

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VESRLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖ IR POKYČIŲ VADYBA

JEVGENIJA KRIKŠČIŪNĖ

**VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SĄSAJOS SU
DARBUOTOJŲ PASITENKINIMU DARBU X DRAUDIMO
BENDROVĖJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS

2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VESRLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖ IR POKYČIŲ VADYBA

JEVGENIJA KRIKŠČIŪNĖ

**VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SAŠAJOS SU
DARBUOTOJŲ PASITENKINIMU DARBU X DRAUDIMO
BENDROVĖJE**

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų grupė: LPVvmis19-1

Vadovė

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

2021-05 -03.

Atliko

stud. Jevgenija Krikščiuinė

2021-05 -03

Recenzentas

Prof. dr. Tadas Sudnickas

2021- 05 - 25

VILNIUS

2021

TURINYS

TURINYS	3
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
SANTRUMPŲ ŽODINĖLIS	7
ĮVADAS	8
1. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TEORINIAI ASPEKTAI	11
1. Vadovavimo ir lyderystės sampratos	11
1.2. Lyderystės stiliai ir jų charakteristikos.....	13
1.3. Lyderystės kompetencijos ir jų ypatumai.....	17
1.4. Lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšis privačiame sektoriuje	21
1.5. Lyderystės kompetencijų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui COVID-19 pandemijos metu... 27	
2. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU X DRAUDIMO BENDROVĖJE VERTINIMO TYRIMAS	33
1. Tyrimo metodologija.....	33
2. Tyrimo rezultatai.....	42
2.2.1. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijos vertinimas.....	42
2.2.2. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas	51
2.2.3. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų sąsaja su darbuotojų pasitenkinimu darbu	62
3. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU X DRAUDIMO BENDROVĖJE VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	68
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	71
LITERATŪRA	73
SANTRAUKA	81
SUMMARY	82
PRIEDAI	83

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1. Lyderystės ir valdymo panašumai ir skirtumai
2. Bass lyderystės modelis
3. Transformacinės lyderystės dimensijos
4. Transakcinės lyderystės dimensijos
5. Visa apimantis lyderystės modelis
6. Lyderystės stilių poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu
7. Transformacinės lyderystės bruožų poveikis pasitenkinimui darbu
8. Transformacinės lyderystės ryšys su pasitenkinimu darbu
9. Transakcinės lyderystės ryšys su pasitenkinimu darbu
10. Tyrimo schema
11. Apibendrintas X draudimo kompanijos vadovų kompetencijų vertinimas
12. Apibendrintas X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Lyderystės kompetencijos ir subkompetencijos
- 2 lentelė. Lyderystės kompetencijos įprastu laiku ir krizės metu
- 3 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojams skirto klausimyno charakteristikos
- 4 lentelė. Demografinis respondentų pasiskirstymas
- 5 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų atsakomybės kompetencijų vertinimas
- 6 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų etiško elgesio kompetencijų vertinimas
- 7 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų naujovių diegimo kompetencijų vertinimas
- 8 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kokybės valdymo kompetencijų vertinimas
- 9 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų darbuotojų valdymo kompetencijų vertinimas
- 10 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų klientų valdymo kompetencijų vertinimas
- 11 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų Covid - 19 pandemijos valdymo kompetencijų vertinimas
- 12 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo palyginimas pagal skirtingus padalinius
- 13 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo palyginimas pagal skirtingas pareigas
- 14 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo palyginimas pagal skirtingą darbo stažą
- 15 lentelė. Pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimas
- 16 lentelė. Pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis vertinimas
- 17 lentelė. Pasitenkinimo vadovavimu vertinimas
- 18 lentelė. Pasitenkinimo papildomomis išmokomis vertinimas
- 19 lentelė. Pasitenkinimo apdovanojimų sistema vertinimas
- 20 lentelė. Pasitenkinimo veiklos sąlygomis vertinimas
- 21 lentelė. Pasitenkinimo santykiiais su kolegomis vertinimas
- 22 lentelė. Pasitenkinimo darbo pobūdžiu vertinimas
- 23 lentelė. Pasitenkinimo vidine komunikacija vertinimas
- 24 lentelė. Pasitenkinimo Covid-19 pandemijos valdymu vertinimas
- 25 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimas pagal padalinius
- 26 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimas pagal užimamas pareigas
- 27 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimas pagal darbo stažą
- 28 lentelė. Vadovo kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu skirstinių normalumo sąlygų vertinimo rodikliai
- 29 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajos
- 30 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsaja
- 31 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajos
- 32 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsaja
- 33 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajų skirtumai tarp padalinių

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Klausimynas

2 priedas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo kategorijos

SANTRUMPŲ ŽODYNĖLIS

KA – kompetencijų atsakingumo rodikliai

KE – kompetencijų etikos rodikliai

KN- kompetencijų naujovių rodikliai

KKO – kompetencijų kokybės rodikliai

KOD – kompetencijų, orientuotų į darbuotojus, rodikliai

KKL – kompetencijų, orientuotų į klientus, rodikliai

KCOV- kompetencijų, orientuotų į COVID-19 pandemijos valdymą, rodikliai

PDU- pasitenkinimo darbo užmokesčiu rodikliai

PAG - pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis rodikliai

PV - pasitenkinimo vadovavimu rodikliai

PPI/PPA -pasitenkinimo papildomomis išmokomis ir apdovanojimais rodikliai

PDS - pasitenkinimo darbo sąlygomis rodikliai

PK - pasitenkinimo kolegomis rodikliai

PDP - pasitenkinimo darbo pobūdžiu rodikliai

PVK - pasitenkinimo vidine komunikacija rodikliai

PCOV - pasitenkinimo COVID-19 pandemijos valdymu rodikliai

IVADAS

Temos aktualumas. Įmonių valdymas yra sudėtingas procesas, todėl yra svarbu, kad įmonių vadovai turėtų tinkamas lyderystės kompetencijas, padedančias siekti įmonės tikslų (Aitken ir Von Treuer 2014, 151). Tyrańska (2016, 22) teigia, kad atsižvelgiant į svarbų lyderystės vaidmenį įmonių sėkmei, lyderystės kompetencijos domina tyrėjus visame pasaulyje. Ruben (2019, 19) papildoma Tyrańska (2016) ir pažymi, kad lyderystė yra svarbi ne tik įmonių sėkmei (įskaitant ir darbuotojų pasitenkinimą), bet yra plačiai paplitusi ir kituose kontekstuose: politikoje, sporte, net ir religijoje. Norint sėkmingai veikti, įmonėms reikalingi patenkinti darbuotojai, nes darbuotojų pasitenkinimas gali turėti įtakos darbuotojo įsipareigojimui ir sąžiningumui, o tai savo ruožtu yra susiję su jų darbo našumu ir, žinoma, įmonės sėkme (Sila ir Širok 2018, 111). Norint pasiekti darbuotojų pasitenkinimą, darbo aplinka ir tinkamos lyderystės kompetencijos vaidina svarbų vaidmenį, nes pastarieji daro įtaką darbuotojų gyvenimo kokybei, jų elgesiui, suvokimui ir darbo kokybei (Sila ir Širok 2018, 111). An ir kt. (2020, 2) teigia, kad vadovų ir darbuotojų sąveika vaidina pagrindinį vaidmenį nustatant organizacinį pobūdį, pokyčius ir veiklos rezultatus. Pokyčiai darbo rinkoje dėl globalizacijos visame pasaulyje labai paveikė įmonių veiklą ir jų konkurencingumą (Surugiu ir Surugiu 2015, 132), todėl vadovų gebėjimas būti lyderiu ir pavyzdžiu savo darbuotojams su tinkamomis kompetencijomis yra vienas iš pagrindinių įrankių siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu. Be jau esančių globalizacijos sukeltų iššūkių (Surugiu ir Surugiu 2015, 132), 2020 metų COVID-19 pandemija dar labiau apsunkino padėtį tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonėms. Didėjantis sergamumas, mažėjantis įmonių pelnas, darbuotojų mažinimas paveikė ne tik viso pasaulio ekonomiką ar politiką, bet ir darbuotojų pasitenkinimą darbu, nes darbuotojai prarado galimybę bendrauti tiesiogiai su savo bendradarbiais ar vadovais (darbas iš namų, socialinis atstumas ir kt.), pasikeitė darbo aplinka (darbas iš namų ar pasikeitusi aplinka įmonėje), o dėl įmonių galimybės išlaikyti visus darbuotojus ribotumo atsirado darbuotojų baimė būti atleistiems (Arora 2020, 251).

Temos iširtumas. Lyderystės kompetencijos ir jų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui yra ne nauja tema ir nagrinėta skirtingų perspektyvų atžvilgiu (Ruben 2019, 19-28). Pavyzdžiui, 2015 m. „Amazon“ išvardijo daugiau nei 57000 knygų, kurių pavadinime buvo žodis „lyderystė“ (Ruben 2019, 19). Nors tiek užsienio (Aitken ir Von Treuer 2014; Ruben 2019; Sila ir Širok 2018 ir kt.), tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje (Vaitkevičius 2017; Ridikas 2017) aptinkama ne mažai mokslinių tyrimų, kuriuose vertinimas lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo ryšys, tačiau pasigendama naujausių mokslinių tyrimų, kuriuose buvo identifikuojama kokios lyderystės kompetencijos vadovams buvo reikalingos COVID-19 pandemijos laikotarpiu ir kokią reikšmę jos turėjo darbuotojų pasitenkinimui. Nors Arora (2020, 251-263) tyrė pasitenkinimą darbu informacinių technologijų sektoriuje Indijoje COVID-19 metu, Almohtaseb ir kt. (2020, 1231-1244) nagrinėjo

lyderystės pertvarkos poveikį vyriausybės darbuotojų pasitenkinimui darbu per COVID-19 pandemiją, Dirani ir kt. (2020, 380-394) pateikė atvejų analizės tyrimų apžvalgą, kurios rezultatai atskleidė esminių lyderystės kompetencijų reikalingumą reaguojant į pasaulinę krizę ir jos valdymą, o Bolwell (2020, 1-89) sukūrė net lyderystės kompetencijų reikalingų COVID-19 pandemijos metu, gaires. Visgi tyrinėjant Lietuvos mokslinę bazę pastebima mokslinių tyrimų, susijusių su lyderystės kompetencijų poveikiu darbuotojų pasitenkinimui COVID-19 pandemijos metu, stoka. Nors keletas mokslininkų, tokių kaip pavyzdžiui Raišiene ir kt. (2020, 1-21) atliko darbuotojų pasitenkinimo darbu COVID-19 pandemijos metu tyrimus, tačiau tyrimų vertinančių lyderystės kompetencijų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui COVID-19 pandemijos atveju nėra aptinkama. Šis faktas įrodo, kad analizuojama tema Lietuvoje yra mažai tyrinėta ir nauja, todėl jai būtina skirti papildomą mokslinį dėmesį. Tokio tipo tyrimo rezultatai papildytų ne tik teorines, bet ir praktines žinias, orientuotas į lyderystės kompetencijų pokyčius veikiančius darbuotojų pasitenkinimą pandemijos sukeltos krizės laikotarpiu. Vadovų kompetencijų pokyčiai nukreipti į darbuotojų išlaikymą ir pasitenkinimą darbu, ne tik pagerintų Lietuvos verslo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymą kriziniu laikotarpiu, bet ir sumažintų darbuotojų kaitą ir padidintų darbuotojų pasitenkinimą, kuris, kaip rodo užsienio tyrimų patirtys, teigiamai veikia bendrus įmonių veiklos rezultatus.

Darbo problema. Pasauliui susidūrus su COVID-19 pandemijos sukelta krize ir jos neigiamu poveikiu organizacijoms iškilo daug žmogiškųjų išteklių valdymo problemų, kurių sprendimų organizacijos ieško iki šiol. Kaip rodo naujausi moksliniai tyrimai (Arora 2020, 251-263; Almohtaseb ir kt. 2020, 1231-1244; Bolwell 2020, 1-89), pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria organizacijos ir jų lyderiai, yra susiję vadovų kompetencijomis išlaikyti darbuotojus ir užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kad būtų maksimaliai pasiekti veiklos rezultatai COVID-19 pandemijos metu. Reaguojant į krizę lyderiai yra priversti ugdyti naujas kompetencijas, susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymu. Visgi nors teoretikai ir praktikai vieningai pasisako už naujų lyderių kompetencijų ugdymo būtinumą, tačiau moksliskai nėra įrodyta, kokios lyderių kompetencijos turi reikšmės darbuotojų pasitenkinimui COVID-19 pandemijos atveju?

Darbo objektas – lyderystės kompetencijos darbuotojų pasitenkinimo darbu kontekste.

Darbo tikslas – teoriškai išnagrinėti ir empirinio tyrimo pagalba atskleisti lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas X draudimo bendrovės pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumus.
2. Nustatyti lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšį.
3. Identifikuoti lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo pokyčius Covid-19 pandemijos metu.

4. Nustatyti vadovo lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas X draudimo bendrovėje.
5. Pateikti siūlymus vadovo lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšio stiprinimui X draudimo bendrovėje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir anketinė apklausa

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, 7 poskyriai, 3 skyreliai išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas (95 šaltiniai). Darbe pateikta 33 lentelės, 12 paveikslų, 2 priedai. Darbo apimtis (be priedų) – 74 puslapių.

1. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SAŠAJŲ SU DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Vadovavimo ir lyderystės sampratos

Vadovavimas ir lyderiavimas yra terminai, kurie dažnai vartojami pakaitomis, tačiau jie nereiškia vieno ir to pačio - jie turi gana skirtingas reikšmes (Rose 2012, 6). Manoma, kad geri vadovai turėtų stengtis būti geri lyderiai, o geri lyderiai, turi turėti vadovavimo įgūdžių (Wajdi ir Nganjuk 2017, 75).

Lyderiai dažniau turi kryptį, ką ir kaip galima pasiekti, bei rengia vizijos įgyvendinimo strategijas. Jie motyvuoja žmones ir geba derėtis dėl išteklių ir kitos paramos, kad pasiektų savo tikslus. Priešingu atveju vadovai užtikrina, kad turimi ištekliai būtų gerai organizuoti ir pritaikyti geriausiems rezultatams pasiekti (Surji 2015, 156).

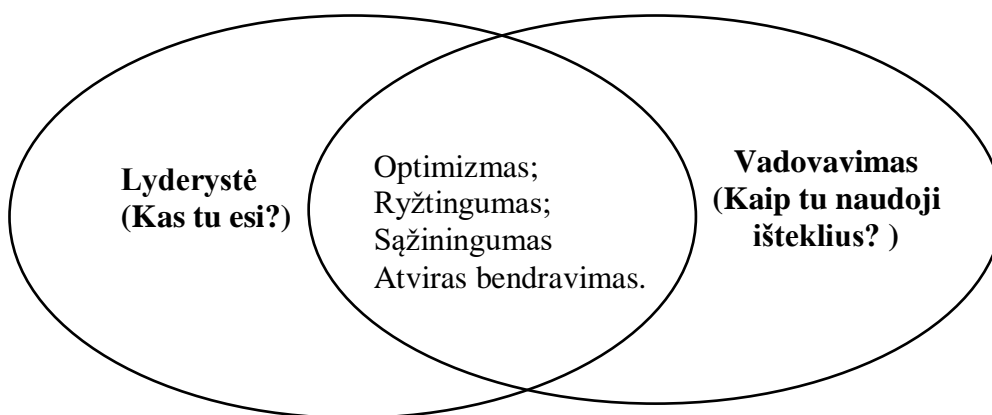
Nors galima manyti, kad visi vadovai yra lyderiai, tačiau tai nėra teisinga, nes kai kurie vadovai visiškai neturi lyderystės gebėjimų, o kai kurie darbuotojai, neužimdami jokių vadovaujančių pareigų, puikiai užima lyderio pozicijas. Todėl nuolat kyla ginčų dėl lyderių ir vadovų skirtumų. Tiesą sakant, kai kurie mokslininkai šias veiklas vertina kaip kraštutines priešingybes ir mano, kad geras vadovas negali būti geras lyderis ir yra priešingai (Billsberry ir kt. 2018, 170-182).

Remiantis šiuolaikiniais požiūriais, vadovai pirmiausia yra administratoriai: sudaro verslo planus, analizuoja ir sudaro biudžetus, bei kontroliuoja, kaip atliekamos darbo užduotys ir pan. Administratoriaus statusas yra priešingas darbuotojų norams, kurie nori būti vedami, o ne valdomi. Kita vertus, lyderiai nustato pokyčius organizacijose. Tarp vadovavimo ir lyderiavimo yra subtilus skirtumas: jei vadovavimas yra būtina bet kurios organizacijos ar verslo funkcija, tai lyderiavimas labiau orientuojamas į santykių tarp vadovybės ir darbuotojų kūrimą, kad būtų užtikrinimas ir skatinamas sklandus organizacijos veiklos vykdymas (Mironescu 2013, 249). Vadovavimas apima kasdienį verslo tikslų stebėjimą, problemų sprendimą tinkamu laiku, skyrių valdymą neviršijant jų biudžeto nustatytų ribų, darbo susitikimus, derybas. Kita vertus lyderiavimo pagalba kuriamos verslo idėjos, motyvuojami darbuotojai, vykdomi vidinės ar išorinės aplinkos pokyčiai (Mironescu 2013, 249). Taigi, vadovavimas gali būti laikomas vykdomąja verslo funkcija (veiklos planavimas, biudžeto planavimas, vertinimas, tarpininkavimas, derybos, skyrių darbo kontrolė), o lyderystė yra specialus tarpasmeninių santykių kūrimo tipas (vertybių kūrimas, motyvacijos skatimas, treniravimas, koučingas ir kt.).

Vadovavimas ir lyderystė apima unikalų veiklų ar funkcijų rinkinį. Nors lyderiai ir vadovai turi tam tikrų panašumų, nes jie abu daro poveikį kitiems, pasitelkdami specifines galias tam tikriems

tikslams pasiekti, tačiau mokslininkai pastebi ir keletą ryškių skirtumų (Wajdi ir Nganjuk 2017, 75-84). Nors vadovai palaiko sklandžiai veikiančias darbo vietas, skatina naujas funkcijas ir kelia trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus ir vykdo kitą organizacijoms svarbią veiklą, tačiau šiandien konkurencingoje verslo aplinkoje ypatingai reikalingas efektyvus šių veiklų valdymas, o efektyvumas dažniausiai priklauso nuo lyderių (Billsberry ir kt. 2018, 170-182).

Visgi naujausiais tyrimais bandoma įrodyti, kad efektyviai ir sėkmingai veikianti organizacija negali veikti be lyderių ir atvirkščiai, organizacija negali pasiekti aukštų rezultatų be vadovų. Atsižvelgiant į tai žemiau pateikiama N. Azad ir kt. (2017) diagrama, kuri grindžiama tuo, kad lyderis yra tas, kas jis yra, o vadovas yra tas, kuris naudoja organizacijos išteklius (žr. 1 pav.)



1 pav. Lyderystės ir valdymo panašumai ir skirtumai

(cit. pagal Azad ir kt. 2017, 102)

1 paveiksle pateikti du procesai (lyderystė ir vadovavimas), teoriškai yra neveiksmingi, nes jiems tarpusavyje nedirbant kartu nėra pasiekiami norimi organizacijos rezultatai. Diferencijavimas šių dviejų sąvokų kelia riziką nepaaiškinti kaip panaudoti žmogiškąjį kapitalą kaip nematerialųjį turtą organizacijos misijai įgyvendinti. Organizacijos turi greitai prisitaikyti, kad išliktų. Tokiose struktūrose vadovavimas ir lyderystė yra vieno konstrukto tęstinumas (Azad ir kt. 2017, 102). Lyderystė ir vadovavimas sutampa keliose pagrindinėse srityse, įskaitant optimizmą, ryžtingumą, vientisumą ir atvirą komunikaciją. Labai efektyvioms organizacijoms reikia gebėjimų greitai atkurti fizines ir dvasines jėgas, todėl įvardintos sritys yra ypatingai svarbios (Azad ir kt. 2017, 102).

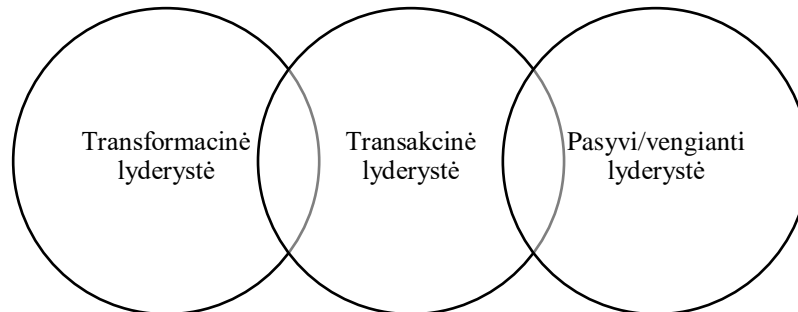
Apibendrinant galima teigti, kad tam tikros charakteristikos priklauso tiek stipriems lyderiams, tiek ir efektyviems vadovams. Tai lemia, kad dažnai reikia, jog tiek lyderiai, tiek vadovai vienu metu atliktų savo vaidmenis, kad būtų pasiektas bendras organizacijos rezultatas. Akivaizdu, kad išskirtinis lyderis nėra vertesnis už efektyvų vadovą ir atvirkščiai. Todėl kiekvienas asmuo, kurio darbas apima atsakomybę už kitus, bus efektyvesnis, jei jis derins lyderystės ir valdymo įgūdžius skirtingomis proporcijomis, priklausomai nuo savo padėties ir veiklos aplinkybių. Visgi galima sutikti su požiūriu, kad sėkminga organizacija niekada nebus jei neturės vadovų ir atvirkščiai organizacija

niekada efektyviai neveiks jei neturės lyderių. Vadovai ir lyderiai yra papildantys savo savybėmis vienas kitą, o šių savybių rinkinys užtikrina bendrą organizacijos sėkmę.

1.2. Lyderystės stiliai ir jų charakteristikos

Šiuolaikinėms organizacijoms reikia sėkmingų lyderių, kurie galėtų suprasti greitai besivystančios pasaulinės aplinkos sudėtingumą. Sėkmingų organizacijų lyderių užduotis yra gerai struktūrizuoti tarpusavio santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, užtikrinantys didesnę organizacijos veiklos efektyvumą darbuotojų atžvilgiu (Wamy ir Swamy 2014, 57). Santykiui kūrimui organizacijoje reikšmingą poveikį turi lyderystės stilius. Analizuojant naujausią mokslinę literatūrą pastebima, kad pagrindiniai lyderystės stiliai, kuriuos išskiria autoriai (Jami 2018, 26; Amanchukwu ir kt. 2015, 10; Wamy ir Swamy 2014, 58; Garg ir Ramjee 2013, 1412; Clinebell ir kt. (2013, 141-143) , kaip dažniausiai organizacijoje vyraujančiais stiliais yra transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė ir pasyvi lyderystė.

Per eilę metų buvo išskirtos 3 pagrindinės lyderystės teorijos – broožų, elgesio ir situacijos/atsitiktinumo teorijos. Kiekviena iš šių teorijų apibūdina skirtingas lyderystės dimensijas ir jų poveikį lyderių bei jų pasekėjų santykiams (Garg ir Ramjee 2013, 1412). Vis dėlto didžioji dalis literatūros orientuojasi į transformacinę ir transakcinę lyderystę (Garg ir Ramjee 2013, 1412), o Clinebell ir kt. (2013, 141-143) išskiria ir pasyvią/vengiančią lyderystę (žr. 2 pav.)



2 pav. Bass lyderystės modelis

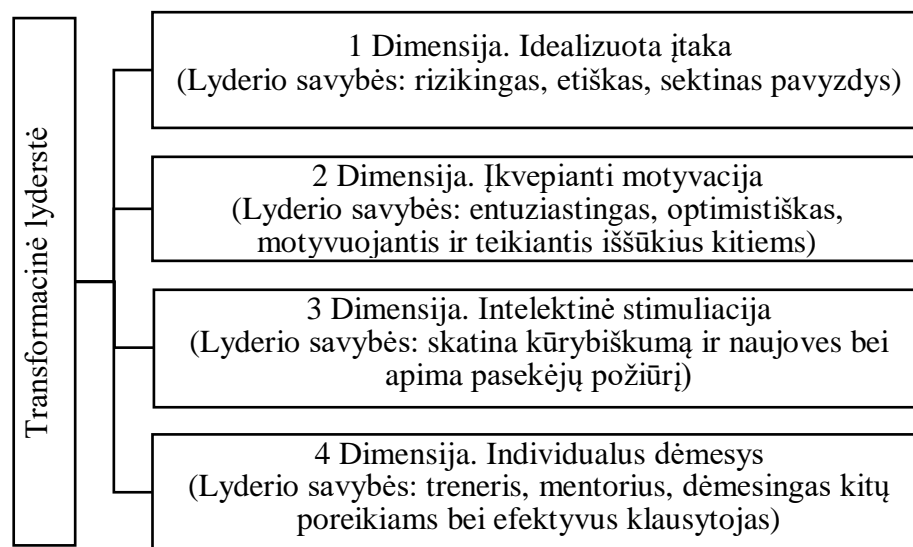
(sudaryta autoriaus remiantis Garg ir Ramjee 2013, 1412; Clinebell ir kt. 2013, 141-143)

Transformacinė lyderystė. Sąvoka „transformacinė lyderystė“ buvo sugalvota dar 1973 m., kai James Dawnton pateikė sąvoką viename iš sukilėlių laikraščių, tačiau James MacGregor Burns buvo tas žmogus, kuris savo 1978 m. klasikiniame tyrime pristatė šį terminą plačiąja prasme vienoje politinės lyderystės knygoje pavadinimu „Lyderystė“ (Mumbai 2014, 5). Pastaraisiais metais yra kilęs didžiulis susidomėjimas transformacine lyderyste, nes buvo įrodyta, kad transformaciniai lyderiai sukuria didesnę savo darbuotojų pasitenkinimą nei tie, kurie naudojami kitais vadovavimo stiliais (Garg ir Ramjee 2013, 1411).

U.D. Abasilim, D.E. Gbervbie ir O.A. Osibanjo (2019) teigia, kad transformacinės lyderystės vadovavimo stilius skatina darbuotojus peržengti savo interesų ribas, kad būtų pasiekti

organizaciniai tikslai, kurie viršytų originaliuosius lūkesčius. Tai daroma pakeitus jų suvokimą, elgesį, moralę, idėjas, interesus ir vertybes (Abasilim, Gbervbie ir Osibanjo 2019, 2). Transformaciniai lyderiai yra apibūdinami kaip tie, kurie mėgsta motyvuoti ir įkvėpti savo darbuotojus siekti precedento neturinčius rezultatus ir šio proceso metu kurti savo pačių lyderystės kompetencijas (Abasilim, Gbervbie ir Osibanjo 2019, 3). Jie skatina savo darbuotojus ieškoti sprendimų būdų, o ne nuolatos pateikia patys atsakymus (Garg ir Ramjee 2013, 1412). Mokslininkai pažymi, kad transformaciniai lyderiai yra teigiamai susiję su darbuotojų rezultatais, darbuotojų įsipareigojimais, pasitenkinimu, individualiu ir grupės rezultatais, organizaciniu efektyvumu ir orientavimu į darbuotojus (Top, Abdullah ir Faraj 2020, 50 cit. iš. Budur ir Demir 2019). Be to, transformaciniai lyderiai skatina pasitikėjimą darbo vieta ir dalijasi autoritetu priimdami skirtingus sprendimus (Top, Abdullah ir Faraj, 2020, 50). Jie atstovauja demokratiniam vadovavimo stiliui, kuris grindžiamas darbuotojų diskrecijos teise dirbti, todėl jų darbas yra geresnis nei autokratinio stiliaus lyderių (Top, Abdullah ir Faraj 2020, 50 cit. iš. McCleskey 2014).

Žemiau esančiame paveiksle pateikiamos 4 pagrindinės transformacinei lyderystei būdingos dimensijos (lyderio elgesio bruožai) (žr. 3 pav.).



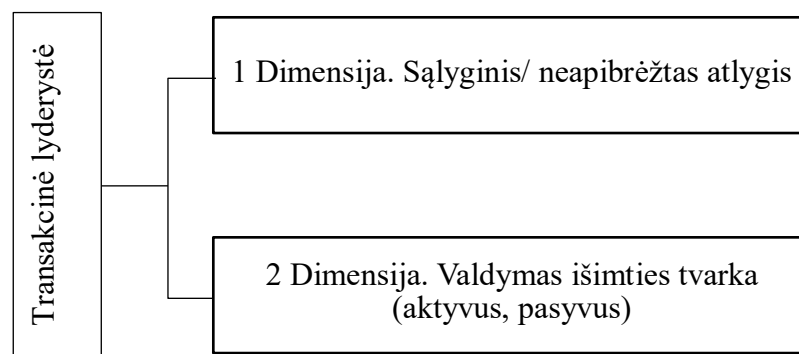
3 pav. Transformacinės lyderystės dimensijos

(cit. Alkhaja ir Miniano 2019, 134)

B.A. Alkhaja ir C.M.M Miniano (2019, 135) analizuodami transformacinės lyderystės dimensijos modelį teigia, kad pirmoji transformacinės lyderystės dimensija yra idealizuota įtaka, kuri aiškina, kad lyderis yra rizikuojantis asmuo, kuris demonstruoja aukštus etinio ir moralinio elgesio standartus ir yra pavyzdys savo darbuotojams. Atitinkamai jis yra gerbiamas ir vertinamas remiantis dviem vienas kitam reikšmės turinčiais aspektais: elgesiu ir priskirtais elementais. Antroji dimensija yra įkvepianti motyvacija, kuri aiškina, kad transformacinis lyderis yra ir entuziastingas, ir optimistiškas, motyvuojantis ir įkvepiantis savo pasekėjus, keliantis jiems iššūkius. Trečioji dimensija yra intelektinė stimuliacija, ji grindžiama tuo, kad transformacinis lyderis skatina

kūrybiškumą ir naujoves įtraukdamas pasekėjų perspektyvas sprenddamas problemas ir ieškodamas sprendimų. Ir ketvirtoji dimensija yra individualizuotas dėmesys, kuri aiškina, kad lyderis veikia kaip treneris ar mentorius, atidžiai stebėdamas savo pasekėjų individualius poreikius. Be to šiai dimensijai priskiriamas ir efektyvus klausymo požymis. Būti efektyviu klausytoju yra gyvybiškai svarbu, nes lyderis privalo su kiekvienu pasekėju bendrauti asmeniškai ir jį išklausti (Alkhaja ir Miniano 2019, 134, cit. iš Bass ir Riggio 2006). Individualus dėmesys yra paremtas lyderių rūpesčiu darbuotojais, kad šie galėtų išnaudoti visą savo potencialą. Tai reiškia kiekvieno darbuotojo individualių poreikių ir siekių nustatymą bei rėmimą darbuotojų ugdymu per mokymus ir pan. (Clinebell ir kt. 2013, 142).

