



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

RITA LEŠČIAUSKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**KONFLIKTŲ VALDYMO STILIŲ, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR
KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO TARPUSAVIO SĄSAJOS**

Darbo vadovė doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama, kaip skirtingi konfliktų valdymo stiliai siejasi su darbuotojų gerove ir ketinimu išeiti iš darbo. Keliamas **probleminis klausimas** – *kokios konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos?* Ši tema aktuali tiek moksliskai, tiek praktiskai – organizacijos šiandien vis labiau ieško būdų, kaip išlaikyti darbuotojus ir užtikrinti jų gerovę, o konfliktai darbo aplinkoje neišvengiamai daro įtaką abiem šiems dalykams.

Darbo tikslas – įvertinti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas. Siekiant šio tikslo, iškelti trys **darbo uždaviniai**: 1) atskleisti nagrinėjamų reiškinių – konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sampratas organizaciniame kontekste, 2) identifikuoti mokslinėje literatūroje aprašytus jų tarpusavio ryšius; 3) empiriskai patikrinti šias sąsajas.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje analizuojami teoriniai konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo aspektai – aptariamos sąvokų sampratos, struktūriniai elementai ir literatūroje aprašyti ryšiai tarp šių konstruktyvų. Antrojoje dalyje pristatoma tyrimo metodika: tyrimo dizainas, instrumentai ir organizavimo ypatumai. Trečiojoje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai – aprašomoji statistika, t-testas ir ANOVA, taip pat koreliacinė, regresinė ir mediacijos analizės.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta **kiekybinė strategija**. Duomenys rinkti anketinės apklausos būdu, taikant tris patikrintus instrumentus: Rahim organizacinių konfliktų inventorių (ROCI-II) konfliktų valdymo stiliams matuoti, darbuotojų gerovės skalę (EWB-31) ir ketinimo išeiti iš darbo skalę (TIS-6). Tyrime dalyvavo 213 respondentų, daugiausia dirbančių viešajame sektoriuje. Statistinė analizė atlikta SPSS programa.

Tyrimo rezultatai atskleidė svarbius dėsningumus. Paaiškėjo, kad integruojantis konfliktų valdymo stilius tiesiogiai ir neigiamai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo – kitaip tariant, darbuotojai, dažniau taikantys šį stilių, rečiau galvoja apie išėjimą. Visi penki konfliktų valdymo stiliai statistiskai reikšmingai susiję su darbuotojų gerove, nors kai kurių stilių ryšio kryptis neatitiko teorinių prielaidų. Svarbiausias radinys – darbuotojų gerovė veikia kaip tarpininkaujantis kintamasis (mediatorius) ryšyje tarp visų konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo. Tai reiškia, kad taikomi konfliktų valdymo stiliai daro įtaką darbuotojų norui palikti organizaciją būtent per jų gerovės lygį.

Praktinė darbo reikšmė ta, kad organizacijos, siekdamos sumažinti darbuotojų kaitą, turėtų ne tik mokyti konstruktyvaus konfliktų valdymo, bet ir sistemingai rūpintis darbuotojų gerove – ji atlieka esminį tarpininko vaidmenį tarp konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

Raktiniai žodžiai: konfliktų valdymas organizacijose, konfliktų valdymo stiliai, darbuotojų gerovė, ketinimas išeiti iš darbo.

Leščiauskienė, R. (2026). Interrelationships between conflict management styles, employee wellbeing and *turnover intention*. Master's thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

This master's thesis examines how different conflict management styles relate to employee wellbeing and turnover intention. **The research question** is: what are the interrelationships between conflict management styles, employee wellbeing and turnover intention? This topic holds both scientific and practical relevance – organizations today are increasingly looking for ways to retain employees and ensure their wellbeing, while workplace conflicts inevitably affect both.

The aim of this study is to evaluate the interrelationships between conflict management styles, employee wellbeing, and turnover intention. Three objectives were set: 1) to explore the concepts of conflict management styles, employee wellbeing, and turnover intention in an organizational context; 2) to identify the relationships between these constructs as described in the scientific literature; 3) to empirically examine these interrelationships.

The thesis consists of three main parts. The first part analyzes theoretical aspects of conflict management styles, employee wellbeing, and turnover intention – discussing conceptual definitions, structural components, and the relationships between these constructs found in the literature. The second part presents the research methodology: research design, instruments, and organizational aspects. The third part reports the empirical findings – descriptive statistics, t-tests and ANOVA, as well as correlation, regression, and mediation analyses.

A quantitative strategy was chosen for the empirical study. Data were collected through a survey using three validated instruments: the Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) to measure conflict management styles, the Employee Wellbeing Scale (EWB-31), and the Turnover Intention Scale (TIS-6). A total of 213 respondents participated, mostly from the public sector. Statistical analysis was performed using SPSS.

The results revealed important patterns. The integrating conflict management style was found to directly and negatively predict turnover intention – in other words, employees who use this style more frequently think less often about leaving. All five conflict management styles were significantly related to employee wellbeing, although for some styles the direction of the relationship did not match theoretical expectations. The key finding is that employee wellbeing acts as a mediating variable between all conflict management styles and turnover intention. This means that conflict management styles influence employees' desire to leave the organization precisely through their level of wellbeing.

The practical significance of this study is that organizations aiming to reduce employee turnover should not only train employees in constructive conflict management but also systematically care for employee wellbeing – it plays a crucial mediating role between conflict management styles and turnover intention.

Keywords: conflict management in organizations, conflict management styles, employee wellbeing, turnover intention.

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Rita Leščiauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“) <i>Management (for Educators, „NextGenerationEU“)</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos <i>The interrelations between conflict management styles, employee well-being, and intentions to leave job in organizations.</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Rita Leščiauskienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

x

**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

x Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė Rita Leščiauskienė

Studijų programa, kursas: Vadyba, magistrantūros II kursas

Rašto darbo pavadinimas: Konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos.

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): Baigiamasis darbas.

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2026-01-05.

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui *buvo naudojami* / *nebuvo naudojami* (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*):

- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*):

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai

3. Savarankiškumas ir autorystė:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademinės_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojančiųjų_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

IVADAS.....	10
1. KONFLIKTŲ VALDYMO STILIŲ, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO KONSTRUKTŲ TEORINĖ APŽVALGA.....	13
1.1. Konfliktų organizacijose samprata ir raiška.....	13
1.2. Konfliktų valdymo stiliai ir reikšmė organizacijų veikloje	16
1.3. Darbuotojų gerovės samprata ir struktūriniai komponentai.....	19
1.4. Ketinimo išeiti iš darbo samprata ir ją lemiantys veiksniai	22
1.5. Konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio ryšių teorinės prielaidos	25
2. TYRIMO METODIKA.....	28
2.1. Tyrimo dizainas ir teorinis pagrįstumas.....	28
2.2. Tyrimo metodų ir taikomų tyrimo instrumentų pagrindimas.....	31
2.3. Tyrimo organizavimas	33
3. KONFLIKTŲ VALDYMO STILIŲ, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO TARPUSAVIO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI	35
3.1. Demografinės respondentų charakteristikos	35
3.2. Tyrimo instrumentų patikimumo įvertinimas	36
3.3. Pagrindinių tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	37
3.4. Duomenų normalumo įvertinimas	39
3.5. Tyrimo konstrukto skirtumai pagal sociodemografinius ir organizacinius požymius.....	40
3.6. Konfliktų valdymo stiliaus, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajų analizė.....	42
3.7. Konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo regresinė analizė ...	43
3.8. Darbuotojų gerovės mediacinio vaidmens analizė konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajose	46
3.9. Diskusija.....	48
IŠVADOS	51
REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪRA.....	54
PRIEDAI.....	60
1 priedas. Tyrimo anketa.....	61

LENTELĖS

2.1.1 Empirinio tyrimo hipotezės.....	30
2.2.1 Empirinio tyrimo instrumento sandara	32
3.1.1 Individualios respondentų charakteristikos.....	35
3.1.2 Organizacinės respondentų charakteristikos	36
3.2.1 Tyrimo konstrukto vidinio patikimumo rodikliai	36
3.3.1 Pagrindinių tyrimo kintamųjų vertinimai pagal aprašomosios statistikos rodiklius	37
3.4.1 Pagrindinių tyrimo kintamųjų normalumo patikros rodikliai (N = 213)	39
3.5.1 Pagrindinių tyrimo konstrukto skirtumai pagal lytį ir pavaldžių darbuotojų turėjimą (t-testas, N = 213)	41
3.5.2 Pagrindinių tyrimo konstrukto skirtumai pagal sociodemografines ir organizacines grupes (ANOVA, N = 213)	41
3.6.1 Statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp konfliktų valdymo, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo (N = 213)	42
3.7.1 Konfliktų valdymo stilių regresinė analizė ketinimo išeiti iš darbo atžvilgiu	44
3.7.2 Konfliktų valdymo stilių regresinė analizė darbuotojų gerovės atžvilgiu (H2a–H2e)	45
3.7.3 Darbuotojų gerovės regresinė analizė ketinimo išeiti iš darbo atžvilgiu	46
3.8.1 Mediacijos analizės rezultatai pagal H4a–H4e hipotezes	47

PAVEIKSLAI

1 pav. Konflikto raiška skirtingais organizacijos lygmenimis	14
2 pav. Thomas–Kilmann konfliktų valdymo stilių modelis.....	16
3 pav. Tyrimo modelis	29

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Darbo vietoje kylantys konfliktai neišvengiami, tačiau jų baigtis gali būti dvejopa. Vienu atveju nesutarimai sprendžiami konstruktyviai, tampa galimybe tobulinti procesus ar stiprinti komandą; kitu atveju, palikti be tinkamo valdymo, konfliktai perauga į destruktiją, sukelia įtampą ir blogina darbuotojų savijautą. Tyrimai iš tiesų nurodo, kad nuolatiniai konfliktai darbe yra stiprus stresorius, galintis smarkiai pakenkti darbuotojų fizinei ir psichikos sveikatai (Zhang ir kt., 2023). Todėl nenuostabu, kad konfliktų valdymo būdai siejami su darbuotojų gerove ir/ ar organizacijos klimatu. Naujausia autorių Yusuf ir kt. (2025) atlikta konfliktų valdymo stilių strategijų taikymo ir darbuotojų išlaikymo reiškinių metaanalizė parodė, kad bendradarbiaujantis (integruojantis) bei nuolaidžiauojantis konfliktų sprendimo stilius susiję su aukštesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu ir didesniu noru likti organizacijoje, o vengiantis ir dominuojantis stiliai – su prastesniu darbuotojų išlaikymu. Kitaip tariant, kai konfliktai sprendžiami empatiškai ir bendradarbiaujant, darbuotojų moralė ir lojalumas išlieka aukštesni, tuo tarpu ignoruojami ar agresyviai tvarkomi nesutarimai gali skatinti žmones dairytis kito darbo ir prognozuoti darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo reiškinių augimą.

Pastaraisiais metais ypač išaugęs dėmesys darbuotojų gerovei signalizuoja, kad tai tapo ne tik asmeniniu, bet ir strateginiu organizacijų prioritetu. Darbdaviai vis labiau investuoja į darbuotojų sveikatą – Jungtinėje Karalystėje 2023 m. atlikta plataus masto apklausa atskleidė, kad 59% organizacijų planuoja darbuotojų gerovės priemonės integruoti į darbuotojų išlaikymo strategijas (CPID, 2023). Panašiai ir patys darbuotojai vertina organizacijų pastangas – *Amerikos Psichologų Asociacijos* (APA) 2022 m. tyrimas parodė, kad net 81% darbuotojų sprendimą likti darbovietėje ateityje sies su tuo, kaip darbdavys rūpinasi jų psichikos sveikata (APA, 2022). Akivaizdu, jog darbuotojų gerovė šiuolaikiniame kontekste glaudžiai susijusi su įsitraukimu, produktyvumu ir noru likti organizacijoje. Organizacijos, rimtai žvelgiančios į savo žmonių gerovę, pasižymi aukštesniu darbuotojų lojalumu, mažesne kaita bei stipresne darbdavio reputacija rinkoje (CIPD, 2023).

Ketinimas išeiti iš darbo laikomas vienu kritiškiausių rodiklių, leidžiančių prognozuoti būsimą darbuotojų kaitą organizacijoje (Sentin ir kt., 2025; Singh ir kt., 2025). Tai sąmoningas darbuotojo sumanymas palikti organizaciją, dažnai kylantis dėl nepasitenkinimo darbu, streso ar prastų darbo sąlygų (Hokianto, 2023). Tyrimai rodo, kad tokie ketinimai brangiai kainuoja organizacijoms – didėja išlaidos naujų darbuotojų paieškai, mokymui, nukenčia produktyvumas, o likusieji komandoje ima jausti mažesnę įsipareigojimą (Sentin ir kt., 2025). Ne veltui aukštas ketinimų išeiti lygis vertinamas kaip rimtas „raudonas signalas“ (angl. *redflag*) vadovams. Ypač svarbus čia tampa darbuotojų gerovės vaidmuo, kuri siejama su tuo, kad prastėjanti emocinė savijauta, pavyzdžiui, perdegimas ar lėtinis stresas, statistiškai reikšmingai padidina darbuotojų tiek formalų, tiek formaliai neišreikštą ketinimą išeiti iš organizacijos (Sentin ir kt., 2025). Kitaip tariant, prastai besijaučiantis, konfliktiškoje aplinkoje dirbantis žmogus kur kas dažniau ima dairytis naujų karjeros galimybių nei tas, kuris jaučiasi palaikomas ir vertinamas darbe. Visa tai leidžia manyti, kad konfliktų valdymas, darbuotojų gerovė ir ketinimas išeiti iš darbo nėra izoliuoti reiškiniai – veikiau tai trys glaudžiai susiję organizaciniai procesai, turintys apčiuopiamą poveikį darbuotojų patirčiai ir organizacijų tvarumui. Šių reiškinių tarpusavio sąveika šiandien tampa ne tik aktualiu tyrimo objektu, bet ir praktine būtinybe organizacijoms, siekiančioms išlaikyti stiprias, atsprias komandas.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Šiame darbe analizuojamos konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, buvo pastebėta tyrimų, apimančių atskiras darbe analizuojamų kintamųjų poras – konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų gerovės (Notelaers ir kt., 2018; Zhang ir kt., 2023), taip pat konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo reiškinio (Khsawneh ir Khadar., 2021; Pretirose, 2021) bei darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukto tarpusavio ryšio (Desiana ir kt., 2024). Taip pat randama tyrimų susijusių su atskiromis darbe analizuojamų konstrukto dimensijų / dedamųjų, kaip pavyzdžiui, atskirų darbuotojų gerovės rodiklių – darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsitraukimo į darbą bei ketinimo išeiti iš darbo reiškinį sąsajų tyrimų (Hokianto, 2023; Namin ir kt., 2022). Šie tyrimai ir egzistuojantis mokslinis ištirtumas, atskleidžia analizuojamos temos aktualumą vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacinės psichologijos tyrimų kontekste bei leidžia teigti apie teorinį analizuojamos temos kintamųjų sąsajų prielaidų pagrįstumą. Tačiau būtina išskirti, kad empirinių tyrimų, analizuojančių konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas viename tyrimo modelyje, atliekant mokslinės literatūros apžvalgą, nebuvo rasta. Todėl manoma, kad tai taip pat leidžia daryti pagrįstą prielaidą apie mokslinį darbo naujumą.

Darbo problema – kokios konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos?

Darbo objektas – konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos.

Darbo tikslas – įvertinti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo reiškinį sampratas bei jų raišką organizaciniame kontekste;
2. Identifikuoti mokslinėje literatūroje aprašytus konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio ryšius;
3. Empiriškai įvertinti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas.

Darbe keliamos keturios pagrindinės **tyrimo hipotezės** H1-H4 (detalesnė hipotezių specifikacija pagal konfliktų valdymo stilius pateikiama tyrimo metodikos dalyje):

- H1 – konfliktų valdymo stiliai yra reikšmingai susiję su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo.
- H2 – konfliktų valdymo stiliai yra reikšmingai susiję su darbuotojų gerove.
- H3 – darbuotojų gerovė yra reikšmingai susijusi su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo.
- H4 – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

Tyrimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti taikyta kiekybinė tyrimo strategija, duomenų rinkimui naudota anketinė apklausa. Tyrimo dalyvių atrankai taikytas patogiosios atrankos metodas, tyrime dalyvavo 213 respondentų, dirbančių skirtingose organizacijose Lietuvoje. Empirinių duomenų analizė atlikta SPSS statistinės duomenų analizės programa. Duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos, Cronbacho alfa, duomenų normalumo vertinimo, t-testo ir ANOVA analizės metodai. Pagrindinių tyrimo kintamųjų – konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš

darbo sąsajų vertinimui taikyta koreliacinė analizė, taip pat tikrintos tyrimo hipotezės (H1-H4) atliekant regresinę ir mediacijos analizes.

Tyrimo rezultatų mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Šio tyrimo mokslinis indėlis pirmiausia susijęs su tuo, kad konfliktų valdymo stiliai, darbuotojų gerovė ir ketinimas išeiti iš darbo analizuoti viename integruotame modelyje. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, panašių tyrimų, jungiančių visus tris konstruktus, nerasta – dažniausiai tirtos tik atskirų kintamųjų poros. Todėl šis darbas prisideda prie holistiškesnio šių reiškinių sąsajų supratimo. Kitas svarbus aspektas – gauti netikėti rezultatai. Priešingai nei buvo tikėtasi remiantis teorine apžvalga ir ankstesniais tyrimais, paaiškėjo, kad visi penki konfliktų valdymo stiliai – ne tik integruojantis ar kompromisinis, bet ir dominuojantis, vengiantis bei prisitaikantis – statistiškai reikšmingai ir teigiamai susiję su darbuotojų gerove. Tai verčia permąstyti kai kurias nusistovėjusias prielaidas ir atveria erdvę tolesnėms diskusijoms apie tai, kodėl aktyvus bet kurio stiliaus taikymas gali būti susijęs su geresne darbuotojų savijauta. Galiausiai, tyrimas empiriškai patvirtino darbuotojų gerovės kaip mediatoriaus vaidmenį – ji tarpininkauja ryšyje tarp visų konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo. Šis radinys papildė esamą mokslinę diskusiją apie mechanizmus, per kuriuos konfliktų valdymas veikia organizacinius rezultatus.

Praktine prasme tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos, siekdamos sumažinti darbuotojų kaitą, turėtų dėmesį skirti ne vien konfliktų valdymo mokymams, bet ir sistemingai rūpintis darbuotojų gerove. Būtent gerovė atlieka tarpininko vaidmenį – per ją konfliktų valdymo būdai veikia darbuotojų ketinimą išeiti. Todėl investicijos į darbuotojų gerovės programas gali būti veiksminga priemonė išlaikyti darbuotojus organizacijoje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. *Pirmoje darbo dalyje* analizuojami teoriniai konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukto aspektai. Remiantis moksline literatūra, aptariama konfliktų organizacijoje samprata ir raiška, taip pat analizuojami skirtingi konfliktų valdymo stiliai ir jų reikšmė organizacijų veikloje. Apžvelgiama darbuotojų gerovės samprata ir svarbiausi šio reiškinio struktūriniai elementai. Taip pat analizuojama ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo fenomeno samprata ir šį reiškinį lemiantys veiksniai. Remiantis moksliniais šaltiniais analizuojamos konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo reiškinių tarpusavio ryšių teorinės prielaidos.

Antroje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodika. Pristatomas tyrimo dizainas ir teorinis pagrindumas. Pagrindžiama empirinio tyrimo strategija, taip pat taikomų metodų ir tyrimo instrumentų pasirinkimas. Pristatomi svarbiausi tyrimo organizavimo elementai – tyrimo etapai, etikos principų laikymasis ir tyrimo apribojimai.

Trečioje darbo dalyje atlikus statistinę duomenų analizę pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Empiriniai duomenys analizuojami taikant aprašomosios statistikos, ANOVA, t-testo metodus. Taip pat tikrinamos pagrindinių tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos atliekant koreliacijos analizę. Tikrinamos tyrime iškeltos hipotezės taikant regresinę ir mediacijos analizes. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir suformuojamos rekomendacijos.

1. KONFLIKTŲ VALDYMO STILIŲ, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO KONSTRUKTŲ TEORINĖ APŽVALGA

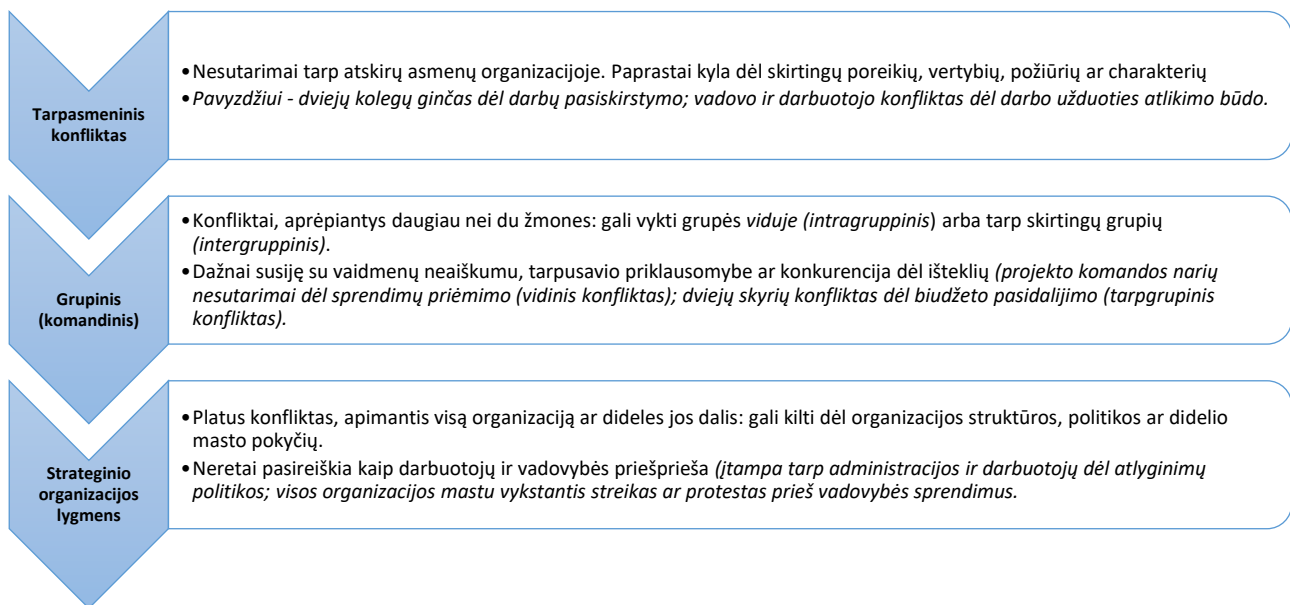
1.1. Konfliktų organizacijose samprata ir raiška

Konfliktai – tai neatsiejama organizacijų gyvenimo dalis. Jie kyla visur, kur tik žmonės siekia bendrų ar konkuruojančių tikslų, ir kaip teigia (Ojo ir kt., 2020) – „konfliktai yra kasdienis reiškinyse asmeniniame gyvenime, grupės gyvenime ir kiekvienos atskiros šalies gyvenime“ (p. 132). Kitaip tariant, kiekviename organizacijos kampelyje ir/ ar lygmenyje – nuo dviejų kolegų nesutarimo iki atskirų skyrių ar departamentų trinties – konfliktų visiškai išvengti nepavyks. Ne veltui pabrėžiama, kad konfliktai tarp žmonių yra neišvengiami. Nors dažnas norėtų darbo aplinkos be įtampų, „realybėje konfliktai organizacijose yra neišvengiami ir kasdieniai“ (Sağır ir Güdül, 2025, p. 62), tad svarbu ne jų buvimas, o tai, kaip jie suprantami ir tvarkomi. Tačiau siekiant geriau suprasti konfliktų vykstančių organizacijos viduje reiškinį, svarbu apžvelgti, kaip šis fenomenas suprantamas ir apibūrinamas akademinėje aplinkoje.

Apžvelgiant akademinius šaltinius, galima matyti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieningo konflikto apibrėžimo – šis terminas toks įvairialypis, kad „terminas „konfliktas“ yra toks plačiai paplitęs, kad pats savaime kelia konfliktą“ (Ojo ir kt., 2020, p. 133). Taigi, skirtingi autoriai pateikia savitas interpretacijas, ir kaip savo publikacijoje teigia jau minėti Ojo ir kt. (2020), „net ir du autoriai sunkiai sutaria dėl termino „konfliktas“ reikšmės (p. 133). Vis dėlto, galima išskirti, kad dauguma apibrėžimų sutaria dėl esminių šio reiškinio bruožų – konfliktas kyla tuomet, kai dvi ar daugiau tarpusavyje susijusių šalių turi nesuderinamus tikslus, interesus ar vertybes ir dėl to trukdo viena kitai jų siekti (Moiceanu ir kt., 2025). Pavyzdžiui, remiantis autoriumi Kazimoto (2013), konfliktas organizacijoje apibūdinamas kaip „nesutarimas, kuris atsiranda, kai skirtingų asmenų ar grupių tikslai ar vertybės yra nesuderinami ir trukdo vieni kitiems siekti organizacijos tikslų“ (p. 133). Tad toks apibrėžimas pabrėžia konfliktų kilmę iš nesuderinamų siekių organizacijoje. Toliau analizuojant šio reiškinio sampratą, galima matyti, kad konfliktas apibūrinamas kaip dinamiškas procesas, kuriame atsiskleidžia tarpusavio nesutarimai, tai komunikacinė sąveika, neišvengiamai kylanti iš žmonių tarpusavio priklausomybės darbo aplinkoje (Castellini ir kt., 2023). Kitaip sakant, konfliktas nėra vienkartinis įvykis – tai santykių raida, kurioje glūdi įtampa ir skirtumai, natūraliai išplaukiantys iš organizacijos gyvenimo. Analizuojant konflikto organizacijoje reiškinio sampratą, svarbu pastebėti, kad net ir paties konflikto suvokimas gali skirtis – vieni jį regi kaip trikdį, kiti – kaip progą pokyčiui (Coiciu, 2025). Tad ši sampratos įvairovė rodo, kad konfliktas – tai daugialypis reiškinyse, aprėpiantis ir objektyvius nesuderinamus interesus, ir subjektyvų jų suvokimą.

