susijęs su kai kurių lyderystės stilių elementų vertinimų skirtumais.

21 lentelė. Lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	25 m. ir ≤ M	SN	26–35 m. M	SN	36–45 m. M	SN	46–55 m. M	SN	56+ m. M	SN	F	p
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,36	1,27	3,44	1,23	3,30	1,10	3,01	1,11	2,73	1,26	2,48	0,043
		Įkvepianti motyvacija	3,36	1,19	3,48	1,20	3,27	1,13	3,00	1,04	2,70	1,30	3,19	0,013
		Intelektinė stimuliacija	3,37	1,18	3,54	1,25	3,34	1,22	3,14	1,18	2,90	1,24	1,93	0,105
		Asmeninis dėmesys	3,30	1,19	3,39	1,26	3,20	1,25	2,91	1,12	2,87	1,33	2,51	0,041
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,47	0,83	3,18	1,00	3,19	0,88	3,34	0,92	3,87	0,71	2,29	0,059
		Valdymas pagal išimtį	3,05	1,09	2,90	1,19	3,06	1,10	3,04	1,07	3,90	0,57	2,03	0,089
	Pasyvioji	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,60	1,26	2,26	1,23	2,46	1,01	2,71	1,01	2,83	0,96	2,72	0,029

Analizuojant transformacinės lyderystės stiliaus elementus nustatyta, kad aukščiausi vertinimų vidurkiai daugeliu atvejų buvo fiksuojami 26 – 35 metų amžiaus grupėje. Šioje grupėje didžiausi vidurkiai užfiksuoti idealizuotos įtakos ($M = 3,44$), įkvepiančios motyvacijos ($M = 3,48$) ir intelektualinės

stimuliacijos ($M = 3,54$) elementuose. Tuo tarpu vyresnių, 56 metų ir daugiau, respondentų vertinimų vidurkiai daugumoje transformacinės lyderystės stiliaus elementų buvo žemesni, ypač idealizuotos įtakos ($M = 2,73$) ir asmeninio dėmesio ($M = 2,87$) atvejais. Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų amžiaus grupių buvo nustatyti idealizuotos įtakos ($F = 2,48$; $p = 0,043$), įkvepiančios motyvacijos ($F = 3,19$; $p = 0,013$) bei asmeninio dėmesio ($F = 2,51$; $p = 0,041$) elementuose. Tuo tarpu intelektualinės stimuliacijos vertinimų skirtumai tarp amžiaus grupių nebuvo statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$). Vertinant transakcinės lyderystės stiliaus dimensiją, nustatyta, kad sąlyginio atlygio ir valdymo pagal išimtį elementų vidurkiai taip pat skyrėsi tarp amžiaus grupių, tačiau šie skirtumai nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens ($p > 0,05$). Pažymėtina, kad 56 metų ir daugiau respondentų grupėje fiksuoti aukščiausi valdymo pagal išimtį ($M = 3,90$) ir sąlyginio atlygio ($M = 3,87$) vertinimų vidurkiai, palyginti su jaunesnių amžiaus grupių respondentais. Analizuojant pasyvosios lyderystės stiliaus dimensiją nustatyta, kad nekontroliuojamo vadovavimo vertinimai reikšmingai skyrėsi pagal amžių ($F = 2,72$; $p = 0,029$). Šio elemento vertinimų vidurkiai didėjo kartu su amžiumi – aukščiausias vidurkis buvo nustatytas 56 metų ir daugiau respondentų grupėje ($M = 2,83$), o žemiausias – 26 – 35 metų amžiaus grupėje ($M = 2,26$). Visgi visų amžiaus grupių nekontroliuojamo vadovavimo vertinimų vidurkiai išliko žemiau teorinio skalės vidurkio, leidžiančio daryti prielaidą, kad pasyvioji lyderystė organizacijose nėra dažnai patiriama nepriklausomai nuo darbuotojų amžiaus.

Lyderystės stiliaus dimensijų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo vietos sektorių.

Lyderystės dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo vietos sektorių pateiktas 22 lentelėje. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbo vietos sektorius yra susijęs su kai kurių lyderystės stilių elementų vertinimų skirtumais.

22 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal darbo vietos sektorių (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Bankas M	SN	Kredito unija M	SN	Draudimas M	SN	Investicijos M	SN	Kita M	SN	F	p
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,26	1,29	3,75	0,57	3,19	1,03	3,06	0,92	3,71	0,64	0,93	0,446
		Įkvepianti motyvacija	3,26	1,23	3,63	0,48	3,18	1,05	3,11	1,01	3,60	0,66	0,60	0,663
		Intelektinė stimuliacija	3,33	1,28	3,88	0,85	3,35	1,07	3,25	1,21	3,63	0,92	0,45	0,773
		Asmeninis dėmesys	3,24	1,31	3,75	0,69	3,13	1,04	2,88	1,13	3,51	0,75	1,01	0,403
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,12	1,00	3,67	1,09	3,31	0,83	3,52	0,66	3,56	0,70	2,20	0,069
		Valdymas pagal išimtį	2,79	1,18	3,67	0,47	3,12	1,03	3,50	1,01	3,51	0,68	4,52	0,001
	Pasyvioji	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,29	1,18	3,50	0,58	2,47	1,13	3,15	0,98	2,78	0,60	5,01	<0,001

Analizuojant lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymą pagal respondentų darbo vietos sektorių, nustatyta, kad daugumos elementų vertinimų vidurkiai (M) skirtinguose sektoriuose yra panašūs, o statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškė tik dalyje pasyviosios lyderystės stilių elementų. Transformacinės lyderystės stiliaus dimensijoje idealizuotos įtakos elemento vertinimų vidurkiai svyravo nuo $M = 3,06$ ($SN = 0,92$) investicijų sektoriuje iki $M = 3,75$ ($SN = 0,57$) kredito unijose, tačiau vienfaktorė dispersinė analizė neatskleidė statistiškai reikšmingų skirtumų ($p = 0,446$). Panaši tendencija nustatyta ir įkvepiančios motyvacijos, intelektinės stimuliacijos bei asmeninio dėmesio elementuose – nors kai kuriuose sektoriuose vidurkiai buvo aukštesni (ypač kredito unijų ir „kita“ sektoriuose), statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$). Transakcinės lyderystės stiliaus dimensijoje sąlyginio atlygio vertinimai taip pat reikšmingai nesiskyrė tarp sektorių ($p = 0,069$). Aukščiausias vidurkis buvo fiksuotas „kita“ sektoriuje ($M = 3,56$; $SN = 0,70$), žemiausias – bankų sektoriuje ($M = 3,12$; $SN = 1,00$). Pasyviosios lyderystės stiliaus dimensijoje nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbo vietos sektorių. Valdymo pagal išimtį elementas reikšmingai skyrėsi ($F = 4,52$; $p = 0,001$): žemiausias vertinimo vidurkis nustatytas bankų sektoriuje ($M = 2,79$; $SN = 1,18$), o aukščiausias – investicijų ($M = 3,50$; $SN = 1,01$) ir „kita“ sektoriaus grupėje ($M = 3,51$; $SN = 0,68$). Taip pat statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti nekontroliuojamo vadovavimo elemente ($F = 5,01$; $p < 0,001$), kur bankų sektoriuje vidurkis buvo žemiausias ($M = 2,29$; $SN = 1,18$), o kredito unijose – aukščiausias ($M = 3,50$; $SN = 0,58$). Apibendrinant galima teigti, kad pagal respondentų darbo vietos sektorių didžiausi lyderystės stiliaus elementų vertinimų skirtumai išryškėjo pasyviojoje lyderystės dimensijoje, tuo tarpu transformacinės ir transakcinės lyderystės elementai skirtinguose sektoriuose buvo vertinami panašiai.

Lyderystės stilių dimensijų elementų pasiskirstymas pagal respondentų pareigas organizacijoje. Siekiant nustatyti, ar respondentų einamos pareigos organizacijoje susijusios su lyderystės stiliaus dimensijų ir jų elementų vertinimų skirtumais, buvo apskaičiuoti vertinimų vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SN) bei atlikta vienfaktorė dispersinė analizė (ANOVA) pateikiama 23 lentelėje.

23 lentelė. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų pareigas organizacijoje (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Specialistai darbuotojai M	SN	Vyresnieji specialistai M	SN	Skyriaus / komandos vadovai M	SN	Aukščiausio lygio vadovai M	SN	F	p
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,20	1,19	3,28	1,22	3,58	1,06	3,17	0,71	1,61	0,188
		Įkvepianti motyvacija	3,23	1,14	3,24	1,21	3,62	1,12	3,50	0,00	1,88	0,132
		Intelektinė stimuliacija	3,32	1,21	3,33	1,26	3,58	1,18	3,75	0,35	0,76	0,519
		Asmeninis dėmesys	3,18	1,20	3,20	1,29	3,39	1,21	3,17	1,18	0,44	0,723
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,18	0,93	3,35	0,97	3,40	0,88	3,00	0,00	1,49	0,217

		Valdymas pagal išimtį	2,97	1,13	3,02	1,19	3,15	0,98	3,17	0,24	0,40	0,750
	Pasyvioji	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,48	1,13	2,33	1,12	2,73	1,17	2,33	0,47	1,74	0,159

Analizuojant lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymą pagal respondentų pareigas organizacijoje, nustatyta, kad daugumos elementų vertinimų vidurkiai (M) tarp pareigų grupių buvo panašūs, o statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$). Transformacinės lyderystės stiliaus dimensijoje aukštesni idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos ir intelektualinės stimuliacijos vertinimų vidurkiai buvo fiksuoti skyriaus / komandos vadovų grupėje (pvz., idealizuota įtaka – M = 3,58; SN = 1,06), tačiau šie skirtumai nepasiekė statistinio reikšmingumo ($F = 1,61$; $p = 0,188$). Panašios tendencijos nustatytos ir asmeninio dėmesio elemente. Transakcinės lyderystės stiliaus dimensijoje sąlyginio atlygio ir valdymo pagal išimtį vertinimų vidurkiai skirtingose pareigų grupėse reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$), nors vadovaujančias pareigas einantys respondentai šiuos elementus vertino šiek tiek aukščiau. Pasyviosios lyderystės stiliaus dimensijoje nekontroliuojamo vadovavimo vertinimų vidurkiai taip pat buvo panašūs visose pareigų grupėse ($F = 1,74$; $p = 0,159$). Apibendrinant galima teigti, kad respondentų pareigos organizacijoje neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos lyderystės stilių dimensių ir jų elementų vertinimams.

Lyderystės stilių dimensių elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą. Lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą pateiktas 24 lentelėje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbo stažas yra susijęs su daugumos lyderystės stilių elementų vertinimų skirtumais, nes visiems analizuotiems elementams nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$). Mažesnę darbo stažą turintys respondentai dažniau aukštesniais balais vertino transformacinės lyderystės stiliaus elementus, ypač įkvepiančią motyvaciją ir intelektualinę stimuliaciją, tuo tarpu ilgesnį darbo stažą turintys respondentai aukštesniais balais vertino transakcinės ir pasyviosios lyderystės stilių elementus.

24 lentelė. Lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Iki 1 m. M	SN	1 – 3 m. M	SN	4 – 6 m. M	SN	7 – 10 m. M	SN	>10 m. M	SN	F	p
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,40	1,29	3,56	1,23	3,07	1,17	3,22	1,02	3,23	1,28	2,66	0,033
		Įkvepianti motyvacija	3,38	1,15	3,58	1,23	3,12	1,14	3,21	1,03	3,11	1,27	2,86	0,023
		Intelektinė stimuliacija	3,33	1,22	3,72	1,28	3,12	1,23	3,36	1,02	3,27	1,35	3,67	0,006
		Asmeninis dėmesys	3,17	1,27	3,59	1,26	2,99	1,24	3,18	1,03	3,07	1,37	3,80	0,005
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,41	0,76	3,23	0,88	3,05	1,07	3,39	0,87	3,71	0,70	4,36	0,002
		Valdymas pagal išimtį	3,04	1,30	2,82	1,13	2,92	1,18	3,20	0,98	3,44	0,88	2,82	0,025

	Pasyvioji	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,5 2	1,2 8	2,0 6	1,1 4	2,4 8	1,0 9	2,8 1	1,0 6	2,6 6	0,9 7	6,0 1	<0,00 1
--	-----------	-------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------

24 lentelės duomenys rodo, kad lyderystės stilių dimensių ir jų elementų vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų darbo stažo. Transformacinės lyderystės stiliaus dimensijoje aukščiausi idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos ir intelektinės stimuliacijos vidurkiai buvo fiksuoti 1–3 metų darbo stažą turinčių respondentų grupėje ($M \approx 3,55 - 3,72$), o žemiausi – ilgesnį nei 10 metų stažą turinčių darbuotojų grupėje. Šie skirtumai buvo statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Asmeninio dėmesio ir sąlyginio atlygio elementų vertinimai taip pat reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo darbo stažo – aukštesni vidurkiai būdingi trumpesnį ir vidutinį darbo stažą turintiems respondentams, o žemesni – 4 – 6 metų ir 7 – 10 metų stažo grupėms. Transakcinės lyderystės stiliaus dimensijoje aukščiausi sąlyginio atlygio vertinimai nustatyti daugiau nei 10 metų darbo stažą turinčių respondentų grupėje ($M = 3,71$), o žemiausi – 4 – 6 metų stažo grupėje. Pasyviosios lyderystės stiliaus dimensijoje nekontroliuojamo vadovavimo vertinimų vidurkiai didėjo ilgėjant darbo stažui, o didžiausias vidurkis fiksuotas 7 – 10 metų darbo stažą turinčių respondentų grupėje ($M = 2,81$). Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp visų darbo stažo grupių ($p < 0,001$).

Lyderystės stilių dimensių elementų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį. Lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų organizacijos dydį pateiktas 25 lentelėje.