Transakcinė lyderystė. Šis lyderystės stilius yra visiškai priešingas transformacinei lyderystei - jis remiasi darbuotojų motyvavimu atlygiais ir bausmėmis. Transakcinės lyderystės stilius grindžiamas koordinuota veiklos priežiūra, konkrečiu veiklos organizavimu ir nuolatinio veiklos stebėjimu. Šiam lyderystės stiliui nebūdingas naujovių diegimas. Vietoj to, visi veiklos procesai yra nuoseklūs ir nuspėjami. Be to darbo metu padarytos klaidos ir iškilusios problemos yra kruopščiai tiriamos (White 2018). Keskes (2014) teigia, kad transakcinė lyderystė nurodo dinamiškus mainus tarp organizacijų vadovų (lyderių) ir darbuotojų, kur vadovai nustato konkrečius tikslus ir stebi darbuotojų progresą. Tai yra lyderystės tipas, kur yra kuriami sutartiniai santykiai, kurie egzistuoja tarp vadovo ir pavaldinių (Winkler 2010). Tokie santykiai yra pagrįsti tik savo interesais ir apima keitimosi kaštais procesą (Clinebell ir kt. 2013). Remiantis Bass modeliu yra išskiriamos dvi sandorių



lyderystės dimensijos (žr. 4 pav.)

4 pav. Transakcinės lyderystės dimensijos

(sudaryta autoriaus pagal Hoxha 2019, 49)

Sąlyginis/neapibrėžtas atlygis yra paremtas vadovų tikslais ir darbuotojų lūkesčiais, yra naudojamas atlygiu ir darbuotojų paaukštinimu (Hoxha 2019, 49). S. Clinebell ir kt. (2013, 141) teigia, kad ši technika pagrįsta bausmėmis ir atlygiu už laukiamą rezultatą.

Valdymas išimties tvarka yra skirstomas į du lygius. Pirmasis lygis yra aktyvus valdymas išimties tvarka, kuris nurodo nuolatinį vadovo stebėjimą, kad būtų užtikrinta, jog užduotys būtų vykdomos, rastos problemos išspręstos, o procedūros sustiprintos (Hoxha 2019, 49). U.D. Abasilim,

D.E. Gberebie ir O.A. Osibanjo (2019, 3) teigia, kad taikant šią techniką vadovas nuolat išlaiko budrumą ir stebi savo darbuotojus. Antrasis lygis t.y. pasyvus valdymas išimties tvarka pasireiškia, kai lyderiai reaguoja tik tada, kai iškyla problemos (Yahaya ir Ebrahim 2016, 192).

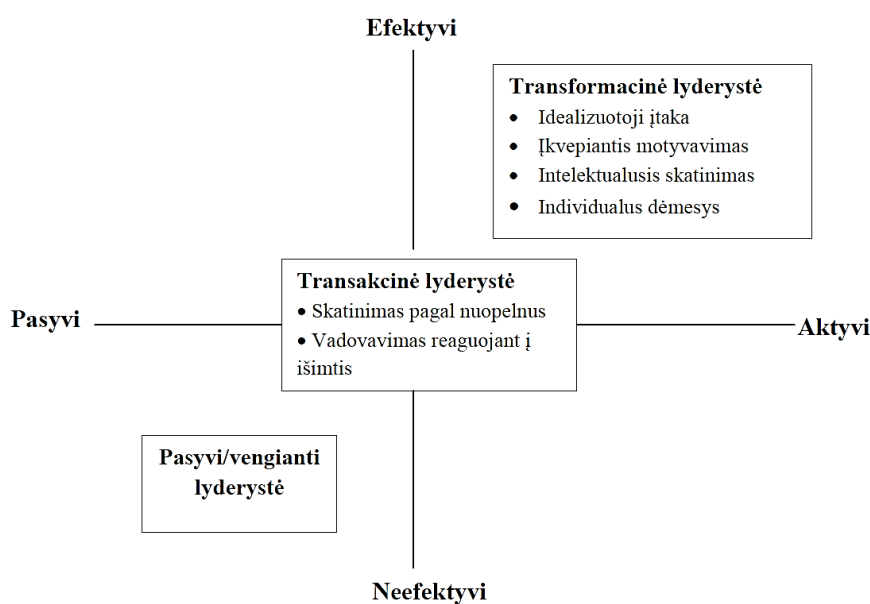
S. Clinebell ir kt. (2013) teigia, kad vis dėl to taikant šį lyderystės tipą svarbus pastebėjimas yra tas, kad atlygio ar baudų taikymas priklauso nuo dviejų sąlygų:

1. Turi būti norima gauti atlygį arba išvengti baudų iš darbuotojo pusės.
2. Turi būti taikoma tam tikra vadovo kontrolė ir laisvė apdovanoti ar bausti (Clinebell ir kt. 2013, 141)

Vis dėlto darbuotojų atlyginimai ir paaukštinimas dažnai priklauso nuo vidaus politikos ir tokių veiksnių, kaip kvalifikacija ar esama konkurencija, o baudos paprastai skiriamos pažeidus tam tikrus reglamentus (Clinebell ir kt. 2013, 141).

Pasyvi/vengianti lyderystė. Pasyvi/vengianti lyderystė praktiškai reiškia lyderystės nebuvimą, lyderis vengia priimti sprendimus, nesinaudoja savo autoritetu ir vengia atsakomybės (Clinebell ir kt. 2013, 141). Lyderystės literatūroje teigiama, kad pasyvi/vengianti lyderystė kenkia darbuotojų saugumui, nes pasyvus elgesys signalizuoja, kad lyderis nėra atsidavęs organizacijai ir jos tikslų įgyvendinimui. Tokie lyderiai vengia atsakomybės prižiūrint ir priimant sprendimus (Clinebell ir kt. 2013, 141). Šiam lyderystės stiliui yra būdinga vadovavimo stoka ir nesugebėjimas prisiimti atsakomybės už priimtus sprendimus, veiklos valdymą ir koordinavimą (Abasilim, Gberebie ir Osibanjo 2019, 3).

Išanalizavus visus tris lyderystės stilius žemiau pateikiamas apibendrintas visaapimantis



lyderystės modelis (žr. 5 pav.)

5 pav. Visa apimantis lyderystės modelis

(sudaryta autoriaus, pagal Abasilim, Gberebie ir Osibanjo 2019, 2; Top, Abdullah ir Faraj 2020, 50 cit. iš. Budur ir Demir 2019; Alkhaja ir Miniano 2019, 134, cit. iš Bass ir Riggio 2006 Hoxha 2019, 49; Yahaya ir Ebrahim 2016, 192; Clinebell ir kt. 2013, 141-143)

Kaip matoma 5 paveiksle visa apimanti lyderystės teorija susideda iš trijų dalių (transformacinė, transakcinė, pasyvi/vengianti lyderystė) ir taip pat apima septynis skirtingus veiksnius sudarytus iš keturių transformacinės, dviejų transakcinės ir dviejų pasyvios/vengiančios lyderystės veiksmų.

Apibendrinant galima teigti, kad nors dažnai mokslinėje literatūroje sutinkama, kad transformacinė lyderystė yra palankiausias vadovavimo stilius šiuolaikinėje organizacijoje, tačiau visapusiškai su šia nuomone sutikti negalime. Norint efektyviai vadovauti, prie konkrečios situacijos bei aplinkos ir jai keliamų reikalavimų, reikia pritaikyti tinkamiausią lyderystės stilių. Kiekvienu atveju gali būti efektyvus vis kitas lyderystės stilius, todėl geras vadovas turi sugebėti įvertinti kiekvieną situaciją ir pritaikyti tinkamiausią sprendimų modelį.

1.3. Lyderystės kompetencijos ir jų ypatumai

Identifikavus lyderystės stilius ir lyderiavimui būdingus elgsenos bruožus, toliau yra svarbu didesnę dėmesį skirti individualiems lyderystės gebėjimams ar kompetencijoms.

Kaip teigia B.D. Ruben (2019, 21) pirmoji lyderystės kompetencijų sistema buvo paskelbta 2006 m. o šiek tiek modifikuota, papildyta ir atnaujinta 2012 m. ir 2017 m. Šio lyderystės projekto tikslas buvo pateikti mokslinių ir profesinių darbų apžvalgą apie tai, ką lyderiai gali ir ką turėtų daryti norint sėkmingai pasiekti savo ir organizacijos tikslų. Susistemintus mokslinių darbų apžvalgą buvo išskirtos kompetencijos, kurios laikomos svarbiomis suprantant, vertinant ar tobulinant lyderystės praktiką organizacijoje (Ruben 2019, 21). Manoma, kad „kompetencija“ reiškia, kad tiek žinios, tiek įgūdžiai yra svarbūs lyderystės efektyvumo elementai. Žinios reiškia lyderių supratimą apie koncepciją. Įgūdis reiškia sėkmingą šių žinių pritaikymą (Ruben 2019, 22).

B. D. Ruben (2019), siekdamas atnaujinti sukurtą lyderystės kompetencijų sistemą, 2019 m. atliko dar 100 mokslinių, profesionalių ir populiarių šaltinių, nagrinėjančių lyderystės temą, turinio apžvalgą, kurios pagrindu nustatė ir išryškino kompetencijas, kurias autorius laikė svarbiomis vertinant organizacijų lyderystės praktiką. Autorius nustatė, penkias pagrindines lyderystės kompetencijų grupes (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Lyderystės kompetencijos ir subkompetencijos

Analitinės kompetencijos	Asmeninės kompetencijos	Bendravimo kompetencijos	Pozicinės kompetencijos	Organizacinės kompetencijos
Įsivertinimas	Charakteris, vertybės, etikos ir moralės principai	Pasitikėjimas ir charizma	Mokslas	Vizijos nustatymas

Problemos apibrėžimas	Pažintiniai gebėjimai ir kūrybiškumas	Įtaka ir įtikinėjimas	Patirtis	Valdymas ir priežiūra
Suinteresuotų šalių analizė	Entuziazmas	Tarpasmeninė ir grupinė orientacija	Ekspertizė	Informacijos ir žinių valdymas
Organizacijos sistemų analizė	Aukšti standartai	Klausymas, dėmesys, klausimų uždavimas – atsakymai, mokymas	Sektoriaus žinios	Technologiniai gebėjimai
Technologijų padedančių lyderystei analizė	Asmeniniai įsitikinimai ir atkaklumas	Viešas kalbėjimas, prezentacijų atlikimas, debatai, diskusija	Organizacijos žinios	Pokyčių ir krizių valdymas
Problemų sprendimas	Savidisciplina ir pasitikėjimas savimi	Įvairovė ir tarpkultūrinė orientacija	Susipažinimas su užduotimis ir jų tipais	Mokymas, koučingas ir instruktavimas
Rezultatų peržiūra ir analizė	Tolerancija neapibrėžtumui ir rizikos prisiėmimas	Sektinas pavyzdys	Kalba ir žodynas	Bendradarbiavimas ir įgalinimas

Šaltinis: cit. pagal B.D. Ruben 2019, 23.

Analitinės kompetencijos. Ši kompetencijų kategorija dažnai apibūdinama kaip svarbi lyderystės veiksmingumui. Ji yra susijusi su žiniomis ir įgūdžiais, reikalingais norint būti efektyviems, sąmoningiems, apgalvotiems ir atidiems savo bei kitų jausmams ir tikslams (Ruben 2019, 21). Analitinės kompetencijos įsivertinimą, situacijų ir problemų išaiškinimą, suinteresuotųjų subjektų ir sistemos klausimų vertinimą, technologijų padedančių lyderystei analizę, problemų sprendimą ir rezultatų peržiūrą bei analizę.

Asmeninės kompetencijos. Tradiciškiausia ir labiausiai žinoma kompetencijų kategorija, apimanti, lyderių charakterį, vertybes, pažinimo galimybes, kūrybiškumą įsitikinimus, entuziazmą, aukštus standartus, savidiscipliną, pasitikėjimą savimi, toleranciją neapibrėžtumui ir rizikos prisiėmimą (Ruben 2019, 21). Mokslininkai pabrėžia, kad asmeninės kompetencijos yra stabiliausios kompetencijos, susiformavusios per ilgą asmenybės vystymosi laikotarpį ir yra sunkiausiai pakeičiamos (Vaculik, Prohacker ir Smutny 2014, 337). Atsižvelgiant į tai, asmeninės kompetencijos ne tik yra svarbios atrenkant lyderius vadovauti skirtingoms komandoms, bet ir prognozuojant, kuris lyderis būtų tinkamesnis vadovauti komandai (Vaculik, Prohacker ir Smutny 2014, 338).

Organizacinės kompetencijos. Į šį kompetencijų klasterį įeina vizijos nustatymas, strategijos kūrimas ir vykdymas, žinių valdymas, bendradarbiavimas ir įgalinimas, instruktavimas, pokyčių ir krizių valdymas bei administracinių gebėjimų, kurie laikomi svarbiais asmens lyderystės efektyvumui grupėje, organizacijoje, valdymas (Ruben 2019, 22). Organizacinių kompetencijų nustatymas yra labai svarbus organizacijų, teikiamų paslaugų kokybei, veiklos veiksmingumui ir sėkmei (Aitken ir Treuer 2014, 155). Kitaip tariant organizacinės kompetencijos lemia organizacijos pokyčius ir plėtrą (Aitken ir Treuer 2014, 167).

Pozicinės kompetencijos. Su šiuo klasteriu susijusios kompetencijos apima dalykines žinias ir įgūdžius, kurie yra būtini efektyviai lyderystei konkrečioje verslo srityje. Į šią kategoriją įeina išsilavinimas, patirtis, žinios apie verslo sektorių, konkrečią organizaciją ir jos veiklą, bei kalba ir žodynas (Ruben 2019, 22). Pozicinės kompetencijos yra mažai tirtos mokslinėje literatūroje, todėl naujausių duomenų apie jų vertinimo būtinumą ir veiksmingumą nėra aptinkama.

Bendravimo kompetencijos. Šis kompetencijų klasteris apima žinias ir įgūdžius, reikalingus efektyviai bendrauti tarpasmeninėse, grupinėse, organizacinėse ir viešose verslo aplinkose. Konkrečios komunikacijos kompetencijos apima pasitikėjimą ir charizmą, įtikinėjimą, tarpasmeninių santykių kūrimą ir komandos formavimą, klausymą ir klausimų uždavimą, rašymą ir kalbėjimą, tarpkultūrinius santykius ir sektino pavyzdžio demonstravimą (Ruben 2019, 22). Kitaip tariant lyderio bendravimo kompetencijos gali būti apibrėžiamos kaip asmens ar grupės asmenų skatinimas sistemingai ir prasmingai dalintis informacija, naudojant bendravimo įgūdžius (Luthra 2015, 3). Komunikacijos žinios ir įgūdžiai yra vienareikšmiškai reikalingi lyderiui. Šių kompetencijų pagalba yra išlaikomas ryšys tarp darbdavio ir darbuotojų, klientų, tiekėjų, partnerių, akcininkų ir kitų organizacijos suinteresuotų šalių. Organizacijos vadovai, kurie yra pakankamai sumanūs bendrauti atsakingai ir dažnai, laikydamiesi puikiai suplanuotos ir specialios komunikacijos politikos, padeda skatinti ne tik darbuotojų, bet ir partnerių bei klientų pasitenkinimą organizacija (Luthra 2015, 3).

Ryšys tarp žinių (arba supratimo) ir įgūdžių (arba gebėjimo elgtis), bet kurioje kompetencijos srityje gali būti vienas kitą stiprinantis / praturtinantis, arba kai kuriais atvejais abipusiai slopinantis / mažinantis (Ruben 2019, 22). Pavyzdžiui, „empatija“ turi reikšmę, kurią kiekvienas atskiras lyderis gali suprasti arba ne. Šios reikšmės supratimas arba nesupratimas yra laikomas vienu iš lyderio kompetencijų aspektų. Gebėjimas įgyvendinti į empatiją orientuotą elgesį yra kitas lyderio kompetencijos komponentas. Atsižvelgiant į tai, galima nuodugniai suprasti empatijos sąvoką ir veiksmingai įgyvendinti tai, kas paprastai laikoma empatiniu elgesiu ir atvirkščiai (Ruben 2019, 23). Remiantis pateiktu pavyzdžiu galima teigti, kad teorinis kompetencijos supratimas be atitinkamo sugebėjimo jos pritaikyti praktikoje yra dažna problema, su kuria susiduria potencialūs lyderiai. Taip pat dažnai pastebima ir atvirkštinė problema, kai lyderiai veiksmingai taiko tam tikrus įgūdžių rinkinius praktikoje, tačiau dažnai be atitinkamų žinių ar sugebėjimo suformuluoti to įgūdžio pagrindą, tikslą ar vertę (Pfeiffer 2015, cit. iš Ruben 2019, 23). Atsižvelgiant į tai galima manyti, kad abi kompetencijos dimensijos (žinios ir įgūdžiai) yra viena kitą papildančios ir, idealiu atveju, viena kitą stiprinančios. Konkrečios kompetencijos pobūdžio ir vertės supratimas gali padidinti tikimybę, kad gebėjimus, susijusius su kompetencijos sritimi, bus galima pritaikyti įvairiose verslo valdymo praktikose.

Šioje darbo dalyje pateiktoje B.D. Ruben (2019) lyderystės kompetencijų sistemoje pasirinkta perspektyva pabrėžia asmens asmenines žinias ir tikslingą elgesį. Visgi autoriai (Hernandez, Eberly ir

Johnson 2011; Northouse 2018; Ruben ir Gigliotti 2019, cit. iš Ruben 2019, 26) pažymi, kad lyderiui reikalingų kompetencijų pritaikymo praktikoje veiksmingumui daug reikšmės turi ir netyčinis elgesys, situaciniai veiksniai, pasekėjų jautrumas ir pasekmės, gebėjimai, lyderio ir potencialių pasekėjų suderinimumas ir kt. daugybė papildomų perspektyvų ir veiksmų, plačiai aptartų lyderystės literatūroje.

Kaip minėta anksčiau, kompetencijos apima žinių ir įgūdžių rinkinį, o norint jį pakeisti ir lavinti, reikia įdėti daugiau pastangų nei tik organizuoti mokymus ar kursus, kad vadovai įgytų lyderiui būdingas kompetencijas (Appiah-Adu ir Aming 2016, 30). Lyderystės kompetencijų ugdymas organizacijoje gali būti įvairių formų. Labiausiai paplitusios praktikos yra koučingas ir mentorystė, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys, konkretūs darbo uždaviniai, tinklų kūrimas, įmonių atvejų analizė, kompiuterinės simuliacijos, bei praktinis vidinis ir išorinis mokymasis (Zechrer ir kt. 2014, 59-73; Das ir Panda 2015, 14757-14761; Sindel ir Sindel 2016; Salicru ir kt. 2016, 12-20; Frederick 2018; Lacerenza ir kt. 2017, 1686-1718).

Z. Norzailanas ir kt. (2016, 394-399) pasiūlė principus, kurių reikia laikytis norint įgyti lyderystės kompetencijų. Pirmasis principas yra sąmoninga praktika, kuri pabrėžia faktą, kad žinių ir įgūdžių tobulinimui reikia nuolatinės praktikos, pakartojimo ir lavinimo. Besimokantiems lyderiams turi būti suteikta galimybė išbandyti mokomus įgūdžius, suklysti, pasimokyti iš klaidų ir pakartoti bandymus, kad įgytų meistriškumą (Norzailanas ir kt. 2016, 396). Kitaip tariant organizacijose taikoma lyderystės kompetencijų mokymo programa turi būti sukurta taip, kad suteiktų būsimiems lyderiams galimybę toliau bandyti išmokti atitinkamas kompetencijas ir mokytis iš tų klaidų.

Antrasis principas yra patirties tankis, kurį pasak Norzailanas ir kt. (2016, 396) galima užtikrinti, sukuriant besimokantiems lyderiams stresines ir iššūkius keliančias situacijas. Tai pasiekama įtraukiant besimokančius lyderius į sudėtingas užduotis, griežtus terminus ir nepažįstamas problemas. Sukeliamas stresas ir iššūkiai išryškina besimokančiojo kūrybiškumą, sustiprina jo psichologinį atsparumą bei padidina jo psichologinį atsparumą sprendžiant stresines ir sunkesnes darbinės situacijas (Shin ir kt., 2015, 594).

Trečiasis lyderystės kompetencijų ugdymo principas apima reflektyvų mokymosi principą. Reflektyvus mokymasis apima hipotezėmis pagrįstą mąstymą, kai besimokantysis lyderis iš naujo įvertina problemos, kurią bando išspręsti, priežastis ir pasekmes (Girardi ir kt. 2015, 3). Reflektyvaus mąstymo tikslas yra suteikti lyderiams galimybę logiškai ir racionaliai susidoroti su sunkumais. Mokymosi procesas grindžiamas apmąstymais, kurių pagrindu besimokantieji gali įvertinti savo silpnybes, ieškoti galimybių tobulėti ir išlaikyti savo objektyvumą susidorodami su sunkiomis ir stresinėmis situacijomis (Covalciuc ir Kerleguer 2017, 27).

Galiausiai, norint užtikrinti efektyvesnę lyderystės kompetencijų mokymosi procesą, būtina į mokymosi programas įtraukti mentorystę, kuri padidina lyderių reflektivaus mokymosi galimybes, patirties tankumą ir sąmoningą praktiką. Mentorystė apima mokymosi iš labiau patyrusių patirtį (Covalciuc ir Kerleguer 2017, 27). Mentorijų lyderių ir besimokančiųjų lyderių tarpusavio mokymo skatinimas turėtų būti strateginis organizacijos uždavinys, orientuotas į sėkmingus vadovų ir lyderių santykius (Gray 2018, 9).

Apibendrinant skyriuje analizuotą literatūrą galima teigti, kad lyderystės kompetencijos yra organizacijos darbuotojų žinios, įgūdžiai ir elgesys, prisidedantys prie geresnių rezultatų. Taikydamos kompetencijomis pagrįstą požiūrį į lyderystę, organizacijos gali geriau nustatyti ir plėtoti savo naujos kartos lyderius. Darbo skyriuje aptarta ir išanalizuota lyderystės kompetencijų sistema yra orientuota į žinias, patirtį ir elgesį susijusį su efektyviu vadovavimu organizacijai ir jos komandai ar atskiroms jos grupėms. Pagrindinės lyderystės kompetencijų sistemos kategorijos apima analitines, asmenines, organizacines, pozicines ir bendravimo kompetencijas. Sunkiausiai kintamomis ir ugdomomis lyderio kompetencijomis laikomos asmeninės kompetencijos, kurios yra susiformavusios per visą lyderio, kaip asmenybės vystymosi laikotarpį. Lyderystės kompetencijų ugdymas organizacijoje yra neatsiejama vadovavimo tobulinimo dalis. Lyderystės kompetencijų ugdymas organizacijoje gali būti įvairių formų. Labiausiai paplitusios praktikos yra koučingas, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys, konkretūs darbo uždaviniai, tinklų kūrimas, įmonių atvejų analizė, kompiuterinės simuliacijos, bei praktinis vidinis ir išorinis mokymasis. Pagrindiniai lyderystės kompetencijų ugdymo principai yra sąmoninga praktika, patirties tankis, reflektyvus mokymas ir mentorystė. Šių principų laikymasis yra organizacijos strateginis uždavinys, nukreiptas į vadovavimo tobulinimą ir rezultatų gerinimą.

1.4. Lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšis privačiame sektoriuje

Daugybė empirinių tyrimų patvirtino, kad lyderystė turi reikšmės darbuotojų pasitenkinimui darbu (Dung ir Hai 2020, 106-123; Tampubolon ir Propheto 2018, 31-37; Emmanuel ir Hassan 2015, 1-14; Al-Jenaibi 2014, 207-226; ir kt.). Kitaip tariant lyderystė ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje susiję veiksniai. Prieš aptariant šių veiksnių tarpusavio ryšį, svarbu suprasti pasitenkinimą darbu ir jo naudą organizacijai.

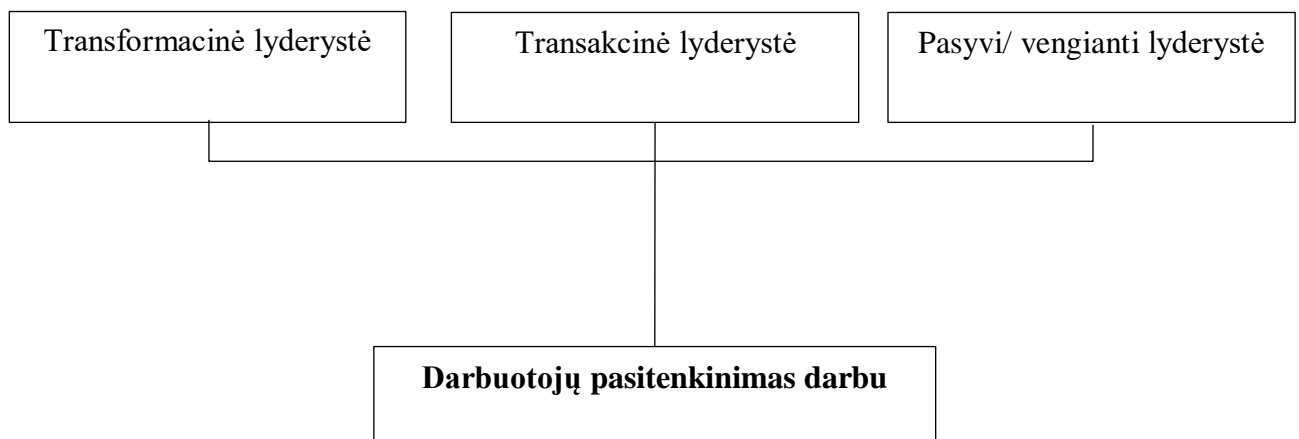
Pasitenkinimą darbu galima apibrėžti kaip darbuotojų pasiekimų ir sėkmės pojūtį. Paprastai manoma, kad pasitenkinimas darbu tiesiogiai susiję su produktyvumu ir darbo našumu, taip pat su asmenine gerove (Dziuba, Ingaldi ir Zhuravskaya 2020, 19). Pasitenkinimas darbu reiškia gerai atliktą darbą, kuris patinka ir būti apdovanotam už savo pastangas (Dziuba, Ingaldi ir Zhuravskaya 2020, 19 cit. iš. Aziri 2011).

Žmonės skirtingai žiūri į įvairius savo darbo aspektus, pavyzdžiui į atliekamo darbo tipą, kolegas, viršininkus ar pavaldinius ir savo atlyginimą (Dziuba, Ingaldi ir Zhuravskaya 2020, 19 cit. iš George ir Jones 2008). Skirtingas lyderystės stilius gali skirtingai veikti kiekvieno darbuotojo požiūrį, nuo kurio ir priklauso darbo našumo didėjimas ir bendras pasitenkinimas darbu. Todėl pasitenkinimas darbu yra esminis elementas, motyvuojantis darbuotojus ir skatinantis pasiekti geresnių rezultatų (Raziq ir Maulabakhsh 2015, 718). Pasitenkinimas darbu laikomas vienu pagrindinių verslo organizacijų efektyvumo veiksnių bei verslo valdymo vertinimo rodikliu (Dziuba, Ingaldi ir Zhuravskaya 2020, 19). Analizuojant pasitenkinimą darbu, galima daryti išvadą, kad patenkintas darbuotojas yra laimingas darbuotojas, o laimingas - sėkmingas darbuotojas.

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad pasitenkinimo darbu lygis yra aukštesnis tų darbuotojų, kurie turi gerą ir efektyvų vadovą ir priešingai žemas tų, kurių vadovas yra blogas ir neefektyvus (Raziq ir Maulabakhsh 2015, 719). Anksčiau atliktų tyrimų rezultatai patvirtina faktą, kad vadovų prieinamumas darbuotojų poreikio metu, darbuotojų susiejimas, kūrybiškumo darbo vietoje skatinimas, atvirumas darbuotojų atžvilgiu, gebėjimas bendrauti su darbuotojais yra pagrindiniai vadovo – lyderio elgesio bruožai, skatinantys darbuotojo pasitenkinimą darbu (Dziuba, Ingaldi ir Zhuravskaya 2020, 19). Taip pat nustatyta, kad vadovo elgesys, pvz., šiluma tarp darbuotojų, abipusis pasitikėjimas, pagarba ir santykiai tarp darbuotojo ir darbdavio, gali būti reikšmingi veiksniai lemiantys darbuotojų patirto pasitenkinimo darbu lygį (Tampubolon ir Propheto 2018, 34).

Brenninger (2015) atlikęs tyrimą išskyrė, keturis pagrindiniai veiksniai, turinčius poveikį darbuotojų pasitenkinimui: „vadovas/ lyderis“, „darbo planas“, „darbo vietos aplinka“ ir „darbo užmokestis“. Nors atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vadovas/lyderis neturi stipraus poveikio darbuotojų motyvacijai, tačiau jo vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu yra labai reikšmingas (Brenninger 2015, 58).

Taigi galima teigti, kad vadovai gali turėti poveikį darbuotojų pasitenkinimui, įsipareigojimams ir rezultatams taikydami atitinkamą vadovavimo stilių. Kaip jau buvo aptarta anksčiau vadovavimo stilių galima vertinti kaip daugybę vadovų nuostatų, elgesio, bruožų ir įgūdžių, pagrįstų individualiomis ir organizacinėmis vertybėmis, visumą (Top, Abdullah ir Faraj 2020; Alkhaja ir Miniano 2019; Hoxha 2019; Abasilim, Gberevbie ir Osibanjo 2019; Clinebell ir kt. 2013). Vadovavimo stilius gali keistis nuo daug faktorių. Pavyzdžiui, vadovo poveikis komandos pasitenkinimui darbu gamybos įmonėje, kur didžioji dauguma vyrų ir administraciniam ofisui, kur yra mišrus kolektyvas yra skirtingas, todėl vadovavimo technikos ir darbuotojų pasitenkinimo metodikos



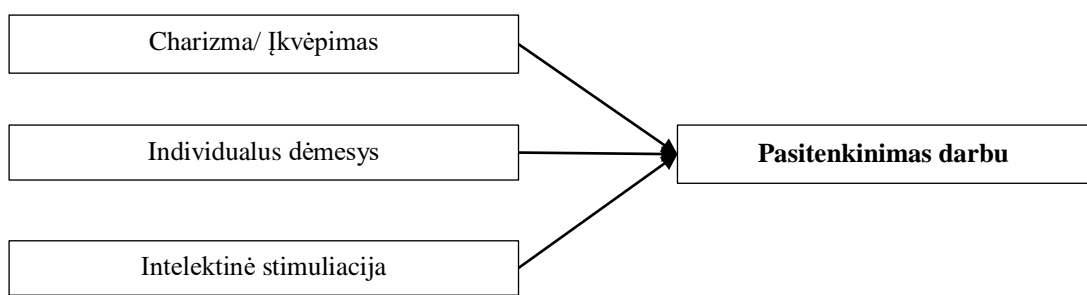
taip pat skiriasi (Dziuba, Ingaldi ir Zhuravskaya 2020, 20).