Siekiant geriau suprasti konfliktų organizacijoje reiškinį, svarbu būtų pastebėti, kad konfliktų raiška gali vykti įvairiais lygmenimis. Taigi, kitaip tariant, konfliktai organizacijose pasireiškia nevienodai – jų lygmuo gali būti skirtingas. Vienas akivaizdžiausių yra tarpasmeninis konfliktas, kylantis tarp individualių darbuotojų. Tai gali būti nesutarimas tarp dviejų kolegų ar „vadovo ir pavaldinio konfliktas“, dažnai dėl asmenybių skirtumų, vertybių ar tiesiog nesusipratimų (Notelaers ir kt., 2018). Kitas literatūroje apibūrinamas konfliktų pasireiškimo lygmuo – tai grupinis konfliktas, apimantis nesutarimus grupės viduje. Toks konfliktas lygmuo apibūrinamas tada, kai komandos nariai konfliktuoja dėl darbo užduočių paskirstymo arba tarp grupių / tarp dviejų skyrių dėl ribotų išteklių

(Castellini ir kt., 2023). Galiausiai išskiriamas ir dar vienas šio reiškinio lygmuo – kai konfliktas gali apimti visą organizaciją – vadinamasis *organizacinis konfliktas*, kai įtampa kyla plačiu mastu, pavyzdžiui, tarp darbuotojų kolektyvo ir vadovybės. Kaip teigia Ganz ir Schiff (2025), tai konfliktas dažnai pasireiškiantis per profesinių sąjungų ginčus ar net tarp organizacijos ir jos išorinės aplinkos. Vis dėl to, analizuojant organizacijose vykstančių konfliktų reiškinį, būtų svarbu akcentuoti, kad šio darbo kontekste, daugiausiai dėmesio bus skiriama ir kaip svarbiausi išskiriami *vidiniai* – *tarpasmeniniai* ir *grupiniai* – konfliktai, kadangi mokslinių šaltinių apžvalga leidžia daryti pagrįstą prielaidą, kad būtent jie stipriausiai tiesiogiai paveikia darbuotojų savijautą organizacijos viduje ir kasdienę organizacijos veiklą, vertinant iš vadybos ir organizacinės psichologijos perspektyvų. Toliau 1 paveiksle apibendrinami pagrindiniai konfliktų lygmenys ir išskiriami praktiniai jų pavyzdžiai organizacijose.



1 pav. Konflikto raiška skirtingais organizacijos lygmenimis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Castellini ir kt., 2023), Ganz ir Schiff (2025), Notelaers ir kt., 2018)

Kaip matyti, konfliktas gali „išsiplėsti“ tiek mikrolygmeniu (tarp pavienių žmonių), tiek platesnėje kolektyvo plotmėje. Tačiau būtina pažymėti, kad šie lygmenys yra tarpusavyje susiję – tarpasmeniniai nesutarimai gali peraugti į grupinius konfliktus, jei į juos įsitraukia bendradarbiai, palaikantys vieną ar kitą pusę (Castellini ir kt., 2023; Sağır ir Güdül, 2025). Lygiai taip pat grupių nesantaika gali signalizuoti organizacines problemas, kaip pavyzdžiui, remiantis Castellini ir kt. (2023), neteisingą išteklių paskirstymą. Tad apibendrinant galima teigti, kad konfliktų raiškos lygmenys padeda suprasti, kur organizacijoje slypi prieštaravimai ir kokią apimtį jie pasiekė.

Apžvelgiant ir analizuojant tiek klasikinius, tiek ir šiuolaikinius teorinius požiūrius, būtų vertinga pabrėžti, kad organizacijų teorijoje, apžvelgiant klasikinės vadybos koncepcijas, ilgą laiką vyravo nuostata, kad konfliktas – *nepageidautinas reiškinys*, trukdis, kurio geriau išvengti (Joseph, 2023). Autoriaus teigimu, ankstyvieji valdymo teoretikai akcentavo harmonijos ir stabilumo svarbą, todėl bet koks nesutarimas buvo tarsi sistemos „gedimas“ (Joseph, 2023). Tačiau laikui bėgant požiūris keitėsi. Dabar pripažįstama, jog konfliktas – natūrali organizacijos gyvenimo dalis, galinti turėti ir teigiamų pasekmių. Tad galima teigti, jog akademinėje literatūroje išryškėjo dvi perspektyvos. Viena

vertus, pabrėžiama rizika ir dalis autorių konfliktus, dažniau sieja su neigiamomis pasekmėmis, teigdami, kad nesutarimai griauja bendradarbiavimą, mažina pasitikėjimą ir trukdo siekti organizacijos tikslų (Ojo ir kt., 2020). Kita vertus, vis dažniau akcentuojama ir šviesioji konfliktų pusė – galimybė pasiekti geresnių sprendimų, inovacijų, asmeninio tobulėjimo. „Konflikto-pozityvi“ nuostata pabrėžia, kad organizacijai konfliktai būtini lyg viena esminių organizacijos gyvavimo prielaidų, nes be jų nebūtų organizacijos judėjimo, jos pokyčio, augimo. Tą patvirtina ir šiuolaikiniai empiriniai tyrimai, kuriuose teigiama, kad konfliktiškos diskusijos gali išjudinti užsisenėjusias problemas, paskatinti kūrybiškumą, padėti išgryninti naujas idėjas (Belgasm ir kt., 2025; Odame ir Pandey, 2025; Pretirose, 2021). Kaip pažymi Engelbrecht (2023), „*nors kai kurie konfliktai gali skatinti kūrybišką problemų sprendimą ir inovacijas, ilgalaikiai arba neišspręsti tarpasmeniniai konfliktai dažnai veda prie neigiamų pasekmių*“ (cituota Belgasm ir kt., 2025, p. 2). Vadinas, konfliktas pats savaime nėra „blogis“ – viską lemia jo valdymas ir trukmė. Trumpalaikė įtampa dėl darbinių nesutarimų gali gimdyti naujus sprendimus, tačiau ilgai neadresuojami konfliktai ima kenkti tarpusavio santykiams, darbuotojų psichologinei būklei (Castellini ir kt., 2023) ir darbo rezultatams (Coiciu, 2025).

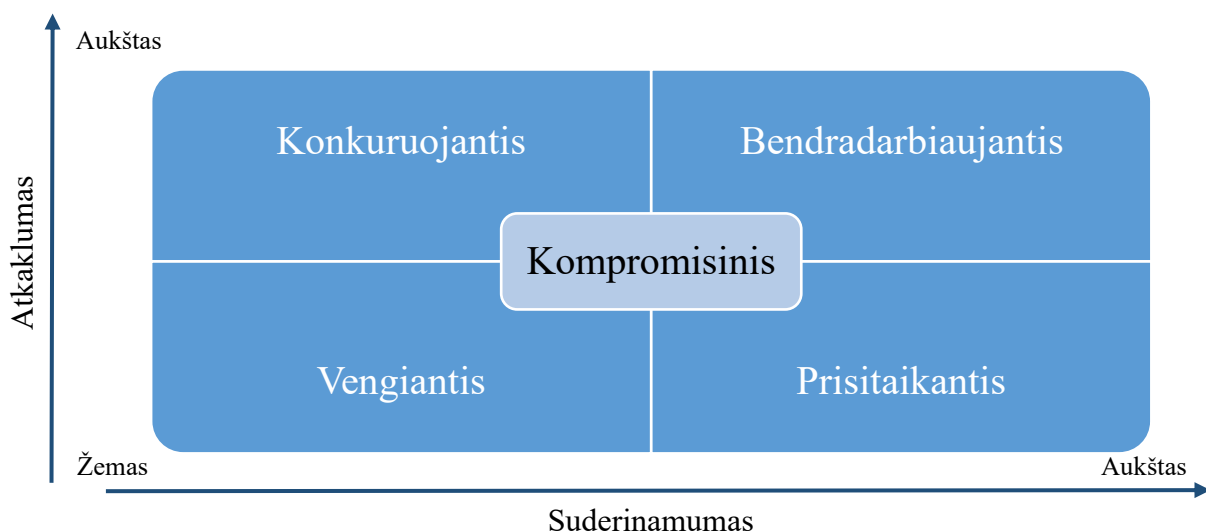
Taigi, dabartinis mokslinis požiūris į konfliktus pabrėžia jų dvilypumą: skiriami *funkciniai*, arba kitaip – *konstruktyvūs* konfliktai ir *disfunkciniai* – *destruktyvūs* konfliktai. *Funkciniai* konfliktai – tai tokie, kurie *išsprendžiami konstruktyviai ir duoda naudos organizacijai*. Kaip ir buvo minėta, pavyzdžiui, skatina naujoves, gerina sprendimų kokybę, stiprina komandinius ryšius. Tuo tarpu disfunkciniai konfliktai virsta kenksmingais, ilgainiui jie sukelia stresą, pakerta darbuotojų pasitikėjimą, blogina darbo našumą ir mikroklimatą (Castellini ir kt., 2023; Sağır ir Güdül, 2025). Mokslinėje literatūroje aprašyta konkrečių konfliktų pasekmių gausa. Dar XX a. pabaigoje atlikti tyrimai rodė, kad konstruktyviai suvaldyti nesutarimai grupėse gali padėti generuoti geresnes idėjas, skatinti žmones ieškoti naujų problemų sprendimo būdų ir išryškinti užslėptas problemas (Schmidt, 1974, cituota Ojo ir kt., 2020). Kita vertus, tie patys tyrimai perspėjo apie blogai valdomų konfliktų pasekmes, nes užsitęsęs konfliktui dalis žmonių „jaučiasi nugalėti“ ir tarp darbuotojų „kuriasi įtarimų ir nepasitikėjimo atmosfera“ (Ojo ir kt. 2020), bei kai kurie darbuotojai galiausiai palieka organizaciją dėl kilusios ir laiku nesuvaldytos įtampos (Moiceanu ir kt., 2025). Tyrimai atskleidžia, kad tarpasmeniniai konfliktai darbe glaudžiai siejasi su neigiamais darbuotojų gerovės padariniais, tokiais kaip emocinis išsekimas, mobingas ar ketinimas palikti darbovietę. Pretirose (2021) nustatė, kad „*santykių konfliktas turi teigiamą ir reikšmingą įtaką ketinimui keisti darbą*“ (p. 22). Kitaip tariant, asmeniniai nesutarimai kolektyve statistiškai reikšmingai didina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo – ypač tuomet, kai konfliktai perauga į užsitęsusius stresorius, sukeliančius perdegimą (Pretirose, 2021). Toks rezultatų sutapimas neturėtų stebinti, ilgalaikiai konfliktai apsunkina darbo aplinką, blogina darbuotojų gerovę, todėl natūralu, kad nusivylę žmonės ima dairytis kitos darbovietės.

Apibendrinant, konfliktų organizacijose prigimtis yra daugialypė. Jie gali būti dinamiška jėga, skatinanti pokyčius, tobulinanti procesus ir ugdanti darbuotojus, tačiau lygiai taip pat jie gali tapti griauančia jėga, kuri ardo kolektyvą ir mažina darbo produktyvumą. Svarbu išskirti, kad konfliktas pats savaime nėra nei geras, nei blogas. Viskas priklauso nuo konteksto ir jo metu vykstančio elgesio, tiek individualiu, tiek atskirų organizacijos grupių, padalinių ar visos organizacijos lygmeniu. Tad tyrimai akcentuoja, kad organizacinis konfliktas gali būti naudingas, jei su juo tinkamai elgiamasi. Taigi, šiuolaikinėse organizacijose nebesiekama bet kokia kaina išvengti konfliktų – vietoje to stengiamasi juos valdyti konstruktyviai. Vadovų užduotis – ne užgniaužti visus nesutarimus, o nukreipti juos produktyvia linkme, kad skirtumai virstų sprendimais, o ne problemomis. Toks

požiūris padeda sukurti darbingą, atvirą naujovėms atmosferą, kur konfliktas tampa judėjimo pirmyn varikliu, o ne balansą išmušančiu veiksniu. Galų gale, kaip parodė šiame poskyryje aptarti teoriniai ir empiriniai šaltiniai, konfliktas organizacijoje – tai ir rizika, ir galimybė. Tinkamai vadoma, ši dvilypė jėga organizacijoje, gali stiprinti darbuotojų gerovę, skatinti jų įsitraukimą bei lojalumą ir sumažinti neigiamus padarinius, tokius kaip noras palikti darbą. Todėl toliau darbe svarbu aptarti, kaip konfliktai organizacijose gali būti valdomi, išsamiau apžvelgiant konfliktų valdymo stilius, apibrėžiamus mokslinėje literatūroje.

1.2. Konfliktų valdymo stiliai ir reikšmė organizacijų veikloje

Konfliktų valdymo stilių klasifikavimo modeliai padeda suprasti, kaip žmonės linkę spręsti konfliktines situacijas organizacijose. Skirtingi asmenys konfliktus sprendžia nevienodai – vieni stengiasi laimėti ginčą, kiti ieško kompromiso ar bendradarbiavimo, dar kiti vengia konflikto ar nusileidžia. Žvelgiant iš organizacinės perspektyvos, teoriškai šiuos *elgesio stilius* pirmieji ėmė sisteminti vadybos mokslininkai dar XX a. viduryje. Apžvelgiant mokslinę literatūrą, galima matyti, kad dauguma šiuolaikinių konfliktų sprendimo modelių remiasi vadinamuoju *dvių dimensijų požiūriu*, kur konfliktiniame elgesyje svarbios dvi kryptys – tai *orientacija į savo poreikių tenkinimą* ir *orientacija į kito*, (tame tarpe tiek asmens, tiek organizacijos ir joje esančių subjektų ir kt.) *poreikių tenkinimą* (Konopaske ir kt, 2023; Rahim, 2002). Kaip pažymi autoriai Thomas ir Kilmann, asmens elgesys konflikte gali būti apibūdinamas pagal „*atkaklumą*“ (angl. *assertiveness*) – rūpinimosi savo interesais lygį ir taip pat „*bendradarbiavimą*“ arba kitaip – „*suderinamumą*“ (angl. *cooperativeness*), rūpinimosi kito interesais lygį (Odame ir Pandey, 2025; Rahim, 2002). Šių dvių ašių kombinacija leidžia išskirti penkis pagrindinius konfliktų sprendimo būdus – modelis, plačiai žinomas kaip „*Thomas–Kilmann 5 konfliktų valdymo stilių modelis*“. Thomas ir Kilmann (1976) sukurto instrumento (TKI) pagrindu tapo būtent toks dvių matmenų modelis (Thomas, 2008). Thomas-Kilmann modelis identifikuoja penkis esminius konfliktų sprendimo stilius. Tai *konkuruojantis* – aukštas atkaklumas, žemas suderinamumas, *vengiantis* – žemas atkaklumas, žemas suderinamumas, taip pat *bendradarbiaujantis* – aukštas atkaklumas, aukštas suderinamumas, *prisitaikantis* – žemas atkaklumas, aukštas suderinamumas ir *kompromisinis* – kur atkaklumas ir suderinamumas (žr. 2 pav.).



2 pav. Thomas–Kilmann konfliktų valdymo stilių modelis

Taigi, kiekvienas iš šių penkių stilių pasižymi skirtingu požiūriu į konfliktą. Rahim (2002) aprašo, kad „dominuojantis stilius (aukštas rūpinimasis savimi ir žemas rūpinimasis kitais) siejamas su laimėjimo-pralaimėjimo orientacija arba priverstiniu elgesiu siekiant laimėti savo poziciją“ (p. 220). Tuo tarpu integruojantis stilius „susijęs su problemų sprendimu, t. y. tinkamų problemų diagnozavimu ir intervencija į jas“ (Rahim, 2002, p. 218) – jis siekia abipusiai naudingų sprendimų, tenkinančių abiejų šalių interesus. Kompromisas apibūdinamas kaip tarpinis būdas – Rahim (2002) teigimu, „kompromisinis stilius apima davimą ir gavimą, kai abi pusės kažko atsisako, kad priimtų abipusiai priimtina sprendimą“ (p. 220). Prisitaikantis stilius akcentuoja kitos pusės interesų patenkinimą aukojant savus, o vengiantis stilius, pasak Rahim (2002), „siejamas su pasitraukimu, atsakomybės permetimu ar situacijų vengimu“ (p. 220). Thomas-Kilmann instrumentas tapo plačiai naudojamas organizacijose ir mokymuose – jis padeda asmenims įsivertinti dominuojantį konfliktų sprendimo būdą ir suprasti alternatyvias strategijas. Vis dėlto, kaip pažymi Rahim (2002), „nors kai kurie [organizacinę] elgseną tyrinėjantys mokslininkai teigia, kad integruojantis arba problemų sprendimo stilius yra tinkamiausias konfliktams valdyti, kiti nurodo, kad funkcionaliam konfliktų valdymui vienas stilius gali būti tinkamesnis už kitą priklausomai nuo situacijos“ (p. 218).

Blake ir Mouton dar 7-ajame dešimtmetyje pasiūlė panašią dvimatę schemą (rūpinimasis žmonėmis ir rūpinimasis užduotimi) vadovavimo stiliams analizuoti, kuri vėliau pritaikyta ir konflikto valdymo situacijoms (Blake and Mouton, 1964, cituota Odame ir Pandey, 2025). Jų tinklėlyje taip pat išryškėjo penki galimi požiūriai, atitinkantys minėtuosius – tai *forsuojantis* – jėga primetamas sprendimas (analogiškas konkuruojančiam), *vengiantis*, taip pat sklandantis (angl. *smoothing*) – atitinka prisitaikymą, kai akcentuojama harmonija, bei *kompromisinis* ir *problemų sprendimo* (atitinka bendradarbiaujantį) stiliai. Blake ir Moutono požiūriu, efektyviausias yra probleminio sprendimo (bendradarbiavimo) stilius, siekiantis, taip vadinamo „Win-Win“ (iš anglų k. išvertus: „laimėjimas-laimėjimas“) rezultato. Todėl jie jį laikė siektinu idealu (Blake and Mouton, 1964, cituota Odame ir Pandey, 2025). Tačiau vėlesni tyrėjai pradėjo abejoti universalios stiliaus tinkamumu. Kaip pažymi konfliktų valdymo teoretikas Rahim (2002), nors anksčiau kai kurie mokslininkai vienareikšmiškai rekomendavo bendradarbiavimą kaip geriausią konflikto sprendimo būdą (Blake ir Mouton, 1964), dabar pripažįstama, kad „vienam konfliktui suvaldyti tinkamiausias gali būti vienoks stilius, o kitam – kitoks, priklausomai nuo situacijos“ (Rahim 2002, p. 211). Kitaip tariant, efektyvus konfliktų valdymas reikalauja situacijos analizės ir lankstumo, o ne vieno *universalios* recepto.

Dar vieną klasikinį modelį sukūrė M. Afzalur Rahim (kartu su W. Bonoma, 1979 m.), kurio teorija tapo plačiai taikoma tiriant konfliktus organizacijose. Rahim iš esmės perėmė tą pačią dviejų matmenų logiką: kiek individas rūpinasi savo interesais ir kiek – kito žmogaus interesais konflikte (Rahim, 2002). Kaip teigia pats Rahim (2002), „Rahim ir Bonoma (1979) išskyrė du pagrindinius konfliktų sprendimo stilius – tai rūpinimasis savimi ir rūpinimasis kitais“ (Rahim, 2002, p. 214). Šių dviejų ašių sankirtoje autorius taip pat išskyrė penkis konfliktų sprendimo stilius, kuriuos pavadino – *integruojančiu* (atitinka bendradarbiaujantį, kuomet siekiama patenkinti abiejų pusių interesus), *dominuojančiu* (atitinka konkuruojantį – orientuotas į kito interesus, *nusileidžiantį* ir aukojant savuosius), *vengiančiu* (nesprendžiant konfliktų) ir *kompromisu* (Rahim, 2002; 2023). Šių stilių turinys iš esmės atliepia Thomas-kilmann modelį, skiriasi tik pavadinimai ir tai, kad Rahimas terminą „integruojantis“ vartoja vietoje „bendradarbiaujantis“ (pabrėždamas poreikį integruoti abiejų šalių interesus), o „dominuojantis“ vietoje „konkuruojantis“, taip akcentuojant galios naudojimą.

Autoriaus Rahim indėlis itin svarbus akademiniam konfliktų tyrimų lauke – jis ne tik teoriškai pagrindė stilius, bet ir sukūrė empirinį instrumentą jiems matuoti. ROCI-II (org. *Rahims organizational Conflict Inventory II*) klausimynas leidžia įvertinti, koku mastu asmuo linkęs naudoti kiekvieną iš penkių stilių. Kaip aprašo pats autorius, „*instrumentas vertina integravimo, įsipareigojimo, dominavimo, vengimo ir kompromiso stilius*“ (Rahim, 2002, p. 224), t. y. pateikiami penki balai, rodantys polinkį į kiekvieną sprendimo būdą. Šis instrumentas plačiai taikomas organizacijų tyrimuose, leidžia palyginti vadovų ir darbuotojų konfliktų sprendimo profilius, analizuoti ryšius su kitais organizaciniais veiksniais. Kadangi ir autorių Thomas-Kilmann ir Rahim modeliai kyla iš bendros *dvigubo rūpesčio* (jau minėto – savimi *versus* kitu) teorijos, jų išskiriami stiliai iš esmės sutampa, esminis skirtumas tas, kad Thomas ir Kilmann modelis labiau išpopuliarėjo praktikoje (mokymuose, konsultavime), o Rahim – mokslo tyrimuose, dėl patikimo kiekybinio instrumento (ROCI-II) prieinamumo (Rahim, 2002). Taip pat Rahim darbuose akcentuojama, kad konfliktų valdymą būtina sieti su situaciniais veiksniais ir organizacijos kontekstu, o ne vertinti vien asmens savybes (Rahim, 2002).

Organizacijų kontekste konfliktų valdymo stilių supratimas turi didelę praktinę reikšmę. Nuo to, kokį stilių pasirenka vadovas ar darbuotojai, gali priklausyti komandos darbas, mikroklimatas, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir net sprendimas likti organizacijoje. Tyrimai rodo, kad konstruktyvūs, bendradarbiaujantys konfliktų sprendimo būdai yra susiję su geresniais komandos rezultatais ir emociniu klimatu. Pavyzdžiui, Yin ir kt. (2022) atliktas tyrimas su 101 darbuotojų komanda parodė, kad lyderio bendradarbiaujantis (kooperatyvus) konflikto sprendimo stilius kuria teigiamą emocinę atmosferą komandoje ir didina komandos aistrą darbui. Tokie lyderiai skatina atvirą bendravimą ir abipusiai naudingų sprendimų paiešką, dėl ko komandos nariai jaučiasi saugesni ir labiau motyvuoti kurti inovatyvius sprendimus (Yin ir kt., 2022). Priešingai, konkurencinis ar vengiantis stilius, jei juo piktnaudžiaujama, gali pakirsti tarpusavio pasitikėjimą, didinti įtampą ir nepasitenkinimą. Šiuolaikiniai (2018-2025 m.) tyrimai papildė klasikinius modelius naujomis išvalgomis, susiedami konfliktų valdymo stilius su įvairiais organizaciniais rodikliais. Pavyzdžiui, nustatyta, kad vadovams būdingas integruojantis stilius yra vienas dažniausiai taikomų ir efektyviausių sveikatos priežiūros sektoriuje, o dominuojantis – rečiausiai naudojamas dėl galimai neigiamų pasekmių kolektyvui (Al-Hamdan ir kt. 2019). Taip pat pastebėtos sąsajos su asmeninėmis savybėmis: emocinis intelektas gali daryti įtaką pasirinktam konfliktų sprendimo būdai (nors kultūriniai veiksniai taip pat turi reikšmės) (Al-Hamdan ir kt. 2019). Darbuotojų gerovės požiūriu, konstruktyvus konfliktų sprendimas gali prisidėti prie didesnio pasitenkinimo darbu. Kaip teigia Anastasiou (2020), „*vadovavimo stilius ir konfliktų valdymas turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu*“ (Anastasiou, 2022, p. 31). Kitaip sakant, gebėjimas tinkamai valdyti konfliktus siejasi su labiau motyvuotais, patenkintais darbuotojais, o tai galiausiai mažina ir jų poreikį ieškoti kito darbo. Žinoma, konkrečios konfliktų valdymo stiliaus pasekmės priklauso nuo situacijos, kur net ir vengimas ar prisitaikymas tam tikromis aplinkybėmis gali būti naudingas (kaip pavyzdžiui – laikinai numalšinti nesutarimus ar atidėti sprendimą, kol tam subręš sąlygos), o bendradarbiavimas ne visada įmanomas dėl laiko ar resursų stokos (Moceanu ir kt., 2025). Todėl šiuolaikinis požiūris ragina *lanksčiai* naudoti visus stilius, atsižvelgiant į situaciją ir siekiamus tikslus.

Apibendrinant klasikiniai konfliktų valdymo stilių modeliai, tiek Thomas-Kilmann, tiek Rahim ir Blake ir Mouton – sudaro teorinį pagrindą, kuriuo remiasi tiek akademiniai tyrimai, tiek ir praktiniai vadybos sprendimai. Jie parodo, kad konfliktų sprendimo būdai gali būti sistemingai suprantami pagal dvi pagrindines dedamąsias (savęs ir kitų interesų tenkinimą), o penki gauti stiliai aprėpia platų

elgesio reakcijų spektrą. Šių modelių reikšmė organizacijų veikloje yra didelė – jie leidžia organizacijoms diagnozuoti ir tobulinti konfliktų sprendimo procesus. Vadovai, suprasdami savo pavaldinių dominuojančius stilius, gali kryptingai mokytis efektyvesnių strategijų – pavyzdžiui, skatinti bendradarbiavimą sprendžiant strateginius klausimus ar mokytis nebijoti sveiko konflikto kaip inovacijų šaltinio. Empiriniai tyrimai dar kartą patvirtina klasikinių modelių vertę, kartu praplėsdami juos, atskleidžiant konfliktų valdymo stilių sąsają su lyderystės savybėmis, emocine kompetencija, komandos klimatu ir darbuotojų gerove. Tai rodo, kad nors baziniai konfliktų valdymo stilių modeliai sukurti prieš kelis dešimtmečius, jie išlieka aktualūs ir šiandien, praturtinti naujausiomis mokslinėmis įžvalgomis ir pritaikymo galimybėmis šiuolaikinėse organizacijose.