25 lentelė. Lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Iki 50 d. M	SN	51 – 250 d. M	SN	251 – 500 d. M	SN	501 – 1000 d. M	SN	> 1000 d. M	SN	F	p
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,2 5	0,9 7	3,2 3	1,0 7	3,2 5	1,1 5	3,3 1	1,0 9	3,2 9	1,3 3	0,0 6	0,99 4
		Įkvepianti motyvacija	3,0 8	0,9 4	3,4 3	1,0 9	3,2 9	1,1 4	3,2 8	1,0 8	3,2 8	1,2 8	0,3 7	0,83 0
		Intelektinė stimuliacija	2,9 8	1,0 7	3,4 3	1,1 0	3,4 2	1,2 9	3,3 8	1,1 0	3,3 7	1,3 5	0,5 7	0,68 6
		Asmeninis dėmesys	3,2 3	1,0 0	3,1 3	1,1 4	3,1 1	1,3 1	3,2 5	1,1 6	3,2 4	1,3 2	0,1 9	0,94 1
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,5 0	0,7 0	3,3 3	0,8 5	3,3 8	0,8 1	3,4 0	0,8 2	3,0 8	1,0 7	2,7 3	0,02 9
		Valdymas pagal išimtį	3,4 2	1,0 5	3,2 8	0,9 9	2,9 8	1,0 5	3,1 1	1,1 1	2,8 0	1,1 8	3,1 2	0,01 5
	Pasyvioji	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,6 8	0,9 9	2,6 0	1,1 0	2,5 3	1,2 1	2,5 8	1,0 9	2,2 8	1,1 7	1,7 9	0,13 1

Analizuojant lyderystės stilių dimensių ir jų elementų pasiskirstymą pagal organizacijos dydį, nustatyta, kad transformacinės lyderystės stiliaus elementų vertinimų vidurkiai (M) skirtingo dydžio organizacijose buvo panašūs, o statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$). Idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos, intelektinės stimuliacijos ir asmeninio dėmesio elementų vertinimų vidurkiai svyravo nuo $M \approx 3,07$ iki $M \approx 3,43$, rodydami vidutinę šių lyderystės stiliaus raiškų išraišką skirtingo dydžio

organizacijose. Transakcinės lyderystės stiliaus dimensijoje nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Sąlyginio atlygio elemento vertinimai reikšmingai skyrėsi pagal organizacijos dydį ($F = 2,73$; $p = 0,029$), o aukščiausias šio elemento vertinimų vidurkis fiksuotas organizacijose, turinčiose iki 50 darbuotojų ($M = 3,50$; $SN = 0,70$), žemiausias – organizacijose, kuriose dirba daugiau nei 1000 darbuotojų ($M = 3,08$; $SN = 1,07$). Taip pat statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti valdymo pagal išimtį elemente ($F = 3,12$; $p = 0,015$), kur aukštesni vertinimų vidurkiai būdingi mažesnio dydžio organizacijoms. Pasyviosios lyderystės stiliaus vertinimai pagal organizacijos dydį statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p = 0,131$), nors pastebima tendencija, kad didėjant organizacijos dydžiui šio lyderystės stiliaus elemento vertinimų vidurkiai mažėja. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos dydis labiausiai siejasi su transakcinės lyderystės stiliaus raiškos skirtumais, o transformacinės ir pasyviosios lyderystės stiliaus vertinimai skirtingo dydžio organizacijose išlieka panašūs.

Lyderystės stilių dimensijų elementų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį. Lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo pobūdį (biure, nuotoliniu ar hibridiniu būdu) pateiktas 26 lentelėje.

26 lentelė. Lyderystės stilių konstrukto dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį (sudaryta autorės)

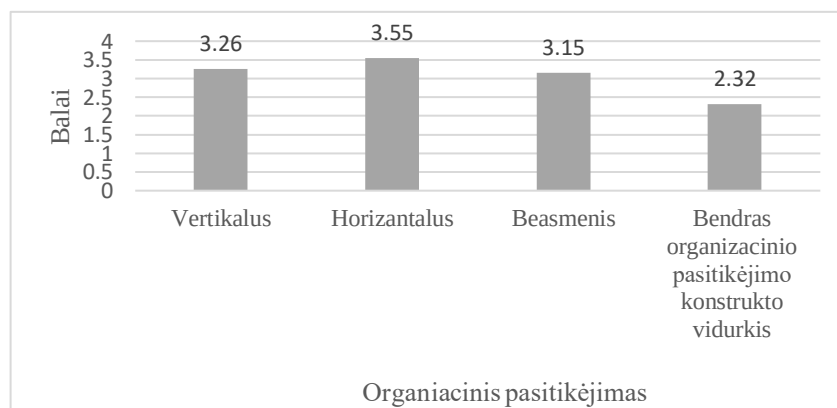
Konstruktas	Dimensija	Elementas	Biure M	SN	Nuotoliniu M	SN	Hibridiniu M	SN	F	p
Lyderystės stilius	Transformacinė	Idealizuota įtaka	3,34	0,96	3,03	1,12	3,29	1,30	1,09	0,337
		Įkvepianti motyvacija	3,30	1,00	3,09	1,12	3,31	1,25	0,64	0,530
		Intelektinė stimuliacija	3,47	1,05	3,12	1,27	3,35	1,30	1,27	0,283
		Asmeninis dėmesys	3,26	1,08	3,02	1,19	3,22	1,31	0,59	0,554
	Transakcinė	Sąlyginis atlygis	3,42	0,77	3,27	0,95	3,18	1,00	2,58	0,077
		Valdymas pagal išimtį	3,26	0,98	3,38	1,19	2,81	1,15	9,35	<0,001
	Pasyvioji	Nekontroliuojamas vadovavimas	2,94	1,03	2,77	1,20	2,15	1,07	23,96	<0,001

Analizuojant lyderystės stilių dimensijų ir jų elementų pasiskirstymą pagal respondentų darbo pobūdį, nustatyta, kad transformacinės lyderystės stiliaus elementų vertinimai skirtingose darbo formose iš esmės buvo panašūs. Idealizuotos įtakos elemento vertinimų vidurkiai svyravo nuo $M = 3,03$ ($SN = 1,12$) nuotoliniu būdu dirbančių respondentų grupėje iki $M = 3,34$ ($SN = 0,96$) biure dirbančių respondentų grupėje, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p = 0,337$). Panašios tendencijos nustatytos ir įkvepiančios motyvacijos, intelektinės stimuliacijos bei asmeninio dėmesio elementuose ($p > 0,05$). Transakcinės lyderystės stiliaus dimensijoje sąlyginio atlygio elemento vertinimai taip pat statistiškai reikšmingai nesiskyrė pagal darbo pobūdį ($p = 0,077$), nors aukštesnis šio elemento vertinimų vidurkis buvo fiksuotas biure dirbančių respondentų grupėje ($M = 3,42$; $SN = 0,77$), o žemesnis – hibridiniu būdu dirbančių respondentų grupėje ($M = 3,18$; $SN = 1,00$). Tuo tarpu valdymo pagal išimtį elemente nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($F = 9,35$; $p < 0,001$). Šis lyderystės stiliaus elementas buvo labiausiai pastebimas nuotoliniu būdu dirbančių respondentų vertinimuose ($M = 3,38$; $SN = 1,19$), o mažiausiai –

hibridiniu būdu dirbančių respondentų grupėje ($M = 2,81$; $SN = 1,15$). Pasyviosios lyderystės stiliaus dimensijoje nekontroliuojamo vadovavimo elementas taip pat reikšmingai skyrėsi pagal darbo pobūdį ($F = 23,96$; $p < 0,001$). Aukščiausias šio elemento vertinimų vidurkis buvo nustatytas biure dirbančių respondentų grupėje ($M = 2,94$; $SN = 1,03$), o žemiausias – hibridiniu būdu dirbančių respondentų grupėje ($M = 2,15$; $SN = 1,07$). Apibendrinant galima teigti, kad respondentų darbo pobūdis yra susijęs su pasyviosios ir dalies transakcinės lyderystės stiliaus elementų vertinimų skirtumais, tuo tarpu transformacinės lyderystės stiliaus elementai skirtingose darbo formose buvo vertinami panašiai.

4.2.3. Organizacinio pasitikėjimo tyrimo rezultatai

Tyrimo metu respondentai vertino darbuotojų organizacinio pasitikėjimo finansų sektoriuje dimensijas, apimančias vertikalųjį, horizontalųjį ir beasmenį pasitikėjimą. Kiekvienas teiginys buvo vertinamas 5 balų Likerto skalėje, kur didesnė reikšmė reiškia stipresnį respondento pritarimą pateiktam teiginiui. Remiantis gautais duomenimis, bendras organizacinio pasitikėjimo konstrukto vidurkis siekia 3,32 balo ($SN = 1,15$), kas rodo, kad respondentai organizacijoje patiriamą pasitikėjimą vertina kaip vidutiniškai aukštą. Aukščiausiai įvertintas horizontalusis pasitikėjimas ($M = 3,55$; $SN = 1,12$), leidžiantis teigti, kad darbuotojai labiausiai pasitiki savo kolegomis ir jų kompetencija bei geranoriškumu. Vertikalusis pasitikėjimas įvertintas kiek žemiau ($M = 3,26$; $SN = 1,20$), o tai rodo, kad respondentai dažniausiai pasitiki vadovų patikimumu, sąžiningumu, įtrauktimi ir pagarba. Žemiausias vidurkis nustatytas beasmenio pasitikėjimo dimensijoje ($M = 3,15$; $SN = 1,13$), tačiau jis vis dar viršija neutralią ribą, todėl galima teigti, kad organizacijos patikimumas, skaidrumas ir žmogiškųjų išteklių valdymas respondentų vertinami pakankamai palankiai. Organizacinio pasiskirstymas tyrime dalyvavusių respondentų tarpe pateikiamas 10 paveiksle.



11 pav. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų vidurkiai (sudaryta autorės)

Apibendrinant, galima teigti, kad finansų sektoriaus organizacijose labiausiai išreikštas horizontalusis pasitikėjimas, o mažiausiai – beasmenis pasitikėjimas. Vertikalusis pasitikėjimas respondentų vertinamas vidutiniškai aukštai, o bendras organizacinio pasitikėjimo lygis viršija neutralią ribą, kas rodo palankų darbuotojų požiūrį į organizacijoje vyraujančią pasitikėjimo aplinką.

Toliau pateikiami organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, apskaičiuoti remiantis respondentų atsakymais. Analizė apima tris organizacinio pasitikėjimo dimensijas, vertikalųjį, horizontalųjį ir beasmenį pasitikėjimą, bei jų elementus, kurie atspindi darbuotojų pasitikėjimą vadovais, kolegomis ir organizacija kaip institucine sistema. Šie

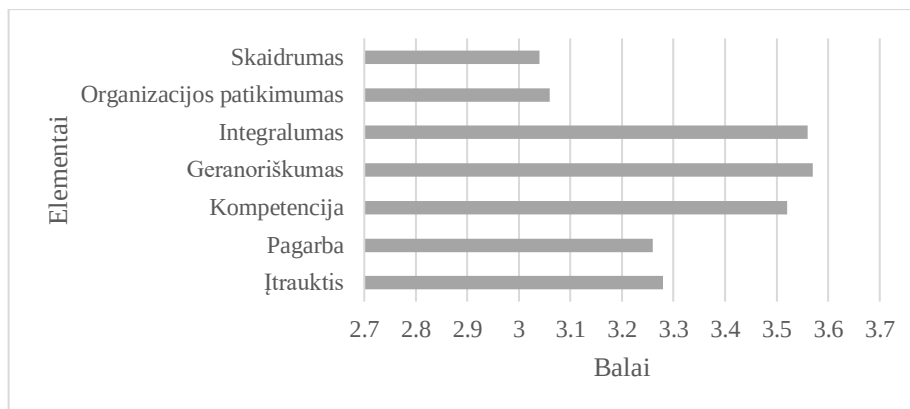
duomenys leidžia detaliau įvertinti, kurios pasitikėjimo apraiškos yra labiausiai ir mažiausiai išreikštos finansų sektoriaus organizacijose. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 27 lentelėje.