6 pav. Lyderystės stilių poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu
(sudaryta autoriaus, pagal Tampubolon ir Propheto 2018, 31-37)

Norint išlaikyti darbuotojų produktyvumą ir efektyvumą, labai svarbu pasiekti darbuotojų pasitenkinimą. Todėl vienas iš efektyvių būdų pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, naudoti tinkamą vadovavimo stilių (6 pav.). Atsižvelgiant į tai, žemiau aptariamas kiekvieno atskiro lyderystės stiliaus ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

1.4.1. Transformacinė lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšys

Transformacinės lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšį tyrė nemaža dalis mokslininkų (Tampubolon ir Propheto 2018, 31-37; Hanaysha ir kt. 2012, 145-148; Riaz ir Haider 2010, 29-38). Transformacinis aukščiausio lygio vadovų vaidmuo daro didelę reikšmę

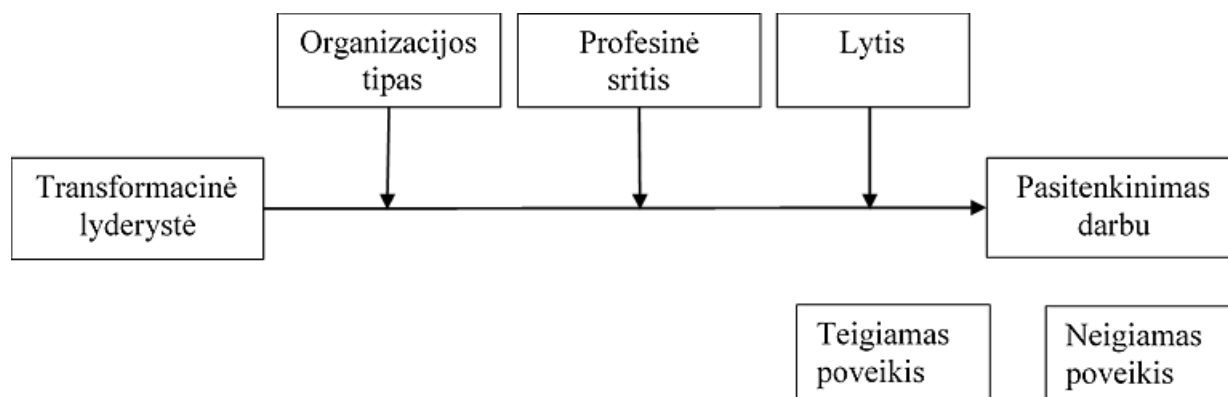


pasitenkinimui darbu, kas teigiamai veikia organizacijos orientaciją į rinką (Tampubolon ir Propheto 2018, 33). Be to Transformacinis vadovavimas yra žinoma, kaip būtina sąlyga kuriant ir palaikant patenkinamus santykius su darbuotojais (Tampubolon ir Propheto 2018, 33; Hanaysha ir kt. 2012, 146). Ankstesniais tyrimais įrodyta, kad pagrindiniai elgesio bruožai būdingi transformacinei lyderystei yra charizma, individualus dėmesys ir intelektualinė stimuliacija (Tampubolon ir Propheto 2018, 33; Hanaysha ir kt. 2012, 146) (žr. 7 pav.).

7 pav. Transformacinės lyderystės bruožų poveikis pasitenkinimui darbu
(cit. Hanaysha ir kt. 2012, 146)

Anot L.T. Dung ir H.P. Hai (2020, 109) transformacinė lyderystė gali labiausiai skatinti organizacinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad transformacinė lyderystė reikšmingai koreliuoja su darbuotojų pokyčių priėmimu, prisitaikymu ir pasitenkinimu (Wang, Demerouti ir Le Blanc 2017, 15). Transformacinė lyderystė gali padėti sumažinti neapibrėžtumą ir sukurti teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius, o tai reiškia transformacinių lyderių inicijuojamų pokyčių priėmimą, darbuotojų organizacinį įsipareigojimą ir darbo našumą (Farahnak ir kt. 2020, 98-111). Wang ir kt. (2017, 22) padarė išvadą, kad transformacinis lyderis, pasižymintis efektyvumu ir pokyčių inicijavimu yra esminis darbuotojų prisitaikymo ir proaktyvumo darbe veiksnys.

F. Bushra ir kt. (2011, 266) ištyręs ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu Pakistano bankų sektoriuje taip pat patvirtino faktą, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. Tyrimu įrodyta, kad organizacijos produktyvumas ir organizacinė veikla priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu. Be to, vadovai turintys transformacinei lyderystei reikalingas kompetencijas gali geriau patenkinti darbuotojus ir paskatinti jų atsidavimą organizacijai (Tampubolon ir Propheto 2018, 33).



8 pav. Transformacinės lyderystės ryšys su pasitenkinimu darbu

(cit. pagal Abelha ir kt. 2018, 522)

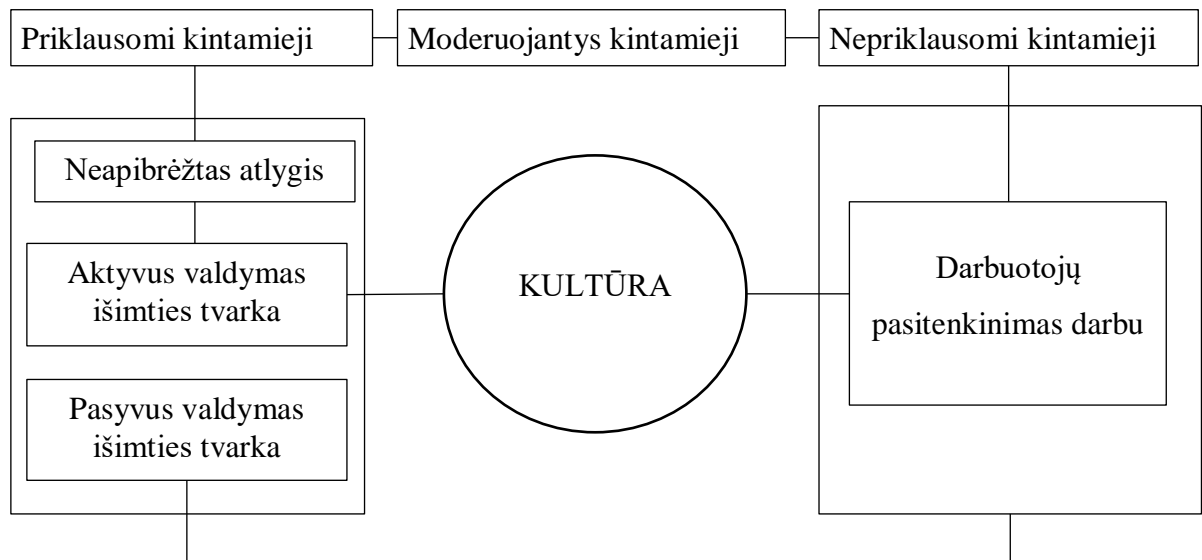
D.M. Abelha ir kt., (2018, 516-532) atlikę tyrimą nustatė, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Tačiau autoriai sutiko, kad pats transformacinės lyderystės poveikis pasitenkinimui darbu gali reikšmingai skirtis ir nuo organizacijos tipo, profesinės srities ir darbuotojų lyties (žr. 8 pav.). Tai reiškia, kad transformacinė lyderystė ir jos taikymas skirtingo tipo ir profesinės srities organizacijose yra skirtingas ir nėra tapatus visoje verslo industrijoje.

Išanalizavus transformacinės lyderystės tarpusavio ryšį su pasitenkinimu darbu galima teigti, kad transformacinė lyderystė gali turėti ir teigiamą ir neigiamą poveikį organizacijai. Tai priklauso nuo skirtingų organizacijos vidaus ir išorės faktorių, vadovo kompetencijų, darbuotojų kontingento ir nuo vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykių. Visgi transformacijos lyderių poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu yra neginčijamas faktas, tačiau detalesnis ryšys tarp transformacinei lyderystei būdingų lyderio savybių, elgesio bruožų, organizacijos tipo, profesinės srities ir darbuotojų pasitenkinimo kiekvienoje organizacijoje yra skirtingas ir reikalauja atskiro dėmesio ir ištyrimo.

1.4.2. Transakcinės lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšys

Analizuojant mokslinę literatūrą aptinkama mokslinių studijų, kurios taip pat rodo ir transakcinės lyderystės poveikį pasitenkinimui darbu (Kateb ir Ramanthan 2019, 8-15). Kaip aptarta 1.2. darbo skyriuje transakcinei lyderystei labiau būdinga neapibrėžtas atlygis, ir valdymas išimties tvarka (aktyvus ir pasyvus). Tai, kaip darbuotojas suvokia vadovą ar vadovo elgesį, gali teigiamai arba neigiamai paveikti pasitenkinimą darbu (Kateb ir Ramanthan 2019, 11).

Mokslininkai (Akhigbe, Finelady ir Felix 2014, 15) atlikę tyrimą pateikė teorinį modelį, kuris rodo hipotetinį ryšį tarp transakcinės lyderystės dimensių (sąlyginis atlygis, aktyvus valdymas išimties tvarka ir pasyvus valdymas išimties tvarka) ir darbuotojų pasitenkinimo. Transakcinis vadovavimo stilius yra nepriklausomas kintamasis, tuo tarpu darbuotojų pasitenkinimas yra priklausomas kintamasis. Manoma, kad organizacinė kultūra gali sušvelninti santykį tarp nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų (žr. 9 pav.)



9 pav. Transakcinės lyderystės ryšys su pasitenkinimu darbu

(cit. pagal Akhigbe, Finelady ir Felix 2014, 15)

Ankstesniais tyrimais nustatyti reikšmingi skirtumai tarp 9 paveiksle pateikto modelio kintamųjų. Autoriai (Akhigbe, Finelady ir Felix 2014, 20) įrodė, kad neapibrėžtas atlygis ir aktyvus valdymas išimties tvarka didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, o organizacinė kultūra vaidina svarbų moderatoriaus vaidmenį vertinant ryšį tarp nepriklausomo kintamojo (transakcinė lyderystė) ir priklausomo kintamojo (darbuotojų pasitenkinimas). Stiprų ryšį tarp transakcinės lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo patvirtino ir Hongnou ir kt. (2014), kurie nustatė reikšmingą ryšį tarp analizuojamų kintamųjų įrodė, kad tam reikšmės turėjo pasiekimų, pripažinimo, atlyginimo, pažangos, darbo sąlygų ir santykių su kitais veiksniais. Visgi ankstesni tyrimai parodė, kad transakcinė lyderystė yra efektyvesnė trumpuoju laikotarpiu, o ne ilguoju laikotarpiu (Asghar ir Oino 2018, 9). Tai reiškia, kad ilgalaikiams darbuotojų pasitenkinimo tikslams pasiekti transakcinės lyderystės stilius nėra tinkamas.

Išanalizavus transakcinės lyderystės tarpusavio ryšį su pasitenkinimu darbu galima teigti, kad transakcinė lyderystė turi reikšmės darbuotojų pasitenkinimui. Pagrindinis poveikis grindžiamas atlygio ir aktyvaus vadovavimo principais. Ryšys tarp šių principų ir pasitenkinimo darbu yra numatomas organizacinės kultūros pagrindu. Visgi mokslininkai pripažįsta, kad transakcinė lyderystė nėra tinkama siekiant ilgalaikių darbuotojų pasitenkinimo darbo tikslų, tačiau trumpalaikėje perspektyvoje ji yra efektyvi ir gali sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant lyderystės stiliams būdingų kompetencijų ryšį su pasitenkinimu darbu galima teigti, kad lyderystės vaidmuo pasitenkinimui darbu ir jo svarba tenkinant žmogaus poreikius yra labai reikšmingas. Yra atlikta daugybė šio fakto tyrimų ir išvados parodė, kad skirtingi lyderystės stiliai ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje reikšmingai susiję. Šiuolaikinių organizacijų vadovų pareiga yra atpažinti lyderystės stilių, kuris reikalingas darbuotojams. Šiuolaikinių organizacijų vadovas turi ugdyti savo kaip lyderio kompetencijas, pagal darbuotojų poreikius keliamus vadovui. Analizės

rezultatai parodė, kad vadovai turintys transformacinei lyderystei būdingų kompetencijų labiau skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu per motyvaciją, įkvėpimą, palaikymą, inovacijų ir idėjų generavimą komandos lygmeniu, tuo tarpu sandoriais grįstas vadovavimo stilius labiau skatina įsitraukti į darbą ir likti juo patenkintais, tuos darbuotojus, kurie savo veikloje nori neapibrėžto atlygio, aiškių tikslų, uždavinių, apibrėžtų darbo procesų ir veiklos kontrolės.

1.5. Lyderystės kompetencijų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui COVID-19 pandemijos metu

Panašu, kad dabartinė COVID-19 pandemija kelia didelius iššūkius ir lyderystei. Nors vieni organizacijų lyderiai džiaugiasi išaugusiais pardavimais, kiti stipriai stengiasi suvaldyti šią precedento neturinčio masto krizę. Organizacijų, susiduriančių su COVID-19 iššūkiais, vadovai remiasi savo nuojauta ir įžvalgomis, kurias teikia žmogiškųjų išteklių specialistai, kad užtikrintų savo organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu ir padidintų jų išlaikymą (Dirani ir kt. 2020, 381-382). Remiantis užsienio naujienomis ir socialine žiniasklaida matoma, kad kai kurie lyderiai nesugeba išsaugoti organizacijų ir tuo labiau darbo vietų, o apie darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimą nėra nei kalbos. Tą patvirtino ir Miller su Berk (2020), kurie išsamiai išanalizavę 2020 m. statistiką, pranešė, kad per 2020 m. Jungtinėse Valstijose bankrotą paskelbė 561 organizacija ir prognozuojama, kad šiais metais bankrutuojančių organizacijų skaičius tik augs. Organizacijų bankrotai, išaugusi darbuotojų kaita ir nepasitenkinimas darbu rodo didelę lyderių nepakankamo pasirengimo kovoti su tokio masto pandemijos iššūkiais problemą (Dirani ir kt. 2020, 382).

Organizacijų lyderiai šiandien veikia krizės režime. Jie visais pajėgumais stengiasi patenkinti klientų poreikius ir reikalavimus, tuo pačiu užtikrindami savo darbuotojų gerovę ir saugumą. Tiriant pasaulines nelaimes, tokias kaip COVID-19 pandemija ir jų poveikį organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymui, yra aiškiai matoma krizinės situacijos ir pavojingos aplinkos rizika, kylanti lyderystės praktikai įvairių perspektyvų atžvilgiu (McNulty ir kt. 2019, 157-180). Tai apima pavojingų situacijų poveikį darbuotojų rezultatams ir darbuotojų kaitai (Bader, Reade ir Froese 2019, 1769–1793), darbuotojų diskriminaciją ir priešišumą ir darbuotojų fizinę bei psichologinę sveikatą, pavyzdžiui, darbo aplinką, darbo krūvį ir darbą gyvenimo pusiausvyra (Bader, Reade ir Froese 2019, 1769–1793; Faeth ir Kittler 2017, 391-417). Visi šie veiksniai neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Visgi verta paminėti, kad mokslinėje literatūroje yra daugiausia dėmesio skiriama žmogaus sukeltų krizių (pvz.: teroro aktai ar pilietiniai neramumai) poveikiui lyderystės veiksmingumui ir mažai yra žinoma apie lyderystės iššūkius, kylančius dėl kitų rūšių grėsmių, šiuo atveju COVID-19 grėsmės.

K.M. Dirani ir kt. (2020) apžvelgęs krizių poveikio lyderystei literatūrą nustatė, kad krizė gali destabilizuoti organizaciją ir jos darbuotojus, kas kelia nepaprastus iššūkius verslo lyderiams. Pagrindiniai lyderystės iššūkiai, kylantys dėl krizinių situacijų įvardijami kaip nepatikima informacija,

situacijos naujumas, neaiškūs ir besikeičiantys tikslai bei blogai struktūrizuotos situacijos (Kayes, Allen ir Self 2017, 277). Šie iššūkiai labai padidina darbuotojų nepasitenkinimą darbu.

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad pasaulinių krizių ar nelaimių paveiktų organizacijų darbuotojai į situacijas reaguoja skirtingai. Reakcijos svyruoja nuo krizinės situacijos priėmimo iki pykčio, nuo nedidelio diskomforto iki baimės, nusivylimo ar net visiško pasipriešinimo (Dirani ir kt. 2020, 383). Tai patvirtina Wang, Anne ir McLean (2016) atliktas tyrimas, kurio metu apklausiant 66 vienos Indijos įmonės darbuotojus, buvo siekiama išsiaiškinti kaip jie reaguoja į krizę. Gauti tyrimo rezultatai autoriams leido suskirstyti darbuotojų reakcijas į tris grupes. Pirmoji grupė apėmė darbuotojus, kurie stengiasi išlikti aktyvūs, kovoti už savo organizaciją ir jai padėti visos krizės metu. Antroji grupė apėmė tuos darbuotojus, kurie priėmė esamą situaciją kaip normą ir buvo linkusi eiti į kompromisus. Ir trečioji grupė apėmė darbuotojus, kurie pasikloviė tikėjimu kaip savo stiprybės šaltiniu. Naudė (2012) nustatė, kad krizės metu darbuotojai dažniausiai mažiau skundžiasi dėl neatsižvelgimo į jų teises, nes bijo prarasti darbą. Svarbu pažymėti, kad priklausomai nuo darbuotojų reakcijos į krizinę situaciją priklauso ir jų pasitenkinimas darbu. Jei situaciją darbuotojai vertina adekvačiai tikėtina jų pasitenkinimas darbu yra didesnis, nei tų kurie stengiasi tiesiog prisitaikyti prie esamos situacijos ir neprisidėti prie problemos sprendimo.

Krizių metu organizacijos patiria įvairių veiklos trikdžių, todėl pagrindinis lyderių dėmesys yra skiriamas iš naujo atkurti verslą ir pradėti krizių valdymo režimą. Dažnu atveju, darbuotojų priežiūra nebūna prioritetas įmonių uždavinys krizės laikotarpiu, todėl kyla daug įvairių rizikų darbuotojų atžvilgiu. Kaip rodo moksliniai tyrimai (Dirani ir kt. 2020, 380-394; Wang, Anne ir McLean 2016, 185-195) tokiais atvejais dažnai darbuotojai patiria psichologinių traumų, jiems reikia išmokti elgtis sudėtingų situacijų atžvilgiu, prisitaikyti prie naujos darbo realybės. Šie faktai mažina darbuotojų pasitikėjimą darbovieta ir kelia didesnės emocinės ir tarpasmeninės paramos poreikį.

Tolesniuose poskyriuose aptarsime žmogiškųjų išteklių priežiūros, psichologinio įgalinimo, teigiamo darbo sustiprinimo ir įvertinimo bei lyderių bendravimo poveikį darbuotojų pasitenkinimui, šiais precedento neturinčiais krizės laikotarpiais, tokiais kaip COVID-19 pandemija.

Žmogiškųjų išteklių priežiūra. Krizių, įskaitant ir COVID-19 pandemijos, laikotarpiu mokslininkai pabrėžia žmogiškojo kapitalo gerovės būtinybę (Dirani ir kt. 2020, 383). Tai reiškia, kad krizės laikotarpiu organizacijų lyderiai siekdami išlaikyti savo organizacijas turi kartu rūpintis ir prižiūrėti savo žmogiškąjį kapitalą, kuris yra laikomas pagrindiniu organizacijų varikliu. Tą patvirtina ir moksliniai tyrimai, kuriuose mokslininkai, pavyzdžiui, Kopp ir kt. (2011) teikia siūlymus organizacijų vadovams sumažinti darbuotojų stresą krizės metu. Streso darbe mažinimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taip pat krizių laikotarpiu žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai pasisako ir už organizacijų lyderių ir darbuotojų tarpusavio ryšio kūrimą ir stiprinimą. Krizių laikotarpiu organizacijų lyderiai turi išklausti savo darbuotojus ir išsakyti darbuotojų

susirūpinimą darbu aukštesnės grandies vadovams (Dirani ir kt. 2020, 383). Taip pat lyderiai turi teikti siūlymus, kaip rūpintis darbuotojais ir kokias krizės valdymo priemones taikyti, kad išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to lyderiai savo darbuotojams turi teikti ir psichologinę pagalbą ir nuolat jiems suteikti informaciją apie esamą verslo būklę ir esamą situaciją.

Vadovo parama. Tinkamų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų priėmimas krizinių situacijų laikotarpiu padeda organizacijoms veiksmingiau pasirengti ir reaguoti į COVID-19 situacijas ir sumažina jų keliamą neigiamą poveikį suinteresuotosioms šalims (Dirani ir kt. 2020, 383). Pasak Mani ir Mishra (2020), neapibrėžtu krizės metu moralė yra menka, o ekonomikai keičiantis į neigiamą pusę, kyla grėsmė darbo vietoms. Atsižvelgiant į tai, kyla didžiulis organizacijų vadovų ir darbuotojų tarpusavio paramos poreikis. Vadovai turi palaikyti vienas kitus, o kiekvienas iš jų turi didelį dėmesį skirti savo komandos nariams, juos motyvuoti ir įtraukti į veiklas susijusias su krizės valdymu. Kad tai pasiektų organizacijų lyderiai turi būti lankstesni, nes darbuotojai nėra pasirengę prisitaikyti prie krizės keliamų iššūkių ir naujos darbo aplinkos ar naujo darbo pobūdžio (Mani ir Mishra 2020, 1475-4398). Moksliniais tyrimais patvirtinta, kad darbuotojų parama organizacijų vadovų atžvilgiu, gali padėti lyderiams išlaikyti darbuotojus ir padidinti jų pasitenkinimą darbu krizių laikotarpiu (Dirani ir kt. 2020, 380-394; Mani ir Mishra 2020, 1475-4398).

Vadovų parama darbuotojams dažniausiai išreiškiama komunikacijos priemonėmis. Krizių komunikacija yra neatsiejama krizių valdymo dalis - tai atviras ir dažnas bendravimas su darbuotojais apie verslo būklę krizės laikotarpiu. (Fener ir Cevik 2015, 695-701). Reguliarus darbuotojų klausymasis ir pandemijos paveiktų darbuotojų gerovės užtikrinimas yra viena pagrindinių lyderių pareigų pandemijos ir verslo uždarymo metu. Šis aspektas reikalauja iš lyderių emocinio intelekto stiprinimo, kad būtų labiau reaguojama į savo darbuotojų poreikius (Dirani ir kt. 2020, 383). Darbuotojų poreikių patenkinimas ir rūpinimasis jais vadovų atžvilgiu teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Teigiamas darbo sustiprinimas ir įvertinimas. Krizių, įskaitant ir COVID-19 pandemijos, metu labai svarbu organizacijose teigiamai stiprinti ir įvertinti darbą. McGuinness (2020) atlikdamas tyrimą bendravo su įvairių pramonės šakų verslo lyderiais ir nustatė keturias reikalingas lyderystės kompetencijas krizių valdymo laikotarpiu. Pirma, vadovai/lyderiai turi gebėti prisiimti atsakomybę dėl darbuotojų streso, kylančio dėl esamos krizinės situacijos, darbo vietos nepatikimumo, darbo pobūdžio pasikeitimo. Antra, J. McGuinnessas (2020) pasiūlė, kad lyderiams būtinos prognozavimo kompetencijos. Gebėjimas valdyti skleidžiamą klaidingą informaciją, bei aplinkos ir situacijos žinojimas ir įvykių nuspėjimas į ateitį padeda lyderiams numatyti kliūtis, kurios gali neigiamai veikti organizaciją ir jos darbuotojus (Dirani ir kt. 2020, 384). Ši kompetencija ugdo darbuotojų pasitikėjimą savo lyderiais ir organizacijos ateitimi, o tai turi teigiamos reikšmės darbuotojų pasitenkinimui darbu. Trečia J. McGuinnessas (2020) pasiūlė, kad krizių laikotarpiu lyderiai turėtų gebėti palaikyti žmones.

Krizės metu lyderiai turi reikšti nuolatinį dėkingumą dėl darbuotojų pastangų ir sunkumų, su kuriais jie susiduria pandemijos laikotarpiu. Tai padeda sukurti lojalumą ir skatina įsipareigojimą organizacijai ir kartu didina pasitenkinimą darbu krizės laikotarpiu (Dirani ir kt. 2020, 384). Ir ketvirta kompetencija, kurią išskiria McGuinnessas (2020) yra gebėjimas prisitaikyti prie krizinės situacijos lemiamu metu. Sėkmingus lyderius krizių valdymo laikotarpiu išskiria jų elgesys sudėtingose situacijose, ypač pandemijos metu. Todėl lyderiai turi gebėti nuslėpti savo asmeninius jausmus, greitai apdoroti informaciją, nustatyti poreikių prioritetus ir nereaguoti impulsyviai. Sprendimai turėtų būti priimami užtikrintai, aktyviai ir teigiamai. Tai skatina darbuotojų saugumo jausmą, kuris taip pat laikomas vienu iš darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių.

Kaip rodo naujausios mokslinės išvagos, organizacijos, atsižvelgdamos į darbuotojų poreikius COVID-19 metu, holistiškai analizuoja jų gerovę (Dirani ir kt. 2020, 384). Ypatingai didelis dėmesys yra skiriamas psichiniam, emociniam ir fiziniam darbuotojų saugumui, bei yra ieškoma daugiau organizacijos išteklių jam užtikrinti. T. Brower (2020) teigimu, krizių laikotarpiu inovatyviose organizacijose yra kuriami sveikatingumo centrai ir siūlomi meditacijos užsiėmimai. Be to organizacijos daugiau užsiima su darbuotojais ir mokosi, kas juos motyvuoja krizės laikotarpiu. Visi šie aspektai stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu. T. Brower (2020) prognozuoja, kad krizės metu ryšys tarp organizacijų lyderių kompetencijų užtikrinti teigiamą psichinę sveikatą ir darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprės, daugiau dėmesio bus skiriama organizacijų kultūrai, darbas namuose bus laikoma nauja norma, padidės lankstumas bei padažnės technologijų naudojimas. Visi šie veiksniai prisidės prie darbuotojų pasitenkinimo didinimo.

Komunikacija. Moksliskai įrodyta, kad komunikacija teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, tačiau COVID-19 metu daugelis organizacijų dėl besikeičiančios aplinkos susiduria su komunikacijos iššūkiais. „Orangefiery“ (2020) organizacija atlikusi tyrimą COVID-19 laikotarpiu, nustatė tris pagrindinius komunikacijos trūkumus darbuotojų atžvilgiu. Pirmiausia COVID-19 pandemijos metu organizacijų darbuotojams iš lyderių trūksta informacijos apie realią verslo situaciją, antra jie pasigenda informacijos apie emocinės ir psichinės sveikatos resursus kovojant su stresu ir nerimu ir trečia darbuotojams trūksta tvirtesnio situacijos rimtumo pripažinimo. Atsižvelgiant į šiuos trūkumus „Orangefiery“ (2020) organizacija pasiūlė keletą veiksmų, kurių lyderiai gali imtis, kad pagerintų komunikaciją su savo pavaldiniais COVID-19 pandemijos metu t.y. empatijos rodymas, nuoširdus rūpinimasis darbuotojais, nuolatinis pasiekiamumas ir pavyzdžio demonstravimas. Panašų tyrimą atlikęs Bogusky-Halper (2020) nustatė šešias komunikacines kompetencijas, kurios reikalingos lyderiams pandemijos valdymo metu t.y. lyderiai turi bendrauti sąžiningai ir skaidriai, išlikti ramūs ir rodyti pavyzdį, padėti darbuotojams išlikti saugiems ir sveikiems, būti nuolat pasiekiami, rūpintis darbuotojais ir konkrečiai bei aiškiai dėstyti informaciją. Be visa to K. Dirani ir kt. (2020) pabrėžia, kad krizės laikotarpiu darbuotojai priklauso nuo organizacijų

lyderių patarimų, o organizacijų išlikimas priklauso nuo darbuotojų, kuriems yra tinkamai ištransliuota informacija kaip spręsti iškilusių iššūkių. Efektyvi tarpusavio komunikacija skatina suinteresuotų pusių supratimą ir komandinį darbą sprendžiant iškilusias problemas, dėl pandemijos padarinių. Bendras problemų sprendimas ir komandinis darbas skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Be lyderystės kompetencijų susijusių su žmogiškųjų išteklių priežiūra, vadovo parama, teigiamu darbo sustiprinimu ir įvertinimu bei komunikacija, mokslininkai identifikuoja ir kitas lyderystės kompetencijas, reikalingas stiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Pavzdžiui N. Koehn (2020) atlikusi tyrimą COVID-19 pandemijos laikotarpiu išryškino keturias skirtingas lyderystės kompetencijas, kurios būtinos lyderiui krizės laikotarpiu t.y. baimės pripažinimas, vaidmenų ir tikslų suteikimas, dėmesys mokymuisi ir dėmesio sutelkimas į darbuotojų energiją ir emocijas (Koehn 2020).

K. Dirani ir kt. (2020) išanalizavę lyderystės kompetencijas, kurios reikalingos krizės laikotarpiu pateikė esminius lyderystės kompetencijų skirtumus prieš ir per krizės valdymo laikotarpį (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Lyderystės kompetencijos įprastu laiku ir krizės metu

Lyderystės kompetencijos prieš krizę	Lyderystės kompetencijos per krizę
Organizacijos veiklos modeliavimas	Jausmų kūrimas
Bendros vizijos įgyvendinimas ir dalijimasis	Technologijų įsisavinimas
Susitvarkymas su veiklos procesų iššūkiais	Emocinio stabilumo palaikymas ir darbuotojų gerovės kūrimas
Darbų paskirstymas	Inovatyvi komunikacija
Veiklos atlikimas iš širdies	Organizacijos finansinės būklės išlaikymas

Šaltinis: cit. pagal K. Dirani ir kt. 2020, 390

Kaip matoma 2 lentelėje pandemijos laikotarpiu lyderystės kompetencijos lyginant su įprastu laikotarpiu yra pasikeitusios. Įprastu laikotarpiu lyderiui labiau reikalingos kompetencijos susijusios su organizacijos veiklos valdymu, vizijos įgyvendinimu, veiklos procesų užtikrinimu, veiklų paskirstymu darbuotojams ir kt. Kita vertus krizės laikotarpiu labiau lyderiui reikia gebėti reikšti ir kurti jausmus, įsisavinti technologijas, palaikyti emocinį stabilumą ir kurti darbuotojų gerovę. Taip pat gebėti inovatyviai komunikuoti ir žinoma išlaikyti organizacijų finansinį stabilumą. Visgi mokslinių tyrimų, nustatančių ryšį kaip tarp pandemijos metu reikalingų lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu nėra aptinkama. Atsižvelgiant į tai ateityje būtina užtikrinti šių tyrimų plėtrą.