1.3. Darbuotojų gerovės samprata ir struktūriniai komponentai

Darbuotojų gerovės sąvoka mokslo literatūroje apibrėžiama nevienareikšmiškai – egzistuoja daugybė terminų ir požiūrių, kurie dažnai vartojami kaip sinonimai ar artimos sąvokos. Pavyzdžiui, *darbuotojų gerovė* (angl. *employee well-being*) neretai siejama su *darbo vietos gerove* (angl. *Workplace well-being*), subjektyvia gerove (angl. *subjective well-being*), darbo gyvenimo kokybe (angl. *quality of work life / work life quality / workplace quality of life*) ar net darbuotojų psichikos sveikata (angl. *employee mental health*), psichologine gerove (angl. *psychological well-being*) ir kt. (Fleming, 2024; Nielsen ir kt., 2017; Rasool ir kt., 2021; Lister ir kt., 2021). Vis dėlto bendrai sutariama, kad „gerovė“ reiškia daugiau nei vien problemų ar ligų nebuvimą. Dar XX a. filosofijoje išskirtos dvi gerovės sampratos tradicijos – tai *hedonistinė* – grindžiama laimės ir malonumo siekimu bei *eudaimoninė* – asmens potencialo realizavimas, prasmingumas) (Ryan ir Deci, 2000, p. 190). Šios dvi kryptys vėliau integruotos į psichologijos mokslą, kur hedonistinę tradiciją atitinka *subjektyvios gerovės* (angl. *subjective well-being*) koncepcija, akcentuojanti teigiamas emocijas ir pasitenkinimą gyvenimu (Diener, 2000; Monzani ir kt., 2021), o eudaimoninę tradiciją atspindi *psichologinės gerovės* modeliai, pabrėžiantys asmens tobulėjimą, gyvenimo tikslo turėjimą, savirealizaciją (Ryff, 1989; Waterman, 1993; Zhou ir kt., 2020). Taip pat galima pastebėti, kad šias dvi dimensijas papildo *socialinės gerovės* aspektas – kokybiški santykiai su kitais, bendruomeniškumo jausmas – kurį akcentavo tiek humanistinės psichologijos atstovai, tiek vėlesni pozityviosios psichologijos tyrimai.

Vieningos darbuotojų gerovės apibrėžties nėra, tačiau daugelis organizacijų ir tyrėjų sutaria, kad darbuotojo gerovė apima holistinę darbuotojo gyvenimo kokybę įvairiose srityse (Lister ir kt., 2021; Tuzovic ir Kabadayi, 2021). Pasaulio sveikatos organizacija darbuotojų gerovę apibrėžia kaip „*kiekvieno individo būseną, leidžiančią suprasti savo galimybes, įveikti normalius gyvenimo stresus, produktyviai dirbti ir prisidėti prie savo bendruomenės*“ (World Health Organization, 2013, p. 15). Taigi darbuotojų gerovė aprėpia ne tik fizinę sveikatą ar komfortą darbe, bet ir psichologinę būseną, socialinius ryšius bei asmeninį pasitenkinimą gyvenimu. Autoriai Zheng ir kt. (2015) pateikia integruotą apibrėžtį, pabrėžiančią, kad „*darbuotojų gerovė apima ne vien jų pojūčius darbe ir pasitenkinimą gyvenimu, bet ir psichologinę patirtį bei pasitenkinimo lygį tiek darbo, tiek asmeniniame gyvenime*“ (Zheng ir kt., 2015, p. 357). Taigi galime matyti, kad šiame apibrėžime akcentuojama, kad darbuotojo gerovė yra daugiakomponentė būseną, aprėpianti darbo patirtis ir asmeninį gyvenimą, subjektyvius išgyvenimus ir objektyvesnius pasitenkinimo rodiklius. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, jog daugelis autorių sutaria, kad darbuotojų gerovė – dinamiška, subjektyvi ir daugiadimensė sąvoka. Tai reiškia, kad vien fizinės ar finansinės gerovės nepakanka pilnai apibūdinti darbuotojo būklei – būtina vertinti įvairius komponentus. Autoriai Alam

ir kt. (2018) pažymi, jog „*darbuotojų gerovė gerokai peržengia vien fizinės ar psichikos sveikatos ribas <..> ją sudaro daug daugiau elementų nei vien laimė ar pasitenkinimas darbu*“ (p. 1). Vadinas, be sveikatos ar saugumo darbe, svarbūs ir tokie komponentai kaip emocinė būseną, socialiniai ryšiai, profesinis tobulėjimas ir pan. Iš tiesų tyrėjai mini daugybę galimų gerovės aspektų – literatūroje išskiriamos emocinės, fizinės, psichinės, dvasinės, subjektyviosios ir psichologinės gerovės formos (Desiana ir kt., 2024; Mehta, 2020; Salas-Vallina ir kt., 2021). Kitaip tariant, darbuotojų gerovė apima darbuotojo jausmus – jo emocijas, nuotaiką, fizinę sveikatą, psichologinę savijautą, kaip motyvaciją, prasmingumo jausmą, dvasinius aspektus (vertybes, savirealizaciją) ir socialinį gyvenimą darbe bei už jo ribų.

Skirtingi teoretikai pabrėžė skirtingus gerovės matmenis. Apžvelgiant klasikinius teorinius požiūrius, būtų galima išskirti P. Warr (1990; 2007), kuris ankstyvuosiuose darbuose orientavosi į darbo aplinkos poveikį emocinei savijautai ir išskyrė tris pagrindines darbo gerovės dimensijų ašis – tai *malonumas – nemalonumas*, *nerimas – ramumas* bei *depresyvumas – entuziazmas* (Warr, 1990; 2007). Šios priešpriešos atspindi darbo metu patiriamas teigiamas ir neigiamas emocijas bei jų intensyvumą. Pavyzdžiui, didesnė nerimo būseną rodo suaktyvintą neigiamą emocingumą, o entuziazmas – aukšto lygio teigiamą motyvaciją darbe. Tuo tarpu E. Diener (1984; 2000) daugiausia dėmesio skyrė subjektyviajai gerovei, kurią sudaro *kognityvinis komponentas – pasitenkinimas gyvenimu* ir *emocinis komponentas – teigiamų ir neigiamų emocijų balansas* (Diener, 1984; 2000). C. Ryff (1989) pasiūlė kitokį požiūrį, suformulavusi psichologinės gerovės modelį su šešiais esminiais komponentais, tokiais kaip: *savęs priėmimu*, *gyvenimo tikslo turėjimu*, *asmeniniu augimu*, *pozityviais santykiais su kitais*, *aplinkos valdymu* ir *autonomiškumu* (Ryff; 1989). Šie komponentai atspindi eudaimoninę gerovės pusę – ne vien laimės pojūtį, bet ir visavertį funkcionavimą, asmens realizaciją. Kaip pažymi pozityviosios psichologijos atstovai, gerai savijautai svarbūs du pagrindiniai elementai – tai jaustis gerai ir gerai funkcionuoti (Pradhan ir Hati, 2019, p. 4). Kitaip sakant, tikras darbuotojo klestėjimas reiškia ir pozityvių emocijų vyravimą, ir produktyvų, prasmingą dalyvavimą darbe bei gyvenime.

Šiuolaikiniai tyrinėtojai siekia integruoti įvairius požiūrius į vieningus daugiadimensės gerovės modelius. Pozityviosios psichologijos pradininkas M. Seligman (2011) pasiūlė PERMA teorinį modelį, kuriame išskiriami penki tarpusavyje susiję gerovės komponentai: *pozityvios emocijos*, *įsitraukimas* (angl. *engagement*), *santykiai* (angl. *relationships*), *prasmė* (angl. *meaning*) ir *pasiekti tikslai* (angl. *accomplishment*) (Seligman, 2011). Šis modelis akcentuoja, kad be laimės pojūčio darbuotojui svarbu jausti įsitraukimą į veiklą, turėti prasmingus santykius, matyti darbo prasmę ir siekti pasiekimų. Nors PERMA modelis sulaukė ir kritikos (pvz., dėl pernelyg individualistinio požiūrio) (Dierendonck ir Lam, 2023), jis padėjo plačiau pažvelgti į gerovę darbe, įtraukiant tiek emocinius, tiek socialinius ir veiklos aspektus. Kiti autoriai taip pat siūlė integracinius modelius: Page ir Vella-Brodrick (2009) teigia, jog *darbuotojų gerovę tikslinga vertinti per tris pagrindinius matmenis – psichologinį gerbūvį, gerovę darbovietėje ir subjektyviąją gerovę* (Page ir Vella-Brodrick, 2009, p. 450). Psichologinis gerbūvis čia apimtų eudaimoninius asmens aspektus (savirealizaciją, tobulėjimą, vertybių įprasminimą), gerovę darbovietėje – pasitenkinimą darbu, darbo sąlygomis, organizacinį klimatą bei emocinę būseną darbe, o subjektyvioji gerovė – bendrą laimės ir pasitenkinimo lygį, kurį žmogus jaučia savo gyvenime. Taigi, šis modelis sujungia Ryff psichologinės gerovės dimensijas su Diener subjektyviaja gerove ir specifiskai išskiria darbo konteksto svarbą. Panašiai ir kiti tyrimai pabrėžia, kad darbuotojų gerovę formuoja tiek darbo veiksniai, kaip pasitenkinimas darbu, darbo aplinka ar vadovų palaikymas, tiek asmeninio gyvenimo

veiksniai, kaip šeimos palaikymas ar darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (Juchnowicz ir Kinowska, 2021; Kashyap ir kt., 2016; Rasool ir kt., 2021; Zheng ir kt., 2015). Pavyzdžiui, Juchnowicz ir Kinowska (2021) nustatė, kad darbuotojų gerovė nuotolinio darbo sąlygomis pasireiškia trimis pagrindinėmis dimensijomis: darbiniais santykiais, sveikata ir darbo–gyvenimo pusiausvyra. Tai dar kartą rodo, jog gerovė darbe yra daugiaplanė – apimanti ne tik individualią savijautą, bet ir santykius bei galimybes derinti darbą su asmeniniu gyvenimu.

Apibendrinant galima teigti, šiuolaikinė darbuotojų gerovės samprata grindžiama daugiadimensiu modeliu, kuris integruoja skirtingus teorinius požiūrius ir pabrėžia tiek subjektyvų jausmą būti laimingu, tiek visavertį funkcionavimą darbe ir už jo ribų. Autoriai R. K. Pradhan ir L. Hati, apibendrinę ankstesnius tyrimus, sukūrė darbuotojų gerovės matavimo modelį, kuriame išryškinami trys pagrindiniai gerovės komponentai – *psichologinė*, *socialinė* ir *emocinė gerovė* (Pradhan ir Hati, 2022). Psichologinė gerovė čia siejasi su asmens vidiniu klestėjimu – savęs realizacija darbe, augimu, prasmingumo jausmu, tapatumu su organizacija. Socialinė gerovė akcentuoja bendradarbiavimą, palaikančius tarpusavio santykius, priklausymo kolektyvui jausmą ir teigiamą organizacinę kultūrą. Emocinė gerovė apima dominuojančias teigiamas emocijas, aukštą subjektyvios laimės lygį, pasitenkinimą darbo patirtimis bei minimalų neigiamų emocijų ir streso lygį. Toks multidimensinis požiūris atliepia dar Keyes (2002) idėją, kad pilnavertė gerovė susideda iš emocinio, psichologinio ir socialinio klestėjimo derinio. Kitaip tariant, darbuotojas jaučiasi gerai tada, kai yra laimingas (emocinis aspektas), realizuoja save (psichologinis aspektas) ir jaučiasi esąs bendruomenės dalis (socialinis aspektas).

Galima pastebėti, kad įvairūs klasikiniai ir naujausi modeliai nesipriešina vienas kitam, o papildo skirtingus gerovės pjūvius. Pavyzdžiui, Seligman pabrėžia asmeninės prasmės ir pasiekimų svarbą, Diener – subjektyvios laimės rodiklius, Ryff – psichologinį augimą, Warr – emocinę pusiausvyrą darbe, o Page ir Vella-Brodrick – šių komponentų jungtį darbo kontekste. Toks įvairių teorinių perspektyvų sugretinimas leidžia suformuoti šiuolaikišką darbuotojų gerovės konstruklą. Šis konstruktas apima struktūrinius komponentus (ar dimensijas), į kuriuos įeina fizinė sveikata, psichologinis atsparumas ir augimas, emocinis stabilumas bei teigiamos emocijos, socialinė paramos ir ryšių kokybė, darbo aplinkos kokybė ir gyvenimo darbo dermė (Alam ir kt., 2018; Elufioye ir kt., 2024; Molnár ir kt., 2024; Pradhan ir Hati, 2022b; Zheng ir kt., 2015). Toks platus požiūris padeda išvengti pernelyg siauro gerovės traktavimo vien tik kaip, pavyzdžiui, pasitenkinimo darbu ar streso nebuvimo. Šiandienos literatūroje pabrėžiama, kad „*darbuotojų gerovė apima ne vien fizinę ar psichinę sveikatą, bet ir daugelį kitų elementų*“ (Alam, 2018, p. 1), o visus juos sujungus į visumą, gauname darbuotojo klestėjimo (angl. *flourishing*) vaizdą. Toks darbuotojas ne tik džiaugiasi savo darbu ir gyvenimu, bet ir sėkmingai atskleidžia savo gebėjimus, produktyviai veikia organizacijoje bei palaiko darnius santykius su aplinkiniais (Rasool ir kt., 2021).

Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad darbuotojų gerovė – tai kompleksiška, daugiakomponentė konstrukcija, jungianti įvairius individo būties aspektus. Ji remiasi tiek subjektyviu gerovės pajautimu, tiek objektyvesniais veikimo rodikliais, apima asmeninį ir darbovietės kontekstą, emocinę ir socialinę sferas. Toks visuminis darbuotojų gerovės supratimas sudaro prielaidas giliau analizuoti, kaip ji susijusi su kitais organizaciniais reiškiniais, tokiais kaip konfliktų valdymo stiliai ar ketinimu išeiti iš darbo, bei kurti veiksmingas intervencijas darbuotojų gerovei palaikyti ir stiprinti.

1.4. Ketinimo išeiti iš darbo samprata ir ją lemiantys veiksniai

Darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo (angl. *turnover intention*) apibrėžiamas kaip darbuotojo sąmoningas noras ir/ar planas palikti esamą organizaciją. Apžvelgiant esamą akademinę literatūrą, susijusią su darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo fenomenu, galima matyti, kad tyrėjai pateikia kiek skirtingas šios sąvokos formuluotes. Remiantis autorių (Lestari ir Margaretha, 2021, p.166) teigimu – darbuotojų ketinimo išeiti reiškinys – „*tai noras persikelti arba palikti organizaciją, siekiant rasti geresnę darbą*“. Kiti autoriai ketinimą išeiti apibūdina jau kaip paskutinę pasitraukimo iš darbo ketinimų stadiją ir traktuoja tai kaip darbuotojo valingą apsisprendimą palikti organizaciją per tam tikrą apibrėžtą laikotarpį (Marcatto, 2025; Syapira ir kt., 2025). Visgi, svarbu pabrėžti, jog *ketinimas išeiti yra kognityvinis procesas* – pirminė savanoriško darbo kaitos fazė, kuomet darbuotojas brandina mintį apie išėjimą dar nepriėmęs galutinio sprendimo. Tad nors ne kiekvienas ketinimą išeiti išreiškęs darbuotojas faktiškai paliks organizaciją, vis dėlto šis rodiklis signalizuoja išreikštą asmens norą tai padaryti (Wang ir kt., 2020). Dėl šios priežasties darbuotojų ketinimas išeiti laikomas artimiausiu realaus elgesio (faktinio išėjimo) prognozuotoju – daugelis tyrimų pripažįsta, kad ketinimas išeiti yra vienas stipriausių būsimos savanoriško pasitraukimo iš darbo indikatorių (Bolt ir kt., 2022; Hokianto, 2023; Kim ir Kim, 2021; Nguyen ir kt., 2023). Kaip pažymi mokslininkai, „ketinimas išeiti <...> pripažintas patikimiausiu faktinio savanoriško darbo keitimo / palikimo elgesio prognozės rodikliu“ „*turnover intention ... has been recognized as the most robust predictor of actual voluntary turnover behavior*“ (Bertolini ir Marcatto, 2025, p. 43) Remiantis *planuoto elgesio teorija* (angl. *theory of the planned behavior*), ketinimas yra tiesioginis veiksmo pirmtakas, todėl darbuotojo apsisprendimas išeiti dažnai lemia ir faktinį išėjimą (Khalifa ir Shehata, 2025).

Aukštas darbuotojų noras palikti darbovietę kelia rimtų iššūkių organizacijoms. Empiriniai tyrimai rodo, kad didėjanti darbuotojų kaita neigiamai paveikia tiek vidines, tiek išorines organizacijos charakteristikas ir rodiklius. Autorių Bertolini ir Marcatto (2025) teigimu, „didėjant darbuotojų kaitai <...> prastėja ir likusių darbuotojų moralė ir darbo našumas mažėja“ (p.43). Taip pat pastebėta, jog aukšti kaitos rodikliai neigiamai veikia organizacijos reputaciją, apsunkina talentingų darbuotojų pritraukimą ir silpnina komandos darnumą (Bolt ir kt., 2022; Bertolini ir Marcatto, 2025; Namin ir kt., 2022). Dėl to gali užsisukti užburtas ratas, kur krentantis darbuotojų įsitraukimas ir prastėjanti atmosfera toliau didina kaitos riziką. Taip pat būtina išskirti, kad darbuotojų kaita siejama su didelėmis tiesioginėmis ir netiesioginėmis sąnaudomis – naujų darbuotojų paieška, atranka, mokymai reikalauja laiko ir finansų (Hokianto, 2023). Taigi, *ketinimų išeiti* stebėsena yra itin svarbi – tai leidžia identifikuoti rizikos grupės darbuotojus ir imtis priemonių jiems išlaikyti, kol ketinimai neperaugo į faktinius išėjimus (Abbas ir kt., 2021; Hokianto, 2023). Tad organizacijoms suprantant šių ketinimų priežastis, galima laiku koreguoti vidinę politiką ir užkirsti kelią nepageidaujamai darbuotojų kaitai.

Darbuotojų ketinimą palikti organizaciją lemia daugybė tarpusavyje susijusių veiksnių, kuriuos sąlyginai galima skirti į *asmeninius-individualius* ir *organizacinius*. Naujausios sisteminės apžvalgos, analizuojančios darbuotojų ketinimo išeiti fenomeną, išskiria tokių veiksnių kaip įsitraukimo į darbą, emocinio išsekimo, profesinio perdegimo ir darbo nesaugumo veiksnių įtaką ketinimui palikti darbą (Singh ir kt., 2025) taip pat autoriai teigia, kad „kiti svarbūs veiksniai taip pat yra ir organizaciniai elementai, tokie kaip įsipareigojimas, vadovo parama, vadovavimo stilius ir pasitenkinimas darbu“ (Singh ir kt., 2025, p. 736). Vadinas, darbuotojo sprendimas ieškoti kitos darbo vietos formuojasi veikiant tiek jo asmeninėms savybėms ir būsenoms, tiek darbo aplinkos ypatumams. Be to, išoriniai

veiksniai taip pat daro įtaką, remiantis autorias Singh ir kt. (2025), „darbuotojų sprendimams išeiti iš darbo taip pat įtakos turi tokie išoriniai veiksniai, kaip darbo rinkos dinamika, ekonominės sąlygos ir alternatyvių darbo galimybių buvimas“ (p. 736) Žemiau apžvelgiami pagrindiniai asmeninių ir organizacinių veiksmų tipai bei skirtingų autorių požiūriai į juos.

Individų polinkį svarstyti apie išėjimą stipriai veikia jų psichologinės būsenos, emocijos, asmeninės savybės bei demografiniai bruožai. Pirmiausia išskiriamas pasitenkinimas darbu ir emocinis prisirišimas prie organizacijos, tad tai gali reikšti, kad kuo labiau darbuotojas nepatenkintas darbu ir mažiau įsipareigojęs organizacijai, tuo didesnė jo vidinė motyvacija išeiti (Kim ir Kim, 2021; Singh ir kt., 2025). Dar klasikiniai tyrimai nustatė tvirtą neigiamą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti – nepatenkinti darbuotojai dažniau planuoja išėjimą (Mobley ir kt., 1979; Griffeth ir kt., 2000). Kitas svarbus aspektas – darbuotojo įsitraukimas ir motyvacija. Įsitraukę, darbui atsidavę darbuotojai paprastai linkę likti, o priešingai, kaip teigia Desiana ir kt. (2024) – „mažiau atsidavę darbuotojai dažniau nori išeiti iš darbo“ (p. 478). Autoriai Namin ir kt. (2022), taip pat patvirtina, kad didesnis darbuotojų entuziazmas ir įsitraukimas į darbą susijęs su mažesniais darbuotojų ketinimo palikti organizaciją rodikliais. Būtų svarbu išskirti, kad tarp individualių veiksmų ypač daug dėmesio skiriama ir tokiems reiškiniams kaip perdegimui darbe ir emociniam išsekimui. Šios darbuotojo psichologinės būsenos tiesiogiai didina polinkį trauktis (Gaur ir Jindal, 2023). Empiriniai tyrimai rodo, kad emocinis išsekimas teigiamai prognozuoja ketinimus išeiti – kitaip tariant, pervargę ir/ ar „perdegę“ darbuotojai žymiai dažniau planuoja palikti darbovietę. Kaip nustatė Zhang ir kt. (2025) tyrimas su slaugytojais, „jaunų intensyvios terapijos slaugytojų emocinis išsekimas teigiamai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo“ (p. 1). Šis ryšys paaiškinamas tuo, jog perdegęs darbuotojas praranda entuziazmą, susiduria su sveikatos ir motyvacijos problemomis, todėl ima dairytis galimybių sumažinti stresą pakeičiant darbovietę. Be to, *darbo nesaugumo jausmas* (angl. *job insecurity*) – nuogąstavimas dėl galimo darbo netekimo – taip pat skatina ketinimą išeiti iš darbo (Hossameldin ir Shehata, 2020). Pavyzdžiui, jei darbuotojai jaučia grėsmę dėl naujų technologijų ar organizacinių pokyčių, sumažėja jų lojalumas. Tyrimai taip pat atskleidė, kad kai darbuotojai jaučiasi mažiau vertinami darbdavio, silpnėja jų emocinis ryšys su organizacija ir didėja ketinimas išeiti (Hossameldin ir Shehata, 2020). Taip pat pastebėta, jog demografiniai veiksniai – amžius, darbo stažas, lytis, išsilavinimas – gali moderuoti ketinimų išeiti ir kitų veiksmų ryšius – jaunesni, karjeros pradžios darbuotojai paprastai yra mobilesni ir dažniau svarsto apie darbo keitimą, tuo tarpu vyresniems būdingas didesnis stabilumas (Toe ir kt., 2013; Zhang ir kt., 2025). Skirtingos kartų grupės, kaip pavyzdžiui, Y ir Z karta, taip pat pasižymi nevienodu lojalumu ir lūkesčiais darbovietei, todėl jų pasitraukimo ketinimų priežastys gali skirtis (Kuron ir kt., 2020)

Kita veiksmų grupė siejama su pačia darbo aplinka, sąlygomis ir organizacijos politika. Tyrimai nuosekliai patvirtina, kad nepalankios darbo sąlygos ir prastas organizacinis klimatas didina darbuotojų ketinimus išeiti, o palankios – juos mažina (Singh ir kt., 2025; Zhang ir kt. 2025). Vienas svarbiausių organizacinių veiksmų yra pasitenkinimas darbu – tai kompleksiskai apibendrina, kaip darbuotojas vertina įvairius darbo aspektus – atlyginimą, karjeros galimybes, vadovavimą, kolektyvą ir pan. Mažas pasitenkinimas paprastai veda prie didesnio noro ieškoti kito darbo (Khoiryah ir kt., 2025; Rumahorbo, 2025). Prie panašių įžvalgų prisideda ir autoriai Alam ir kt. (2020), kurie nustatė, kad darbuotojai, negaunantys pripažinimo ir neturintys galimybių tobulėti, dažniau planuoja išeiti. Kitas glaudžiai susijęs veiksnys – *organizacinis įsipareigojimas* (darbuotojo lojalumas organizacijai). Tyrimai rodo, kad stiprus afektinis įsipareigojimas „pririša“ darbuotoją prie organizacijos, todėl

mažina jo galimybę kilti ketinimo išeiti jausmams ir priešingai, darbuotojai, kurie nejaučia lojalumo ar nemato prasmės organizacijoje, yra labiau linkę palikti darbovietę (Kim ir Kim, 2021).

Taip pat, kaip ir buvo užsiminta anksčiau, mokslinių tyrimų apžvalga atskleidžia, kad labai didelę įtaką darbuotojų ketinimo išeiti reiškiniui turi ir santykiai su vadovais ir kolegomis bei palaikymo kultūra. Vadovų palaikymas ir teisingas elgesys su darbuotojais yra kritiškai svarbūs ir daugelio autorių nuomone, prastas vadovavimas (neteisingas, neetiškas ar „toksiškas“ vadovo elgesys) sukelia darbuotojų nepasitenkinimą ir skatina juos trauktis (Abbas ir kt., 2021; Singh ir kt., 2025; Syapira ir kt., 2025). Palaikantys vadovai, atvirkščiai, didina darbuotojų įsitraukimą ir mažina kaitą (Dysvik ir Kuvaas, 2013). Empiriniai tyrimai patvirtina, kad esant menkam vadovų palaikymui ir grįžtamajam ryšiui, darbuotojų pasitraukimo ketinimai ženkliai išauga (Yang ir kt., 2021; Caesens ir kt., 2019). Taip pat svarbus organizacinės kultūros ir klimato vaidmuo – pagarba, teisingumas, darbuotojų įgalinimas kuria emocinį ryšį, o konfliktiška ar nesaugi aplinka tą ryšį ardo. Pavyzdžiui, tyrimas su slaugytojais parodė, kad teisingumo principų laikymasis organizacijoje švelnina perdegimo poveikį ketinimams išeiti (Zhang ir kt., 2025). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – dar vienas reikšmingas veiksnys. Jei darbdavys sudaro sąlygas darbuotojui derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, lankstus grafikas ir palaikymas mažina norą išeiti (Lestari ir Margaretha, 2021). Priešingai, per didelis darbo krūvis ir nesuderinamumas su šeimine sfera didina streso lygį ir skatina išeiti ieškant palankesnių sąlygų (Fayyazi ir Aslani, 2015; Jaharuddin ir Zainol, 2019). Taigi organizacijos, kurios rūpinasi darbuotojų gerove – suteikia galimybių tobulėti, rūpinasi sveikata, kuria teigiamą mikroklimatą – sumažina savo darbuotojų kaitos riziką (Desiana ir kt., 2024).