27 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis pasitikėjimas	Patikimumas	3,28	1,21
		Sąžiningumas	3,22	1,27
		Įtrauktis	3,28	1,33
		Pagarba	3,26	1,27
	Horizontalusis pasitikėjimas	Kompetencija	3,52	1,13
		Geranoriškumas	3,57	1,19
		Integralumas	3,56	1,23
	Beasmenis pasitikėjimas	Organizacijos patikimumas	3,06	1,19
		Skaidrumas	3,04	1,22
		Žmogiškųjų išteklių valdymas	3,28	1,25

Analizuojant respondentų organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų vertinimus, matoma, kad aukščiausi balai skiriami horizontaliojo pasitikėjimo elementams. Iš 27 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad didžiausią vidurkį turi geranoriškumas ($M = 3,57$; $SN = 1,19$), rodantis, jog darbuotojai dažniausiai pasitiki kolegų geranorišku elgesiu ir tarpusavio pagalba. Antroje vietoje pagal reikšmę yra integralumas ($M = 3,56$; $SN = 1,23$), leidžiantis teigti, kad respondentai kolegas suvokia kaip sąžiningus ir besilaikančius profesinių bei etinių principų. Trečioje vietoje rikiuojasi kompetencija ($M = 3,52$; $SN = 1,13$), rodanti aukštą pasitikėjimą kolegų profesiniais gebėjimais ir darbo kokybe. Šių elementų rezultatai rodo, kad finansų sektoriuje itin stiprus tarpusavio pasitikėjimas komandose. Vertikaliajo pasitikėjimo dimensijoje vertinimai pasiskirstė gana tolygiai. Aukščiausiai įvertinti patikimumo ir įtraukties elementai (abiejų $M = 3,28$), rodantys, kad respondantai dažniausiai pasitiki vadovų nuoseklumu ir jų pastangomis įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus. Pagarbos elementas įvertintas šiek tiek žemiau ($M = 3,26$; $SN = 1,27$), tačiau išlieka aukšto lygio, tuo tarpu sąžiningumo elemento vidurkis ($M = 3,22$; $SN = 1,27$) rodo, kad darbuotojų suvokiamas vadovų sąžiningumas yra vidutiniškai aukštas, tačiau mažiau ryškus nei kiti vertikaliajo pasitikėjimo aspektai. Beasmenio pasitikėjimo dimensijoje aukščiausias vidurkis nustatytas žmogiškųjų išteklių valdymo elementui ($M = 3,28$; $SN = 1,25$), kas rodo, jog darbuotojai pakankamai palankiai vertina personalo valdymo praktiką organizacijoje. Tuo tarpu organizacijos patikimumas ($M = 3,06$; $SN = 1,19$) ir skaidrumas ($M = 3,04$; $SN = 1,22$) įvertinti žemiausiai tarp visų organizacinio pasitikėjimo elementų. Tai leidžia teigti, kad respondentų pasitikėjimas organizacija kaip institucine sistema yra silpnesnis nei pasitikėjimas vadovais ar kolegomis. Lyginant organizacinio pasitikėjimo elementus su bendru organizacinio pasitikėjimo konstrukto vidurkiu ($M = 3,32$), matyti, kad horizontaliojo pasitikėjimo elementai vertinami aukščiau už bendrą vidurkį, vertikaliajo pasitikėjimo elementai yra artimi bendrajam vidurkiui, o beasmenio pasitikėjimo elementai dažniausiai yra žemiau šios ribos. Tai leidžia daryti išvadą, kad finansų sektoriaus organizacijose stipriausiai išreikštas tarpusavio pasitikėjimas tarp darbuotojų, o silpniausia organizacinio pasitikėjimo grandis siejama su instituciniu pasitikėjimu ir organizacijos skaidrumu. Atsižvelgiant į 13

paveiksle pateiktą organizacinio pasitikėjimo elementų pasiskirstymą, akivaizdu, kad ryškiausiai išsiskiria horizontaliojo pasitikėjimo elementai – geranoriškumas, integralumas ir kompetencija, tuo tarpu beasmenio pasitikėjimo elementai išlieka silpniausiai išreikšti. Taigi, finansų sektoriaus darbuotojų patirtis labiausiai siejama su tarpusavio pasitikėjimu ir komandiniais santykiais, o organizacijos lygmens pasitikėjimas reikalauja didesnio vadovybės dėmesio.



12 pav. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų elementų vidurkiai (sudaryta autorės)

Atsižvelgiant į organizacinio pasitikėjimo konstrukto rezultatus ir remiantis 4 priede pateikta teiginių struktūra, buvo išnagrinėti visi organizacinio pasitikėjimo klausimyno teiginiai, apimantys vertikaliojo, horizontaliojo ir beasmenio pasitikėjimo elementus. Analizė atlikta vertinant kiekvieno teiginio vidurkio reikšmes ir jų išsiskyrimą, siekiant identifikuoti, kurios pasitikėjimo apraiškos finansų sektoriaus darbuotojams atrodo labiausiai išreikštos, o kurios – silpniausios (žr. 4 priedą). Gauti rezultatai parodė, kad aukščiausi įverčiai teko teiginiams, susijusiems su horizontaliojo pasitikėjimo dimensija, kurių vidurkiai viršijo bendrą organizacinio pasitikėjimo konstrukto vidurkį. Šie teiginiai atspindi tarpusavio pagalbą, bendradarbiavimą, kolegų geranoriškumą bei pasitikėjimą jų profesionalumu. Vadinas, kad finansų sektoriaus darbuotojai labiausiai pasitiki kolegomis ir kasdieniu komandiniu darbu, kuris užtikrina veiklos tęstinumą ir užduočių įgyvendinimą. Aukščiausiai įvertinti organizacinio pasitikėjimo teiginiai pateikiami 28 lentelėje. Priešingą tendenciją atskleidė mažiausiai palankiai vertinti teiginiai, priskiriami beasmenio pasitikėjimo dimensijai. Žemiausi įverčiai nustatyti teiginiams, susijusiems su organizacijos skaidrumu, sprendimų priėmimo aiškumu bei komunikacijos patikimumu. Tai rodo, kad darbuotojų pasitikėjimas organizacija kaip institucine sistema yra silpnesnis nei pasitikėjimas vadovais ar kolegomis, o organizacijos lygmens procesai ne visada atitinka darbuotojų lūkesčius. Mažiausi organizacinio pasitikėjimo teiginių vidurkiai pateikiami 29 lentelėje.

28 lentelė. Aukščiausiai respondentų įvertinti organizacinio pasitikėjimo konstrukto teiginiai (sudaryta autorės)

Elementas	Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Geranoriškumas (horizontalusis pasitikėjimas)	Kolegos padeda vieni kitiems spręsti darbo problemas.	3,61	1,13
Integralumas (horizontalusis pasitikėjimas)	Galiu pasikliauti kolegomis net sudėtingose situacijose.	3,60	1,28
Geranoriškumas (horizontalusis pasitikėjimas)	Komandoje jaučiamas tarpusavio palaikymas ir bendradarbiavimas.	3,58	1,27
Integralumas (horizontalusis pasitikėjimas)	Mano komandos nariai laikosi duoto žodžio.	3,53	1,28

Analizuojant 28 lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad aukščiausiai respondentų įvertinti teiginiai yra susiję su horizontaliojo pasitikėjimo dimensija. Didžiausią vidurkį turintys teiginiai atspindi tarpusavio pagalbą, palaikymą bei kolegų patikimumą kasdienėje darbinėje veikloje. Vadinas, finansų sektoriaus darbuotojai labiausiai pasitiki kolegomis ir jų geranoriškumu, o stiprūs tarpusavio santykiai laikomi svarbia organizacijos veiklos prielaida.

29 lentelė. Žemiausiai respondentų įvertinti organizacinio pasitikėjimo konstrukto teiginiai (sudaryta autorės)

Elementas	Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Skaidrumas (beasmenis pasitikėjimas)	Organizacijos komunikacija yra skaidri ir patikima.	2,82	1,39
Organizacijos patikimumas (beasmenis pasitikėjimas)	Pasitikiu organizacijos vadovybės sprendimais.	3,03	1,25
Organizacijos patikimumas (beasmenis pasitikėjimas)	Organizacijoje laikomasi etikos ir atsakomybės principų.	3,09	1,28
Žmogiškųjų išteklių valdymas (beasmenis pasitikėjimas)	Vadovybė priima sprendimus remdamasi objektyviais kriterijais.	3,18	1,33

29 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad žemiausiai įvertinti organizacinio pasitikėjimo teiginiai yra susiję su beasmenio pasitikėjimo dimensija. Mažiausi vidurkiai atskleidžia darbuotojų abejones dėl organizacijos skaidrumo, sprendimų priėmimo pagrįstumo ir vadovybės patikimumo. Matoma, kad finansų sektoriaus darbuotojai labiau pasitiki tiesioginiais tarpasmeniniais santykiais nei organizacija kaip institucine sistema.

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų lytį. 30 lentelėje pateikiamas organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų lytį, atskleidžiant vyrų ir moterų vertinimų vidurkių, standartinių nuokrypių bei statistinio reikšmingumo skirtumus.

30 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Vyrai M	Vyrai SN	Moterys M	Moterys SN	F	p
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis	Patikimumas	3,43	1,09	3,19	1,28	3,66	0,056
		Sąžiningumas	3,31	1,21	3,17	1,30	1,19	0,276
		Įtrauktis	3,47	1,19	3,17	1,40	4,92	0,027
		Pagarba	3,27	1,18	3,25	1,33	0,03	0,856
	Horizontalusis	Kompetencija	3,73	0,95	3,38	1,22	9,63	0,002
		Geranoriškumas	3,72	1,05	3,48	1,26	4,14	0,043
		Integralumas	3,72	1,09	3,46	1,30	4,55	0,034
	Beasmenis	Organizacijos patikimumas	3,26	1,06	2,93	1,26	7,71	0,006
		Skaidrumas	3,25	1,14	2,91	1,26	7,27	0,007
		Žmogiškųjų išteklių valdymas	3,48	1,13	3,15	1,31	7,07	0,008

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinio pasitikėjimo elementų vertinimai pagal respondentų lytį skiriasi selektyviai. Vertinant vertikalųjį pasitikėjimą, statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tik

įtraukties elemente ($p < 0,05$) kai vyrai šį aspektą vertino aukščiau nei moterys. Kitų vertikaliojo pasitikėjimo elementų vertinimuose reikšmingų skirtumų nenustatyta. Analizuojant horizontalųjį pasitikėjimą, nustatyta, kad kompetencijos, geranoriškumo ir integralumo elementų vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi pagal lytį ($p < 0,05$), o visais atvejais vyrų vertinimai buvo aukštesni nei moterų. Vertinant beasmenį (institucinį) pasitikėjimą, taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai visiems analizuotiems elementams – organizacijos patikimumo, skaidrumo ir žmoniškųjų išteklių valdymo, kuriuos vyrai vertino palankiau nei moterys. Apibendrinant galima teigti, kad respondentų lytis turėjo didesnę įtaką horizontaliojo ir beasmenio pasitikėjimo elementų vertinimams, tuo tarpu vertikaliojo pasitikėjimo dimensijoje reikšmingi skirtumai nustatyti tik iš dalies.

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų amžių. 31 lentelėje apibendrinami organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų statistiniai rodikliai pagal skirtingas respondentų amžiaus grupes.

31lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų amžių (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	25 m. ir mažiau M	SN	26 – 35 m. M	SN	36 – 45 m. M	SN	46 – 55 m. M	SN	56 m. ir daugiau M	SN	F	p
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis	Patikimumas	3,39	1,18	3,34	1,28	3,37	1,16	3,12	1,13	2,50	1,47	1,74	0,141
		Sąžiningumas	3,33	1,21	3,32	1,31	3,24	1,26	3,07	1,18	2,45	1,50	1,54	0,189
		Įtrauktis	3,47	1,32	3,34	1,34	3,32	1,35	3,10	1,23	2,80	1,62	1,07	0,371
		Pagarba	3,42	1,26	3,37	1,30	3,25	1,24	3,08	1,21	2,40	1,54	2,07	0,084
	Horizontalusis	Kompetencija	3,68	1,12	3,65	1,18	3,60	1,01	3,12	1,06	3,40	1,49	3,74	0,005
		Geranoriškumas	3,66	1,22	3,77	1,22	3,67	1,08	3,14	1,08	2,95	1,48	5,16	<0,001
		Integralumas	3,69	1,21	3,75	1,27	3,68	1,09	3,10	1,17	2,90	1,45	5,46	<0,001
	Beasmenis	Organizacijos patikimumas	3,20	1,16	3,09	1,25	3,16	1,14	2,87	1,13	2,60	1,43	1,33	0,258
		Skaidrumas	3,07	1,22	3,04	1,31	3,18	1,13	2,91	1,15	2,80	1,46	0,71	0,585
		Žmoniškųjų išteklių valdymas	3,41	1,22	3,39	1,30	3,35	1,18	2,94	1,17	3,17	1,74	2,15	0,074

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinio pasitikėjimo elementų vertinimai pagal respondentų amžių skiriasi selektyviai. Vertinant vertikalųjį pasitikėjimą, statistiškai reikšmingų skirtumų pagal amžių nenustatyta nei patikimumo, nei sąžiningumo, nei įtraukties ar pagarbos elementuose ($p > 0,05$), nors jaunesnių respondentų grupėse šių elementų vertinimų vidurkiai buvo šiek tiek aukštesni. Analizuojant

horizontalųjį pasitikėjimą, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai visuose šios dimensijos elementuose. Kompetencijos ($F = 3,74$; $p = 0,005$), geranoriškumo ($F = 5,16$; $p < 0,001$) ir integralumo ($F = 5,46$; $p < 0,001$) elementai aukščiausiai vertinti 25 m. ir 26 – 35 m. amžiaus grupėse, o žemiausi vertinimai fiksuoti 46 – 55 m. ir 56 m. ir vyresnių respondentų grupėse. Vertinant beasmenį pasitikėjimą, statistiškai reikšmingų skirtumų pagal amžių nenustatyta nei organizacijos patikimumo, nei skaidrumo ar žmogiškųjų išteklių valdymo elementuose ($p > 0,05$), nors vyresnių respondentų vertinimų vidurkiai buvo linkę mažėti. Taigi, respondentų amžius turėjo įtakos horizontaliojo organizacinio pasitikėjimo elementų vertinimams, tuo tarpu vertikaliojo ir beasmenio pasitikėjimo dimensijose reikšmingų skirtumų pagal amžių nenustatyta.

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo vietos sektorių. 32 lentelėje apibendrinami organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų statistiniai rodikliai pagal skirtingus darbo vietos sektorius.

