



VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

VADYBOS MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

Jūratė Lideikytė

Magistro darbas

VADOVAVIMO STILIAUS IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS

Darbo vadovė: prof. dr. Skaidrė Žičkienė

Šiauliai, 2026

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Jūratė Lideikytė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos <i>The relationship between leadership style and employee job satisfaction</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.

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

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.

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

Aš, Jūratė Lideikytė, pateikdama (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Jūratė Lideikytė, by submitting this paper confirm (check)

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*).

☒ 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: Jūratė Lideikytė

Studijų programa, kursas: Vadyba, II kursas

Rašto darbo pavadinimas: Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos

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

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atveju):

Deklaracijos pateikimo data 2025-12-30

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*): ChatGPT, Google Gemini, Microsoft Copilot.
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): dirbtinio intelekto įrankius naudojau tik kaip pagalbinę priemonę: ieškodavau bendro pobūdžio informacijos, generuodavau idėjas, tikslindavau formuluotes ir taisydavau kalbą, ieškodavau sinonimų, verčiausi užsienio autorių tekstų ištraukas, kad geriau suprasčiau jų turinį. Taip pat pasinaudojau bendromis instrukcijomis, kaip pradėti dirbti su SPSS programa, tačiau visos analizės ir tyrimo rezultatai atlikti savarankiškai. Be to, DI pasitelkiau aiškindamasi metodologines sąvokas, rašto darbo struktūros logiką ir akademinio rašymo principus.

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

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

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Įvadas (10 psl.)	Idėjų generavimas ir formuluočių tikslinimas	„Kaip aiškiai suformuoti darbo problemą?“
Teorinė dalis (13 psl., 1.1.1 lentelė; 22 psl., 1.3.1 lentelė)	Užsienio literatūros ištraukų vertimas	„Išversk pastraipą į lietuvių kalbą“
Tyrimo metodologija (29 psl.)	Pagalba suprantant SPSS funkcijas	„Kaip SPSS rasti Cronbach alfa?“
Diskusija (53 psl.)	Formuluočių tikslinimas	„Pasiūlyk neutralesnę akademinę formulotę“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- 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.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama vadovavimo stilių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos žemės ūkio sektoriuje. Tyrimo tikslas – išanalizavus teorinius vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu konceptus, ištirti vadovavimo stiliaus sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Siekiant šio tikslo, iškelti trys uždaviniai: (1) išanalizuoti vadovavimo sampratos raidą ir pagrindines vadovavimo stilių teorijas; (2) išnagrinėti pasitenkinimo darbu teorines perspektyvas, identifikuojant esminius veiksnius ir matavimo instrumentus; (3) nustatyti vadovavimo stilių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas žemės ūkio sektoriuje.

Teorinėje darbo dalyje analizuojama vadovavimo sampratos raida, atskleidžianti perėjimą nuo tradicinių savybių teorijų, prie elgesio ir situacinių modelių. Taip pat išanalizuoti šiuolaikiniai vadovavimo modeliai – transformacinis, transakcinis ir laissez-faire – akcentuojant vadovo gebėjimą motyvuoti darbuotojus, struktūruoti užduotis, komunikuoti lūkesčius ir suteikti autonomiją. Šių vadovavimo stilių taikymo ypatumai nagrinėjami atsižvelgiant į organizacinį kontekstą ir veiklos pobūdį, pabrėžiant, kad jų poveikis darbuotojams gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus specifikos.

Pasitenkinimo darbu analizė grindžiama klasikinių ir šiuolaikinių teorijų sinteze – Herzbergo dviejų veiksnų teorija, Locke vertybių–lūkesčių disonanso koncepcija ir Spector (1994) sukurto Daugiamačio pasitenkinimo darbu modelio taikymu. Literatūros analizė leidžia pasitenkinimą darbu traktuoti kaip daugialypį konstruktą, apimantį emocinius, kognityvinius ir socialinius aspektus bei organizacinės aplinkos veiksnius. Šis požiūris ypač aktualus žemės ūkio sektoriuje, kuriame darbo pobūdis, sezoniškumas ir praktinė patirtis gali reikšmingai formuoti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų požiūrį į vadovavimo stilius.

Tyrimo metodologija grindžiama sistetine mokslinės literatūros analize ir kiekybiniu tyrimu, atliktu naudojant anketinę apklausą. Statistinė duomenų analizė vykdyta SPSS programine įranga, taikant aprašomąją statistiką, Cronbach α patikimumo analizę, neparametrinę Spearman koreliaciją ir Kruskal–Wallis kriterijus. Tyrime naudoti standartizuoti ir moksliskai pagrįsti instrumentai: Global Transformational Leadership Scale, Contingent Reward Scale, Leader Reward Omission ir Punishment Omission Scales bei Job Satisfaction Survey, leidę patikimai įvertinti vadovavimo stilių raišką ir darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Naudotų skalių patikimumo analizė parodė aukštą vidinį nuoseklumą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad transformacinis ir transakcinis vadovavimo stiliai žemės ūkio sektoriuje yra vertinami palankiai ir laikomi gana būdingais, ypač kalbant apie aiškią tikslų komunikaciją, struktūruotą darbo organizavimą ir darbuotojų palaikymą. Darbuotojai teigiamai vertina vadovų gebėjimą komunikuoti lūkesčius, suteikti grįžtamąjį ryšį ir sudaryti sąlygas efektyviam darbo atlikimui. Tuo tarpu laissez-faire vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia rečiau ir vertinami žemesniais balais, ypač tais atvejais, kai siejami su vadovo atsakomybės vengimu ar nepakankamu įsitraukimu. Vis dėlto tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad tam tikras vadovo atsitraukimas žemės ūkio veikloje gali būti suvokiamas ne tik kaip pasyvumas, bet ir kaip pasitikėjimas darbuotojų savarankiškumu bei profesine patirtimi.

Tyrimo rezultatai papildė ribotą žemės ūkio sektoriaus vadovavimo tyrimų lauką, atskleisdami, kad šiame kontekste labiau vertinamas ne aktyvus vadovų įsitraukimas, o aiškus darbo organizavimas ir galimybė darbuotojams veikti savarankiškai. Praktinė darbo reikšmė – gautos išvalgos gali būti pritaikytos tobulinant vadovų kompetencijas, kuriant efektyvesnes komunikacijas, paskatinimų ir darbo organizavimo sistemas, orientuotas į didesnę darbuotojų pasitenkinimą. Tyrimas sudaro prielaidas tolesniems tyrimams, ypač nagrinėjant kontekstinius ir moderuojančius veiksnius bei atliekant tyrimus kitose ūkio šakose.

Raktažodžiai: vadovavimo stiliai, pasitenkinimas darbu, žemės ūkio sektorius.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the links between leadership styles and employee job satisfaction in the agricultural sector. The aim of the study is to analyze the theoretical concepts of leadership styles and job satisfaction and to investigate the links between leadership styles and employee job satisfaction. To achieve this goal, three tasks were set: (1) to analyze the development of the concept of leadership and the main theories of leadership styles; (2) to analyze the theoretical perspectives of job satisfaction, identifying key factors and measurement instruments; (3) to determine the links between leadership styles and employee job satisfaction in the agricultural sector.

The theoretical part of the work analyzes the development of the concept of leadership, revealing the transition from traditional trait theories to behavioral and situational models. Modern leadership models—transformational, transactional and laissez-faire—are also analyzed, emphasizing the manager's ability to motivate employees, structure tasks, communicate expectations and provide autonomy. The specifics of the application of these leadership styles are examined taking into account the organizational context and the nature of the activity, emphasizing that their impact on employees may vary depending on the specifics of the sector.

The analysis of job satisfaction is based on a synthesis of classical and modern theories—Herzberg's two-factor theory, Locke's concept of value–expectation dissonance and the application of the Multidimensional Job Satisfaction Model developed by Spector (1994). The analysis of the literature allows job satisfaction to be treated as a multidimensional construct, encompassing emotional, cognitive and social aspects as well as factors of the organizational environment. This approach is particularly relevant in the agricultural sector, where the nature of work, seasonality and practical experience can significantly shape employees' job satisfaction and their attitudes towards leadership styles.

The research methodology is based on a systematic analysis of scientific literature and a quantitative study conducted using a questionnaire. Statistical data analysis was performed using SPSS software, applying descriptive statistics, Cronbach α reliability analysis, non-parametric Spearman correlation and Kruskal–Wallis criteria. The study used standardized and scientifically based instruments: the Global Transformational Leadership Scale, the Contingent Reward Scale, the Leader Reward Omission and Punishment Omission Scales, and the Job Satisfaction Survey, which allowed for a reliable assessment of the expression of leadership styles and the level of employee job satisfaction. The reliability analysis of the scales used showed high internal consistency.

The results of the study revealed that transformational and transactional leadership styles in the agricultural sector are viewed favorably and are considered quite typical, especially in terms of clear communication of goals, structured work organization and employee support. Employees positively assess the ability of managers to communicate expectations, provide feedback and create conditions for effective work performance. Meanwhile, the features of the laissez-faire leadership style are less common and are rated lower, especially in cases where they are associated with the manager's avoidance of responsibility or insufficient involvement. However, the research data suggest that a certain withdrawal of the manager in agricultural activities can be perceived not only as passivity, but also as trust in the independence and professional experience of employees.

Keywords: leadership styles, job satisfaction, agricultural sector.

LENTELĖS

1.1.1 lentelė. Vadovavimo samprata.....	13
1.3.1 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata.....	22
1.3.2 lentelė. Pasitenkinimo darbu teorijų raida.....	24
1.3.3 lentelė. Šiuolaikiniai ir integruoti pasitenkinimo darbu modeliai.....	25
2.2.1 lentelė. Tyrime naudoti klausimynai ir jų psichometrinės savybės.....	30
3.1 lentelė. Ryšio pobūdžio ir stiprumo vertinimas pagal gaunamas koreliacijos koeficiento vertes.....	34
3.1.2.1 lentelė. Tyrimo dalyvių transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimas.....	37
3.1.2.2 lentelė. Tyrimo dalyvių transakcinio vadovavimo stiliaus vertinimas.....	38
3.1.2.3 lentelė. Tyrimo dalyvių laissez-faire vadovavimo stiliaus subskalių vertinimas.....	39
3.1.2.4 lentelė. Vadovavimo stilių vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupę.....	41
3.1.2.5 lentelė. Vadovavimo stilių vertinimas pagal tyrimo dalyvių darbo stažo trukmę.....	42
3.1.2.6 lentelė. Vadovavimo stilių vertinimas pagal žemės ūkio dydį.....	43
3.1.3.1 lentelė. Tyrimo dalyvių pasitenkinimo darbu teiginių vertinimas.....	45
3.1.3.2 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupę.....	47
3.1.3.3 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal tyrimo dalyvių darbo stažo trukmę.....	48
3.1.3.4 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal žemės ūkio dydį.....	49
3.1.4.1 lentelė. Skirtingų vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu vertinimo sąsajos.....	50

PAVEIKSLAI

1 pav. Vadovo elgesio tipų schema.....	16
2 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atstovaujamą ekonominės veiklos rūšį.....	35
3 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžiaus grupę.....	35
4 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą esamoje darbovietėje.....	36
5 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atstovaujamo žemės ūkio subjekto dydį.....	36
6 pav. Tyrimo dalyvių pateiktas vadovavimo stilių vertinimas.....	40

TURINYS

IVADAS.....	10
1. VADOVAVIMO STILIAI IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI.....	13
1.1. Vadovavimo koncepcijos mokslinėje literatūroje.....	13
1.2. Vadovavimo teorijos.....	15
1.2.1. Transformacinis vadovavimo stilius.....	17
1.2.2. Transakcinis vadovavimo stilius.....	18
1.2.3. Laissez-faire vadovavimo stilius.....	20
1.3. Pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai.....	21
1.3.1. Pasitenkinimo darbu samprata.....	21
1.3.2. Pasitenkinimo darbu teorijų raida ir veiksniai.....	23
1.3.3. Pasitenkinimo darbu matavimo instrumentai.....	27
2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS.....	29
2.1. Tyrimo metodologija.....	29
2.2. Tyrimo organizavimas.....	31
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	34
3.1. Tyrimo duomenų analizė.....	34
3.1.1. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos.....	35
3.1.2. Tyrimo dalyvių pateiktas skirtingų vadovavimo stilių vertinimas.....	37
3.1.3. Tyrimo dalyvių pateiktas pasitenkinimo darbu vertinimas.....	44
3.1.4. Skirtingų vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu sąsajos.....	50
3.2. Tyrimo duomenų apibendrinimas.....	51
DISKUSIJA.....	53
IŠVADOS.....	54
REKOMENDACIJOS.....	55
LITERATŪRA.....	56
PRIEDAI.....	61
1 priedas. Sutikimas naudoti Global Transformational Leadership klausimyną.....	61
2 priedas. Prašymas naudoti Contingent Reward klausimyną.....	62
3 priedas. Prašymas naudoti Leader Reward Omission ir Punishment Omission klausimynus...	63
4 priedas. Sutikimas naudoti lietuviškai išverstą Job Satisfaction Survey klausimyną.....	64
5 priedas. Vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu klausimynas.....	65
6 priedas. Darbuotojų skaičius A01 Augalininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla ekonominės veiklos sektoriuje 2024 m.	67
7 priedas. Žemės ūkio darbuotojų skaičius 2023 m. pagal žemės ūkio dydį.....	68

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos ypač aktualios šiuolaikinėje darbo rinkoje, kur darbuotojų motyvacija ir lojalumas organizacijai tampa vienu iš pagrindinių sėkmingos veiklos veiksnių. Vadovo vadovavimo stilius yra vienas iš kertinių faktorių, lemiančių darbuotojų pasitenkinimą – svarbų aspektą apie organizacijos efektyvumą, lojalumą bei produktyvumą. Atliktos mokslinės studijos patvirtina, kad skirtingi vadovavimo stiliai turi skirtingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, Jungtinių Amerikos Valstijų akademinis tyrimas atskleidė, kad analizuojant transformacinį ir transakcinį vadovavimą, organizacijos klausytojai dažnai užfiksuoja didesnį pasitenkinimą darbu, tuo tarpu laissez-faire stilius siejamas su silpnesne motyvacija ir mažesniu pasitenkinimu (Mitchell, 2025). Analizės, apimančios transformacijos, transakcijų bei laissez-faire stilius, patvirtina, jog transformacinis vadovavimo stilius ypač stipriai koreliuoja su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir pasitenkinimu (Govender, Garbharran ir Loganathan, 2013). Akivaizdu, kad šių vadovavimo stilių analizavimas yra itin aktualus: organizacijos, kurios geba identifikuoti ir taikyti tinkamiausią vadovavimo modelį, gali ženkliai pagerinti darbuotojų pasitenkinimą, sumažinti kaitą, padidinti produktyvumą ir gerinti bendrą veiklos kokybę. Pasaulinėje praktikoje, pavyzdžiui, „Best Places to Work“ tyrimai rodo, kad vadovai, kurie geba įvertinti, palaikyti ir pripažinti savo darbuotojus, stiprina jų įsitraukimą ir lojalumą, o tai tiesiogiai susiję su aukštesniu pasitenkinimo lygiu, mažesne darbuotojų kaitos rizika ir didesne produktyvumo grąža (Price, 2024).

Nors tema apie vadovavimo stilius ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajas nėra nauja, daugelis autorių analizuoja šį santykį švietimo, sveikatos ar pramonės veiklos srityse, todėl pasirinkta analizuoti žemės ūkio sektorių. Ši tema ypač svarbi žemės ūkio sektoriuje, kuriame darbo sąlygos, sezoniskumas ir žemės ūkio subjekto dydis bei darbuotojų amžius gali daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad vadovavimo stiliaus pasirinkimas žemės ūkio sektoriuje turi tiesioginės įtakos darbuotojų patirčiai bei organizacijos rezultatams. Jankelová, Joniaková, Némethová, Blštáková (2020) atliktas tyrimas parodė, kad transformacinis vadovavimas agroverslo sektoriuje yra glaudžiai susijęs su organizacijos veiklos rezultatais, o šią sąsają stiprina tokie veiksniai kaip darbuotojų autonomija ir pasitenkinimas darbu. Elumba (2023) tyrimas agropramonės įmonėse atskleidė, kad demokratinis ir kontingencinis vadovavimo stiliai prisideda prie projektų sėkmės, ypač kai veikla pasižymi sezoniskumu ir ribotais ištekliais – tai ypač aktualu žemės ūkio subjekto dydžio ir valdymo praktikos kontekste. Panašias išvalgas pateikia ir Usadolo (2020), kuris nustatė, kad dalyvaujantis vadovavimas sustiprina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, ypač organizacijose, kuriose reikalingas glaudus bendradarbiavimas bei komunikacijos efektyvumas. Atlikti tyrimai leidžia teigti, kad vadovavimo stilius žemės ūkio sektoriuje nėra vien teorinis konstruktas, bet realus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir organizacijos veiklos rezultatams. Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius tampa ne tik teorinės analizės objektu, bet ir praktiniu iššūkiu, turinčiu tiesioginę reikšmę sektoriaus sėkmei. Šio darbo tyrimas siekia giliau atskleisti vadovavimo stiliaus vaidmenį žemės ūkio organizacijose ir pateikti rekomendacijas, kaip tikslingai didinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.

Mokslinė problema. Ar skirtingi vadovavimo stiliai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu? Kaip papildomi kintamieji veikia sąsajas tarp vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu?

Tyrimo objektas – vadovavimo stiliaus sąsaja su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Hipotezės:

H1: Vadovavimo stilius reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

H1a: Transformacinis vadovavimas teigiamai siejamas su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

H1b: Transakcinis vadovavimas turi vidutinę arba silpną sąsają su darbuotojų pasitenkinimu.

H1c: Laissez-faire vadovavimo stilius neigiamai siejamas su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

H2: Vadovavimo stiliaus sąsaja su darbuotojų pasitenkinimu priklauso nuo papildomų kintamųjų.

Tyrimo tikslas – išanalizavus teorinius vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu konceptus, ištirti vadovavimo stiliaus sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Tikslui pasiekti yra keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti vadovavimo sampratos raidą bei pagrindinių vadovavimo stilių teoriją.
2. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu sampratos teorines perspektyvas, išskiriant pagrindines teorijas, veiksnius ir matavimo instrumentus, taikomus šiuolaikiniuose tyrimuose.
3. Nustatyti vadovavimo stilių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsaja žemės ūkio sektoriuje.

Darbo metodai – mokslinės literatūros sisteminė analizė, lyginimas ir apibendrinimas, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, duomenų analizė SPSS programa.

Mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Tyrimo mokslinis reikšmingumas grindžiamas tuo, kad vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajų analizė žemės ūkio sektoriuje iki šiol išlieka rečiau tiriama Lietuvos ir užsienio kontekste. Kadangi dauguma empirinių tyrimų šias sąsajas analizuoja gamybos, paslaugų ar viešojo sektoriaus organizacijose, todėl šio darbo rezultatai prisidės prie vadybos mokslo srities tyrimų plėtros apie ypatumus agrarinės ekonomikos šakoje. Tyrimas remiasi empiriškai patvirtintais vadovavimo ir pasitenkinimo darbu modeliais, todėl suteikia patikimų duomenų teorinių konstrukcijų pritaikomumui specifiniame sektoriuje įvertinti. Praktinis reikšmingumas pasireiškia tuo, kad gauti rezultatai gali būti naudingi žemės ūkio subjektų vadovams, personalo valdymo specialistams ir sektoriaus politikos formuotojams. Tyrimo išvados padės geriau suprasti, kokie vadovavimo stiliai labiausiai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Darbo struktūra – nuosekliai struktūruota, siekiant atskleisti teorinį, metodologinį ir empirinį tyrimo pagrindą. Pirmoje dalyje pristatomos pagrindinės teorinės koncepcijos, antroje – aprašoma tyrimo metodologija, o trečioje – pateikiama empirinio tyrimo analizė ir rezultatai, išvados ir rekomendacijos. Toks darbo išdėstymas leidžia sistemingai pereiti nuo teorinių vadovavimo ir pasitenkinimo darbu aspektų prie praktinio jų sąsajos analizės žemės ūkio sektoriaus kontekste.

Teorinėje darbo dalyje analizuojamos vadovavimo koncepcijos, teorijos ir stiliai, ypatingą dėmesį skiriant transformaciniam, transakciniam ir laissez-faire vadovavimo stiliams, sudarantiems pilno spektro vadovavimo modelį. Taip pat aptariamos pasitenkinimo darbu teorinės kryptys, modeliai ir veiksniai, leidžiantys suprasti darbuotojų pasitenkinimo prielaidas ir pasekmes. Ši dalis sudaro konceptualų pagrindą tyrimui ir suteikia pagrindą formuoti išvadas apie vadovavimo stilius bei pasitenkinimo darbu sąsają.

Metodologinėje darbo dalyje pagrindžiama pasirinkta tyrimo strategija, pateikiami taikyti duomenų rinkimo ir analizės metodai. Aprašomi tyrime naudoti empiriniai instrumentai – Global Transformational Leadership Scale (Carless et al., 2000), Contingent Reward Scale (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990), Leader Reward Omission ir Punishment Omission Scales (Hinkin, Schriesheim, 2008) bei Job Satisfaction Survey (Spector, 1994). Pagrindžiamas tyrimo imties dydis, atrankos principai, duomenų rinkimo procedūra ir statistinės analizės metodai, užtikrinant tyrimo patikimumą.

Empirinėje darbo dalyje pateikiama surinktų duomenų analizė, apibendrinami respondentų socio-demografiniai rodikliai, įvertinamos vadovavimo stilių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu dimensijos bei atliekami koreliaciniai ryšių testai. Gauti rezultatai interpretuojami remiantis teorinėmis prielaidomis. Ši empirinė darbo dalis leidžia patikrinti teorines hipotezes ir pateikti rezultatais pagrįstas išvadas apie vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu sąsajas žemės ūkio sektoriuje.

1. VADOVAVIMO STILIAI IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Vadovavimo koncepcijos mokslinėje literatūroje

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas įvairias vadovavimo sampratas, galima pastebėti kad ši sąvoka aiškinama skirtingai. Klasikinėje ir šiuolaikinėje vadybos literatūroje pabrėžiama, jog valdymas (angl. *management*) ir vadovavimas (angl. *leadership*) yra susiję, bet skirtingi organizacijos veiklos aspektai. J. P. Kotter (2017) nuomone, valdymas apima planavimą, biudžeto sudarymą, organizavimą ir kontrolę, o vadovavimas – krypties nustatymą, vizijos kūrimą, darbuotojų motyvavimą ir įkvėpimą. Valdymas dažniau vartojamas apibūdinant administracinę kontrolę, užduočių paskirstymą ir formalias struktūras (Azad, Anderson Jr., Brooks, Garza, O’Neil, Stutz, Sobotka, 2017). Tai du komplementarūs, tačiau skirtingas funkcijas atliekantys veiklos režimai. Hartley ir Benington (2011) papildomai pabrėžia, kad vadovavimas yra platesnė sąvoka už valdymą, nes grindžiamas įtakos procesais, kurie nebūtinai remiasi formalia hierarchine galia. Tokiu požiūriu, valdymo funkcijos (planavimas–organizavimas–kontrolė) ir vadovavimo funkcijos (krypties nustatymas, žmonių telkimas ir motyvavimas) metodologiškai skiriasi.

Mokslinėje literatūroje taip pat galima pastebėti terminų vartojimo skirtumus. Angliškas terminas „leadership“ kai kur verčiamas kaip „lyderystė“, tačiau lietuviškame kontekste dažniausiai vartojamas terminas „vadovavimas“. Pastarasis pasirinkimas šiame darbe leidžia išlaikyti nuoseklumą analizuojant vadovavimo stilius, kurie yra pagrindinis tyrimo objektas.