Nors didžiausią įtaką darbuotojo sprendimui turi jo vidinė būsena ir esamos darbovietės ypatybės, nereikėtų pamiršti ir platesnio išorinio konteksto. Tam tikrais laikotarpiais darbo rinka gali pasižymėti didesne patrauklių darbo galimybių pasiūla, kuri „patraukia“ darbuotojus išeiti net ir be didelio vidinio nepasitenkinimo. Ekonominio pakilimo metu, kai nedarbas mažas, kvalifikuotiems specialistams atsiranda daugiau alternatyvų, todėl padidėja jų migracija tarp darbdavių (Poon ir kt., 2022). Pavyzdžiui, per pastarąjį dešimtmetį technologijų sektoriuje vyravo ypač arši konkurencija dėl talentų, ir organizacijos susidūrė su „talentų medžiokle“, didinančia darbuotojų kaitą. Taip pat pastebėta, kad ekonominės krizės ar pandemijos metu (COVID-19 pandemijos kontekste) darbuotojų ketinimą išeiti galėjo stiprinti nesaugumo jausmas, sveikatos rizikos bei privalomi pokyčiai darbo sąlygose (Abdalla ir kt., 2021; Dou ir kt., 2022). Visgi sunkmečiu kai kurie darbuotojai linkę labiau bijo netekti darbo nei patys nori išeiti, tad ekonominių veiksnių įtaka gali būti dvilypė. Išoriniai pasiūlymai – galimybė gauti geresnį atlyginimą, aukštesnes pareigas kitur – vadinami tam tikrais „*traukos veiksniais*“ (angl. *pull factors*), jie konkuruoja su „atstūmimo veiksniais“ (vidiniais nepasitenkinimo motyvais). Todėl darbuotojo apsisprendimas priklauso nuo to, kuri veiksnių grupė, kaip vidiniai-neigiami arba išoriniai-viliojantys, tampa stipresnė. Kaip pažymi Singh ir kt. (2025), darbuotojų pasitraukimo elgseną derėtų aiškinti sistemiškai, atsižvelgiant tiek į vidinius, tiek į išorinius aspektus.

Bendrai apžvelgiant skirtingų autorių požiūrius ir tyrimus, galima pastebėti, kad mokslinėje literatūroje vyrauja sutarimas, kad darbuotojų ketinimas išeiti yra daugiakomponentis reiškinys, įprastai veikiamas daugiau nei vieno veiksnio, tačiau akcentai skirtinguose tyrimuose gali varijuoti. Vieni autoriai, remiasi klasikiniu požiūriu, kad pagrindinė pasitraukimo priežastis – nepasitenkinimas darbu ir menkas įsipareigojimas organizacijai (Abbas ir kt., 2021; Khoiryah ir kt., 2025; Dysvik ir Kuvaas, 2013; Lee, 2022; ir kt.) Pasak šios krypties atstovų, „žmonės palieka ne darbą, o vadovus“, todėl ypač pabrėžiama vadovavimo kokybė, teisingumas ir darbuotojų įgalinimas (Dysvik ir Kuvaas,

2013). Kiti tyrėjai, kaip pavyzdžiui autoriai Halbesleben ir Wheeler, 2008, siūlo darbo įtvirtinimo teoriją, kuri teigia, kad svarbu ne tik tai, kas stumia darbuotoją iš organizacijos, bet ir tai, kas jį joje laiko. Jei darbuotojas stipriai išsiskynęs organizacijoje (turi daug socialinių ryšių, identifikuoja su įmonės vertybėmis, mato karjeros kelią), net ir susidūręs su sunkumais jis rečiau ketins išeiti (Namin ir kt., 2022).. Tuo tarpu silpni ryšiai ir mažas įsipareigojimas sudaro terpę net menkiems nepasitenkinimo veiksniams paskatinti išėjimą. Dar kiti autoriai taiko „push–pull–mooring“ modelį, integruojantį vidinius *nepasitenkinimo* (angl. *push*), išorinius *traukos* (angl. *pull*) ir „*inercijos*“ (angl. *mooring*) veiksnus (Singh ir kt., 2025). Šis požiūris apima platesnį kontekstą, kur pripažįstama, kad darbuotojas pasilieka arba išeina veikiamas balanso tarp neigiamų aspektų dabartiniame darbe ir patrauklių galimybių kitur, taip pat atsižvelgiant į asmeninio prisirišimo lygį, kuris gali apimti finansinius įsipareigojimus, socialinius ryšius ir jų lygius.

Apibendrinant, darbuotojo ketinimas išeiti iš darbo konstruktas, kaip reiškinys, yra anksčiausias signalas, įspėjantis organizaciją apie galimą būsimą darbuotojo netekimą. Ši sąvoka reiškia darbuotojo mintyse subrandintą sprendimą palikti darbovietę, kuris dar gali būti valdomas ir paveikiamas, jei laiku imtasi tinkamų veiksmų. Literatūros analizė atskleidžia, kad ketinimų išeiti fenomenas yra nulemtas daugybės asmeninių (pasitenkinimo darbu, įsitraukimo, perdegimo, vertybių) ir organizacinių (vadovavimo, atlygio, karjeros galimybių, klimato) veiksnių, kurių poveikis dažnai persipina. Skirtingi autoriai akcentuoja įvairius aspektus – vieni pabrėžia vidinį nepasitenkinimą ir konfliktiškas situacijas, kiti – darbuotojo ryšius, lojalumą ir galimybes organizacijoje, tretieji – išorinių pasiūlymų ir rinkos sąlygų įtaką. Dėl to šiandien vis plačiau pripažįstama sisteminė perspektyva, teigianti, kad norint sumažinti darbuotojų kaitą, organizacijos turi kompleksiskai gerinti vidines darbo sąlygas – mažinti „atstūmimo“ veiksnus – ir didinti darbuotojų įsitraukimą bei lojalumą – stiprinti „inkaravimo“ veiksnus, kartu atsižvelgiant į išorines darbo rinkos realijas. Toks holistinis požiūris leidžia ne tik suprasti, kodėl darbuotojai svarsto išeiti, bet ir kaip tų ketinimų prevenciškai išvengti, užtikrinant organizacijai stabilumą ir išlaikant talentingus darbuotojus.

1.5. Konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio ryšių teorinės prielaidos

Kasdienėje organizacijų aplinkoje neretai užtenka vieno aštresnio ginčo, kad darbuotojas vakare grįžtų namo su mintimi „*gal laikas ieškoti kito darbo*“. Įtempta situacija, kuri vienam vadovui tampa proga sustiprinti komandą konstruktyviai išsprendus konfliktą, kitur gali peraugti į užsitęsusią įtampą, slopinančią darbuotojų motyvaciją. Sağır ir Güdül (2025) pabrėžia, jog „konfliktai organizacijose – neišvengiami“ (p. 62), tad esminis klausimas organizacijų veikloje turėtų būti ne tai, ar nesutarimų bus, o kaip juos galima spręsti. Analizuojant, kas gali lemti, ar konfliktas taps destruktivus, būtų galima išskirti, kad vadovo elgesys – gali būti vienas svarbiausių faktorių. Joseph (2023) atliktame tyrime buvo analizuojamas vadovo vaidmuo konfliktinėse situacijose ir jo poveikis komandos mikroklimatui. Odame ir Pandey (2025) savo darbe analizuoja, kaip emocinis intelektas susijęs su konfliktų valdymo stilių pasirinkimu, o Castellini ir kt. (2023) atskleidžia ryšius tarp vadovų elgsenos ir darbuotojų psichologinės savijautos. Singh (2025) sisteminėje apžvalgoje teigia, kad „ketinimo išeiti fenomenas priklauso nuo daugelio veiksnių, tarp kurių – ir nesutarimų sprendimo būdai“ (p. 738).

Vadybos ir organizacinės psichologijos literatūroje konfliktų valdymo stilius įprastai laikomas tam tikru nepriklausomu kintamuoju, kuris gali turėti įtakos skirtingiems su organizacine aplinka, psichosocialiniu klimatu, darbuotojų gerove susijusiems reiškiniams tiek individualiu darbuotojo, tiek ir visos organizacijos lygmeniu. Šio tyrimo kontekste, taip pat būtų galima išskirti, kad konfliktų valdymo stilius, tai veiksnys, galintis keisti ir darbuotojų gerovę, ir jų mintis apie išėjimą. Anastasiou (2022) tyrė skirtingas organizacijas Graikijos kontekste ir nustatė, kad „bendradarbiaujantis konfliktų sprendimo būdas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu“ (p. 118). Kai darbuotojai jaučiasi išgirsti ir gerbiami – jie labiau motyvuoti. Mažiau dailosi alternatyvų. Tačiau yra ir kita, priešinga perspektyva, kur destruktivus požiūris – ignoravimas ar agresija – kelia stresą ir ilgai nei menkina savijautą. Wong ir kt. (2021) autorių duomenimis, „ilgalaikės tarpasmeninės trintys darbe neretai perauga į emocinį išsekimą“ (p. 8). Visa tai gali būti sietina su darbuotojų psichosocialine savijauta ir pervargimu / perdegimo reiškiniu. Zhou ir kt. (2020) atskleidė, kad perdegę žmonės „kur kas dažniau planuoja išėjimą iš organizacijos“ (p. 5). Tai atrodo natūralu, atsižvelgiant į tai, kad išsekęs asmuo / darbuotojas negali jaustis gerai ir motyvuotai.

Kitas taip pat akademinėje literatūroje pastebėtas įdomus pavyzdys leidžiantis kelti pagrįstą prielaidą apie konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktyvų tarpusavio ryšius – tai Pretirose (2021) atliktas tyrimas medicinos sektoriuje, kur autorius analizavo darbuotojų tarpusavio santykių konfliktų įtaką ir nustatė, kad „didesnis konfliktų lygis darbe tiesiogiai didina darbuotojų perdegimą ir kartu jų ketinimus išeiti“ (p. 17). Dysvik ir Kuvaas (2013) bei Ho ir Kuvaas (2020) tyrimai taip pat papildė šią mintį, kur – neišspręsti santykių konfliktai tampa „lėtiniu stresoriumi, kuris smukdo darbuotojų gerovę“ (Ho ir Kuvaas, 2020, p. 237). Nuolatinė tarpusavio santykių įtampa organizacijos viduje veikia tarsi lėtas nuodas – iš pradžių paveikia tik emocijas, bet ilgai gali sugriauti patį darbuotojo ryšį su organizacija. Todėl atsižvelgiant į tai, kyla pagrįstas klausimas – ar darbuotojų gerovė čia gali atlikti tarpininko, kaip tyrimo kintamojo vaidmenį tarp skirtingų konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo. Langove ir kt. (2016) savo konceptualiaame tyrime siūlo modelį, kuriame „darbuotojų gerovė medijuoja santykį tarp vaidmens stresorių [(angl. *role stressors*) – tai su darbuotojo vaidmeniu organizacijoje susiję stresiniai veiksniai, tokie kaip prieštaringi reikalavimai iš skirtingų vadovų ar neaiškiai apibrėžtos pareigos] ir ketinimo išeiti“ (p. 151). Kitaip tariant, prastesnė savijauta – susijusi su žemesniu pasitenkinimu ar aukštu stresu – stipriai prognozuoja norą palikti darbovietę. Zhang ir kt. (2025) tyrė jaunus intensyvios terapijos slaugytojus Kinijoje ir rado, kad „emocinis išsekimas teigiamai prognozuoja ketinimą išeiti ($\beta=0,31$, $p<0,001$)“ (p. 7). Tai iš dalies galėtų būti ir prielaida konfliktų valdymo stilių kontekste, atsižvelgiant, kad skirtingi stiliai turi nevienodą poveikį darbuotojų psichosocialinei savijautai. Zhang ir kt. (2024) publikacija žurnale „Frontiers in Public Health“ atskleidžia tam tikrą mechanizmą, kur – „skirtingi konfliktų valdymo stiliai gali paveikti individo depresijos lygį keisdami emocinį išsekimą“ (p. 3). Tyrėjai nustatė, jog integruojantis stilius (originaliame šaltinyje – angl. *coordination style*) – kai darbuotojai aktyviai ieško abipusiškai naudingų sprendimų – „neturėjo tiesioginio poveikio depresijai, bet per emocinį išsekimą [kaip tarpininkaujantį vaidmenį – mediatorių] poveikis buvo reikšmingas“ (Zhang ir kt., 2024, p. 5). O prisitaikantis stilius (originaliame šaltinyje – angl. *concession style*), jau priešingai, autorių tyrimo duomenimis – „tiek tiesiogiai veikia depresijos simptomus, tiek per emocinį išsekimą“ (Zhang ir kt., 2024, p. 5).

Ieškant teorinių prielaidų sudaryti tyrimo modelį šio tyrimo kontekste, kur norima tirti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo kintamųjų tarpusavio sąsajas, reikėtų pabrėžti dar vieną aspektą. Yang ir Xu (2023) tyrime su viešbučių darbuotojais nustatyta, kad

„piktnaudžiaujantys vadovai gali priversti pavaldinius jaustis socialiai nepalaikomus organizacijoje ir sustiprinti jų neteisingumo suvokimą“ (p. 715). Panašiai ir Kao ir kt. (2014) pabrėžia, kad vadovų sukelti stresoriai yra stiprūs darbuotojų pasitraukimo, ketinimo išeiti iš organizacijos indikatoriai – ypač organizacijose, kuriose trūksta palankaus mikroklimato. Tokiais atvejais ketinimo išeiti rizika ženkliai išauga. Tai reiškia, kad tik gerai besijaučiantis ir darbui atsidavęs darbuotojas rečiau galvos apie išėjimą. Būtų galima išskirti, kad ir Rahim (2002) jau šioje teorinėje apžvalgoje minėtame savo jau klasikiniame darbe apie konfliktų valdymo teoriją išskiria penkis stilius: integruojantį, prisitaikantį, dominuojantį, vengiantį ir kompromisinį. Autorius pabrėžia, kad pavyzdžiui „integruojantis stilius susijęs su problemų sprendimu – atvirumu, informacijos mainais ir alternatyvų paieška“ (p. 218). Tuo tarpu vengiantis ar dominuojantis stiliai dažniau sukelia neigiamus padarinius. Svarbu ir tai, kad nėra vieno universalaus stiliaus – „tinkamas ar netinkamas stilius priklauso nuo situacijos“ (Rahim, 2002, p. 218). Tad tai leidžia kurti prielaidas apie skirtingą konfliktų valdymo stilių poveikį tiek darbuotojų gerovei, tiek ketinimui išeiti iš darbo.

Apibendrinant – apžvelgus mokslinius šaltinius apie konfliktų valdymo stilius, darbuotojų gerovę ir ketinimą išeiti – loginė trijų konstrukto sąsajų grandinė atrodo nuosekli. Galima daryti pagrįstą teorinę prielaidą, kad tinkamai valdomi konfliktai – skirtingi jų valdymo stiliai – susiję su didesne darbuotojų gerove, o tai savo ruožtu galėtų mažinti ketinimo išeiti fenomeną. Vis dėlto svarbu išskirti – bendras empirinis modelis, jungiantis visus tris konstruktus viename tyrime, akademinėje literatūroje nerastas. Literatūroje gausu įrodymų apie atskirų porų ryšius – konfliktų valdymo ir gerovės (Anastasiou, 2022; Castellini ir kt., 2023), konfliktų ir ketinimo išeiti (Pretirose, 2021), gerovės ir ketinimo išeiti (Desiana ir kt., 2024) – tačiau vientiso modelio, kuris apimtų visus šiame tyrime analizuojamus kintamuosius – skirtingus konfliktų valdymo stilius, darbuotojų gerovę ir ketinimo išeiti iš darbo reiškinį – trūksta.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dizainas ir teorinis pagrindumas

Darbe keliamas probleminis klausimas – kokios konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajos. Siekiant atsakyti į šį probleminį klausimą, toliau darbe formuojamas empirinio **tyrimo tikslas** – *įvertinti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas Lietuvos organizacijose*. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga, leido sukonkretinti pagrindinių tiriamų konstrukto apibrėžimus ir nustatyti, kaip kiekvienas iš jų bus suprantamas ir matuojamas šiame darbe. Toliau darbe pateikiami pagrindiniai

Konfliktų valdymo stilių konstruktas šiame darbe suprantamas remiantis M. A. Rahim sukurtu konflikto valdymo teorija ir jo bei T. V. Bonoma pasiūlytu dvigubo rūpesčio modeliu. Šis modelis grindžiamas prielaida, kad sprendami tarpasmeninius konfliktus žmonės derina du motyvacinius polius – *rūpestį savo interesais ir rūpestį kito žmogaus interesais* (Rahim 2002, 2011). Kitaip tariant, konfliktų valdymo stilius šiame darbe laikomas tam tikru, situaciškai pasirenkamu elgesio būdu, kuriuo darbuotojas siekia suderinti (ar nesuderinti) savo ir kitos šalies poreikius, kai kyla nesutarimų darbo aplinkoje.

Taip pat svarbu išskirti, kad remiantis Rahim modeliu, konfliktų valdymo stiliai operacionalizuojami kaip penkios tarpusavyje susijusios, bet atskiros subdimensijos – tai *integruojantis, dominuojantis, vengiantis, prisitaikantis ir kompromisinis* konfliktų valdymo stiliai (Rahim, 2002), kurie ir matuojami autoriaus sukurtame ROCI–II klausimyne, o kiekvienas jų atspindi skirtingą rūpesčio savimi ir kitais derinį – nuo didelio rūpesčio abiem pusėms integruojančiame stiliuje iki menko rūpesčio tiek savimi, tiek kitais vengiančiame stiliuje. Šiame tyrime **konfliktų valdymo stilių konstruktas apibrėžiamas** kaip – *darbuotojų taikomų elgesio strategijų rinkinys sprendžiant tarpasmeninius konfliktus organizacijoje, grindžiamas Rahim dvigubo rūpesčio logika ir išmatuojamas standartizuotu ROCI–II klausimynu*. Šis modelis pasirinktas todėl, kad apima ne tik teorinį konceptą, tačiau taip pat leidžia empiriškai įvertinti ir nustatyti, kuris stilius dominuoja ir analizuoti, kaip skirtingi stiliai siejasi su darbe kartu analizuojamais darbuotojų gerovės ir jų ketinimo išeiti iš darbo kintamaisiais.

Šiame darbe **darbuotojų gerovė** suprantama kaip – *kompleksinė, daugiadimensė darbuotojo būklė, apimanti tiek jo emocinę ir psichologinę savijautą, tiek socialinius santykius ir patirtis darbo vietoje*. Remiantis šiuolaikinėmis gerovės koncepcijomis, darbuotojų gerovė neapsiriboja tik ligų ar streso nebuvimu – ji siejama su subjektyviu laimės, pasitenkinimo ir klestėjimo pojūčiu kasdienėje veikloje. Kaip pabrėžia Alam ir kt. (2018), „*darbuotojų gerovė gerokai peržengia vien fizinės ar psichikos sveikatos ribas; ją sudaro daug daugiau elementų nei vien laimė ar pasitenkinimas darbu*“ (p. 1). Iš esmės tai reiškia, kad vertinant gerovę būtina atsižvelgti į psichologinius, socialinius ir profesinius darbuotojo gyvenimo aspektus, o ne tik į pavienius simptomus ar atskirus pasitenkinimo rodiklius.

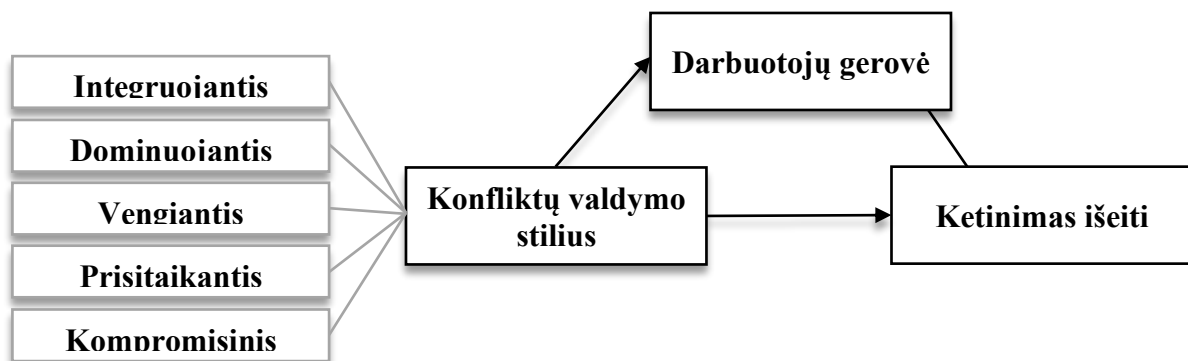
Teorinėje šio darbo dalyje remiamasi integruotu gerovės matymu, kurį atspindi tiek subjektyviosios gerovės tradicija (Diener, 2000), tiek eudaimoninę kryptį pabrėžiantys psichologinės ir socialinės gerovės modeliai (Ryff, 1989; Keyes, 2002; Seligman, 2011). Autoriai Zheng ir kt. (2015) siūlo apibrėžti, kuri artima ir šio tyrimo logikai, teigdami, jog „*darbuotojų gerovė apima ne vien jų*

pojūčius darbe ir pasitenkinimą gyvenimu, bet ir psichologinę patirtį bei pasitenkinimo lygį tiek darbo, tiek asmeniniame gyvenime“ (p. 357). Taigi, atsižvelgiant į tai, šiame darbe darbuotojo gerovė suvokiama kaip – būseną, kai darbuotojas jaučiasi gerai (emociniu požiūriu), funkcionuoja visavertiškai (psichologiniu ir profesiniu požiūriu) ir išlaiko prasmingus socialinius ryšius darbo aplinkoje.

Empiriniam darbuotojų gerovės konstrukto matavimui šiame tyrime taikomas Pradhan ir Hati (2022b) sukurtas darbuotojų gerovės vertinimo (angl. *Employee Well-Being Scale (EWB-31)*) instrumentas, kuris leidžia operacionalizuoti gerovę išskiriant keturias pagrindines dimensijas – tai *psichologinę gerovę, socialinę gerovę, suvokiamą subjektyviąją gerovę ir gerovę darbo vietoje*. Psichologinė gerovė čia siejama su asmens vidiniu klestėjimu, savirealizacija ir prasmingumo jausmu; socialinė gerovė – su palaikančiais santykiais, bendruomeniškumu ir priklausymo organizacijai jausmu; suvokiamoji subjektyvioji gerovė apima bendrą pasitenkinimą gyvenimu ir teigiamų emocijų dominavimą; o gerovė darbo vietoje atspindi pasitenkinimą darbu, darbo sąlygomis ir emocinę atmosferą organizacijoje (Pradhan ir Hati, 2019, 2022b). Patys autoriai akcentuoja, kad „gerai savijautai svarbūs du pagrindiniai elementai – tai jaustis gerai ir gerai funkcionuoti“ (Pradhan ir Hati, 2019, p. 4), todėl šiame darbe darbuotojų gerovė suprantama ir analizuojama kaip platesnė reiškinių konstrukcija, apjungianti emocinę, psichologinę ir socialinę darbuotojo savijautą bei jo patirtis darbo vietoje.

Šiame darbe **darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo suprantamas** kaip – *sąmoningas darbuotojo vidinis nusiteikimas ir polinkis ateityje palikti esamą organizaciją, dar neperėjęs į galutinį sprendimą ar faktinį veiksmą*. Mokslinėje literatūroje, darbuotojų ketinimo išeiti reiškinys/ konstruktas – laikomas artimiausiu savanoriško pasitraukimo iš darbo elgesio prognozuotoju (Bertolini ir Marcatto, 2025; Singh ir kt., 2025). Tačiau būtina pabrėžti, kad ketinimas išeiti nebūtinai reiškia sprendimą išeiti konkrečiu, aiškiai apibrėžtu metu – tai gali būti ir besiformuojančios mintys bei nuostata, kad esant palankioms sąlygoms darbuotojas svarstytų galimybę palikti organizaciją. Empiriniam ketinimo išeiti iš darbo konstrukto vertinimui šiame tyrime taikomas TIS-6 klausimynas (Bothma ir Roodt, 2013), kurio teiginiai fiksuoja minčių apie išėjimą, emocinio atsitraukimo nuo darbo ir su pasitraukimu susijusių elgesio intencijų dažnį.

Siekiant įgyvendinti išsikeltą tyrimo tikslą, remiantis teorinės apžvalgos dalyje aptartomis konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukto egzistuojančių tarpusavio ryšių prielaidomis, toliau darbe suformuotas tyrimo modelis (žr. 3 pav.).



3 pav. Tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis teorinės apžvalgos dalimi ir pagal ją suformuotu konceptualių tyrimo modelių darbe formuluojamos šios hipotezės:

2.1.1 lentelė

Empirinio tyrimo hipotezės

Pagrindinės tyrimo hipotezės	Papildančios hipotezės
H1 – konfliktų valdymo stiliai yra reikšmingai susiję su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo.	H1a – dažnesnis integruojančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
	H1b – dažnesnis dominuojančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas didina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
	H1c – dažnesnis vengiančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas didina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
	H1d – dažnesnis prisitaikančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas didina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
	H1e – dažnesnis kompromisinio konfliktų valdymo stiliaus taikymas mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
H2 – konfliktų valdymo stiliai yra reikšmingai susiję su darbuotojų gerove.	H2a – dažnesnis integruojančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas didina darbuotojų gerovę.
	H2b – dažnesnis dominuojančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas mažina darbuotojų gerovę.
	H2c – dažnesnis vengiančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas mažina darbuotojų gerovę.
	H2d – dažnesnis prisitaikančio konfliktų valdymo stiliaus taikymas mažina darbuotojų gerovę.
	H2e – dažnesnis kompromisinio konfliktų valdymo stiliaus taikymas didina darbuotojų gerovę.
H3 – darbuotojų gerovė yra reikšmingai susijusi su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo.	–
H4 – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.	H4a – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp integruojančio konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.
	H4b – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp dominuojančio konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.
	H4c – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp vengiančio konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.
	H4d – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp prisitaikančio konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.
	H4e – darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp kompromisinio konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis literatūros apžvalgos dalyje aptartomis konstruktyvių tarpusavio ryšių egzistavimo prielaidomis suformuotas tyrimo modelis ir hipotezės, leido apibrėžti, kokių tarpusavio ryšių bus ieškoma atliekant empirinį tyrimą. Atsižvelgiant į tai, toliau darbe detalios bus pristatytos tyrimui atlikti taikomi metodai ir instrumentai.