32 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo vietos sektorių (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Bankas M	SN	Kredito unija M	SN	Draudimas M	SN	Investicijos M	SN	Apskaita ir auditas M	SN	Kita M	SN	F	P
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis	Patikimumas	3,21	1,27	3,63	0,48	3,23	1,19	3,13	1,08	3,46	1,16	3,90	0,66	1,45	0,206
		Sąžiningumas	3,17	1,32	3,63	0,25	3,10	1,24	2,98	1,17	3,40	1,25	3,77	0,70	1,31	0,258
		Įtrauktis	3,20	1,37	4,25	0,96	3,31	1,29	2,96	1,23	3,48	1,33	3,73	0,59	1,60	0,159
		Pagarba	3,24	1,34	3,38	1,11	3,18	1,15	2,96	1,13	3,38	1,29	3,60	0,66	0,71	0,615
	Horizontalusis	Kompetencija	3,47	1,21	4,00	0,41	3,55	1,02	3,63	0,89	3,52	1,12	3,73	0,68	0,39	0,853
		Geranoriškumas	3,57	1,27	3,25	0,87	3,43	1,16	3,57	0,86	3,64	1,16	3,80	0,62	0,36	0,879
		Integralumas	3,55	1,31	3,50	1,08	3,47	1,23	3,68	0,93	3,61	1,20	3,60	0,60	0,14	0,983
	Beasmenis	Organizacijos patikimumas	2,95	1,23	3,50	0,82	3,12	1,01	3,16	1,18	3,16	1,26	3,53	0,74	1,14	0,341
		Skaidrumas	2,93	1,22	3,88	1,03	3,09	1,17	3,11	1,11	3,20	1,34	3,40	0,85	1,29	0,267
		Žmogiškųjų išteklių valdymas	3,21	1,32	3,75	0,50	3,21	1,10	3,21	0,97	3,25	1,32	3,73	0,70	0,91	0,473

Analizuojant organizacinio pasitikėjimo konstrukto atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų darbo vietos sektorių, stebima, kad atskirų organizacinio pasitikėjimo dimensijų vertinimų vidurkiai (M) skirtinguose sektoriuose šiek tiek varijavo. Vertikaliojo pasitikėjimo dimensijoje patikimumo, sąžiningumo, įtraukties ir pagarbos elementai aukščiausiai buvo vertinami kredito unijos bei kito

sektoriaus respondentų, kurių vertinimų vidurkiai daugumoje atvejų viršijo 3,5 balo, tuo tarpu investicijų ir draudimo sektoriuose šių elementų įverčiai buvo kiek žemesni. Horizontaliojo pasitikėjimo dimensijoje kompetencijos, geranoriškumo ir integralumo elementai aukščiausiai buvo vertinami „kita“ bei apskaitos ir audito sektoriuose, kur vidurkiai siekė apie 3,6 – 3,8 balo. Tuo tarpu bankų sektoriaus respondentų vertinimai šioje dimensijoje išliko artimi bendram imties vidurkiui. Beasmenio pasitikėjimo dimensijoje organizacijos patikimumo, skaidrumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo elementai taip pat pasižymėjo nuosaikiais vertinimų skirtumais tarp sektorių, tačiau aiškos vienos dominuojančios sektoriaus grupės neišryškėjo. Vis dėlto, vertinant statistiškai reikšmingus skirtumus, nustatyta, kad organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų vertinimų skirtumai tarp skirtingų darbo vietos sektorių nėra statistiškai reikšmingi, nes visų analizuotų elementų *p* reikšmės buvo didesnės nei 0,05. Taigi, nors respondentų vertinimų vidurkiai pagal darbo vietos sektorių šiek tiek skiriasi, pats sektorius neturėjo esminės įtakos organizacinio pasitikėjimo vertinimams.

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų pasiskirstymas pagal respondentų pareigas organizacijoje. 33 lentelėje apibendrinami organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų statistiniai rodikliai pagal skirtingas respondentų pareigas.

33 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų pareigas organizacijoje (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Specialistas / darbuotojas M	SN	Vyresnysis specialistas M	SN	Skyriaus / komandos vadovas M	SN	Aukščiausio lygio vadovas M	SN	F	p
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis	Patikimumas	3,2 6	1,2 2	3,2 5	1,2 8	3,4 4	1,0 7	3,5 0	0,7 1	0,3 9	0,76 4
		Sąžiningumas	3,1 8	1,2 5	3,1 9	1,3 4	3,4 6	1,1 6	3,7 5	0,3 5	0,8 8	0,45 0
		Įtrauktis	3,2 5	1,3 0	3,2 0	1,4 1	3,6 3	1,1 9	2,5 0	0,7 1	1,7 6	0,15 4
		Pagarba	3,2 2	1,2 5	3,2 2	1,3 5	3,4 6	1,1 7	3,0 0	0,0 0	0,6 1	0,60 6
	Horizontalusis	Kompetencija	3,5 2	1,1 7	3,4 5	1,1 6	3,7 2	0,8 6	2,7 5	0,3 5	1,0 9	0,35 5
		Geranoriškumas	3,5 3	1,2 3	3,5 9	1,2 2	3,7 0	0,9 6	3,2 5	0,3 5	0,3 7	0,77 6
		Integralumas	3,5 1	1,2 6	3,5 7	1,2 4	3,7 3	1,1 1	3,7 5	0,3 5	0,4 8	0,69 8
	Beasmenis	Organizacijos patikimumas	3,0 9	1,1 6	2,9 9	1,2 6	3,0 8	1,2 0	3,5 0	0,7 1	0,3 3	0,80 5
		Skaidrumas	3,0 3	1,2 0	3,0 0	1,3 1	3,1 8	1,1 3	3,2 5	0,3 5	0,3 3	0,80 1
		Žmogiškųjų išteklių valdymas	3,2 4	1,2 3	3,2 6	1,3 2	3,4 4	1,2 0	3,6 7	0,4 7	0,4 7	0,70 2

Analizuojant organizacinio pasitikėjimo konstrukto atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų pareigas organizacijoje, stebima, kad skirtingas pareigas einantys respondentai organizacinį pasitikėjimą vertina nevienodai. Vertikalojo pasitikėjimo dimensijoje patikimumą, sąžiningumą, įtrauktį ir pagarbą aukščiausiai vertino skyriaus ar komandos vadovai (patikimumas – 3,44 balo; sąžiningumas – 3,46 balo; įtrauktis – 3,63 balo; pagarba – 3,46 balo), o kiek žemesni vertinimai buvo būdingi specialistams ar darbuotojams. Tai leidžia manyti, jog vadovaujančias pareigas einantys respondentai pasižymi didesniu pasitikėjimu tiesioginiu vadovavimu ir organizaciniais sprendimais. Horizontaliojo pasitikėjimo dimensijoje taip pat stebima tendencija, kad vadovaujančias pareigas einantys respondentai (ypač skyriaus ar komandos vadovai) kompetencijos (3,72 balo), geranoriškumo (3,70 balo) ir integralumo (3,73 balo) elementus vertino aukščiau nei specialistai ar darbuotojai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad kylant pareigų lygiui stiprėja tarpusavio pasitikėjimas kolegų profesinėmis ir asmeninėmis savybėmis. Analizuojant beasmenio pasitikėjimo dimensiją, organizacijos patikimumo, skaidrumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo elementus taip pat kiek aukščiau vertino vadovaujamas pareigas einantys respondentai, lyginant su specialistais ar darbuotojais. Vis dėlto, šių elementų vertinimų skirtumai tarp pareigų grupių buvo nedideli, o vertinimų vidurkiai visose grupėse išliko artimi bendram imties vidurkiui. Vertinant statistiškai reikšmingus skirtumus, nustatyta, kad organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų vertinimų skirtumai tarp skirtingų pareigų grupių nėra statistiškai reikšmingi, nes visų analizuotų elementų p reikšmės viršijo 0,05. Taigi, nors pasitikėjimo vertinimų vidurkiai skirtingose pareigų grupėse šiek tiek skiriasi, respondentų pareigos organizacijoje neturėjo esminės įtakos organizacinio pasitikėjimo vertinimams.

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą. 34 lentelėje apibendrinami organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų statistiniai rodikliai pagal skirtingas respondentų darbo stažą.

34 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo stažą (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Iki 1 m. M (SN)	1 – 3 m. M (SN)	4 – 6 m. M (SN)	7 – 10 m. M (SN)	>10 m. M (SN)	F	p
Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis	Patikimumas	3,22 (1,21)	3,71 (1,21)	3,05 (1,23)	3,22 (1,03)	3,11 (1,37)	4,84	<0,001
		Sąžiningumas	3,20 (1,26)	3,62 (1,25)	2,95 (1,32)	3,19 (1,06)	3,13 (1,44)	4,30	0,002
		Įtrauktis	3,28 (1,42)	3,58 (1,34)	3,08 (1,31)	3,26 (1,20)	3,25 (1,46)	2,11	0,079
		Pagarba	3,27 (1,34)	3,56 (1,25)	3,05 (1,31)	3,26 (1,07)	3,08 (1,49)	2,61	0,035
	Horizontalusis	Kompetencija	3,66 (1,25)	3,76 (1,08)	3,34 (1,18)	3,47 (1,00)	3,38 (1,18)	2,46	0,045
		Geranoriškumas	3,70 (1,24)	3,80 (1,17)	3,42 (1,23)	3,56 (1,04)	3,30 (1,29)	2,04	0,087
		Integralumas	3,74 (1,20)	3,87 (1,19)	3,35 (1,31)	3,50 (1,07)	3,31 (1,32)	3,32	0,011
		Organizacijos patikimumas	2,86 (1,15)	3,41 (1,20)	2,88 (1,22)	3,08 (1,07)	2,81 (1,24)	3,68	0,006

	Beasmenis	Skaidrumas	2,81 (1,17)	3,29 (1,33)	2,88 (1,22)	3,13 (1,08)	2,94 (1,24)	2,26	0,062
		Žmogiškųjų išteklų valdymas	3,14 (1,25)	3,67 (1,20)	3,00 (1,26)	3,30 (1,14)	3,21 (1,45)	4,56	0,001

Analizuojant organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų pasiskirstymą pagal respondentų darbo stažą, stebima aiški tendencija, kad aukščiausius vertinimus daugeliu atvejų pateikia 1–3 metų darbo stažą turintys respondentai. Šioje grupėje buvo fiksuoti didžiausi patikimumo ($M = 3,71$), sąžiningumo ($M = 3,62$), įtraukties ($M = 3,58$), pagarbos ($M = 3,56$) bei horizontaliojo pasitikėjimo elementų – kompetencijos ($M = 3,76$), geranoriškumo ($M = 3,80$) ir integralumo ($M = 3,87$) – vidurkiai. Beasmenio pasitikėjimo kontekste taip pat išryškėjo, kad organizacijos patikimumą ($M = 3,41$), skaidrumą ($M = 3,29$) ir žmogiškųjų išteklių valdymą ($M = 3,67$) aukščiausiai vertino 1–3 metų darbo stažą sukaupę respondentai. Tai gali reikšti, kad ankstyvuojų karjeros etapu darbuotojai organizaciją vertina palankiau, o lūkesčiai ir kritiškumas didėja ilgėjant darbo stažui. Vertinant statistiškai reikšmingus skirtumus, nustatyta, kad darbo stažas turi statistiškai reikšmingą poveikį patikimumo, sąžiningumo, pagarbos, kompetencijos, integralumo, organizacijos patikimumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimams ($p < 0,05$). Tuo tarpu įtraukties, geranoriškumo ir skaidrumo elementų skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių respondentų nebuvo statistiškai reikšmingi.

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį. 35 lentelėje apibendrinami organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų statistiniai rodikliai pagal organizacijos dydį, darbuotojų skaičių.

35 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (sudaryta autorės)

Konstruk- tas	Dimensija	Elementas	Iki 50 M	SN	51 – 250 M	SN	251 – 500 M	SN	501 – 1000 M	SN	>1000 M	SN	F	p
Organizaci- nis pasitikėjim- as	Vertikalusis	Patikimumas	3,33	1,17	3,46	1,04	3,24	1,36	3,27	1,11	3,24	1,31	0,37	0,831
		Sąžiningumas	3,20	1,12	3,34	1,26	3,11	1,33	3,16	1,17	3,27	1,35	0,33	0,857
		Įtrauktis	3,10	1,25	3,58	1,24	3,25	1,34	3,23	1,26	3,26	1,40	0,86	0,487
		Pagarba	3,35	1,09	3,25	1,14	3,25	1,31	3,23	1,22	3,27	1,37	0,05	0,996
	Horizontalu- sis	Kompetencija	3,43	0,80	3,44	1,13	3,60	1,09	3,57	1,04	3,49	1,24	0,26	0,905
		Geranoriškum- as	3,38	0,86	3,48	1,21	3,66	1,12	3,50	1,12	3,66	1,28	0,62	0,650
		Integralumas	3,63	0,96	3,46	1,27	3,58	1,15	3,52	1,16	3,61	1,33	0,20	0,936
	Beasmenis	Organizacijos patikimumas	3,25	1,15	3,10	1,11	3,08	1,26	3,13	1,11	2,96	1,27	0,56	0,693
		Skaidrumas	2,93	1,07	3,16	1,22	3,21	1,32	3,07	1,20	2,94	1,23	0,68	0,605

		Žmogiškųjų išteklų valdymas	3, 40	1,1 8	3,3 8	1,0 8	3,2 4	1,2 6	3,2 6	1,2 5	3,25	1,3 2	0,1 6	0,95 7
--	--	-----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------	----------	----------	-----------

Analizuojant organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų pasiskirstymą pagal organizacijos dydį, buvo lyginami respondentų, dirbančių skirtingo dydžio organizacijose (iki 50, 51 – 250, 251 – 500, 501 – 1000 ir daugiau nei 1000 darbuotojų), vertinimų vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SN). Gauti rezultatai rodo, kad kai kurių organizacinio pasitikėjimo elementų vertinimai skirtingo dydžio organizacijose nežymiai varijuoja, tačiau šie skirtumai nėra ryškūs. Vertikalojo pasitikėjimo dimensijoje matyti, kad patikimumo elemento aukščiausias vidurkis fiksuotas 51 – 250 darbuotojų turinčiose organizacijose (M = 3,46), o žemiausias – iki 50 darbuotojų turinčiose organizacijose (M = 3,33). Sąžiningumo elemento vertinimai taip pat buvo panašūs visose grupėse, svyruodami nuo M = 3,11 iki M = 3,34. Įtraukties ir pagarbos elementų vertinimuose pastebimos minimalios variacijos, tačiau bendras vertinimų lygis išlieka vidutinis ir panašus visose organizacijų dydžio grupėse. Analizuojant horizontaliojo pasitikėjimo dimensiją, galima pastebėti, kad didesni geranoriškumo ir kompetencijos įverčiai dažniau fiksuojami vidutinio ir didesnio dydžio organizacijose. Pavyzdžiui, kompetencijos elemento aukščiausi įverčiai nustatyti 251 – 500 (M = 3,60) ir 501 – 1000 darbuotojų (M = 3,57) organizacijose, o geranoriškumas aukščiausiai vertintas organizacijose, turinčiose 251 – 500 ir daugiau nei 1000 darbuotojų (M = 3,66). Integralumo elemento vertinimai išlieka stabilūs visose grupėse, o skirtumai tarp jų nedideli. Beasmenio pasitikėjimo dimensijoje organizacijos patikimumo, skaidrumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimai taip pat yra gana panašūs skirtingo dydžio organizacijose. Nors pastebima tendencija, kad mažesnėse organizacijose kai kurie elementai vertinami šiek tiek aukščiau, o didesnėse – nuosaukia, šie skirtumai nėra ryškūs ir nuoseklūs. Vertinant statistiškai reikšmingus skirtumus, vienfaktorė dispersinė analizė (ANOVA) parodė, kad nei vieno organizacinio pasitikėjimo elemento skirtumai pagal organizacijos dydį nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$). Taigi, organizacijos dydis neturi reikšmingos įtakos darbuotojų organizacinio pasitikėjimo vertinimams. Apibendrinant, organizacinis pasitikėjimas labiau siejasi su organizacijos vidiniais procesais, vadybos praktika ir darbuotojų tarpusavio santykiais, o ne su formaliu organizacijos dydžiu. Pasitikėjimas organizacijoje formuojasi kaip kompleksinis reiškiny, nepriklausantis nuo darbuotojų skaičiaus, ir gali būti palaikomas tiek mažose, tiek didelėse organizacijose.