Šiame darbe bus nagrinėjama, kokie vadovavimo stiliai turi sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu, kaip jie formuoja viziją ir santykius organizacijoje, toliau bus analizuojami vadovavimo stiliai, o ne administracinis valdymas. Svarbu išanalizuoti, kaip mokslinėje literatūroje yra pateikiamas vadovavimas. Pagrindinės sampratos yra pateikiamos 1.1.1. lentelėje.

1.1.1 lentelė

Vadovavimo samprata	
Autoriai	Apibrėžimai
Leonienė, 2001	Tarpusavyje susijusi valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių visuma, kurią vadovas taiko darbe, daro įtaką darbuotojų elgesiui ir motyvuoja juos siekti organizacijos tikslų.
Sakalas, 2001	Vadovavimas pateikiamas kaip žmonių veiklos nukreipimas bei motyvavimas siekti užsibrėžtų tikslų, taikant tam tikrą vadovavimo stilių ir pasitelkiant įvairias įtakos formas, organizavimo būdus bei metodus.
Adamonienė, Sakalas ir Šilingienė, 2002	Vadovavimo stilių įvairovę lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė bei jų sudėtingumas.
Stoškus, Beržinskienė, 2005	Vadovavimo stilius apibūdina vadovo daromo poveikio pavaldiniams būdą, kuriuo siekiama jiems daryti įtaką ir skatinti siekti organizacijos tikslų.
Butkus, 2008	Vadovavimo stilius apima vadovui būdingą bendravimo su pavaldiniais elgsenos bruožų visumą, kurią lemia jo nuostatos ir asmenybės ypatybės.
Cooper, 2016	Vadovavimo stilius apibūdinamas kaip vadovo asmenybės bruožų, gebėjimų ir elgsenos visumos derinys.

Nagendra, Farooqui, 2016	Vadovavimo stilius suprantamas kaip vadovo bruožų, savybių, gebėjimų ir elgesio visumos derinys, pasireiškiantis jo sąveikoje su darbuotojais.
Vaišnoras, Valiulė, 2018	Vadovavimas tai organizacijos tikslų įgyvendinimas, pasitelkiant galimą vadovo įtaką, gabumus ir kompetencijas.
Carter, Cullen-Lester, Jones, Gerbasi, Chrobot-Mason, Nae, 2020	Vadovavimas tai procesas, kuriuo daroma įtaka, kad kiti suprastų ir sutartų, kas turi būti daroma ir kaip tai daryti, bei procesas, palengvinantis individualias ir kolektyvines pastangas bendriems tikslams pasiekti.
Torre, Sarti, 2020	Vadovavimas yra kaip procesas, kuriuo asmuo daro įtaką kitiems (individualiai ar grupei), kad būtų pasiektas bendras tikslas.
van Diggele, Burgess, Roberts, Mellis, 2020	Vadovavimas kaip įtakos procesas, kuriuo grupės nariai veikiami dirbti bendro tikslo link.
Psychogios, Dimitriadis, 2021	Vadovavimas – socialinės įtakos procesas, bendrai kuriantis koordinaciją ir pokytį lyderio-sekėjo sąveikose.
Costa, Pádua ir Moreira, 2023	Vadovavimas vieno universalaus apibrėžimo neturi – vadovavimas kaip sąveikos ir įtakos procesas, motyvuojantis žmones siekti tikslų.
Gomes ir Morais, 2025	Vadovavimas – įtakos procesas, pagrįstas bendromis ir teigiamomis nuostatomis, kuris veda visus dalyvius į geresnę būseną nei būta iki lyderio įtakos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis 1.1.1. lentelėje pateiktomis sampratomis, „vadovavimas“ įvairių autorių darbuose apibūdinamas skirtingais aspektais, tačiau galima pastebėti ir bendrų požymių. Daugelis autorių sutinka, kad vadovavimas yra susijęs su vadovo elgsena, jo poveikiu pavaldiniams ir bendravimu su jais (Butkus, 2008; Stoškus, Beržinskienė, 2005; Nagendra, Farooqui, 2016; Valiulė, Vaišnoras, 2018). Taip pat vadovavimas dažnai siejamas su vadovo asmeninėmis savybėmis, bruožais ir įgūdžiais (Cooper, 2016; Nagendra, Farooqui, 2016). O daugelis autorių pabrėžia, kad vadovavimas yra susijęs su darbuotojų elgsenos formavimu ir jų skatinimu siekti organizacijos tikslų (Leonienė, 2001; Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Analizuojant autorių išskiriamus skirtumus galima pastebėti, kad kai kurie autoriai (pvz., Butkus, 2008) daugiau dėmesio skiria vadovo asmeninėms savybėms ir jų įtakai vadovavimui, tuo tarpu Leonienė (2001) vadovavimą apibūdina per metodų, normų ir taisyklių sistemą. Stoškus ir Beržinskienė (2005) vadovavimą apibrėžia per poveikio mechanizmą pavaldiniams, o Adamonienė ir kt. (2002) akcentuoja įvairovę, priklausančią nuo vadovo ir pavaldinių santykių sudėtingumo. Naujesnės literatūros autoriai (Cooper, 2016; Nagendra, Farooqui, 2016) vadovavimą traktuoja kaip įgūdžių, bruožų ir elgesio derinį, tuo tarpu ankstesnės literatūros autoriai daugiau dėmesio skiria santykiams su pavaldiniais ir poveikio būdams. Sakalas (2001) akcentuoja vadovavimo stilių taikymą pasitelkiant įvairias įtakos formas, norint nukreipti darbuotojus link organizacijos užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje galima pastebėti, kaip autoriai nuosekliai sutaria, kad vadovavimas nėra vien asmens bruožai, o daugialypis socialinės įtakos procesas, kurio tikslas – telkti žmones bendrų tikslų siekimui. Torre ir Sarti (2020) bei van Diggele et al., (2020) išryškina vadovavimą kaip procesą, kuriuo vadovas veikia grupės narius, nukreipdamas juos bendros krypties link. Carter et al., (2020) papildomai akcentuoja susitarimo bei koordinavimo dimensiją, kai vadovavimas padeda aiškiai apibrėžti, „ką“ ir „kaip“ reikia daryti, kad būtų pasiekti bendri rezultatai. Panašiai Psychogios ir Dimitriadis (2021) pabrėžia santykį kaip vadovavimo būdą, laikydami jį socialiai kuriamu sąveikos procesu tarp lyderių ir sekėjų. Costa et al., (2023) siūlo apibrėžimą, kuriame vadovavimas matomas kaip sąveikos būdas, priklausantis nuo konteksto ir orientuotas į

žmonių motyvavimą bei bendrų tikslų siekimą. Naujausiame darbe Gomes ir Morais (2025) dar labiau sustiprina šį požiūrį, įtraukdama pasekmių dimensiją – vadovavimas suprantamas kaip įtakos procesas, kuris turėtų vesti dalyvius į geresnę būseną nei būta iki lyderio įtakos.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimo koncepcija mokslinėje literatūroje kito nuo klasikinių požiūrių, orientuotų į vadovo asmenines savybes ir elgesio bruožus, iki šiuolaikinių, pabrėžiančių socialinį, santykinį ir kontekstinį vadovavimo pobūdį. Ankstyvieji tyrimai vadovavimą traktavo kaip procesą, kuriuo vadovas kontroliuoja, planuoja ir organizuoja pavaldinių veiklą siekdamas organizacinių tikslų, o šiuolaikinės mokslinės literatūros autoriai akcentuoja vadovavimo kaip socialinės įtakos ir bendradarbiavimo proceso sampratą. Šiuolaikiniuose požiūriuose vadovavimas suvokiamas kaip dinamiška, kompleksinė sąveika tarp vadovo ir darbuotojo, kurioje svarbūs tiek krypties nustatymo, tiek motyvavimo, įgalinimo ir pasitikėjimo aspektai. Tokiu būdu vadovavimas tampa ne tik vadybos funkcija, bet ir strateginiu organizacijos sėkmės bei darbuotojų gerovės veiksmu.

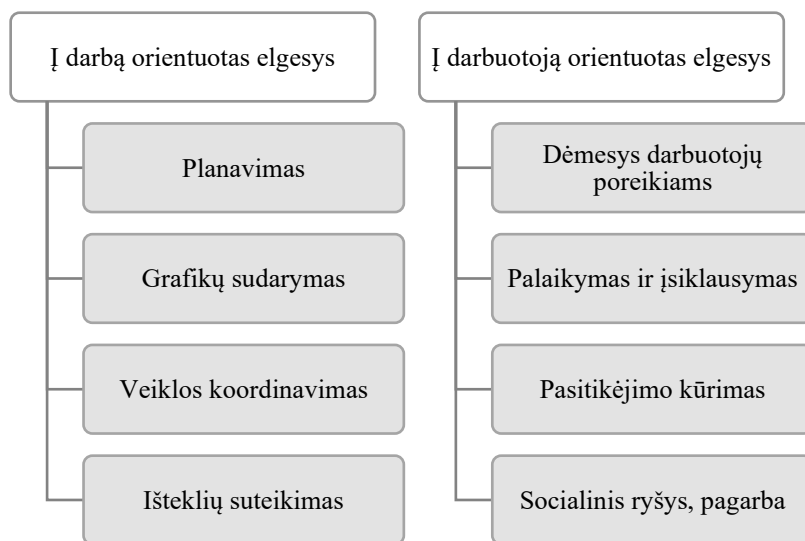
1.2. Vadovavimo teorijos

Sakalas (2001) pažymi, kad vadovavimo stiliai yra glaudžiai susiję su organizacijos vystymosi procesais, nes jie lemia ne tik vadovo ir darbuotojų sąveiką, bet ir platesnius veiklos rezultatus. Todėl vadovavimo stilių raidos analizė – nuo klasikinių ištakų iki šiuolaikinių teorinių krypčių – suteikia galimybę geriau suprasti, kaip šie modeliai formavosi ir kokią įtaką darė darbuotojų elgsenai bei organizacijų veiklos efektyvumui.

Ankstyvosios vadovavimo teorijos akcentavo „didžiųjų žmonių“ bei bruožų perspektyvas, pagal kurias vadovai laikyti išsiskiriančiais įgimtomis savybėmis. Tačiau, kaip pažymi Northouse (2020), XX a. ketvirtąjo dešimtmečio pabaigoje dėmesys ėmė krypti nuo asmeninių bruožų prie elgesio – į tai, ką vadovai daro ir kaip jie elgiasi. Pasak Šilingienės (2012), būtent elgesio teorijų plėtojimosi laikotarpiu pradėta plačiau nagrinėti vadovavimo stilių problematika. Vieni pirmųjų šią temą plėtojo Lewin kartu su Lippitt ir White, kurie atliktuose eksperimentiniuose tyrimuose analizavo įvairių vadovavimo stilių poveikį mažų grupių elgsenai (Northouse, 2020). Lewin, Lippitt ir White (1939) atliko klasikinį eksperimentinį tyrimą, kurio metu buvo analizuojama, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia vaikų grupių elgseną. Autoriai identifikavo tris pagrindinius vadovavimo stilius: demokratinį, autokratinį ir laissez-faire. Eksperimentuose, kuriuose dalyvavo berniukų grupės, užsiimančios laisvalaikio veiklomis, buvo taikomi skirtingi vadovavimo metodai. Rezultatai parodė, kad demokratinis stilius skatino didžiausią grupės narių įsitraukimą, kūrybiškumą ir pasitenkinimą veikla. Autokratinis stilius užtikrino aukštą užduočių atlikimo lygį, tačiau sukėlė įtampas, agresijos ir pasyvumo reakcijas tarp grupės narių. Tuo tarpu laissez-faire stilius, pasižymėjęs minimaliu vadovo įsikišimu, lėmė mažesnę veiklos produktyvumą ir aiškumo stoką, nors dalis vaikų vertino jį kaip suteikiantį daugiau laisvės. Šie rezultatai tapo pagrindu vadinamajam „klasikiniam trijų vadovavimo stilių modeliui“, kuris vėliau plačiai pritaikytas vadovavimo ir organizacinės psichologijos tyrimuose. Svarbu pažymėti, kad originaliaame Lewin, Lippitt ir White (1939) straipsnyje liberaliajam stiliui apibūdinti vartojamas terminas laissez-faire, kuris lietuviškoje literatūroje dažnai verčiamas kaip liberalusis. Autorių išskirti stiliai vėliau tapo žinomi kaip klasikinis trijų vadovavimo stilių modelis, apibrėžiantis demokratinį, autokratinį ir liberalųjį (Demirtas, Karaca, 2020).

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

Bright, Cortes, Hartmann, Parboteeah, Pierce, Reece, Rourke (2019) nuomone, bruožų akcentavimo tradicija XX a. viduryje užleido vietą elgesio kryptims, kurios domėjosi ne tuo, kas yra vadovas, bet kaip jis elgiasi. Tai sistemingai 1945 m. tyrė Ohajo valstijos universiteto mokslininkai: Ralph Stogdill, Carroll Shartle, Edwin A. Fleishman, John K. Hemphill. Jie sukūrė vadovo elgesio aprašymo klausimyną (angl. *Leader Behavior Description Questionnaire*), skirtą vadovo elgesiui vertinti. Buvo išskirtos dvi esminės dimensijos: struktūros inicijavimas ir dėmesys žmogui (Stogdill, Coons, 1957; Hemphill ir Coons, 1957). Šį klausimyną plačiai taikė karinėse ir civilinėse organizacijose. Formą adaptavo karinių oro pajėgų vadų elgesio analizavimui (Fisher College of Business, 2024). Mičigano universitete mokslininkai Rensis Likert, Daniel Katz, Robert L. Kahn vykdė tyrimus 1947-1960 m., kurių metu buvo analizuojamas vadovų elgesys – tai buvo svarbus etapas vėlesnėms stilių tipologijoms. Šiuose tyrimuose, vykusiuose panašiu laikotarpiu, išsiskiria du vadovo elgesio tipai – jie pavaizduoti 1 paveiksle:



1 pav. Vadovo elgesio tipų schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Blake ir Mouton, 1964.

Tyrimai parodė, kad darbuotojų orientacija labiau susijusi su pasitenkinimu darbu ir našumu (Likert, 1961; Katz, Kahn, 1951; Katz, Kahn, 1978). Šie elgesio aspektai atitinka Ohajo valstijos universiteto nustatytus inicijavimo struktūros ir dėmesio aspektus. Dviejų nepriklausomų tyrėjų grupių išvadų panašumas padidino jų tyrimo patikimumą (OpenStax, 2023).

Aštuntajame dešimtmetyje J. M. Burns (1978) pristatė transformacinio ir transakcinio vadovavimo koncepciją, kuri iš esmės atnaujino diskusiją apie vadovavimo stilius. Burns (1978) transformacinį vadovą apibūdino kaip tokį, kuris įkvepia sekėjus siekti aukštesnių tikslų ir pabrėžia bendras vertybes, kuomet transakcinis vadovavimas remiasi mainų santykiais, kur tikslų pasiekimas atlyginamas konkrečia nauda. Šią idėją išplėtojo B. M. Bass ir M. Bass Bernard (1985), pasiūlę empiriškai išmatuoti transformacinės ir transakcinės vadovavimo stilių aspektus bei pridėjęs trečią stilių – laissez-faire, kuris apibūdinamas kaip pasyviausia, iš esmės „nevadovavimo“ forma. Šiuo pagrindu sukurtas pilno spektro vadovavimo modelis (angl. *Full Range Leadership Model*, toliau FRLM), tapęs vienu iš plačiausiai naudojamų vadovavimo stilių analizės pagrindų (Bass, Avolio, 1994).

Ankstesni tyrimai parodė, kad vadovavimo stilių įvairovė yra platesnė nei tik klasikiniai modeliai. XX a. antrojoje pusėje atsirado situacinės ir kontingencijos teorijos, kurios pabrėžė, kad vadovo elgesys turi būti pritaikomas prie situacijos. Pavyzdžiui, Fiedlerio kontingencijos modelis teigė, kad

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

vadovo veiksmingumą lemia suderinamumas tarp jo stiliaus ir situacijos (Fiedler, 1967), o House (1971) išplėtotas „kelio–tikslų“ modelis nurodė, kad vadovas turėtų šalinti kliūtis darbuotojams, kad šie galėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Hersey ir Blanchard (1969) situacinio vadovavimo teorija (angl. *Situational Leadership Theory*) pabrėžė, kad vadovas turėtų lanksčiai keisti savo elgesį, pritaikydamas jį prie konkrečios situacijos – darbuotojų brandos, kompetencijos ir motyvacijos lygio.

Kiek vėliau išryškėjo ir naujos kryptys, orientuotos į vadovo ir darbuotojų santykius. Viena iš jų – vadovo ir pavaldinio mainų teorija (angl. *Leader–Member Exchange Theory*), kurioje pabrėžiama, kad vadovas gali sukurti skirtingos kokybės santykius su darbuotojais, o tai lemia jų pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą (Graen, Uhl-Bien, 1995). Taip pat vis daugiau dėmesio sulaukė pasidalyta lyderystė (angl. *shared leadership*), kur vadovavimo vaidmenys pasidalijami tarp komandos narių, kas skatina inovacijas ir bendradarbiavimą (Bai, He, 2025). Tuo tarpu vadovavimas tradiciškai susijęs su formalia vadovo funkcija, kuri turi tam tikrą autoritetą ar hierarchinę galią, priima sprendimus ir kontroliuoja veiklos procesus. Vadovavimas gali apimti pasidalintos lyderystės elementus, bet pats terminas mažiau akcentuoja horizontalius pasiskirstymo procesus ir komandos narių tarpusavio įtaką (Carson, Tesluk, Marrone, 2007).

Naujausioje literatūroje atsirado ir vertybėmis grįstos kryptys – autentiškas, etiškas, tarnaujantis bei įgalinantis vadovavimas. Šie stiliai pabrėžia pasitikėjimą, skaidrumą, rūpinimąsi darbuotojų gerove bei jų įgalinimą priimti sprendimus (Towsen, Stander, van der Vaart, 2020; Edelman, Boen, Fransen, 2020). Pastaraisiais metais taip pat analizuojamas įtraukus vadovavimas, kuris siejamas su darbuotojų psichologiniu saugumu ir inovatyvumu (Li, Tang, 2022). Be to, kai kuriuose kultūriniuose kontekstuose, ypač Azijoje, išskiriamas paternalistinis vadovavimas, kurio poveikis darbuotojams gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas (Yamin, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimo teorijų raida atspindi nuolatinį mokslininkų siekį paaiškinti, kaip vadovai daro poveikį darbuotojų elgesiui, motyvacijai ir organizacijos rezultatams. Tarp daugelio vadovavimo modelių išsiskiria pilno spektro vadovavimo modelis, integruojantis transformacinio, transakcinio ir laissez-faire vadovavimo stilių elementus bei tapęs vienu plačiausiai taikomų empiriniuose tyrimuose. Šių trijų stilių formavimasis laikytinas natūraliu vadovavimo teorijų raidos etapu – nuo XX a. vidurio elgesio modelių iki šiuolaikinių, empiriškai pagrįstų koncepcijų, leidžiančių analizuoti vadovavimo poveikį darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Todėl šiame tyrime toliau išsamiai analizuojami būtent transformacinis, transakcinis ir laissez-faire vadovavimo stiliai kaip teorinis pagrindas vadovavimo ir pasitenkinimo darbu sąsajų vertinimui.

1.2.1. Transformacinis vadovavimo stilius

Transformacinis vadovavimas tapo reikšminga šiuolaikinės organizacijų vadybos kryptimi. Šį vadovavimo stilių išplėtojo J. M. Burns (1978) ir vėliau B. M. Bass su B. J. Avolio, sukūrę „pilno spektro vadovavimo“ koncepciją. Transformacinis stilius grindžiamas vadovo gebėjimu įkvėpti, perteikti aiškią viziją, motyvuoti darbuotojus ir skatinti juos siekti daugiau, nei jie patys tikėjosi (Bass, Riggio, 2006). Empiriniai tyrimai patvirtina, kad transformacinis vadovavimas stipriai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, jų įsitraukimu ir lojalumu organizacijai (Alqatawenah, 2018; Judge, Piccolo, 2004). Transformacinis vadovavimas apima keturis kertinius aspektus: idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektualinę stimuliaciją ir individualų dėmesį darbuotojams (Jiatong,

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

Wang, Alam, Murad, Gul, Gill, 2022; Alfalih, Ragmoun, 2025). Tai reiškia, kad transformacinis vadovas ne tik vadovauja, bet ir tampa pavyzdžiu, kuris kuria pasitikėjimą, motyvuoja ir palaiko darbuotojus jų profesinėje veikloje. Šio stiliaus poveikis dažnai yra stipresnis nei tradicinių, į sandorį orientuotų vadovavimo modelių, nes jis labiau remiasi vidinių motyvų stiprinimu ir prasmingo darbo kūrimu. Pavyzdžiui, nustatyta, kad transformacinis vadovavimas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu per geresnį organizacinį klimatą ir santykius, pasitikėjimą vadovu bei vidinę motyvaciją (Chen, Ding, Li, 2021; Xue, Luo, Luan, Wang, 2022). Tai reiškia, kad vadovo gebėjimas kurti viziją ir palaikyti darbuotojus tiesiogiai veikia jų emocinę būseną ir darbo patirtį.

Moksliniai tyrimai, analizavę žemės ūkio sektorių, rodo, kad transformacinis vadovavimas yra itin svarbus organizacijoms, kurių veikla priklauso nuo sezoniškumo, komandų koordinavimo ir ūkio dydžio. Jankelová et al., (2020) nustatė, kad agrosektoriuje transformacinis vadovavimas per pasitenkinimą darbu ir darbo autonomiją yra tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos rezultatais. Tai rodo, kad žemės ūkio subjektuose transformacinis vadovavimas gali būti vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių tiek darbuotojų gerovę, tiek organizacijos efektyvumą.

Plačiausiai transformacinis vadovavimas tyrinėjamas taikant daugiafaktorinį vadovavimo klausimyną (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire*, toliau MLQ), kuriuo vertinamos devynios dimensijos, iš jų penkios – transformacinio vadovavimo. Šis instrumentas laikomas pagrindu vadovavimo stilių tyrimuose, nes leidžia patikimai įvertinti transformacinio, transakcinio ir laissez-faire vadovavimo išraiškas. Tačiau pastaruoju metu diskutuojama dėl kai kurių MLQ dimensijų psichometrinių savybių. Pavyzdžiui, tyrėjai siūlo dalį dimensijų vertinti kaip formuojančias konstrukcijas, taip pat atkreipiamas dėmesys į tarpkultūrinę priemonės taikymą (Batista-Foguet, Esteve, van Witteloostuijn, 2021). Nepaisant diskusijų, naujausi tyrimai įvairiose šalyse patvirtino, kad MLQ turi prognozinį patikimumą ir yra tinkamas vertinti sąsają tarp vadovavimo ir pasitenkinimo darbu (Bajcar, Babiak, 2022). Taip pat yra ir kitų priemonių, naudojamų transformaciniam vadovavimui vertinti, pavyzdžiui, pasaulinė transformacinio vadovavimo skalė (angl. *Global Transformational Leadership Scale*, toliau GTL), kuri susideda iš 7 teiginių ir yra plačiai naudojama dėl savo patikimų psichometrinių savybių (Carless, Wearing, Mann, 2000).

Nors transformacinio vadovavimo sąsaja su darbuotojų pasitenkinimu darbu yra plačiai pagrįsta, tyrimuose išryškunami ir tam tikri apribojimai. Dalis darbų grindžiami kryžminiais pjūviais, todėl negali pilnai patvirtinti priežastinių ryšių. Be to, daugelis tyrimų remiasi darbuotojų apklausomis, todėl kyla šališkumo rizika. Vis dėlto net ir su šiais apribojimais transformacinis vadovavimas išlieka vienu stipriausių teorinių ir empirinių modelių, aiškinančių darbuotojų pasitenkinimo darbu prielaidas (Chen et al., 2021; Bajcar, Babiak, 2022). Taip pat autoriai atkreipia dėmesį, jog tolesni tyrimai turėtų daugiau dėmesio skirti ilgalaikiams stebėjimo tyrimams ir skirtingų kultūrinių kontekstų palyginimui.