2.2. Tyrimo metodų ir taikomų tyrimo instrumentų pagrindimas

Siekiant įgyvendinti išsikeltą tyrimo tikslą – įvertinti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas Lietuvos organizacijose, empiriniam tyrimui atlikti **taikoma kiekybinė strategija**. Tokia prieiga leidžia ne tik sukaupti didesnį duomenų kiekį, bet ir objektyviai įvertinti tiriamų konstrukcijų tarpusavio ryšius. Kardelis (2016) pabrėžia, kad kiekybiniai tyrimai leidžia „*gauti tikslūs, patikimus ir statistiškai apdorojamus duomenis*“ (p. 108), o tai ypač aktualu, kai analizuojami sudėtingi psichosocialiniai reiškiniai, tokie kaip šiuo atveju konfliktų valdymas, darbuotojų gerovė ar jų ketinimas išeiti iš darbo. Tamaševičius (2015) akcentuoja, jog kiekybinis metodas tinkamas tais atvejais, kai siekiama įvertinti kintamųjų ryšius ir nustatyti dėsningumus, nes kaip teigia autorius – tyrėjas remiasi „*standartizuotais matavimo instrumentais, kurie leidžia palyginti respondentų atsakymus tarpusavyje*“ (Tamaševičius, 2015, p. 76). Empirinių duomenų rinkimui šiame tyrime **taikoma anketinė apklausa**. Toks pasirinkimas leidžia sistemiskai surinkti informaciją iš platesnės tiriamųjų grupės ir išlaikyti vienodas vertinimo sąlygas visiems dalyviams. Kardelis (2016) akcentuoja, kad apklausos metu „*visi respondantai gauna tuos pačius klausimus ir atsakinėja jiems vienodomis sąlygomis*“ (p. 204), o tai padeda užtikrinti duomenų palyginamumą bei sumažinti vertinimo nuokrypių tikimybę. Taigi galima teigti, kad tokia struktūra svarbi tiriant reiškinį, susijusius su konfliktų valdymu, darbuotojų gerove ar ketinimu išeiti iš darbo.

Tyrimo respondantai, atranka ir imtis. Atsižvelgiant į tai, kad tyrime siekiama įvertinti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas Lietuvos organizacijų kontekste, tyrime pasirinkta apklausti darbuotojus iš skirtingų organizacijų, kad būtų atspindėta platesnė Lietuvos darbo rinkos įvairovė. Remiantis naujausiais Lietuvos Oficialios statistikos portalo (2025) duomenimis, 2024 m. Lietuvoje buvo 1 376 590 dirbantys asmenys. Todėl remiantis šiais oficialiais statistiniais duomenimis – šiame darbe **tyrimo populiaciją sudaro 1 376 590 asmenys**.

Atsižvelgiant į tyrimo populiaciją, toliau tyrimo imtis apskaičiuojama taikant Paniotto formulę, su 95 % patikimumo lygmeniu ir 5 % paklaidos lygiu (imtis apskaičiuota pasinaudojant internetine Paniotto formulės skaičiuokle tinklalapyje [surveymonkeys.com](https://www.surveymonkeys.com)). Nustatytas **tyrimo imties dydis – 385 respondantai**.

Tyrime taikytas **patogiosios atrankos metodas**. Toks pasirinkimas siejamas su galimybe operatyviai pasiekti tyrimui aktualius dirbančius asmenis ir surinkti duomenis iš skirtingų organizacijų, neapribojant tyrimo viena organizacija ar sektoriumi. Remiantis Kardeliu (2016), patogioji atranka gali būti taikoma, kai siekiama per trumpą laiką su nedideliais resursiniais ištekliais pasiekti didelį respondentų ir yra tinkama tyrimu norint įvertinti atskirų reiškinų tarpusavio ryšius. Panašią nuostatą dėsto ir Tamaševičius (2015), akcentuodamas, kad netikimybinės atrankos formos yra labiau tinkamos analitiniam tyrimams, kuriuose siekiama nagrinėti reiškinų tarpusavio ryšius ir dėsningumus, o ne pateikti visos generalinės visumos statistiškai reprezentatyvų „pjūvį“. Todėl šiame tyrime patogioji atranka taikoma kaip metodologiškai priimtinas sprendimas, leidžiantis išsamiau pažvelgti į konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajas Lietuvos organizacijose.

Empiriniam tyrimui atlikti, siekiant išmatuoti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo kintamųjų vertinimus, buvo pasitelkti standartizuoti klausimynai. Tyrimo anketą sudaro dvi pagrindinės dalys – pirmojoje pateikiami trys pagrindiniai klausimų blokai

atitinkamiems konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo reiškiniams matuoti, kuriuos sudaro nuo 6 iki 31 teiginio, respondentams pateikto vertinti taikant Likerto skalę. Antroje anketos dalyje respondentams pateikiami klausimai susiję su jų organizacinėmis charakteristikomis, tokiomis kaip – darbo stažas, organizacijos, kurioje dirba dydis, organizacijos kurioje dirba tipas, bei su individualiomis sociodemografinėmis charakteristikomis susiję klausimai, tokie kaip – „Jūsų lytis“, „Jūsų amžius“, „Jūsų išsilavinimas“ ir kt. (žr. 1 priedas).

Konfliktų valdymo stilių kintamajam vertinti šiame tyrime taikomas ROCI-II (angl. *Rahim Organizational conflict inventory-II*) standartizuotas organizacinių konfliktų stilių vertinimo instrumentas, sukurtas autoriaus Rahim (1983) ir taip pat galima matyti – išsamiai aprašytas ir vėlesniuose autoriaus darbuose (Rahim, 2002, 2011). Instrumentas *paremtas dviejų dimensijų modeliu*, išskiriančiu *orientaciją į savo interesų gynimą*-atkaklumą ir *orientaciją į kito žmogaus interesus*-suderinamumą. Šių dviejų kryptių kombinacijos sudaro penkis pagrindinius konfliktų sprendimo stilius: *integruojantį* (atitinkantį bendradarbiaujantį), *dominuojantį*, *vengiantį*, *prisitaikantį* ir *kompromisinį*. ROCI-II klausimyną sudaro 28 teiginiai, suskirstyti į penkias subskales, kurių kiekviena atspindi vieną iš minėtų konfliktų valdymo strategijų. Teiginiai vertinami 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – „Niekada“ iki 5 – „Visada“, parodant, kaip dažnai respondentas taiko tam tikrą elgesio būdą konfliktinėse situacijose. Aukštesnis subskalės įvertis rodo stipresnį polinkį naudoti atitinkamą konfliktų valdymo stilių.

2.2.1 lentelė

Empirinio tyrimo instrumento sandara

Instrumentas	Instrumento sandara	Teiginių skaičius	Vertinimo skalė
Konfliktų valdymo stilių vertinimo klausimynas – ROCI-II (angl. <i>Rahim organizational conflict inventory-II</i>), sukurtas autoriaus Rahim (1983).	Paremtas dviejų dimensijų modeliu – <i>orientacija į savo interesų gynimą</i> -atkaklumą ir <i>orientaciją į kito žmogaus interesus</i> -suderinamumą. Klausimyną sudaro 5 papildomos subskalės, apimančios: <i>integruojantį</i> (1,4,6,15,23,24,28 teiginiai), <i>dominuojantį</i> (8,10,11,18,22 t.), <i>vengiantį</i> (3,7,20,21,26,27 t.), <i>prisitaikantį</i> (2,12,13,16,17,25 t.) ir <i>kompromisinį</i> (5, 9,14,19) konfliktų valdymo stilius.	28 teiginiai	Penkių balų Likerto skalė 1 – „Visiškai nesutinku“ iki 5 – „Visiškai sutinku“.
Darbuotojų gerovės klausimynas (angl. <i>Employee Well-being Scale</i>), sukurtas autorių Pradhan ir Hati (2022b)	Instrumentą sudaro 4 pagrindinės dimensijos: <i>psichologinė gerovė</i> (1-10 teiginiai), <i>socialinė gerovė</i> (11-19 t.), <i>gerovė darbo vietoje</i> (20-27 t.), <i>suvokiama subjektyvioji gerovė</i> (28-31 t.).	31 teiginys	Penkių balų Likerto skalė nuo 1 – „Visiškai nesutinku“ iki 5 – „Visiškai sutinku“.
Ketinimo išeiti iš darbo – vertinimo klausimynas TIS-6 (angl. <i>Turnover intention scale-6</i>), validuotas autorių Bothma ir Roodt (2013)	Vienmatė skalė, vertinanti <i>minčių apie išėjimą</i> , taip pat <i>emocinio atsitraukimo nuo darbo ir elgesio intencijų</i> dažnį.	6 teiginiai	Penkių balų Likerto skalė nuo 1 – „Niekada“ / „Visiškai tenkina“ / „Visiškai netikėtina“ iki 5 – „Visada“ / „Visiškai netenkina“ / „Labai tikėtina“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Darbuotojų gerovės konstrukto matavimui tyrime naudojamas autorių Pradhan ir Hati (2022b) sukurtas klausimynas – **EWB-31** (angl. *Employee well-being scale-31*). Klausimynas suskirstytas į 4

pagrindines dimensijas – tai darbuotojo *psichologinė gerovė*, *socialinė gerovė*, *gerovė darbo vietoje* ir *subjektyvios gerovės suvokimas*. Darbuotojų gerovės vertinimo skalę sudaro 31 teiginys, respondentams pateikiamas vertinti 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – „*Visiškai nesutinku*“ iki 5 – „*Visiškai sutinku*“.

Ketinimo išeiti iš darbo konstruktui (angl. *turnover intention*) matuoti, šiame tyrime naudojama **TIS-6** (angl. *Turnover intention scale-6*) klausimynas, validuotas autorių Bothma ir Roodt (2013), pagal originalią TIS-15 skalę. Šią ketinimo išeiti iš darbo vertinimo skalę sudaro 6 teiginiai, atspindintys *minčių apie išėjimą*, taip pat *emocinio atsitraukimo nuo darbo* ir *elgesio intencijų* dažnį. Klausimynas respondentams pateikiamas vertinti 5 balų Likerto skalėje, nuo 1 – „*Niekada*“ / „*Visiškai tenkina*“ / „*Visiškai netikėtina*“ iki 5 – „*Visada*“ / „*Visiškai netenkina*“ / „*Labai tikėtina*“, priklausomai nuo teiginio pobūdžio.

2.3. Tyrimo organizavimas

Empirinio tyrimo duomenys vykdant apklausą, buvo renkami 2025 m. lapkričio mėnesį. Elektroninė tyrimo anketa patalpinta apklausa.lt internetinių apklausų platformoje ir respondentams platinama per socialinius tinklus (Facebook, LinkedIn) bei siunčiama informacijai skirtais įmonių elektroninio pašto adresais. Kviečiant organizacijas ir jų darbuotojus dalyvauti apklausoje, remiantis savanoriško dalyvavimo principu bei mainais siūlant pasidalinti gautais atlikto tyrimo rezultatais. Tyrimo anketos pildymo trukmė iki 15 minučių.

Statistinės duomenų analizės metodai. Statistinei duomenų analizei atlikti naudojama statistinių duomenų analizės programa – „SPSS“ (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Tyrime taikyti šie statistinės analizės metodai – tai aprašomoji statistika, tyrimo instrumento patikimumo vertinimas, duomenų normalumo vertinimas, t-testas, ANOVA analizė, taip pat korelinė, regresinė ir mediacijos analizės.

Aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės) skaičiuota siekiant apibūdinti pagrindinių tyrimo kintamųjų – konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo – vertinimų pasiskirstymą respondentų imtyje. *Cronbacho alfa koeficientas* skaičiuotas tyrimo instrumentų vidiniam suderinamumui įvertinti. *Duomenų normalumo patikra* atlikta taikant Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilk kriterijus bei vertinant asimetrijos ir eksceso rodiklius, siekiant pagrįsti parametrinių metodų taikymą tolesnėje analizėje. *Nepriklausomų imčių t-testas* taikytas pagrindinių tyrimo konstrukto vidurkių palyginimui tarp dviejų grupių – pagal lytį ir pavaldžių darbuotojų turėjimą. *Vienfaktorė dispersinė analizė (ANOVA)* naudota konstrukto vidurkių skirtumams nustatyti tarp trijų ir daugiau grupių – pagal amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir organizacijos tipą. *Pearsono koreliacinė analizė* atlikta siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus ryšius tarp konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukto. Paprastoji tiesinė regresinė analizė taikyta tikrinant hipotezes – vertinant atskirų konfliktų valdymo stilių poveikį darbuotojų gerovei ir ketinimui išeiti iš darbo. Mediacijos analizė atlikta naudojant Hayes PROCESS makrokomandą (modelis 4), siekiant patikrinti, ar darbuotojų gerovė veikia kaip tarpinis kintamasis ryšyje tarp konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo. Netiesioginio efekto statistinis reikšmingumas vertintas bootstrap metodu – mediacija laikyta reikšminga, kai pasikliautinis intervalas neapėmė nulio (Hayes, 2018).

Tyrimo etika. Atliekant konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajų empirinį tyrimą, buvo siekiama, kad tyrimas atitiktų ir nepažeistų socialinių mokslų tyrimams taikomų bendrųjų etikos principų. Remiantis tuo, tyrimo anketa buvo visiškai anoniminė, jokia konfidenciali ir jautri informacija (kaip pavyzdžiui – respondento vardas, pavardė, organizacijos, kurioje dirba respondentas pavadinimas ir pan.), kuri leistų kaip nors atpažinti ir /ar identifikuoti konkrečius asmenis – nebuvo renkama. Dalyvavimas tyrime remiasi tik savanoriško dalyvavimo ir geranoriškumo principais. Prieš pradėdant pildyti anketą, tyrimo dalyviai buvo supažindinti, kad tyrimas atliekamas magistro studijų baigiamojo darbo rengimo tikslais, taip pat nurodomas konkrečiai apibrėžtas šio darbo tikslas, respondentai informuojami apie tai, kad dalyvavimas tyrime yra visiškai anonimiškas, remiasi savanoriško dalyvavimo principais ir respondentai, nusprendę, kad nebenori tęsti savo dalyvavimo, bet kuriuo metu galėjo nutraukti anketos pildymą. Respondentai taip pat iš anksto buvo informuoti apie preliminarą anketos pildymo trukmę. Visi surinkti tyrimo duomenys naudojami tik akademiniais tikslais ir tik apibendrintai.

Tyrimo ribotumai. Nors šis tyrimas atskleidė svarbių dėsningumų apie konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajas, jis turi tam tikrų ribotumų, į kuriuos vertėtų atsižvelgti interpretuojant rezultatus. Pirmiausia, tyrime taikytas patogiosios atrankos metodas neleidžia rezultatų apibendrinti visai Lietuvos darbuotojų populiacijai – gauti radiniai atspindi tik šios konkrečios imties tendencijas. Taip pat respondentų imties struktūra pasižymi tam tikru disbalansu: didžiąją dalį sudarė moterys (76,1 %), viešajame sektoriuje dirbantys asmenys (73,2 %) bei vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojai. Todėl kyla klausimas, ar panašūs rezultatai būtų gauti tiriant jaunesnių, privačiame sektoriuje dirbančių ar vyrų dominuojamų profesijų atstovus.

Kitas apribojimas – tyrimas atliktas vienu metu, todėl fiksuoja tik tam tikro momento situaciją. Dėl to negalima tiksliai pasakyti, kas ką lemia – ar konstruktyvus konfliktų valdymas gerina gerovę, ar geriau besijaučiantys darbuotojai tiesiog aktyviau įsitraukia į konfliktų sprendimą. Norint atsakyti į šį klausimą, reikėtų ilgesnio stebėjimo laikotarpio.

Atsižvelgiant į šiuos apribojimus, tolimesniuose tyrimuose rekomenduotina taikyti tikimybinę atranką ir siekti didesnės imties įvairovės – įtraukti daugiau privačiojo sektoriaus, jaunesnio amžiaus bei skirtingų lyčių atstovų. Taip pat vertėtų svarstyti apie ilgesnio stebėjimo – tęstinį tyrimo dizainą arba papildomus kokybinius metodus, kurie leistų giliau suprasti konfliktų valdymo ir gerovės procesų dinamiką laike.

3. KONFLIKTŲ VALDYMO STILIŲ, DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO TARPUSAVIO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajų tyrime dalyvavo 213 respondentų, dirbančių įvairiose organizacijose Lietuvoje ir atstovaujančių skirtingoms individualių demografinių bei organizacinių charakteristikų grupėms. Pirmiausia darbe pristatomos tyrimo dalyvių individualios charakteristikos, todėl toliau 3.1.1 lentelėje pateikiamas respondentų dalyvavusių tyrime pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą.

3.1.1 lentelė

Individualios respondentų charakteristikos

Kategorija	Požymis	N (vnt.)	(%)
Lytis	Moteris	162	76,1
	Vyras	51	23,9
Amžius	18–24	4	1,9
	25–34	32	15,0
	35–44	43	20,2
	45–54	65	30,5
	55–64	56	26,3
	65 ir daugiau	13	6,1
Išsilavinimas	Pagrindinis	8	3,8
	Vidurinis	20	9,4
	Profesinis / specialusis vidurinis	25	11,7
	Šiuo metu studijuoją	7	3,3
	Aukštesnysis neuniversitetinis	32	15,0
	Aukštasis universitetinis	121	56,8

Analizuojant 3.1.1 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad tyrime dalyvavo daugiau moterų nei vyrų – moterys sudarė 76,1 % visų respondentų, o vyrų dalis siekė 23,9 %. Vertinant pasiskirstymą pagal amžių, didžiausią dalį sudarė 45–54 metų (30,5 %) ir 55–64 metų (26,3 %) amžiaus grupių atstovai. Taip pat reikšminga dalis respondentų priklauso 35–44 metų amžiaus grupei (20,2 %). Jaunesnių nei 25 metų ir vyresnių nei 65 metų asmenų tyrime dalyvavo palyginti nedaug, todėl galima teigti, kad imtyje dominavo vidutinio ir vyresnio darbingo amžiaus darbuotojai.

Vertinant respondentų išsilavinimą, matyti, kad daugiau nei pusė apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (56,8 %). Kiti respondentai nurodė turintys aukštesnįjį neuniversitetinį, profesinį ar vidurinį išsilavinimą, o nedidelė dalis tyrimo metu dar studijavo. Tai leidžia manyti, jog tyrimo imtyje vyrauja pakankamai aukštos kvalifikacijos darbuotojai.

Siekiant geriau atskleisti kontekstą, kuriame respondentai dirba, toliau pateikiamos jų organizacinės charakteristikos. 3.1.2 lentelėje pristatomas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje, kurioje dirba šiuo metu, taip pat organizacijos tipą ir tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turėjimą.

Organizacinės respondentų charakteristikos

Kategorija	Požymis	N (vnt.)	(%)
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	11	5,2
	1–5 metai	67	31,5
	6–10 metų	36	16,9
	11–20 metų	34	16,0
	Daugiau nei 20 metų	65	30,5
Organizacijos tipas	Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)	156	73,2
	Privatus sektorius	51	23,9
	Nevyriausybinių organizacija (NVO)	6	2,8
Tiesiogiai pavaldūs darbuotojai	Taip	82	38,5
	Ne	131	61,5

Iš 3.1.2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad didžiausia respondentų dalis organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų (31,5 %) arba daugiau nei 20 metų (30,5 %). Taip pat reikšminga dalis apklaustųjų nurodė dirbantys 6–10 ar 11–20 metų, o trumpiau nei vienerius metus dirbančių respondentų dalis buvo nedidelė. Šie rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavo tiek santykinai nauji, tiek ilgametę darbo patirtį turintys darbuotojai.

Analizuojant organizacijos tipą, nustatyta, kad dauguma respondentų dirba viešajame sektoriuje – valstybinėse ar biudžetinėse įstaigose (73,2 %). Mažesnę dalis apklaustųjų dirba privačiame sektoriuje (23,9 %), o nevyriausybinių organizacijose dirbančių respondentų dalis sudarė tik 2,8 %. Taip pat kiek daugiau nei trečdalis respondentų (38,5 %) eina vadovaujančias pareigas – nurodė turintys tiesiogiai jiems pavaldžių darbuotojų, tačiau didesnė dalis yra darbuotojai specialistai (61,5 %), kurie nurodė, kad tiesiogiai sau pavaldžių darbuotojų neturi.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo imtį sudaro daugiausia vidutinio ir vyresnio amžiaus, aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, dažniausiai dirbantys viešajame sektoriuje ir turintys įvairaus ilgio darbo stažą organizacijoje. Šios individualios ir organizacinės charakteristikos sudaro svarbų pagrindą tolesnei konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajų analizei ir vėliau leis patikrinti ar yra reikšmingų šių pagrindinių kintamųjų vertinimo skirtumų tarp skirtingų respondentų grupių pagal individualias demografines ir organizacines charakteristikas. Tačiau prieš atliekant šiuos palyginimus būtina įsitikinti, kad tyrime naudojami instrumentai yra patikimi.

3.2. Tyrimo instrumentų patikimumo įvertinimas

Siekiant įvertinti tyrime taikytų konstrukto vidinį suderinamumą, buvo apskaičiuotas *Cronbacho alfa* koeficientas visiems pagrindiniams tyrimo konstruktoams. Gauti rezultatai pateikiami 3.2.1 lentelėje.

3.2.1 lentelė

Tyrimo konstrukto vidinio patikimumo rodikliai

Konstruktas	Teiginių skaičius	Cronbach alpha
<i>Konfliktų valdymo stiliai</i>	28	0,885
<i>Darbuotojų gerovė</i>	31	0,895
<i>Ketinimas išeiti iš darbo</i>	6	0,778
Bendras skalės patikimumas	65	0,909

Gauti Cronbacho alfa koeficientai rodo, kad *konfliktų valdymo stiliaus* ($\alpha = 0,885$) ir *darbuotojų gerovės* ($\alpha = 0,895$) konstruktai pasižymi geru vidiniu suderinamumu. *Ketinimo išeiti iš darbo* konstruktui apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas yra šiek tiek žemesnis ($\alpha = 0,778$), tačiau taip pat rodo pakankamą vidinį suderinamumą ir leidžia šį konstruklą laikyti tinkamu tolesnei statistinei analizei. Remiantis Pallant (2020), tyrimo instrumentą galima laikyti tvirtai patikimu, kai jo Cronbacho alfa koeficientas patenka į intervalą nuo 0,7 iki 1. Atsižvelgiant į tai, galima matyti, kad bendras visų šiame tyrime naudotų vertinimo skalių patikimumo rodiklis ($\alpha = 0,909$) patenka į reikiamą intervalą ir tai leidžia teigti, kad tyrimo instrumentas pasižymi geru vidiniu suderinamumu.

3.3. Pagrindinių tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Siekiant apibūdinti pagrindinių tyrimo kintamųjų bei jų dimensijų pasiskirstymą, buvo apskaičiuoti aprašomosios statistikos rodikliai – minimali ir maksimali reikšmės, vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Remiantis Pallant (2020), aprašomoji statistika leidžia įvertinti bendras respondentų nuostatas tiriamų reiškinių atžvilgiu, nustatyti duomenų sklaidą bei įvertinti, ar kintamųjų reikšmės pasiskirsto per visą galimą vertinimo skalės intervalą. Visi kintamieji buvo vertinami penkių balų Likerto skalėje nuo 1 iki 5, todėl pateikti rodikliai leidžia nuosekliai palyginti tiek konstrukty, tiek jų dimensijų vidurkius tarpusavyje. Aprašomosios statistikos rezultatai pateikiami 3.3.1 lentelėje.

3.3.1 lentelė

Pagrindinių tyrimo kintamųjų vertinimai pagal aprašomosios statistikos rodiklius

Analizės lygmuo	Kintamasis	Min	Max	Vidurkis	SD
Konstruktai	Konfliktų valdymo stilius			3,68	0,42
	Darbuotojų gerovė			3,70	0,42
	Ketinimas išeiti			2,54	0,74
<i>Konfliktų valdymo stiliai</i>	Integruojantis			4,19	0,54
	Dominuojantis			3,25	0,67
	Vengiantis	1,00	5,00	3,58	0,66
	Prisitaikantis			3,40	0,58
	Kompromisinis			3,90	0,54
<i>Darbuotojų gerovės dimensijos</i>	Psichologinė			3,72	0,42
	Socialinė			3,61	0,52
	Gerovė darbo vietoje			3,92	0,61
	Subjektyvioji			3,41	0,46

Pirmiausia aptartini pagrindinių konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo konstrukty vertinimo rezultatai. Kaip galima matyti iš 3.3.1 lentelėje pateiktų duomenų, bendras konfliktų valdymo stiliaus vidurkis siekia 3,68 (SD = 0,42). Svarbu pažymėti, kad tyrime naudojamas ROCI-II instrumentas, sukurtas Rahim (1983), matuoja penkis atskirus konfliktų valdymo stilius, todėl šis bendras rodiklis atspindi bendrą respondentų polinkį taikyti įvairias konfliktų sprendimo strategijas, o ne konkretaus stiliaus dominavimą ar konfliktų valdymo „efektyvumą“. Tikslesnį vaizdą apie tai, kokius konkrečius stilius respondentai taiko dažniausiai, atskleidžia atskirų dimensijų analizė. Tad toliau analizuojant gautus rezultatus per atskirus konfliktų valdymo stilius, matyti aiškūs

respondentų elgesio konfliktinėse situacijose profiliai. Remiantis Rahim (2002) dvigubo rūpesčio modeliu, kiekvienas stilius atspindi skirtingą rūpesčio savo ir kito žmogaus interesais derinį.