Organizacinio pasitikėjimo dimensijų elementų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį. 36 lentelėje apibendrinami organizacinio pasitikėjimo konstrukto dimensijų ir jų elementų statistiniai rodikliai pagal respondentų darbo pobūdį biure, nuotoliniu ar hibridiniu būdu.

36 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų pasiskirstymas pagal respondentų darbo pobūdį (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Elementas	Biure M	SN	Nuotoliniu M	SN	Hibridiniu M	SN	F	p
		Patikimumas	3,48	1,0 2	2,94	1,3 3	3,24	1,2 8	3,46 7	0,032

Organizacinis pasitikėjimas	Vertikalusis	Sąžiningumas	3,35	1,08	2,92	1,36	3,20	1,34	1,826	0,162
		Įtrauktis	3,42	1,12	2,95	1,49	3,27	1,40	1,911	0,149
		Pagarba	3,40	1,04	2,91	1,37	3,23	1,36	2,375	0,094
	Horizontalusis	Kompetencija	3,55	0,90	3,22	1,35	3,55	1,20	1,534	0,217
		Geranoriškumas	3,63	0,99	3,24	1,33	3,59	1,25	1,715	0,181
		Integralumas	3,57	1,00	3,28	1,42	3,60	1,31	1,140	0,321
	Beasmenis	Organizacijos patikimumas	3,36	0,96	2,68	1,37	2,95	1,24	7,301	<0,001
		Skaidrumas	3,39	1,05	2,59	1,23	2,93	1,26	9,288	<0,001
		Žmogiškųjų išteklių valdymas	3,48	1,01	2,99	1,40	3,21	1,33	3,156	0,044

Analizuojant organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir jų elementų pasiskirstymą pagal respondentų darbo pobūdį, nustatyta, kad vertikalios pasitikėjimo elementų vidurkiai daugeliu atvejų yra aukštesni respondentų, dirbančių biure, lyginant su nuotoliniu ar hibridiniu būdu dirbančiais respondентаis. Aukščiausiai biure dirbantys respondentai įvertino patikimumo ($M = 3,48$; $SN = 1,02$), sąžiningumo ($M = 3,35$; $SN = 1,08$) ir pagarbos ($M = 3,40$; $SN = 1,04$) elementus, tuo tarpu nuotoliniu būdu dirbančių respondentų šių elementų vertinimo vidurkiai buvo žemesni. Horizontaliojo pasitikėjimo dimensijoje visose darbo pobūdžio grupėse pastebimi panašūs vertinimo vidurkiai, o didžiausi rodikliai fiksuoti biure ir hibridiniu būdu dirbančių respondentų grupėse. Kompetencijos, geranoriškumo ir integralumo elementų vertinimo vidurkiai tarp grupių iš esmės skyrėsi nežymiai, o statistškai reikšmingų skirtumų tarp darbo pobūdžio grupių nenustatyta ($p > 0,05$). Beasmenio pasitikėjimo dimensijoje nustatyti ryškesni skirtumai. Organizacijos patikimumo ir skaidrumo elementų vertinimai statistškai reikšmingai skyrėsi tarp skirtingų darbo pobūdžio grupių (atitinkamai $p < 0,001$), o aukščiausi vidurkiai fiksuoti biure dirbančių respondentų grupėje. Žmogiškųjų išteklių valdymo elemento vertinimo skirtumai taip pat buvo statistškai reikšmingi ($p = 0,044$), tačiau šių skirtumų dydžiai išliko vidutiniai. Apibendrinant galima teigti, kad darbo pobūdis yra labiau susijęs su beasmenio organizacinio pasitikėjimo elementų vertinimu, o tiesioginiam vadovui ar kolegoms priskiriamų pasitikėjimo dimensijų vertinimai nuo darbo pobūdžio priklauso mažiau.

4.3. Vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo įtakos tyrimo rezultatai

Vadovo lyderystės stilių ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo dimensijų tarpusavio sąsajoms įvertinti finansų sektoriuje buvo taikoma Pearsono koreliacijos koeficientu (r) grindžiama koreliacinė analizė. Šis metodas leidžia įvertinti dviejų intervalinių kintamųjų tarpusavio ryšio kryptį ir stiprumą, kai duomenys atitinka parametrinių testų taikymo prielaidas. Statistiniam reikšmingumui vertinti naudojama p reikšmė, parodanti, ar nustatyta koreliacija yra statistškai reikšminga ($p < 0,05$). Koreliacijų analizė atlikta tarp trijų lyderystės konstrukto, transformacinio, transakcinio ir pasyviojo lyderystės stiliaus, bei trijų organizacinio pasitikėjimo formų: vertikaliojo pasitikėjimo (pasitikėjimo vadovu), horizontaliojo pasitikėjimo (pasitikėjimo kolegomis) ir beasmenio (institucinio) pasitikėjimo. Lyderystės stilių

dimensijos sudarytos remiantis pripažintais teoriniais šaltiniais: transformacinę lyderystę sudaro idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektinė stimuliacija ir individualus dėmesys transakcinį stilių – sąlyginis atlygis ir valdymas pagal išimtį, o pasyvųjį stilių atspindi nekontroliuojamo vadovavimo elementai. Organizacinio pasitikėjimo dimensijos apima vertikaliąją pasitikėjimo formą (patikimumą, sąžiningumą, įtrauktį ir pagarbą), horizontalųjį pasitikėjimą (kompetenciją, geranoriškumą, integralumą) bei beasmenį (institucinį) pasitikėjimą (organizacijos skaidrumą, patikimumą ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų nuoseklumą).

Gautų koreliacijos koeficientų interpretacijai taikytos Bekėšienės (2015) pateiktos ryšio stiprumo gairės:

- 0 – 0,2 – labai silpna koreliacija;
- 0,2 – 0,4 – silpna koreliacija;
- 0,4 – 0,7 – vidutinė koreliacija;
- 0,7– 0,9 – stipri koreliacija;
- 0,9 – labai stipri koreliacija.

Tiriant sąsajas naudojamos šios reikšmės: r – Pearson'o koreliacijos koeficientas, identifikuojantis kintamųjų tarpusavio priklausomybę ir jos stiprumą, ir p – statistinio reikšmingumo lygmuo, parodantis, ar nustatyta koreliacija yra statistiškai reikšminga. Atlikta koreliacinė analizė leidžia įvertinti, kaip skirtingi lyderystės stiliai siejasi su darbuotojų pasitikėjimu vadovu, kolegomis ir organizacija kaip institucija. Šie rezultatai leidžia identifikuoti stipriausias ir silpniausias analizuojamų konstrukto tarpusavio sąsajas.

Toliau pateikiamos koreliacijų lentelės, detalizuojančios kiekvieno lyderystės stiliaus ryšį su atskiromis organizacinio pasitikėjimo dimensijomis.

37 lentelė. Vadovo lyderystės stilių ir organizacinio pasitikėjimo sąsajos (sudaryta autorės)

Lyderystės stilius	Vertikalus pasitikėjimas	Horizontalus pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas
Transformacinis	$r = 0,858; p < 0,001$	$r = 0,613; p < 0,001$	$r = 0,698; p < 0,001$
Transakcinis	$r = 0,010; p = 0,839$	$r = 0,224; p < 0,001$	$r = 0,146; p = 0,003$
Pasyvusis	$r = -0,225; p < 0,001$	$r = -0,087; p = 0,080$	$r = -0,043; p = 0,384$

Pateiktoje lentelėje atspindi vadovo lyderystės stilių ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo formų tarpusavio sąsajos finansų sektoriuje. Koreliacinė analizė parodė, kad skirtingi lyderystės stiliai nevienodai siejasi su darbuotojų pasitikėjimu vadovu, kolegomis ir organizacija kaip institucija. Nustatyta, kad transformacinis lyderystės stilius pasižymi stipriausiomis ir nuosekliausiomis teigiamomis sąsajomis su visomis organizacinio pasitikėjimo formomis. Ypač ryškus ryšys fiksuotas tarp transformacinio vadovavimo ir vertikaliojo pasitikėjimo ($r = 0,858; p < 0,001$), kas rodo, jog finansų sektoriuje dirbantys darbuotojai kur kas labiau pasitiki vadovais, kurie geba įkvėpti, motyvuoti, aiškiai komunikuoti organizacijos viziją ir rodyti asmeninį pavyzdį. Tokia vadovavimo forma suteikia darbuotojams stabilumo ir aiškumo jausmą, ypač svarbų aplinkoje, kurioje sprendimai dažnai susiję su didele finansine ir reputacine atsakomybe. Be to, nustatyti vidutinio stiprumo teigiami ryšiai tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir horizontaliojo pasitikėjimo ($r = 0,613; p < 0,001$) bei beasmenio (institucinio) pasitikėjimo ($r = 0,698; p < 0,001$). Tai leidžia teigti, kad transformaciniai vadovai finansų

sektoriuje ne tik stiprina pasitikėjimą savimi kaip vadovais, bet ir prisideda prie palankesnės bendradarbiavimo kultūros bei didesnio darbuotojų pasitikėjimo organizacijos procesais, vidaus taisyklėmis ir sprendimų skaidrumu. Analizuojant transakcinio lyderystės stiliaus sąsajas, nustatyta, kad šis stilius nėra susijęs su vertikaliuoju pasitikėjimu ($r = 0,010$; $p = 0,839$), o tai reiškia, jog vien tik atlygio, kontrolės ar taisyklių laikymosi pagrindu grindžiamas vadovavimas finansų sektoriuje neskatina darbuotojų pasitikėjimo vadovu. Vis dėlto nustatytos silpnos, tačiau statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos su horizontaliojo ($r = 0,224$; $p < 0,001$) ir beasmenio pasitikėjimo ($r = 0,146$; $p = 0,003$) formomis, suprantama, kad struktūruotas ir aiškiomis taisyklėmis grindžiamas vadovavimas gali prisidėti prie tvarkos pojūčio organizacijoje, tačiau neužtikrina emocinio pasitikėjimo santykio su vadovu. Tuo tarpu pasyvusis lyderystės stilius pasižymi neigiamomis arba nereikšmingomis sąsajomis su organizaciniu pasitikėjimu. Nustatyta silpna, tačiau statistiškai reikšminga neigiama koreliacija su vertikaliuoju pasitikėjimu ($r = -0,225$; $p < 0,001$), rodanti, kad vadovo pasyvumas, sprendimų vengimas ar neįsitraukimas finansų sektoriuje mažina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe. Ryšiai su horizontaliojo ($r = -0,087$; $p = 0,080$) ir beasmenio pasitikėjimo ($r = -0,043$; $p = 0,384$) formomis nėra statistiškai reikšmingi, todėl galima teigti, kad pasyvus vadovavimas labiausiai neigiamai veikia būtent vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykį.

Apibendrinant galima teigti, kad stipriausias ir nuosekliausias ryšys su visomis organizacinio pasitikėjimo formomis nustatytas transformacinio lyderystės stiliaus atveju, o tai empiriškai patvirtina teoriniame tyrimo modelyje numatytas prielaidas apie šio vadovavimo stiliaus reikšmę finansų sektoriuje. Priešingai, pasyvusis lyderystės stilius pasižymi neigiamomis arba nereikšmingomis sąsajomis, o transakcinis – tik ribotu teigiamu poveikiu.