Apibendrinant šiame skyriuje atliktos analizės rezultatus galima teigti, kad mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai tyrimų, kuriuose nagrinėjama dabartinė pandemija ir praeities krizės

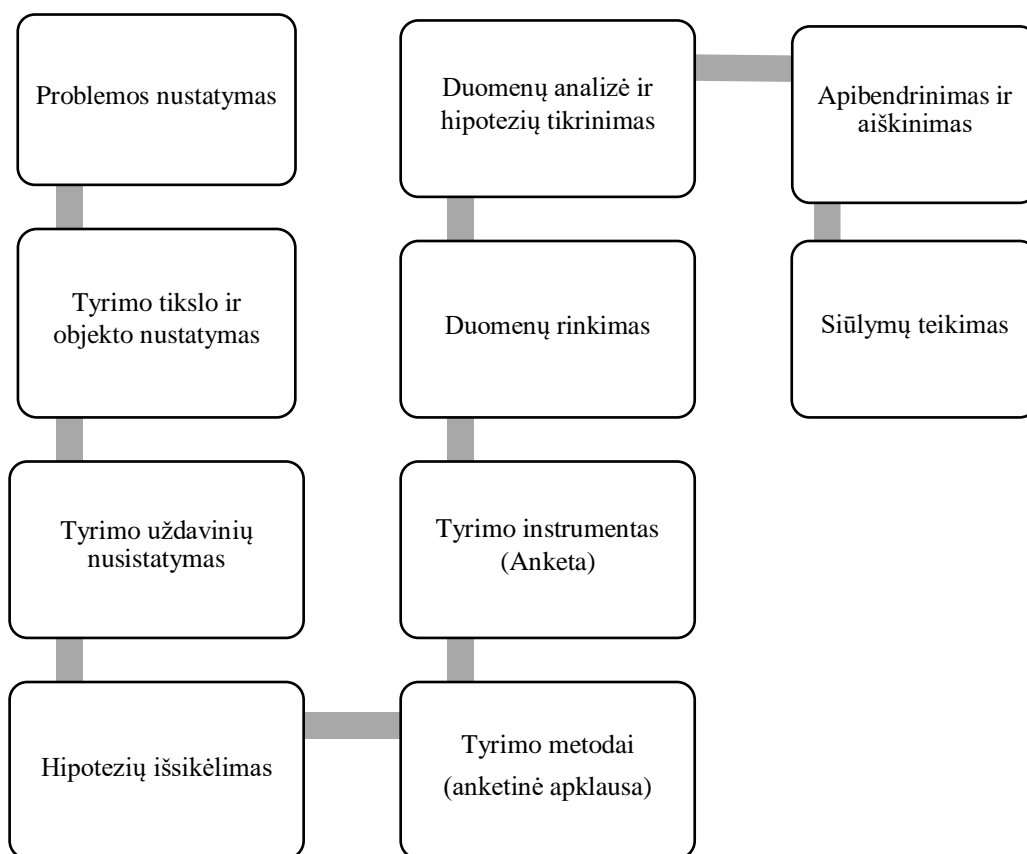
įvykiai, kurie reikalauja netradicinių lyderystės kompetencijų, kad būtų priimami reikalingi organizaciniai sprendimai ir būtų patenkinti darbuotojų poreikiai. Išanalizuoti ankstesnių tyrimų pavyzdžiai leido atskleisti kritines intervencijas, kurias galima taikyti krizės, įskaitant ir COVID-19 pandemijos, metu. Pateikdami organizacijų lyderystės pavyzdžius, mes nustatėme kokios stiprių lyderių kompetencijos išsivystė per krizinius laikotarpius, šiuo atveju ir per COVID-19 pandemiją. Nustatyta, kad pandemijos metu labiausiai suklestėtų tokios organizacijos, kurių lyderiai kurtų santykius su darbuotojais, inovatyviai komunikuotų, užtikrintų darbuotojų galimybes naudotis technologijomis, teiktų pirmenybę darbuotojo emociniam stabilumui, palaikytų organizacijos finansinę būklę ir skatintų organizacijos atsparumą. Tikėtina, kad tos pačios kompetencijos turėtų teigiamos reikšmės ir darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų išlaikymui.

2. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU X DRAUDIMO BENDROVĖJE VERTINIMO TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija. Šios strategijos pasirinkimą lėmė tai, kad tyrimas yra pagrįstas darbuotojų pasitenkinimo darbu matavimu. Kiekybinis tyrimo metodas leidžia išmatuoti kintamuosius ir jų tarpusavio ryšius, bei leidžia atrasti sąsajas, kurių pagrindu būtų galima pagrįsti tiriamo objekto patikimumą ir pagrįstumą (Nidadhavolu 2018, 28). Kiekybinė analizė sumažina klausimus ir duomenis iki skaičių, apibrėžiančių tyrimo prasmę (Snowden 2011, 58). Kiekybinis tyrimas pagrįstas skaičiais ir statistika. Jis naudojamas hipotezėms patikrinti, priežastims ir pasekmėms įvertinti ir duoda objektyvius rezultatus (Shibani ir Sukumar 2015, 304).

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo sukurta tyrimo schema, kurios pagrindu grindžiama visa tyrimo strategija (žr. 10 pav.).



10 pav. Tyrimo schema

(sudaryta autoriaus, 2021)

Kaip matoma 10 paveiksle, tyrimo procesas susideda iš 10 etapų. Tyrimo procesas pradedamas temos pasirinkimu ir baigiamas apibendrinimu, aiškinimu ir siūlymų teikimu. Toks

procesas padeda nuosekliai laikytis tyrimo etapų ir aiškiai išdėsto kiekvieną tyrimo žingsnį bei nuoseklumą. Laikantis tokios tyrimo schemos yra paprasta pradėti ir užbaigti visą tyrimo procesą nepraleidžiant svarbių etapų.

Tyrimo problema - kaip vadovo pagrindinės lyderystės kompetencijos ir darbuotojų pasitenkinimas darbu veikia X bendrovės valdymo sėkmę COVID-19 pandemijos metu?

Darbo objektas – lyderystės kompetencijos darbuotojų pasitenkinimo darbu kontekste.

Darbo tikslas – teoriškai išnagrinėti ir empirinio tyrimo pagalba atskleisti lyderystės kompetencijų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu draudimo sektoriaus įmonės X bendrovėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti vadovo pagrindinių lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšį X bendrovėje.
2. Pateikti siūlymus vadovo pagrindinių lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšio stiprinimui X bendrovėje.

Priežastiniams ryšiams tarp lyderystės kompetencijų ir pasitenkinimo darbu nustatyti buvo keliamos tyrimo hipotezės (H), susijusios su lyderystės kompetencijų įtaka pasitenkinimui darbu:

H1: X draudimo bendrovės lyderių kompetencijos turi sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

H2: X draudimo bendrovės lyderių krizių valdymo kompetencijos teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu Covid-19 pandemijos laikotarpiu.

H3: X draudimo bendrovės lyderių kompetencijų sąsajos su darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtinguose organizacijos padaliniuose skiriasi.

Visos iškeltos hipotezių statistiškai patikrintos naudojant IBM SPSS 22 statistinių duomenų apdorojimo programą. Hipotezių patikimumas tikrintas taikant statistinės paklaidos tikimybę $p < 0,05$, kur p kritinė riba rodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Statistiniai sprendimai $p < 0,05$, buvo traktuojami kaip pagrįsti (Bekešienė 2015, 147-148). Hipotezės buvo tikrintos taikant Pearson koreliacijos koeficientą, kuris atskleidė kompetencijų reikšmingumą pasitenkinimui darbu.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Anketinės apklausos metodu siekiama padaryti išvadas apie tiriamą populiaciją, ištyrus šios populiacijos imtį. Anketinė apklausa dažnai taikoma, kai tiriamas reiškinys yra susijęs su žmonių nuostatomis, poreikiais, interesais, motyvacija, pasitenkinimu darbu ir pan. Socialiniuose moksluose apklausa taikoma kaip instrumentas informacijai iš respondentų surinkti iš anksto apgalvotais klausimais. Kiekybine apklausa nesiekama rasti mokslui nežinomų tiesų, greičiau tik patvirtinti arba paneigti teorines nuostatas ar praktikoje kilusias įžvalgas. Apklausa dažniausiai vykdoma, siekiant

gauti reprezentatyvios informacijos apie tiriamas tikslines grupes, o taip pat norint atrasti ryšius tarp skirtingų tyrimo parametrų (Mokslo medis.lt 2021).

Tiriami reiškiniai (lyderystės kompetencijos ir darbuotojų pasitenkinimas) gali būti masinio pobūdžio, o jiems aprašyti ir tendencijoms įvertinti reikalingi matematiniai statistiniai metodai (Aleksnevičienė, Pocienė ir Šupa 2020, 39). Svarbu paminėti, kad kiekybinių tyrimų metu duomenys apie socialinę tikrovę renkami skaičių forma, kiekybiniai duomenų rinkimo metodai turi griežtas taisykles, o jų laikantis gauti duomenys yra tikslūs ir tinkami matematinei bei statistinei analizei (Aleksnevičienė, Pocienė ir Šupa 2020, 39).

Svarbu pažymėti, kad tyrimo metu buvo naudojamas anoniminis internetinės apklausos būdas. Klausimynas buvo parengtas, suprogramuotas ir patalpintas interneto svetainėje www.apklausa.lt, kurios nuoroda buvo išplatinta X draudimo bendrovės darbuotojams. Internetinės apklausos būdas buvo pasirinktas dėl šių priežasčių:

- pirmiausia šio tipo apklausos būdu buvo galima išvengti nereikalingo kontakto su asmenimis, kuris yra nerekomenduojamas dėl COVID-19 pandemijos sukeltos situacijos šalyje;
- antra, internetiniuose tyrimuose klausimyno trukmė nėra taip griežtai ribojama – respondentams galima užduoti daugiau klausimų lyginant su kitais metodais;
- trečia, internetinės apklausos pasižymi aukštesniu atsakymų rodikliu;
- ketvirta, internetiniuose tyrimuose yra išvengiama apklausų atlikėjų įtakos apklausos rezultatams, respondantai pateikia išsamesnius bei nuoširdesnius atsakymus (Vaske 2011, 149-153).

Anketinės apklausos paskirtis buvo įvertinti lyderystės kompetencijų reikšmę privataus sektoriaus įmonių darbuotojų pasitenkinimui darbu. Gauti anketinės apklausos rezultatai leido nustatyti vadovo pagrindinių lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšį X draudimo bendrovėje.

Tyrimo instrumentas. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo naudojama anketa, kuri buvo sudaryta remiantis vadovų kompetencijų vertinimo (Gorenak, Špindler ir Brumen 2019) ir darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo (Fasola, Adeyemi ir Olowe 2013) metodikomis. Svarbu pažymėti, kad ankstesnis metodikų taikymas tyrimuose nebuvo orientuotas į lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo ryšio nustatymą pandeminių krizių laikotarpiu, todėl metodikos buvo modifikuotos įtraukiant lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo vertinimo rodiklius susijusius su COVID-19 pandemijos valdymu. Rodikliai buvo parinkti remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais (Dirani ir kt. 2020, 380-394; Mani ir Mishra 2020, 1475-4398; McGuinness 2020; Brower 2020; Koehn 2020; Bader, Reade ir Froese 2019, 1769–1793; Kayes, Allen ir Self 2017, 277-294; Wang, Anne ir McLean 2016, 185-195).

Klausimynu buvo siekiama įvertinti X bendrovės vadovų lyderystės kompetencijas darbuotojų atžvilgiu ir nustatyti jų reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Klausimynas sudarytas iš trijų grupių klausimų (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojams skirto klausimyno charakteristikos

Klausimų grupė	Klausimai	Paskirtis	Vertinimo skalė	Šaltinis
I grupė	1-6 klausimai	Respondentų demografinių rodiklių vertinimas	Galimas 1-ieno atsakymo pasirinkimas;	Sudaryta autorės (2021)
II grupė	7 klausimas (40 rodiklių)	Vadovų kompetencijų vertinimas	Likerto skalė (kur 1- visiškai sutinku, 2 - nesutinku, 3- neutralus, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku)	M. Gorenak, T. Špindler ir B. Brumen (2019)
III grupė	8 klausimas (43 rodikliai)	Pasitenkinimo darbu vertinimas	Likerto skalė (kur 1- visiškai sutinku, 2 - nesutinku, 3- neutralus, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku)	O.S. Fasola, M.A. Adeyemi ir F.T Olowe (2013); F.A. Alsayah 2011

Šaltinis: sudaryta autoriaus, 2021.

Kaip matome 3 lentelėje I grupė klausimų apėmė 6 klausimus susijusius su respondentų demografiniais rodikliais t.y. lytis, amžius, išsilavinimas, skyrius kuriame dirbama, pareigos ir darbo stažas įmonėje. Visi klausimai buvo uždari ir buvo galimas tik vienas atsakymo variantas (žr. 2 priedas)

II grupė klausimų apėmė X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimą darbuotojų atžvilgiu. Ši grupė apėmė vieną klausimą, kurį sudarė 40 rodiklių susijusių su vadovo kompetencijomis vertinimas. Visi rodikliai buvo suskirstyti į 7 subkategorijas t.y.:

- KA – kompetencijų atsakingumo rodikliai (pvz.: mano vadovas pagarbiai bendrauja su klientais, mano vadovas prižiūri, kaip laikomasi išorinių ir vidinių taisyklių, mano vadovas stebi organizacinio padalinio rezultatus ir kt.);
- KE – kompetencijų etikos rodikliai (pvz.: nepagarbus bendravimas su darbuotojais yra būdingas mano vadovui, mano vadovui būdingas amoralus elgesys, mano vadovo elgesys sukuria neigiamą atmosferą darbe ir kt.);
- KN- kompetencijų naujovių rodikliai (pvz.: mano vadovas skatina darbo procedūrų pakeitimus, mano vadovas stebi užduočių įgyvendinimą, mano vadovas profesionaliai sprendžia skundus ir ir kt.);
- KKO – kompetencijų kokybės rodikliai (pvz.: mano vadovas neprižiūri darbo proceso, mano vadovas nekontroliuoja atlikto darbo kokybės, mano vadovas neatsakingai prižiūri darbuotojų darbą ir kt.);

- KOD – kompetencijų, orientuotų į darbuotojus, rodikliai (pvz.: mano vadovas instruktuoja naujus darbuotojus, mano vadovas nuolat pataria naujiems darbuotojams, mano vadovas konsultuoja darbuotojus darbe ir kt.);
- KKL – kompetencijų, orientuotų į klientus, rodikliai (mano vadovas rengia specialius pasiūlymus rinkoms, mano vadovas stebi klientų lojalumą, mano vadovas stebi paslaugų tiekimą rinkoje ir kt.);
- KCOV- kompetencijų, orientuotų į COVID-19 pandemijos valdymą, rodikliai (Covid-19 pandemijos metu mano vadovas stengiasi išlaikyti ir kurti gerus ir patikimus santykius su organizacijos darbuotojais, teikia pirmenybę darbuotojų emociniam stabilumui, palaiko organizacijos finansinę būklę ir skatina organizacijos atsparumą, stengiasi sumažinti darbuotojų patiriamą stresą, taiko inovatyvias komunikacijos priemones, tapo lankstesnis darbuotojų atžvilgiu, prognozuoja ateities įvykius ir stengiasi užkirsti kelią didesnėms pandemijos pasekmėms, reiškia nuolatinį dėkingumą darbuotojams už jų sutelktas pastangas ir patirtus sunkumus siekiant kovoti su pandemijos padariniais, viešai pripažįsta jam kylančias baimes, perskirsto darbuotojų vaidmenis ir tikslus pagal prioritetus (žr.1 priedas).

Visus II klausimų grupei priskirtus rodiklius respondentai vertino Likerto skalėje, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

III grupė klausimų apėmė X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo rodiklius. Iš viso buvo vertinami 43 darbuotojų pasitenkinimo rodikliai, kurie buvo suskirstyti į 10 subkategorijų t.y.

- PDU- pasitenkinimo darbo užmokesčiu rodikliai (pvz.: Jaučiu, kad už atliktą darbą man mokama atitinkamai, atlyginimų kėlimas yra per mažas; Jaučiuosi nevertinamas užtektinai kalbant apie gaunamą atlyginimą; Jaučiuosi patenkintas galimybėmis padidinti savo atlyginimą ir kt.);
- PAG - pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis rodikliai (pvz.: Mano darbe yra per mažai galimybių būti paaukštintam pareigose; Tie, kuriems sekasi dirbti, turi didelę galimybę būti paaukštinti; Žmonės juda į priekį organizacijoje kaip ir kitose organizacijose; Esu patenkintas savo galimybėmis būti paaukštintu pareigose ir kt.);
- PV - pasitenkinimo vadovavimu rodikliai (pvz.: Mano vadovas yra gana kompetentingas atlikti savo darbą; Mano vadovas yra nesąžiningas mano atžvilgiu; Mano vadovas rodo per mažai susidomėjimo pavaldinių jausmais; Man patinka mano vadovas ir kt.);
- PPI/PPA -pasitenkinimo papildomomis išmokomis ir apdovanojimais rodikliai (pvz.: Nesu patenkintas suteikiamais priedais; Gaunama nauda yra tokia pat gera, kaip siūlo dauguma kitų organizacijų; Turimas išmokų paketas yra teisingas; Neturiu galimybės išnaudoti visa

organizacijos teikiama nauda; Kai atlieku savo darbą gerai, sulaukiu pelnyto pripažinimo; Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas; Yra nedaug skiriamų apdovanojimų dirbantiems organizacijoje; Nejaučiu, kad mano pastangos būtų atlyginamos taip, kaip turėtų būti ir kt.);

- PDS - pasitenkinimo darbo sąlygomis rodikliai (pvz.: Daugelis mūsų taisyklių ir procedūrų apsunkina gerą darbą; Mano pastangos atlikti gerą darbą retai blokuojamos biurokratijos; Aš turiu per daug darbo; Turiu tvarkytis su per dideliu kiekiu dokumentų ir kt.);
- PK - pasitenkinimo kolegomis rodikliai (pvz.: Man patinka žmonės, su kuriais dirbu; Manau, kad turiu daugiau dirbti dėl savo bendradarbių nekompetencijos; Aš džiaugiuosi savo bendradarbiais; Darbe per daug ginčijamasi ir nesutariama ir kt.);
- PDP - pasitenkinimo darbo pobūdžiu rodikliai (pvz.: Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis; Man patinka tai, ką darau darbe; Jaučiu pasididžiavimą dirbdamas savo darbą; Mano darbas yra malonus ir kt.);
- PVK - pasitenkinimo vidine komunikacija rodikliai (pvz.: Bendravimas šioje organizacijoje atrodo geras; Šios organizacijos tikslai man nėra aiškūs; Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta su organizacija; Darbo užduotys nėra iki galo paaiškintos ir kt.);
- PCOV - pasitenkinimo COVID-19 pandemijos valdymu rodikliai (Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybes darbuotojams naudotis technologijomis; Esu patenkintas, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu vadovai stengiasi išlaikyti darbuotojų gerovę; Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybės darbuotojams naudotis sveikatinimo paslaugomis (Meditacija iš namų, Online sporto treniruotės, Online streso mažinimo kursai, Online psichologo konsultacijos ir kt.); Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija pasiūlė naujas motyvacines priemones ir programas; Esu patenkintas, kad man suteikiama aiški ir pilna informacija apie organizacijos situaciją Covid-19 pandemijos laikotarpiu; Esu patenkintas, kad organizacija aprūpina emocinės ir psichinės sveikatos resursais kovojant su darbuotojų stresu ir nerimu, kylančio dėl Covid-19 pandemijos; Esu patenkinta, kad organizacijos vadovai pripažįsta situacijos rimtumą dėl Covid-19 ir nebando to paneigti. (žr. 2 priedą).

Visus III klausimų grupei priskirtus rodiklius respondentai vertino Likerto skalėje, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Svarbu pažymėti, kad kai kurie II-III grupės klausimų teiginiai buvo sukurti neigiama forma, siekiant patikrinti respondento dėmesį. Prieš atlikdami rezultatų analizes, šių kintamųjų reikšmes tinkamai perkodavome, nors tekstas liko tas pats.

Prieš atliekant tyrimą buvo patikrintas rodiklių matavimo patikimumas. Klausimyno patikimumas buvo skaičiuojamas taikant Cronbacho alfa testą, kuris parodo kintamųjų aibės

koeficientus (Gorenak, Špindler ir Brumen 2019, 86). Atlikus bandymus su kintamaisiais apskaičiavome **0,799** vertę. Ši vertė rodo didelį rodiklių matavimo patikimumą. Remdamiesi testo rezultatais galime daryti išvadą, kad mūsų ištirta imtis atspindi X draudimo bendrovės darbuotojų populiacijos nuomonę ir parodo pakankamą klausimyno patikimumą.

Tyrimo populiacija ir imtis. Kadangi kiekybinių tyrimų tikslas – ištyrus socialinio reiškinių dalį, pateikti patikimas ir pagrįstas išvadas apie visą reiškinį, labai svarbu tinkamai atsirinkti visumos dalį, kuri bus tiesiogiai tiriama. J. Aleknevičienė, A. Pocienė ir M. Šupa (2020, 41) teigia, kad „pagrindinis atrankos kokybės kriterijus – reprezentatyvumas. Jis parodo, kiek atrinktoji visuma ir iš jos gauti rezultatai reprezentuoja (atspindi) visumą, apie kurią kalbame tyrime“ Imties dydį n lemia generalinės visumos dydis N ir norima paklaida (Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa 2020, 42). Imties dydis X draudimo bendrovėje buvo apskaičiuotas naudojantis internetine Paniot'o formulės skaičiuokle, kuri grindžiama 5 proc. tikimybine paklaida. Tyrimo populiacija buvo laikomas 2021 kovo mėn, X draudimo bendrovės darbuotojų skaičius - 460. Remiantis skaičiavimais paaiškėjo, kad norint gauti reprezentatyvius duomenis reikia apklausti ne mažiau **210 X draudimo bendrovės darbuotojus**. Šis skaičius respondentų ir buvo apklaustas tyrimo metu. Apibendrintos demografinės tiriamųjų charakteristikos pateiktos žemiau esančioje 4 lentelėje.

4 lentelė. Demografinis respondentų pasiskirstymas

Demografinis rodiklis		Respondentų sk. (proc.)
Lytis	Moteris	71,4%
	Vyras	28,6%
Amžius	18-24 m.	7,6%
	25-34 m.	38,1%
	35-44 m.	26,7%
	45-54 m.	21,4%
	55 m. ir daugiau	6,2%
Išsilavinimas	Vidurinis	4,3%
	Profesnis	5,2%
	Aukštesnysis	8,1%
	Aukštasis neuniversitetinis	20,0%
	Aukštasis universitetinis	62,4%
Padalinys	Privačių klientų pardavimo padalinys	31,9%
	Verslo klientų pardavimo padalinys	14,3%
	Žalų reguliavimo padalinys	19,5%
	Kitas administracinis padalinys	34,3%

4 lentelės tęsinys. Demografinis respondentų pasiskirstymas

Demografinis rodiklis		Respondentų sk. (proc.)
Pareigos	Direktorius/Vadovas/Pavadootojas	11,4%
	Klientų aptarnavimo centro (KAC) vadovas	4,8%
	Rizikų vertintojas/specialistas	2,4%
	IT analitikas ar kita IT pozicija	1,9%
	Apskaitos/atsiskaitymų buhalteris	4,3%
	Teisininkas/Vyr. Teisininkas	3,8%
	Projektų vadovas/Kuratorius	6,2%
	Vyresnysis/Vyriausiasis specialistas/vadybininkas	22,9%
	Specialistas	31,0%
	Kita	11,4%
	Darbo stažas	iki 1 m.
2-4 m.		38,1%
5-9 m.		22,9%
10-14 m.		12,4%
15 m. ir daugiau		5,7%

Šaltinis: sudaryta autoriaus, 2021

Kaip rodo 4 lentelėje pateikti statistiniai demografinių rodiklių duomenys iš viso tyrime dalyvavo 210 X draudimo kompanijos darbuotojų iš kurių 71,4 proc. buvo moterys ir 28,6 proc. vyrai. Didžioji dauguma apklaustųjų yra 25-34 m. amžiaus (38,1 proc.), turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (62,4 proc.), dirba privačių klientų pardavimo (31,9 proc.) arba kitame administraciniame padalinyje (34,3 proc.) bei turi nuo 2 iki 4 m. darbo stažą (38,1 proc.). Pagal užimamas pareigas respondentai pasiskirstė ne vienodai. Kaip rodo gauti tyrimo duomenys daugiausiai respondentų užėmė specialisto (31 proc.) ir vyresniojo/vyriausiojo specialisto arba vadybininko pareigas (22,9 proc.), 11,4 proc. -direktoriaus/vadovas/pavadootojo pareigas, 6,2 proc. – projekto vadovo/kuratoriaus pareigas, ir likę respondentai užėmė kitas pareigas.

Tyrimo etika. Atliekant mokslinius tyrimus, reikia laikytis etikos principų. Etikos principai reikalingi tam, kad apibrėžtų tyrėjų atsakomybės ribas ir būtų kaip elgesio gairės tiek įprastose, tiek ribinėse situacijose. Atliekant tyrimą buvo remiamasi socialinių tyrimų etikos principais (Aleksnevičienė, Pocienė ir Šupa 2020, 47).

Kadangi tyrimo dalyviai nepriklauso pažeidžiamų asmenų grupėms, todėl tyrimo etiškumą buvo paprasčiau užtikrinti. Tyrimo dalyviai elektroniniu būdu buvo asmeniškai supažindinami su tyrimu, jo tikslu, buvo atsakyta į jiems iškilusius klausimus (informavimas). Tyrimas buvo atliekamas remiantis laisvanoriškumo principu. Tyrimo dalyviai, sužinoję apie tyrimą, turėjo laisvą galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo (jiems nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas).

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2021 m. kovo-balandžio mėn. Prieš apklausiant įmonės darbuotojus buvo gautas žodinis X draudimo direktoriaus sutikimas atlikti tyrimą bendrovės viduje. Gavus patvirtinimą atlikti tyrimą, į visus X draudimo bendrovės darbuotojų el. paštus buvo išsiųsta nuoroda su prašymu laisvanoriškai užpildyti tyrimo klausimyną.

Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas. Internetinės apklausos rezultatai buvo apdorojami naudojant „MS Word“, IBM SPSS ir MS „Excel“ programas. Rodiklių kodavimai ir matematiniai skaičiavimai buvo atliekami naudojant IBM SPSS programą, grafinis paveikslų ir lentelių dizainas buvo formuojamas su MS „Excel“, o duomenys buvo aprašyti ir interpretuojami naudojant MS Word programą.

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant kompiuterinės programos statistikos paketą „SPSS 22.0“ ir MS Excel programą. Nagrinėjamų požymių pasiskirstymui pasirinktoje imtyje įvertinti taikyta aprašomoji duomenų statistika – absoliutūs (n) ir procentiniai dažniai (proc.). Kiekybiniai duomenys pateikiami, kaip aritmetiniai vidurkiai (\bar{m}) su standartiniu nuokrypiu (SN), mediana ir moda. Ranginių požymių ryšio stiprumui vertinti skaičiuotas Pearson koreliacijos koeficientas (r), kur reikšmė $0 < |r| \leq 0,3$, reiškė dydžiai silpnai priklausomi, jei $0,3 < |r| \leq 0,8$, vidutiniškai priklausomi, jei $0,8 < |r| \leq 1$, stipriai priklausomi. Koreliacijos koeficientas bus teigiamas, kai vienam dydžiui didėjant, didės ir kitas, neigiamas – kai vienam dydžiui didėjant, kitas mažės. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, požymių skirtumas tiriamųjų grupėse laikytas statistiškai reikšmingu. Rezultatai pateikiami diagramose ir lentelėse.

2.2. Tyrimo rezultatai

2.2.1. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijos vertinimas

Siekiant nustatyti vadovo pagrindinių lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas pirmiausia buvo siekiama įvertinti X draudimo bendrovės vadovų kompetencijas darbuotojų atžvilgiu.

Vertintos X draudimo bendrovės vadovų kompetencijos apėmė 40 rodiklių, kurie buvo suskirstyti į 7 grupes (žr. 5-11 lenteles). Visų grupių rodiklius respondentai vertino Likerto skalėje, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Pirmoji respondentų vertinta rodiklių kategorija apėmė vadovų atsakomybės kompetencijas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų atsakomybės kompetencijų vertinimas

Atsakomybės kompetencijos	*BV	Mediana	Moda	*SN
Mano vadovas su klientais bendrauja pagarbiai.	4,6	5,0	5,0	0,67
Mano vadovas prižiūri, kaip laikomasi išorinių ir vidinių taisyklių.	4,4	5,0	5,0	0,74
Mano vadovas stebi organizacinio skyriaus rezultatus.	4,6	5,0	5,0	0,65
Mano vadovas dirba laikydamasis procedūrų ir saugos reikalavimų.	4,4	5,0	5,0	0,79
Mano vadovas paskirsto pavaldinių darbą pagal darbo krūvį.	3,9	4,0	5,0	1,06
Mano vadovas rūpinasi kontaktų su klientais (partneriais) svarba.	4,4	5,0	5,0	0,86
Mano vadovas rūpinasi racionali energijos, medžiagų ir laiko naudojimu.	4,1	4,0	4,0	0,86

*BV – Bendras vidurkis; *SN- Standartinis nuokrypis

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad X draudimo bendrovės darbuotojai gerai vertina vadovų atsakomybės kompetencijas. Apklaustų darbuotojų nuomone, X draudimo bendrovės vadovai labai pagarbiai bendrauja su klientais (BV=4,6; SN=0,67) ir stebi organizacinio skyriaus rezultatus (BV=4,6; SN=0,65). Taip pat darbuotojai sutinka, kad jų vadovai gerai prižiūri, kaip laikomasi išorinių ir vidinių taisyklių (BV=4,4; SN=0,74), dirba laikydamiesi procedūrų ir saugos reikalavimų (BV=4,4; SN=0,79), rūpinasi kontaktų su klientais (partneriais) svarba (BV=4,4; SN=0,86) bei racionali energijos, medžiagų ir laiko naudojimu (BV=4,1; SN=0,86). Labiau vidutiniškai, tačiau taip pat teigiamai darbuotojai įvertino ir vadovų gebėjimus paskirstyti darbo krūvį darbuotojams (BV=3,9; SN=1,06).

Antroji respondentų vertinta rodiklių kategorija apėmė vadovų etikos kompetencijas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų etiško elgesio kompetencijų vertinimas

	Etikos kompetencijos	BV	Mediana	Moda	SN
	Mano vadovui būdingas nepagarbus bendravimas su darbuotojais.	4,5	5,0	5,0	1,08
A*	Mano vadovui yra būdingas amoralus (nekorktiškas, neteisėtas) elgesys.	4,9	5,0	5,0	0,62
A*	Mano vadovo elgesys sukuria neigiamą atmosferą.	4,5	5,0	5,0	0,90
A*	Mano vadovas neužtikrina gerų santykių su klientais.	4,4	5,0	5,0	0,80
A*	Mano vadovas turi diskriminacinį požiūrį į darbuotojus.	4,4	5,0	5,0	0,83

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Svarbu pažymėti, kad 6 lentelėje pateikti visi teiginiai buvo suformuoti neiginio forma, todėl buvo stebimas darbuotojų budrumas vertinant šios kategorijos rodiklius. Kaip parodė tyrimo rezultatai X draudimo bendrovės darbuotojai visgi pastebėjo suformuotų teiginių specifiką ir pozityviai įvertino vadovų etiško elgesio kompetencijas. Kaip matoma su visais teiginiais tyrime dalyvavę respondentai visiškai nesutiko arba nesutiko, o tai reiškia, kad X vadovai bendrauja su darbuotojais pagarbiai, jiems nebūdingas amoralus elgesys, jie nesukuria neigiamos atmosferos, užtikrina gerus santykius su klientais ir nediskriminuoja darbuotojų. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad X vadovams yra būdingas etiškas elgesys.