Kaip galima matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, *integruojantis* stilius pasižymi aukščiausiu vidurkiu (4,19; SD = 0,54) tarp visų penkių stilių. Tai reiškia, kad respondentai dažniausiai taiko būtent šį stilių. Kaip nurodo Rahim (2002), integruojantis stilius atspindi aukštą rūpestį tiek savo, tiek kito žmogaus interesais – konflikto šalys kartu ieško sprendimo, tenkinančio visus. Tai atitinka literatūroje aprašomus radinius – tyrimai rodo, kad integruojantis stilius dažnai dominuoja tarp darbuotojų ir vadovų, nes laikomas efektyviausiu ilgalaikių santykių požiūriu (Al-Hamdan ir kt., 2014).

Kompromisinis stilius pagal vidurkį užima antrąją vietą (3,90; SD = 0,54). Pasak Rahim (2002), šis stilius atspindi vidutinį rūpestį tiek savo, tiek kito interesais ir reiškia abipusį nusileidimą – abi pusės atsisako dalies savo reikalavimų, kad pasiektų greičiau priimtina sprendimą. Gana aukštas kompromisinio stiliaus vidurkis rodo, kad respondentai vertina praktiškus, laiku pasiekiamus susitarimus.

Vengiantis stilius užima trečiąją poziciją (vidurkis = 3,58; SD = 0,66). Remiantis Rahim (2002), šis stilius pasižymi žemu rūpesčiu tiek savo, tiek kito interesais – asmuo stengiasi išvengti tiesioginio konflikto sprendimo, jį atidėti ar ignoruoti. Vidutiniškai aukštas šio stiliaus vidurkis gali rodyti, kad dalis respondentų tam tikrose situacijose renkasi nesikišti į konfliktą, tikėdamiesi, kad jis išsprendės savaime, arba vengdami papildomos įtampos.

Prisitaikantis stilius pasižymi vidurkiu 3,40 (SD = 0,58). Kaip aprašo Rahim (2002), šis stilius atspindi aukštą rūpestį kito interesais ir žemą – savo. Prisitaikantį stilių taikantys asmenys linkę nusileisti, aukoti savo poziciją dėl santykių išsaugojimo ar harmonijos palaikymo. Šiek tiek žemesnis vidurkis rodo, kad respondentai ne taip dažnai renkasi visiškai atsisakyti savo interesų.

Dominuojantis stilius pasižymi žemiausiu vidurkiu (3,25; SD = 0,67), nors ir jis išlieka virš skalės vidurio. Remiantis Rahim (2002), dominuojantis stilius atspindi aukštą rūpestį savo interesais ir žemą – kito, tai reiškia agresyvų savo tikslų siekimą, kartais kito sąskaita. Žemiausias vidurkis šiame stiliuje atitinka literatūros radinius – tyrimai rodo, kad dominuojantis stilius organizacijose taikomas rečiausiai dėl galimai neigiamų pasekmių tarpasmeniniams santykiams ir kolektyvo klimatui (Al-Hamdan ir kt., 2014; Yusuf ir kt., 2025).

Apibendrinant konfliktų valdymo stilių aprašomosios statistikos rezultatus, galima teigti, kad tiriamųjų respondentų konfliktų sprendimo profilis orientuotas į konstruktyvias strategijas – dominuoja integruojantis ir kompromisinis stiliai, o dominuojantis stilius taikomas rečiausiai.

Toliau analizuojant rezultatus, galima matyti, kad darbuotojų gerovės konstrukto vidurkis taip pat palyginti aukštas (vidurkis = 3,70; SD = 0,42), rodantis, kad respondentai savo gerovę vertina virš skalės vidurio. Analizuojant atskiras darbuotojų gerovės dimensijas, galima išskirti, kad aukščiausias vidurkis nustatytas gerovės darbo vietoje dimensijoje (vidurkis = 3,92; SD = 0,61). Remiantis Pradhan ir Hati (2022b), ši dimensija atspindi pasitenkinimą darbu, darbo sąlygomis ir emocinę atmosferą organizacijoje. Palyginti aukštas vidurkis rodo, kad respondentai palankiai vertina savo darbo aplinką ir organizacines sąlygas.

Psichologinės gerovės vidurkis siekia 3,72 (SD = 0,42). Kaip nurodo Pradhan ir Hati (2019), ši dimensija siejama su asmens vidiniu klestėjimu, savirealizacija ir prasmingumo jausmu. Rezultatai

rodo, kad respondentai jaučiasi gana gerai psichologiniu požiūriu – jie patiria prasmę savo veikloje ir jaučiasi realizuojantys savo potencialą.

Socialinės gerovės vidurkis – 3,61 (SD = 0,52). Remiantis Pradhan ir Hati (2022b), ši dimensija apima palaikančius santykius, bendruomeniškumo ir priklausymo organizacijai jausmą. Vidurkis virš skalės vidurio rodo, kad respondentai jaučiasi pakankamai gerai integruoti į savo darbo bendruomenę, laiko save jos dalimi, gana gerai jaučiasi tarp savo bendradarbių / kolegų.

Analizuojant atskiras darbuotojų gerovės konstrukto dimensijas, galima matyti, kad žemiausias vidurkis nustatytas subjektyviosios gerovės dimensijoje (3,41; SD = 0,46). Pasak Pradhan ir Hati (2022b), ši dimensija apima bendrą pasitenkinimą gyvenimu ir teigiamų emocijų dominavimą. Nors vidurkis išlieka aukštesnis už skalės vidurį, jis žemesnis nei kitų dimensijų, kas gali rodyti, kad bendrasis gyvenimo pasitenkinimas ir emocinis fonas yra šiek tiek mažiau pozityvus nei specifiniai darbo aplinkos ar psichologiniai aspektai.

Galiausiai aptartinas ketinimo išeiti iš darbo konstruktas. Jo vidurkis žemesnis nei kitų tirtų konstrukto (vidurkis = 2,54; SD = 0,74). Remiantis Bothma ir Roodt (2013), šis konstruktas atspindi minčių apie išėjimą, emocinio atsitraukimo nuo darbo ir su pasitraukimu susijusių elgesio intencijų dažnį. Gautas vidurkis leidžia daryti prielaidą, jog respondentų polinkis svarstyti apie išėjimą iš darbo nėra stipriai išreikštas, nors ir egzistuoja. Didesnis standartinis nuokrypis šiame konstrukte rodo, kad respondentų atsakymai labiau išsisklaidę – dalis jų apie išėjimą galvoja dažniau, kiti – beveik niekada.

Taigi galima teigti, kad aprašomosios statistikos rezultatai atskleidžia keletą svarbių tendencijų. Pirma, respondentai aktyviai taiko įvairius konfliktų valdymo stilius, tačiau aiškiai dominuoja konstruktyvios strategijos – integruojantis ir kompromisinis stiliai, o dominuojantis stilius taikomas rečiausiai. Antra, darbuotojų gerovė vertinama palankiai, ypač respondentų patiriama gerovė darbo vietoje. Trečia, ketinimas išeiti iš darbo tiriamojoje imtyje nėra stipriai išreikštas, nors tam tikra dalis respondentų apie tai galvoja. Šie rezultatai sudaro pagrindą tolesnei analizei, siekiant nustatyti, kaip šie kintamieji susiję tarpusavyje.

3.4. Duomenų normalumo įvertinimas

Prieš atliekant tolesnes statistines analizes, buvo patikrinta, ar pagrindiniai tyrimo kintamieji pasiskirstę normaliai. Normalumui įvertinti taikyti Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilk kriterijai bei asimetrijos (skewness) ir eksceso (kurtosis) rodikliai.

3.4.1 lentelė

Pagrindinių tyrimo kintamųjų normalumo patikros rodikliai (N = 213)

Analizės lygmuo	Kintamasis	Skewness	Kurtosis	Kolmogorovo–Smirnov p	Shapiro–Wilk p
Konstruktai	Konfliktų valdymo stilius	0,198	0,503	0,019	0,150
	Darbuotojų gerovė	-0,242	1,226	0,073	0,041
	Ketinimas išeiti	0,242	-0,188	0,023	0,037
<i>Konfliktų valdymo stiliai</i>	Integruojantis	-0,801	1,267	0,000	0,000
	Dominuojantis	0,095	0,033	0,000	0,096
	Vengiantis	-0,122	-0,299	0,030	0,051

Analizės lygmuo	Kintamasis	Skewness	Kurtosis	Kolmogorovo–Smirnov p	Shapiro–Wilk p
Darbuotojų gerovės dimensijos	Prisitaikantis	0,428	0,119	0,000	0,001
	Kompromisinis	-0,119	0,250	0,000	0,000
	Psichologinė	-0,227	2,263	0,000	0,000
	Socialinė	0,168	0,390	0,002	0,036
	Gerovė darbo vietoje	-0,477	0,128	0,000	0,000
	Subjektyvioji	-0,148	1,021	0,000	0,000

Kaip matyti iš 3.4.1 lentelės, pagal Kolmogorovo–Smirnov kriterijų dauguma kintamųjų statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo pasiskirstymo ($p < 0,05$). Tačiau, kaip nurodo Field (2018), šis kriterijus didelėse imtyse ($N > 200$) dažnai rodo reikšmingus nukrypimus net tada, kai faktinis pasiskirstymas yra artimas normaliam. Shapiro–Wilk kriterijus laikomas tikslesniu nei Kolmogorovo–Smirnov (Pallant, 2020), tačiau esant didesnėms imtims abu kriterijai linkę atmeti normalumą net esant nedideliems nukrypimams. Šiuo atveju Shapiro–Wilk kriterijus rodo, kad kai kurių konstrukčių, pavyzdžiui, konfliktų valdymo stiliaus ($p = 0,150$) ir dominuojančio stiliaus ($p = 0,096$), normalumo prielaida nėra atmetama.

Daugumos kintamųjų asimetrijos ir eksceso rodikliai neviršija įprastų intervalo nuo -2 iki 2 ribų, kas laikoma priimtina parametriniams metodams (George ir Mallery, 2019). Kelių kintamųjų ekscesas šiek tiek viršija šią ribą (šiam darbe *psichologinė gerovė* – 2,263), tačiau nepasiekia kritinių verčių, kurios rodytų rimtus normalumo pažeidimus (Kline, 2016).

Remiantis šiais rezultatais ir atsižvelgiant į imties dydį ($N = 213$), daroma išvada, kad duomenys yra pakankamai artimi normaliam pasiskirstymui, todėl tolesnėse analizėse taikomi parametriniai statistinės duomenų analizės metodai.

3.5. Tyrimo konstrukčių skirtumai pagal sociodemografinius ir organizacinius požymius

Siekiant nustatyti, ar pagrindinių tyrimo konstrukčių – *konfliktų valdymo stiliaus*, *darbuotojų gerovės* ir *ketinimo išeiti iš darbo* – vertinimų rodikliai skiriasi tarp įvairių respondentų grupių pagal skirtingus sociodemografinius (*lytis*, *amžius*, *išsilavinimas*) ir organizacinius (*ar užimamos vadovaujančios pareigos (pavaldžių darbuotojų turėjimas)*, *darbo stažas dabartinėje organizacijoje*, *organizacijos tipas*) požymius (charakteristikas), buvo atlikta grupių palyginimo analizė. Priklausomai nuo lyginamų grupių skaičiaus, taikyti du metodai – tai nepriklausomų imčių t-testas (dviejų grupių palyginimui) ir vienfaktorė dispersinė analizė ANOVA (trijų ir daugiau grupių palyginimui).

Pirmiausia buvo tikrinama, ar tyrimo konstrukčių vertinimai tarp respondentų skiriasi pagal lytį ir pavaldžių darbuotojų turėjimą (žr. 3.5.1 lentelė). Kadangi abiem atvejais lyginamos dvi nepriklausomos grupės, taikytas nepriklausomų imčių t-testas (Field, 2018).

Kaip matyti iš 3.5.1 lentelės, nei vienas iš trijų konstrukčių statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal lytį (visi $p > 0,05$). Moterys ir vyrai panašiai vertina savo konfliktų valdymo stilių, patiria panašų gerovės lygį ir turi panašius ketinimus išeiti iš darbo.

3.5.1 lentelė

Pagrindinių tyrimo konstrukto skirtumai pagal lytį ir pavaldžių darbuotojų turėjimą (t-testas, N = 213)

Konstruktas	Kategorija	Grupės	t reikšmė	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0,05)
Konfliktų valdymas	Lytis	Moteris / Vyras	-0,71	0,478	Ne
Darbuotojų gerovė			-0,60	0,547	Ne
Ketinimas išeiti iš darbo			0,38	0,706	Ne
Konfliktų valdymas	Pavaldūs darbuotojai	Turi / Neturi	0,97	0,334	Ne
Darbuotojų gerovė	Pavaldūs darbuotojai	Turi / Neturi	1,87	0,063	Ne
Ketinimas išeiti iš darbo	Pavaldūs darbuotojai	Turi / Neturi	-0,30	0,762	Ne

Panašūs rezultatai gauti ir lyginant respondentus pagal tai, ar jie turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų. Nors darbuotojų gerovės vidurkis buvo šiek tiek aukštesnis tarp turinčių pavaldinių (t = 1,87; p = 0,063), šis skirtumas nepasiekė statistinio reikšmingumo ribos. Galima daryti išvadą, kad lytis ir vadovaujamos pozicijos turėjimas šioje imtyje nėra veiksniai, reikšmingai skiriantys analizuojamus konstrukto.

Toliau darbe buvo tikrinama, ar konstrukto skiriasi pagal požymius, turinčius daugiau nei dvi kategorijas – organizacijos tipą, organizacijos dydį, darbo stažą, amžiaus grupes ir išsilavinimą. Šiems palyginimams taikyta vienfaktorė dispersinė analizė ANOVA (Pallant, 2020).

3.5.2 lentelė

Pagrindinių tyrimo konstrukto skirtumai pagal sociodemografines ir organizacines grupes (ANOVA, N = 213)

Konstruktas	Kategorija	F reikšmė	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0,05)
Konfliktų valdymo stilius	Organizacijos tipas	3,049	0,048	Ribinis
	Organizacijos dydis	1,683	0,172	Ne
	Darbo stažas	2,448	0,047	Taip
	Amžiaus grupės	3,043	0,011	Taip
	Išsilavinimas	3,433	0,005	Taip
Darbuotojų gerovė	Organizacijos tipas	2,744	0,067	Ne
	Organizacijos dydis	0,719	0,542	Ne
	Darbo stažas	1,193	0,315	Ne
	Amžiaus grupės	3,263	0,007	Taip
	Išsilavinimas	4,747	0,000	Taip
Ketinimas išeiti iš darbo	Organizacijos tipas	2,642	0,074	Ne
	Organizacijos dydis	0,540	0,656	Ne
	Darbo stažas	1,520	0,198	Ne
	Amžiaus grupės	4,833	0,000	Taip
	Išsilavinimas	2,388	0,039	Taip

Iš 3.5.2 lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad konfliktų valdymo stiliaus konstrukto vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi pagal organizacijos tipą ($p = 0,048$), darbo stažą ($p = 0,047$), amžiaus grupes ($p = 0,011$) ir išsilavinimą ($p = 0,005$). Tai rodo, kad konfliktų valdymo stilių gali lemti tiek asmeninės respondentų charakteristikos, tiek organizacinė aplinka.

Darbuotojų gerovės konstrukto vertinimo rodikliai statistiškai reikšmingai skiriasi pagal respondentų amžiaus grupes ($p = 0,007$) ir išsilavinimą ($p < 0,001$), tačiau reikšmingų skirtumų pagal organizacijos tipą ($p = 0,067$), organizacijos dydį ($p = 0,542$) ir darbo stažą ($p = 0,315$) nenustatyta. Ketinimas išeiti iš darbo taip pat reikšmingai skyrėsi pagal amžiaus grupes ($p < 0,001$) ir išsilavinimą ($p = 0,039$), bet ne pagal organizacinius požymius.

Atlikus grupių skirtumų analizę galima daryti keletą išvadų. Pirma, lytis ir pavaldžių darbuotojų turėjimas nėra veiksniai, reikšmingai diferencijuojantys tiriamus konstruktus šioje imtyje. Antra, amžius ir išsilavinimas nuosekliai susiję su visais trimis konstruktais – tai rodo sociodemografinių veiksnių svarbą. Trečia, organizaciniai požymiai (tipas, dydis, stažas) reikšmingą poveikį turi tik konfliktų valdymo stiliui, bet ne darbuotojų gerovei ar ketinimui išeiti. Šie rezultatai leidžia teigti, kad tolesnėje analizėje prasminga orientuotis į psichosocialinius ryšius tarp konstrukty, o ne į sociodemografinių grupių skirtumus.

3.6. Konfliktų valdymo stiliaus, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajų analizė

Siekiant įvertinti ryšius tarp konfliktų valdymo stiliaus, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo, atlikta Pearsono koreliacinė analizė. Šis metodas leidžia nustatyti, ar tarp kintamųjų egzistuoja statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys, taip pat įvertinti jo kryptį (teigiamą ar neigiamą) ir stiprumą. Koreliacinė analizė plačiai taikoma socialiniuose tyrimuose tikrinant teorines prielaidas apie konstrukty tarpusavio sąsajas, tačiau svarbu pabrėžti, kad ji nenustato priežastinių ryšių – parodo tik kintamųjų koegzistavimą (Pallant, 2020). Gauti rezultatai pateikiami 3.6.1 lentelėje.

3.6.1 lentelė

Statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp konfliktų valdymo, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo ($N = 213$)

Kintamųjų pora	Pearson koreliacijos koeficientas (r)	Statistinis reikšmingumas (p)
Konfliktų valdymo stilius ir ketinimas išeiti iš darbo	-0,150	0,028
Konfliktų valdymo stilius ir darbuotojų gerovė	0,638	< 0,001
Darbuotojų gerovė ir ketinimas išeiti iš darbo	-0,392	< 0,001

Kaip matoma iš 3.6.1 lentelėje pateiktų duomenų, koreliacinės analizės rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus ryšius tarp visų trijų pagrindinių tyrimo konstrukty. Stipriausias ryšys nustatytas tarp konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų gerovės ($r = 0,638$; $p < 0,001$). Remiantis Pallant (2020) pateikiamais koreliacijos stiprumo kriterijais, ši koreliacija laikytina stipria ($r > 0,50$). Teigiamą koreliacijos kryptis rodo, kad respondentai, kurie dažniau taiko įvairius konfliktų valdymo stilius,

taip pat nurodo aukštesnį gerovės lygį. Svarbu pabrėžti, kad ROCI-II instrumentas matuoja stilių taikymo dažnumą, o ne jų „efektyvumą“, todėl šis ryšys rodo, jog aktyvus įsitraukimas į konfliktų sprendimą – nepriklausomai nuo konkretaus pasirinkto stiliaus – siejasi su geresne darbuotojo savijauta.

Tarp konfliktų valdymo stiliaus ir ketinimo išeiti iš darbo nustatytas statistiškai reikšmingas, tačiau silpnas neigiamas ryšys ($r = -0,150$; $p = 0,028$). Pagal Pallant (2020), ši koreliacija laikytina silpna ($r < 0,30$). Neigiama koreliacijos kryptis rodo, kad respondentai, dažniau taikantys įvairius konfliktų valdymo stilius, šiek tiek rečiau svarsto galimybę palikti darbą. Vis dėlto silpnas koreliacijos koeficientas leidžia teigti, kad konfliktų valdymo stilių taikymas nėra pagrindinis veiksnys, tiesiogiai lemiantis ketinimą išeiti – greičiausiai šį ryšį veikia ir kiti tarpiniai kintamieji, pavyzdžiui, šiame tyrime kaip tarpinis kintamasis taikoma darbuotojų gerovė. Taip pat galima daryti pagrįstą prielaidą, kad bendrai koreliacinė analizė parodo egzistuojančią sąsają tarp konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo konstrukto, tačiau koreliacija silpna, nes toliau tikslinga būtų analizuoti ne bendrą konfliktų valdymo stiliaus konstrukto, o atskirus konfliktų valdymo stilius ir kiekvieno iš jų sąsajas su ketinimo išeiti iš darbo konstrukto.

Tarp darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo neigiamas ryšys ($r = -0,392$; $p < 0,001$). Remiantis Pallant (2020), ši koreliacija laikytina vidutinio stiprumo ($r = 0,30–0,49$). Neigiama koreliacijos kryptis rodo, kad darbuotojai, kurie aukščiau vertina savo gerovę, rečiau galvoja apie išėjimą iš organizacijos. Šis ryšys yra stipresnis nei konfliktų valdymo stiliaus ir ketinimo išeiti sąsaja, kas leidžia manyti, jog darbuotojų gerovė gali būti svarbesnis tiesioginis veiksnys, susijęs su ketinimu palikti darbą. Tai atitinka teorines prielaidas ir ankstesnius tyrimus, rodančius, kad gerovė yra vienas esminių darbuotojų išlaikymo veiksnių (Desiana ir kt., 2024).

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus, galima išskirti keletą svarbių tendencijų. Pirma, visi trys pagrindiniai konstruktai yra statistiškai reikšmingai tarpusavyje susiję. Antra, stipriausias ryšys nustatytas tarp konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų gerovės, o silpniausias – tarp konfliktų valdymo stiliaus ir ketinimo išeiti iš darbo. Trečia, darbuotojų gerovė pasižymi stipresniu tiesioginiu ryšiu su ketinimu išeiti nei konfliktų valdymo stilius, kas leidžia kelti prielaidą, jog gerovė gali atlikti tarpinio kintamojo vaidmenį tarp konfliktų valdymo ir ketinimo išeiti. Šios prielaidos tikrinimui reikalinga tolesnės regresinės ir mediacijos analizės, kurios leistų įvertinti, ar ir kaip vieni kintamieji prognozuoja kitus.

3.7. Konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo regresinė analizė

Siekiant patikrinti papildomas tyrimo hipotezes (H1a–H1e), buvo atliktos paprastosios tiesinės regresinės analizės, kuriomis vertintas atskirų konfliktų valdymo stilių prognozinis poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Kiekvienu atveju konfliktų valdymo stilius buvo laikomas nepriklausomu kintamuoju, o darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo – priklausomu kintamuoju. Regresinės analizės rezultatai pateikiami standartizuotais beta koeficientais (β), rodančiais ryšio kryptį ir stiprumą, determinacijos koeficientais (R^2), parodančiais, kokią dalį priklausomo kintamojo dispersijos paaiškina nepriklausomas kintamasis, bei statistinio reikšmingumo lygmenimis (Pallant, 2020). Rezultatai pateikiami 3.7.1 lentelėje.

Konfliktų valdymo stilių regresinė analizė ketinimo išeiti iš darbo atžvilgiu

Hipotezė	Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Beta koeficientas (B)	Determinacijos koeficientas R ²	Statistinis reikšmingumas (p)
H1a	Integruojantis konfliktų valdymo stilius	Ketinimas išeiti iš darbo	-0,380	0,077	< 0,001
H1b	Dominuojantis konfliktų valdymo stilius		-0,030	0,001	0,693
H1c	Vengiantis konfliktų valdymo stilius		-0,036	0,001	0,641
H1d	Prisitaikantis konfliktų valdymo stilius		-0,129	0,010	0,144
H1e	Kompromisinis konfliktų valdymo stilius		-0,108	0,006	0,250

Regresinės analizės rezultatai rodo, kad tik integruojantis konfliktų valdymo stilius statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo ($\beta = -0,380$; $R^2 = 0,077$; $p < 0,001$). Šis stilius paaiškina 7,7 % ketinimo išeiti iš darbo dispersijos. Neigiamas beta koeficientas rodo, kad dažnesnis integruojančio stiliaus taikymas siejasi su mažesniu ketinimu palikti organizaciją – tai atitinka hipotezėje H1a numatytą kryptį. Taigi hipotezė H1a patvirtinama.

Tuo tarpu dominuojančio ($p = 0,693$), vengiančio ($p = 0,641$), prisitaikančio ($p = 0,144$) ir kompromisinio ($p = 0,250$) konfliktų valdymo stilių regresiniai modeliai nebuvo statistiškai reikšmingi. Šių stilių determinacijos koeficientai labai maži ($R^2 = 0,001-0,010$), todėl nėra pagrindo teigti, kad jie turi savarankišką tiesioginį (prognozinį) poveikį darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo. Atitinkamai hipotezės H1b, H1c, H1d ir H1e nepatvirtinamos.

Įdomu pastebėti, kad nors kompromisinio stiliaus ryšys su ketinimu išeiti nėra statistiškai reikšmingas, beta koeficiento kryptis ($\beta = -0,108$) atitinka hipotezėje H1e numatytą neigiamą ryšį. Tuo tarpu dominuojančio, vengiančio ir prisitaikančio stilių beta koeficientai taip pat neigiami, nors hipotezėse H1b, H1c ir H1d buvo tikimasi teigiamo ryšio. Vis dėlto, kadangi šie ryšiai nėra statistiškai reikšmingi, apie krypties neatitikimą galima kalbėti tik kaip apie tendenciją, o ne patvirtintą radinį. Tačiau taip pat svarbu pažymėti, kad tiesioginio ryšio nebuvimas nereiškia, kad šie stiliai visiškai nesusiję su ketinimu išeiti – jie gali daryti netiesioginį poveikį per kitus kintamuosius, pavyzdžiui, darbuotojų gerovę. Ši prielaida tikrinama tolesnėje mediacijos analizėje (tikrinant H4 hipotezių grupę).

Toliau darbe siekiant patikrinti H2 hipotezių grupę (H2a–H2e), buvo atliktos paprastosios tiesinės regresinės analizės, kuriomis vertintas atskirų konfliktų valdymo stilių prognozinis poveikis darbuotojų gerovei. Analogiškai kaip ir H1 hipotezių tikrinime, kiekvienu atveju konfliktų valdymo stilius buvo laikomas nepriklausomu kintamuoju, o darbuotojų gerovė – priklausomu kintamuoju. Rezultatai pateikiami 3.7.2 lentelėje.

Konfliktų valdymo stilių regresinė analizė darbuotojų gerovės atžvilgiu (H2a–H2e)

Hipotezė	Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Beta koeficientas (B)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Statistinis reikšmingumas (p)
H2a	Integruojantis konfliktų valdymo stilius	Darbuotojų gerovė	0,517	0,447	< 0,001
H2b	Dominuojantis konfliktų valdymo stilius		0,230	0,137	< 0,001
H2c	Vengiantis konfliktų valdymo stilius		0,224	0,125	< 0,001
H2d	Prisitaikantis konfliktų valdymo stilius		0,266	0,139	< 0,001
H2e	Kompromisinis konfliktų valdymo stilius		0,396	0,265	< 0,001

Regresinės analizės rezultatai rodo, kad visi penki konfliktų valdymo stiliai statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų gerovę (visi $p < 0,001$). Visi beta koeficientai yra teigiami, o tai reiškia, kad dažnesnis bet kurio konfliktų valdymo stiliaus taikymas siejasi su aukštesne darbuotojų gerove.