1.2.2. Transakcinis vadovavimo stilius

Transakcinis vadovavimas laikomas tradiciškesne vadovavimo forma, paremta mainais tarp vadovo ir darbuotojų. Vadovas nustato aiškius tikslus, taisykles bei lūkesčius, o darbuotojai už tinkamą užduočių atlikimą gauna atlygį arba pripažinimą, tuo tarpu neatitikimai gali lemti nuobaudas (Bass, 1990). Šis stilius pilno spektro vadovavimo rėmuose veikia per dvi kertines dimensijas: sąlyginį atlygį (angl. *contingent reward*) (aiškiai apibrėžti rezultatai siejasi su aiškiai apibrėžtais paskatinimais) ir

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

valdymą pagal išimtis (aktyvų – nuolatinė stebėseną ir korekcijos; pasyvų – įsikišama tik atsiradus klaidoms). Tokia struktūra mažina vaidmenų dviprasmiškumą, palaiko standartus ir trumpuoju laikotarpiu gali skatinti efektyvumą, ypač aplinkose, kur būtina drausmė, atskaitomybė ir aiškumas (Garzón-Lasso, Serrano-Malebrán, Arenas-Arango, Molina, 2024).

Transakcinio vadovavimo poveikis dažniausiai reiškiasi per lūkesčių aiškumą, teisingai suvoktą atlygį ir nuoseklią grįžtamojo ryšio sistemą. Empiriniai tyrimai rodo, kad, esant aiškiai komunikacijai ir skaidriems kriterijams, sąlyginis atlygis siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir papildomomis pastangomis; tuo tarpu aktyvus valdymas pagal išimtis gali laiku užkirsti kelią klaidoms procesuose, kurie reikalauja didelės atitikties standartams. Kryžminio pjūvio tyrimai patvirtina šias sąsajas. Hyseni Duraku ir Hoxha (2021) Kosovo švietimo sektoriuje atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 357 mokytojai iš įvairių mokyklų, rezultatai parodė, kad mokyklų vadovų transakcinės savybės buvo reikšmingai susijusios su didesne mokytojų motyvacija dirbti. Panašiai Salameh-Ayanian, Lakkis, Jabbour Al Maalouf, Makki (2025) tyrė Libano nevyriausybinių organizacijų sektorių krizinių situacijų metu ir nustatė, kad aktyvus valdymas pagal išimtis ir sąlyginiai atlygiai buvo glaudžiai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei aukštesniais veiklos rezultatais, nes padėjo palaikyti struktūrą ir nuspėjamumą. Šie tyrimai rodo, kad transakcinio vadovavimo elementai yra reikšmingi darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, ypač kai organizacijose užtikrinamas aiškus tikslų komunikavimas ir skaidri vertinimo sistema.

Tyrimai rodo, kad transakcinis vadovavimas gali užtikrinti aukštesnį darbo našumą trumpuoju laikotarpiu, ypač kai būtina disciplina, aiškumas ir struktūra (Judge, Piccolo, 2004). Moksliniai tyrimai patvirtina, kad šis stilius taip pat turi teigiamą, nors silpną sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu, palyginti su transformaciniu vadovavimu (Alqatawenah, 2018). Garzón-Lasso et al., (2024) atlikto empirinio tyrimo Kolumbijoje, kuriame dalyvavo 577 įmonių vadovų, tyrimo rezultatai parodė, kad tiek transformacinis, tiek transakcinis vadovavimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, papildomomis pastangomis ir veiklos efektyvumu, tačiau transformacinio vadovavimo poveikis buvo žymiai stipresnis. Analogiškai sveikatos priežiūros sektoriuje, Bellali, Theodorou, Psomiadi, Konstantakopoulou, Platis, Mpouzika, Manomenidis (2024) tyrė Graikijos viešųjų ligoninių slaugytojų pasitenkinimą darbu (tyrime dalyvavo 608 slaugytojos) ir nustatė, kad transakcinis vadovavimas kartu su psichologiniu įgalinimu reikšmingai prognozavo didesnę pasitenkinimą skatinančiais darbo veiksniais (pvz., atlygiu, darbo sąlygomis) bei pasitenkinimą vadovybe. Šie rezultatai patvirtina, kad transakcinis vadovavimas, nors ir silpniau nei transformacinis, vis dėlto gali prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, ypač kontekstuose, kur svarbus struktūruotas vadovavimas ir aiškių taisyklių laikymasis.

Transakcinio vadovavimo stiliaus vertinimui dažniausiai taikomas MLQ klausimynas, kuris yra pagrindinė pilno spektro vadovavimo modelio dalis. Ši priemonė apima tris pagrindines subskales: sąlyginį atlygį, aktyvų valdymą pagal išimtis ir pasyvų valdymą pagal išimtis, ir laikoma standartu tiek akademiniuose tyrimuose, tiek praktiniuose vertinimuose (Bajcar, Babiak, 2022). Atviri psichometriniai vertinimai rodo, kad MLQ yra patikima priemonė, nors diskutuojama dėl kai kurių dimensijų pobūdžio, pavyzdžiui, ar jos turėtų būti laikomos formuojančiomis ar refleksinėmis konstrukcijomis (Batista-Foguet et al., 2021). Todėl pilno spektro vadovavimo modelio kontekste transakcinį vadovavimą patikimiausiai vertina būtent MLQ ir jo adaptuotos formos (Batista-Foguet et al., 2021; Bajcar, Babiak, 2022). Transakcinis vadovavimo stilius dažnai vertinamas taikant Podsakoff et al. (1990) sukurtą sąlyginio atlygio skalę (angl. *Contingent Reward Scale*, toliau CRS),

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

kuri apima 4 teiginius ir yra plačiai aprašyta mokslinėse publikacijose bei metodų skyriuose (Podsakoff et al., 1990).

Tyrimą dėl transakcinio vadovavimo žemės ūkio sektoriuje atliko Nyamota, Kiambi ir Mburugu (2024) Kenijoje, kurį publikavo žurnale *East African Journal of Business and Economics*. Jie ištyrė 222 vadovus ir darbuotojus iš 105 žemės ūkio įmonių, naudodami klausimynus ir regresinę analizę. Rezultatai parodė, kad transakcinis vadovavimas turi reikšmingą teigiamą poveikį įmonių veiklos rezultatams – 45 proc. organizacijų veiklos pokyčių (finansinių ir nefinansinių rezultatų) galėjo būti statistiškai paaiškinta būtent vadovų taikomu transakciniu vadovavimo stiliumi. Tai reiškia, kad aiškūs tikslai, paskatos ir taisyklių laikymasis, kurie būdingi transakciniam stiliui, padeda žemės ūkio įmonėms pasiekti geresnių veiklos rodiklių. Autoriai pabrėžia, kad šis vadovavimo stilius agrariniame sektoriuje yra svarbus ir turėtų būti sąmoningai taikomas siekiant didesnio efektyvumo.

1.2.3. Laissez-faire vadovavimo stilius

Laissez-faire stilius dažnai apibūdinamas kaip laisvojo valdymo forma, nes vadovas/lyderis sąmoningai vengia priimti sprendimus, suteikia darbuotojams visišką autonomiją ir retai įsikiša į darbo procesą (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, Hetland, 2007). Šis stilius FRLM modelyje laikomas pačia pasyviausia vadovavimo forma, daugumoje tyrimų siejamas su neigiamais rezultatais – mažesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu, prastesniu vaidmenų aiškumu bei didesne darbuotojų kaita (Judge, Piccolo, 2004). Laissez-faire stilius dažniausiai matuojamas MLQ klausimyno subskalėmis, kurios fiksuoja sprendimų vengimą, grįžtamojo ryšio stoką ir vėluojantį įsikišimą (Batista-Foguet et al., 2021; Bajcar, Babiak, 2022). Laissez-faire vadovavimo stilius dažniausiai matuojamas naudojant šias skales: vadovo vengimas suteikti atlygį (angl. *Leader Reward Omission*, toliau RO) ir vadovo vengimas taikyti bausmes (angl. *Punishment Omission*, toliau PO) pagal Hinkin ir Schriesheim (2008). Kiekvienoje skalėje po 4 teiginius, kurie atspindi pasyvų-vengiantį vadovavimą. Šios skalės yra artimos FRLM modelio laissez-faire dimensijai.

Tyrimai rodė, kad laissez-faire vadovavimo stilius dažnai lemia darbuotojų neapibrėžtumą ir nepasitenkinimą, nes trūksta krypties, grįžtamojo ryšio ir paramos (Skogstad et al., 2007). Šį tyrimą atliko Norvegijoje, tirdami 2273 įvairių organizacijų darbuotojus, ir nustatė, kad laissez-faire elgsena yra destruktiviausia vadovavimo forma, tiesiogiai susijusi su didesniu stresu ir mažesniu pasitenkinimu darbu. Sisteminių apžvalgų duomenys sveikatos priežiūros sektoriuje taip pat patvirtina, jog laissez-faire vadovavimas yra reikšmingai susijęs su žemesniu slaugytojų pasitenkinimu darbu. Specchia, Cozzolino, Carini, Di Pilla, Galletti, Ricciardi, Damiani (2021) atliko sisteminę 18 tarptautinių studijų apžvalgą, daugiausia analizuodami slaugytojų imtis iš Europos, JAV ir Azijos ligoninių, ir nustatė, kad laissez-faire vadovavimo raiška nuosekliai mažina darbuotojų pasitenkinimą ir didina kaitos ketinimus.

Vis dėlto literatūroje pasitaiko nuomonių, jog tam tikrais atvejais – kai darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos, geba savarankiškai dirbti ir vertina visišką autonomiją – šis stilius gali turėti ir teigiamų pasekmių (Goodnight, 2011). Naujesni tyrimai parodė, kad darbuotojų reakcijos į laissez-faire priklauso nuo jų gebėjimo patiems kurti darbo struktūrą. Glaas, Pham, Kuonath ir Frey (2025) Vokietijoje atliko kasdienio dienyno tyrimą, kuriame dalyvavo 127 darbuotojai iš įvairių sektorių. Per dvi darbo savaites surinkti dienos lygmens duomenys atskleidė, kad darbuotojai, kurie aktyviai

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

formavo savo darbo aplinką, galėjo neutralizuoti neigiamą laissez-faire poveikį, tačiau kiti reaguodavo pasitraukimu ir mažesniu įsitraukimu. Tyrimas publikuotas žurnale *Journal of Business and Psychology*.

Tačiau bendras mokslinių tyrimų rezultatas išlieka: laissez-faire vadovavimas dažniausiai siejamas su neigiamu darbuotojų pasitenkinimo darbu lygmeniu. Tai patvirtina ir naujesni plataus masto empiriniai tyrimai, tarp jų Kolumbijoje atliktas Garzón-Lasso et al., (2024) tyrimas, publikuotas žurnale *Frontiers in Psychology*. Tyrime dalyvavo 577 įmonių vadovai. Rezultatai parodė, kad laissez-faire stilius turėjo neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, papildomoms pastangoms ir suvoktam veiklos efektyvumui. Šis tyrimas išryškino, kad nors transformacinis ir transakcinis vadovavimas buvo susiję su teigiamais rezultatais, laissez-faire nuosekliai rodė priešingą kryptį.

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinis, transakcinis ir laissez-faire vadovavimo stiliai sudaro pilno spektro vadovavimo modelio teorinį pagrindą, suteikiantį galimybę išsamiai suprasti vadovų elgesio skirtumus bei jų poveikį darbuotojų elgsenai ir organizacijos rezultatams. Transformacinis vadovavimas išsiskiria gebėjimu įkvėpti, kurti viziją ir skatinti darbuotojų įsitraukimą bei lojalumą, o jo esminiai bruožai – autoritetas, įkvėpimas, kūrybiškumo skatinimas ir individualus dėmesys – siejami su didesniu pasitenkinimu darbu bei geresne emocine gerove. Transakcinis vadovavimas, grindžiamas aiškių taisyklių, tikslų ir sąlyginio atlygio principais, užtikrina struktūrą, veiklos kontrolę ir trumpalaikį efektyvumą, tačiau jo poveikis darbuotojų motyvacijai išlieka ribotas, jei nėra papildomas transformacijos elementais. Laissez-faire stilius, priešingai, pasižymi pasyvumu ir vadovo įsitraukimo stoka, todėl dažniausiai siejamas su mažesniu pasitenkinimu darbu, vaidmenų neapibrėžtumu ir didesne darbuotojų kaita. Taigi šių trijų stilių analizė atskleidžia, kad efektyvus vadovavimas priklauso nuo gebėjimo derinti transformacinius ir transakcinius elementus bei vengti pasyvaus vadovavimo. Ši teorinė analizė sudaro prielaidas tolesniam tyrimui, siekiant nustatyti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu konkrečiame – žemės ūkio – sektoriaus kontekste.

1.3. Pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai

1.3.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Darbuotojų pasitenkinimo darbu klausimas jau kelis dešimtmečius yra plačiai nagrinėjamas organizacinės elgsenos tyrimuose. Tai susiję su tuo, kad darbuotojas laikomas pagrindiniu organizacijos veiklos elementu, jungiančiu vidinius ir išorinius veiksnius į visumą. Kiekvieno darbuotojo indėlis yra svarbus, todėl organizacijos sėkmė didele dalimi priklauso nuo dirbančiųjų požiūrio į darbą bei jų patirties. Mokslinėje literatūroje pateikiama daug pasitenkinimo darbu sampratos apibrėžimų. Vienas iš dažniausiai cituojamų nusako pasitenkinimą darbu kaip būseną, atsiskleidžiančią darbuotojo teigiamomis emocijomis darbe, konstruktyviais tarpusavio santykiais bei individualaus darbo ar profesinės patirties vertinimu (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Panašiai Wang, Jin, Wang, Zhao, Sang, Yuan (2020) apibrėžia pasitenkinimą darbu kaip laipsnį, kuriuo darbuotojai savo darbą vertina teigiamai arba neigiamai, pabrėždami emocinį ir kognityvinį vertinimo pobūdį. Pasitenkinimas darbu laikomas viena reikšmingiausių organizacinės elgsenos dimensijų, nuosekliai analizuojama tiek klasikiniuose, tiek šiuolaikiniuose vadybos tyrimuose. Ši sąvoka dažniausiai apibrėžiama kaip teigiamas arba neigiamas darbuotojų požiūris į savo darbą, kylantis iš darbo sąlygų,

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

užduočių pobūdžio, tarpusavio santykių su vadovais ir kolegomis bei asmeninių lūkesčių atitikimo realiai patirčiai (Locke, 1976; Spector, 1997). Kitaip tariant, pasitenkinimas darbu atspindi, kiek darbuotojai yra patenkinti savo profesine veikla, ir glaudžiai siejasi su jų emocine būsena, motyvacija bei įsipareigojimu organizacijai. Norint palyginti, ar daugelis autorių pasitenkinimo darbu sampratą aiškina vienodai, 1.3.1. lentelėje pateikiama skirtingų mokslininkų sampratų analizė.

1.3.1. lentelė

Pasitenkinimo darbu samprata	
Autoriai	Apibrėžimai
Jucevičienė, 1996	Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą, tad šis rinkinys yra dinamiškas.
Brief, Weiss, 2002	Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo vidinė būsena, atspindinti jo emocinį ir kognityvinį darbo patirties vertinimą, kuris gali svyruoti nuo teigiamos iki neigiamos.
Marčinskas, Šikšnelytė, 2002	Pasitenkinimas darbu apima įvairių darbo aspektų įvertinimą ir sudaro vieningą, integruotą visumą.
Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, Hunt, 2011	Pasitenkinimas darbu lemia žmogaus patiriamas teigiamas ar neigiamas emocijas, susijusias su jo darbu. Tai yra gana pastovi nuostata arba emocinė reakcija į atliekamas užduotis bei fizines ir socialines darbo sąlygas.
Viningienė, 2012	Tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą.
Tsounis, Niakas, Sarafis, 2017	Pasitenkinimas darbu – tai teigiama asmeninė darbo ar su darbu susijusių patirčių suvokimas.
Tang, Shao, Chen, 2019	Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo jausmai ir reakcijos į tokias darbo sritis kaip pats darbas, darbo patirtys ir darbo aplinka.
Wang, Jin, Wang, Zhao, Sang, Yuan, 2020	Pasitenkinimas darbu – tai laipsnis, kuriuo darbuotojai savo darbą vertina teigiamai ar neigiamai (pozityviai ar negatyviai).
Qiu, Li, Li, He, Ouyang, Luo, Xiao, 2021	Pasitenkinimas darbu – tai individo jausmas apie savo darbą.
Karaferis, Aletras, Niakas, 2022	Pasitenkinimas darbu – tai teigiama emocinė būsena, kylanti įvertinus savo darbą ar darbo patirtis.
Montuori, Sorrentino, Sarnacchiario, Di Duca, Nardo, Ferrante, Nardone, 2022	Pasitenkinimas darbu – kaip maloni arba teigiama emocinė būsena, kylanti iš savo profesinės patirties ir atliekamo darbo vertinimo.
Kallerhult, Hermansson, Norström, Hilli, Rennemo Vaag, Bölenius, 2024	Pasitenkinimas darbu – tai maloni emocinė būsena, kylanti tada, kai individo darbas dera su jo profesinėmis vertybėmis ir standartais.
Kim, Kim, Lee, 2024	Pasitenkinimas darbu – tai norimų poreikių darbo aplinkoje patenkinimas ir palanki emocinė reakcija į darbo sąlygas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Išanalizavus 1.3.1. lentelę galima matyti, kad dauguma autorių sutaria dėl esminio bruožo – pasitenkinimas darbu yra susijęs su darbuotojo emocijomis ir jausmais, tai emocinė reakcija į darbą ar darbo patirtis (Jucevičienė, 1996; Viningienė, 2012; Tsounis et al., 2017; Tang et al., 2019; Qiu et al., 2021; Karaferis et al., 2022; Montuori et al., 2022). Dalis autorių pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu gali apimti tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas (Jucevičienė, 1996; Schermerhorn et al., 2011; Wang et al., 2020). Be to, išryškintas šio reiškinio dinamiškumas – pasitenkinimas darbu nėra statiška būsena, bet gali kisti priklausomai nuo darbo sąlygų ar patirčių (Jucevičienė, 1996; Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

Tačiau analizuojant pasitenkinimo darbu sampratą galima matyti ir tam tikrų skirtumų tarp autorių. Kai kurie autoriai pasitenkinimą darbu apibrėžia plačiau – kaip integralų dydį, sudarytą iš įvairių darbo aspektų (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002) arba kaip procesą, priklausančią nuo darbo vertybių atitikimo (Kallerhult Hermansson et al., 2024). Schermerhorn et al., (2011) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip gana pastovią nuostatą, o Jucevičienė (1996) bei Marčinskas ir Šikšnelytė (2002) pabrėžia jo dinamiškumą. Brief ir Weiss (2002) išryškina, kad pasitenkinimas darbu apima ne tik emocinę, bet ir kognityvinę dimensiją, o naujesnės literatūros autoriai, tokie kaip Kim et al., (2024), labiau akcentuoja darbo sąlygų ir poreikių atitikimo svarbą.

Apibendrinant 1.3.1. lentelėje pateiktus apibrėžimus galima matyti, kad pasitenkinimas darbu yra daugiasluksnis reiškinys, apimantis įvairius darbuotojo santykio su darbu aspektus. Todėl tikslinga pereiti prie plačiau taikomų teorinių modelių raidos bei veiksmų analizės 1.3.2. poskyryje.

1.3.2. Pasitenkinimo darbu teorijų raida ir veiksniai

Pasitenkinimo darbu tyrimai yra viena iš seniausių ir plačiausiai nagrinėjamų organizacinės psichologijos bei vadybos sričių. Šios sampratos teorinė raida atskleidžia, kaip kito požiūris į darbuotojo ir darbo santykį – nuo poreikių tenkinimo, vertybių atitikimo, socialinių bei emocinių veiksmų iki daugiamatės dimensijų, leidžiančių vertinti skirtingus darbo aspektus.

Pasitenkinimo darbu konceptas literatūroje aiškinamas kaip darbuotojo emocinė ar kognityvinė reakcija į darbo turinį, sąlygas ir patirtį. Kai kurie autoriai pabrėžia šio reiškinio dinamiškumą (Jucevičienė, 1996), kiti – platesnį, įvairius darbo aspektus apimančią vertinimą (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002). Pasitenkinimas darbu dažnai apibrėžiamas kaip teigiama emocinė būseną, kylanti tada, kai darbas atitinka darbuotojo lūkesčius ir poreikius (Tsounis et al., 2017; Karaferis et al., 2022). Naujausi tyrimai išryškina darbo ir profesinių vertybių suderinamumo bei poreikių patenkinimo svarbą šiai būsenai (Kallerhult Hermansson et al., 2024; Kim et al., 2024).

Maslow (1943) poreikių hierarchijos teorija laikoma viena iš klasikinių turinio teorijų, padėjusių pagrindą vėlesniems pasitenkinimo darbu modeliams. Nors ši teorija nėra tiesiogiai skirta pasitenkinimo darbu analizei, ji dažnai minima kaip bendras žmogaus motyvacijos pagrindas. Jos išskirti poreikių lygiai (fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos) vėliau tapo svarbia atrama Herzbergo dviejų veiksmų teorijai, kuri detaliau paaiškino, kaip skirtingi darbo aspektai veikia pasitenkinimą darbu. Ankstyvieji modeliai daugiausia dėmesio skyrė tam, ką darbas duoda darbuotojui, pavyzdžiui, Herzbergo dviejų veiksmų teorija skyrė motyvuojančius ir higieninius veiksmus kaip pagrindinius pasitenkinimo šaltinius (Black, Bright, Gardner, Hartmann, Lambert, Leduc, Weiss, 2019; Herzberg, 2019).

Vėlesnėse teorijose pasitenkinimas darbu imtas nagrinėti kaip dinamiškas procesas, priklausančias ne tik nuo darbo turinio, bet ir nuo organizacinio konteksto, socialinių sąveikų bei darbuotojų asmeninių lūkesčių. Taigi ši konstrukcija šiandien suprantama ne tik kaip individuali emocinė būseną, bet ir kaip daugiamatė sistema, daranti poveikį organizaciniam įsitraukimui, produktyvumui ir darbuotojų kaitai (Spector, 1997; Karaferis et al., 2022).

Galima teigti, kad pasitenkinimo darbu teorijos vystėsi nuo paprastų poreikių tenkinimo modelių iki daugiamatės, kompleksinės konstrukcijos, kurioje svarbų vaidmenį atlieka tiek individualūs, tiek

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

organizaciniai veiksniai. 1.3.2. lentelėje pateikiamos pagrindinės ir dažniausiai moksliniuose darbuose naudojamos pasitenkinimo darbu teorijos, taip pat kryptys, jų autoriai, esmė ir raidos seka.