Trečioji respondentų vertinta rodiklių kategorija apėmė vadovų naujovių diegimo kompetencijų vertinimą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų naujovių diegimo kompetencijų vertinimas

Naujovių diegimo kompetencijos	BV	Mediana	Moda	SN
Iniciatyva tobulinti darbo procedūras yra būdinga mano vadovui.	4,0	4,0	4,0	1,02
Mano vadovas stebi užduočių įgyvendinimą.	4,4	5,0	5,0	0,75
Mano vadovas gaunamus skundus sprendžia profesionaliai.	4,3	4,0	5,0	0,85
Mano vadovas skatina darbuotojus geriau dirbti.	4,3	4,0	5,0	0,83
Mano vadovas laiku įveda naujoves ar pakeitimus darbe.	4,0	4,0	4,0	0,95

Kaip matoma 7 lentelėje X darbuotojai aukštai įvertino ir vadovų naujovių diegimo kompetencijas. Respondentų nuomone, bendrovės vadovai nuolat stebi užduočių įgyvendinimą (BV=4,4; SN=0,75), gaunamus skundus sprendžia profesionaliai (BV=4,3; SN=0,85), skatina darbuotojus geriau dirbti (BV=4,3; SN=0,83). Taip pat tyrime dalyvavę respondentai sutiko, kad X draudimo bendrovės vadovai nuolat inicijuoja darbo procedūrų tobulinimą (BV=4,0; SN=1,02) bei

įveda naujoves ar pakeitimus darbe (BV=4,0; SN=0,95). Gauti rezultatai leidžia teigti, kad X bendrovės vadovai yra kompetentingi inovacijų diegimo srityje ir stengiasi, kad į bendrovės veiklos naujovių diegimo procesus būtų įtraukti visi įmonės darbuotojai.

Ketvirtoji respondentų vertinta rodiklių kategorija apėmė vadovų kokybės valdymo kompetencijų vertinimą (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kokybės valdymo kompetencijų vertinimas

	Kokybės valdymo kompetencijos	BV*	Mediana	Moda	SN
A*	Mano vadovas neprižiūri darbo proceso.	4,3	4,0	5,0	0,77
A*	Mano vadovas nekontroliuoja atliktų darbų kokybės.	4,3	4,0	5,0	0,83
A*	Mano vadovas paskirsto darbuotojų darbą neatsakingai.	4,1	4,0	5,0	0,96
A*	Mano vadovas nesugeba laiku atlikti užduočių.	4,8	5,0	5,0	0,98
A*	Mano vadovas yra neprofesionalus organizuodamas darbą skyriuje.	4,7	5,0	5,0	0,98

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Kaip ir etiško elgesio taip ir kokybės valdymo kompetencijoms vertinti rodikliai buvo suformuluoti neiginio forma, todėl respondentai teiginius vertino atvirkštine tvarka (kur 1 reiškė visiškai sutinku, o 5 – visiškai nesutinku). Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad X draudimo bendrovės darbuotojai neįžvelgė nei vieno minuso vadovų kokybės valdymo atžvilgiu. Su visais pateiktais kokybės valdymo kompetencijų vertinimo rodikliai respondentai nesutiko, kas leidžia daryti prielaidą, kad X draudimo bendrovės vadovų kokybės valdymo kompetencijos yra aukšto lygio.

Toliau tyrimo metu buvo respondentų prašoma įvertinti rodiklius, susijusius su „Baltic Insurance company“ draudimo bendrovės vadovų darbuotojų valdymo kompetencijomis (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų darbuotojų valdymo kompetencijų vertinimas

Darbuotojų valdymo kompetencijos	BV	Mediana	Moda	SN
Mano vadovas apmoko naujus darbuotojus.	4,0	4,0	5,0	1,04
Mano vadovas dalyvauja kaip naujų darbuotojų mentorius.	3,8	4,0	4,0	1,13
Mano vadovas pataria darbuotojams darbe.	4,5	5,0	5,0	0,64
Mano vadovas rūpinasi nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu.	4,0	4,0	5,0	0,96
Konkrečių proceso problemų sprendimas yra būdingas mano vadovui.	4,3	4,0	5,0	0,81

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad „Baltic Insurance company“ draudimo bendrovės vadovų darbuotojų valdymo kompetencijas įmonės darbuotojai taip pat vertina gerai. Kaip labiausiai teigiamą darbuotojų valdymo kompetenciją respondantai išskyrė tai, kad vadovai darbuotojams nuolat pataria

darbe, kaip atlikti užduotis ar išspręsti iškilusias problemas (BV=4,5; SN=0,64). Tiriamieji taip pat sutiko, kad jų vadovai nuolat sprendžia konkrečių procesų problemas (BV=4,3; SN=0,81), apmoko naujus darbuotojus (BV=4,0; SN=1,04) bei rūpinasi nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu (BV=4,0; SN=0,96). Labiau vidutiniškai, tačiau palankiai respondentai įvertino savo vadovų mentorystės gebėjimus (BV=3,8; SN=1,13). Respondentų teigimu jų vadovai vidutiniškai dalyvauja naujų darbuotojų mentorystės procese. Remiantis gautais rezultatais apibendrintai galima teigti, kad „Baltic Insurance company“ draudimo bendrovės vadovai turi pakankamai aukšto lygio kompetencijas kaip valdyti organizacijos darbuotojus.

Dar viena kategorija rodiklių, kurią respondentų buvo prašoma įvertinti, yra siejama su Baltic Insurance company“ draudimo bendrovės vadovų klientų valdymo kompetencijomis (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų klientų valdymo kompetencijų vertinimas

Klientų valdymo kompetencijos	BV	Mediana	Moda	SN
Mano vadovui rūpi klientams suteikiama nauda (nuolaidos, greitis, aplinka ir kt.)	4,2	4,0	5,0	0,83
Mano vadovas stebi klientų lojalumą.	4,1	4,0	5,0	0,87
Mano vadovas stebi situaciją rinkoje.	4,1	4,0	5,0	0,95

Kaip matoma 10 lentelėje klientų valdymo kompetencijai vertinti buvo išskirti trys teiginiai, su kuriais vieningai sutiko visi tyrime dalyvavę respondentai. X draudimo bendrovės darbuotojai sutinka, kad jų vadovams rūpi klientams suteikiama nauda (nuolaidos, greitis, aplinka ir kt.) (BV=4,2; SN=0,83). Taip pat gauti rezultatai rodo, kad bendrovės vadovai nuolat gilinasi ir stebi situaciją rinkoje (BV=4,1; SN=0,87) bei klientų lojalumą (BV=4,1; SN=0,95). Gauti rezultatai patvirtina faktą, kad X draudimo bendrovės vadovai gerai geba valdyti procesus susijusius su klientams kuriama nauda, lojalumu ir pokyčiais rinkoje.

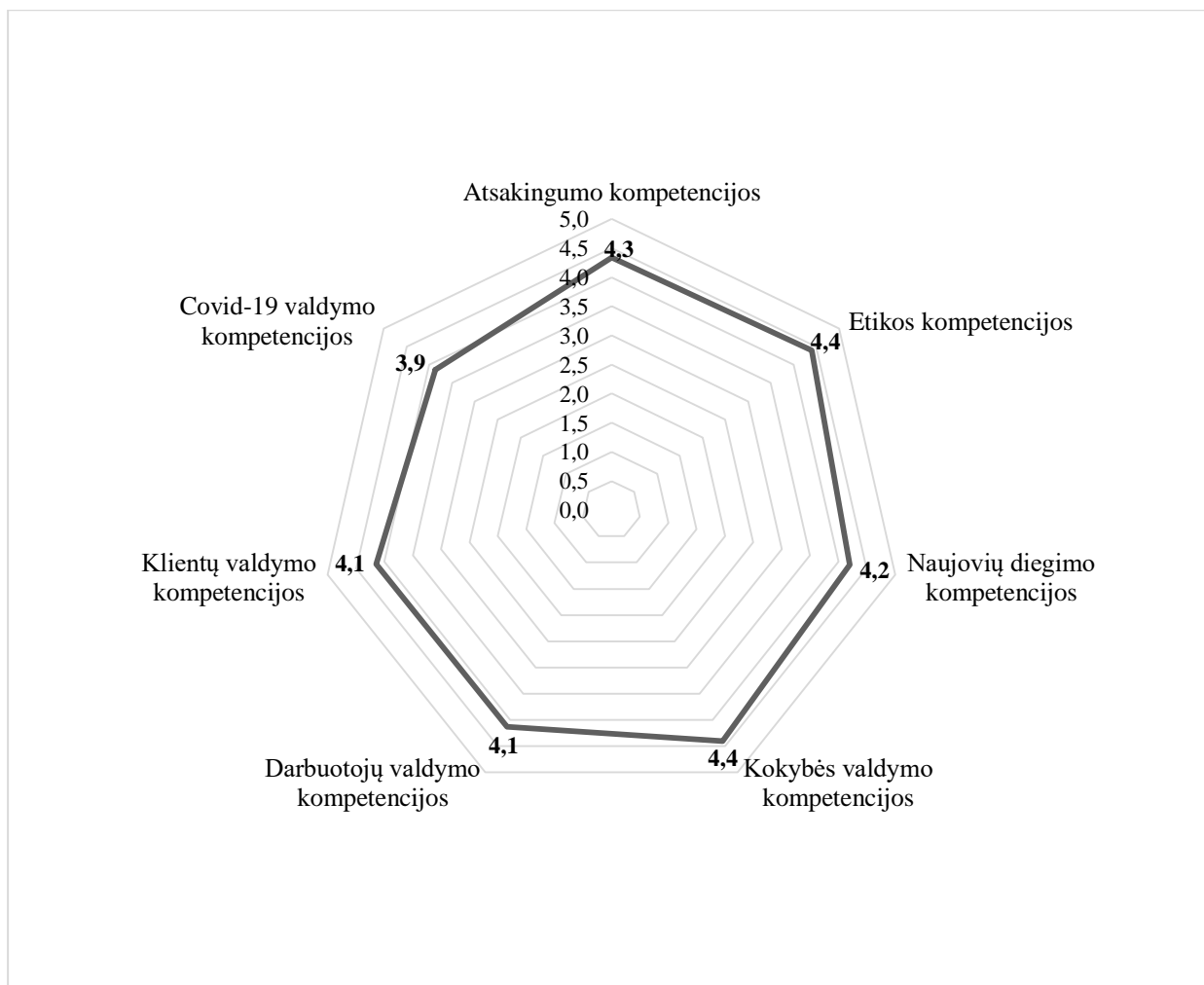
Paskutinė kompetencijų vertinimo rodiklių kategorija, kurią respondentų buvo prašoma įvertinti buvo susijusi su X draudimo bendrovės vadovų Covid - 19 pandemijos valdymo kompetencijomis (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų Covid - 19 pandemijos valdymo kompetencijų vertinimas

Covid - 19 pandemijos valdymo kompetencijos	BV	Mediana	Moda	SN
---	----	---------	------	----

Covid-19 pandemijos metu mano vadovas stengiasi išlaikyti ir kurti gerus ir patikimus santykius su organizacijos darbuotojais.	4,3	5,0	5,0	0,85
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas teikia pirmenybę darbuotojų emociniam stabilumui.	3,7	4,0	4,0	1,04
Covid-19 pandemijos metu mano vadovui rūpi organizacijos finansinė būklė ir stabilumas.	4,2	4,0	5,0	0,80
Covid-19 pandemijos metu vadovas nuolat stengiasi sumažinti darbuotojų patiriamą stresą.	3,9	4,0	4,0	1,02
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas taiko inovatyvias komunikacijos priemones (pvz.: susirinkimai Skype ar MS „Teams“, mokymų vedimas per „Webex“ ir pan.)	4,3	4,0	5,0	0,77
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas tapo lankstesnis darbuotojų atžvilgiu.	3,7	4,0	4,0	1,11
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas prognozuoja ateities įvykius ir stengiasi užkirsti kelią didesnėms pandemijos pasekmėms.	3,9	4,0	4,0	0,91
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas reiškia nuolatinį dėkingumą darbuotojams už jų sutelktas pastangas ir patirtus pandemijos sukeltus sunkumus.	3,9	4,0	4,0	0,95
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas viešai pripažino jam kylančias baimes.	3,2	3,0	3,0	1,10
Covid-19 metu mano vadovas perskirstė darbuotojų vaidmenis ir tikslus pagal prioritetus.	3,6	4,0	4,0	0,94

Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai respondentai palankiai vertino X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijas. Iš visų vertinimui pateiktų teiginių tyrimo dalyviai labiausiai išskyrė tai, kad Covid-19 pandemijos metu bendrovės vadovai stengiasi išlaikyti ir kurti gerus ir patikimus santykius su organizacijos darbuotojais (BV=4,3; SN=0,85), taiko inovatyvias komunikacijos priemones (pvz.: susirinkimai Skype ar MS „Teams“, mokymų vedimas per „Webex“ ir pan.) (BV=4,3; SN=0,77) ir rūpinasi organizacijos finansine būkle ir stabilumu (BV=4,2; SN=0,80). Labiau vidutiniškai, tačiau visgi teigiamai respondentai vertina ir tai, kad X draudimo bendrovės vadovai nuolat stengiasi sumažinti darbuotojų patiriamą stresą (BV=3,9; SN=1,02), prognozuoja ateities įvykius ir stengiasi užkirsti kelią didesnėms pandemijos pasekmėms (BV=3,9; SN=0,91), reiškia nuolatinį dėkingumą darbuotojams už jų sutelktas pastangas ir patirtus, pandemijos sukeltus sunkumus (BV=3,9; SN=0,95), bei perskirsto darbuotojų vaidmenis ir tikslus pagal prioritetus (BV=3,6; SN=0,94). Labiausiai tyrimo dalyviai abejoja vadovų kompetencijomis susijusiomis su viešu prisipažinimu dėl baimių, kylančių dėl Covid-19 pandemijos sukeltų pasekmių organizacijai ir jos darbuotojams (BV=3,2; SN=1,10).



11 pav. Apibendrintas X draudimo kompanijos vadovų kompetencijų vertinimas

Išanalizavus visus X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo rezultatus 11 paveiksle pateikėme apibendrintą bendrovės vadovų kompetencijų vertinimą pagal skirtingas vertintų kompetencijų kategorijas. Kaip matome iš visų 7 kategorijų labiausiai teigiamai X draudimo bendrovės darbuotojai vertino etikos (BV=4,4), kokybės valdymo (BV=4,4), atsakingumo (BV=4,3), naujovių diegimo (BV=4,2), klientų (BV=4,1) ir darbuotojų valdymo (BV=4,1). Labiau vidutiniškai bet taip pat pozityviai respondentai vertino ir Covid-19 pandemijos valdymo (BV=3,9) kompetencijas. Bendroje visumoje X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų yra vertinamos gerai (BV=4,2), todėl galima daryti išvadą, kad draudimo bendrovės vadovai turi pakankamai kompetencijų vykdyti savo veiklą, vadovauti organizacijai ir jos padaliniams.

12 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo palyginimas pagal skirtingus padalinius

Vadovo kompetencijos	Padalinys	Pearson koreliacijos koeficientas

	Privačių klientų pardavimo padalinys	Verslo klientų pardavimo padalinys	Žalų reguliavimo padalinys	Kitas administracinis padalinys	r	p
Atsakingumo kompetencijos (KA)	4,2	4,5	4,4	4,4	0,069	0,320
Etikos kompetencijos (KE)	4,1	4,3	4,3	4,3	-0,223	0,214
Naujovių diegimo kompetencijos (KN)	4,1	4,3	4,3	4,2	0,050	0,475
Kokybės valdymo kompetencijos (KKO)	4,2	4,3	4,3	4,3	-0,030	0,669
Darbuotojų valdymo kompetencijos (KOD)	4,1	4,2	4,2	4,1	-0,034	0,625
Klientų valdymo kompetencijos (KKL)	4,1	4,5	4,2	4,0	-0,110	0,111
Covid-19 valdymo kompetencijos (KCOV)	3,4	3,9	3,9	4,0	0,143	0,038

Palyginus gautus kompetencijų vertinimo rezultatus pagal skirtingus X draudimo bendrovės padalinius nustatyti tik vienos kompetencijos kategorijų skirtumai. Kaip matoma 12 lentelėje X draudimo bendrovės darbuotojai dirbantys privačių klientų padalinyje, skirtingai nei kituose padaliniuose dirbantys darbuotojai, prasčiau vertina Covid-19 pandemijos valdymo (BV=3,4; p=0,038; r=-0,143) kompetencijas. Svarbu pažymėti, kad kompetencijų vertinimo skirtumai tarp padalinių yra neįžymūs, o ryšys silpnas.

Toliau tyrimo analizės metu buvo svarbu palyginti, ar X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo rezultatai skiriasi pagal respondentų užimamas pareigas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo palyginimas pagal skirtingas pareigas

Demografinis rodiklis	Vadovo kompetencijos						
	KA*	KE*	KN*	KKO*	KOD*	KKL*	KCOV*

Pareigos	Direktorius/Vadovas/ Pavaduotojas	4,5	4,5	4,4	4,4	4,2	4,5	4,0
	Klientų aptarnavimo centro (KAC) vadovas	4,2	4,5	4,1	4,5	4,2	4,3	3,7
	Rizikų vertintojas/ specialistas	4,3	4,4	4,5	4,5	4,6	4,5	4,1
	IT analitikas ar kita IT pozicija	3,3	4,0	4,2	4,2	4,0	4,1	4,0
	Apskaitos/ atsiskaitymų buhalteris	4,3	4,2	4,1	4,1	3,8	3,7	3,9
	Teisininkas/ Vyr. Teisininkas	4,6	4,0	4,3	4,3	4,2	3,7	4,0
	Projektų vadovas/ Kuratorius	4,4	4,4	4,0	3,9	3,9	4,5	3,7
	Vyresnysis/ Vyriausiasis specialistas/ vadybininkas	4,3	4,4	4,2	3,8	4,1	4,1	3,8
	Specialistas	4,4	4,4	4,2	3,8	4,2	4,1	3,9
	Kita	4,2	4,5	4,1	3,8	4,1	4,1	3,9
Pearson koreliacijos koeficientas	r	-0,220	-0,032	-0,050	0,141	0,005	-0,115	-0,019
	p	0,047	0,646	0,475	0,042	0,944	0,096	0,785

Palyginus gautus kompetencijų vertinimo rezultatus pagal skirtingas X draudimo bendrovės darbuotojų užimamas pareigas, išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai. 13 lentelėje pateikti tyrimo duomenys rodo, kad X draudimo bendrovės darbuotojai, užimantys IT pareigas, skirtingai nei kitas pareigas užimantys darbuotojai, vadovo atsakomybės kompetencijas vertina prasčiau (BV=3,3; p=0,047; r=-0,220). Taip pat išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai ir vertinant kokybės valdymo kompetencijas. Paaiškėjo, kad klientų aptarnavimo centro vadovai ir rizikų vertintojai geriau vertina vadovų kokybės valdymo kompetencijas, nei kiti organizacijos darbuotojai (BV=4,5; p=0,042; r=0,141). Svarbu pažymėti, kad kiti kompetencijų vertinimo skirtumai tarp padalinių yra nežymūs, o ryšys silpnas.

Taip pat gautus vadovų kompetencijų vertinimo rezultatus buvo aktualu palyginti ir pagal skirtingą darbuotojų turimą darbo stažą (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų vertinimo palyginimas pagal skirtingą darbo stažą

Demografinis rodiklis	Darbo stažas					Pearson koreliacijos koeficientas	
	iki 1 m.	2-4 m.	5-9 m.	10-14 m.	15 m. ir daugiau	r	p

Atsakingumo kompetencijos (KA)	4,6	4,3	4,3	4,2	4,3	-0,232	0,046
Etikos kompetencijos (KE)	4,3	4,4	4,4	4,3	4,4	-0,019	0,787
Naujovių diegimo kompetencijos (KN)	4,4	4,1	4,2	4,1	4,3	-0,081	0,245
Kokybės valdymo kompetencijos (KKO)	4,5	4,2	4,2	4,1	4,7	0,111	0,110
Darbuotojų valdymo kompetencijos (KOD)	4,4	4,0	4,0	4,2	4,3	-0,075	0,280
Klientų valdymo kompetencijos (KKL)	4,4	4,0	4,1	4,2	4,3	-0,035	0,618
Covid-19 valdymo kompetencijos (KCOV)	4,1	3,8	3,8	3,9	4,1	-0,025	0,716

Palyginus gautus kompetencijų vertinimo rezultatus pagal skirtingą X draudimo bendrovės darbuotojų darbo stažą nustatyti reikšmingi skirtumai vertinant atsakingumo kompetencijas. Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai iki 1 m. darbo stažą turintys X draudimo bendrovės darbuotojai geriau vertina vadovų atsakingumo kompetencijas nei ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai (BV=4,6; p=0,046; r=-0,232). Lyginant kitų vadovų kompetencijų vertinimo rezultatus skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų atžvilgiu reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Apibendrinant X draudimo bendrovės vadovų kompetencijos vertinimo rezultatus galima teigti, kad iš visų 7 vertintų kompetencijų kategorijų labiausiai teigiamai X draudimo bendrovės darbuotojai vertino etikos, kokybės valdymo, atsakingumo, naujovių diegimo, klientų ir darbuotojų valdymo. Labiau vidutiniškai respondentai vertino Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijas. Palyginus kompetencijų vertinimo rezultatus pagal X draudimo bendrovės padalinius, darbuotojų pareigybes ir darbo stažą nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai. Paaiškėjo, kad privačių klientų padalinyje, skirtingai nei kituose padaliniuose, dirbantys darbuotojai, prasčiau vertina vadovų Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijas. Taip pat nustatyta, kad IT pareigas, užimantys darbuotojai vadovo atsakomybės kompetencijas vertina prasčiau nei kitas pareigas užimantys darbuotojai. Kartu pastebėta, kad klientų aptarnavimo centro vadovai ir rizikos vertintojai kokybės valdymo kompetencijas vertina geriau nei kiti bendrovės darbuotojai. Svarbu pažymėti, kad iki 1 m. darbo stažą turintys X draudimo bendrovės darbuotojai visgi geriau vertina vadovų atsakingumo kompetencijas nei ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Bendroje visumoje X draudimo bendrovės vadovų kompetencijos vertinamos kaip aukšto lygio, todėl galima sutikti, kad tiriamos bendrovės vadovai turi pakankamai kompetencijų sėkmingai vykdyti savo veiklą.

2.2.2. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas

Antruoju tyrimo etapu buvo siekiama įvertinti X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimą darbu. Iš viso buvo vertinami 43 darbuotojų pasitenkinimo rodikliai, kurie buvo suskirstyti į 10 subkategorijų (žr. 15-24 lenteles). Visus grupėms priskirtus rodiklius respondentai vertino Likerto skalėje, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Pirmoji respondentų vertinta rodiklių kategorija apėmė pasitenkinimo darbo užmokesčiu rodiklius (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimas

	Pasitenkinimo darbu užmokesčiu rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
	Jaučiu, kad už atliktą darbą man mokama atitinkamai.	3,1	3,0	3,0	1,04
A*	Atlyginimų kėlimas yra per mažas.	4,8	4,0	5,0	1,07
A*	Jaučiuosi nevertinamas užtektinai kalbant apie gaunamą atlyginimą.	4,1	4,0	4,0	1,14
	Jaučiuosi patenkintas galimybėmis padidinti savo atlyginimą.	3,0	3,0	4,0	1,12

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimas darbu užmokesčiu yra vidutinis. Apklausti darbuotojai sutinka, kad organizacijoje atlyginimų kėlimas yra per mažas (BV=4,8; SN=1,07), o už atliktą darbą mokama labiau neatitinkamai, nei atitinkamai (BV=3,1; SN=1,04). Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, apklausti respondentai piniginiu atžvilgiu jaučiais įvertinti (BV=4,1; SN=1,14), o galimybės padidinti savo atlyginimą jų pakankamai netenkina (BV=3,0; SN=1,12). Bendri darbuotojų pasitenkinimo darbu užmokesčiu vertinimo rezultatai rodo, kad X draudimo bendrovės išmokamas darbo užmokestis labiau netenkina, nei tenkina. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad norint stiprinti darbuotojų pasitenkinimą, būtina atlikti detalesnę atlygio politikos analizę ir peržiūrėti organizacijos atlyginimų sistemą.

Toliau respondentų buvo prašoma įvertinti rodiklius susijusius su pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis vertinimas

	Pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
A*	Mano darbe yra per mažai galimybių būti paaukštintam pareigose.	3,9	3,0	3,0	1,04
	Tie, kuriems sekasi dirbti, turi didelę galimybę būti paaukštinti.	3,4	4,0	4,0	1,05

	Karjeros galimybės yra tokios pat kaip ir kitose organizacijose.	3,2	3,0	3,0	0,94
	Esu patenkintas savo galimybėmis būti paaukštintu pareigose.	3,1	3,0	3,0	1,07

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Kaip matoma 16 lentelėje pasitenkinimą paaukštinimo galimybėmis apklausti respondentai taip pat įvertino vidutiniškai. Darbuotojai sąlyginai yra patenkinti galimybėmis būti paaukštintais (BV= 3,9; SN=1,04) ir iš dalies sutinka kad įmonėje yra pakankamai galimybių judėti į priekį, kaip ir kitose organizacijose (BV=3,2; SN=0,94). Vertinant darbuotojų pasitenkinimą iš paaukštinimo galimybių perspektyvos yra matyti, kad paaukštinimas darbuotojams yra pakankamai svarbus veiksnys. Darbuotojų nuomone, perspektyvos būti paaukštintu dėl gero darbo yra vidutiniškos (BV=3,4; SN=1,05), o galimybės kilti karjeros laiptais irgi yra vidutinio lygio (BV=3,1; SN=1,07). Bendri darbuotojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis vertinimo rezultatai rodo, kad X draudimo bendrovėje veikianti darbuotojų karjeros sistema nėra pakankamai veiksminga, yra vidutinio lygio ir ji nepakankamai tenkina darbuotojų paaukštinimo galimybių poreikius. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad norinti stiprinti darbuotojų pasitenkinimą, būtina peržiūrėti darbuotojų karjeros galimybes ir perskirstyti naujus prioritetus pagal darbuotojų poreikį.

Toliau tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti pasitenkinimo vadovavimu rodiklius (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Pasitenkinimo vadovavimu vertinimas

	Pasitenkinimo vadovavimu rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
	Mano vadovas yra gana kompetentingas atlikti savo darbą.	4,2	4,0	5,0	0,88
A*	Mano vadovas yra nesąžiningas mano atžvilgiu.	4,3	5,0	5,0	0,99
A*	Mano vadovas rodo per mažai susidomėjimo pavaldinių jausmais.	3,5	4,0	4,0	1,08
	Man patinka mano vadovas.	4,3	5,0	5,0	0,97

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Atliktas tyrimas atskleidė, kad X draudimo bendrovės darbuotojus tenkina vadovavimas jų organizacijoje. Respondentai vienareikšmiškai sutinka, kad jiems patinka jų vadovai (BV=4,3; SN=0,97) ir jie yra kompetentingi atlikti savo darbą (BV=3,1; SN=1,07). Svarbu pažymėti, kad respondentai nesutinka, kad jų vadovai yra nesąžiningi jų atžvilgiu (BV=4,3; SN=0,99) ir kad per mažai rodo susidomėjimo pavaldinių jausmais (BV=3,5; SN=1,08). Bendras vertinimo vidurkis atskleidė, kad X draudimo bendrovės darbuotojai visumoje labai pozityviai vertina savo vadovą (-us),

o tai tik patvirtina ne tik stiprų tarpusavio ryšį, bet ir veiksmingą lyderystės stilių draudimo bendrovėje.

Papildomos išmokos buvo dar vienas rodiklis, kurio vertinimu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Pasitenkinimo papildomomis išmokomis vertinimas

	Pasitenkinimo papildomomis išmokomis rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
	Esu patenkintas suteikiamais priedais/ bonusais.	3,0	3,0	3,0	1,04
	Gaunama nauda yra tokia pat gera, kaip siūlo dauguma kitų organizacijų.	3,3	3,0	3,0	0,93
	Turimas išmokų paketas (atlygis, bonusai ir kt.) yra teisingas.	3,1	3,0	3,0	1,00
A*	Neturiu galimybės išnaudoti visa organizacijos teikiamą naudą.	3,7	4,0	4,0	0,94

A*- atvirktinis vertinimas; BV*- atvirktinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Rezultatai atskleidė, kad X draudimo bendrovės siūloma papildomų išmokų sistema organizacijos darbuotojus labiau netenkina, nei tenkina. Tai patvirtina respondentų išsakyta nuomonė, kad X draudimo bendrovės turimas išmokų paketas (atlygis, bonusai ir kt.) yra iš dalies neteisingas (BV=3,1; SN=1,00) ir organizacijoje esama priedų/ bonusų sistema tik iš dalies juos tenkina (BV=3,0; SN=1,04). Gauti rezultatai atskleidė, kad gaunama nauda, t.y. įvairūs priedai ar išmokos, yra iš dalies niekuo nesiskiria nuo kitų įmonių (BV=3,3; SN=0,93). Visgi darbuotojai nesutinka su teiginiu, kad jie neturi galimybės išnaudoti viso organizacijos naudų paketo (BV=3,7; SN=0,94), o tai reiškia, kad X draudimo bendrovės darbuotojai stengiasi maksimaliai pasiimti visa naudą iš įmonės, kuri ją kuria. Apibendrinant pasitenkinimo papildomomis išmokomis vertinimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojai vidutiniškai vertina įmonės teigiamą naudą ir siūlomus priedus, o tokie rezultatai tik patvirtina, kad papildomų išmokų sistema įmonėje mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Norint stiprinti darbuotojų pasitenkinimą bendrovė turi peržiūrėti darbuotojų motyvacinę sistemą ir atsižvelgiant į darbuotojų poreikius atlikti papildomų išmokų pokyčius.

Sekančiu tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar X draudimo bendrovės darbuotojai yra patenkinti apdovanojimų sistema. Rodiklių vertinimo rezultatai pateikti žemiau esančioje 19 lentelėje.

19 lentelė. Pasitenkinimo apdovanojimų sistema vertinimas

	Pasitenkinimo apdovanojimų sistema rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
	Kai atlieku savo darbą gerai, sulaukiu pelnyto pripažinimo.	3,7	4,0	4,0	0,98

A*	Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas.	4,3	4,0	4,0	1,02
A*	Yra nedaug skiriamų apdovanojimų dirbantiems organizacijoje.	3,8	3,0	3,0	0,94
A*	Nejaučiu, kad mano pastangos būtų atlyginamos taip, kaip turėtų būti.	3,9	3,0	4,0	1,13

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Respondentai vertindami rodiklius susijusius su apdovanojimų sistema nesutinka su teiginiais, kad darbuotojai nejaučia, kad jų atliekamas darbas būtų vertinamas (BV=4,3; SN=1,02) ir kad yra nedaug skiriamų apdovanojimų dirbantiems organizacijoje (BV=3,8; SN=1,02). Tokie vertinimo rezultatai įrodo, kad X draudimo bendrovės darbuotojų darbas yra nuolat vertinamas ir už gerai atliktą darbą yra skiriami apdovanojimai, kurie tenkina darbuotojus. Nors apklausti respondentai nesutinka, kad jų pastangos yra atlyginamos taip, kaip turėtų būti (BV=3,9; BV=1,13), tačiau už atliktus darbus jie sulaukia pelnyto pripažinimo (BV=3,7; BV=0,98). Pasitenkinimo apdovanojimų sistema vertinimo rezultatai visumoje atskleidžia, kad X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimą vidutiniškai teigiamai organizacijos teikiami apdovanojimai darbuotojams už atliktą darbą.

Toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti X draudimo bendrovės darbuotojus tenkina organizacijos veiklos sąlygos. Veiklos sąlygų rodiklių vertinimo rezultatai pateikti žemiau esančioje 20 lentelėje.