38 lentelė. Vadovo lyderystės stilių konstrukto elementų ir organizacinio pasitikėjimo dimensijų sąsajos (sudaryta autorės)

Lyderystės stilių konstrukto elementai	Vertikalus pasitikėjimas		Horizontalus pasitikėjimas		Beasmenis pasitikėjimas	
	r	p	r	p	r	p
Idealizuota įtaka	0,76	<0,001	0,58	<0,001	0,66	<0,001
Įkvepianti motyvacija	0,76	<0,001	0,53	<0,001	0,64	<0,001
Intelektinė stimuliacija	0,79	<0,001	0,57	<0,001	0,67	<0,001
Asmeninis dėmesys	0,80	<0,001	0,54	<0,001	0,67	<0,001
Sąlyginis atlygis	0,17	<0,001	0,32	<0,001	0,23	<0,001
Valdymas pagal išimtį	-0,09	0,060	0,09	0,087	0,02	0,656
Nekontroliuojamas vadovavimas	-0,22	<0,001	-0,07	0,185	-0,04	0,380

Tyrimo rezultatai rodo, kad transformacinės lyderystės stiliaus elementai pasižymi stipriomis ir statistiškai reikšmingomis teigiamomis sąsajomis su visomis organizacinio pasitikėjimo dimensijomis. Stipriausias ryšys nustatytas tarp asmeninio dėmesio ir vertikalojo pasitikėjimo ($r = 0,80$; $p < 0,001$), kas leidžia teigti, jog finansų sektoriuje darbuotojų pasitikėjimą vadovu labiausiai stiprina vadovo gebėjimas įsiklausyti į darbuotojų poreikius, parodyti dėmesį ir užtikrinti atvirą tarpusavio komunikaciją. Taip pat nustatyti stiprūs teigiami ryšiai tarp intelektualinės stimuliacijos ir vertikalojo pasitikėjimo ($r = 0,79$; $p < 0,001$), bei tarp idealizuotos įtakos ir vertikalojo pasitikėjimo ($r = 0,76$; $p < 0,001$). Šie rezultatai rodo, kad vadovai, kurie skatina kritinį mąstymą, kūrybiškumą ir elgiasi kaip profesiniai

autoritetai, reikšmingai prisideda prie pasitikėjimo vadovu formavimo finansų sektoriaus organizacijose. Analizuojant horizontalaus pasitikėjimo dimensiją, nustatyta, kad transformacinės lyderystės stiliaus elementai taip pat siejasi vidutinio stiprumo teigiamomis koreliacijomis. Didžiausias ryšys stebimas tarp idealizuotos įtakos ir horizontalaus pasitikėjimo ($r = 0,58$; $p < 0,001$), o tai reiškia, kad aiški vertybinė lyderystė ir nuoseklus vadovo elgesys prisideda prie darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kolegomis. Beasmenio pasitikėjimo atžvilgiu gauti rezultatai rodo, kad transformacinės lyderystės stiliaus elementai pasižymi vidutinio stiprumo teigiamais ryšiais su darbuotojų pasitikėjimu organizacija kaip institucija. Pavyzdžiui, intelektinės stimuliacijos ryšys su beasmeniu pasitikėjimu siekia $r = 0,67$ ($p < 0,001$), o tai leidžia teigti, kad inovacijų skatinimas ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą didina pasitikėjimą organizacijos procesais ir vidaus tvarka. Tuo tarpu transakcinės lyderystės stiliaus elementas, sąlyginis atlygis, pasižymi silpnomis, tačiau statistiškai reikšmingomis teigiamomis koreliacijomis su visomis organizacinio pasitikėjimo dimensijomis ($r = 0,17 - 0,32$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad atlygio ir rezultatų siejimas gali turėti tam tikrą teigiamą poveikį pasitikėjimui, tačiau šis poveikis yra ženkliai silpnesnis nei transformacinės lyderystės stiliaus atveju. Valdymas pagal išimtį ir nekontroliuojamas vadovavimas pasižymi nereikšmingomis arba neigiamomis sąsajomis su organizacinio pasitikėjimo dimensijomis. Ypač išsiskiria nekontroliuojamo vadovavimo neigiamas ryšys su vertikaliuoju pasitikėjimu ($r = -0,22$; $p < 0,001$), kuris rodo, kad vadovo pasyvumas, sprendimų vengimas ar nepakankamas įsitraukimas finansų sektoriuje mažina darbuotojų pasitikėjimą vadovu. Apibendrinant galima teigti, kad finansų sektoriaus organizacijose didžiausią reikšmę darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui turi transformacinės lyderystės stiliaus elementai, tuo tarpu transakcinė lyderystė daro tik ribotą poveikį, o pasyvioji lyderystė silpnina darbuotojų pasitikėjimą vadovu ir organizacija.

Siekiant įvertinti vadovo lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui, atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė, naudojant SPSS statistinę programą. Regresijos modeliuose vadovo lyderystės stiliai (transformacinis, transakcinis ir pasyvusis) buvo laikomi nepriklausomais kintamaisiais, o darbuotojų organizacinio pasitikėjimo formos – priklausomais kintamaisiais. Tyrimo metu sudaryti trys regresiniai modeliai, leidę įvertinti lyderystės stilių įtaką vertikaliam, horizontaliam ir beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui. Regresinės analizės rezultatai pateikiami 39 lentelėje, kurioje nurodomi nestandartizuoti (B) ir standartizuoti (β) regresijos koeficientai, statistinio reikšmingumo lygmuo (p) bei modelių determinacijos koeficientai (R^2), leidžiantys įvertinti modelių aiškinamąją galią.

39 lentelė. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui (sudaryta autorės)

	Vertikalusis pasitikėjimas			Horizontalusis pasitikėjimas			Beasmenis pasitikėjimas		
	B	β	p	B	β	p	B	β	p
Transformacinis lyderystės stilius	0,90	0,85	<0,001	0,61	0,61	<0,001	0,72	0,72	<0,001
Transakcinis lyderystės stilius	0,03	0,02	0,403	0,28	0,23	<0,001	0,14	0,12	0,002
Pasyvusis lyderystės stilius	-0,02	-0,02	0,475	-0,02	-0,02	0,660	0,10	0,10	0,014
R^2	0,74			0,43			0,52		

39 lentelėje pateikiami regresinės analizės rezultatai, atskleidžiantys, kaip skirtingi vadovo lyderystės stiliai lemia darbuotojų organizacinį pasitikėjimą finansų sektoriaus organizacijose. Kadangi šiame sektoriuje darbuotojai kasdien priima finansiškai reikšmingus sprendimus, pasitikėjimas vadovu, komanda ir organizacijos procesais tiesiogiai susijęs su veiklos kokybe, rizikos valdymu ir klientų aptarnavimo standartais. Analizuojant vertikaliojo pasitikėjimo modelį nustatyta, kad transformacinis lyderystės stilius turi stipriausią ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų pasitikėjimui vadovu ($B = 0,90$; $\beta = 0,85$; $p < 0,001$). Tai ypač svarbu finansų sektoriuje, kur vadovo gebėjimas aiškiai formuoti tikslus, palaikyti komandos motyvaciją ir skatinti skaidrumą tiesiogiai siejasi su darbuotojų įsitraukimu ir atsakomybės jausmu. Tuo tarpu transakcinis ir pasyvusis lyderystės stiliai neturi reikšmingos įtakos vertikaliojo pasitikėjimo lygiui ($p > 0,05$). Modelis paaiškina net 74 % šio pasitikėjimo sklaidos ($R^2 = 0,74$), todėl laikomas labai gerai atspindinčiu ryšį tarp vadovavimo ir darbuotojų pasitikėjimo vadovu. Toliau analizuojant horizontalųjį pasitikėjimą, t. y. darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, matyti, kad jo lygį taip pat reikšmingai formuoja transformacinis ($B = 0,61$; $\beta = 0,61$; $p < 0,001$) ir transakcinis lyderystės stiliai ($B = 0,28$; $\beta = 0,23$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad tiek įkvepiantis vadovo elgesys, tiek aiškiai apibrėžtos taisyklės ir atsakomybės ribos prisideda prie konstruktyvaus bendradarbiavimo, kuris būtinas dirbant su finansinėmis operacijomis ar klientų duomenimis. Pasyvusis lyderystės stilius šio pasitikėjimo statistiškai reikšmingai neveikia ($p = 0,660$). Modelio $R^2 = 0,43$ rodo, kad lyderystės stiliai paaiškina 43 % horizontaliojo pasitikėjimo sklaidos. Analizuojant beasmenio pasitikėjimo modelį, kuris apima darbuotojų pasitikėjimą organizacijos taisyklėmis, procesais ir valdymo struktūra, matyti, kad visi trys lyderystės stiliai daro statistiškai reikšmingą poveikį. Didžiausias poveikis fiksuojamas transformacinio lyderystės stiliaus atveju ($B = 0,72$; $\beta = 0,72$; $p < 0,001$), mažesnis – transakcinio ($B = 0,14$; $\beta = 0,12$; $p = 0,002$) ir pasyviojo stiliaus ($B = 0,10$; $\beta = 0,10$; $p = 0,014$). Tai leidžia teigti, kad net ir finansų sektoriuje, kuriame vyrauja aiškiai nustatyti procesai, vadovo komunikacija, palaikymas ir aiški kryptis reikšmingai sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Modelis paaiškina 52 % beasmenio pasitikėjimo sklaidos ($R^2 = 0,52$). Apibendrinant nustatyta, kad finansų organizacijose transformacinis lyderystės stilius yra stipriausias ir nuosekliausias darbuotojų pasitikėjimo prognozuotojas – jo poveikis statistiškai reikšmingas visoms pasitikėjimo formoms. Transakcinis lyderystės stilius taip pat prisideda prie horizontaliojo ir beasmenio pasitikėjimo, tačiau ženkliai silpniau. Pasyvusis lyderystės stilius reikšmingai veikia tik beasmenį pasitikėjimą ir nėra efektyvus formuojant pasitikėjimą vadovu ar komandos nariais.

4.4. Apibendrinti vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija

Šio tyrimo tikslas buvo empiriškai įvertinti vadovo lyderystės stilių įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje ir palyginti gautus rezultatus su moksline literatūra. Tyrimo metu analizuoti transformacinis, transakcinis ir pasyvusis lyderystės stiliai bei jų sąsajos su organizacinio pasitikėjimo dimensijomis. Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtino prielaidą, jog vadovo lyderystės stilius yra reikšmingas veiksnys, formuojantis darbuotojų pasitikėjimą organizacija finansų sektoriuje.

Pirmiausia nustatyta, kad transformacinis lyderystės stilius pasižymi stipriausia ir statistiškai reikšminga teigiama sąsaja su darbuotojų organizaciniu pasitikėjimu. Šie tyrimo rezultatai patvirtina ankstesnių autorių teiginius, jog transformacinė lyderystė, grindžiama įkvepiančia vizija, individualiu dėmesiu

darbuotojams ir vertybiniu nuoseklumu, skatina darbuotojų pasitikėjimą tiek vadovu, tiek organizacija kaip institucija (Islam ir kt., 2020; Breevaart & Zacher, 2021; Akter ir kt., 2024). Tyrimo rezultatai taip pat papildė autorių išvadas, kad pasitikėjimas veikia ne tik kaip lyderystės rezultatas, bet ir kaip svarbus tarpinis mechanizmas, stiprinantis darbuotojų emocinį įsitraukimą ir psichologinį saugumą (Abbas & Tariq (2024); Baek ir kt. (2022). Finansų sektoriaus kontekste tai ypač reikšminga, nes darbuotojų suvokiamas vadovo patikimumas ir nuspėjamumas tiesiogiai siejasi su organizacijos reputacija ir veiklos stabilumu. Analizuojant transakcinio lyderystės stiliaus įtaką, nustatyta, kad šis stilius pasižymi silpnėmis, tačiau kai kuriais atvejais statistškai reikšmingomis sąsajomis su organizaciniu pasitikėjimu. Tokie rezultatai iš dalies sutampa su Burns'o (1978) ir Northouse'o (2021) išvadomis, jog transakcinis vadovavimas užtikrina aiškią struktūrą, vaidmenų apibrėžtumą ir trumpalaikį stabilumą, tačiau nėra pakankamas ilgalaikiam pasitikėjimui kurti. Šio tyrimo rezultatai papildė mokslinę diskusiją atskleidžiam, kad finansų sektoriuje transakcinis lyderystės stilius gali palaikyti institucinį pasitikėjimą, ypač griežtai reglamentuotoje aplinkoje, tačiau jis neskatina gilesnio emocinio pasitikėjimo vadovu. Taigi, matome, kad transakcinė lyderystė finansų sektoriuje veikia labiau kaip pasitikėjimą palaikantis, o ne jį kuriantis veiksnys. Priešingai, pasyvusis lyderystės stilius tyrimo metu pasižymėjo neigiama arba statistškai nereikšminga sąsaja su darbuotojų organizaciniu pasitikėjimu. Šie rezultatai patvirtina Bass'o & Riggio'so (2006) bei Breevaart'o & Zacher'o (2021) tyrimų išvadas, kad vadovo neveiklumas, sprendimų vengimas ir grįžtamojo ryšio stoka mažina darbuotojų pasitikėjimą ir didina neapibrėžtumo jausmą. Finansų sektoriuje, kuriame darbuotojai susiduria su dideliu atsakomybės lygiu ir reguliaciniais reikalavimais, pasyvus vadovavimas tampa ypač rizikingu, nes silpnina darbuotojų tikėjimą organizacijos gebėjimu veikti nuosekliai ir atsakingai. Šie rezultatai taip pat sutampa su Mustaf'o & Shkurti'o (2024) teiginiais, kad nuotolinio ir hibridinio darbo sąlygomis vadovo „nematimumas“ dar labiau stiprina pasitikėjimo eroziją. Vertinant atskiras organizacinio pasitikėjimo dimensijas, nustatyta, kad transformacinė lyderystė labiausiai siejasi su vadovo patikimumo, sąžiningumo ir darbuotojų įtraukimo vertinimais. Tai patvirtina Mayer'io ir kt. (1995) modelio išvadas, jog pasitikėjimas formuojasi per suvokiamą vadovo kompetenciją, geranoriškumą ir integralumą. Tyrimo rezultatai papildė Nazarian'o ir kt. (2025) bei Karikumpu'no ir kt. (2024) tyrimus, atskleidžiam, kad finansų sektoriuje ypač svarbus tampa vadovo elgesio nuoseklumas ir sprendimų skaidrumas, kurie darbuotojams signalizuoja organizacijos patikimumą.

Apibendrinant galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje vyraujančią nuostatą, jog transformacinis ir įtraukiantis vadovavimo stilius daro teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui, o pasyvus vadovavimas šią įtaką silpnina. Tuo pačiu tyrimas praplečia esamus tyrimus, pateikdamas empirinius įrodymus finansų sektoriaus kontekste, kuris pasižymi didesniu reguliaciniu spaudimu, rizikos valdymo svarba ir reputaciniais iššūkiais. Diskusijos kontekste svarbu pabrėžti, kad tyrimo rezultatai rodo ne vien tiesioginę lyderystės stiliaus įtaką pasitikėjimui, bet ir galimą tarpininkaujančių veiksnių, komunikacijos, psichologinio saugumo ir organizacinio teisingumo, reikšmę, kas atitinka Breevaart'o ir Zacher'o (2021) bei Akter'o ir kt. (2024) tyrimų kryptį. Taigi, vadovo lyderystės stilius finansų sektoriuje daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui, įsitraukimui ir ilgalaikiam organizaciniam stabilumui.