1.3.2. lentelė

Pasitenkinimo darbu teorijų raida			
Teorijos kryptis	Teorija	Idėja	Autoriai
Turinio	Poreikių hierarchijos teorija (angl. <i>Maslow's hierarchy of needs</i>)	Darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą lemia poreikių tenkinimas nuo bazinių (fiziologinių) iki aukščiausių (saviraiškos).	Maslow, 1943
Turinio	Dviejų veiksnių teorija (angl. <i>Two-Factor Theory</i>), dar vadinama Motyvacijos–higienos teorija (angl. <i>Motivation-Hygiene Theory</i>)	Pasitenkinimą kelia motyvatoriai (darbo prasmė, pasiekimai), o higieniniai veiksniai (atlygis, sąlygos) tik apsaugo nuo nepasitenkinimo.	Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959
Procesinė	Lūkesčių teorija (angl. <i>Expectancy Theory</i>)	Pasitenkinimas ir motyvacija kyla iš darbuotojo lūkesčių, pastangų–rezultatų ryšio ir numatomos naudos vertės.	Vroom, 1964
Vertinimo	Vertybių–lūkesčių neatitikimo teorija (angl. <i>Value-Percept Theory</i>)	Pasitenkinimas atsiranda, kai darbo realybė atitinka darbuotojo vertybes ir lūkesčius.	Locke, 1976
Procesinė	Socialinės informacijos apdorojimo teorija (angl. <i>Social Information Processing Theory</i>)	Pasitenkinimą formuoja ne tik darbo turinys, bet ir socialinės užuominos – kolegų, vadovų, kultūros vertinimai.	Salancik, Pfeffer, 1978
Procesinė	Afektinė įvykių teorija (angl. <i>Affective Events Theory</i>)	Kasdieniai įvykiai sukelia emocijas, kurios lemia pasitenkinimą; ryšys su sveikata, gyvenimo kokybe ir darbuotojų kaita.	Weiss, Cropanzano, 1996

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš 1.3.2. lentelėje pateiktos pasitenkinimo darbu teorijų raidos matyti, kad šio koncepto samprata kito kartu su vadybos ir organizacinės psichologijos mokslo plėtra. Ankstyvosios turinio teorijos, tokios kaip Maslow (1943) poreikių hierarchija, parodė, kad darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą galima aiškinti kaip procesą, kylantį nuo bazinių fiziologinių poreikių tenkinimo iki aukštesniųjų – pripažinimo ir savirealizacijos. Nors ši teorija nėra tiesioginė pasitenkinimo darbu koncepcija, ji padėjo pagrindą vėlesniems modeliams. Herzberg (1959) dviejų veiksnių modelis šią logiką išplėtė, aiškiai atskirdama vidinius (motyvatorius) ir išorinius (higieninius) šaltinius, kurie skatina arba slopina pasitenkinimą darbu.

Procesinės teorijos pakrypo nuo poreikių analizės prie pažintinių vertinimo procesų. Vroom (1964) lūkesčių teorijoje pabrėžiama, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jų suvokiamas pastangų–rezultatų ryšys, rezultatų naudingumas ir šių rezultatų vertė (valentingumas). Locke (1976) vertybių–lūkesčių neatitikimo teorija perorientavo dėmesį į darbuotojo vertybių bei lūkesčių ir darbo realybės atitikimą, pabrėždama kognityvinę vertinimo dimensiją. Socialinės informacijos apdorojimo teorija (Salancik, Pfeffer, 1978) papildė šį supratimą, teigdama, kad pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo individualių vertinimų, bet ir nuo organizacinio konteksto bei socialinių užuominų, tokių kaip organizacijos kultūra ar kolegų ir vadovų siunčiami signalai, formuojantys darbuotojų nuostatas.

Afektinės teorijos dar labiau išplėtė šią sampratą. Afektinė įvykių teorija (Weiss, Cropanzano, 1996) pabrėžia, kad kasdieniai darbo įvykiai bei jų sukeltos emocijos lemia darbuotojų pasitenkinimo lygį, kuris glaudžiai susijęs su psichologine gerove, įsitraukimu ir darbuotojų kaita. Montuori et al., (2022)

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų emocinės reakcijos į kasdienius darbo įvykius tiesiogiai susijusios su bendru pasitenkinimu darbu bei ilgalaikiu įsipareigojimu organizacijai.

Išanalizavus pagrindines pasitenkinimo darbu teorines kryptis, svarbu pažvelgti į šiuolaikinius modelius, kurie leidžia plačiau suprasti šio reiškinio struktūrą ir sąsają su organizaciniu kontekstu. Skirtingai nei klasikinės teorijos, šiuolaikiniai modeliai pabrėžia daugiamatį pasitenkinimo darbu pobūdį, asmenybės bruožų, darbo aplinkos ir vertybių suderinamumo svarbą bei organizacinių išteklių įtaką. Toliau pateiktoje 1.3.3. lentelėje apibendrintai pateikti pagrindiniai modeliai, tyrinėjami mokslinėje literatūroje.

1.3.3. lentelė

Šiuolaikiniai ir integruoti pasitenkinimo darbu modeliai			
Modelis/koncepcija	Kategorija	Pagrindinė idėja	Autoriai
Daugiamatis pasitenkinimo darbu modelis (angl. <i>Job Satisfaction Survey</i> , toliau JSS)	Daugiamatė koncepcija / matavimo instrumentas	Pasitenkinimas atsiranda, kai darbo realybė atitinka darbuotojo vertybes ir lūkesčius	Spector, 1985
Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (angl. <i>Job Demands–Resources model</i> , toliau JD-R)	Integruotas / šiuolaikinis modelis	Pasitenkinimą darbu lemia darbo reikalavimų ir išteklių balansas; (parama, savarankiškumas) mažina stresą ir didina pasitenkinimą.	Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001; Bakker ir Demerouti, 2017
Asmens ir aplinkos suderinimo modelis (angl. <i>Person–Environment Fit Model</i> , toliau P-E Fit)	Integruotas / šiuolaikinis modelis	Pasitenkinimas darbu atsiranda, kai darbuotojo vertybės ir poreikiai dera su organizacijos aplinka bei galimybėmis.	Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005
Integruotas modelis (angl. <i>Core Self-Evaluations Model</i> , toliau CSE)	Integruotas / dispozicinis modelis	Asmenybės bruožai (savivertė, emocinis stabilumas) tiesiogiai veikia darbuotojo pasitenkinimą darbu.	Judge, Bono, Erez Locke, 2005

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pateikti 1.3.3. lentelėje modeliai išplečia klasikinį pasitenkinimo darbu aiškinimą, pabrėždami įvairius aspektus, lemiančius šio reiškinio formavimąsi. JSS modelis (Spector, 1985) pasitenkinimą darbu traktuoja kaip daugiamatį konstrukta, sudarytą iš kelių tarpusavyje susijusių dimensijų, tokių kaip atlygis, darbo sąlygos, vadovavimas, kolegų santykiai ir kt. Toks požiūris leidžia ne tik vertinti bendrą darbuotojų pasitenkinimą, bet ir nustatyti konkrečias darbo sritis, kurios turi didžiausią įtaką jų nuostatoms bei elgesiui.

JD–R modelis (Demerouti et al., 2001; Bakker, Demerouti, 2017) išryškina darbo reikalavimų ir išteklių sąveiką, pabrėždamas, kad pasitenkinimo lygį lemia ne tik darbo savybės, bet ir organizaciniai bei asmeniniai ištekliai, mažinantys perdegimo riziką ir stiprinantys motyvaciją. CSE modelis (Judge et al., 2005) orientuojasi į asmenybės branduolinių vertinimų – savigarbos, kontrolės lokuso, emocinio stabilumo ir saviveiksmingumo – vaidmenį, kuris daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu per jų nuostatų ir vertinimų prizmę. Tuo tarpu P–E Fit modelis (Kristof-Brown et al., 2005) pabrėžia darbuotojo ir organizacinės aplinkos suderinamumo svarbą, akcentuodamas, kad vertybių, gebėjimų ir darbo aplinkos atitikimas lemia didesnę pasitenkinimą ir įsitraukimą.

Šių modelių tinkamumą patvirtina ir empiriniai tyrimai įvairiuose sektoriuose bei šalyse. Pavyzdžiui, Tsounis et al. (2017) Graikijos sveikatos priežiūros sektoriuje nustatė, kad JSS dimensijos, tokios kaip vadovo parama ir darbo turinys, yra vieni svarbiausių pasitenkinimo darbu prognozės veiksnių.

Tai rodo, kad šiuolaikiniai modeliai leidžia ne tik įvertinti bendrą pasitenkinimo lygį, bet ir identifikuoti konkrečias darbo sritis, kurias galima tobulinti siekiant aukštesnio darbuotojų pasitenkinimo. Apibendrinant galima teigti, kad šie modeliai leidžia pažvelgti į pasitenkinimą darbu kaip į daugiasluoksnį reiškinių, kuriame susipina individualūs, darbo aplinkos ir organizaciniai veiksniai, ir sudaro teorinį pagrindą tolesnei pasitenkinimo darbu veiksmų analizei, kurioje atskleidžiama, kokie konkretūs elementai lemia darbuotojų pasitenkinimo lygį skirtinguose kontekstuose.

Remiantis mokslinės literatūros analize, darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia įvairūs tarpusavyje susiję veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į tris pagrindines grupes:

1. Organizaciniai ir vadovavimo veiksniai yra vieni stipriausių pasitenkinimo darbu šaltinių. Specchia et al. (2021) nustatė, kad vadovavimo stilius nuosekliai siejasi su slaugytojų pasitenkinimu darbu: transformacinis, autentiškas ir tarnaujantis vadovavimas dažniausiai yra teigiamai susiję su pasitenkinimu, o pasyvus/laissez-faire – neigiamai. Tyrimas taip pat pabrėžė darbo aplinkos svarbą – aiškių procesų, saugių fizinių sąlygų, organizacinės paramos bei kultūros, kurie mažina įtampą ir didina darbuotojų gerovę. Panašiai Tsounis et al. (2017) Graikijos sveikatos priežiūros sektoriuje atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimą lemia vadovų parama, darbo turinio įdomumas ir socialinis kapitalas, susijęs su pasitikėjimu bei bendradarbiavimu organizacijoje. Šie rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo darbo turinio ar vadovavimo stiliaus, bet ir nuo platesnio organizacinio bei socialinio konteksto, kuris formuoja darbuotojų emocinę būseną.
2. Darbo turinio ypatumai ir išteklių prieinamumas yra esminiai darbuotojų pasitenkinimo veiksniai. Montuori et al., (2022) apžvalgoje išskyrė, kad darbuotojų pasitenkinimą didina darbo prasmė ir įdomumas, autonomija, užduočių aiškumas, karjeros galimybės bei atlygio teisingumas. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie patiria prasmingą darbą, gauna konstruktyvų vadovo grįžtamąjį ryšį ir turi galimybių tobulėti, dažniau išreiškia aukštesnį pasitenkinimą. Tuo tarpu perteklinė darbo apkrova, riboti resursai ir mažos sprendimų priėmimo galios siejasi su žemesniu pasitenkinimu darbu bei didesniais kaitos ketinimais.
3. Darbuotojo pasitenkinimą darbu lemia poreikių ir darbo sąlygų sąveika bei santykiai su kolegomis ir vadovais. Kim et al. (2024) atliktas tyrimas su 280 naujai įsidarbinusių slaugytojų Pietų Korėjos sveikatos priežiūros sektoriuje parodė, kad fizinių darbo sąlygų kokybė, poreikių atitikimas darbo aplinkoje ir palaikantys santykiai su kolegomis sudaro pagrindą emociniam stabilumui, prognozuoja aukštesnį pasitenkinimą darbu ankstyvoje karjeros stadijoje ir lemia ilgalaikį įsipareigojimą profesijai. Tuo tarpu Tang et al. (2019) tyrimas Kinijoje su 266 darbuotojais atskleidė, kad pasitenkinimo darbu dimensijos, ypač atlygis ir darbo aplinka, patikimai siejosi su inovatyviu elgesiu, nes sustiprino darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Šie rezultatai patvirtina, kad pasitenkinimas darbu yra ne tik individuali emocinė būseną, bet ir kompleksinis reiškinys, kuris grindžia darbuotojų lojalumą bei organizacinį inovatyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimo darbu teorijų raida aiškiai atskleidžia šio reiškinio evoliuciją – nuo ankstyvųjų poreikių tenkinimo modelių iki šiuolaikinių, kompleksinių ir daugiamačių konstrukcijų, apimančių emocinius, kognityvinius bei organizacinius aspektus. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu vertinamas ne tik kaip individuali darbuotojo reakcija į darbo aplinką, bet ir kaip vienas svarbiausių organizacinės sėkmės bei vadovavimo efektyvumo rodiklių. Empiriniai 2017–2024 m. laikotarpio tyrimai įvairiuose

sektoriuose patvirtina, kad pasitenkinimas darbu yra daugiasluoksnis reiškinys, kurį lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Darbuotojų emocinę būseną ir pasitenkinimą formuoja darbo turinio prasmė, motyvacija, vadovų palaikymas, darbo sąlygų kokybė, atlygio sistema bei socialinio kapitalo stiprumas. Tai leidžia daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu yra ne tik subjektyvi nuostata, bet ir reikšmingas organizacinės elgsenos bei ilgalaikio darbuotojų įsitraukimo rodiklis, glaudžiai susijęs su inovatyvumu ir įsipareigojimu organizacijai.

1.3.3. Pasitenkinimo darbu matavimo instrumentai

Pasitenkinimo darbu tyrimuose vienas svarbiausių klausimų yra tinkamų matavimo priemonių pasirinkimas. Per kelis dešimtmečius buvo sukurta daug instrumentų, tačiau labiausiai paplitę yra keli klausimynai, kurie nuosekliai naudojami tiek teoriniuose, tiek empiriniuose tyrimuose. Jie leidžia ne tik įvertinti bendrą darbuotojų nuostatą į darbą, bet ir išskirti atskirus pasitenkinimo aspektus, tokius kaip atlygis, darbo sąlygos, vadovo palaikymas ar santykiai su kolegomis. Plačiai taikomi yra darbo aprašo indeksas (angl. *Job Descriptive Index*, toliau JDI), Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas (angl. *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, toliau MSQ), pasitenkinimo darbu apklausa (angl. *Job Satisfaction Survey*, toliau JSS) bei kiti.

1. JDI, sukurtas Smith (1969), yra vienas seniausių ir plačiai naudotų pasitenkinimo darbu klausimynų. Jis matuoja penkis pagrindinius aspektus: pasitenkinimą darbo turiniu, vadovu, bendradarbiais, atlygiu ir paaugstinimo galimybėmis. Klausimynas vertingas tuo, kad sudarė galimybę atskirti skirtingus darbo aspektus, tačiau kartu sulaukė kritikos dėl gana siauro apibrėžimo bei riboto tinkamumo įvairiose kultūrose ir sektoriuose. JDI ilgą laiką išliko pagrindiniu tyrimų instrumentu, kuris suformavo daugialypio pasitenkinimo darbu vertinimo tradiciją. Šis klausimynas nėra laisvai prieinamas, tačiau Boulino Grino valstijos universitetas (angl. *Bowling Green State University*) suteikia leidimą jį naudoti nemokamai moksliniais ir edukaciniais tikslais, gavus oficialų leidimą.

Tasios ir Giannouli (2017) Graikijoje adaptavo JDI ir patvirtino jo validumą bei penkių dimensijų struktūrą, atskleidusią aukštą vidinį nuoseklumą. Panašiai metaanalizė, atlikta Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim ir Carson (2002), apžvelgusi beveik du tūkstančius koreliacijų, patvirtino stiprią JDI konstrukto validumą bei jo gebėjimą nuosekliai prognozuoti įvairius organizacinės elgsenos rodiklius.

2. MSQ, sukurtas Weiss, Dawis, England ir Lofquist (1967), suteikė galimybę matuoti tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu. Klausimynas apima tokius aspektus kaip darbo prasmė, pasiekimai, kūrybiškumas (vidiniai veiksniai) bei atlygis, darbo sąlygos, vadovo politika (išoriniai veiksniai). MSQ išsiskiria tuo, kad gali būti naudojamas tiek trumpa (20 teiginių), tiek ilga (100 teiginių) forma, suteikdamas lankstumo tyrimuose. Šis instrumentas itin populiarus socialinių mokslų tyrimuose, nes padeda atskleisti, kad pasitenkinimas darbu nėra vien emocinė būsena, bet daugiamatis reiškinys, susijęs su darbuotojų poreikių tenkinimu. Šis klausimynas nėra visiškai laisvai prieinamas, tačiau Minesotos universitetas (angl. *University of Minnesota*) leidžia jį naudoti nemokamai nekomerciniais moksliniais ir edukaciniais tikslais, gavus leidimą iš Profesinės psichologijos tyrimų (angl. *Vocational Psychology Research*) grupės.

MSQ dimensijos prognozuoja bendrą pasitenkinimą darbu ir leidžia nustatyti, kurie darbo aspektai (atlygis, sąlygos, santykiai) daro didžiausią įtaką bendram vertinimui (Bello, Adewole, Afolabi, 2020). Tai rodo, kad MSQ išlieka aktualus ir lanksčiai pritaikomas skirtinguose sektoriuose bei kultūriniuose kontekstuose.

3. JSS, sukurtas Spector (1997), yra vienas iš plačiausiai naudojamų šiuolaikinių instrumentų, skirtų darbuotojų pasitenkinimui vertinti. Jis matuoja devynias dimensijas: pasitenkinimą atlygiu, paaukštinimo galimybėmis, priežiūra (vadovo parama), pašalinėmis naudomis, atlygio politika, bendradarbiavimu su kolegomis, darbo turiniu, komunikacija ir darbo sąlygomis. JSS yra ypač reikšmingas tuo, kad buvo sukurtas pritaikyti įvairiose organizacijose ir sektoriuose, todėl plačiai taikomas tarptautiniuose tyrimuose. Empiriniai duomenys patvirtino jo patikimumą ir validumą sveikatos priežiūros, švietimo, gamybos bei paslaugų sektoriuose. Be to, JSS suteikia galimybę analizuoti tiek bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu, tiek atskiras jo dimensijas, kas leidžia nustatyti konkrečias tobulintinas organizacijos sritis.

JSS sudaro 36 teiginiai, sugrupuoti į 9 dimensijas: atlygis, paaukštinimo galimybės, priežiūra (vadovo elgsena), darbo sąlygos, bendradarbiavimas su kolegomis, darbo turinys, komunikacija, papildomi privalumai bei organizacijos politika. Šios dimensijos leidžia įvertinti tiek bendrą pasitenkinimo darbu lygį, tiek atskirų darbo aspektų įtaką darbuotojų nuostatoms (Spector, 1997).

Vienas iš JSS privalumų yra jo psichometrinis patikimumas – įvairiose kultūrinėse aplinkose atlikti tyrimai patvirtino tinkamą vidinį suderinamumą bei konstrukcinį validumą. Tai leido JSS tapti universaliu instrumentu, naudojamu švietimo, sveikatos priežiūros, viešojo administravimo ir verslo sektoriuose (Tsounis et al., 2017; Montuori et al., 2022). Be to, metodas išsiskiria prieinamumu – jis gali būti nemokamai naudojamas nekomerciniais, moksliniais ir edukaciniais tikslais, todėl plačiai taikomas akademiniuose tyrimuose.

Dar vienas svarbus aspektas – JSS lankstumas, leidžiantis tyrėjams analizuoti tiek bendrą pasitenkinimo lygį, tiek specifines dimensijas, pavyzdžiui, atlygio ar vadovo paramos poveikį darbuotojų motyvacijai, inovatyvumui ar organizaciniam įsipareigojimui (Tang et al., 2019; Kim et al., 2024). Tai daro JSS itin tinkamą instrumentą tyrimuose, kur siekiama identifikuoti konkrečius darbo veiksnius, turinčius didžiausią reikšmę darbuotojų pasitenkinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad JDI, MSQ ir JSS klausimynai yra plačiausiai taikomi darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo instrumentai, pasižymintys aukštu psichometrinio patikimumu ir pritaikomumu įvairiuose sektoriuose bei kultūriniuose kontekstuose. JDI įtvirtino daugiapakopį pasitenkinimo darbu matavimo principą, MSQ leidžia atskirti vidinį ir išorinį pasitenkinimo aspektus, o JSS išsiskiria savo universalumu ir aiškiai struktūruotų dimensijų vertinimu. Nors kiekvienas iš šių instrumentų turi tam tikrų ribotumą, empirinių tyrimų rezultatai patvirtina jų validumą ir tinkamumą tarpkultūriniuose bei sektoriniuose tyrimuose. Todėl šie klausimynai išlieka pagrindiniais mokslinio tyrimo įrankiais, leidžiančiais patikimai vertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jo sąsajas su kitais organizacinės elgsenos veiksniais.

2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – išanalizavus teorinius vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu konceptus, ištirti vadovavimo stiliaus sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Teorinis pagrindas. Tyrimo metodologija remiasi šiomis esminėmis teorinėmis kryptimis ir požiūriais:

Pirma, vadovavimo stilių samprata grindžiama prielaida, kad skirtingi vadovavimo stiliai turi tiesioginę sąsają su darbuotojų emocine būseną, įsitraukimu ir pasitenkinimu darbu (Lewin et al., 1939; Bass, Avolio, 1994; Graen, Uhl-Bien, 1995). Transformacinis vadovavimas siejamas su įkvėpiančiu, vertybėmis grįstu vadovo elgesiu, transakcinis – su mainų principais grįstu sąveikos modeliu, o laissez-faire apibūdina pasyvų ar vengiantį vadovavimą, turintį neigiamą poveikį darbuotojų rezultatams.

Antra, tyrimas remiasi pasitenkinimo darbu teorijomis, ypač turinio ir procesinėmis teorijomis, kurios aiškina, kad darbuotojų pasitenkinimą lemia poreikių tenkinimas, vertybių ir lūkesčių atitikimas darbo realybei bei socialinės ir emocinės sąveikos darbo aplinkoje (Maslow, 1943; Herzberg, 1959; Locke, 1976; Salancik, Pfeffer, 1978). Šių teorijų pagrindu formuojamos prielaidos, kad vadovavimo stilius gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui.

Tyrimo dizainas. Tyrimas atliktas taikant kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą. Šis metodas suteikia galimybę per santykinai trumpą laiką surinkti patikimus duomenis iš didesnės respondentų grupės, klausimai pateikiami struktūruotai ir vienodai visiems dalyviams, o atsakymų analizė leidžia objektyviai įvertinti sąsają tarp kintamųjų (Bryman, 2016; Taherdoost, 2016). Vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu tyrimas yra sudėtingas procesas, todėl, kaip pažymi Kardelis (2002), socialiniuose tyrimuose tikslinga remtis trianguliacijos principu, leidžiančiu reiškinį vertinti iš kelių perspektyvų. Tyrime taikomas vienas pagrindinis metodas – kiekybinė apklausa.

Vadovavimo stilių vertinimo instrumentai

Tyrimo vadovavimo stiliai vertinami taikant tris plačiai mokslinėje literatūroje taikomus ir psichometriškai patikrintus klausimynus:

- Transformaciniam vadovavimui – Carless et al. (2000) sukurtos GTL skalės iš 7 teiginių, vertinančių vadovo gebėjimą įkvėpti, palaikyti darbuotojus, skatinti jų įsitraukimą bei komunikuoti aiškią viziją. Teiginiai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“). Leidimas naudoti klausimyną suteiktas (1 priedas).
- Transakciniam vadovavimui – Podsakoff et al. (1990) sukurtos CRS skalės iš 4 teiginių, vertinančių vadovo elgesį, kai nustatomi tikslai ir atlygis už jų pasiekimą. Teiginiai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“). Dėl leidimo naudoti akademinius tikslais prašymas buvo išsiųstas (2 priedas), tačiau atsakymas nebuvo gautas.

- Laissez-faire vadovavimui – Hinkin ir Schriesheim (2008) sukurtos RO ir PO skalės, po 4 teiginius kiekvienoje, vertinančios pasyvų-vengiantį vadovavimą per atlygio ir baudmės vengimo aspektus.

Teiginiai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę nuo 1 („visiškai nebūdinga“) iki 5 („labai būdinga“). Dėl leidimo naudoti akademiniiais tikslais prašymas buvo išsiųstas (3 priedas), tačiau atsakymas nebuvo gautas.

Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo instrumentas

Pasitenkinimui darbu matuoti taikytas Spector (1994) sukurtas JSS klausimynas, apimantis devynias dimensijas: darbo užmokestį, skatinimo galimybes, vadovo priežiūrą, bendradarbiavimą, darbo turinį, komunikaciją, organizacinę politiką, darbo sąlygas ir papildomus privalumus. Klausimynas sudarytas iš 36 teiginių (po 4 kiekvienai dimensijai), vertinamų pagal 6 balų Likerto skalę. Tyrime naudojamas Loretos Gustainienės (2006, patikslintas vertimas: L. Gustainienė, J. Liesienė, R. Kern, 2009) parengtas lietuviškas JSS vertimas, kuris buvo empiriškai patikrintas Lietuvos darbuotojų imtyse ir pasižymi aukštu vidiniu patikimumu. Tai rodo, kad klausimynas yra validuotas lietuvių kalba ir tinkamas taikyti socialinių mokslų tyrimuose Lietuvos kontekste. Leidimas naudoti klausimyną suteiktas (4 priedas). JSS yra plačiai taikomas įvairiuose sektoriuose ir šalyse (Tsounis et al., 2017; Montuori et al., 2022), todėl šis instrumentas užtikrina tiek tarptautinį metodologinį palyginamumą, tiek psichometrinį patikimumą, vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu įvairiose organizacijose.

Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimo naudoti metodai atitinka pasirinktą tyrimo tikslą ir uždavinius. Duomenys rinkti taikant anketinę apklausą ir kiekybinę statistinę duomenų analizę. Apklausos metodas leidžia standartizuotai surinkti informaciją apie vadovavimo stilius ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Duomenų matematinei analizei atlikti naudoti Microsoft Office Excel 2016 ir IBM SPSS Statistics 23.0 programiniai paketai, taikant aprašomosios statistikos, koreliacinės analizės metodus, siekiant nustatyti sąsają tarp vadovavimo stilių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Statistinėms išvadoms formuluoti naudotas reikšmingumo lygmuo $p = 0,05$.

Tyrimo taikyti matavimo instrumentai apibendrinti 2.2.1. lentelėje, kurioje pateikiami jų autoriai, teiginių skaičius, patikimumo (Cronbacho α) rodikliai, atsakymų skalės ir paskirtis.

2.2.1. lentelė

Tyrimo naudoti klausimynai ir jų psichometrinės savybės						
Instrumentas	Autoriai	Teiginių skaičius	Cronbacho alfa (α)	Atsakymų skalė	Paskirtis	
GTL	Carless, Wearing, Mann (2000)	7	0,934	5 balų Likerto	Transformacinio vadovavimo vertinimas	
CRS	Podsakoff et al. (1990)	4	0,872	5 balų Likerto	Transakcinio vadovavimo vertinimas	
RO; PO	Hinkin, Schriesheim (2008)	8 (4; 4)	0,899 (0,951 (RO); 0,874 (PO))	5 balų Likerto	Laissez-faire vadovavimo vertinimas	
JSS	Spector (1994); liet. vert. Gustainienė (2006, 2009)	36	0,828	6 balų Likerto	Darbuotojų pasitenkinimo vertinimas	darbu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Visi tyrime taikyti instrumentai aprašyti 2.2.1. lentelėje, kurioje pateikta patikimumo ir vidinio suderinimo vertinimo Cronbach alfa rezultatai. Jie yra plačiai validuoti tarptautiniuose tyrimuose ir pasižymi aukštu vidiniu patikimumu (Cronbach $\alpha > 0,80$), todėl laikytini tinkamais empiriniam tyrimui socialinių mokslų kontekste (Taherdoost, 2016).

Žemės ūkio sektoriaus kontekstas

Tyrimas orientuotas į darbuotojus, dirbančius žemės ūkio sektoriuje. Šiame sektoriuje darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra ypač aktualūs dėl sezoniškumo, darbo intensyvumo ir išteklių paskirstymo ypatumų. Analizuojant žemės ūkio veiklos struktūrą Lietuvoje, ūkiai dažniausiai klasifikuojami pagal turimą žemės ūkio naudmenų plotą. Remiantis Ekonomikos ir verslo informacijos centro, Žemės ūkio duomenų centro bei Lietuvos statistikos departamento pateikta informacija, iki 10 ha valdantys ūkiai priskiriami mažiems, 10–50 ha – vidutiniams, o virš 50 ha laikomi dideliais ūkiniais vienetais. Šis skirstymas taikomas siekiant analizuoti, ar žemės ūkio subjekto dydis veikia vadovavimo stilių bei darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsają.

Klausimyno struktūra

Empiriniam tyrimui atlikti parengtas klausimynas (5 priedas), pateiktas respondentams elektroniniu būdu. Jį sudaro keturios dalys:

- Įvadinė dalis, kurioje paaiškinamas tyrimo tikslas, nurodoma pildymo tvarka ir akcentuojamas anonimiškumo bei konfidencialumo užtikrinimas. Šioje dalyje pirmasis filtruojantis klausimas skirtas pasirinkti tinkamus respondentus tyrimui pagal tinkamą – žemės ūkio ekonominės veiklos rūšį.
- Pirmasis klausimyno blokas skirtas vadovavimo stilių vertinimui. Klausimai parengti remiantis šiais instrumentais: GTL (Carless et al., 2000), CRS (Podsakoff et al., 1990) ir RO/PO skalėmis (Hinkin, Schriesheim, 2008).
- Antrasis blokas skirtas pasitenkinimui darbu vertinti, taikant JSS klausimyną (Spector, 1994).
- Socio-demografinė dalis, apimanti klausimus apie amžių, darbo stažą žemės ūkio subjekte ir ūkio dydį. Šie kintamieji leidžia analizuoti, ar socio-demografinės charakteristikos turi sąsają pasitenkinimo darbu ir vadovavimo stiliaus vertinime.

2.2. Tyrimo organizavimas

Tyrimo imtis ir atranka. Kadangi tyrimas orientuotas į specifinę grupę – žemės ūkio įmonių darbuotojus – imtis formuojama taikant mišrią atrankos strategiją, kuri apjungia tikslingą ir kvotinę atranką. Tikslinga atranka leidžia pasirinkti būtent žemės ūkio sektoriuje dirbančius respondentus, o kvotinė atranka taikoma siekiant užtikrinti, kad būtų atstovaujami skirtingų dydžių žemės ūkio subjektų darbuotojai. Taip siekiama sudaryti pakankamai įvairią imtį, kad tyrimo rezultatai atspindėtų sektoriaus įvairovę. Respondentai kviečiami dalyvauti savanoriškai, naudojant patikimą internetinę apklausų platformą. Apklausos nuoroda platinama socialiniuose tinkluose ir profesinėse žemės ūkio bendruomenėse. Tyrimo kviečiami dalyvauti tie asmenys, kurie atitinka pagrindinį tyrimo kriterijų – dirba žemės ūkio sektoriuje. Šis kriterijus tikrinamas apklausos pradžioje pateikiant filtruojantį klausimą. Remiantis Lietuvos statistikos departamento ekonominės veiklos klasifikacija, atranka

grindžiama A rūšimi – „Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė“, todėl respondentų prašoma nurodyti savo darbovietės veiklos rūšį

Kadangi tyrimas orientuojamas tik į žemės ūkio veiklas, analizei įtraukiami tik tie respondentai, kurie pasirinkimo „žemės ūkis (A01)“. Tokiu būdu eliminuojant miškininkystės ir žuvininkystės sektorių atstovų atsakymus. Toks sprendimas leidžia užtikrinti, kad tyrimo imtis būtų tikslinga, atspindinti tik žemės ūkio sektorių ir paremta naujausiais oficialiais statistiniais duomenimis.

Remiantis Valstybės duomenų agentūros 2024 m. pateiktais duomenimis (6 priedas), šio sektoriaus A01 skyriuje – „Augalininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla“ – dirbo 13 944 asmenys (2024 m. vidurkis). Šie duomenys naudojami apskaičiuoti, kokio dydžio imtis reikalinga. Papildomai, pagal 2023 m. Lietuvos statistikos departamento duomenis (7 priedas), darbuotojų pasiskirstymas pagal ūkių dydį rodo sektoriaus struktūrinę įvairovę: mažuose ūkiuose (iki 10 ha) dirbo 20 240 asmenų, vidutinio dydžio ūkiuose (10–50 ha) – 14 835 asmenys, o dideliuose ūkiuose (virš 50 ha) – 19 702 asmenys. Ši informacija pagrindžia kvotinės atrankos principo taikymą, siekiant, kad imtyje būtų proporcingai atstovaujami skirtingų dydžių žemės ūkio subjektų darbuotojai. Tokia struktūra leidžia išsamiau įvertinti, ar vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu ryšiai skiriasi priklausomai nuo ūkio dydžio.

Imties dydžio nustatymas. Imties dydis lemia tyrimo rezultatų statistinį tikslumą. Jis apskaičiuojamas remiantis Bitino (1974) ir Pukėno (2009) rekomenduojamu metodu, pagal kurį imties apimtis priklauso nuo užimtų darbo vietų skaičiaus tiriamoje populiacijoje ir numatytos tyrimo paklaidos. Galutinis imties dydis nustatomas taikant V. I. Paniotto formulę, kuri plačiai naudojama Lietuvos socialiniuose tyrimuose. Nors literatūroje egzistuoja ir kitų imties nustatymo metodų, tokių kaip galios analizė ar sudėtingesnės statistinės formulės, ši formulė leidžia paprastai ir aiškiai įvertinti reikiamą imties apimtį, atsižvelgiant į populiacijos dydį ir numatytą paklaidą. Nors tokio tipo „trumposios formulės“ kartais kritikuojamos dėl supaprastintų prielaidų ir neatsižvelgimo į efektų dydžius ar tyrimo dizaino ypatumus (Memon, Ting, Cheah, Thurasamy, Chuah ir Cham, 2020), jos išlieka plačiai taikomas ir praktiškas sprendimas, ypač kai tyrimas orientuotas į apklausas ir dideles populiacijas, o tiksli galia ar efektų dydžiai nėra žinomi iš anksto. Todėl šiame tyrime pasirinkta remtis būtent šia formule, nes ji tinkamai atspindi minimalų reikalingos imties dydį ir atitinka tyrimo kontekstą.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (2.1)$$

Čia:

n – imties dydis;

Δ – paklaidos dydis;

N – generalinės visumos dydis.

Remiantis oficialiais Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2024 m. vidutinis dirbančiųjų skaičius ekonominės veiklos rūšyje A – „Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė“ A01 skyriuje – „Augalininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla“ – dirbo 13 944 asmenys. Pasirinkus 5 proc. paklaidą ir 95 proc. patikimumo lygį, apskaičiuota, kad tyrime būtina apklausti ne mažiau kaip 389 respondentus. Toks imties dydis užtikrina rezultatų reprezentatyvumą ir statistinį

Lideikytė, J. (2026). Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

patikimumą. Atsižvelgiant į 2023 m. Lietuvos statistikos departamento duomenis apie darbuotojų pasiskirstymą pagal ūkio dydį, siekiant išlaikyti kvotinės atrankos proporcijas, planuojama apklausti maždaug:

- 144 respondentus iš mažų ūkių (iki 10 ha),
- 105 respondentus iš vidutinio dydžio ūkių (10–50 ha),
- 140 respondentų iš didelių ūkių (virš 50 ha).

Toks pasiskirstymas leidžia palyginti tyrimo rezultatus tarp skirtingo dydžio žemės ūkio subjektų ir užtikrina, kad visos sektoriaus grupės tinkamai atstovaujamos duomenų analizėje.

Tyrimo eiga. Tyrimo procesas suskirstytas į kelis nuoseklius etapus:

1. Pasirengimo etapas – suformuluojami tyrimo tikslai ir uždaviniai, parenkami metodai, parengiama klausimyno struktūra.
2. Tyrimo organizavimas ir atranka – vykdoma respondentų paieška pagal nustatytus kriterijus ir kvotas.
3. Tyrimo aiškumo analizė – atliktas pilotinis tyrimas su pasirinktais respondентаis. Pastabų ir komentarų dėl klausimyno nebuvo gauta – todėl klausimynas nebuvo koreguotas.
4. Duomenų rinkimas – atlikta anketinė apklausa internetu.
5. Duomenų analizė – surinkti duomenys sisteminti ir analizuoti naudojant Microsoft Office Excel 2016 ir IBM SPSS Statistics 23.0 programinę įrangą, taikant aprašomąją, koreliacinę analizę.

Apklausa internete organizuota 2025 m. spalio – lapkričio mėn.

Tyrimo metu buvo laikomasi pagrindinių socialinių mokslų etikos principų: konfidencialumo, savanoriškumo, privatumo, anonimiškumo ir geranoriškumo. Prieš pradedant apklausą respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, eigą ir duomenų naudojimo sąlygas. Buvo pabrėžta, kad dalyvavimas yra savanoriškas, o gauti duomenys bus naudojami tik magistrinio darbo tikslams. Klausimyne nebuvo renkami asmeniniai identifikavimo duomenys (vardas, pavardė ir kt.), siekiant užtikrinti visišką respondentų anonimiškumą.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšį, amžiaus grupę, darbo stažą ir atstovaujamo žemės ūkio subjekto dydį buvo vertinamas procentine išraiška, o visų likusių kiekybinių duomenų vertinimui naudoti vidurkis ir standartinis nuokrypis. Atliekant statistinę analizę, kiekvienos kiekybinių duomenų eilutės normalumo prielaida buvo tikrinama naudojant Kolmogorovo-Smirnovą testą. Kadangi visais atvejais duomenų pasiskirstymas netenkinio normalumo reikalavimų ($p < 0,05$), tolimesnės analizės metu naudoti neparametriniai metodai. Tarpusavyje lyginant 3 ar daugiau imčių taikytas Kruskal-Wallis testas, o statistiniai ryšiai tarp respondentų pasitenkinimo darbu bei skirtingų vadovavimo stilių vertinimo balų buvo nustatomi apskaičiuojant neparametrinį Spearman koreliacijos koeficientą. Koreliacija apibūdina ryšį tarp dviejų kintamųjų, kuris vertinamas taikant jų tiesinę priklausomybę nusakančią skaitinę charakteristiką – koreliacijos koeficientą. Jo reikšmės gali svyruoti nuo -1 iki 1 . Absoliuti koreliacijos koeficiento reikšmė parodo ryšio stiprumą, o koeficiento ženklas nusako ryšio kryptį – teigiamą arba neigiamą (3.1. lentelė). Esant teigiamam ryšiui ($r > 0$), didėjant vieno kintamojo reikšmėms, didėja ir kito kintamojo reikšmės. Esant neigiamam ryšiui ($r < 0$), vienam kintamajam didėjant, kito reikšmės mažėja (Hinkle, Wiersma ir Jurs, 2003).

3.1. lentelė

Ryšio pobūdžio ir stiprumo vertinimas pagal gaunamas koreliacijos koeficiento vertes	
Koreliacijos koeficiento reikšmių intervalas	Ryšio pobūdžio ir stiprumo vertinimas
(0,9; 1,0] arba (-0,9; -1,0]	Labai stiprus teigiamas (neigiamas) ryšys
(0,7; 0,9] arba (-0,7; -0,9]	Stiprus teigiamas (neigiamas) ryšys
(0,5; 0,7] arba (-0,5; -0,7]	Vidutinio stiprumo teigiamas (neigiamas) ryšys
(0,3; 0,5] arba (-0,3; -0,5]	Silpnas teigiamas (neigiamas) ryšys
[-0,3; 0,3]	Labai silpnas ryšys arba ryšio tarp kintamųjų nėra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Hinkle et al., 2003.

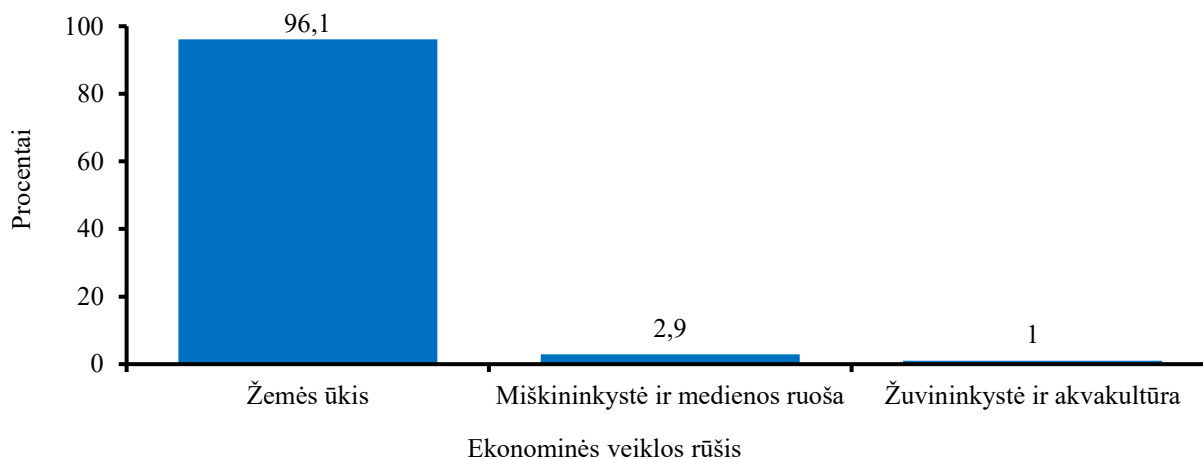
3.1. Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo duomenų analizei atlikti pirmiausia buvo apskaičiuota reikalinga respondentų imtis, taikant Paniotto formulę, pagal kurią optimalus imties dydis šiame tyrime turėjo siekti 389 respondentus. Vis dėlto, praktinio duomenų rinkimo metu, per maždaug dviejų mėnesių laikotarpį apklausoje dalyvavo 103 respondentai. Apklauskos anketa buvo patalpinta internete ir aktyviai viešinama žemės ūkiui skirtose socialinių tinklų grupėse bei diskusijų forumuose, taip pat dalijamasi su ūkininkais ir kitais žemės ūkio subjektais tiesioginės komunikacijos metu, pavyzdžiui, darbo aplinkoje bendraujant su klientais. Atsižvelgiant į 2023 m. Lietuvos statistikos departamento duomenis apie darbuotojų pasiskirstymą pagal ūkio dydį, buvo siekiama išlaikyti kvotinės atrankos principu grindžiamą proporcingą respondentų pasiskirstymą tarp skirtingo dydžio žemės ūkio subjektų, kad vėliau būtų galima palyginti gautus atsakymus. Remiantis šiais duomenimis, buvo planuota apklausti maždaug 144 respondentus iš mažų ūkių (iki 10 ha), 105 respondentus iš vidutinio dydžio ūkių (10–50 ha) ir 140 respondentų iš didelių ūkių (virš 50 ha). Faktiniai tyrimo rezultatai parodė, kad pavyko surinkti 23 mažų, 29 vidutinių ir 51 didelio ūkio darbuotojų atsakymus. Nors numatytos kvotinės struktūros

visiškai atitikti nepavyko, surinktų atsakymų proporcijos procentiškai yra gana artimos planuotai kvotinei sudėčiai, todėl grupių palyginimo galimybės iš esmės išlaikytas.

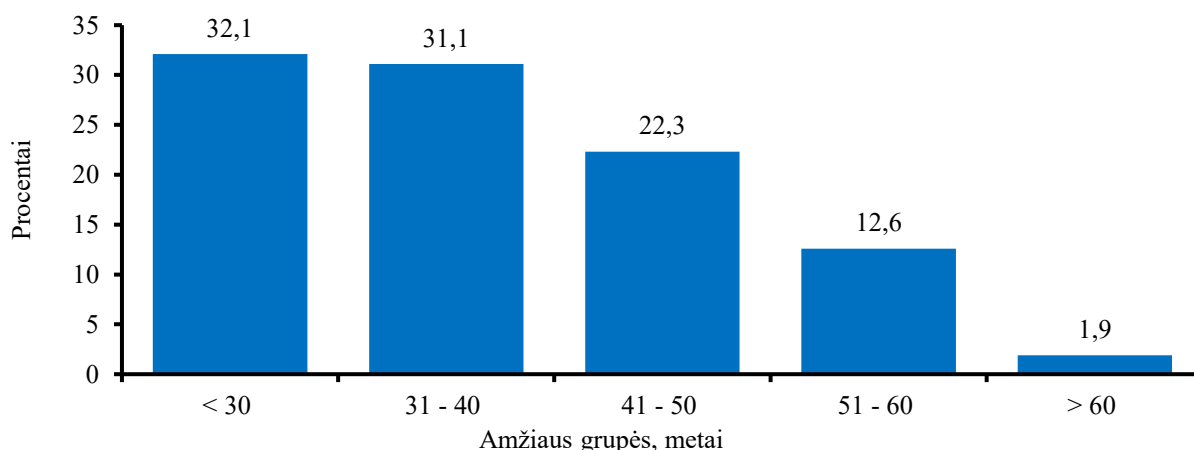
3.1.1. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos

Tyrimo imties struktūrai geriau suprasti pirmiausia analizuojamas respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamą žemės ūkio ekonominės veiklos rūšį (2 pav.).



2 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atstovaujamą ekonominės veiklos rūšį

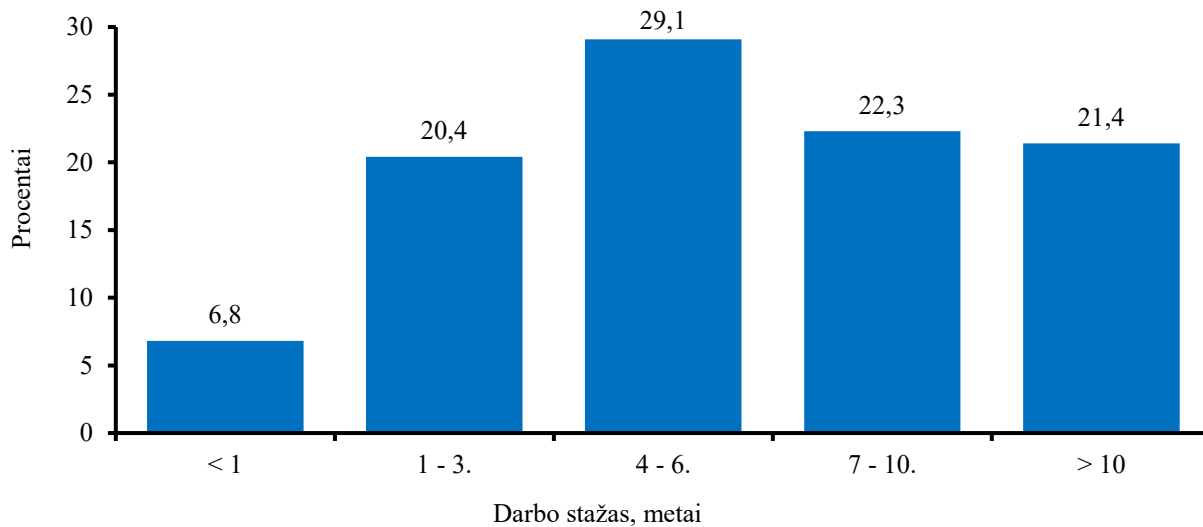
Klausimyne respondantai galėjo pasirinkti, kokiai ekonominės veiklos rūšiai jie atstovauja. 2 paveiksle matoma, kad tyrimo imtis apima skirtingų ekonominės veiklos rūšių subjektus, tačiau tolesnei analizei svarbu tai, jog šiame darbe analizuojami respondantai, kurie nurodė atstovaujantys žemės ūkio veiklai. Respondantai, kurie pasirinko miškininkystės ar akvakultūros veiklos rūšis, dėl kitokio veiklos pobūdžio buvo eliminuoti iš tolimesnės analizės. Toks sprendimas metodologiškai pagrįstas siekiu užtikrinti didesnę duomenų nuoseklumą, nagrinėjant vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu sąsajas būtent žemės ūkio sektoriuje.