20 lentelė. Pasitenkinimo veiklos sąlygomis vertinimas

	Pasitenkinimo veiklos sąlygomis rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
A*	Daugelis mūsų taisyklių ir procedūrų apsunkina gerą darbą.	3,8	3,0	4,0	1,08
A*	Mano pastangos atlikti gerą darbą retai blokuojamos biurokratijos.	3,7	3,0	4,0	1,01
A*	Aš turiu per daug darbo.	3,5	3,0	3,0	1,03
A*	Turiu tvarkytis su per dideliu kiekiu dokumentų.	3,7	3,0	4,0	1,06

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Respondentai, vertindami pasitenkinimo veiklos sąlygomis rodiklius, iš dalies sutiko, kad organizacijos darbuotojai turi per daug darbo (BV=3,5; BV=1,03), o daugelis organizacijos sukurtų taisyklių ir procedūrų apsunkina gerą darbą (BV=3,8; BV=1,08). Analizuojant rezultatus pastebėta, kad darbuotojai nesutinka su teiginiu, jog jų pastangos atlikti gerą darbą retai blokuojamos biurokratijos (BV=3,7; BV=1,01). Tai reiškia, kad atliekama veikla įmonėje yra neprisirišusi prie tradicinio biurokratinio aparato ir darbuotojai tai pastebi. Taip pat, respondentai nesutinka ir su teiginiu, kad jie turi tvarkytis su per dideliu kiekiu dokumentų (BV=3,7; BV=1,01). Tai reiškia, kad organizacijoje darbuotojams yra sudarytos sąlygos dirbti su mažesniais dokumentų kiekiais, o tai teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą veiklos sąlygomis. Tokie vertinimo rezultatai atskleidžia,

kad veiklos sąlygos yra labai svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys įmonėje, nes geros sąlygos didina ne tik darbuotojų produktyvumą, bet ir stiprina ryšį tarp darbuotojų ir vadovų.

Kitu tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar X draudimo bendrovės darbuotojai yra santykiškai su kolegomis. Rodiklių vertinimo rezultatai pateikti žemiau esančioje 21 lentelėje.

21 lentelė. Pasitenkinimo santykiškai su kolegomis vertinimas

	Darbuotojų pasitenkinimo darbu dėl santykių su kolegomis rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
	Man patinka žmonės su kuriais dirbu.	4,4	5,0	5,0	0,78
A*	Manau, kad turiu daugiau dirbti dėl savo bendradarbių nekompetencijos.	4,5	4,0	4,0	1,09
	Aš džiaugiuosi savo bendradarbiais.	4,3	4,0	5,0	0,77
A*	Darbe per daug ginčijamasi ir nesutariama.	4,2	4,0	4,0	1,00

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Iš tyrimo gautų rezultatų yra matyti, kad darbuotojai nesutinka su teiginiu, jog jie turi dirbti daugiau dėl savo kolegų nekompetencijos (BV=4,5; BV=1,09), o tai rodo, kad įmonėje dirba labai kompetentingi asmenys ir darbuotojai teigiamai vertina tarpusavio sugebėjimus. Taip pat pastebima, kad darbo atmosfera įmonėje yra puiki, nes darbuotojams patinka žmonės, su kuriais jie dirba (BV=4,4; BV=0,78) ir jie džiaugiasi savo kolegomis (BV=4,3; BV=0,77). Tokie teigiami vertinimai tik patvirtina stiprų ryšį tarp santykių su kolegomis ir pasitenkinimo darbu. Ginčų ir nesutarimų klausimu darbuotojai pasisakė neigiamai (BV=4,2), kas leidžia manyti, kad darbuotojai nėra per daug linkę tarpusavyje „kariauti“ ir yra pasiryžę kylančias problemas spręsti adekvačiai ir konstruktyviai, o tai vėl patvirtina, kad pasitenkinimas santykiškai su kolegomis stiprina pasitenkinimą darbu. Santykių su kolegomis pasitenkinimo rodiklių vertinimas atskleidė, kad X draudimo bendrovės vyrauja stiprūs komandiniai santykiai, paremti pagalba kitiems, komandiniu problemų sprendimu ir naujų sprendimo būdų ieškojimu.

Vertindami darbuotojų pasitenkinimo darbo pobūdžiu rodiklius respondentai vieningai sutiko, kad bendrąją prasme jie yra patenkinti savo darbo pobūdžiu (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Pasitenkinimo darbo pobūdžiu vertinimas

	Pasitenkinimo darbo pobūdžiu rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
A*	Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis.	4,0	4,0	4,0	0,89
	Man patinka tai, ką darau darbe.	4,2	4,0	4,0	0,79
	Jaučiu pasididžiavimą dirbdamas savo darbą.	3,8	4,0	4,0	0,82
	Mano darbas yra malonus.	3,8	4,0	4,0	0,83

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

X draudimo bendrovės darbuotojų teigiamą pasitenkinimą darbo pobūdžiu lėmė tai, kad jiems patinka tai, ką jie daro darbe (BV=4,2; BV=0,77), jie jaučia pasididžiavimą dirbdami savo darbą (BV=3,8; BV=0,82) ir pats darbas jiems yra malonus (BV=3,8; BV=0,83). Neigiamas teiginio, kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis, vertinimas (BV=4,0; BV=0,89), rodo kad X draudimo bendrovės darbuotojų teigiamai vertina savo darbą ir mano, kad jų atliekamos darbo užduotys nėra beprasmės. Tokie teigiami vertinimai rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas įmonėje dėl darbo pobūdžio pasitenkinimo yra pakankamai aukštas.

Toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar X draudimo bendrovės darbuotojus tenkina vidinė komunikacija. Šiai kategorijai priskirtų rodiklių vertinimo rezultatai pateikti žemiau esančioje 23 lentelėje.

23 lentelė. Pasitenkinimo vidine komunikacija vertinimas

	Pasitenkinimo vidine komunikacija rodikliai	BV	Mediana	Moda	SN
	Bendravimas šioje organizacijoje atrodo geras.	4,2	4,0	4,0	0,81
A*	Šios organizacijos tikslai man nėra aiškūs.	4,1	4,0	4,0	0,96
A*	Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta su organizacija.	4,4	4,0	4,0	1,00
A*	Darbo užduotys nėra iki galo paaiškintos.	4,1	4,0	4,0	0,88

A*- atvirkštinis vertinimas; BV*- atvirkštinis vertinimas; *SN- Standartinis nuokrypis

Kaip matoma 23 lentelėje, pasitenkinimas vidine komunikacija organizacijoje yra aukšto lygio. Tyrime dalyvavę respondentai sutinka, kad X draudimo bendrovėje bendravimas su darbuotojais yra geras (BV=4,2; SN=0,81) ir prieštarauja nuomonei, kad organizacijos tikslai nėra aiškūs (BV=4,1; SN=0,96), o užduotys nėra iki galo paaiškintos (BV=4,1; SN=0,88). Tai pat respondentai nesutiko ir su teiginiu, kad jie nežino, kas vyksta organizacijoje. (BV=4,4; SN=1,00). Komunikacijos pasitenkinimo rodiklių vertinimas atskleidė, kad darbuotojų nuomone, komunikacijos procesai yra pakankamai aiškūs, įmonės tikslai ir uždaviniai labiau išaiškinti, o viduje vykstantys procesai gerai atskleisti.

Paskutinioji rodiklių kategorija, kuri buvo vertinta tyrimo metu, buvo susijusi su pasitenkinimu Covid-19 pandemijos valdymu (žr.24 lentelę).

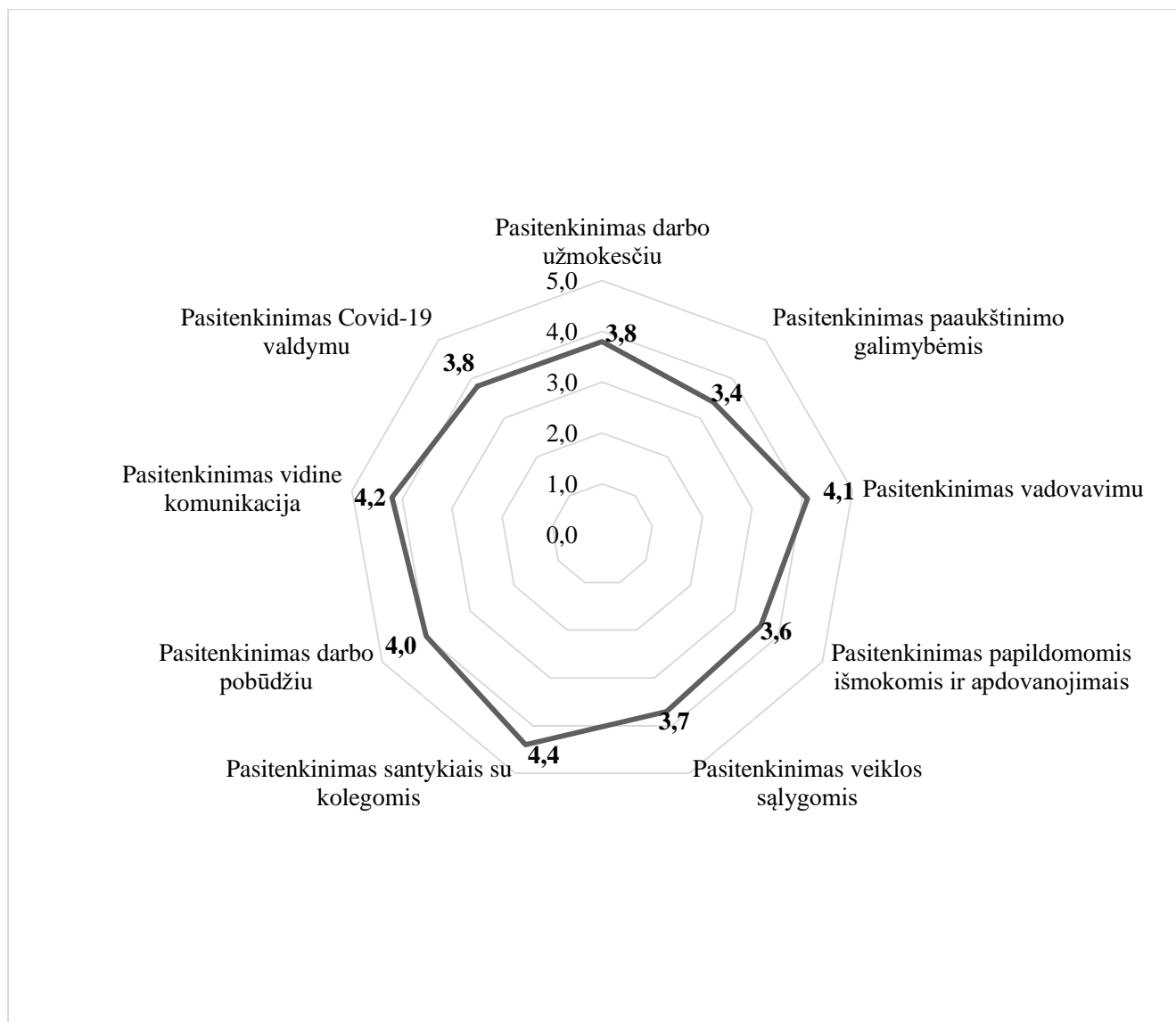
24 lentelė. Pasitenkinimo Covid-19 pandemijos valdymu vertinimas

Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl COVID-19 pandemijos suvaldymo	BV	Mediana	Moda	SN

Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybes darbuotojams naudotis technologijomis (pvz.: darbui iš namų suteikė kompiuterinę įrangą, apmokino naudotis nauja kompiuterine programa ir pan.).	3,9	4,0	5,0	1,17
Esu patenkintas, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu vadovai stengiasi išlaikyti darbuotojų gerovę.	4,0	4,0	4,0	0,90
Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybės darbuotojams naudotis sveikatinimo paslaugomis (Online sporto treniruotės, streso mažinimo kursai, psichologo konsultacijos ir kt.).	3,8	4,0	4,0	0,99
Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija pasiūlė naujas motyvacines priemones ar programas.	3,5	4,0	4,0	1,21
Esu patenkintas, kad man suteikiama aiški ir pilna informacija apie organizacijos situaciją Covid-19 pandemijos laikotarpiu.	3,9	4,0	4,0	0,78
Esu patenkintas, kad organizacija aprūpina emocinės ir psichinės sveikatos resursais kovojant su darbuotojų stresu ir nerimu, kylančio dėl Covid-19 pandemijos.	3,6	4,0	4,0	0,94
Esu patenkinta, kad organizacijos vadovai pripažįsta situacijos rimtumą dėl Covid-19 ir nebando to paneigti.	3,9	4,0	4,0	0,91

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad Covid-19 pandemijos valdymas tiriamoje organizacijoje teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą. Tyrime dalyvavę respondentai sutinka su nuomone, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu vadovai stengiasi išlaikyti darbuotojų gerovę (BV=4,0; BV=0,90), kad jiems suteikiama aiški ir pilna informacija apie organizacijos situaciją, (BV=3,9; BV=0,78) ir, kad organizacijos vadovai pripažįsta situacijos rimtumą dėl Covid-19 ir nebando to paneigti (BV=3,9; BV=0,91). Taip pat respondentai yra patenkinti, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybes darbuotojams naudotis technologijomis (BV=3,9; BV=0,78) ir sveikatinimo paslaugomis (Online sporto treniruotės, streso mažinimo kursai, psichologo konsultacijos ir kt.) (BV=3,8; BV=0,78). Svarbu pažymėti, kad Covid-19 metu X draudimo bendrovė savo darbuotojams pasiūlė ir naujas motyvacines priemones ar programas (BV=3,5; BV=1,21), kurios iš dalies dar labiau padidino darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimo Covid-19 pandemijos valdymu rodiklių vertinimas atskleidė, kad tai Covid-19 pandemijos suvaldymas organizacijoje vadovų atžvilgiu lėmė stiprų darbuotojų pasitenkinimo jausmą. Darbuotojai pandemijos metu organizacijoje jaučiasi saugūs, yra gerai susipažinę su įmonės situacija ir džiaugiasi sudarytomis darbo sąlygomis ir kad gali saugiai dirbti.

Išanalizavus visus X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo vertinimo rezultatus, 12 paveiksle pateiktas apibendrintas darbuotojų pasitenkinimo vertinimas.



12 pav. Apibendrintas X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas

Kaip parodė atlikto tyrimo duomenų analizė, labiausiai X draudimo bendrovės darbuotojų teigiamą pasitenkinimą darbu lemia geri santykiai su kolegomis (BV=4,4), teigiama vidinė komunikacija (BV=4,2), tinkamas vadovavimas (BV=4,1) ir darbo pobūdis (BV=4,0). Visi kiti pasitenkinimo veiksniai, tokie, kaip: darbo užmokestis, paaugštinimo galimybės, papildomos išmokos ir apdovanojimai, veiklos sąlygos ir Covid-19 veiklos valdymas vidutiniškai teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, tačiau yra tobulintini. Nuo šių veiksnių tobulinimo priklauso dar didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu.

25 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimas pagal padalinius

Pasitenkinimo darbu rodiklių kategorijos	Padalinys	Pearson koreliacijos koeficientas

	Privačių klientų pardavimo padalinys	Verslo klientų pardavimo padalinys	Žalų reguliavimo padalinys	Kitas administracinis padalinys	r	p
	BV	BV	BV	BV		
Pasitenkinimas darbo užmokesčiu (PDU)	3,6	3,6	3,7	3,8	-0,105	0,129
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis (PAG)	3,4	3,4	3,2	3,2	-0,056	0,419
Pasitenkinimas vadovavimu (PV)	4,0	4,2	4,1	4,0	0,058	0,404
Pasitenkinimas papildomomis išmokomis ir apdovanojimais (PPI_PPA)	3,6	3,5	3,6	3,7	-0,072	0,300
Pasitenkinimas darbo sąlygomis (PDS)	3,7	3,5	3,6	3,7	0,090	0,194
Pasitenkinimas santykiais su kolegomis (PK)	4,2	4,5	4,3	4,5	0,147	0,034
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu (PDP)	3,9	4,1	4,3	4,1	-0,044	0,523
Pasitenkinimas vidine komunikacija (PVK)	4,2	4,2	4,2	4,3	-0,073	0,292
Pasitenkinimas Covid-19 valdymu (PCOV)	3,7	4,0	3,8	3,9	0,110	0,111

Palyginus gautus darbuotojų pasitenkinimo vertinimo rezultatus pagal skirtingus X draudimo bendrovės padalinius, nustatyti reikšmingi statistiniai skirtumai. Kaip matoma 25 lentelėje X draudimo bendrovės privačių klientų (BV=4,2) ir žalų reguliavimo padaliniuose (BV=4,3) dirbančių darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl santykių su kolegomis yra žemesnis, nei dirbančių darbuotojų verslo klientų pardavimo ir kituose padaliniuose. Svarbu pažymėti, kad pasitenkinimo santykiais su kolegomis vertinimo skirtumai tarp padalinių yra nežymūs, o ryšys silpnas ($p=0,034$; $r=-0,147$).

Toliau tyrimo analizės metu buvo svarbu palyginti, ar X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo vertinimo rezultatai skiriasi pagal respondentų užimamas pareigas (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Pasitenkinimo darbu rodiklių kategorijos								
	PDU	PAG	PV	PPI_PPA	PDS	PK	PDP	PVK	PCOV
Direktorius/Vadovas/Pavaduotojas	3,7	3,4	4,2	3,6	3,5	4,1	3,0	3,4	4,1

Klientų aptarnavimo centro (KAC) vadovas	3,8	3,2	4,0	3,5	3,6	4,2	3,3	4,0	3,9	
Rizikų vertintojas/specialistas	3,6	3,4	4,1	3,7	3,5	4,6	3,2	4,1	3,7	
IT analitikas ar kita IT pozicija	3,6	2,3	4,2	3,4	4,0	4,8	3,1	4,2	3,3	
Apskaitos/atsiskaitymų buhalteris	3,7	3,3	4,0	3,7	3,7	4,3	2,9	4,1	3,9	
Teisininkas/Vyr. Teisininkas	3,9	3,3	3,9	3,4	3,8	4,4	3,1	4,0	4,3	
Projektų vadovas/Kuratorius	3,8	3,4	3,8	3,6	3,6	4,1	3,0	4,1	3,7	
Vyresnysis/Vyriausiasis specialistas/vadybininkas	3,8	3,4	4,4	3,7	3,5	3,9	3,2	4,0	3,8	
Specialistas	3,8	3,4	4,1	3,6	3,7	4,2	3,1	4,2	3,7	
Kita	3,6	3,3	4,0	3,5	3,6	4,2	3,1	4,2	3,7	
Pearson koreliacijos koeficientas	r	0,000	-0,057	0,005	0,164	-0,081	-0,133	0,061	0,180	-0,127
	p	0,997	0,410	0,937	0,017	0,242	0,044	0,381	0,009	0,066

Palyginus gautus pasitenkinimo vertinimo rezultatus pagal skirtingas X draudimo bendrovės darbuotojų užimamas pareigas išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai. 26 lentelėje pateikti tyrimo duomenys rodo, kad X draudimo bendrovės darbuotojai užimantys IT ir teisininko/vyr.teisininko pareigas, skirtingai nei kitas pareigas užimantys darbuotojai jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu dėl nepalankios papildomų išmokų ir apdovanojimų sistemos (BV=3,4). Taip pat tyrimo metu nustatyti reikšmingi skirtumai ir vertinant pasitenkinimą santykiškai su kolegomis. Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, IT specialistai (BV=4,6) ir rizikų vertintojai/specialistai (BV=4,8), skirtingai nei kiti darbuotojai, organizacijoje jaučia didesnį pasitenkinimą darbu dėl santykių su kolegomis. Taip pat tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ir vertinant pasitenkinimo vidine komunikacija rodiklius. Paaikškėjo, kad X draudimo bendrovės darbuotojai užimantys direktoriaus pareigas jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu dėl vidinės komunikacijos spragų, nei kitas pareigas užimantys darbuotojai (BV=3,4). Svarbu pažymėti, kad nors nustatytų skirtumų koreliacija tarp pasitenkinimo darbu ir užimamų pareigų yra teigiama, tačiau vertinimo skirtumai skirtingas pareigas užimančių darbuotojų yra nežymūs, o ryšys silpnas ($p=0,017$; $p=0,044$; $p=0,019$; $r=0,164$; $r=-0,133$; $r=0,180$).

Taip pat gautus darbuotojų pasitenkinimo vertinimo rezultatus buvo aktualu palyginti ir pagal skirtingą darbuotojų turimą darbo stažą (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimas pagal darbo stažą

Pasitenkinimo darbu rodiklių kategorijos	Darbo stažas					Pearson koreliacijos koeficientas
	iki 1 m.	2-4 m.	5-9 m.	10-14 m.	15 m. ir daugiau	

	BV	BV	BV	BV	BV	r	p
Pasitenkinimas darbo užmokesčiu (PDU)	3,7	3,6	3,8	3,9	3,8	0,105	0,128
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis (PAG)	3,4	3,4	3,2	3,3	3,3	-0,078	0,262
Pasitenkinimas vadovavimu (PV)	4,0	4,2	3,9	4,1	4,1	-0,019	0,781
Pasitenkinimas papildomomis išmokomis ir apdovanojimais (PPI_PPA)	3,5	3,6	3,7	3,6	3,8	-0,070	0,313
Pasitenkinimas darbo sąlygomis (PDS)	3,5	3,6	3,8	3,8	3,7	0,109	0,117
Pasitenkinimas santykiais su kolegomis (PK)	4,2	4,4	4,3	4,3	4,4	0,131	0,058
Pasitenkinimas darbo pobūdžiu (PDP)	3,8	4,0	3,9	4,2	4,1	0,062	0,372
Pasitenkinimas vidine komunikacija (PVK)	4,1	4,3	4,0	4,2	4,4	0,014	0,839
Pasitenkinimas Covid-19 valdymu (PCOV)	4,1	3,6	3,9	3,8	4,1	0,006	0,926

Palyginus gautus pasitenkinimo rezultatus pagal skirtingą X draudimo bendrovės darbuotojų darbo stažą, nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad, nepriklausomai nuo darbo stažo, apklausti darbuotojai labiausiai jaučia pasitenkinimą darbu dėl santykių su kolegomis ir lyderių vadovavimu, o visų kitų pasitenkinimo kategorijų atžvilgiu pasitenkinimas darbu yra vidutinio lygio.

Apibendrinant X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimo vertinimo rezultatus galima teigti, kad iš visų 10 vertintų pasitenkinimo kategorijų X draudimo bendrovės darbuotojai išskyrė keturias pasitenkinimo rodiklių kategorijas, kurios turi didžiausios reikšmės jų pasitenkinimui darbu: geri santykiai su kolegomis, teigiama vidinė komunikacija, tinkamas vadovavimas ir darbo pobūdis. Likusios pasitenkinimo kategorijos, tokios, kaip darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, papildomos išmokos ir apdovanojimai, veiklos sąlygos ir Covid-19 veiklos valdymas buvo įvertintos vidutiniškai. Tai reiškia, kad nors iš dalies šios kategorijos veiksnių tenkina darbuotojus, tačiau didesni pasitenkinimą darbu lemtų jų tobulinimas. Palyginus pasitenkinimo vertinimo rezultatus pagal X draudimo bendrovės padalinius, darbuotojų pareigybes ir darbo stažą nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai. Paaikškėjo, kad privačių klientų ir žalų reguliavimo padaliniuose dirbančių darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl santykių su kolegomis yra žemesnis, nei dirbančių darbuotojų verslo klientų pardavimo ir kituose padaliniuose. Visgi lyginant pagal pareigas IT specialistai ir rizikų vertintojai/specialistai skirtingai nei kiti darbuotojai organizacijoje jaučia didesni pasitenkinimą darbu dėl santykių su kolegomis. Kaip parodė tyrimo rezultatai IT ir teisininko/vyr. teisininko pareigas

užimantys darbuotojai, skirtingai nei kitas pareigas užimantys darbuotojai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu dėl nepalankios papildomų išmokų ir apdovanojimų sistemos. Palyginus pasitenkinimo rezultatus pagal darbuotojų turimą darbo stažą reikšmingų pasitenkinimo darbu skirtumų nenustatyta.

2.2.3. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų sąsaja su darbuotojų pasitenkinimu darbu

Išanalizavus anketinio vertinimo rezultatus, buvo aktualu nustatyti sąsajas tarp X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Atsižvelgiant į tai, pirmiausiai buvo atliktos dispersinė ir koreliacinė analizės, kurios leido įsitikinti, ar duomenys yra pasiskirstę normaliuoju būdu. Normalusis pasiskirstymas atskleidžia vieną iš empiriškai patikrintų tiesų bendrosios realybės atžvilgiu, kuri leidžia nagrinėti reiškinių dėsningumą (Morkevičius, 2008).

Normaliojo pasiskirstymo sąlygų tenkinimas atliekamas skaičiuojant asimetrijos ir eksceso koeficientus bei remiantis Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijumi. Normalumo sąlygos yra tenkinamos, jeigu asimetrijos ir eksceso koeficientai yra lygus intervale nuo -1 iki 1 , o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus turi būti ne mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį ($\alpha = 0,05$) (Morkevičius, 2008). Vadovo kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu normalumo sąlygų vertinimo rodikliai pateikti 28 lentelėje.

28 lentelė. Vadovo kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu skirstinių normalumo sąlygų vertinimo rodikliai

Statistinis kriterijus	Vadovo kompetencijos	Darbuotojų pasitenkinimas darbu
Skewness (asimetrijos koeficientas)	-0,313	0,033
Kurtosis (eksceso koeficientas)	0,380	-0,176
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus (α)	0,078	0,064

Kaip matoma 28 lentelėje, abiejų vertintų skalių (vadovo kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu) kintamųjų asimetrijos (-0,313; 0,033) ir eksceso (0,380; -0,176) koeficientai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 , o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijaus reikšmės yra didesnės už $0,05$ ($\alpha = 0,078 > 0,05$; $\alpha = 0,064 > 0,05$). Atžvelgiant į tai, kad asimetrijos ir eksceso koeficientai bei Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus visiškai tenkina normalumo sąlygas, galima daryti išvadą, kad vadovų kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu skirstiniai yra pasiskirstę normaliuoju būdu, todėl sąsajai vertinti galima naudoti parametrinius statistinius kriterijus.

Siekiant atlikti tolesnę tyrimo analizę ir nustatyti sąsajas tarp X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu buvo atlikti koreliaciniai matavimai taikant Pearson koreliacijos koeficientą (žr. 29 lentelę)

29 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Kompetencijos		Pasitenkinimo darbo rodikliai								
		PDU	PAG	PV	PPI_ PPA	PDS	PK	PDP	PVK	PCOV
Atsakingumo kompetencijos	Pearson (r)	0,174	0,403	0,124	-0,077	-0,358	-0,194	-0,043	-0,352	0,551
	p<0,05	0,012	0,000	0,073	0,264	0,000	0,005	0,533	0,000	0,000
Etikos kompetencijos	Pearson (r)	-0,124	-0,313	-0,069	0,055	0,205	0,014	0,062	0,195	-0,461
	p<0,05	0,073	0,000	0,320	0,427	0,003	0,845	0,368	0,005	0,000
Naujovių diegimo kompetencijos	Pearson (r)	0,193	0,407	0,116	-0,060	-0,305	-0,105	-0,043	-0,388	0,560
	p<0,05	0,005	0,000	0,095	0,388	0,000	0,129	0,535	0,000	0,000
Kokybės valdymo kompetencijos	Pearson (r)	-0,146	-0,472	-0,093	0,169	0,396	0,207	-0,002	0,384	-0,514
	p<0,05	0,034	0,000	0,179	0,014	0,000	0,003	0,976	0,000	0,000
Darbuotojų valdymo kompetencijos	Pearson (r)	0,094	0,422	0,174	-0,057	-0,383	-0,130	-0,044	-0,251	0,479
	p<0,05	0,174	0,000	0,011	0,411	0,000	0,061	0,523	0,000	0,000
Klientų valdymo kompetencijos	Pearson (r)	0,169	0,389	0,146	-0,083	-0,310	-0,078	0,022	-0,344	0,441
	p<0,05	0,014	0,000	0,034	0,229	0,000	0,263	0,755	0,000	0,000

Vertinant vadovų atsakingumo kompetencijų sąsajas su pasitenkinimo darbo rodikliais, nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai. Kaip matoma 29 lentelėje, vadovų atsakingumo kompetencijos turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu užmokesčiu ($p=0,012$, $r=0,174$), paaukštinimo galimybėmis ($p=0,000$, $r=0,403$), darbo sąlygomis ($p=0,000$, $r=0,358$), vidine komunikacija ($p=0,000$, $r=-0,352$) ir Covid-19 pandemijos valdymu ($p=0,000$, $r=0,551$). Akivaizdu, kad esamos koreliacijos yra teigiamos, o dalis jų net vidutinio stiprumo, todėl galima vienareikšmiškai teigti, kad X draudimo bendrovės vadovų atsakingumo kompetencijos turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Analizuojant etikos kompetencijų sąsajas su pasitenkinimo darbo rodikliais taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai. Kaip matoma 29 lentelėje, vadovų atsakingumo kompetencijos turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui paaukštinimo galimybėmis ($p=0,000$, $r=-0,313$), darbo sąlygomis ($p=0,003$, $r=0,205$), vidine komunikacija ($p=0,005$, $r=0,195$) ir Covid-19 pandemijos

valdymu ($p=0,000$, $r=-0,461$). Akivaizdu, kad esamos koreliacijos yra teigiamos ir vidutinio stiprumo, todėl galima vienareikšmiškai teigti, kad X draudimo bendrovės vadovų etikos kompetencijos turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Gauti tyrimo rezultatai patvirtino sąsajas ir tarp X draudimo bendrovės vadovų naujovių diegimo kompetencijų ir pasitenkinimo darbo rodiklių (žr. 29 lentelę) Remiantis gautais rezultatais matoma, kad vadovų turimos naujovių diegimo kompetencijos reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu darbo užmokesčiu ($p=0,00$, $r=0,193$), paaukštinimo galimybėmis ($p=0,000$, $r=0,407$), darbo sąlygomis ($p=0,000$, $r=-0,305$), vidine komunikacija ($p=0,000$, $r=-0,388$) ir Covid-19 pandemijos valdymu ($p=0,000$, $r=0,560$).

Vertinant vadovų kokybės valdymo kompetencijų sąsajas su pasitenkinimo darbo rodikliais, taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai. Kaip matoma 29 lentelėje, vadovų kokybės valdymo kompetencijos turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbo užmokesčiu ($p=0,034$, $r=-0,146$), paaukštinimo galimybėmis ($p=0,000$, $r=-0,472$), papildomomis išmokomis ir apdovanojimais ($p=0,014$, $r=0,169$), darbo sąlygomis ($p=0,000$, $r=0,396$), santykiais su kolegomis ($p=0,003$, $r=0,207$), vidine komunikacija ($p=0,000$, $r=0,384$) ir Covid-19 pandemijos valdymu ($p=0,000$, $r=-0,514$). Kaip parodė tyrimo rezultatai, egzistuojančios koreliacijos tarp vadovų kokybės valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbo rodiklių yra teigiamos todėl galima vienareikšmiškai teigti, kad X draudimo bendrovės vadovų kokybės valdymo kompetencijos turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Analizuojant vadovų darbuotojų valdymo kompetencijų sąsajas su darbuotojų pasitenkinimo darbo rodikliais, taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai. Kaip matoma 29 lentelėje, vadovų darbuotojų valdymo kompetencijos turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui paaukštinimo galimybėmis ($p=0,000$, $r=0,422$), vadovavimu ($p=0,011$, $r=0,174$), darbo sąlygomis ($p=0,000$, $r=-0,383$), vidine komunikacija ($p=0,000$, $r=-0,251$) ir Covid-19 pandemijos valdymu ($p=0,000$, $r=0,479$). Akivaizdu, kad identifikuoti koreliaciniai ryšiai yra teigiami ir vidurinio stiprumo todėl galima teigti, kad X draudimo bendrovės vadovų darbuotojų valdymo kompetencijos turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Gauti tyrimo rezultatai patvirtino sąsajas ir tarp X draudimo bendrovės vadovų klientų valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbo rodiklių (žr. 29 lentelę) Remiantis gautais rezultatais matoma, kad vadovų turimos klientų valdymo kompetencijos reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu darbo užmokesčiu ($p=0,014$; $r=0,169$), paaukštinimo galimybėmis ($p=0,000$, $r=0,389$), vadovavimu ($p=0,034$, $r=0,146$), darbo sąlygomis ($p=0,000$, $r=-0,310$), vidine komunikacija ($p=0,000$, $r=-0,344$) ir Covid-19 pandemijos valdymu ($p=0,000$, $r=0,441$).