Išvados ir rekomendacijos

1. Lyderystės stilius apibrėžiamas kaip vadovo taikomų elgesio modelių visuma, kuria jis daro poveikį pavaldiniams siekdamas organizacijos tikslų. Išanalizavus mokslinę literatūrą, išskirtos pagrindinės lyderystės stilių tipai: transformacinis, transakcinis ir pasyvusis.
2. Organizacinis pasitikėjimas suprantamas kaip darbuotojų įsitikinimas, jog vadovai, kolegos ir pati organizacija veiks sąžiningai, kompetentingai ir atsižvelgs į jų interesus. Finansų sektoriuje išskirtos trys pagrindinės pasitikėjimo dimensijos: vertikalusis pasitikėjimas (darbuotojų pasitikėjimas tiesioginiu vadovu ir aukštesne vadovybe), horizontalusis pasitikėjimas (pasitikėjimas kolegomis, komandos nariais) ir beasmenis pasitikėjimas (pasitikėjimas organizacijos sistema, taisyklėmis ir vertybėmis). Aukštas organizacinio pasitikėjimo lygis siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu, iniciatyvumu bei bendradarbiavimu, o pasitikėjimo stoka lemia darbuotojų atsiribojimą, informacijos slėpimą ir mažina organizacijos veiklos efektyvumą.
3. Remiantis moksline literatūra, parengtas konceptualus modelis, kuriame numatyta, jog vadovo lyderystės stilius daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Modelyje lyderystės stiliai (transformacinis, transakcinis ir pasyvusis) traktuojami kaip nepriklausomi kintamieji, o organizacinis pasitikėjimas – kaip priklausomas kintamasis. Šiuo modeliu siekiama atskleisti vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų organizacinio pasitikėjimo sąsajas finansų sektoriaus kontekste.
4. Atlikus kiekybinį tyrimą (apklausti 404 finansų sektoriaus darbuotojai), empiriškai patvirtinta, kad vadovo lyderystės stilius yra reikšmingas veiksnys, formuojantis darbuotojų organizacinį pasitikėjimą. Nustatyta, jog transformacinis lyderystės stilius pasižymi stipriausiu teigiamu poveikiu pasitikėjimo lygiui. Šio vadovavimo stiliaus svarbą iliustruoja ir tai, kad transformacinio vadovo elgesys statistiškai paaiškina labai didelę dalį pasitikėjimo vadovu variacijos (modelio determinuotas R^2 siekia net $\sim 0,74$), taigi finansų organizacijose būtent šis stilius labiausiai prisideda prie pasitikėjimo kultūros formavimo. Transakcinis lyderystės stilius turėjo tik ribotą teigiamą poveikį organizaciniam pasitikėjimui. Empiriniai rezultatai rodo, kad vadovo orientacija į aiškiai apibrėžtas užduotis, taisykles ir atlygio už pasiektus rezultatus sistemą šiek tiek prisideda prie pasitikėjimo stiprinimo horizontaliojoje plotmėje, t. y. gali pagerinti tarpusavio pasitikėjimą tarp kolegų, nes suteikia aiškumo dėl atsakomybių ir vertinimo kriterijų. Vis dėlto transakcinis vadovavimas nežymiai arba nereikšmingai veikia pasitikėjimą pačiu vadovu (vertikalųjį pasitikėjimą), kadangi vien tik kontrolės ir atlygio politikos nepakanka darbuotojų pasitikėjimui vadovybe tvirtai sukurti. Pasyvusis vadovavimas – neigiamas efektas pasitikėjimui. Pasyvusis lyderystės stilius (vadovo nesikišimas ir vengimas priimti sprendimus) pasirodė neformuojantis pasitikėjimo organizacijoje tyrimo metu fiksuotos neigiamos arba statistiškai nereikšmingos pasyvaus vadovavimo sąsajos su pasitikėjimo rodikliais. Taigi finansų sektoriuje pasyvus vadovavimas laikytinas neigiamu veiksnium, galinčiu sukelti darbuotojų nepasitikėjimą ir sumažinti jų įsitraukimą.

Rekomendacijos finansų sektoriaus vadovams. Finansų sektoriaus vadovams rekomenduojama daugiau remtis transformacinio lyderystės stiliaus principais: aiškiai komunikuoti organizacijos viziją ir tikslus, rodyti asmeninį pavyzdį, laikytis vertybinio

nuoseklumo ir aukštų etikos standartų. Toks vadovo elgesys stiprina darbuotojų pasitikėjimą vadovo kompetencija ir sąžiningumu bei skatina jų įsitraukimą siekiant bendrų organizacijos tikslų. Vadovams taip pat rekomenduojama palaikyti nuolatinį ryšį su komanda – reguliariai teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, įsiklausyti į darbuotojų idėjas ir sudaryti sąlygas jų profesiniam tobulėjimui. Pagarba, empatija ir dėmesys pavaldiniams prisideda prie tarpusavio pasitikėjimo stiprinimo ir didina darbuotojų pasitikėjimą vadovo sprendimais. Siekiant išvengti pasitikėjimo silpnėjimo, vadovams svarbu laiku priimti sprendimus, operatyviai reaguoti į išskylančias problemas, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ir vengti perteklinės kontrolės. Dirbant nuotoliniu ar hibridiniu būdu, vadovams rekomenduojama užtikrinti aiškią ir reguliarią komunikaciją, nustatyti komunikacijos kanalus ir periodiškumą, kad darbuotojai jaustų vadovo matomumą, prieinamumą ir palaikymą.

Rekomendacijos finansų sektoriaus organizacijoms (vadovybei ir personalo padaliniams).

Finansų sektoriaus organizacijoms rekomenduojama kryptingai investuoti į vadovų ugdymą, ypatingą dėmesį skiriant transformacinės lyderystės ir pasitikėjimo kūrimo kompetencijų stiprinimui. Reguliarūs mokymai, koučingo sesijos ar praktiniai seminarai gali padėti vadovams taikyti pasitikėjimą stiprinančias lyderystės praktikas kasdienėje veikloje. Organizacijų vadovybei svarbu puoselėti skaidrios komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo kultūrą bei užtikrinti savalaikį informacijos apie strateginius sprendimus, pokyčius ir rezultatus perdavimą, sudaryti galimybes darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmime. Taip pat rekomenduojama nuosekliai taikyti teisingumo principus, pripažinti pasiekimus ir konstruktyviai spręsti klaidas, stiprinant darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir jos vadovybe.

Rekomendacijos tyrėjams. Ateities tyrimuose rekomenduojama analizuoti vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo sąsajas kituose ekonomikos sektoriuose ir skirtinguose kultūriniuose kontekstuose, siekiant įvertinti rezultatų pritaikomumą platesniu mastu. Taip pat tikslinga taikyti kokybinius tyrimo metodus, kurie leistų giliau atskleisti pasitikėjimo formavimosi mechanizmus organizacijose. Be to, būsimi tyrimai galėtų nagrinėti ir kitus lyderystės stilius bei veiksnius, galinčius turėti įtakos organizaciniam pasitikėjimui.

Tyrimo ribotumai. Nepaisant to, kad tyrimo rezultatai leido pasiekti iškeltą tikslą ir atsakyti į tyrimo klausimus, būtina įvardyti kelis šio tyrimo ribotumus. Pirmiausia, tyrimas buvo atliktas tik finansų sektoriaus organizacijose, todėl gauti rezultatai atspindi būtent šio sektoriaus specifiką ir negali būti tiesiogiai apibendrinami kitų ekonomikos sektorių organizacijoms. Finansų sektorius pasižymi griežtu reguliavimu, aukšta atsakomybe ir didesniais pasitikėjimo reikalavimais, todėl lyderystės stiliaus ir organizacinio pasitikėjimo sąsajos čia gali skirtis nuo kitų veiklos sričių. Antra, tyrimas buvo grindžiamas darbuotojų subjektyviais vertinimais, surinktais anketinės apklausos metodu. Respondentai patys vertino savo vadovų lyderystės stiliaus raišką bei organizacinio pasitikėjimo lygį, todėl gauti duomenys atspindi darbuotojų suvokimą, o ne objektyviai stebimą vadovų elgesį. Toks duomenų rinkimo būdas gali būti paveiktas individualių patirčių, emocinės būklės ar asmeninių nuostatų. Trečia, tyrime buvo taikomas kiekybinis tyrimo modelis, todėl rezultatai atspindi situaciją konkrečiu laiko momentu.

Literatūros sąrašas

1. Abbas, A. F., & Tariq, A. (2024). Mediating role of organizational trust between transformational leadership and workplace deviant behavior of employees in banking sector of Pakistan. *Human Systems Management*, 43(1), 125–136. <https://doi.org/10.3233/HSM-230073>
2. Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2024). Transformational leadership and climate of trust: Mediating role of organizational justice. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241293132>
3. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
4. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates.
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
6. Baek, K.-J., Yim, J.-H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2022). Empowering leadership and employee creativity: The mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*, 47(5), 477–495. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0016>
7. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
9. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
10. Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
11. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
12. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
13. Cao, T. T., & Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 139–155. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
14. Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605–622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
15. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
16. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2020). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational effectiveness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 1–28.

17. Erik van Rietschoten & Koen van Bommel. (2025). Toward a contemporary understanding of organizational trust in socio-economic systems: Connecting theoretical perspectives of the management and business ethics literature. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(4), 1592-1620. <https://doi.org/10.1111/beer.12725>
18. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2016). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
19. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
20. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
21. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2019). Trust: Theoretical perspectives and emerging challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 235–259.
22. George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.
23. Giauque, D., & Chênevert, F. (2024). The relationship between new ways of working and empowering the employee? *Journal of Business Research*, 14(12), 338. <https://doi.org/10.3390/admsci14120338>
24. Gillespie, N., Fulmer, C. A., & Lewicki, R. J. (2021). Understanding trust in organizations: A multilevel perspective. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429449185>
25. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
26. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
27. Ha, J.-C., & Lee, J.-W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259. <https://doi.org/10.3390/su14031259>
28. Hanifa, H., & Azmy, A. (2024). Organizational trust in the contemporary context: An analytical review. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 11(1), 493–501. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v11i1.5359>
29. Haq, N. R., & Riani, A. L. (2023). The effect of authentic leadership on openness to change with organizational trust as a mediating variable. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(5), 144–158. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7510>
30. Hashemiamin, A. S., Malekzadeh, G., Maharati, Y., & Mehraeen, M. (2023). Systematic Review of Organizational Trust Models. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(4), 98-108. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.4.12>
31. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
32. Iddrisu, I. (2025). The interplay of leadership traits, trust, and employee voice. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2526145. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2526145>

33. Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 155–174.
34. Jun, K. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Evidence from a financial institution in South Korea. *PLOS One*, 18(4), e0283551. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283551>
35. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. DOI:10.1108/JCOM-04-2016-0026
36. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
37. Kebe, I. A., Yingui L., Christian K. (2024). Charting success: The influence of leadership styles on driving sustainable employee performance in the Sierra Leonean banking sector. *Sustainability*, 16(21), 9600. <https://doi.org/10.3390/su16219600>
38. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic leadership, trust (in the leader), and flourishing: Does precariousness matter? *Frontiers in Psychology*, 13, 798759. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759>
39. Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224–233.
40. Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Hu, Z., & Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9, e18007.
41. Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership–performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
42. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
43. Liao, C. (2017). Leadership in the digital era: The crucial role of trust in virtual teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 378–389. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
44. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–17 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
45. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
46. Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1371936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936>
47. McLain, D., & Pendell, R. (2023). Why trust in leaders is faltering and how to gain it back. Gallup.
48. Mong, D. D., & Thanh, H. P. (2025). Relationship between internal legal compliance culture, leadership style, organizational trust, and employee engagement in Vietnam's banking sector. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 147-160. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20\(1\).2025.13](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20(1).2025.13)
49. Mustafa, M., & Shkurti, R. (2024). Remote leadership challenges in the post-pandemic era: Communication quality, trust, and employee engagement. *Journal of Management Development*, 43(2), 115–132. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2023-0154>

50. Nazarian, A., Atour, S., & Foroudi, P. (2020). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
51. Nketsiah, I. (2024). Organizational trust, employee commitment, and turnover intention in Ghanaian banks. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2362397. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362397>
52. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
53. Nyéki, E., & Juhász, M. (2024). The impact of trust-building leadership behaviour at selected organisations in the financial sector. *Financial and Economic Review*, 23(3), 62–83.
54. Odeh, K., & Eyupoglu, S. Z. (2022). The influence of interpersonal trust on teamwork performance in high-risk sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 689–706.
55. Östergård, N., Högborg, K., & Snis, U. (2025). Trust and leadership in the hybrid workplace. *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences*.
56. Paulienė, R., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Lazauskaitė, M., & Thrassou, A. (2025). Locus of control as critical moderator of the relationship between role stressors and intention to quit. *Journal of Business Economics and Management*, 26(2), 297–315. <https://doi.org/10.3846/jbem.2025.23595>
57. Qi, L., Liu, X., Wei, X., Hu, Y., & Zhang, Y. (2023). Inclusive leadership and employee voice: The role of procedural and interactional justice. *Frontiers in Psychology*, 14, 1313922. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922>
58. Rai, A., & Agarwal, U. A. (2023). Exploring the impact of empathetic leadership on employee trust and well-being during crises. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 495–512.
59. Roger C. Mayer, James H. Davis ir F. David Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
60. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
61. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
62. Srivastava, U. R., & Mohaley, S. (2019). Role of trust in the relationship between authentic leadership and job satisfaction and organizational commitment among Indian bank employees. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 1–25 <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=116734>
63. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
64. Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
65. Venla Karikumpu (2024). Trust in the Leader and Trust in the Organization in Healthcare: A Concept Analysis Based on a Systematic Review. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/2024/8776286>
66. Velez, M. J. (2020). The relationship between abusive supervision and organizational trust: The role of subordinates' self-esteem. *Análise Psicológica*, 38(2), 181–197.

67. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., & Stulgienė, V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(4), 436-443. [DOI:10.15544/mts.2016.35](https://doi.org/10.15544/mts.2016.35)
68. Wang, D., Jing, F., Cai, Z., & Dong, Y. (2022). Effects of authoritarian leadership on employees' safety behavior: The mediating role of trust in leadership. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 846842. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.846842>
69. Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. (2023). Contextualizing leadership: A systematic review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101672>
70. Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: The effects of leader–member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13, 19. <https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-019-0066-x>
71. Williamson, M. K. (2022). The mediating role of organisational trust. *SAJEMS*, 25(1), 4412. doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4412
72. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
73. Zulfiqar, S., De Clercq, D., Tariq, R., & Shahzad, F. (2024). Employee empowerment and organizational trust: The mediating role of psychological safety and knowledge exchange in enhancing employee performance in the financial services sector. *Sustainability*, 16(21), 9600. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/21/9600>.

Priedai

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas(-a) Respondente,

Mano vardas Viltė Noreikaitė – esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą, kuriame siekiu išsiaiškinti, kaip vadovų lyderystės stilius veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija finansų sektoriuje.

Jeigu dirbate finansų sektoriuje, labai kviečiu Jus prisidėti prie šio tyrimo – Jūsų patirtis ir nuomonė yra labai svarbios, nes padės geriau suprasti, kokie vadovavimo bruožai stiprina pasitikėjimą ir įsitraukimą darbo aplinkoje. Anketos pildymas truks vos 5 – 7 minutes, o visi atsakymai bus anoniminiai ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką ir pagalbą!

Jūsų atsakymas prisidės prie mano magistro darbo rezultatų ir padės geriau suprasti, kokie vadovai kuria pasitikėjimu grįstas komandas.

Viltė Noreikaitė

el. paštas: vilte.noreikaite@ktu.lt

I Dalis. Demografiniai duomenys

Ši anketos dalis skirta surinkti bendrą informaciją apie tyrimo dalyvius. Surinkti duomenys padės geriau suprasti, kaip skirtingą patirtį ir darbo aplinką turintys darbuotojai vertina vadovų lyderystės stiliaus įtaką organizaciniam pasitikėjimui finansų sektoriuje. Prašau pasirinkti Jums tinkamiausią atsakymo variantą iš pateiktų pasirinkimų.

1. Jūsų lytis:

☐ Vyras

☐ Moteris

2. Jūsų amžius:

☐ 25 m. ir mažiau

☐ 26–35 m.

☐ 36–45 m.

☐ 46–55 m.

☐ 56 m. ir daugiau

3. Kurioje finansų sektoriaus srityje dirbate?

☐ Banke

☐ Kredito unijoje

☐ Draudimo bendrovėje

☐ Investicijų / turto valdymo įmonėje

☐ Apskaitos / audito įmonėje

☐ Kitoje finansų paslaugų įmonėje

4. Jūsų pareigos organizacijoje:

☐ Specialistas / darbuotojas

☐ Vyresnysis specialistas

☐ Skyriaus / komandos vadovas

☐ Aukščiausio lygio vadovas

5. Darbo stažas šioje organizacijoje:

☐ Mažiau nei 1 metai

☐ 1–3 metai

☐ 4–6 metai

☐ 7–10 metų

☐ Daugiau nei 10 metų

6. Organizacijos dydis (darbuotojų skaičius):

☐ Iki 50 darbuotojų

☐ 51–250 darbuotojų

☐ 251–500 darbuotojų

☐ 501–1000 darbuotojų

☐ Daugiau nei 1000 darbuotojų

7. Darbo pobūdis:

☐ Biure

☐ Nuotoliniu būdu

☐ Hibridiniu būdu (biuras ir nuotolis)

II Dalis. Vadovo lyderystės stilius

Šioje dalyje prašome įvertinti, kaip Jūsų tiesioginis vadovas elgiasi kasdienėje darbo aplinkoje. Teiginiai apibūdina skirtingus vadovavimo būdus, kurie gali būti daugiau ar mažiau būdingi Jūsų vadovui.

Naudokite šią vertinimo skalę:

1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Nei sutinku, nei nesutinku 4 – Sutinku 5 – Visiškai sutinku.

Atsakykite remdamiesi savo asmenine darbo patirtimi su vadovu.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
Transformacinis lyderystės stilius	<i>(Idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, asmeninis dėmesys)</i>					
7	Mano vadovas savo elgesiu rodo pavyzdį ir įkvepia pasitikėjimą.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Vadovas geba motyvuoti komandą siekti aukštesnių tikslų.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Vadovas skatina kūrybiškai mąstyti ir ieškoti naujų sprendimų.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo poreikius ir pastangas.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Vadovas aiškiai komunikuoja organizacijos viziją ir vertybes.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Vadovas geba suteikti emocinį palaikymą ir padrąšinimą.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Vadovas skatina mokymąsi ir profesinį tobulėjimą.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Vadovas priima sprendimus vadovaudamasis sąžiningumu ir vertybėmis.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Vadovas savo elgesiu stiprina pasitikėjimą organizacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Transakcinis lyderystės stilius	<i>(Sąlyginis atlygis, valdymas pagal išimtį)</i>					
17	Mano vadovas aiškiai nustato užduotis ir tikisi jų vykdymo.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Vadovas atlygina už gerai atliktą darbą ar pasiektus tikslus.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Vadovas pastebi klaidas ir jas iš karto ištaiso.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Vadovas kontroliuoja, kad darbai būtų atliekami pagal taisykles.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Vadovas dažnai primena apie atsakomybę už klaidas.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Vadovas vadovaujasi principu „rezultatai už atlygį“.	☐	☐	☐	☐	☐
Pasyvus lyderystės stilius	<i>(Nekontroliuojamas vadovavimas)</i>					
23	Vadovas vengia sprendimų, kol problema neišryškėja.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Vadovas retai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano darbą.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Vadovas nesikiša į darbuotojų veiklą, net kai reikia jo pagalbos.	☐	☐	☐	☐	☐

III Dalis. Organizacinis pasitikėjimas

Šioje dalyje pateikiami teiginiai apie pasitikėjimą Jūsų organizacijoje – tiek santykius su vadovu, tiek su kolegomis, tiek Jūsų požiūrį į pačią organizaciją. Kiekvieną teiginį įvertinkite pagal tai, kiek jis atitinka Jūsų patirtį ir nuomonę apie darbo aplinką.

Vertinimo skalė:

1 – Visiškai nesutinku 2 – Nesutinku 3 – Nei sutinku, nei nesutinku 4 – Sutinku 5 – Visiškai sutinku.

Atsakykite taip, kaip Jūs iš tikrųjų jaučiatės savo organizacijoje.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
Vertikalusis pasitikėjimas	<i>(Pasitikėjimas vadovu – kompetencija, sąžiningumas, įtrauktis, pagarba)</i>					
26	Mano vadovas elgiasi sąžiningai su darbuotojais.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Pasitikiu vadovo priimamais sprendimais.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Vadovas vertina mano nuomonę ir įtraukia į sprendimų priėmimą.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Vadovas palaiko atvirą ir skaidrią komunikaciją su darbuotojais.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Vadovas laikosi duotų pažadų.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Galiu laisvai išsakyti nuomonę savo vadovui.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Vadovas gerbia darbuotojus ir užtikrina teisingumą komandoje.	☐	☐	☐	☐	☐
Horizontalusis pasitikėjimas	<i>(Pasitikėjimas kolegomis – bendradarbiavimas, geranoriškumas, integralumas)</i>					
33	Kolegos padeda vieni kitiems spręsti darbo problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Tikiu, kad mano kolegos elgiasi sąžiningai.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Kolegos dalijasi informacija ir patirtimi.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Komandoje jaučiamas tarpusavio palaikymas ir bendradarbiavimas.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Galiu pasikliauti kolegomis net sudėtingose situacijose.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Mano komandos nariai laikosi duoto žodžio.	☐	☐	☐	☐	☐
Beasmenis (institucinis) pasitikėjimas	<i>(Pasitikėjimas organizacijos sistema, procesais, skaidrumu)</i>					
39	Pasitikiu organizacijos vadovybės sprendimais.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Organizacijoje laikomasi etikos ir atsakomybės principų.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Organizacijos komunikacija yra skaidri ir patikima.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Pasitikiu, kad organizacija saugo darbuotojų interesus.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Organizacija užtikrina duomenų ir informacijos saugumą.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Vadovybė priima sprendimus remdamasi objektyviais kriterijais.	☐	☐	☐	☐	☐
45	Jaučiu, kad organizacija veikia sąžiningai ir patikimai.	☐	☐	☐	☐	☐

Ačiū už skirtą laiką

2 priedas. Demografiniai tyrimo respondentų duomenys (sudaryta autorės)

Demografiniai duomenys	N (N=404)	Proc. (100%)
Lytis		
Moteris	245	60,6 %
Vyras	159	39,4 %
Amžius		
26–35 m.	157	38,9 %
36–45 m.	103	25,5 %
46–55 m.	89	22,0 %
25 m. ir mažiau	45	11,1 %
56 m. ir daugiau	10	2,5 %
Finansų sektoriaus sritis		
Banke	231	57,2 %
Apskaitos / audito įmonėje	73	18,1 %
Draudimo bendrovėje	52	12,9 %
Investicijų / turto valdymo įmonėje	28	6,9 %
Kitoje finansų paslaugų įmonėje	15	3,7 %
Kredito unijoje	4	1,0 %
Pareigos organizacijoje		
Specialistas / darbuotojas	212	52,5 %
Vyresnysis specialistas	133	32,9 %
Skyriaus / komandos vadovas	57	14,1 %
Aukščiausio lygio vadovas	2	0,5 %
Darbo stažas organizacijoje		
4–6 metai	130	32,2 %
1–3 metai	106	26,2 %
7–10 metų	93	23,0 %
Mažiau nei 1 metai	43	10,6 %
Daugiau nei 10 metų	32	7,9 %
Organizacijos dydis		
Daugiau nei 1000 darbuotojų	160	39,6 %
501–1000 darbuotojų	121	29,9 %
251–500 darbuotojų	48	11,9 %
51–250 darbuotojų	55	13,6 %
Iki 50 darbuotojų	20	5,0 %
Darbo pobūdis		
Hibridiniu būdu	235	58,2 %
Biure	130	32,2 %
Nuotoliniu būdu	39	9,7 %

3 priedas. Lyderystės stilių konstrukto elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Elementai	Teiginiai	M	SN
Transformacinis lyderystės stilius			
Idealizuota įtaka	Mano vadovas savo elgesiu rodo pavyzdį ir įkvepia pasitikėjimą.	3.34	1.28
Įkvepianti motyvacija	Vadovas geba motyvuoti komandą siekti aukštesnių tikslų.	3.24	1.26
Intelektinė stimuliacija	Vadovas skatina kūrybiškai mąstyti ir ieškoti naujų sprendimų.	3.27	1.26
Asmeninis dėmesys	Vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo poreikius ir pastangas.	3.26	1.29
	Vadovas aiškiai komunikuoja organizacijos viziją ir vertybes.	3.32	1.30
	Vadovas suteikia emocinį palaikymą ir padrąsinimą.	3.41	1.25
	Vadovas skatina mokymąsi ir profesinį tobulėjimą.	3.23	1.30
	Vadovas priima sprendimus remdamasis vertybėmis.	3.29	1.30
	Vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą.	3.16	1.31
	Vadovas stiprina pasitikėjimą organizacijoje.	3.30	1.32
Transakcinis lyderystės stilius			
Sąlyginis atlygis	Vadovas aiškiai nustato užduotis ir tikisi jų vykdymo.	3.53	1.10
	Vadovas atlygina už gerai atliktą darbą ar pasiektus tikslus.	2.99	1.22
Valdymas pagal išimtį	Vadovas pastebi klaidas ir siekia jas ištaisyti.	3.29	1.07
	Vadovas kontroliuoja, kad darbai būtų atliekami pagal taisykles.	3.29	1.17
	Vadovas primena apie atsakomybę už klaidas.	3.15	1.30
	Vadovas vadovaujasi principu „rezultatai už atlygį“.	2.73	1.37
Pasyvusis lyderystės stilius			
Nekontroliuojama lyderystė	Vadovas vengia sprendimų, kol problema neišryškėja.	2.60	1.30
	Vadovas retai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano darbą.	2.45	1.30
	Vadovas nesikiša į darbuotojų veiklą net ir tada, kai reikia jo pagalbos.	2.34	1.23

4 priedas. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto elementų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Elementas	Teiginiai	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SN)
Vertikalusis pasitikėjimas			
Patikimumas	Mano vadovas elgiasi sąžiningai su darbuotojais; Pasitikiu vadovo priimamais sprendimais.	3,28	1,26
Sąžiningumas	Vadovas palaiko atvirą ir skaidrią komunikaciją; Vadovas laikosi duotų pažadų.	3,23	1,33

Įtrauktis	Vadovas vertina mano nuomonę ir įtraukia į sprendimų priėmimą.	3,14	1,33
Pagarba	Galiu laisvai išsakyti nuomonę vadovui; Vadovas gerbia darbuotojus ir užtikrina teisingumą komandoje.	3,26	1,33
Horizontalusis pasitikėjimas			
Kompetencija	Kolegos padeda spręsti darbo problemas; Kolegos dalijasi informacija ir patirtimi.	3,52	1,18
Geranoriškumas	Komandoje jaučiamas tarpusavio palaikymas; Galiu pasikliauti kolegomis sudėtingose situacijose.	3,59	1,28
Integralumas	Kolegos elgiasi sąžiningai; Komandos nariai laikosi duoto žodžio.	3,55	1,25
Beasmenis pasitikėjimas			
Organizacijos patikimumas	Pasitikiu vadovybės sprendimais; Organizacija laikosi etikos principų.	3,06	1,27
Skaidrumas	Organizacijos komunikacija yra skaidri; Sprendimai grindžiami objektyviais kriterijais.	3,00	1,36
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Organizacija saugo darbuotojų interesus; Užtikrinamas duomenų saugumas; Organizacija veikia sąžiningai.	3,27	1,33