Stipriausią paaiškinamąją galią turi integruojantis konfliktų valdymo stilius ($\beta = 0,517$; $R^2 = 0,447$), kuris paaiškina net 44,7 % darbuotojų gerovės dispersijos. Remiantis Pallant (2020), toks determinacijos koeficientas laikytinas dideliu. Teigiama ryšio kryptis atitinka hipotezėje H2a numatytą kryptį, todėl hipotezė H2a patvirtinama.

Kompromisinis konfliktų valdymo stilius pagal paaiškinamąją galią užima antrą vietą ($\beta = 0,396$; $R^2 = 0,265$), paaiškinantis 26,5 % darbuotojų gerovės dispersijos. Teigiama ryšio kryptis atitinka hipotezėje H2e numatytą kryptį, todėl hipotezė H2e patvirtinama.

Tuo tarpu dominuojančio, vengiančio ir prisitaikančio stilių rezultatai neatitinka iškeltų hipotezių. Nors visi trys stiliai statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų gerovę, gauti teigiami beta koeficientai (H2b: $\beta = 0,230$; H2c: $\beta = 0,224$; H2d: $\beta = 0,266$) rodo priešingą kryptį nei tikėtasi. Hipotezėse H2b, H2c ir H2d buvo numatyta, kad šie stiliai mažins darbuotojų gerovę, tačiau rezultatai rodo, kad jie siejasi su aukštesne gerove. Todėl hipotezės H2b, H2c ir H2d nepatvirtinamos, nors ryšys tarp šių stilių ir gerovės yra statistiškai reikšmingas. Šie netikėti radiniai gali būti susiję su tuo, kad kaip teigia Rahim (2002), ROCI-II instrumentas matuoja konfliktų valdymo stilių taikymo dažnumą, o ne efektyvumą. Aktyvus bet kurio stiliaus taikymas gali rodyti didesnę darbuotojo įsitraukimą į konfliktų sprendimą, kas savo ruožtu gali būti susijęs su aukštesne gerove. Ši interpretacija plačiau aptariama diskusijos skyriuje.

Apibendrinant H2 hipotezių grupės rezultatus, visi penki konfliktų valdymo stiliai yra statistiškai reikšmingai susiję su darbuotojų gerove, tačiau tik integruojančio (H2a) ir kompromisinio (H2e) stilių ryšio kryptis atitinka iškeltų hipotezių numatytą kryptį.

Siekiant patikrinti H3 hipotezę ir įvertinti, ar darbuotojų gerovė yra statistiškai reikšmingas ketinimo išeiti iš darbo prognozavimo veiksnys, atlikta paprastoji tiesinė regresinė analizė. Rezultatai pateikiami 3.7.3 lentelėje.

3.7.3 lentelė

Darbuotojų gerovės regresinė analizė ketinimo išeiti iš darbo atžvilgiu

Hipotezė	Nepriklausomas kintamasis (M)	Priklausomas kintamasis (Y)	Determinacijos koeficientas (R^2)	Statistinis reikšmingumas (p)
H3	Darbuotojų gerovė	Ketinimas išeiti iš darbo	0,154	< 0,001

Regresinės analizės rezultatai pateikti 3.7.3 lentelėje rodo, kad darbuotojų gerovė statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo ($\beta = -0,392$; $R^2 = 0,154$; $p < 0,001$). Modelio determinacijos koeficientas reiškia, jog darbuotojų gerovė paaiškina 15,4 % ketinimo išeiti iš darbo dispersijos. Neigiamas beta koeficientas rodo, kad aukštesnė darbuotojų gerovė siejasi su mažesniu ketinimu palikti organizaciją. Nors paaiškinamosios galios dydis vidutinis, jis laikytinas pakankamu socialinių mokslų tyrimuose (Pallant, 2020). Rezultatai patvirtina hipotezę H3.

Apibendrinant 3.7 poskyrio rezultatus, regresinė analizė atskleidė skirtingus konfliktų valdymo stilių ryšius su priklausomais kintamaisiais. Tiesioginis statistiškai reikšmingas ryšys su ketinimu išeiti iš darbo nustatytas tik integruojančiam stiliui (H1a patvirtinta), tuo tarpu visi penki stiliai statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų gerovę, nors tik integruojančio ir kompromisinio stilių ryšio kryptis atitiko hipotezėse numatytą kryptį (H2a ir H2e patvirtintos). Darbuotojų gerovė savo ruožtu reikšmingai ir neigiamai susijusi su ketinimu išeiti (H3 patvirtinta). Šie rezultatai sudaro metodinį pagrindą tolesnei mediacijos analizei, kurioje bus vertinama, ar darbuotojų gerovė medijuoja konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajas (H4 hipotezė).

3.8. Darbuotojų gerovės mediacinio vaidmens analizė konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajose

Siekiant patikrinti H4 hipotezių grupę ir įvertinti, ar darbuotojų gerovė veikia kaip tarpinis (mediacijos) kintamasis ryšyje tarp skirtingų konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo, buvo atlikta mediacinė analizė taikant Hayes PROCESS makrokomandą (modelis 4). Analizė vykdyta atskirai kiekvienam konfliktų valdymo stiliui, laikant konfliktų valdymo stilių nepriklausomu kintamuoju (X), darbuotojų gerovę – mediatoriumi (M), o darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo – priklausomu kintamuoju (Y). Mediacijos analizėje netiesioginio efekto statistinis reikšmingumas vertintas remiantis bootstrap metodu. Mediacija laikyta statistiškai reikšminga tuomet, kai pasikliautinio intervalo apatinė riba (BootLLCI) ir viršutinė riba (BootULCI) neapima nulio. Jei pasikliautinis intervalas apėmė nulį, netiesioginis efektas laikytas statistiškai nereikšmingu.

Mediacijos analizės rezultatai pagal H4a–H4e hipotezes

Hipotezė	Nepriklausomas kintamasis (X)	Mediatorius (M)	Priklausomas kintamasis (Y)	Netiesioginis efektas	Boot LLC I	Boot ULC I	Mediacija
H4a	Integruojantis konfliktų valdymo stilius	Darbuotojų gerovė	Ketinimas išeiti iš darbo	–0,343	– 0,530	– 0,163	Taip
H4b	Dominuojantis konfliktų valdymo stilius			–0,180	– 0,272	– 0,098	Taip
H4c	Vengiantis konfliktų valdymo stilius			–0,173	– 0,279	– 0,088	Taip
H4d	Prisitaikantis konfliktų valdymo stilius			–0,194	– 0,308	– 0,100	Taip
H4e	Kompromisinis konfliktų valdymo stilius			–0,336	– 0,478	– 0,207	Taip

Remiantis 3.8.1 lentelėje pateiktais rezultatais, nustatyta, kad darbuotojų gerovė visais analizuotais atvejais veikia kaip statistiškai reikšmingas mediacinis kintamasis, siejantis konfliktų valdymo stilius su darbuotojų ketinimu išeiti iš darbo. Visų penkių mediacijos modelių atveju netiesioginio efekto pasikliautiniai intervalai neapėmė nulio, todėl H4a–H4e hipotezės laikytinos patvirtintomis.

Analizė parodė, kad integruojančio, vengiančio ir prisitaikančio konfliktų valdymo stilių atvejais darbuotojų gerovė pilnai medijuoja ryšį su ketinimu išeiti iš darbo. Tai reiškia, kad šių konfliktų valdymo stilių poveikis darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo realizuojamas per darbuotojų gerovės lygį, o tiesioginis šių stilių poveikis, įtraukus mediatorių, tampa statistiškai nereikšmingas.

Tuo tarpu dominuojančio ir kompromisinio konfliktų valdymo stilių atvejais nustatyta dalinė mediacija. Šiais atvejais darbuotojų gerovė reikšmingai paaiškina dalį konfliktų valdymo stilių poveikio darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo, tačiau kartu išlieka ir statistiškai reikšmingas tiesioginis šių stilių poveikis darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo konstruktui. Tai leidžia teigti, kad dominuojantis ir kompromisinis konfliktų valdymo stiliai daro įtaką darbuotojų ketinimui išeiti iš darbo ne tik per darbuotojų gerovės lygį, bet galia turėti ir tiesioginį poveikį.

Apibendrinant galima teigti, kad gauti rezultatai empiriškai pagrindžia darbuotojų gerovės, kaip svarbaus psichologinio mechanizmo, vaidmenį aiškinant konfliktų valdymo stilių ir darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo sąsajas. Tai patvirtina H4 hipotezių grupę ir sudaro pagrindą tolesnei rezultatų interpretacijai diskusijos ir išvadų skyriuose.

Apibendrinant trečiąją darbo dalį ir gautus empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad empirinis tyrimas, kuriame dalyvavo 213 respondentų, atskleidė keletą svarbių dėsningumų. Tarp penkių konfliktų valdymo stilių aiškiai dominavo integruojantis ($M = 4,19$) ir kompromisinis ($M = 3,90$), o dominuojantis taikomas rečiausiai ($M = 3,25$). Darbuotojų gerovė vertinta virš skalės vidurio ($M = 3,70$), tuo tarpu ketinimas išeiti – žemiau ($M = 2,54$). Koreliacinė analizė parodė stiprų ryšį tarp

konfliktų valdymo stilių konstrukto ir darbuotojų gerovės ($r = 0,638$), vidutinį neigiamą – tarp gerovės ir ketinimo išeiti ($r = -0,392$), o silpniausią – tarp konfliktų valdymo stilių bendro konstrukto ir ketinimo išeiti ($r = -0,150$).

Regresinė analizė patvirtino, kad tik integruojantis stilius tiesiogiai prognozuoja mažesnę ketinimą išeiti ($\beta = -0,380$; $p < 0,001$). Netikėtai, priešingai nei buvo tikėtasi remiantis atlikta literatūros apžvalga, buvo pastebėta, kad visi penki stiliai teigiamai siejosi su darbuotojų gerove – tai gali rodyti, jog pats aktyvus įsitraukimas į konfliktų sprendimą, nepriklausomai nuo pasirinkto stiliaus, susijęs su geresne savijauta. Mediacijos analizė patvirtino, kad darbuotojų gerovė veikia kaip tarpinis kintamasis visų stilių atveju (H4a–H4e patvirtintos). Taigi konfliktų valdymo stiliai ir ketinimas išeiti dažniausiai susiję ne tiesiogiai, o per darbuotojų gerovę – vienintelė išimtis yra integruojantis stilius, kuris, remiantis regresinės analizės rezultatais, turi ir tiesioginį poveikį darbuotojų ketinimo išeiti iš darbo konstruktui.

3.9. Diskusija

Apibendrinant šiame darbe atlikto konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajų tyrimo, kuriame dalyvavo 213 respondentų iš skirtingų organizacijų Lietuvoje, daugiausia dirbančių viešajame sektoriuje, rezultatus, galima teigti, kad pavyko atskleisti keletą svarbių dėsningumų. Kai kurie jų patvirtino tai, ko tikėtasi remiantis teorija ir ankstesniais tyrimais, o kiti – privertė permąstyti pradines prielaidas. Todėl toliau šioje diskusijos dalyje aptariami pagrindiniai tyrimo rezultatai – radiniai, juos aptariant kitų panašaus pobūdžio tyrimų ir / ar teorijų kontekste.

Pirmiausia verta aptarti konfliktų valdymo stilių profilį, kuris atsiskleidė tarp tyrimo dalyvių. Integruojantis stilius dominavo su aukščiausiu vidurkiu (4,19), po jo sekė kompromisinis (3,90), vengiantis (3,58), prisitaikantis (3,40) ir galiausiai dominuojantis stilius (3,25). Tokia hierarchija gana tiksliai atitinka kitų autorių tyrimus. Al-Hamdan ir kt. (2014) analizuodami sveikatos priežiūros sektoriaus vadovų taikomus konfliktų valdymo stilius, nustatė, kad „integruojantis stilius yra vienas dažniausiai taikomų ir efektyviausių“ (p. 421), o dominuojantis – rečiausiai naudojamas dėl galimų neigiamų pasekmių kolektyvui. Iš gautų šio tyrimo rezultatų tarp Lietuvos darbuotojų, galima būtų išskirti, kad apklaustieji respondentai labiau linkę taikyti konstruktyvius konfliktų valdymo metodus, ieškant bendradarbiavimo su kolegomis galimybių, o ne agresyviai ginant vien savo poziciją. Galima kelti prielaidą, kad tai gali būti susiję ir su tam tikrais kultūriniais Lietuvos visuomenės / darbuotojų mentaliteto ypatumais.

Kitas svarbus radinys – integruojančio konfliktų valdymo stiliaus ryšys su ketinimu išeiti iš darbo. Šiame tyrime nustatyta, kad tik integruojantis stilius statistiškai reikšmingai tiesiogiai prognozuoja mažesnę ketinimą palikti organizaciją ($\beta = -0,380$; $p < 0,001$). Kitaip tariant, darbuotojai, kurie konfliktus sprendžia bendradarbiaudami ir ieškodami abiem pusėms naudingų sprendimų, rečiau galvoja apie išėjimą. Tuo tarpu dominuojantis, vengiantis, prisitaikantis ir kompromisinis stiliai tiesioginio ryšio su ketinimu išeiti neturėjo. Šie rezultatai dera su Yusuf ir Abolade (2025) metaanalitiniu tyrimu, kuriame apžvelgę 2010–2023 m. publikacijas autoriai nustatė, kad „integruojantis požiūris į konfliktų valdymą, kuris taikomas teisingai, naudingas abiem pusėms ir pagerina darbuotojų įsipareigojimą“ (p. 4). Panašiai Pretirose ir Muafi (2021), tyrinėję ligoninės darbuotojus Indonezijoje, nustatė teigiamą ryšį tarp santykių konfliktų ir ketinimo išeiti – jų duomenimis, „kuo

daugiau konfliktinių [negatyvių] santykių organizacijoje, tuo labiau darbuotojai linkę ieškoti darbo kitur“ (p. 22). Nors Pretirose ir Muafi tyrė paties konflikto, o ne jo valdymo stiliaus poveikį, logika panaši – konstruktyvus konfliktų sprendimas gali būti svarbus veiksnys, mažinantis darbuotojų ketinimą palikti organizaciją.

Tačiau įdomiausia šio tyrimo vieta – tai H2 hipotezių grupės rezultatai. Hipotezėse buvo numatyta, kad dominuojantis, vengiantis ir prisitaikantis stiliai turėtų mažinti darbuotojų gerovę. Praktikoje gavome priešingai – visi penki stiliai statistiškai reikšmingai ir teigiamai siejasi su gerove. Tai reiškia, kad net tie stiliai, kurie literatūroje dažnai vertinami kaip „neefektyvūs“ arba galintys turėti tam tikrų destruktivių pasekmių darbuotojo psichosocialinei savijautai, šiame tyrime rodė teigiamą ryšį su darbuotojo gerove. Siekiant suprasti ir paaiškinti kas galėjo nulemti tokius gautus rezultatus, galima kelti prielaidą, kad vienas galimas paaiškinimas slypi pačiame matavimo instrumente. ROCI-II klausimynas, sukurtas Rahim (1983), matuoja ne konfliktų valdymo efektyvumą, o stilių taikymo dažnumą. Kaip pažymi pats Rahim (2002), „instrumentas vertina integravimo, išipareigojimo, dominavimo, vengimo ir kompromiso stilius“ (p. 224) – tai reiškia, kiek dažnai asmuo taiko vieną ar kitą elgesio strategiją susijusią su konfliktų valdymu. Todėl aukšti balai bet kuriame stiliuje gali rodyti tiesiog aktyvesnį įsitraukimą į konfliktų sprendimą apskritai. O aktyvus įsitraukimas, net jei pasirenkamas ne pats „idealiausias“ stilius, galbūt signalizuoja tam tikrą darbuotojo kompetenciją ar bent jau nenorą likti nuošalyje. Tai savaime gali būti susiję su geresne psichologine savijauta.

Kita vertus, De Dreu ir kt. (2004), tyrinėję Olandijos darbuotojus, nustatė, kad „vengimo ir prisitaikymo konfliktų valdymo stiliai siejasi su didesniu fiziniu diskomfortu, tokiu kaip nuovargis ir galvos skausmai“ (p. 18). Zhang ir kt. (2024) taip pat pabrėžia, jog „nusileidžiantis stilius ne tik tiesiogiai didina depresijos lygį, bet ir sustiprina ją per emocinį išsekimą“ (p. 11). Tad kodėl šiame tyrime gauti kitokie rezultatai? Galbūt svarbų vaidmenį vaidina kultūrinis kontekstas. Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojai, kurie sudarė didžiąją dalį imties (73,2 %), gali turėti specifinius lūkesčius dėl darbo santykių, kur tam tikras prisitaikymas ar vengimas laikomas ne silpnybe, o pragmatišku pasirinkimu. Be to, tyrime dalyvavo nemažai vyresnio amžiaus respondentų (56,8 % turėjo 45 metus ir daugiau), kurie, remiantis Rahim (2002), gali turėti daugiau patirties pritaikant skirtingus stilius skirtingoms situacijoms.

Kalbant apie darbuotojų gerovę, šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad gerovė statistiškai reikšmingai ir neigiamai siejasi su ketinimu išeiti iš darbo ($\beta = -0,392$; $R^2 = 0,154$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie jaučiasi geriau – tiek psichologiškai, tiek socialiai, tiek darbo vietoje – rečiau svarsto apie organizacijos palikimą. Tokie rezultatai gana tiksliai atitinka kitų autorių tyrimus. Langove ir kt. (2016) savo studijoje teigia, kad „darbuotojai su prasta gerove retai lieka savo darbe ir nuolat ieško kitų darbo galimybių“ (p. 151). Panašiai Desiana ir kt. (2024), tyrinėję Indonezijos darbuotojus, nustatė, kad „darbuotojų gerovė neigiamai ir reikšmingai susijusi su ketinimu išeiti“ (p. 482), nors jų tyrime šis ryšys buvo medijuojamas per darbuotojų įsitraukimą.

Įdomu pastebėti, kad šiame tyrime gautas determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,154$) rodo, jog darbuotojų gerovė paaiškina apie 15 % ketinimo išeiti dispersijos. Tai nėra labai didelis procentas, tačiau, kaip pažymi Pallant (2020), socialiniuose tyrimuose tokie rodikliai laikomi pakankamais. Juk ketinimą išeiti lemia daugybė veiksnių – nuo atlyginimo iki vadovo elgesio, nuo karjeros galimybių iki šeimyninių aplinkybių. Gerovė čia yra tik vienas iš daugelio elementų, bet, kaip rodo šis tyrimas, tikrai ne nereikšmingas.

Bene svarbiausias šio tyrimo radinys – tai darbuotojų gerovės medijuojantis tarpininkaujantis vaidmuo. Mediacijos analizė parodė, kad gerovė veikia kaip tarpinis kintamasis tarp visų penkių konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo. Praktiškai tai reiškia štai ką: net jei konkretus konfliktų valdymo stilius neturi tiesioginio ryšio su ketinimu išeiti (kaip buvo nustatyta dominuojančio, vengiančio, prisitaikančio ir kompromisinio stilių atveju), jis vis tiek gali veikti per gerovę. Darbuotojas, kuris aktyviai taiko tam tikrą konfliktų valdymo strategiją, dėl to jaučiasi geriau, o geriau besijausdamas – rečiau galvoja apie išėjimą. Žvelgiant į fundamentalias teorines prielaidas, tai atitinka išteklių išsaugojimo teoriją (angl. *Conservation of Resources Theory*), kurią aprašo Hobfoll ir Lerman (1988). Remiantis šia teorija, žmonės siekia išsaugoti, apsaugoti ir įgyti vertingus išteklius. Zhang ir kt. (2024) šią teoriją taiko konfliktų valdymo kontekste ir pabrėžia, kad „koordinuojantis stilius mažina depresijos riziką vengdamas emocinio išsekimo, tuo tarpu nusileidžiantis stilius spartina išteklių išsekimą ir skatina depresijos vystymąsi“ (p. 11). Šiame tyrime, tiesa, visi stiliai rodė teigiamą ryšį su darbuotojų gerove, bet mediacija, kur patiriama darbuotojų gerovė veikė kaip tarpininkaujantis kintamasis, vis tiek veikė – stilius → gerovė → ketinimas išeiti.

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad integruojančio bei kompromisinio stilių atvejais nustatyta dalinė mediacija, o dominuojančio, vengiančio ir prisitaikančio – pilna. Kitaip tariant, integruojantis ir kompromisinis stiliai daro įtaką ketinimui išeiti ne tik per gerovę, bet ir per kitus, šiame tyrime neanalizuotus mechanizmus. Galbūt tai susiję su tuo, kad šie stiliai tiesiogiai formuoja kokybiškesnius tarpasmeninius santykius ar didina pasitenkinimą darbu – visa tai galėtų būti tolimesnių tyrimų objektas.

Apibendrinant galima teigti, kad šio tyrimo duomenys iš dalies dera su tarptautinių tyrimų išvadomis, tačiau kartu atskleidžia ir kai kurių specifinių niuansų. Konfliktų valdymo stiliai ir darbuotojų gerovė Lietuvos organizacijų kontekste yra du glaudžiai persipynę reiškiniai, kuriuos dar labiau sustiprina ar susilpnina tokie veiksniai kaip organizacijos tipas, darbuotojo amžius ar darbo stažas. Praktiškai tai reiškia, kad organizacijų vadovai turėtų kreipti dėmesį ne tik į tai, *kokią* konfliktų valdymo stilių taiko darbuotojai, bet ir į tai, ar jie apskritai aktyviai įsitraukia į konfliktų sprendimą. Kaip pastebi Rahim (2002), „vienam konfliktui suvaldyti tinkamiausias gali būti vienoks stilius, o kitam – kitoks, priklausomai nuo situacijos“ (p. 211). Galima teigti, kad šie konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajų tyrimo rezultatai sudaro pagrindą tolimesnėms išvadoms ir rekomendacijoms apie darbuotojų išlaikymą Lietuvos organizacijose.

IŠVADOS

Išanalizavus konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo sampratas, galime teigti, kad konfliktai organizacijose nėra atsitiktinis reiškinys. Jie kyla visur, kur žmonės siekia bendrų ar konkuruojančių tikslų, ir yra neatsiejama organizacijų kasdienybės dalis. Mokslinėje literatūroje išskiriami penki pagrindiniai konfliktų valdymo stiliai – tai integruojantis, dominuojantis, vengiantis, prisitaikantis ir kompromisinis. Kiekvienas jų atspindi skirtingą rūpesčio savimi ir kitu derinį. Žiūrint į teorinius modelius – Rahim ir Thomas-Kilmann – matyti, kad stilių pasirinkimas priklauso nuo situacijos, asmeninių savybių ir organizacinio konteksto. Darbuotojų gerovė suprantama kaip daugiadimensė konstrukcija, apimanti psichologinę, socialinę, subjektyviąją gerovę bei gerovę darbo vietoje. Tai reiškia, kad darbuotojo savijauta priklauso ne tik nuo fizinių darbo sąlygų – svarbi ir emocinė atmosfera – organizacinis klimatas, santykiai su kolegomis, prasmingumo jausmas. Ketinimas išeiti iš darbo apibrėžiamas kaip kognityvinis procesas – sąmoningas darbuotojo sumanymas palikti organizaciją, kuris nebūtinai apibrėžiamas kaip formalus pareiškimas apie darbuotojo išėjimą iš organizacijos, tačiau laikomas patikimiausiu būsimos faktinio išėjimo prognozuotoju.

Teorinės apžvalgos dalyje, analizavus konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo galimas tarpusavio ryšių teorines prielaidas, galima daryti išvadą, kad šie reiškiniai susiję ir vienas kitą veikia. Tyrimai rodo, kad konstruktyvus konfliktų sprendimas – ypač integruojantis stilius – teigiamai veikia darbuotojų emocinę savijautą. Priešingai, destruktivus valdymas ar konflikto ignoravimas siejamas su didesniu stresu, perdegimu ir galiausiai ketinimu palikti darbovietę. Pastebėtina, kad darbuotojų gerovė gali atlikti medijuojantį – tarpinį vaidmenį šioje grandinėje, kur konflikto valdymo būdas veikia darbuotojo savijautą, o ši savo ruožtu lemia, ar darbuotojas svarstys apie išėjimą. Analizuojant atliktus tyrimus konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo srityse – buvo pastebėta, kad empirinių tyrimų, jungiančių visus tris konstruktus viename modelyje, mokslinėje literatūroje nebuvo rasta. Tai pagrindžia šio darbo mokslinį naujumą.

Atlikta statistinė analizė parodė, kad tyrime dalyvavusių 213 respondentų konfliktų valdymo profilis pasižymi konstruktyvių strategijų dominavimu. Integruojantis stilius užėmė aukščiausią poziciją (vidurkis 4,19), po jo sekė kompromisinis (3,90), vengiantis (3,58), prisitaikantis (3,40), o dominuojantis stilius taikomas rečiausiai (3,25). Galime teigti, kad Lietuvos darbuotojai labiau linkę ieškoti bendradarbiavimo galimybių nei agresyviai ginti vien savo poziciją. Darbuotojų gerovė imtyje vertinta palankiai (vidurkis 3,70), ypač gerovės darbo vietoje dimensija (3,92). Ketinimas išeiti iš darbo nebuvo labai stipriai išreikštas (vidurkis 2,54 iš galimų penkių balų), nors vis tiek reikėtų teigti, kad šis reiškinys tarp tyrimo dalyvių egzistuoja ir tam tikra dalis respondentų apie tai galvoja.

Tarp konfliktų valdymo stiliaus ir darbuotojų gerovės nustatytas glaudus koreliacinis ryšys ($r = 0,638$; $p < 0,001$). Darbuotojai, kurie dažniau taiko įvairius konfliktų valdymo stilius, nurodo aukštesnę gerovės lygį. Galime teigti, kad tai nėra atsitiktinumas – aktyvus įsitraukimas į konfliktų sprendimą siejasi su geresne darbuotojo savijauta. Tai patvirtina ir kiti tyrimai bei teorinės prielaidos. Tarp darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo nustatytas vidutinio stiprumo neigiamas ryšys ($r = -0,392$; $p < 0,001$). Darbuotojai, kurie aukščiau vertina savo gerovę, rečiau galvoja apie išėjimą iš organizacijos. Regresinė analizė parodė, kad darbuotojų gerovė paaiškina 15,4 proc. ketinimo išeiti iš darbo dispersijos ($R^2 = 0,154$). Tai rodo, kad gerovė veikia karjeros sprendimus ir ketinimą palikti darbą.