Įvertinus atskirų vadovų kompetencijų sąsajas su pasitenkinimu darbu, buvo atlikti apibendrinti koreliacijos skaičiavimai tarp vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu (žr. 30 lentelę).

30 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsaja

		Pasitenkinimas darbu
X draudimo bendrovės vadovų kompetencijos	Pearson (r)	0,147
	p<0,05	0,033

Iš 30 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad vadovo kompetencijos turi sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Akivaizdu, kad esamos koreliacijos yra teigiamos, nors ir bendrame vertinime silpnos ($p=0,033$; $r=0,147$). Gauti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti H1 hipotezę ir pagrįstai teigti, kad X draudimo bendrovės lyderių kompetencijos turi sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Siekiant patvirtinti arba paneigti H2 hipotezę, buvo atlikti papildomi statistiniai skaičiavimai, kuriais buvo siekiama nustatyti sąsajas tarp X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Gauti rezultatai pateikti 31 lentelėje.

31 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijos		Darbuotojų pasitenkinimas darbu
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas stengiasi išlaikyti ir kurti gerus ir patikimus santykius su organizacijos darbuotojais.	Pearson (r)	0,185
	p<0,05	0,007
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas teikia pirmenybę darbuotojų emociniam stabilumui.	Pearson (r)	0,063
	p<0,05	0,367
Covid-19 pandemijos metu mano vadovui rūpi organizacijos finansinė būklė ir stabilumas.	Pearson (r)	0,074
	p<0,05	0,289

31 lentelės tęsinys. X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Covid-19 pandemijos metu vadovas nuolat stengiasi sumažinti darbuotojų patiriamą stresą.	Pearson (r)	0,100
	p<0,05	0,147
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas taiko inovatyvias komunikacijos priemones (pvz.: susirinkimai Skype ar MS „Teams“, mokymų vedimas per „Webex“ ir pan.)	Pearson (r)	0,049
	p<0,05	0,480
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas tapo lankstesnis darbuotojų atžvilgiu.	Pearson (r)	0,069
	p<0,05	0,323
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas prognozuoja ateities	Pearson (r)	0,157

įvykius ir stengiasi užkirsti kelią didesnėms pandemijos pasekmėms.	p<0,05	0,023
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas reiškia nuolatinį dėkingumą darbuotojams už jų sutelktas pastangas ir patirtus pandemijos sukeltus sunkumus.	Pearson (r)	0,163
	p<0,05	0,018
Covid-19 pandemijos metu mano vadovas viešai pripažino jam kylančias baimes.	Pearson (r)	0,120
	p<0,05	0,083
Covid-19 metu mano vadovas perskirstė darbuotojų vaidmenis ir tikslus pagal prioritetus.	Pearson (r)	0,093
	p<0,05	0,179

Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, egzistuoja teigiama koreliacija tarp Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbu. Pagrindiniai kompetencijų rodikliai, kuriuose buvo nustatytos teigiamos koreliacijos su pasitenkinimo darbu, buvo vadovo gebėjimai išlaikyti ir kurti gerus ir patikimus santykius su organizacijos darbuotojais ($p=0,007$; $r=0,185$), prognozuoti ateities įvykius ir užkirsti kelią didesnėms krizės sukeltoms pasekmėms ($p=0,023$; $r=0,157$) ir išreikšti nuolatinį dėkingumą darbuotojams už jų pastangas ir indėlį sprendžiant pandemijos metu atsiradusias problemas ($p=0,018$; $r=0,163$). Svarbu pažymėti, kad nors nustatytos koreliacijos yra teigiamos, tačiau ryšys yra silpnas.

Įvertinus atskirų vadovų Covid-19 valdymo kompetencijų sąsajas su pasitenkinimu darbu, buvo atlikti apibendrinti koreliacijos skaičiavimai tarp vadovų Covid-19 valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbu (žr. 32 lentelę).

32 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 valdymo kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsaja

		Pasitenkinimas darbu
X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 valdymo kompetencijos	Pearson (r)	0,141
	p<0,05	0,041

Iš 32 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 valdymo kompetencijos turi sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Akivaizdu, kad nustatytos koreliacijos yra teigiamos, nors ir bendrame vertinime silpnos ($p=0,041$; $r=0,141$). Gauti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti H2 hipotezę ir pagrįstai teigti, X draudimo bendrovės vadovų krizių valdymo kompetencijos teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu Covid-19 pandemijos laikotarpiu.

Įvertinus X draudimo bendrovės atskirų vadovų kompetencijų sąsajas su pasitenkinimu darbu buvo svarbu identifikuoti ar nustatytos sąsajos skiriasi skirtinguose X draudimo bendrovės padaliniuose. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 33 lentelėje.

33 lentelė. X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajų skirtumai tarp padalinių

		Pasitenkinimas darbu	Vadovo kompetencijos
Padalinys	Pearson (r)	0,041	-0,046
	p<0,05	0,462	0,508

Palyginus X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir pasitenkinimo darbu sąsajas tarp skirtingų organizacijos padalinių, reikšmingų teigiamų koreliacijų nepastebėta. Gauti rezultatai leidžia atmesti H3 hipotezę ir pagrįstai teigti, kad X draudimo bendrovės lyderių kompetencijų sąsajos su darbuotojų pasitenkinimu darbu skirtinguose organizacijos padaliniuose neskiria.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galime teigti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp X draudimo bendrovės lyderių kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimu darbu. Nustatyta, kad visos tirtos šešios kompetencijų kategorijos turi sąsajų su skirtingomis pasitenkinimo darbu kategorijomis. Svarbu pažymėti, kad egzistuojančios lyderių kompetencijos teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad, nors lyderystės kompetencijų ir pasitenkinimas darbo rodikliai tarpusavyje koreliuoja, tačiau ryšys tarp lyginamų kintamųjų yra silpnas. Didžiausia tyrimo metu užregistruota vidutinio lygio koreliacija buvo tarp vadovų atsakingumo, naujovių diegimo bei kokybės kompetencijų ir pasitenkinimo Covid-19 situacijos valdymu organizacijoje.

3. VADOVO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU X DRAUDIMO BENDROVĖJE VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Daugybė empirinių tyrimų patvirtino (Dung ir Hai 2020, 106-123; Tampubolon ir Propheto 2018, 31-37; Emmanuel ir Hassan 2015, 1-14; Al-Jenaibi 2014, 207-226; ir kt.), ne išimtis ir mūsų atliktas tyrimas patvirtino, kad lyderystė turi reikšmės darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kitaip tariant, lyderystė ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje susiję veiksniai.

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad pasitenkinimo darbu lygis yra aukštesnis tų darbuotojų, kurie turi gerą ir efektyvų vadovą ir, priešingai, žemas tų, kurių vadovas yra blogas ir neefektyvus (Raziq ir Maulabakhsh 2015, 719). Anksčiau atliktų tyrimų rezultatai patvirtina faktą, kad vadovų prieinamumas darbuotojų poreikio metu, darbuotojų susiejimas, kūrybiškumo darbo vietoje skatinimas, atvirumas darbuotojų atžvilgiu, gebėjimas bendrauti su darbuotojais yra pagrindiniai vadovo – lyderio elgesio bruožai, skatinantys darbuotojo pasitenkinimą darbu (Dziuba, Ingaldi ir Zhuravskaya 2020, 19). Mūsų atliktas tyrimas papildė ankstesnius mokslinių tyrimų rezultatus ir išryškino papildomus vadovo – lyderio bruožus, kurie ypatingai aktualūs šiuo nepaprastu krizės laikotarpiu, kai daugelis organizacijų susiduria su Covid-19 pandemijos iššūkiais. Tyrimo metu nustatyta, kad papildomos vadovo-lyderio kompetencijos, kurios teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu yra kokybės valdymas, etikos principų laikymasis, atsakingumas, naujovių diegimas, klientų ir darbuotojų valdymas.

Šiandien mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama transformacinei lyderystei ir jos ryšio su pasitenkinimu darbu nustatymu. F. Bushra ir kt. (2011, 266) ištyręs ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitenkinimo darbu Pakistano bankų sektoriuje patvirtino faktą, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą. Tyrimu įrodyta, kad organizacijos produktyvumas ir organizacinė veikla priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu. Be to, vadovai, turintys transformacinei lyderystei reikalingas kompetencijas, gali geriau patenkinti darbuotojus ir paskatinti jų atsidavimą organizacijai (Tampubolon ir Propheto 2018, 33). Visgi mūsų atliktas tyrimas, draudimo bendrovės atveju, patvirtino, tik statistiškai reikšmingą ryšį tarp lyderystės kompetencijų ir pasitenkinimo darbo. Remdamiesi tyrimo išvadamis galima vienareikšmiškai patvirtinti H1 hipotezę ir pagrįstai teigti, kad X draudimo bendrovės lyderių kompetencijos turi sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Analizuojant naujausią mokslinę literatūrą lyderystės srityje, pastebima, kad organizacijų, susiduriančių su COVID-19 iššūkiais, vadovai remiasi savo nuojauta ir įžvalgomis, kurias teikia

žmogiškųjų išteklių specialistai, kad užtikrintų savo organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu ir padidintų jų išlaikymą (Dirani ir kt. 2020, 381-382). Remiantis užsienio naujienomis ir socialine žiniasklaida matoma, kad kai kurie lyderiai nesugeba išsaugoti organizacijų ir tuo labiau darbo vietų, o apie darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimą nėra nei kalbos. Tą patvirtino ir Miller su Berk (2020), kurie išsamiai išanalizavę 2020 m. statistiką, pranešė, kad per 2020 m. Jungtinėse Valstijose bankrotą paskelbė 561 organizacija ir prognozuojama, kad šiais metais bankrutuojančių organizacijų skaičius tik augs. Organizacijų bankrotai, išaugusi darbuotojų kaita ir nepasitenkinimas darbu rodo didelę lyderių nepakankamo pasirengimo kovoti su tokio masto pandemijos iššūkiais problema (Dirani ir kt. 2020, 382). Visgi mūsų atliktas tyrimas, draudimo bendrovės atveju, paneigė šias tendencijas. Tyrimu nustatyta, kad X draudimo bendrovės lyderiai puikiai susitvarkė su Covid-19 pandemijos keliamais iššūkiais. Gauti tyrimo rezultatai ir teigiamos koreliacijos patvirtino leido patvirtinti H2 hipotezę ir pagrįstai teigti, X draudimo bendrovės vadovų krizių valdymo kompetencijos teigiamai paveikė darbuotojų pasitenkinimą darbu Covid-19 pandemijos laikotarpiu. Šiuo krizės laikotarpiu X draudimo bendrovės darbuotojai ypatingai liko patenkinti tuo, kad bendrovės vadovai turėjo pakankamai kompetencijų išlaikyti ir kurti gerus ir patikimus santykius su organizacijos darbuotojais, prognozuoti ateities įvykius ir užkirsti kelią didesnėms krizės sukeltoms pasekmėms ir išreikšti nuolatinį dėkingumą darbuotojams už jų pastangas ir indėlį sprendžiant pandemijos metu atsiradusias problemas.

Atsakydami į mūsų tyrimo klausimą: „kokios lyderių kompetencijos turi reikšmės darbuotojų pasitenkinimui COVID-19 pandemijos atveju?“ galima teigti, kad pagrindinės lyderio kompetencijos apima lyderių atsakingumo, etikos, naujovių diegimo, kokybės valdymo, darbuotojų valdymo ir klientų valdymo kompetencijas.

Lyginant ištirtų kompetencijų sąsajas su pasitenkinimu darbu ankstesniuose tyrimuose pastebima, kad daugelis autorių lygiai taip pat patvirtino įvardintų lyderio kompetencijų ir pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšį. Pavyzdžiui, S.R.Valentine (2010, 179-197) atlikęs tyrimą nusprendė, kad didesnę atsakomybę suvokiantys darbuotojai gali būti labiau patenkinti savo darbu. Okpara ir Wynn (2008, 935-950) nustatė, kad etiškas vadovo elgesys (rūpinimasis, taisyklės, efektyvumas) turi reikšmingą teigiamą poveikį įvairiems pasitenkinimo darbu aspektams. Tuo tarpu P. Lok ir J. Crawford (2014, 321-328) nustatė, kad naujovių diegimo skatinimas sukelia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o R.A. Noe ir kt. (2016) nustatė, kad darbuotojai, dirbantys aukštos kokybės įmonėje, pasižymi aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu. C.H. Lee ir N.T. Bruvold (2013, 981-1000) teigia, kad darbuotojai, kuriuos efektyviai valdo ir kuriais nuolat rūpinasi darbdaviai yra labiau patenkinti savo darbu, nei darbuotojai, kuriais nėra rūpinamasi. Kita vertus R.A. Noe ir kt. (2006) pabrėžia, kad vadovai, sutelkiantys dėmesį į klientus, turi reikšmės darbuotojų pasitenkinimui. Kitaip

tariant patenkinti klientai didina darbuotojų pasitenkinimą, o jei vadovai savo veiksmais pasiekia, kad klientai būtų patenkinti, reiškia kartu pasiekia, kad ir darbuotojai būtų patenkinti savo darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad mūsų atlikto tyrimo rezultatai yra unikalūs, nes atlikdami vieną tyrimą mes parodėme, kad visos vertintos X draudimo bendrovės vadovų-lyderių kompetencijos (atsakingumo, etikos, naujovių diegimo, kokybės valdymo, darbuotojų valdymo ir klientų valdymo kompetencijas) yra tarpusavyje susijusios ir turi sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Be to į vertinimą įtrauktos vadovų-lyderių Covid-19 valdymo kompetencijos patvirtino faktą, kad krizės laikotarpiu darbuotojams ypatingai svarbu, kad jų vadovai-lyderiai gebėtų valdyti esamą situaciją. Šis veiksnys dabar egzistuojančios krizės laikotarpiu ypatingai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Vadovavimas gali būti suprantamas kaip komandos nukreipimas link organizacijos rezultatų pasiekimo. Šiai sąvokai būdingos aiškios taisyklės, nurodymai, procesai, kurių organizavimas, valdymas ir kontroliavimas orientuotas į vizijos ir tikslų įgyvendinimą. Visgi galima sutikti su požiūriu, kad sėkminga organizacija niekada nebus, jei neturės vadovų ir, atvirkščiai, organizacija niekada efektyviai neveiks, jei neturės lyderių. Vadovai ir lyderiai yra papildantys savo savybėmis vienas kitą, o šių savybių rinkinys užtikrina bendrą organizacijos sėkmę.

2. Lyderystės vaidmuo pasitenkinimui darbu ir jo svarba tenkinant žmogaus poreikius yra labai reikšmingas. Yra atlikta daugybė šio fakto tyrimų ir išvados parodė, kad skirtingi lyderystės stiliai ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje reikšmingai susiję. Šiuolaikinių organizacijų vadovas turi ugdyti savo, kaip lyderio, kompetencijas pagal darbuotojų poreikius, keliamus vadovui. Transformacinei lyderystei būdingos kompetencijos labiau skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu per motyvaciją, įkvėpimą, palaikymą, inovacijų ir idėjų generavimą komandos lygmeniu. Kita vertus, sandoriais grįstas vadovavimo stilius (transakcinė lyderystė) labiau skatina įsitraukti į darbą ir likti juo patenkintais tuos darbuotojus, kurie savo veikloje nori neapibrėžto atlygio, aiškių tikslų, uždavinių, apibrėžtų darbo procesų ir veiklos kontrolės.

3. Covid-19 pandemija kelia didelius iššūkius ir lyderystei, ir darbuotojų pasitenkinimui. Krizių laikotarpiu, pagrindinis organizacijų lyderių dėmesys yra skiriamas verslo atkūrimui ir krizių valdymo režimui, o darbuotojų priežiūra nebūna prioritetas įmonių uždavinys krizės laikotarpiu, todėl kyla daug įvairių rizikų darbuotojų pasitenkinimo atžvilgiu. Nustatyta, kad Covid-19 pandemijos metu labiausiai suklestėjo tokios organizacijos, kurių lyderiai ne tik sutelkė pastangas į organizacijų veiklos perorganizavimą ir finansų valdymą, bet ir kūrė santykius su darbuotojais, inovatyviai komunikavo, užtikrinto darbuotojų galimybes naudotis technologijomis, teikė pirmenybę darbuotojo emociniam stabilumui, palaikė organizacijos finansinę būklę ir skatino organizacijos atsparumą.

4. Atlikus vadovų lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajų vertinimo tyrimą X draudimo bendrovėje nustatyta, kad:

- labiausiai teigiamai X draudimo bendrovės darbuotojai vertino vadovų etikos, kokybės valdymo, atsakingumo, naujovių diegimo, klientų ir darbuotojų valdymo kompetencijas. Kita vertus Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijas respondentai priskyrė prie labiausiai tobulintinų vadovų kompetencijų.
- X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimą darbu teigiamai lemia geri santykiai su kolegomis, teigiama vidinė komunikacija, tinkamas vadovavimas ir darbo pobūdis. Likusios pasitenkinimo kategorijos, tokios, kaip darbo užmokestis, paaugštinimo

galimybės, papildomos išmokos ir apdovanojimai, veiklos sąlygos ir Covid-19 veiklos valdymas buvo įvertintos vidutiniškai ir buvo priskirtos prie tobulintinų.

- egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp X draudimo bendrovės lyderių kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Nustatyta, kad visos šešios tirtos kompetencijų kategorijos turi sąsają su skirtingomis pasitenkinimo darbu kategorijomis. Svarbu pažymėti, kad nors lyderystės kompetencijų ir pasitenkinimas darbu rodikliai tarpusavyje koreliuoja, tačiau ryšys tarp lygintų kintamųjų yra silpnas. Didžiausia tyrimo metu užregistruota vidutinio lygio koreliacija buvo tarp vadovų atsakingumo, naujovių diegimo bei kokybės kompetencijų ir pasitenkinimo darbu dėl sėkmingo Covid-19 situacijos organizacijoje valdymo.

5. Remiantis magistro baigiamojo projekto tiriamojame dalyje atliktos literatūros bei kokybiniu tyrimu, pateikiamos rekomendacijos, kurios galėtų stiprinti X draudimo bendrovės lyderių kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšį.

- Tyrimo rezultatai atskleidė vidutinį X draudimo bendrovės vadovų Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijų vertinimą. Atsižvelgiant į tai, siūloma organizacijos vadovams kreipti didesnę dėmesį į šių kompetencijų ugdymą. Vadovų krizės valdymo kompetencijų stiprinimas turėtų reikšmingą teigiamą poveikį įvairiems pasitenkinimo darbu aspektams. Darbuotojai jaustųsi saugesni ir labiau pasitikėtų organizacija krizės laikotarpiu.
- Įvertinus darbuotojų pasitenkinimą darbu, nustatyta, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, papildomomis išmokos ir apdovanojimais, veiklos sąlygomis ir Covid-19 veiklos valdymu yra vidutiniškas. Tai reiškia, kad nors iš dalies šios kategorijos veiksmų tenkina darbuotojus, tačiau didesnę pasitenkinimą darbu lemtų jų tobulinimas. Todėl rekomenduojama organizacijai peržiūrėti darbuotojų atlyginimų politiką, motyvavimo ir karjeros galimybių sistemas ir jas patobulinti atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Taip pat siūloma parengti ir Covid-19 veiklos valdymo planą darbuotojų išlaikymo atžvilgiu.

LITERATŪRA

1. Abasilim, Ugochukwu D., Gberevbie Daniel E., ir Osibanjo Osibanjo.A. 2019. "Leadership Styles and Employees Commitment: Empirical Evidence From Nigeria". *SAGE Open*, 1-15.
2. Aitken, Kim ir Von Treuer Kathryn. 2014. "Organisational and leadership competencies for successful service integration". *Leadership in Health Services*, 27 (2): 150–180. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2012-0028w>
3. Akhigbe, Omoankhanlen Joseph, Finelady Ajenka Mercy, ir Felix Oloda Oluwatayo. 2014. "Transactional Leadership Style and Employee Satisfaction in Nigerian Banking Sector" *European Journal of Business and Management*, 6(26): 14-24.
4. Aleknevičienė Jolanta, Pocienė Aaušra, Šupa Marija. 2020. "Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?" Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
5. Al-Jenaibi, Badreya. 2014. "The Impact of Leadership Style on Employee Job Satisfaction". *Journal of Leadership and Policy*, 3(4): 207-226.
6. Alkhaja Bader Abdulwahab, Miniano Carl Mark B. 2019. "The Practice of Transformational Leadership Style in the Ministry of Labour and Social Development in the Kingdom of Bahrain". *European Journal of Business and Management*, 11 (26): 133-145.
7. Almohtaseba Ahmad Ali, Almahameedb Mohammad Adnan, Shararic Fayiz Emad Addin, ir Dabbourid Eyad Ahmad. 2021. The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-19. *Management Science Letters* 11 (2021) 1231–1244. doi: 10.5267/j.msl.2020.11.0015.
8. An Seung-Ho, Kenneth J. Meier, Jacob Ladenburg, ir Niels Westergård-Nielsen. 2020. "Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment". *Review of Public Personnel Administration*, 40 (4): 589–612. <https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>
9. Amanchukwu, Rose. Stanley, Gloria. and Ololube, Nwachukwu. 2015. "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management". Published Online at Journal.Sapub
10. Appiah-Ad Kwaku, Aning S, Appiah-Adu N. K. 2016. "Institutional Building and National Development. In Key Determinants of National Development". *Routledge*, 117-128.
11. Arora Shilpi, Sandeep Vyas. 2020. "Job satisfaction at the time of COVID-19 : An investigation of information technology sector in India". *Mukt Shabd Journal*, IX(Ix):251–263.
12. Asghar Saima, Oino Isaiah. 2018. "Leadership Styles and Job Satisfaction". *Journal of Management, Business and Economics*, 13 (1): 1-14.

13. Azad Neelam, Anderson H. Glenn, Brooks Amie, Garza Oscar, O'neil Christine, Stutz, M.Misty, ir Sobotka L. Jenelle. 2017. "Leadership and Management Are One and the Same". *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81 (6), 102-117.
14. Aziri Brikend. 2011. "Job satisfaction: a literature review". *Management Research And Prac-tice*, 3(4): 77-86.
15. Bader, Anna Katherina, Reade, Carol, Froese Fabian Jintae. 2019. "Terrorism and Expatriate Withdrawal Cognitions: The Differential Role of Perceived Work and Non-work Constraints." *The International Journal of Human Resource Management* 30 (11): 1769–1793.
16. Bekešienė, Svajonė. 2015. "Duomenų analizės SPSS pagrindai". Mokomoji knyga. Vilnius.
17. Billsberry. Jon, Mueller Jacqueline, Skinner James, ir Swanson Steve. 2018. "Reimagining Leadership in Sport Management: Lessons from the Social". *Construction of Leadership. Journal of Sport Management*, 32 (1): 170-182.
18. Bogusky-Halper, K. 2020. "Study: Organizations Rising to the Challenge of COVID-19 Communication, but Needs Persist; Leaders Must Address Concerns and Demonstrate Transparency, Clarity and Openness." *Business Wire*, April 3. <https://www.businesswire.com/news/home/20200403005278/en/STUDY-Organizations-Rising-Challenge-COVID-19-Communications-Persist>
19. Bolwell, Brian J. 2020. "COVID-19 & Leadership". *Oncology Times*, 42(9): 18-24.
20. Bushra, Fatima, Ahmad Usman, ir Naveed Asvir. 2011. "Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)". *International journal of Business and Social science*, 2 (18): 261-267.
21. Brenninger, Hans-Jurgen Franz. 2015. "Employee satisfaction and its impact on company value" Doctoral thesis, University of Latvia, Faculty of Economics and Management. Žiūrēta 2021 m. kovo 23 d. https://www.smbs.at/wp-content/uploads/2017/06/298-50961Brenninger_HansJurgen.Franz_hb11004.pdf
22. Brower, Tracy. 2020. "5 Predictions about How Coronavirus Will Change the Future of Work." Žiūrēta 2021 m. kovo 23 d. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/06/how-the-post-covid-future-will-be-different-5-positive-predictions-about-the-future-of-work-to-help-your-mood-and-yoursanity/>
23. Budur Taylan, Demir Ahmet. 2019. "Leadership Perceptions Based on Gender, Experience, and Education " *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6 (1): 142–154.
24. Clinebell Sharon, Škudienė Vida, Trijonytė Renata, Reardon James. 2013. "Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment." *Journal of Service Science*, 6 (1), 139-152.
25. Covalciuc, Marina, ir Kerleguer Gautier. 2017. "Leadership Competencies Development through

- Game-Based Learning". Žiūrėta 2021 m. vasario 4 d. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1323314/FULLTEXT01.pdf>.
26. Das, Uttam Kumar, ir Panda Jayakrushna. 2015. "A literature review of 360-degree feedback as a tool of leadership development". *International Journal of Current Research*, 7(4): 14757-14761.
 27. Dirani, Khalil M., Abadi Mehrangiz, Alizadeh Amin, Barhate Bhagyshree, Garza Rosemary Capuchino, Gunasekara Noeline, Ibrahim, Ghassan, ir Majzun Zachery. 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.
 28. Dung, Luu Tien, ir Hai Phan Van. 2020. "The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach". *The South East Asian Journal of Management, North America*, 14 (1). <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
 29. Dziuba, Szymom T., Ingaldi Imanuela, ir Zhuravskaya Marina. 2020. "Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety". *Safety management – human and system*, 2 (1): 18-25.
 30. Emmanuel, Akinlolu Olumide, ir Hassan Zubair. 2015. "The effects of transformational leadership on job satisfaction: A study on four and five star hotels in Kuala Lumpur." *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1):1-14.
 31. Faeth, Pia Charlote, Kittler, Markus G. 2017. "How Do You Fear? Examining Expatriates' Perception of Danger and Its Consequences." *Journal of Global Mobility* 5 (4): 391–417
 32. Farahnak, Lauren R., Mark G. Ehrhart, Elisa M. Torres, ir Gregory A. Aarons. . 2020. "The influence of transformational leadership on leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success". *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 27(1), 98-111.
 33. Fasola O. S., Adeyemi M. A. ir Olowe F. T. 2013. „Exploring the relationship between transformational, transactional leadership style and organisational commitment among Nigerian banks employees“. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), 96-107
 34. Fenik, Tugba, Cevik, Tugce Cedicki. 2015. "Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts". *Procedia Economics and Finance*, 26 (1): 695-701
 35. Frederick, Joseph F. 2018. "What are the benefits of using Simulation in Leadership Development?". Žiūrėta 2021 m vasario 3 d. <https://flowleadership.org/benefits-of-using-simulation/>.
 36. Garg, Ajay K., Ramjee Dillen 2013. "The Relationship Between Leadership Styles and Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa". *International Business & Economics Research Journal*, 12 (11), 1411-1436.