3 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžiaus grupę

Respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžiaus intervalą. 3 paveiksle matyti, kad imtis apima tiek jaunesnius, tiek vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojus. Iš paveikslo matyti, jog bendrai iki 40 metų pasirinkusių respondentų buvo virš 60 proc. Tyrimo imtis yra subalansuota ir apima tiek

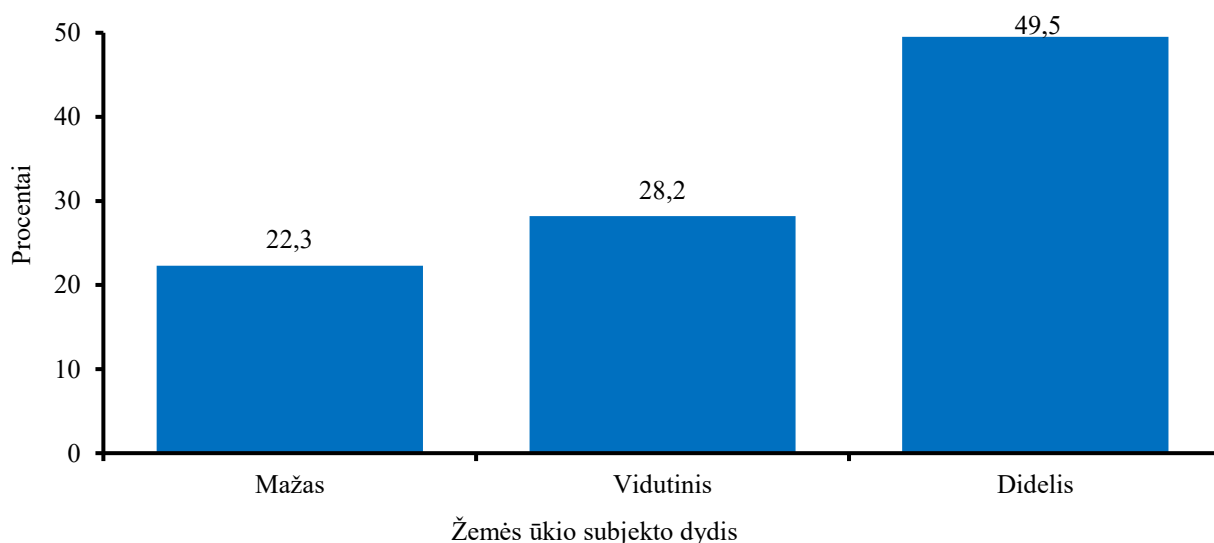
jaunesnių, tiek labiau patyrusių darbuotojų požiūrį į vadovavimo stilių bei pasitenkinimą darbu. Tokia amžiaus įvairovė leidžia vėliau vertinti, ar skirtingos amžiaus grupės šiuos veiksnius supranta ir vertina skirtingai (žr. 3.1.2.4 ir 3.1.3.2 lenteles).



4 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą esamoje darbovietėje

Darbo stažas buvo vertinamas intervalais. 4 paveikslas atskleidžia, kad imtyje yra ir visai neseniai pradėjusių dirbti darbuotojų, kurių sudaro tik 6,8 proc., likusieji pasiskirstė gana tolygiai tarp 20 ir 29 proc. Iš paveiklo matome, kad daugiausia atsakiusiųjų 29,1 proc., sudaro dirbantys 4 – 6 metus, o kai kurie tose pačiose žemės ūkio subjektuose dirba jau virš 10 metų.

Toks pasiskirstymas svarbus, nes ilgesnį stažą turintys darbuotojai paprastai yra geriau susipažinę su darbovietės kultūra, vadovavimo ypatumais bei darbo sąlygomis, todėl jų nuomonė apie vadovą ir pasitenkinimą darbu dažniausiai labiau susiformavusi. Tuo tarpu trumpesnį stažą turintys darbuotojai gali būti labiau paveikti pirmojo išpūdžio ir pradinio vadovo elgesio. Toliau analizuojant vadovavimo stilių bei pasitenkinimo darbu sąsajas su darbo stažu (3.1.2.5 ir 3.1.3.3 lentelės), bus galima įvertinti, ar šios stažo grupės statistiškai reikšmingai skiriasi.



5 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atstovaujamo žemės ūkio subjekto dydį

Respondentų buvo prašoma nurodyti, ar jų darbdavys priskirtinas prie mažų, vidutinių ar didelių ūkių / žemės ūkio įmonių. Pagal 5 paveikslą galima matyti, kad virš 50 proc. respondentų dirba mažuose ir vidutiniuose ūkiuose bendrai, o likusi 49,5 proc. dalis dideliuose. Toks pasiskirstymas leidžia vertinti, ar vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu rezultatai gali būti susiję su žemės ūkio subjekto dydžiu, taip pat ar šių veiksnių tarpusavio ryšiai kinta priklausomai nuo darbdavio dydžio.

Atsižvelgus į tyrimo dalyvių socio-demografinę struktūrą ir jų atstovaujamų žemės ūkio subjektų dydžio pasiskirstymą, toliau pereinama prie vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos analizės. Kadangi tyrimo tikslas – išanalizavus teorinius vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu konceptus, ištirti vadovavimo stiliaus sąsają su darbuotojų pasitenkinimu darbu, pirmiausia tikslinga išsamiau įvertinti, kaip žemės ūkio sektoriaus darbuotojai suvokia savo vadovų taikomus vadovavimo stilius.

3.1.2. Tyrimo dalyvių pateiktas skirtingų vadovavimo stilių vertinimas

Siekiant išsamiai įvertinti, kaip žemės ūkio sektoriaus darbuotojai suvokia savo vadovų taikomus vadovavimo stilius, tyrime buvo naudojamas teiginių rinkinys, sudarytas remiantis mokslinėje literatūroje plačiai taikomais instrumentais.

Kiekviena naudota skalė buvo patikrinta pagal vidinį suderinamumą, siekiant įvertinti tyrimo instrumentų patikimumą. Remiantis Pakalniškienės (2012) rekomendacijomis, priimtinomis laikomos skalės, kurių Cronbach alfa viršija 0,70. Atliktas patikimumo vertinimas parodė, kad visų skalės elementų vidinis nuoseklumas yra aukštas: transformacinio vadovavimo Cronbach alfa siekia 0,934, transakcinio – 0,872, laissez-faire – 0,899, o subskalių „vadovo atlygio vengimas“ ir „vadovo bausmės vengimas“ alfa rodikliai atitinkamai sudaro 0,951 ir 0,874. Pasitenkinimo darbu skalės vidinis suderinamumas taip pat aukštas ($\alpha = 0,828$). Tokie rezultatai rodo, kad tyrime naudoti matavimo instrumentai yra patikimi, todėl gauti vadovavimo stiliaus vertinimai gali būti interpretuojami moksliskai pagrįstai.

Atsižvelgiant į šį skalės patikimumą, toliau analizuojami respondentų pateikti vertinimai, pradedant nuo transformacinio vadovavimo stiliaus, kuris išsamiai pateikiamas 3.1.2.1 lentelėje.

3.1.2.1 lentelė

Tyrimo dalyvių transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimas		
Teiginiai	M	SD
Vadovas aiškiai ir pozityviai komunikuoja ateities viziją	3,7	1,2
Vadovas vertina darbuotojus kaip asmenybes, palaiko ir skatina jų tobulėjimą	3,6	1,2
Vadovas skatina ir pripažįsta darbuotojų pastangas	3,6	1,2
Vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą tarp komandos narių	3,6	1,2
Vadovas skatina kūrybiškai spręsti problemas ir kritiškai vertinti nusistovėjusias prielaidas	3,4	1,2
Vadovas aiškiai išreiškia savo vertybes ir elgiasi pagal jas (rodo pavyzdį)	3,6	1,2
Vadovas įkvepia pasididžiavimą ir pagarbą bei motyvuoja savo kompetencija	3,4	1,2

3.1.2.1. lentelėje pateikiami transformacinio vadovavimo stilių apibūdinančių teiginių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD), leidžiantys įvertinti, kaip žemės ūkio sektoriaus darbuotojai suvokia savo tiesioginių vadovų elgesį. Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad daugumos transformacinį vadovavimą apibūdinančių teiginių vidurkiai svyruoja tarp 3,4 ir 3,7 balo, t. y. darbuotojai vidutiniškai linkę pripažinti transformacinio vadovo elgesio požymius, tačiau šis stilius nėra labai ryškus. Aukščiausiai įvertintas teiginys – „Vadovas aiškiai ir pozityviai komunikuoja ateities viziją“ ($M = 3,7$; $SD = 1,2$), rodantis, kad respondantai gana palankiai vertina vadovo gebėjimą pateikti kryptį ir darbovietės siekius. Tai sutampa su transformacinės lyderystės teorija, kuri pabrėžia aiškos vizijos svarbą darbuotojų motyvacijai (Bass, Avolio, 1994).

Keli kiti teiginiai – „Vadovas vertina darbuotojus kaip asmenybes, palaiko ir skatina jų tobulėjimą“, „Vadovas skatina ir pripažįsta darbuotojų pastangas“, „Vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą tarp komandos narių“, „Vadovas aiškiai išreiškia savo vertybes ir elgiasi pagal jas (rodo pavyzdį)“ – taip pat įvertinti aukštais vidurkiais (visi $M = 3,6$; $SD = 1,2$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad dauguma darbuotojų jaučia tam tikrą asmeninio dėmesio, palaikymo ir komandinės kultūros formavimo praktiką.

Žemesni vidurkiai gauti teiginiais, susijusiems su kūrybiškumo skatinimu ir vertybių demonstravimu: „Vadovas skatina kūrybiškai spręsti problemas ir kritiškai vertinti nusistovėjusias prielaidas“ ($M = 3,4$; $SD = 1,2$) bei „Vadovas įkvepia pasididžiavimą ir pagarbą bei motyvuoja savo kompetencija“ ($M = 3,4$; $SD = 1,2$). Šie vertinimai gali rodyti, kad vadovai labiau orientuoti į palaikymą ir bendradarbiavimą, tačiau kūrybinio mąstymo stimuliavimas ir autoriteto įkvėpimas nėra taip ryškiai dominuojantys, tačiau tai gali būti susiję su darbo specifika.

Toliau analizuojami respondentų pateikti transakcinio vadovavimo stiliaus vertinimai, kurių apibendrinti rezultatai pateikiami 3.1.2.2 lentelėje.

3.1.2.2 lentelė

Tyrimo dalyvių transakcinio vadovavimo stiliaus vertinimas		
Teiginiai	M	SD
Vadovas aiškiai pasako, ką turiu padaryti, kad gaučiau atlygį už savo pastangas	3,6	1,0
Vadovas suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, kai gerai atlieku darbą	3,5	1,2
Vadovas aiškiai nurodo, ko galiu tikėtis gauti, kai pasiekiu veiklos tikslus	3,4	1,2
Vadovas išreiškia pasitenkinimą, kai pateisinu jo lūkesčius	3,7	1,2

Vertinant 3.1.2.2 lentelėje pateiktus vidurkius (M), matyti, kad visi transakcinį vadovavimą apibūdinantys teiginiai įvertinti vidutiniškai aukštais balais – nuo 3,4 iki 3,7. Tai rodo, kad tyrime dalyvavę žemės ūkio sektoriaus darbuotojai iš esmės atpažįsta transakcinio vadovavimo elementus savo tiesioginių vadovų elgesyje ir dažniau linkę su jais sutikti nei nesutikti.

Aukščiausias vidurkis gautas teiginiui „Vadovas išreiškia pasitenkinimą, kai pateisinu jo lūkesčius“ ($M = 3,7$; $SD = 1,2$). Šis rezultatas leidžia teigti, kad didelė dalis darbuotojų jaučia, jog vadovas reaguoja į gerus jų darbo rezultatus ir bent tam tikru būdu išreiškia pasitenkinimą, kai darbuotojas atlieka užduotis pagal keliamus lūkesčius. Tai svarbus transakcinio vadovavimo aspektas – aiškiai

susieti lūkesčius ir atlygį, ir šio bruožo įvertinimas rodo, kad ši praktika žemės ūkio įmonėse yra gana ryški.

Labai panašiai įvertintas ir teiginys „Vadovas aiškiai pasako, ką turiu padaryti, kad gaučiau atlygį už savo pastangas“ ($M = 3,6$; $SD = 1,0$). Tai reiškia, kad dauguma respondentų nurodo gaunantys pakankamai aiškią informaciją, kokios pastangos ar rezultatai yra siejami su tam tikru atlygiu. Šis teiginys atspindi klasikinę transakcinio vadovavimo logiką, kai darbuotojas žino, ko iš jo tikimasi ir kokių paskatų gali tikėtis už tinkamai atliktą darbą (Podsakoff et al., 1990). Aukštas vidurkis patvirtina, kad žemės ūkio organizacijų vadovai dažnai orientuojasi į aiškių taisyklių ir atlygio sąlygų suformulavimą.

Teiginiai „Vadovas suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, kai gerai atlieku darbą“ ($M = 3,5$; $SD = 1,2$) ir „Vadovas aiškiai nurodo, ko galiu tikėtis gauti, kai pasiekiu veiklos tikslus“ ($M = 3,4$; $SD = 1,2$) įvertinti šiek tiek žemiau. Tai rodo, kad dalis darbuotojų teigiamą grįžtamąjį ryšį bei aiškią informaciją apie tolesnes galimybes (pavyzdžiui, papildomą atlygį, paskatinimą ar kitokią naudą) patiria ne taip nuosekliai. Nors vadovai pakankamai dažnai išreiškia pasitenkinimą ir suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, galima numanyti, kad ilgalaikių paskatų, karjeros galimybių ar aiškesnių apdovanojimo perspektyvų komunikavimas nėra toks ryškus, kaip trumpalaikio įvertinimo praktikos.

Standartiniai nuokrypiai ($SD 1,0–1,2$) rodo gana didelę nuomonių sklaidą, atskleidžiančią, kad vieni darbuotojai transakcinį vadovavimo stilių patiria aiškiau, o kiti – gerokai silpniau, galimai dėl skirtingų vadovų taikomų vadybinių praktikų. Cronbach alfa reikšmė 0,872 rodo, kad skalė yra patikima, todėl transakcinį vadovavimą apibūdinantys teiginiai nuosekliai matuoja tą patį reiškinį ir leidžia tiksliai įvertinti, kaip šis vadovavimo stilius pasireiškia žemės ūkio subjektuose

Toliau analizuojami respondentų pateikti laissez-faire vadovavimo stiliaus ir jo subskalių vertinimai, kurių apibendrinti rezultatai pateikiami 3.1.2.3 lentelėje.

3.1.2.3 lentelė

Tyrimo dalyvių laissez-faire vadovavimo stiliaus subskalių vertinimas		
Teiginiai	M	SD
Vadovo vengimas suteikti atlygį		
Mano geras darbo atlikimas dažnai lieka nepastebėtas vadovo	2,9	1,3
Net ir gerai atlikęs darbą, dažnai nesulaukiu vadovo įvertinimo	3,0	1,3
Kai gerai atlieku darbą, vadovas dažniausiai nieko nepasako	3,0	1,3
Vadovas dažnai nepagerbia gero darbo atlikimo	3,0	1,3
Vadovo vengimas taikyti bausmes		
Vadovas dažnai nereaguoja į prastą darbo atlikimą	2,7	1,2
Kai prastai atlieku darbą, vadovas dažniausiai tai ignoruoja	2,4	1,3
Vadovas nieko nedaro net tada, kai mano darbo rezultatai nėra geri	2,5	1,3
Vadovas dažnai nepastebi klaidų ar problemų	2,5	1,3

Analizuojant 3.1.2.3 lentelėje pateiktus rezultatus matyti, kad laissez-faire vadovavimo stiliaus bendras vidurkis (M) yra žemesnis nei transformacinio ar transakcinio stilių – teiginių vidurkiai

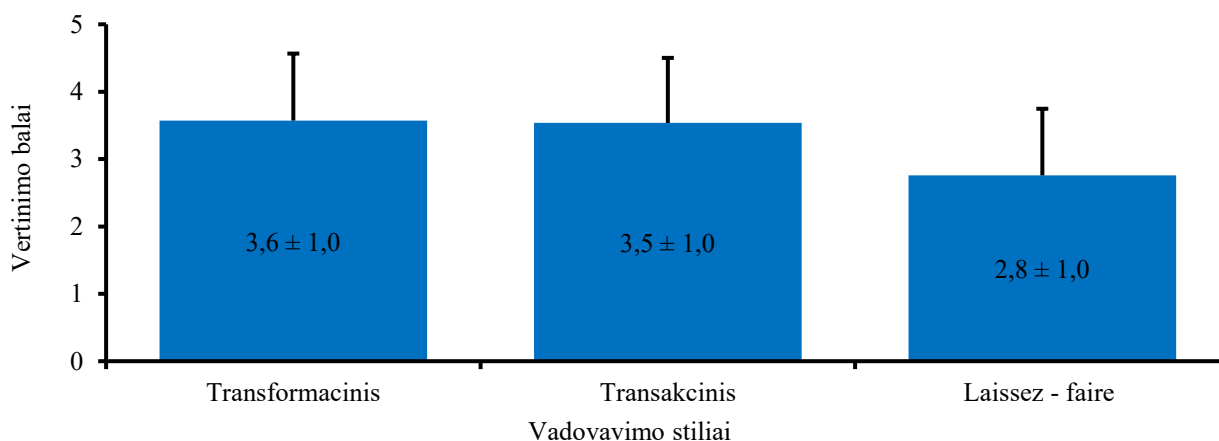
svyruoja 2,4–2,9 balo. Tai reiškia, kad didžioji dalis respondentų šio stiliaus bruožus suvokia kaip ne itin būdingus jų vadovams, tačiau visiškai jų neatmeta. Galima manyti, kad žemės ūkio sektoriuje laissez-faire elgsena pasireiškia rečiau nei kiti vadovavimo stiliai, tačiau tam tikri jos elementai vis tiek egzistuoja.

Vadovo vengimas suteikti atlygį subskalėje pateikti teiginiai, apibūdinantys situacijas, kai vadovas neįvertina darbuotojo pastangų ar nesuteikia grįžtamojo ryšio už gerai atliktą darbą, buvo įvertinti žemai–vidutiniškai. Teiginių vidurkiai svyruoja tarp 2,9 ir 3,0 balo, rodydami, kad tyrimo dalyviai tik epizodiškai patiria vadovo pripažinimo stoką. Tai reiškia, kad dauguma darbuotojų retai susiduria su situacijomis, kai jų geras darbas lieka visiškai nepastebėtas, o vadovo neįsitraukimas į rezultato įvertinimą nėra dominuojanti patirtis. Šie rezultatai yra palankūs organizacinio požiūriu, nes jie atskleidžia, kad žemės ūkiuose vadovai pakankamai dažnai suteikia grįžtamąjį ryšį, pripažįsta gerai atliktas užduotis ir nėra linkę ignoruoti darbuotojų pastangų.

Kita subskalė – **vadovo vengimas taikyti bausmes** – vertina vadovo polinkį nereaguoti į darbuotojų klaidas, neatitikimus ar prasto darbo atlikimą. Šios subskalės teiginių vidurkiai yra dar šiek tiek žemesni ir svyruoja tarp 2,4 ir 2,7 balo, rodydami, kad dauguma darbuotojų tik retkarčiais susiduria su situacijomis, kai vadovas visiškai ignoruoja problemas ar jų neišsprendžia. Nors dalis respondentų nurodo, kad vadovo reaktyvumas kartais gali būti nepakankamas, bendras įverčių lygis rodo, jog žemės ūkio sektoriaus vadovai dažniausiai vis dėlto reaguoja į nekokybiškai atliktas užduotis, sprendžia pastebimas problemas ir nėra linkę visiškai atsitraukti nuo atsakomybės.

Šių dviejų subskalių žemi vidurkiai yra svarbūs tyrimo kontekste, nes jie leidžia teigti, kad laissez-faire vadovavimo stilius nėra būdingas daugumai žemės ūkio subjektų vadovų, o jo pasireiškimas yra fragmentiškas ir labiau išreikštas tik tam tikrose situacijose. Tai dera su literatūroje pateikiamais duomenimis, jog laissez-faire stilius paprastai būna rečiausiai pasireiškiantis ir mažiausiai efektyvus vadovavimo modelis (Northouse, 2025). Svarbu pažymėti, kad laissez-faire skalės patikimumas, remiantis Cronbach alfa rodikliais, yra aukštas: bendra alfa vertė sudaro 0,899, o subskalių alfa rodikliai atitinkamai 0,951 (atlygio vengimas) ir 0,874 (bausmės vengimas). Tai reiškia, kad visi matuojantys teiginiai yra nuoseklūs ir patikimai atspindi analizuojamą vadovavimo stilių.

Atsižvelgus į tai, kaip respondentai įvertino kiekvieną nagrinėjamą vadovavimo stilių atskirai, tolesnėje analizės dalyje tikslinga palyginti šių stilių bendrus vidurkius ir įvertinti, kuris vadovavimo modelis yra ryškiausiai pasireiškiantis tirtose žemės ūkio organizacijose. Šis palyginimas pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. Tyrimo dalyvių pateiktų vadovavimo stilių vertinimas (vidurkis ± standartinis nuokrypis)

Šeštojo paveikslu duomenys grafiškai parodo transformacinio, transakcinio ir laissez-faire vadovavimo stilių vidurkių su standartinio nuokrypio juostomis, leidžiančiomis įvertinti jų tarpusavio skirtumus. Matyti, kad transformacinis ir transakcinis stiliai įvertinti labai panašiai – apie 3,5 – 3,6 balo, todėl šie aktyvieji stiliai žemės ūkio sektoriuje darbuotojų suvokiami kaip vidutiniškai būdingi ir tarpusavyje mažai besiskiriantys. Tai leidžia manyti, kad vadovai dažnai taiko abiejų modelių elementus priklausomai nuo situacijos. Tuo tarpu laissez-faire stilius turi žymiai žemesnį vidurkį – apie 2,8 balo, ir didesnę vertinimų sklaidą, kas rodo, jog pasyvus vadovavimas žemės ūkio sektoriaus subjektuose yra fragmentiškas, mažiau atpažįstamas ir rečiau taikomas.

Atsižvelgus į bendrus vadovavimo stilių vertinimus ir jų tarpusavio palyginimą, tolesnėje analizės dalyje siekiama išsiaiškinti, ar šių stilių suvokimas tarp darbuotojų skiriasi priklausomai nuo jų socio-demografinių charakteristikų. 3.1.2.4 lentelėje pateikiami rezultatai, kaip vadovavimo stiliai vertinami skirtingose amžiaus grupėse.

3.1.2.4 lentelė

Vadovavimo stilių vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupę					
Vadovavimo stiliai	Amžiaus grupės	M	SD	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Transformacinis	< 30 metų	3,7	0,9	54,9	0,20
	31 - 40 metų	3,6	1,1	52,8	
	41 - 50 metų	3,8	0,8	57,7	
	51 - 60 metų	3,0	1,0	35,3	
	> 60 metų	3,0	1,3	34,5	
Transakcinis	< 30 metų	3,7	0,9	57,6	0,33
	31 - 40 metų	3,4	1,1	48,7	
	41 - 50 metų	3,7	0,8	56,6	
	51 - 60 metų	3,1	1,0	39,2	
	> 60 metų	3,3	0,0	44,5	
Laissez-faire	< 30 metų	2,7	1,1	47,9	0,25
	31 - 40 metų	3,1	1,1	60,2	
	41 - 50 metų	2,5	0,8	44,6	
	51 - 60 metų	2,7	0,7	52,1	
	> 60 metų	3,3	0,4	72,0	

3.1.2.4 lentelėje pateikiami transformacinio, transakcinio ir laissez-faire vadovavimo stilių vertinimo vidurkiai (M), palyginti tarp skirtingų tyrimo dalyvių amžiaus grupių. Ši analizė svarbi vertinant, ar darbuotojų amžius gali turėti įtakos tam, kaip jie suvokia savo vadovo elgseną.

Transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimai tarp skirtingų amžiaus grupių skiriasi labai nežymiai – svyruoja nuo 3,0 iki 3,8 balo. Jaunesni darbuotojai (iki 30 metų) transformacinį vadovavimą įvertina aukštu įverčiu (3,7), kas gali būti sietina su šios grupės didesniais lūkesčiais savo vadovui su aiškiais darbiniais tikslais. Vidutinio amžiaus (31–40 m.) respondentų įvertinimas siekė 3,6, o vyriausių tyrimo dalyvių (51–60 m. ir >60 m.) vertinimai sumažėjo iki 3,0. Nepaisant šių skirtumų, statistškai reikšmingo ryšio nenustatyta ($p = 0,20$). Standartiniai nuokrypiai (0,8–1,3) visose grupėse panašūs ir rodo, kad amžius neturi didesnės įtakos transformacinio vadovavimo suvokimui.