Integruojantis konfliktų valdymo stilius, kaip parodė regresinė analizė ($\beta = -0,380$; $R^2 = 0,077$), yra vienintelis stilius tiesiogiai prognozuojantis mažesnę ketinimą išeiti iš darbo. Galime daryti prielaidą, kad darbuotojai, kurie konfliktus sprendžia bendradarbiaudami ir ieškodami abiem pusėms naudingų sprendimų, rečiau galvoja apie organizacijos palikimą. Dominuojantis, vengiantis, prisitaikantis ir kompromisinis stiliai tiesioginio ryšio su ketinimu išeiti neturėjo. Tačiau visi penki konfliktų valdymo stiliai statistiškai reikšmingai ir teigiamai prognozuoja darbuotojų gerovę. Net tie stiliai, kurie literatūroje dažnai vertinami kaip neefektyvūs, šiame tyrime rodė teigiamą ryšį su gerove. Stebint duomenis pastebima, kad integruojantis stilius paaiškina net 44,7 proc. darbuotojų gerovės dispersijos ($R^2 = 0,447$), kompromisinis – 26,5 proc. ($R^2 = 0,265$). Dėl to galima manyti, kad aktyvus bet kurio stiliaus taikymas gali rodyti didesnę darbuotojo įsitraukimą į konfliktų sprendimą, kas savaime siejasi su geresne savijauta.

Darbe atlikta mediacijos analizė patvirtino, kad darbuotojų gerovė veikia kaip tarpinis kintamasis tarp visų penkių konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti iš darbo. Praktiškai tai reiškia, kad net jei konkretus stilius neturi tiesioginio ryšio su ketinimu išeiti, jis vis tiek gali veikti per darbuotojų gerovės kintamąjį. Integruojančio, vengiančio ir prisitaikančio stilių atvejais nustatyta pilna mediacija – šių stilių poveikis ketinimui išeiti realizuojamas išimtinai per darbuotojų gerovę. Dominuojančio ir kompromisinio stilių atvejais nustatyta dalinė mediacija – jie veikia ketinimą išeiti ir per gerovę, tačiau turi ir tam tikrą tiesioginį ryšį su ketinimu išeiti iš darbo. Taip pat ANOVA analizė atskleidė reikšmingus skirtumus tarp darbuotojų grupių – aukštesnis ketinimo išeiti lygis nustatytas tarp trumpesnį stažą turinčių darbuotojų ir tarp dirbančių privačiame sektoriuje.

Susisteminant – galime teigti, kad šio tyrimo rezultatai patvirtina pagrindines iškeltas hipotezes ir atskleidžia konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo reiškinių kompleksinę tarpusavio sąveiką. Esminis radinys – darbuotojų gerovės medijuojantis vaidmuo. Jis parodo, kad organizacijoms svarbu ne tik tai, kokį konfliktų valdymo stilių taiko darbuotojai, bet ir tai, kaip šis taikymas veikia jų savijautą. Konstruktyvios konfliktų sprendimo strategijos, ypač integruojantis stilius, tiesiogiai siejasi su mažesniu ketinimu palikti organizaciją. Tačiau ir kitų stilių aktyvus taikymas per gerovės prizmę gali prisidėti prie darbuotojų išlaikymo.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima suformuluoti keletą praktinių rekomendacijų organizacijoms.

Visų pirma – *tai integruojančio konfliktų valdymo stiliaus skatinimas*. Tyrimas parodė, kad būtent šis stilius vienintelis tiesiogiai mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo ($\beta = -0,380$; $p < 0,001$) ir paaiškina net 44,7 proc. darbuotojų gerovės dispersijos. Todėl iš praktinės perspektyvos – organizacijų personalo skyriams ir / ar vadovams – vertėtų į metinius mokymų planus įtraukti konstruktyvių konfliktų valdymo mokymus, orientuotus išskirtinai į bendradarbiavimo strategijas.

Antra rekomendacija susijusi su *darbuotojų gerovės stebėsena*. Gauti empirinio tyrimo duomenys parodė, kad gerovė veikia kaip tarpinis kintamasis tarp konfliktų valdymo stilių ir ketinimo išeiti. Kitaip tariant, net jei darbuotojas taiko ne patį efektyviausią ar konstruktyviausią konfliktų sprendimo būdą, bet dėl to asmeniškai jaučiasi geriau – jis rečiau galvos apie išėjimą. Todėl organizacijoms prasminga kas pusmetį atlikti trumpą darbuotojų gerovės apklausą ir rezultatus analizuoti padalinių lygmeniu. Jei kuriame skyriuje rodikliai ženkliai prastesni – tai turėtų būti signalas vadovybei.

Trečia – *dėmesys naujiems darbuotojams*. ANOVA analizė atskleidė aukštesnį ketinimo išeiti lygį tarp trumpesnį stažą turinčių darbuotojų. Šiai grupei rekomenduojama įdiegti mentorystės programą, kur patyrę kolegos padėtų naujokams adaptuotis. Per pirmuosius tris mėnesius svarbu surengti bent kelis individualius pokalbius su vadovu ir/ar žmogiškųjų išteklių skyriaus atstovu – ne tik apie darbo užduotis, bet ir apie savijautą bei santykius kolektyve.

Galiausiai – *vadovų kompetencijų ugdymas*. Tyrimas parodė netikėtą radinį: visi penki konfliktų valdymo stiliai teigiamai siejasi su gerove. Tai gali reikšti, kad blogiausia strategija – visiškas neveiklumas. Vadovai, kurie aktyviai įsitraukia į konfliktų sprendimą, net jei kartais pasirenka ne pačią geriausią taktiką, vis tiek prisideda prie geresnės darbuotojų savijautos. Todėl organizacijų vadovybei vertėtų į vadovų kompetencijų modelį įtraukti konfliktų valdymo įgūdžius kaip vieną iš vertinamų sričių, o veiklos vertinimo metu aptarti konkrečias situacijas ir jų sprendimo būdus. Tačiau svarbu išskirti, kad kaip priimtinausias ir labiausiai pasireiškiantis konfliktų valdymo stilius tarp apklaustų respondentų buvo nustatytas integruojantis valdymo stilius, todėl būtent jo taikymas galėtų būti laikomas sietu prioritetu organizacijose.

Šios pateikiamos praktinės rekomendacijos orientuotos žmogiškųjų išteklių skyrių specialistams ir / ar organizacijų vadovams – nereikalauja didelių finansinių investicijų. Tačiau galėtų būti svarbios siekiant skatinti konstruktyvų darbuotojų bendradarbiavimą, palankesnės organizacinės aplinkos – organizacinio klimato kūrimą, gerinant darbuotojų gerovę organizacijose. Taip pat galėtų padėti siekiant skatinti darbuotojų kaitos rodiklių mažėjimą ir / ar teigiamą stabilumą.

LITERATŪRA

- Abbas, Z., Ansari, J., Gulzar, S., Zameer, U., & Hussain, K. (2021). The Role of Workload, Nepotism, Job Satisfaction, and Organizational Politics on Turnover Intention: A Conservation of Resources Perspective. *Organizacija*, 54(3), 238–251. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0016>
- Alam, M. S., Adhikary, S., & Mohakud, L. L. (2018). Employee Well-Being: Concept, Dimensions and Factors. *EDUQUEST An International Refereed Journal in Education*, 7(2), 1-15.
- Al-Hamdan, Z., Norrie, P., & Anthony, D. (2014). Conflict management styles used by nurses in Jordan. *Journal of Research in Nursing*, 19(1), 40–53. <https://doi.org/10.1177/1744987112466085>
- Al-Khasawneh, A., & Khadar, B. A. (2021). *Organizational conflicts in hospitals and their impact on employee turnover : A case study of Jordan*. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.17](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17)
- American Psychological Association. (2022). 2022 Work and well-being survey results. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support>
- Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, May 2020, 555–576. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
- Bothma, C.F.C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. 1–12. *SA Journal of Human Resource Management*, 11 (1), a507. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2019). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Castellini, G., Consonni, D., & Costa, G. (2023). Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: Evidence from a clinical evaluation. *Industrial Health*, 61(1), 040–055. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0283>
- CIPD (2023) Health and wellbeing at work. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coiciu, I. (2025). *Resolving Team Conflicts Through Root-Cause Analysis*. 13(3), 95–105.
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/eb022905>
- Desiana, P. M., Andrias, M. S., & Ahyinaa, G. S. (2024). the Mediating Effect of Employee Engagement and Well-Being on Turnover Intention in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 477–487. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.37](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.37)
- Desiana, P. M., Andrias, M. S., & Ahyinaa, G. S. (2024). *The mediating effect of employee engagement and well-being on turnover intention in Indonesia*. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.37](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.37)
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563–573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.667215>
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; the moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33-41.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fleming, W. J. (2024). Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal*, 55(2), 162–182. <https://doi.org/10.1111/irj.12418>
- Ganz, S. C., & Schiff, D. S. (2025). *Subcoalition Cluster Analysis : A New Method for Modeling Conflict in Organizations*. 71(9), 7948–7969.
- Gaur, A., & Jindal, M. (2023). Job Burnout Among Employees: a Systematic Literature Review. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, March. www.jetir.org
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Hobfoll, S. E., & Lerman, M. (1988). Personal relationships, personal attributes, and stress resistance. *American Journal of Community Psychology*, 16(4), 565-589.
- Hokianto, H. F. (2023). Turnover Intention: Introduction, Types, Causes, and Measurements (A Review). *AFEBI Management and Business Review*, 8(2), 99–108. <http://journal.afebi.org/index.php/ambr/article/view/731>
- Hossameldin, M., & Shehata, G. M. (2020). *Threat of technological disruption and turnover intention in Egypt : A moderated mediation model*. 1–9. <https://doi.org/10.1177/105960117600100214>
- Yusuf, I. & Abolade, A.P. (2025). Examining the role of conflict management strategies on employee retention: a conceptual approach.. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 83-95. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-06>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 7.
- Joseph, J. (2023). *Content and process: Organizational conflict and decision making*. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1227966. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227966>
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digitalwork during the COVID-19 pandemic. *Information (Switzerland)*, 12(8), 1–13. <https://doi.org/10.3390/info12080293>

- Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kashyap, S., Joseph, S., & Deshmukh, G. K. (2016). Employee well-being, life satisfaction and the need for work-life balance. *Journal of Ravishankar University, Part-A*, 11–23.
- Kazimoto, P. (2013). Analysis of conflict management and leadership for organizational change. *International journal of research in social sciences*, 3(1), 16-25.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222.
- Khalifa, M. H., & Shehata, G. M. (2025). Threat of technological disruption and turnover intention in Egypt: A moderated mediation model. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 3061.
- Khoiriyah, A. Z., Soenaria, S. R., & Handoyo, S. (2025). *Unpacking Turnover Intention : How Work-Life Balance , Job Satisfaction and Job Embeddedness Matter*. 7(1), 236–249.
- Kim, H., & Kim, E. G. (2021). A meta-analysis on predictors of turnover intention of hospital nurses in South Korea (2000–2020). *Nursing Open*, 8(5), 2406–2418. <https://doi.org/10.1002/nop2.872>
- Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.
- Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2022). Organizational behavior and management (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Langove, N., Isha, A. S. N. B., & Javaid, M. U. (2016). The mediating effect of employee well-being in relation to role stressors and turnover intention: A conceptual study. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 150-154.
- Lee, J. (2022). Nursing home nurses' turnover intention: A systematic review. *Nursing Open*, 9(1), 22–29. <https://doi.org/10.1002/nop2.1051>
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). *Management Science Letters*. 11, 165–170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- Lister, C., Salunkhe, S. S., Keefe, M. O., Payne, H. E., & Edmonds, T. (2021). Cultural Wellbeing Index: A Dynamic Cultural Analytics Process for Measuring and Managing Organizational Inclusion as an Antecedent Condition of Employee Wellbeing and Innovation Capacity. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 21–40. <https://doi.org/10.33423/jop.v21i4.4542>
- Marcatto, F. (2025). Introducing the Ordinal Turnover Intention Scale (OTIS): A Cross-Sectional Validation in Italian Employees and Foundation for Longitudinal Research. *Article in Journal of Health and Social Sciences*, 42–55. <https://doi.org/10.19204/2025/NTRD4>
- Mehta, P. (2020). Authenticity and employee wellbeing with reference to emotional work: a review. *Mental Health and Social Inclusion*, 25(2), 146–158. <https://doi.org/10.1108/MHSI-11-2020-0077>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Moiceanu, G., Kayakus, M., & Panduru, A. D. (2025). Mapping the literature on conflict management and employee retention. [Patikslinti publikacijos duomenis].
- Moiceanu, G., Kayakus, M., & Panduru, A. D. (n.d.). *Mapping the Literature on Conflict Management and Employee Retention*.
- Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management and Marketing*, 19(2), 336–361. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>

- Monzani, L., Escartín, J., Ceja, L., & Bakker, A. B. (2021). Blending mindfulness practices and character strengths increases employee well-being: A second-order meta-analysis and a follow-up field experiment. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 1025–1062. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12360>
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2022). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Nguyen, C. N., Hoang, G., & Luu, T. T. (2023). Frontline employees' turnover intentions in tourism and hospitality sectors: A systematic literature review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 49(October), 101197. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101197>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Guenter, H., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). Do interpersonal conflict, aggression and bullying at the workplace overlap? A latent class modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01743>
- Odame, C., & Pandey, M. (2025). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Styles*. September, 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440251365507>
- Ojo, O., Idowu, S. A., & Babalola, H. B. (2020). Organizational conflict: Theories, types, causes and consequences., 131–145. <https://doi.org/10.46458/27121097.2020.26.131>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- Poon, Y. S. R., Lin, Y. P., Griffiths, P., Yong, K. K., Seah, B., & Liaw, S. Y. (2022). A global overview of healthcare workers' turnover intention amid COVID-19 pandemic: a systematic review with future directions. *Human Resources for Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00764-7>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022a). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022b). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pretirose, G., & Muafi, M. (2021). The influence of relationship conflict, employee turnover intention, and employee performance. *Bussecon Review of Social Sciences*, 3(3), 15–25.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368–376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323–1344.

- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sağır, M., & Güdül, A. (2025). *The Effect of Organizational Fanaticism on Organizational Trust and Conflict Management: The Example of Accommodation Businesses*. 26(208), 60–69. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.208.08>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Science, M., & Rumahorbo, L. G. (2025). ICCMS (*Proceeding International Collaborative Conference on The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention : A Study of Generation Z Employees*. 2–6.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sentin, I., Camgoz, S. M., Karapinar, P. B., & Aydin, E. M. (2025). *Does mindfulness matter on employee outcomes ? Exploring its effects via perceived stress*.
- Syapira, S. A., Nono Hery yoenanto, Muhamad Uyun, & Nur Ainy Fardana. (2025). Factors Influencing Teachers' Turnover Intention in Private Schools and Islamic Private School: A Systematic Literature Review. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 11(1), 211–229. <https://doi.org/10.19109/psikis.v11i1.26900>
- Singh, D., Tanwar, R., Gupta, D., Verma, R., & Chaudhary, D. (2025). *Decoding Employee Exit : A Systematic Review of Turnover Intention and Its Determinants*. 14(26), 736–750.
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Thomas, K. W. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and interpretive report. CPP.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, 1, 249–251. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117600100214?journalCode=goma>
- Toe, T. T., Murhadi, W. R., & Lin, W. (2013). Research Study On The Correlation Between Employee Job Satisfaction And Employee Motivation. *International Journal of Business Management*, 6(March 2013), 142–166. <https://www.researchgate.net/publication/236008924>
- Toe, T. T., Murhadi, W. R., & Lin, W. (2013). Research study on the correlation between employee job satisfaction and employee motivation. *International Journal of Business Management*, 6(March), 142–166.
- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2021). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- van Dierendonck, D., & Lam, H. (2023). Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 15(2), 594–610. <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>

- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(June), 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum.
- Wong, K. P., Lee, F. C. H., Teh, P. L., & Chan, A. H. S. (2021). The interplay of socioecological determinants of work–life balance, subjective wellbeing and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>
- Zhang, Q., Lin, Y., Zhang, Y., & Yang, S. (2024). The influence of different conflict management styles on depressive symptoms in employees: the mediating role of emotional exhaustion. *Frontiers in Public Health*, 12, 1407220.
- Zhang, X., Huang, H., Zhao, S., Li, D., & Du, H. (2025). Emotional exhaustion and turnover intentions among young ICU nurses: a model based on the job demands-resources theory. *BMC nursing*, 24(1), 136.
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354–379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>
- Zhou, X., Rasool, S. F., & Ma, D. (2020). The relationship between workplace violence and innovative work behavior: The mediating roles of employee wellbeing. *Healthcare (Switzerland)*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare8030332>

PRIEDAI

Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos magistro studijų programos studentė Rita Leščiauskienė. Šiuo metu atlieku magistro baigiamojo darbo tyrimą tema, susijusia su konfliktų valdymu ir darbuotojų savijauta organizacijose. Tyrimo tikslas – įvertinti konfliktų valdymo stilių, darbuotojų gerovės ir ketinimo išeiti iš darbo tarpusavio sąsajas Lietuvos organizacijose.

Anketa yra visiškai anoniminė – nėra renkami jokie asmens duomenys, leidžiantys Jus identifikuoti, o atsakymai bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinta forma, naudojant juos tik moksliniais tikslais.

Kviečiu skirti šiek tiek laiko ir užpildyti šią anketa remiantis savo asmenine patirtimi ir nuomone. Anketos pildymas gali užtrukti iki 15 minučių. Jūsų atsakymai yra svarbūs siekiant geriau suprasti, kaip konfliktų valdymas susijęs su darbuotojų gerove ir ketinimu likti ar pasitraukti iš darbo.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir svarbų indėlį į tyrimą!

Šioje dalyje pateikiami teiginiai, apibūdinantys elgesį darbinėse situacijose, kai Jūsų ir kolegų norai, lūkesčiai ar požiūriai skiriasi (tai apima nuomonių išsiskyrimą, diskusijas, nesutarimus ar konfliktines situacijas).

Prašome prisiminti savo bendravimą su kolegomis ir įvertinti žemiau pateiktus teiginius. Pažymėkite tą atsakymą, kuris geriausiai atitinka Jūsų įprastą elgesį tokiose situacijose.

Čia nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų, todėl prašoma būti atviriems.

		<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1.	Stengiuosi išanalizuoti problemą kartu su kolega, kad rastume abiem pusėms priimtina sprendimą.					
2.	Stengiuosi atsižvelgti į kito žmogaus poreikius.					
3.	Stengiuosi vengti būti pastatytas (-a) į keblią padėtį ir konfliktą su kolega pasilaikau sau.					
4.	Derinu savo idėjas su kito žmogaus mintimis, kad galėtume bendru sutarimu priimti sprendimą.					

5.	Darau tam tikrų nuolaidų, kad jų padarytų ir kolega.					
6.	Stengiuosi dirbti kartu su kolega, ieškodamas sprendimų, kurie atitiktų mūsų abiejų lūkesčius.					
7.	Paprastai vengiu atvirai aptarti mūsų nesutarimus su kolega.					
8.	Paprastai stengiuosi laikytis savo siūlomo sprendimo.					
9.	Stengiuosi rasti kompromisinį sprendimą, kad įveiktume aklavietę.					
10.	Naudojuosi savo įtaka, kad mano idėjos būtų priimtos.					
11.	Naudojuosi savo padėtimi, kad būtų priimtas man palankus sprendimas.					
12.	Paprastai prisitaikau prie kolegų norų.					
13.	Nusileidžiu kolegų norams.					
14.	Išsiskyrus nuomonėms, vienur laimiu, kitur nusileidžiu.					
15.	Keičiuosi tikslia ir aiškia informacija su kolega, kad galėtume kartu išspręsti problemą.					
16.	Kartais leidžiu kolegai priimti jam palankų sprendimą.					
17.	Dažniausiai darau nuolaidų kolegai.					
18.	Argumentuoju savo poziciją, kad parodyčiau jos pagrįstumą.					
19.	Paprastai siūlau tarpinį variantą, kad pajudėtume iš aklavietės.					
20.	Stengiuosi vengti nesutarimų su kolega.					
21.	Vengiu tiesioginio (nuomonių) susidūrimo su kolega.					
22.	Paprastai tvirtai laikausi savo pozicijos.					

23.	Skatinu atvirai išsakyti visus rūpesčius, kad būtų galima išspręsti konfliktą geriausiu būdu.					
24.	Bendradarbiauju su kolega, kad priimtume abiem pusėms tinkamą sprendimą.					
25.	Stengiuosi atitikti kolegos lūkesčius.					
26.	Nesutarimus su kolega pasilaikau sau, kad nekiltų nuoskaudų.					
27.	Įprastai vengiu ginčo su kolega.					
28.	Stengiuosi dirbti kartu su kolega, kad suprastume problemą.					

Pagalvokite apie savo savijautą ir kasdienę patirtį organizacijoje, kurioje dirbate. Toliau pateikti teiginiai apibūdina Jūsų, kaip darbuotojo, gerovę – kaip jaučiatės darbe ir dėl darbo, taip pat su darbu susijusiame kasdieniame gyvenime. Įvertinkite, kiek kiekvienas teiginys Jums tinka, pažymėdami vieną atsakymo variantą skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų — svarbu pasirinkti tą variantą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų įprastą elgesį ir / ar jauseną.

		<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1.	Lengvai prisitaikau prie kasdienių gyvenimo pokyčių ir puikiai susitvarkau su savo pareigomis.					
2.	Rūpinuosi tuo, kas svarbu man, o ne tuo, kas svarbu kitiems.					
3.	Jaučiu esąs (-anti) nuovokus / blaiviai mąstantis žmogus.					
4.	Aš nesu lanksti asmenybė. *					
5.	Suprantu, ko iš manęs tikimasi.					
6.	Jaučiuosi gebantis (-i) priimti sprendimus.					

7.	Jaučiuosi prislėgtas (-a) dėl kasdienio streso ir gyvenimo reikalavimų *					
8.	Tikiu, kad gyvenime turiu tikslą ir kryptį.					
9.	Manau, kad gyvenimas yra nuolatinis mokymosi procesas.					
10.	Esu savimi pasitikintis žmogus.					
11.	Esu svarbi savo komandos (skyriaus) ir organizacijos dalis.					
12.	Mano komandoje žmonėmis galima pasitikėti.					
13.	Palaikau artimus ryšius su savo komandos nariais organizacijoje.					
14.	Mano komanda (bendradarbiai) man yra didelis palaikymo šaltinis.					
15.	Mano komandos draugai palankiai priima mano nuomonę (savo organizacijoje turiu bendraminčių).					
16.	Mano komandoje žmonės nepadedą vieni kitiems sunkiais momentais. *					
17.	Savo komandoje aktyviai dalyvauju svarbių sprendimų priėmimo veikloje.					
18.	Man patinka leisti laiką su savo bendradarbiais.					
19.	Mano kasdienė veikla neša naudą mano komandai (skyriui).					
20.	Esu gana patenkintas (-a) savo darbu.					
21.	Džiaugiuosi, kad mano darbas yra prasmingas.					
22.	Savo darbui teikiu didelę reikšmę.					
23.	Mano pasiekimai darbe mane dažnai veikia kaip motyvacijos šaltinis.					

24.	Mano darbo aplinka yra palanki darbui.					
25.	Man pavyksta išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir namų gyvenimo.					
26.	Mano darbdaviui labai rūpi jo darbuotojai.					
27.	Mano darbas suteikia iššūkių, padedančių tobulinti įgūdžius.					
28.	Dažniausiai jaučiuosi laimingas (-a).					
29.	Esu optimistiškas žmogus.					
30.	Esu patenkintas (-a) savimi.					
31.	Mano gyvenimas dažniausiai būna liūdnas. *					

Toliau pateikiami teiginiai, susiję su tuo, kaip vertinate savo tolimesnį darbą šioje organizacijoje. **Kiekvieną toliau pateiktą teiginį įvertinkite pagal šalia nurodytą skalę, atsižvelgdami į savo patirtį PER PASTARUOSIUS 9 MĖNESIUS.**

<i>Per pastaruosius 9 mėnesius...:</i>	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Nuolatos</i>
Kaip dažnai svarstote apie išėjimą iš dabartinio darbo?					
Kaip dažnai esate nusivylęs, kai jums nesuteikiama galimybė darbe pasiekti savo asmeninių su darbu susijusių tikslų?					
Kaip dažnai svajojate gauti kitą darbą, kuris labiau atitiktų Jūsų asmeninius poreikius?					
Kaip dažnai laukiate kitos darbo dienos?					
	<i>Visiškai tenkina</i>	<i>Tenkina</i>	<i>Nei tenkina, nei netenkina</i>	<i>Netenkina</i>	<i>Visiškai netenkina</i>

Kiek dabartinis darbas tenkina Jūsų asmeninius poreikius? (Asmeniniai poreikiai – fiziniai, psichosocialiniai, emociniai, saviraiškos).					
	<i>Visiškai netikėtina</i>	<i>Mažai tikėtina</i>	<i>Nei tikėtina, nei netikėtina</i>	<i>Tikėtina</i>	<i>Labai tikėtina</i>
Kiek tikėtina, kad priimtumėte kitą darbo pasiūlymą, jei Jums būtų pasiūlytos tokios pat atlygio sąlygos kaip ir dabartiniame darbe?					

Organizacijos, kurioje dirbate tipas:

- Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)
- Privatus sektorius
- Nevyriausybinių organizacijų (NVO)

Organizacijos, kurioje dirbate dydis:

- Labai maža (1-9 darbuotojai)
- Maža (10-49 darbuotojai)
- Vidutinė (50-249 darbuotojų)
- Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

Ar organizacijoje, kurioje dirbate, turite tiesiogiai pavaldžių darbuotojų?

- Taip

- Ne

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis / specialusis vidurinis
- Šiuo metu studijuoju
- Aukštesnysis neuniversitetinis (profesinis bakalauras, kolegija)
- Aukštasis universitetinis