37. George, Jennifer M., ir Jones Gareth R. 2008. *Understanding and Managing Organizational behaviour*. Pearson/Prentice Hall, New Jersey, USA.
38. Gerardi, Antonia, Minaee Simon, Paull Megan, ir Whitsed Craig. 2015. "Reflective Learning and the Development of Leaders". Žiūrėta 2021 m. vasario 4 d. https://www.researchgate.net/publication/297940273_Reflective_Learning_and_the_Development_of_Leaders.
39. Gorenak, Mitja, Špindler, Tomi, Brumen, Boštjan. 2019. "The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry." *Organizacija*, 52(2):81-94
40. Gray, Julie Anne. 2018. "Leadership Coaching and Mentoring: A Research-Based Model for Stronger Partnerships". *International Journal of Educational Policy and Leadership*, 13 (12): 1-17.
41. Hanaysha, Jalal R.M., Khalid Khawaja Mat Nik Kamariah Nik, Sarassina Fosa, Rahman Muhd Yahya Bin Ab, Zakaria Ahmad, ir Sazali Bin. 2012. "Transformational leadership and job satisfaction". *American Journal of Economics*, Special Issue: 145-148.
42. Hernandez, Morela, Eberly Marion B., Avolio Bruce J., ir Johnson, M. D. 2011. "The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory". *Leadership Quarterly*, 22, (1): 1165 - 1185.
43. Hongnou, O., Tesaputa, Kowat, ir Sri-Ampai Anan. 2014. "Principals' leadership and teachers' jobsatisfaction in Lao P.D.R public completed secondary schools". Proceedings of the 7th International Conference on Educational Reform, Innovations and Good Practices in Education: Global Perspectives, pp. 690-700.
44. Jami, Mohammed Sabe. 2018. "The Importance of Leadership Styles in Decision Making Process: A Research in Charity Organizations in Iraq". Žiūrėta 2021 m. vasario 5 d. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/337874412_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_STYLES_IN_DECISION_MAKING_PROCESS_A_RESEARCH_IN_CHARITY_ORGANIZATIONS_IN_IRAQ#pf26
45. Kayes, Christopher, Allen Nate ir Self Nate. 2017. "How Leaders Learn from Experience in Extreme Situations: The Case of the US Military in Takur Ghar, Afghanistan." In Holenweger, edited by M. Holenweger, M. Jager, F. Kernic, 277–294. New York, US: Springer, Cham
46. Koehn, Nancy 2020. "Real Leaders are Forged in Crisis." Žiūrėta 2021 m. kovo 23 d. <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis>
47. Yahaya, R. ir Ebrahim Fawzy. 2016. "Leadership styles and organizational commitment: Literature review". *Journal of Management Development*, 35 (2): 190-216.
48. Lacerenza, Christina, Reyes Denise Lucia, Marlow Shannon L., ir Joseph Dana. 2017. "Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis". *Journal of*

- Applied Psychology*, 102 (12): 1686–1718.
49. Lee, Chay, Hoon, Bruvold, Norman T. 2013. "Creating value for employees: investment in employee development." *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
 50. Lok, Peter, Crawford, John. 2014. "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison." *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
 51. Luthra, Anchal. 2015. "Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and communication". Žiūrēta 2021 m. vasario 2 d. -https://www.researchgate.net/publication/307598681_Effective_Leadership_is_all_about_Communicating_Effectively_Connecting_Leadership_and_Communication.
 52. Kateb, Mohamed ir Ramanathan K. 2019. "The Impact of the Transactional Leadership Style on Employees` Job Satisfaction Through The Mediating Role of Communication Competence in Private Universities of Syria". *Journal of Business and Management*, 21 (2): 8-15.
 53. Mani, Swaminathan, Mishra, Mridula. 2020. "Non-monetary Levers to Enhance Employee Engagement in organizations–“GREAT.” Model of Motivation during the Covid-19 Crisis." *Strategic HR Review* ahead-of-print (ahead-of-print).
 54. McCleskey, Jim Allen. 2014. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117.
 55. McGuinness, Jack. 2020. "4 COVID-19 Leadership Lessons." Chief Executive. Žiūrēta 2021 m. kovo 23 d. <https://chief executive.net/4-covid-19-leadership-lessons/>
 56. McNulty, Yvonne, Luring Jakob, Jonasson Charlotte ir Selmer Jan. 2019. "Highway to Hell? Managing Expatriates in Crisis." *Journal of Global Mobility* 7 (2): 157–180.
 57. Mironescu, Roxana. 2013. "The importance of management and leadership in a changing business environment". *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 18 (1): 248-254
 58. Miller, Hannah, Berk, Christina Cheddar. 2020. "JC Penney Could Join a Growing List of Bankruptcies during the Coronavirus Pandemic." *CNBC*, May 15. Žiūrēta 2021 m. kovo 2 d. <https://www.cnb.com/2020/05/15/these-companies-have-filed-for-bankruptcy-since-the-coronavirus-pandemic.html>
 59. Mokslo medis. 2021. "Apklausa kiekybiniame tyrime". Žiūrēta 2021 m. sausio 20 d. <http://www.mokslomedis.lt/apklausa-kiekybiniame-tyrime/>
 60. Mumbai, Navi. 2014. "A study of the Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Commitment: An empirical study of selected organisations in Corporate sector". Doctoral Thesis. Žiūrēta 2021 m. vasario 7 d. <http://www.dypatil.edu/schools/management/wp-content/uploads/2015/11/A-study-of-the-Impact-of-Leadership-Styles-on-Employee-Motivation->

and-Commitment-An-empirical-study-of-selectedorganisations-in-Corporate-sector-
RimaChowdhury.pdf

61. Naude, Jeremie. 2012. "Global Economic Crisis: Employee Responses and Practical Implications for Organizations." *Organization Development Journal* 30 (4): 9–24
62. Nidadhavolu, Akhila. 2018. "Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India". *Masters Theses & Specialist Projects*.
63. Noe, Raymond, A., Hollenbeck, John, R., Gerhart, Barry, Wright, Patrick M. 2016. „Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage“. *McGraw Hill*
64. Northouse, Peter G. 2018. *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Thousand Oaks,CA: Sage.
65. Pfeiffer, Jeffrey. 2015. *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. New York, NY: HarperCollins.
66. Norzailan, Zumalia, Othman Rozhan, ir Ishizaki Hiroyuki. 2016. "Strategic leadership competencies; what is it and how to develop it?". *Industrial and Commercial Training*, 48 (1): 394–399.
67. Okpara, John. O., Wynn, Pamela. 2008. The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nige-ria: Implications for management development. *Journal of Management Development*, 27(9), 935-950.
68. Orangefiery. 2020. "Leadership Communications during COVID-19: A Survey of US Organizations." Žiūrėta 2021 m. kovo 23 d. https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf
69. Raišiene, Agota Giedrė, Rapuano Violeta, Varkulevičiute Kristina, ir Stachová Katrina. 2020. "Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period". *Sustainability (Switzerland)*, 12 (13). <https://doi.org/10.3390/su12135332>.
70. Raosoft, 2021. "Internetinė imties skaičiuoklė". žiūrėta 2021 m. kovo 1 d. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
71. Raziq, Abdul ir Maulabakhsh Raheela. 2015. "Impact of Working Environment on Job Satisfaction". *Procedia Economics and Finance*, 23 (1): 717-725.
72. Riaz, Adnan, ir Haider Mubarak H. 2010. "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction". *Business and Economic Horizons*, 1 (1): 29-38, 2010.
73. Rose, Teresa. 2012. "The Difference Between Leadership and Management Schools of thought". Žiūrėta 2021 m. sausio 20 d. <http://dtp.r.lib.athabasca.ca/action/download.php?filename=mba-12/open/BhamaniMoiz.pdf>.
74. Ruben, Brent D. 2019. "An Overview of the Leadership Competency Framework". *Competencies*

- for Effective Leadership, May 2019*: 19–28. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-255-920191001>.
75. Ruben, Brent D., ir Gigliotti Ralph. A. 2019. *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation*. Bingley: Emerald Publishing.
 76. Salter C.R., Harris M.H. ir McCormack J. 2014. "Bass & Avolio's Full Range Leadership. Model and Moral Development." *E-Leader*, Milan, 1-28.
 77. Shibani Abdussalam, Sukumar Denish. 2015. "The role of the project manager in construction projects in India." *Chinese Business Review*, 14(6): 298-324
 78. Shin, Hyunsook, Sok Hyunsook., Hyun Kyung Sun., ir Kim Mi Ja. 2015. "Competency and an active learning program in undergraduate nursing education". *Journal of Advanced Nursing*, 71(3): 591-598.
 79. Sila, Eneja, ir Širok, Klemen. 2018. "The Importance of Employee Satisfaction: A Case Study of a Transportation and Logistics Service Company". *Management*, 13 (2): 111–136. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.111-136>.
 80. Sindell, Thuy, ir Sindell Milo. 2016. "Mentoring' and 'Leadership Coaching' Are Not the Same. Do You Know the Difference?". Žiūrėta 2021 m. vasario 3 d. entrepreneur.com/article/280275
 81. Snowden, Dwight C. 2011. „The relationship between leadership and job satisfaction in call centers in the electric utility industry“. Doktoro disertacija, Edith Cowan University, 2011.
 82. Surji, Kemal. 2015. "Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness". *European Journal of Business and Management*, 33 (1): 154-166.
 83. Surugiu, Marius-Razvan, ir Surugiu Camelia. 2015. "International Trade, Globalization and Economic Interdependence between European Countries: Implications for Businesses and Marketing Framework". *Procedia Economics and Finance*, 32(10): 131–138. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01374-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01374-x).
 84. Tampubolon, Nurdin, ir Propheto Arfendo. 2018. "Employee Satisfaction Building Through Transformational Leadership and Organizational Culture". *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3): 31-37.
 85. Top, Cemil, Mohammad Bryar, ir Hemn Akar. 2020. "Transformational Leadership Impact on Employees Performance". *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1): 49-59.
 86. Tyrańska, Malgorzata. 2016. "Managerial Competencies for Various Management Levels". *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 11 (959): 21–38. <https://doi.org/10.15678/znuek.2016.0959.1102>.
 87. Vaculik, Martin, Prohacka Jakub, ir Smutny Petr. 2014. "Competencies and leadership effectiveness: Which skills predict effective leadership?". *Proceedings of the 10th European Conference on Management Leadership and Governance*. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, 337-344.

88. Valentine, Sean. 2010. "Men and women supervisors' job responsibility, job satisfaction, and employee monitoring. *Sex Roles*", 45(3), 179-197.
89. Vaitkevičius, Viktoras. 2017. "Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė". *Informacijos Mokslai*, 76 (76): 123.
90. Vaske Jerry J. 2011. "Advantages and Disadvantages of Internet Surveys: Introduction to the Special Issue." *Human Dimensions of Wildlife*, 16(3), 149-153.
91. Wang, Hai Jiang, Demerouti Evangelia, ir Le Blanc P.M. 2017. "Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification". *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
92. Wang, Jia, Anne, Mrudula, McLean, Gary, N. 2016. "Understanding Crisis and Crisis Management: An Indian Perspective." *Human Resource Development International* 19 (3): 192–208.
93. Wamy, Nanjundeswaras. and Swamy, D. R. 2014. "Leadership Styles". Publishing By: Advances in Management.
94. White, Sarah K. 2018. "What is transformational leadership? A model for motivating innovation". Žiūrėta 2021 m. vasario 7 d. <https://www.cio.com/article/3257184/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>.
95. Zechrer, Anita, Raich Frieda, Siller Hubert, ir Tschiederer Franz. 2014. "Leadership networks in destinations". *Tourism review*, 69 (1): 59-73.

SANTRAUKA

Darbo tema – vadovo lyderystės kompetencijų sąsajos su darbuotojų pasitenkinimu darbu X draudimo bendrovėje.

Darbo aktualumas – įmonių valdymas yra sudėtingas procesas, todėl yra svarbu, kad įmonių vadovai turėtų tinkamas lyderystės kompetencijas, padedančias siekti įmonės tikslų. Atsižvelgiant į svarbų lyderystės vaidmenį įmonių sėkmei, lyderystės kompetencijos domina tyrėjus visame pasaulyje. Lyderystė organizacijose gali tiesiogiai veikti darbuotojų pasitenkinimo lygį. Sąsajos tarp lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu yra gyvybiškai svarbi tema, kurios tematika atliekami empiriniai tyrimai prisideda ne tik prie organizacijų vadovų kompetencijų bet ir darbuotojų pasitenkinimo darbo stiprinimo. Ypatingai šios tematikos tyrimai yra aktualūs ir reikalingi sprendžiant vadovų kompetencijų trūkumo ir darbuotojų pasitenkinimo problemas iškilusias dėl COVID-19 pandemijos.

Darbo problema – kokios lyderių kompetencijos turi reikšmės darbuotojų pasitenkinimui COVID-19 pandemijos atveju?

Darbo tikslas – teoriškai išnagrinėti ir empirinio tyrimo pagalba atskleisti lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas X draudimo bendrovės pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumus.
2. Nustatyti lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšį.
3. Identifikuoti lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo pokyčius Covid-19 pandemijos metu.
4. Nustatyti vadovo pagrindinių lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas X draudimo bendrovėje.
5. Pateikti siūlymus vadovo pagrindinių lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšio stiprinimui X draudimo bendrovėje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir anketinė apklausa.

Darbo rezultatai ir išvados. Atlikus vadovų lyderystės kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajų vertinimo tyrimą X draudimo bendrovėje nustatyta, kad:

- labiausiai teigiamai X draudimo bendrovės darbuotojai vertino vadovų etikos, kokybės valdymo, atsakingumo, naujovių diegimo, klientų ir darbuotojų valdymo kompetencijas. Kita vertus Covid-19 pandemijos valdymo kompetencijas respondentai priskyrė prie labiausiai tobulintinų vadovų kompetencijų.
- X draudimo bendrovės darbuotojų pasitenkinimą darbu teigiamai lemia geri santykiai su kolegomis, teigiama vidinė komunikacija, tinkamas vadovavimas ir darbo pobūdis. Likusios pasitenkinimo kategorijos tokios kaip darbo užmokestis, paaugstinimo galimybės, papildomos išmokos ir apdovanojimai, veiklos sąlygos ir Covid-19 veiklos valdymas buvo įvertintos vidutiniškai ir buvo priskirtos prie tobulintinų.
- egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp X draudimo bendrovės lyderių kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Nustatyta, kad visos šešios tirtos kompetencijų kategorijos turi sąsajų su skirtingomis pasitenkinimo darbu kategorijomis. Svarbu pažymėti, kad nors lyderystės kompetencijų ir pasitenkinimas darbu rodikliai tarpusavyje koreliuoja, tačiau ryšys tarp lygintų kintamųjų yra silpnas. Didžiausia tyrimo metu užregistruota vidutinio lygio koreliacija buvo tarp vadovų atsakingumo, naujovių diegimo bei kokybės kompetencijų ir pasitenkinimo darbu dėl sėkmingo Covid-19 situacijos organizacijoje valdymo.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, 7 poskyriai, 3 skyreliai išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas (95 šaltiniai). Darbe pateikta 33 lentelės, 12 paveikslų, 2 priedai. Darbo apimtis (be priedų) – 74 puslapių.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, pasitenkinimas darbu, sąsajos, draudimo bendrovė

SUMMARY

Topic of the research – The links between the management leadership competencies and employee job satisfaction at X Insurance Company.

Relevance of the research – Corporate governance is a complex process, so it is important that company managers have the appropriate leadership competencies to help achieve the company's goals. Given the important role of leadership for corporate success, leadership competencies are of interest to researchers around the world. Leadership in organisations can directly affect employee satisfaction levels. The links between leadership and employee job satisfaction are a vital topic, the empirical research on which contributes not only to the competencies of organisational leaders, but also to the strengthening of employee job satisfaction. Research on this topic in particular is relevant and needed to address the lack of managerial competencies and employee satisfaction caused by the COVID-19 pandemic.

Problem of the research – what leadership competencies are important for employee satisfaction during a COVID-19 pandemic?

The aim of the research – to theoretically examine and, with the help of empirical research, reveal the links between leadership competencies and employee job satisfaction on the example of X Baltic Insurance company.

Tasks of the research:

1. To reveal the differences between the concepts of leadership and management.
2. Establish a link between leadership competencies and employee job satisfaction.
3. Identify changes in leadership competencies and employee satisfaction during the Covid-19 pandemic.
4. To determine the links between the manager's main leadership competencies and employee job satisfaction in X Baltic Insurance company.
5. To submit proposals for strengthening the relationship between the manager's main leadership competencies and employee job satisfaction in the insurance company X Baltic Insurance company.

Methods of the research: analysis of scientific literature and questionnaire survey.

Results and conclusions of the research. After conducting a study of the relationship between management leadership competencies and employee job satisfaction in the insurance company of X Baltic Insurance company, it was established that:

- The employees of X Baltic Insurance company assessed the competencies of management ethics, quality management, responsibility, innovation, customer and employee management most positively. On the other hand, the respondents classified the Covid-19 pandemic management competencies as the most managerial competencies to be improved.
- The job satisfaction of X Baltic Insurance company employees is positively determined by good relations with colleagues, positive internal communication, proper management and the nature of work. The remaining satisfaction categories, such as pay, promotion opportunities, additional benefits and awards, operating conditions, and Covid-19 performance management, were rated on average and classified as for improvement.
- There is a statistically significant relationship between the competencies of X Baltic Insurance company leaders and employee job satisfaction. It was found that all six categories of competencies studied have links with different categories of job satisfaction. It is important to note that although leadership competencies and job satisfaction indicators correlate with each other, the relationship between the compared variables is weak. The highest mid-level correlation, recorded during the study, was between managerial responsibility, innovation, and quality competencies and job satisfaction for successful management of the Covid-19 situation in the organisation.

Structure of the thesis. The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, 7 subsections, 3 chapters, conclusions and suggestions, references (95 sources). The work contains 33 tables, 12 figures, 2 appendices. Thesis consists of: 74 pages.

Keywords: leadership, job satisfaction, interfaces, insurance company

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS

Esu Mykolo Romerio Universiteto Lyderystės ir pokyčių valdymo programos studentė Jevgenija Krikščiūnė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti lyderystės kompetencijų reikšmę draudimo bendrovių darbuotojų pasitenkinimui darbu. Identifikuoju lyderystės stilių organizacijoje ir darbuotojų pasitenkinimo lygį bei jų tarpusavio ryšį, noriu pateikti siūlymus X draudimo bendrovės vadovų kompetencijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšio stiprinimui.

Nuoširdžiai prašau išsakyti savo nuomonę užpildant anketą. Pažymėkite, Jūsų manymu, tinkamiausią atsakymo variantą kiekvienam teiginiui.

Anketa yra anoniminė, o gauti duomenys bus viešinami tik apibendrintoje statistikoje. Dėkoju, kad dalyvaujate apklausoje.

I KLAUSIMŲ GRUPĖ – DEMOGRAFINĖS CHRAKTERISTIKOS

- | | | |
|--|--|--|
| <p>1. Jūsų lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris</p> <p><input type="checkbox"/> Vyras</p> | <p>4. Kuriame įmonės skyriuje dirbate?</p> <p><input type="checkbox"/> Privačių klientų pardavimo padalinys</p> <p><input type="checkbox"/> Verslo klientų pardavimo padalinys</p> <p><input type="checkbox"/> Žalų reguliavimo padalinys</p> <p><input type="checkbox"/> Kitas administracinis padalinys</p> | <p>6. Jūsų darbo stažas įmonėje:</p> <p><input type="checkbox"/> Iki 1 m.</p> <p><input type="checkbox"/> 2-4 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 5-9 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 10-14 metų</p> <p><input type="checkbox"/> 15 m. ir daugiau</p> |
| <p>2. Jūsų amžius:</p> <p><input type="checkbox"/> 18-24</p> <p><input type="checkbox"/> 25-34</p> <p><input type="checkbox"/> 35-44</p> <p><input type="checkbox"/> 45-54</p> <p><input type="checkbox"/> 55 ir daugiau</p> | <p>5. Jūsų darbo pareigos:</p> <p><input type="checkbox"/> Direktorius/Vadovas/Pavadootojas</p> <p><input type="checkbox"/> Klientų aptarnavimo centro (KAC) vadovas</p> <p><input type="checkbox"/> Rizikų vertintojas/specialistas</p> <p><input type="checkbox"/> IT analitikas ar kita IT pozicija</p> <p><input type="checkbox"/> Apskaitos/atsiskaitymų buhalteris</p> <p><input type="checkbox"/> Teisininkas/Vyr. teisininkas</p> <p><input type="checkbox"/> Projektų vadovas/Kuratorius</p> <p><input type="checkbox"/> Vyresnysis/Vyriausiasis specialistas/vadybininkas</p> <p><input type="checkbox"/> Specialistas</p> <p><input type="checkbox"/> Kita</p> | |
| <p>3. Jūsų išsilavinimas :</p> <p><input type="checkbox"/> Žemesnis nei vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> Vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> Profesinis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštesnysis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis</p> | | |

II KLAUSIMŲ GRUPĖ – VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS

7. Įvertinkite kiekvieną teiginį, susijusį su vadovo kompetencijomis, pagal vertinimo skalę pateiktą žemiau (galimas tik vienas vertinimo rodiklio pasirinkimas):

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

1.	Atsakomybė	Mano vadovas su klientais bendrauja pagarbiai.	1	2	3	4	5
2.		Mano vadovas prižiūri, kaip laikomasi išorinių ir vidinių taisyklių.	1	2	3	4	5
3.		Mano vadovas stebi organizacinio skyriaus rezultatus.	1	2	3	4	5

4.		Mano vadovas dirba laikydamasis procedūrų ir saugos reikalavimų.	1	2	3	4	5
5.		Mano vadovas paskirsto pavaldinių darbą pagal darbo krūvį.	1	2	3	4	5
6.		Mano vadovas rūpinasi kontaktų su klientais (partneriais) svarba.	1	2	3	4	5
7.		Mano vadovas rūpinasi racionali energijos, medžiagų ir laiko naudojimu.	1	2	3	4	5
8.	Etika	Mano vadovui būdingas nepagarbus bendravimas su darbuotojais.	1	2	3	4	5
9.		Mano vadovui yra būdingas amoralus (nekorektiškas, neteisėtas) elgesys.	1	2	3	4	5
10.		Mano vadovo elgesys sukuria neigiamą atmosferą.	1	2	3	4	5
11.		Mano vadovas neužtikrina gerų santykių su klientais.	1	2	3	4	5
12.		Mano vadovas turi diskriminacinį požiūrį į darbuotojus.	1	2	3	4	5
13.	Naujovės	Iniciatyva tobulinti darbo procedūras yra būdinga mano vadovui.	1	2	3	4	5
14.		Mano vadovas stebi užduočių įgyvendinimą.	1	2	3	4	5
15.		Mano vadovas gaunamus skundus sprendžia profesionaliai.	1	2	3	4	5
16.		Mano vadovas skatina darbuotojus geriau dirbti.	1	2	3	4	5
17.		Mano vadovas laiku įveda naujoves ar pakeitimus darbe.	1	2	3	4	5
18.	Kokybė*	Mano vadovas neprižiūri darbo proceso.	1	2	3	4	5
19.		Mano vadovas nekontroliuoja atliktų darbų kokybės.	1	2	3	4	5
20.		Mano vadovas paskirsto darbuotojų darbą neatsakingai.	1	2	3	4	5
21.		Mano vadovas nesugeba laiku atlikti užduočių.	1	2	3	4	5
22.		Mano vadovas yra neprofesionalus organizuodamas darbą skyriuje.	1	2	3	4	5
23.	Darbuotojai	Mano vadovas apmoko naujus darbuotojus.	1	2	3	4	5
24.		Mano vadovas dalyvauja kaip naujų darbuotojų mentorius.	1	2	3	4	5
25.		Mano vadovas pataria darbuotojams darbe.	1	2	3	4	5
26.		Mano vadovas rūpinasi nuolatinio darbuotojų tobulėjimu.	1	2	3	4	5
27.		Konkrečių proceso problemų sprendimas yra būdingas mano vadovui.	1	2	3	4	5
28.	Klientai	Mano vadovui rūpi klientams suteikiama nauda (nuolaidos, greitis, aplinka ir kt.)	1	2	3	4	5
29.		Mano vadovas stebi klientų lojalumą.	1	2	3	4	5
30.		Mano vadovas stebi situaciją rinkoje.	1	2	3	4	5
31.	Covid-19 pandemija	Covid-19 pandemijos metu mano vadovas stengiasi išlaikyti ir kurti gerus ir patikimus santykius su organizacijos darbuotojais	1	2	3	4	5
32.		Covid-19 pandemijos metu mano vadovas teikia pirmenybę darbuotojų emociniam stabilumui	1	2	3	4	5
33.		Covid-19 pandemijos metu mano vadovui rūpi organizacijos finansinė būklė ir stabilumas.	1	2	3	4	5
34.		Covid-19 pandemijos metu vadovas nuolat stengiasi sumažinti darbuotojų patiriamą stresą.	1	2	3	4	5

35.	Covid-19 pandemijos metu mano vadovas taiko inovatyvias komunikacijos priemones (pvz.: susirinkimai MS „Teams“, mokymų vedimas per „Zoom“ ir pan.)	1	2	3	4	5
36.	Covid-19 pandemijos metu mano vadovas tapo lankstesnis darbuotojų atžvilgiu	1	2	3	4	5
37.	Covid-19 pandemijos metu mano vadovas prognozuoja ateities įvykius ir stengiasi užkirsti kelią didesnėms pandemijos pasekmėms.	1	2	3	4	5
38.	Covid-19 pandemijos metu mano vadovas reiškia nuolatinį dėkingumą darbuotojams už jų sutelktas pastangas ir patirtus pandemijos sukeltus sunkumus.	1	2	3	4	5
39.	Covid-19 pandemijos metu mano vadovas viešai pripažino jam kylančias baimes.	1	2	3	4	5
40.	Covid-19 metu mano vadovas perskirstė darbuotojų vaidmenis ir tikslus pagal prioritetus.	1	2	3	4	5

III KLAUSIMŲ GRUPĖ – PASITENKINIMO DARBU VERTINIMAS

8. Įvertinkite kiekvieną teiginį, susijusį su pasitenkinimu darbu, pagal vertinimo skalę pateiktą žemiau (galimas tik vienas vertinimo rodiklio pasirinkimas):

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

1.	Jaučiu, kad už atliktą darbą man mokama atitinkamai.	1	2	3	4	5
2.	Mano darbe yra per mažai galimybių būti paaugštinam pareigose.	1	2	3	4	5
3.	Mano vadovas yra gana kompetentingas atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5
4.	Nesu patenkintas suteikiamais priedais/ bonusais.	1	2	3	4	5
5.	Kai atlieku savo darbą gerai, sulaukiu pelnyto pripažinimo.	1	2	3	4	5
6.	Daugelis mūsų taisyklių ir procedūrų apsunkina gerą darbą.	1	2	3	4	5
7.	Man patinka žmonės su kuriais dirbu.	1	2	3	4	5
8.	Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmiškas.	1	2	3	4	5
9.	Bendravimas šioje organizacijoje atrodo geras.	1	2	3	4	5
10.	Atlyginimų kėlimas yra per mažas.	1	2	3	4	5
11.	Tie, kuriems sekasi dirbti, turi didelę galimybę būti paaugštinami.	1	2	3	4	5
12.	Mano vadovas yra nesąžiningas mano atžvilgiu.	1	2	3	4	5
13.	Gaunama nauda yra tokia pat gera, kaip siūlo dauguma kitų organizacijų.	1	2	3	4	5
14.	Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas.	1	2	3	4	5
15.	Mano pastangos atlikti gerą darbą retai blokuojamos biurokratijos.	1	2	3	4	5
16.	Manau, kad turiu daugiau dirbti dėl savo bendradarbių nekompetencijos.	1	2	3	4	5

17.	Man patinka tai, ką darau darbe.	1	2	3	4	5
18.	Šios organizacijos tikslai man nėra aiškūs.	1	2	3	4	5
19.	Jaučiuosi nevertinamas užtektinai kalbant apie gaunamą atlyginimą.	1	2	3	4	5
20.	Karjeros galimybės yra tokios pat kaip ir kitose organizacijose.	1	2	3	4	5
21.	Mano vadovas rodo per mažai susidomėjimo pavaldinių jausmais.	1	2	3	4	5
22.	Turimas išmokų paketas yra teisingas.	1	2	3	4	5
23.	Yra nedaug skiriamų apdovanojimų dirbantiems organizacijoje.	1	2	3	4	5
24.	Aš turiu per daug darbo.	1	2	3	4	5
25.	Aš džiaugiuosi savo bendradarbiais.	1	2	3	4	5
26.	Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta su organizacija.	1	2	3	4	5
27.	Jaučiu pasididžiavimą dirbdamas savo darbą.	1	2	3	4	5
28.	Jaučiuosi patenkintas galimybėmis padidinti savo atlyginimą.	1	2	3	4	5
29.	Neturiu galimybės išnaudoti visa organizacijos teikiamą naudą.	1	2	3	4	5
30.	Man patinka mano vadovas.	1	2	3	4	5
31.	Turiu tvarkytis su per dideliu kiekiu dokumentų.	1	2	3	4	5
32.	Nejaučiu, kad mano pastangos būtų atlyginamos taip, kaip turėtų būti.	1	2	3	4	5
33.	Esu patenkintas savo galimybėmis būti paaukštintu pareigose.	1	2	3	4	5
34.	Darbe per daug ginčijamasi ir nesutariama.	1	2	3	4	5
35.	Mano darbas yra malonus.	1	2	3	4	5
36.	Darbo užduotys nėra iki galo paaiškintos.	1	2	3	4	5
37.	Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybes darbuotojams naudotis technologijomis (pvz.: darbui iš namų suteikė kompiuterinę įrangą, apmokino naudotis nauja kompiuterine programa ir pan.).	1	2	3	4	5
38.	Esu patenkintas, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu vadovai stengiasi išlaikyti darbuotojų gerovę.	1	2	3	4	5
39.	Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybės darbuotojams naudotis sveikatinimo paslaugomis (Online sporto treniruotės, streso mažinimo kursai, psichologo konsultacijos ir kt.).	1	2	3	4	5
40.	Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija pasiūlė naujas motyvacines priemones ir programas.	1	2	3	4	5
41.	Esu patenkintas, kad man suteikiama aiški ir pilna informacija apie organizacijos situaciją Covid-19 pandemijos laikotarpiu .	1	2	3	4	5
42.	Esu patenkintas, kad organizacija aprūpina emocinės ir psichinės sveikatos resursais kovojant su darbuotojų streso ir nerimu, kylančio dėl Covid-19 pandemijos	1	2	3	4	5
43.	Esu patenkinta, kad organizacijos vadovai pripažįsta situacijos rimtumą dėl Covid-19 ir nebando to paneigti.	1	2	3	4	5

Dėkojame už skirtą laiką!

DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VERTINIMO KATEGORIJOS

SUBKATEGORIJA	RODIKLIO NR.	RODIKLIS
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl darbo užmokesčio pasitenkinimo	1	Jaučiu, kad už atliktą darbą man mokama atitinkamai.
	10A	Atlyginimų kėlimas yra per mažas.
	19A	Jaučiuosi nevertinamas užtektinai kalbant apie gaunamą atlyginimą.
	28	Jaučiuosi patenkintas galimybėmis padidinti savo atlyginimą.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl paaugstinimo galimybių	2A	Mano darbe yra per mažai galimybių būti paaugštinam pareigose.
	11	Tie, kuriems sekasi dirbti, turi didelę galimybę būti paaugštinti.
	20	Žmonės juda į priekį organizacijoje kaip ir kitose organizacijose.
	33	Esu patenkintas savo galimybėmis būti paaugštinu pareigose.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl tinkamo vadovavimo	3	Mano vadovas yra gana kompetentingas atlikti savo darbą.
	12A	Mano vadovas yra nesąžiningas mano atžvilgiu.
	21A	Mano vadovas rodo per mažai susidomėjimo pavaldinių jausmais.
	30	Man patinka mano vadovas.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl papildomų išmokų skyrimo	4A	Nesu patenkintas suteikiamais priedais.
	13	Gaunama nauda yra tokia pat gera, kaip siūlo dauguma kitų organizacijų.
	22	Turimas išmokų paketas yra teisingas.
	29A	Neturiu galimybės išnaudoti visa organizacijos teikiamą naudą.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl suteikiamų apdovanojimų	5	Kai atlieku savo darbą gerai, sulaukiu pelnyto pripažinimo.
	14A	Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas.
	23A	Yra nedaug skiriamų apdovanojimų dirbantiems organizacijoje.
	32A	Nejaučiu, kad mano pastangos būtų atlyginamos taip, kaip turėtų būti.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl veiklos sąlygų	6A	Daugelis mūsų taisyklių ir procedūrų apsunkina gerą darbą.
	15	Mano pastangos atlikti gerą darbą retai blokuojamos biurokratijos.
	24A	Aš turiu per daug darbo.
	31A	Turiu tvarkytis su per dideliu kiekiu dokumentų.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl santykių su kolegomis	7	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.
	16A	Manau, kad turiu daugiau dirbti dėl savo bendradarbių nekompetencijos.
	25	Aš džiaugiuosi savo bendradarbiais.
	34A	Darbe per daug ginčijamasi ir nesutariama.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl darbo pobūdžio	8A	Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis.
	17	Man patinka tai, ką darau darbe.
	27	Jaučiu pasididžiavimą dirbdamas savo darbą.

	35	Mano darbas yra malonus.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl aiškios komunikacijos	9	Bendravimas šioje organizacijoje atrodo geras.
	18A	Šios organizacijos tikslai man nėra aiškūs.
	26A	Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta su organizacija.
	36A	Darbo užduotys nėra iki galo paaiškintos.
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl COVID-19 pandemijos suvaldymo	37	Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybes darbuotojams naudotis technologijomis (pvz.: darbui iš namų suteikė kompiuterinę įrangą, apmokino naudotis nauja kompiuterine programa ir pan.).
	38	Esu patenkintas, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu vadovai stengiasi išlaikyti darbuotojų gerovę.
	39	Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija sukūrė galimybės darbuotojams naudotis sveikatinimo paslaugomis (Meditacija iš namų, Online sporto treniruotės, Online streso mažinimo kursai, Online psichologo konsultacijos ir kt.).
	40	Esu patenkintas, kad Covid-19 metu organizacija pasiūlė naujas motyvacines priemones ir programas.
	41	Esu patenkintas, kad man suteikiama aiški ir pilna informacija apie organizacijos situaciją Covid-19 pandemijos laikotarpiu .
Darbuotojų pasitenkinimas darbu dėl COVID-19 pandemijos suvaldymo	42	Esu patenkintas, kad organizacija aprūpina emocinės ir psichinės sveikatos resursais kovojant su darbuotojų streso ir nerimu, kylančio dėl Covid-19 pandemijos
	43	Esu patenkintas, kad organizacijos vadovai pripažįsta situacijos rimtumą dėl Covid-19 ir nebando to paneigti.

A* - atvirkštinis kodavimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Alsayah, 2011, 306-307.