Transakcinio vadovavimo stiliaus vertinimai taip pat labai panašūs visose amžiaus grupėse – vidurkiai išlieka apie 3,1–3,7. Jauniausi respondentai (iki 30 metų) ir 41–50 metų darbuotojai pateikė aukščiausius vertinimus (3,7), tuo tarpu vyresnių grupių (31–40 m. ir 51–60 m.) įverčiai buvo kiek žemesni (3,4 ir 3,1). Šie nedideli skirtumai nėra statistiškai reikšmingi ($p = 0,33$). Vertinimų sklaida (SD 0,8–1,1) leidžia teigti, kad transakcinio stiliaus suvokimas tarp amžiaus grupių išlieka gana vienodas ir stabilus.

Laissez-faire vadovavimo stiliaus vertinimai visose amžiaus grupėse yra žemesni nei kitų dviejų stilių, o vidurkiai svyruoja tarp 2,5 ir 3,3 balo. Žemiausi įverčiai būdingi jauniausiai (iki 30 metų) grupei (2,7), kas gali būti siejama su didesniais jaunų darbuotojų lūkesčiais aktyviam vadovo įsitraukimui ir nuosekliam darbo palaikymui. 31–40 m. grupė pateikė laissez-faire stiliaus vertinimą (3,1), kas rodo, kad šio amžiaus darbuotojai gali būti labiau linkę toleruoti ar neutraliai vertinti vadovo atsitraukimą. Kitose grupėse vertinimai vėl sumažėja (41–50 m. – 2,5, 51–60 m. – 2,7, >60 m. – 3,3). Didžiausi standartiniai nuokrypiai (0,8–1,1) rodo, kad laissez-faire stiliaus suvokimas yra nevienodas, o darbuotojų patirtys šioje srityje labiau skiriasi tarpusavyje. Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p = 0,25$).

Išanalizavus vadovavimo stilių vertinimo rezultatus pagal amžiaus grupes, tolesnėje analizėje siekiama įvertinti, ar darbuotojų patirtis esamoje darbovietėje turi įtakos tam, kaip jie suvokia savo vadovų elgseną. Toliau analizuojamas vadovavimo stilių vertinimas pagal darbo stažo trukmę, o rezultatai pateikiami 3.1.2.5 lentelėje.

3.1.2.5 lentelė

Vadovavimo stilių vertinimas pagal tyrimo dalyvių darbo stažo trukmę					
Vadovavimo stiliai	Darbo stažas	M	SD	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Transformacinis	< 1 metai	3,6	1,1	54,4	0,87
	1 - 3 metai	3,5	1,0	50,4	
	4 - 6 metai	3,5	0,9	48,7	
	7 - 10 metų	3,6	1,2	57,5	
	> 10 metų	3,6	1,0	51,6	
Transakcinis	< 1 metai	4,0	0,9	64,1	0,77
	1 - 3 metai	3,5	0,8	48,3	
	4 - 6 metai	3,6	1,0	53,1	
	7 - 10 metų	3,5	1,2	53,2	
	> 10 metų	3,5	0,8	48,9	
Laissez-faire	< 1 metai	2,3	1,0	37,8	0,56
	1 - 3 metai	2,6	0,9	47,3	
	4 - 6 metai	2,9	1,0	55,0	
	7 - 10 metų	2,8	1,1	52,1	
	> 10 metų	2,9	0,9	56,8	

3.1.2.5 lentelės duomenys leidžia įvertinti, ar skirtingą darbo stažo trukmę turintys darbuotojai skirtingai suvokia transformacinį, transakcinį ir laissez-faire vadovavimo stilius.

Transformacinio vadovavimo vidurkiai (M) skirtingo stažo grupėse svyruoja tarp 3,5 ir 3,6 balo, o tai rodo, kad visų grupių darbuotojai transformacinio vadovo elgesį vertina gana panašiai. Trumpiausiai dirbę darbuotojai (<1 metų) transformacinį vadovavimą įvertino kiek aukščiau (3,6), tačiau šis skirtumas, palyginti su kitų grupių vertinimais (3,5–3,6), yra minimalus ir statistiškai nereikšmingas ($p = 0,87$). Tai leidžia teigti, kad tiek nauji, tiek ilgesnį stažą turintys darbuotojai panašiai vertina vadovų gebėjimą įkvėpti, komunikuoti tikslus ir palaikyti komandą. Standartiniai nuokrypiai (SD 0,9–1,1) taip pat rodo vienodą nuomonių sklaidą.

Transakcinio vadovavimo vidurkiai skirtingo stažo grupėse yra nuo 3,5 iki 4,0 balo, o tai rodo, kad šis stilius panašiai suvokiamas tiek naujų darbuotojų, tiek ilgesnį laiką dirbančių kolegų. Aukščiausi įverčiai pateikti tarp darbuotojų, turinčių trumpiausią stažą (<1 metai) – 4,0, tuo tarpu kitų grupių vertinimai svyruoja tarp 3,5 ir 3,6. Tai gali reikšti, kad nauji darbuotojai ypač aiškiai pastebi užduočių struktūravimą ir atlygio–rezultato logiką, o vėliau šios praktikos tampa norma ir nebesuformuoja išskirtinio įspūdžio. Skirtumai tarp grupių statistiškai nereikšmingi ($p = 0,77$), o standartiniai nuokrypiai (0,8–1,2) rodo nuoseklų transakcinio stiliaus suvokimą visose stažo grupėse.

Laissez-faire vadovavimo stiliaus vertinimai išlieka žemiausi ir labiausiai varijuoja tarp skirtingų stažo grupių. Naujai įsidarbinę darbuotojai (<1 metai) pateikia žemiausią įvertinimą (2,3), kas gali būti susiję su adaptacijos laikotarpiu, kuriame vadovo elgsena dar nėra visiškai suprantama ir gali būti suvokiama kaip pasyvi. Vidutinio ir ilgesnio stažo darbuotojai (4–6 m., 7–10 m., >10 m.) pateikia kiek aukštesnius vertinimus (2,8–2,9), o tai rodo, kad ilgiau dirbantys tyrimo dalyviai gali vertinti vadovo atsitraukimą kaip mažiau problemišką arba geriau suprasti darbo organizavimo logiką. 1–3 metų stažo grupė pateikia tarpinį vertinimą (2,6). Laissez-faire stiliui būdingi didžiausi standartiniai nuokrypiai (0,9–1,1), kas patvirtina ganėtinai didelę individualių darbuotojų patirčių įvairovę – vadovo pasyvumas vienuose ūkiuose gali pasireikšti dažniau nei kituose. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp grupių nenustatyta ($p = 0,56$).

Įvertinus vadovavimo stilių rezultatus pagal amžiaus grupes ir darbo stažą, paskutinis papildomas analizuojamas veiksnys – žemės ūkio dydis. Todėl toliau pateikiami vadovavimo stiliaus vertinimai pagal ūkio dydį, o analizė pateikti 3.1.2.6 lentelėje.

3.1.2.6 lentelė

Vadovavimo stilių vertinimas pagal žemės ūkio dydį					
Vadovavimo stiliai	Ūkio dydis	M	SD	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Transformacinis	Mažas	3,6	0,9	50,5	0,91
	Vidutinis	3,7	0,9	53,8	
	Didelis	3,5	1,1	51,7	
Transakcinis	Mažas	3,6	0,8	52,7	0,97
	Vidutinis	3,6	1,0	52,3	
	Didelis	3,5	1,0	51,5	
Laissez-faire	Mažas	2,6	0,9	44,9	0,07
	Vidutinis	2,6	1,0	45,6	
	Didelis	3,0	1,0	58,9	

3.1.2.6 lentelėje pateikiami transformacinio, transakcinio ir laissez-faire vadovavimo stilių vertinimai, suskirstyti pagal žemės ūkio dydį. Tyrime dalyvavę respondentai buvo suskirstyti į tris grupes: maži ūkiai (iki 10 ha), vidutiniai ūkiai (10–50 ha), dideli ūkiai (virš 50 ha). Toks suskirstymas leidžia įvertinti, ar vadovavimo stiliai yra vienodai taikomi skirtingo dydžio darbovietėse, ar jis gali kisti priklausomai nuo žemės ūkio subjekto dydžio.

Transformacinio vadovavimo vertinimai visose trijose ūkio dydžio grupėse yra panašūs – vidurkiai svyruoja nuo 3,5 iki 3,7 balo. Mažuose ūkiuose transformacinio vadovavimo įvertinimas siekia 3,6, vidutiniuose – 3,7, o dideliuose ūkiuose – 3,5. Šie nedideli skirtumai nėra statistiškai reikšmingi ($p = 0,91$). Standartiniai nuokrypiai (0,9–1,1) panašūs visose grupėse, todėl galima teigti, kad transformacinis vadovavimas yra vienodai suvokiamas nepriklausomai nuo ūkio dydžio.

Transakcinio vadovavimo vertinimai taip pat nesiskiria tarp ūkio dydžio grupių – vidurkiai svyruoja tarp 3,5 ir 3,6 balo. Mažuose ūkiuose vidurkis siekia 3,6, vidutiniuose – 3,6, o dideliuose – 3,5. Šie skirtumai statistiškai nereikšmingi ($p = 0,97$), o standartiniai nuokrypiai (0,8–1,0) rodo stabilų ir panašų šio vadovavimo stiliaus suvokimą visose trijose grupėse. Tai atspindi žemės ūkio sektoriaus specifiką, kurioje užduočių struktūra, rezultatų vertinimas ir aiški hierarchija yra būdingi visų dydžių ūkiams.

Laissez-faire vadovavimo vertinimai yra žemi visose ūkio dydžio grupėse – vidurkiai svyruoja nuo 2,6 iki 3,0 balo. Mažuose ūkiuose vidurkis siekia 2,6, vidutiniuose – taip pat 2,6, o dideliuose – aukščiausias (3,0). Tai rodo, kad darbuotojai didesniuose ūkiuose kiek dažniau įžvelgia vadovo atsitraukimą, mažesnę įsitraukimą ar užduočių delegavimą. Šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi ($p = 0,07$), tačiau tendencija leidžia manyti, kad didesniuose ūkiuose, kuriuose organizacinės struktūros yra kompleksiškesnės, vadovas gali būti labiau nutolęs nuo kasdienių operatyvinių užduočių. Standartiniai nuokrypiai (0,9–1,0) rodo didesnę individualių patirčių įvairovę, ypač dideliuose ūkiuose, kur darbuotojų ir vadovo sąveika dažnai priklauso nuo konkrečios padalinio struktūros ar pareigybių pasiskirstymo.

Apibendrinant skirtingų vadovavimo stilių vertinimo analizę nustatyta, kad transformacinis vadovavimas darbuotojų vertinamas palankiausiai, o tai rodo aukštą vadovo įsitraukimo, palaikymo ir aiškos komunikacijos svarbą žemės ūkio sektoriuje. Transakcinis vadovavimas taip pat būdingas ir vertinamas teigiamai, tačiau jo poveikis šiek tiek silpnesnis. Laissez-faire stilius įvertintas prasčiausiai ir pasireiškia rečiausiai, kad leidžia teigti, kad pasyvaus vadovavimo darbuotojai nevertina. Atlikta analizė pagal amžių, stažą ir ūkio dydį parodė, kad vadovavimo stilių vertinimai tarp skirtingų grupių reikšmingai nesiskiria.

3.1.3. Tyrimo dalyvių pateiktas pasitenkinimo darbu vertinimas

Išsiaiškinus tai, kaip tyrimo dalyviai vertina jų vadovams būdingus vadovavimo stilius ir kaip šie vertinimai kinta priklausomai nuo socio-demografinių kintamųjų, tolesnėje analizėje pereinama prie darbuotojų pasitenkinimo darbu. Respondentų pasitenkinimo darbu rezultatai pateikiami 3.1.3.1 lentelėje.

3.1.3.1 lentelė

Tyrimo dalyvių pasitenkinimo darbu teiginių vertinimas		
Teiginiai	M	SD
Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą	3,6	1,4
Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių	4,1	1,4
Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą	4,1	1,4
Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą	3,7	1,4
Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)	3,8	1,5
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą	3,7	1,5
Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	4,4	1,3
Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis	3,3	1,6
Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šiame darbe yra veiksmingas (efektyvus)	4,3	1,2
Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai	4,4	1,4
Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti	3,6	1,5
Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu	3,2	1,6
Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose darbovietėse	3,7	1,5
Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)	3,5	1,5
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą	3,3	1,6
Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau	3,3	1,6
Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe	4,4	1,2
Man neaiškūs šios darbovietės tikslai	2,8	1,6
Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo darbdavio, kai pagalvoju apie savo atlyginimą	3,6	1,6
Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose darbovietėse	3,7	1,4
Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais	3,8	1,7
Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos	3,7	1,4
Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų)	3,9	1,5
Aš turiu atlikti per daug darbų	3,8	1,5
Man patinka mano bendradarbiai	4,4	1,1
Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta darbovietės viduje	3,4	1,5
Didžiuojuosi savo darbu	4,2	1,2
Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis	3,5	1,6
Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti	3,6	1,5
Man patinka mano tiesioginis vadovas	4,1	1,5
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)	2,9	1,6
Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos	3,8	1,4

Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis	3,6	1,5
Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų	3,0	1,5
Mano darbas man yra malonus	4,1	1,2
Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos	3,1	1,5

3.1.3.1 lentelėje pateikiami visų į JSS klausimyną įtrauktų teiginių vertinimo vidurkiai ir jų standartiniai nuokrypiai. JSS skalė matuoja daugiakomponentį pasitenkinimą darbu, apimančią tiek emocinius, tiek instrumentinius aspektus: darbo turinį, santykius su kolegomis, vadovu, atlygį, komunikaciją, karjeros galimybes ir organizacinę aplinką. Atskirų teiginių analizė leidžia nustatyti, kokie pasitenkinimo darbu aspektai yra stipriausi, o kuriose srityse darbuotojai gali jausti nepasitenkinimą.

Aukščiausiai įvertinti pasitenkinimo darbu teiginiai. Analizuojant lentelės vidurkius matyti, kad aukščiausiai įvertinti yra:

- „Man patinka žmonės, su kuriais dirbu“ ($M = 4,4$; $SD = 1,3$)
- „Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe“ ($M = 4,4$; $SD = 1,2$)

Šie rezultatai rodo, kad žemės ūkio sektoriaus darbuotojai yra labiausiai patenkinti socialine darbo aplinka ir darbo turiniu. Tai atitinka žemės ūkio subjektų specifiką, kur didelė darbo dalis vyksta komandoje, o tarpasmeniniai santykiai turi tiesioginę įtaką darbo kokybei ir motyvacijai. Aukštais balais taip pat įvertinti teiginiai, susiję su kolektyvo palaikymu ir bendradarbiavimu. Kiti aukštesni įverčiai, tokie kaip komunikacijos efektyvumas ($M = 4,3$) ir tiesioginio vadovo kompetencija ($M = 4,1$), taip pat rodo gana pozityvų organizacinio mikroklimato vertinimą.

Vidutiniškai įvertinti teiginiai. Tokie įvertinimai (apie $M = 3,4$ – $3,9$) būdingi daugeliui su darbo procedūromis, pastangų pripažinimu ir profesinėmis galimybėmis, susijusių teiginių. Pavyzdžiui:

- „Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą“ – $M = 3,8$
- „Mano tiesioginis vadovas domisi mano jausmais“ – $M = 3,8$
- „Čia dirbantieji gauna mažokai paskatinimų“ – $M = 3,9$
- „Turiu atlikti per daug darbų“ – $M = 3,8$

Šie vidutiniai balai leidžia teigti, kad darbuotojai nuosaikiai vertina tiek vadovavimo santykinis aspektus, tiek darbo krūvį ir paskatinimų sistemą. Nors šios sritys nėra ryškiai neigiamos, jos taip pat neužima aukščiausių pozicijų pasitenkinimo struktūroje. Tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos veikia pakankamai gerai, tačiau dar yra galimybių geriau pripažinti darbuotojų pastangas, subalansuoti darbo krūvį ir sustiprinti paskatinimo priemones.

Žemiausiai įvertinti pasitenkinimo darbu teiginiai. Mažiausi vidurkiai siejami su atlygio teisingumu, organizacine politika, komunikacijos aiškumu ir karjeros galimybėmis. Žemiausi įverčiai yra:

- „Man neaiškūs šios darbovietės tikslai“ – $M = 2,8$; $SD = 1,6$
- „Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų“ – $M = 3,0$; $SD = 1,5$
- „Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos“ – $M = 3,1$; $SD = 1,5$
- „Mano pastangos nėra deramai atlyginamos“ – $M = 3,4$; $SD = 1,4$
- „Yra per mažai paaukštinimo galimybių“ – $M = 4,1$

Tai rodo keletą svarbių tendencijų:

1. Karjeros galimybės žemės ūkyje yra ribotos, nes organizacijų struktūra dažnai yra labai plokščia, o pareigų hierarchija – minimali. Todėl darbuotojai negali tikėtis nuoseklaus karjeros kilimo, kas gali mažinti ilgalaikį pasitenkinimą.
2. Atlygio teisingumas vertinamas kritiškai – žemės ūkio sektoriuje atlyginimai dažnai priklauso nuo sezoniškumo, produktų kainų rinkoje ar ūkio finansinių rezultatų. Tai gali didinti darbuotojų nepasitenkinimą materialiais darbo aspektais.
3. Organizacinė politika ir komunikacija nėra pakankamai skaidri – žemesni įverčiai gali rodyti, kad darbuotojai ne visuomet supranta sprendimų priėmimo principus, vertinimo kriterijus ar bendrus organizacijos tikslus.

Atsižvelgus į bendrą pasitenkinimo darbu klausimyną ir svarbiausias jo dimensijas, tolesnėje analizės dalyje siekiama įvertinti, ar šie pasitenkinimo lygiai kinta priklausomai nuo darbuotojų socio-demografinių charakteristikų. Pirmasis analizuojamas kintamasis – respondentų amžius, o pasitenkinimo darbu pasiskirstymas tarp skirtingų amžiaus grupių pateikiamas 3.1.3.2 lentelėje.

3.1.3.2 lentelė

Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupę					
	Amžiaus grupės	M	SN	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pasitenkinimas darbu	< 30 metų	3,7	0,5	47,6	0,66
	31 - 40 metų	3,9	0,7	58,5	
	41 - 50 metų	3,6	0,4	51,0	
	51 - 60 metų	3,6	0,4	49,2	
	> 60 metų	3,6	0,0	50,0	

3.1.3.2 lentelėje pateikiami tyrimo dalyvių pasitenkinimo darbu įverčiai pagal penkias amžiaus grupes (< 30 m., 31–40 m., 41–50 m., 51–60 m. ir > 60 m.). Ši analizė leidžia įvertinti, ar skirtingo amžiaus darbuotojai skirtingai suvokia savo darbo aplinką, socialinius santykius, vadovo elgesį, materialinius darbo aspektus ir profesines galimybes.

Labiausiai darbu patenkinti – 31-40 metų amžiaus grupės darbuotojai. Šios grupės vidurkis yra $M = 3,9$ ir tai yra didžiausias pasitenkinimo darbu įvertinimas tarp visų tiriamų amžiaus grupių. Tai gali būti susiję su tuo, kad šiame amžiaus tarpsnyje darbuotojai dažnai jaučiasi įsitvirtinę darbo rinkoje, turi daugiau profesinės patirties ir geba geriau prognozuoti darbo rezultatus bei valdyti krūvį. Taip pat šiame amžiuje darbuotojai dažniausiai yra pasiekę stabilų profesinį ritmą, todėl pasitenkinimo lygis gali būti nuosaikiai aukštas.

Vidutiniai vertinimai – 41-50 ir 51-60 metų amžiaus grupėse. Abiejų šių grupių vidurkiai siekia $M = 3,6$, o tai rodo stabilų, tačiau ne pačius aukščiausius pasitenkinimo darbu įverčius. Tikėtina, kad šiame amžiaus tarpsnyje darbuotojai jau turi daug patirties, yra gerai susipažinę su darbo aplinka ir jos apribojimais. Tuo pačiu metu gali būti juntamas ir tam tikras darbo rutinos poveikis, mažėjančios karjeros galimybės ar specifiniai sektoriaus iššūkiai (sezoniškumas, fiziniai reikalavimai), mažinantys bendrą pasitenkinimo lygį.

Vyriausia grupė (> 60 metų) pasižymi panašiu vidurkiu ($M = 3,6$), tačiau $SD = 0,0$ rodo labai mažą imtį. Todėl šios grupės rezultatai turėtų būti interpretuojami atsargiai. Tikėtina, kad darbuotojai išlieka patenkinti darbu dėl turimos patirties, aiškaus savo vaidmens ir santykinai mažesnių lūkesčių darbovietei.

Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Kruskal–Wallis testas parodė, kad skirtumai tarp amžiaus grupių nėra reikšmingi ($p = 0,66$). Tai reiškia, kad amžius neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu šio tyrimo imtyje, o esami vidurkių skirtumai gali būti paaiškinami natūraliais demografiniais ar socialiniais veiksniais.

Atsižvelgus į pasitenkinimo darbu skirtumus tarp skirtingų amžiaus grupių, kitas žingsnis – įvertinti, ar darbuotojų darbo stažo trukmė esamoje darbovietėje turi sąsajos su pasitenkinimo darbu lygiu. Šio tyrimo kontekste tai ypač svarbu, nes ilgesnė darbo patirtis gali būti susijusi su didesniu organizaciniu įsipareigojimu, geresniu darbo aplinkos pažinimu ir aiškesniu lūkesčių–realybės suderinamumu. Pasitenkinimo darbu rezultatai pagal darbo stažą pateikiami 3.1.3.3 lentelėje.

3.1.3.3 lentelė

Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal tyrimo dalyvių darbo stažo trukmę					
	Darbo stažas	M	SD	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pasitenkinimas darbu	< 1 metai	3,5	0,2	36,4	0,63
	1 - 3 metai	3,7	0,4	52,5	
	4 - 6 metai	3,8	0,6	55,6	
	7 - 10 metų	3,7	0,6	53,8	
	> 10 metų	3,7	0,7	49,7	

3.1.3.3 lentelė atskleidžia, kaip pasitenkinimo darbu lygis skiriasi tarp darbuotojų, esamoje darbovietėje išdirbusių skirtingą laikotarpį.

Aukščiausias pasitenkinimo darbu lygis – 4 – 6 metų stažą turinčių darbuotojų. Analizuojant vidurkius matyti, kad 4 – 6 metų toje pačioje darbovietėje dirbantys darbuotojai pateikia aukščiausius pasitenkinimo darbu įverčius siekiančius 3,8 balo. Tai rodo, kad ilgesnis stažas padeda geriau suprasti darbo procesus, mažina neapibrėžtumą, stiprina lojalumą ir emocinį ryšį su darboviete, gerina santykius su kolegomis ir vadovu, todėl socialinė aplinka tampa reikšmingu pasitenkinimo šaltiniu, o darbuotojai aiškiau suvokia savo vaidmenį ir patiria mažiau streso dėl neapibrėžtų lūkesčių.

Vidutiniai pasitenkinimo darbu rezultatai būdingi 1–3, 7–10 ir >10 metų stažo grupėse. Tiek trumpesnį (1–3 metų), tiek ilgesnį (7–10 metų ir daugiau nei 10 metų) stažą turinčių darbuotojų pasitenkinimo lygiai išlieka labai panašūs (3,7 balo). Tai rodo, kad vidutinio stažo darbuotojai jaučiasi labiausiai įsivertinę savo darbo aplinkoje, tačiau tiek trumpesnį, tiek ilgesnį laikotarpį dirbantys darbuotojai patiria panašų pasitenkinimo lygį.

Žemiausias pasitenkinimo darbu lygis. Darbuotojai, dirbantys esamoje darbovietėje mažiau nei 1 metus, pateikia žemiausius pasitenkinimo darbu įvertį – 3,5 balo ir yra žemiausias palyginti su kitomis stažo kategorijomis. Tokį rezultatą galima paaiškinti tuo, kad nauji darbuotojai vis dar išgyvena adaptacijos laikotarpį: jiems tenka susidurti su didesniu neapibrėžtumu, naujomis užduotimis ir intensyvesniu mokymosi krūviu. Jų lūkesčiai dar nėra galutinai susiformavę, todėl reali

darbo aplinka tik pradeda formuoti supratimą apie darbovietės kultūrą, darbo krūvį, atlygio sistemą ir vadovo elgesį.

Atsižvelgus į tai, kaip skirtingas darbo stažas veikia pasitenkinimo darbu lygį, tolesnėje analizėje siekiama įvertinti ūkio subjekto dydį, kuris gali lemti darbo organizavimo ypatumus, vidinę komunikaciją, vadovavimo praktikų pobūdį ir darbuotojų patirtį. Todėl žemiau pateikiami pasitenkinimo darbu rezultatai pagal ūkio dydį, apibendrinti 3.1.3.4 lentelėje.

3.1.3.4 lentelė

Pasitenkinimo darbu vertinimas pagal žemės ūkio dydį					
	Ūkio dydis	M	SD	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pasitenkinimas darbu	Mažas	3,6	0,5	43,2	0,10
	Vidutinis	3,6	0,4	48,2	
	Didelis	3,8	0,6	58,1	

Analizuojant 3.1.3.4 lentelės vidurkius (M) matyti, kad dideliuose ūkiuose dirbantys darbuotojai pateikia aukščiausius pasitenkinimo darbu rezultatus – jų vidurkis siekia 3,8 balo, ir tai yra didžiausia reikšmė tarp visų trijų ūkio dydžio grupių. Tokį rezultatą galima sieti su aiškesne organizacine struktūra, didesniu procesų formalizavimu, geriau paskirstytomis funkcijomis bei stabilesnėmis atlygio ir darbo sąlygų sistemomis. Dideliuose ūkiuose paprastai veikia nuoseklesnė vidinė komunikacija, aiškesni darbo standartai ir labiau apibrėžtos atsakomybės. Be to, didesnė organizacijos apimtis sudaro galimybes platesniam bendradarbiavimui, todėl socialinė aplinka gali būti stabilesnė ir įvairesnė. Visa tai leidžia teigti, kad labiau struktūruota ir profesionali organizacinė aplinka prisideda prie aukštesnio pasitenkinimo darbu šiame ūkio segmente.

Vidutinio dydžio ūkiuose pasitenkinimo darbu vidurkis siekia 3,6 balo, t. y. yra toks pats kaip ir mažų ūkių grupėje. Tai rodo, kad vidutinio dydžio ūkiuose darbuotojai patiria gana stabilų ir vidutinį pasitenkinimo darbu lygį. Šiuose ūkiuose procesai paprastai yra labiau struktūruoti nei mažuose ūkiuose, tačiau ne tokie formalizuoti kaip dideliuose. Tokiuose ūkiuose gali būti aiškesnis darbo organizavimas ir didesnis funkcijų paskirstymo nuoseklumas, tačiau karjeros galimybių spektras visuomet išlieka gana ribotas. Socialinė aplinka vidutinio dydžio ūkiuose paprastai yra artimesnė nei dideliuose, nors dėl mažesnio darbuotojų skaičiaus kartais gali atsirasti vidinių įtampų. Dėl šių priežasčių pasitenkinimo darbu lygis vidutinio dydžio ūkiuose išlieka stabilus.

Mažuose ūkiuose dirbantys darbuotojai taip pat pateikia 3,6 balo vidurkį, t. y. tokį patį kaip vidutinių ūkių grupėje, tačiau jų patyrimai pasižymi didesne įvairove, kas matyti iš šiek tiek didesnio standartinio nuokrypio (SD = 0,5). Mažuose ūkiuose darbo organizavimas dažnai yra neformalesnis, funkcijos gali būti mažiau aiškiai apibrėžtos, o grįžamojo ryšio teikimas – nenuoseklus. Darbo krūviai tokiuose ūkiuose dažnai svyruoja dėl sezoniškumo, o riboti finansiniai resursai lemia mažesnes atlygio didinimo ar premijavimo galimybes. Šie veiksniai lemia, kad nors vidurkis yra toks pats kaip vidutinio dydžio ūkiuose, darbuotojų patirtys mažesniuose ūkiuose yra nevienodos.

Standartiniai nuokrypiai 3.1.3.4 lentelėje svyruoja nuo 0,4 iki 0,6, o didžiausia sklaida matoma mažų ir didelių ūkių grupėse (SD = 0,5–0,6). Tai rodo, kad mažuose ūkiuose darbuotojų patirtys labai įvairios – vieni patiria glaudesnę santykį su vadovu ir didesnę pasitenkinimą, kiti susiduria su

neformaliu darbo organizavimu. Dideliuose ūkiuose sklaida taip pat didesnė, greičiausiai dėl platesnio darbuotojų profilio ir skirtingų pareigybių, kurių darbo patirtys gali gerokai skirtis. Tuo tarpu vidutinio dydžio ūkiuose sklaida mažiausia ($SD = 0,4$), o tai rodo labiausiai panašų pasitenkinimo darbu pasiskirstymą.

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasitenkinimo darbu vertinimus nustatyta, kad aukščiausiais balais vertinamas darbo turinys ir santykiai su kolegomis. Vidutinį pasitenkinimą atspindi darbo krūvis, vadovo veikla ir komunikacija. Silpniausiai įvertinta – atlygio teisingumas, paaukštinimo galimybės, informacijos prieinamumas. Skirtingos amžiaus, stažo, ūkio dydžio grupės pasitenkinimą darbu vertina labai panašiai, o vertinant gautus rezultatus reikšmingų skirtumų nenustatyta.

3.1.4. Skirtingų vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Ankstesniuose poskyriuose buvo detalčiai išanalizuoti tiek vadovavimo stilių, tiek pasitenkinimo darbu vertinimai ir jų pasiskirstymas pagal įvairius socio-demografinius kintamuosius. Paskutinis žingsnis yra nustatyti, kaip vadovavimo stiliai siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Šios sąsajos pateikiamos 3.1.4.1 lentelėje.

3.1.4.1 lentelė

Skirtingų vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu vertinimo sąsajos		
Vadovavimo stiliai	Pasitenkinimas darbu	
	r	p
Transformacinis	-0,06	0,58
Transakcinis	0,06	0,57
Laissez-faire	0,33	0,001

Atsižvelgiant į tai, kad visų tyrime vertintų kiekybinių kintamųjų pasiskirstymas neatitiko normalumo reikalavimų (Kolmogorovo–Smirnov testas, $p < 0,05$), vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu sąsajoms nustatyti buvo taikytas neparametrinis Spearman rangų koreliacijos koeficientas. Šis metodas leidžia patikimai įvertinti monotoniškas priklausomybes tarp kintamųjų, nepažeidžiant normalumo prielaidų. Spearman koeficiento reikšmės kinta nuo -1 iki $+1$, o jų interpretacija grindžiama 3.1 lentelėje pateiktais kriterijais.

Transformacinio vadovavimo sąsajos su pasitenkinimu darbu rezultatai, pateikti 3.1.4.1 lentelėje, rodo labai silpną ir statistiškai nereikšmingą ryšį ($r = -0,06$; $p = 0,58$). Neigiamas koeficiento ženklas yra atsitiktinis ir neturi praktinės reikšmės, nes ryšio dydis yra artimas nuliui, o p reikšmė gerokai viršija statistinio reikšmingumo ribą ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad transformacinis vadovavimas nėra susijęs su darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiu, o transformacinio vadovo elgesio bruožai – įkvepianti vizija, individualus palaikymas ar grįžtamasis ryšys – neturėjo matomos įtakos darbuotojų emocinei gerovei.

Rezultatai nepatvirtina hipotezės H1a, kad transformacinis vadovavimas teigiamai siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Empiriniai duomenys leidžia teigti, kad šiame tyrimo kontekste transformacinio vadovavimo poveikio pasitenkinimui darbu nebuvo nustatyta.

Transakcinio vadovavimo sąajos su pasitenkinimu darbu rezultatai rodo labai silpną teigiamo ženklo, tačiau statistiškai nereikšmingą ryšį ($r = 0,06$; $p = 0,57$). Šios koreliacijos dydis yra artimas nuliui, todėl net ir teigiama kryptis neturi praktinės reikšmės. Tai reiškia, kad aiškus užduočių struktūravimas, lūkesčių suformulavimas ir atlygio–rezultato logika šiame tyrime nebuvo susiję su darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiais. Transakcinio vadovavimo principai, nors teorijoje gali prisidėti prie darbuotojų stabilumo ir supratimo apie darbo tikslus, esamuose duomenyse neatsiskleidė kaip veiksniai, turintys reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, hipotezė H1b nėra patvirtinta, nes transakcinio vadovavimo stilius neturėjo nei silpnos, nei vidutinės reikšmingos sąajos su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Laissez-faire vadovavimo sąajos su pasitenkinimu darbu rezultatai rodo statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį ($r = 0,33$; $p = 0,001$), kuris pagal Spearman koeficiento interpretavimo kriterijus atitinka silpną, tačiau aiškiai reikšmingą teigiamą koreliaciją. Tai reiškia, kad šiame tyrime labiau išreikštas laissez-faire vadovavimo stilius – kai vadovas dažniau atsitraukia ir mažiau kišasi į kasdienes procesus – buvo susijęs su aukštesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu. Toks rezultatas prieštarauja teorinėms prielaidoms, kurios teigia, kad pasyvus vadovavimas paprastai mažina darbuotojų emocinę gerovę, motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad žemės ūkio sektoriaus darbuotojai gali vertinti vadovo atsitraukimą kaip tam tikro pasitikėjimo, autonomijos ar savarankiško darbo galimybių suteikimo formą, o tai gali prisidėti prie didesnio pasitenkinimo darbu.

Atsižvelgiant į nustatytą teigiamą koreliaciją, hipotezė H1c nepasitvirtino – laissez-faire vadovavimo stilius šiame tyrime nėra neigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu – ryšio ženklas yra priešingas nei buvo numatyta teorijoje.

3.2. Tyrimo duomenų apibendrinimas

Tyrimo tikslas buvo išsikeltas: išanalizavus teorinius vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu konceptus, ištirti vadovavimo stiliaus sąajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Atlikus empirinę žemės ūkio sektoriaus darbuotojų apklausą buvo siekiama nustatyti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai – transformacinis, transakcinis ir laissez-faire – susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu, taip pat įvertinti, ar ši sąaja kinta priklausomai nuo papildomų socio-demografinių kintamųjų. Tyrimo rezultatai pateikia aiškią ir empiriškai pagrįstą vadovavimo stilių bei pasitenkinimo darbu sąają.

Atlikus vadovavimo stilių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu analizę, pirmiausia buvo įvertinti skirtingų vadovavimo stilių įverčiai. Transformacinis vadovavimas žemės ūkio sektoriuje buvo vertinamas palankiai. Darbuotojai aukščiausiai įvertino vadovų gebėjimą aiškiai komunikuoti tikslus, įkvėpti, palaikyti ir sudaryti sąlygas įsitraukti į darbo veiklas, tačiau koreliacinė analizė parodė, kad šis stilius neturi statistiškai reikšmingos sąajos su darbuotojų pasitenkinimu darbu ($r = -0,06$; $p = 0,58$). Neigiamas koeficiento ženklas yra atsitiktinis ir neturi praktinės reikšmės, todėl hipotezė H1a nepatvirtinta.

Transakcinis vadovavimo stilius buvo taip pat vertinamas gana palankiai pagal darbuotojų apklausos įverčius, atspindinčius darbuotojų vertinamą struktūrą, užduočių aiškumą ir atlygio–rezultato logiką. Tačiau koreliacija tarp transakcinio vadovavimo ir pasitenkinimo darbu buvo labai silpna ir statistiškai nereikšminga ($r = 0,06$; $p = 0,57$), todėl hipotezė nepatvirtinta.

Tuo tarpu laissez-faire vadovavimo stilius įvertintas žemiausiai, o tai rodo, kad tyrimo dalyviai retai susiduria su pasyviu, atsakomybės vengiančiu vadovų elgesiu. Visgi koreliacinė analizė parodė, kad laissez-faire vadovavimo stilius turėjo silpną, bet statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu ($r = 0,33$; $p = 0,001$). Šis rezultatas prieštarauja teorinėms prielaidoms, kurios paprastai laiko laissez-faire pasyvumu grįstą vadovavimą neigiamu darbuotojų gerovei. Tyrimo duomenys leidžia manyti, kad žemės ūkio sektoriuje didesnis vadovo atsitraukimas gali būti vertinamas kaip autonomijos suteikimas, pasitikėjimas darbuotoju ar didesnis veiklos savarankiškumas. Todėl hipotezė H1c taip pat nepatvirtinta, nes ryšio kryptis yra priešinga teorinėms prielaidoms.

Vertinant pasitenkinimo darbu rodiklius nustatyta, kad bendras pasitenkinimo darbu lygis yra vidutinis, o aukščiausi įverčiai gauti darbo turinio ir kolektyvo santykių srityse. Kritiškiau buvo vertinami materialūs darbo aspektai, karjeros perspektyvos ir darbovietės politikos aiškumas. Mažiausi pasitenkinimo darbu įverčiai būdingi darbuotojams, dirbantiems trumpiausią laiką, o didžiausi – vidutinį darbo stažą turintiems ir dirbantiems dideliuose ūkiuose.

Analizė pagal amžiaus grupes, darbo stažą ir ūkio dydį parodė tam tikras pasitenkinimo darbu tendencijas, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų dauguma atvejų nenustatyta, o papildomi kintamieji nesuveikė kaip moderuojantys veiksniai tarp vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu. Todėl hipotezė H2 nėra patvirtinama.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidžia skirtingą vadovavimo stilių reikšmę žemės ūkio darbuotojams: aktyviau dalyvaujantys transformaciniai ir transakciniai vadovai šiuo atveju nedarė reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu, o vadovo atsitraukimas, būdingas laissez-faire stiliui, priešingai teorinėms prielaidoms, buvo susijęs su aukštesniu pasitenkinimu darbu galimai dėl didesnio darbuotojų savarankiškumo ir veiklos autonomijos šiame sektoriuje.

DISKUSIJA

Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad bendras pasitenkinimo darbu lygis žemės ūkio sektoriuje yra vidutinis, o aukščiausi balai gauti darbo turinio ir kolektyvo santykių dimensijose. Materialūs aspektai, tokie kaip atlyginimų teisingumas ir karjeros galimybės, buvo vertinti kritiškai. Šie rezultatai iš dalies atitinka literatūroje aprašytas tendencijas (pvz., Kinieki et al., 2002), kur akcentuojama darbo turinio svarba pasitenkinimui. Tačiau pastebėta, kad socio-demografiniai kintamieji (amžius, stažas, ūkio dydis) neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos daugumoje atvejų, nors vidutiniai skirtumai rodo, jog vyresni ir didesni ūkių darbuotojai linkę deklaruoti aukštesnį pasitenkinimą. Tai dera su Šilingienės (2012) ir Carless et al., (2000) pastebėjimais apie demografinių veiksnių įtaką.

Svarbiausias diskusijos etapas – vadovavimo stilių poveikis pasitenkinimui darbu. Hipotezė H1, teigianti, kad transformacinis ir transakcinis vadovavimas didina pasitenkinimą, nepasitvirtino: koreliacijos buvo silpnos ir nereikšmingos ($r \approx 0,06$; $p > 0,5$). Tai prieštarauja Bass ir Avolio (1994) bei Northouse (2020) teorijoms, kuriose transformacinis vadovavimas laikomas teigiamu veiksmu. Galimas paaiškinimas – žemės ūkio kontekstas, kuriame kasdienės veiklos yra labiau techninės, o vadovo įsitraukimas mažiau svarbus.

Netikėtas atradimas – statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp laissez-faire stiliaus ir pasitenkinimo darbu ($r = 0,33$; $p = 0,001$). Tradicinėse organizacijose pasyvus vadovavimas siejamas su neigiamais padariniais (Avolio, Bass, 2006), tačiau šiame tyrime jis gali būti suvokiamas kaip pasitikėjimo ir autonomijos suteikimas. Tai praplečia mokslinį diskursą ir kelia klausimą, ar vadovavimo teorijos pakankamai atsižvelgia į kontekstinius veiksnius. Svarbu atkreipti dėmesį, jog žemės ūkio sektoriuje darbuotojai dažnai vertina galimybę savarankiškai organizuoti darbą ir priimti sprendimus be nuolatinės vadovo kontrolės. Tokia autonomija gali būti ypač svarbi sezoniniuose darbuose ar didesniuose ūkiuose, kur vadovas fiziškai negali nuolat stebėti visų procesų. Šiame kontekste laissez-faire stilius tampa ne pasyvumo, o pasitikėjimo darbuotojų kompetencija ir patirtimi ženklu. Darbuotojų pasitenkinimą darbu labiausiai lemia ne formali vadovo veikla, o tarpasmeniniai santykiai, darbo turinys ir galimybė jaustis vertinamam komandos nariu.

Tyrimas turi kelis ribotumus, kurie gali turėti įtakos rezultatams. Pirmiausia, imtis apsiribojo tik žemės ūkio sektoriumi, todėl rezultatų apibendrinimas yra ribotas. Kai kurie socio-demografiniai pogrupiai, ypač vyresni nei 60 metų respondentai, buvo labai mažos apimties, todėl statistinių išvadų patikimumas gali būti sumažėjęs. Tyrimas buvo atliktas vienkartinės apklausos forma, todėl neleidžia nustatyti priežastinių ryšių ar dinaminių pokyčių. Savęs vertinimu pagrįsti atsakymai gali būti paveikti socialinio spaudimo, dėl kurio respondentai linkę pateikti palankesnius atsakymus nei realios patirtys. Galiausiai, dėl normalumo prielaidos pažeidimo buvo taikyti neparametriniai statistiniai metodai, kurie, nors ir tinkami esant tokiam duomenų pasiskirstymui, yra mažiau jautrūs sudėtingoms tarpusavio priklausomybėms.

Tolimesni tyrimai galėtų būti nukreipti į moderuojančių veiksnių, tokių kaip autonomijos poreikis ar darbo pobūdis lauke, įtraukimą, taip pat tyrimo plėtimą į kitus sektorius, siekiant palyginti kontekstinius skirtumus. Be to, vertinga būtų taikyti kokybinius metodus, tokius kaip interviu ar fokus grupės, kad būtų giliau suprastos darbuotojų vadovavimo stilių interpretacijos, ir analizuoti ilgalaikius duomenis, leidžiančius stebėti vadovavimo bei pasitenkinimo darbu pokyčius laikui bėgant.

IŠVADOS

Vadovavimo samprata per pastarąjį šimtmetį reikšmingai kito – nuo įgimtų lyderio savybių akcentavimo klasikinėse teorijose iki šiuolaikinių modelių, pabrėžiančių vadovo elgesį, kontekstą ir darbuotojų įgalinimą. Literatūros analizė parodė, kad transformacinis, transakcinis ir laissez-faire vadovavimo stiliai atspindi skirtingus vadovo ir darbuotojo sąveikos principus, o jų taikymo sėkmė priklauso nuo organizacinės aplinkos ir vadovo gebėjimo derinti tikslus su darbuotojų poreikiais. Teorinė dalis atskleidė, kad veiksmingas vadovavimas grindžiamas lankstumu, aiškia komunikacija ir darbuotojų įtraukimu, o vadovavimo modelių raida yra dinamiška ir priklauso nuo kintančių organizacijų poreikių.

Pasitenkinimas darbu yra daugialypis konstruktas, apimantis emocinius, kognityvinius ir motyvacinius komponentus. Literatūros analizė parodė, kad pasitenkinimą lemia tiek vidiniai motyvatoriai, tokie kaip darbo prasmė, autonomija ir pripažinimas, tiek išoriniai higienos veiksniai – atlyginimas, darbo sąlygos ir organizacinės politikos aiškumas. Herzbergo dviejų faktorių teorija, Locke vertinimo–lūkesčių disonanso modelis ir šiuolaikiniai psichometriniai instrumentai (JSS, MSQ, JDI) suteikia konceptualų pagrindą šio konstrukto analizei ir matavimui. Teorinės prielaidos atskleidžia, kad pasitenkinimas darbu nėra vien materialių aplinkybių funkcija, o formuojasi iš vidinių motyvacijų ir socialinės darbo aplinkos sąveikos.

Tyrimas parodė, kad vadovavimo stilių sąsajos su darbuotojų pasitenkinimu darbu žemės ūkio sektoriuje nėra vienareikšmės ir neatitinka tradicinių teorinių prielaidų. Nors transformacinis ir transakcinis vadovavimo stiliai buvo vertinami palankiai, jų ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu nebuvo statistiškai reikšmingas, todėl aktyvus vadovo įsitraukimas ar aiškiai struktūruotos darbo gairės šiame sektoriuje negali būti laikomos pagrindiniais pasitenkinimą darbu lemiančiais veiksniais. Priešingai, laissez-faire vadovavimo stilius buvo susijęs su aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu, leidžiančiu daryti išvadą, kad žemės ūkio veikloje didesnę reikšmę gali turėti darbuotojų savarankiškumas, autonomija ir pasitikėjimu grįsti darbo santykiai.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu žemės ūkio sektoriuje formuojasi kompleksiškai, o jo raiškai didžiausią įtaką daro darbo turinys ir tarpasmeniniai santykiai, o ne formalūs vadovavimo modeliai ar materialūs veiksniai. Teorinė analizė atskleidė pasitenkinimo darbu daugialypiškumą, apimančią emocinius, kognityvinius ir motyvacinius aspektus, o empiriniai duomenys parodė, kad socio-demografiniai veiksniai neturėjo sisteminio ar moderuojančio poveikio vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu sąsajoms. Tai leidžia teigti, kad vadovavimo stilių reikšmė šiame sektoriuje labiau priklauso nuo veiklos pobūdžio ir darbo organizavimo ypatumų nei nuo darbuotojų individualių charakteristikų..

REKOMENDACIJOS

Atlikto tyrimo praktinė nauda – žemės ūkio įmonių vadovai gali įvertinti, kad pasyvesnis vadovavimas, suteikiantis autonomiją, gali didinti darbuotojų pasitenkinimą, nors tai prieštarauja tradicinėms teorijoms. Taip pat verta atkreipti dėmesį į darbo turinio ir kolektyvo santykių svarbą, siūlant vadybos praktikas, pritaikytas skirtingo dydžio ūkiams.

Išanalizavus teorinę vadovavimo ir pasitenkinimo darbu literatūrą bei gautus empirinio tyrimo rezultatus, formuluojamos šios rekomendacijos:

1. Tyrimo rezultatai parodė, kad aktyvūs vadovavimo stiliai (transformacinis ir transakcinis) ne visais atvejais yra tiesiogiai susiję su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu, todėl rekomenduojama vadovams dalyvauti mokymuose, kuriuose akcentuojamas ne vien aktyvus įsitraukimas, bet ir gebėjimas prisitaikyti prie veiklos pobūdžio. Mokymai turėtų apimti temas apie darbuotojų savarankiškumo palaikymą, situacinį sprendimų priėmimą, delegavimą ir pasitikėjimu grįstą darbo santykių kūrimą. Tai padėtų vadovams taikyti lankstesnį vadovavimo modelį, labiau atitinkantį žemės ūkio sektoriaus darbo specifiką.
2. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai teigiamai vertina aiškią darbo struktūrą ir lūkesčių komunikaciją, rekomenduojama vadovams nuosekliai, tačiau paprastai ir praktiškai pateikti pagrindinius darbo tikslus, sezono prioritetus ir bendras darbo taisykles. Ši komunikacija turėtų būti pritaikyta žemės ūkio veiklos kontekstui – per sezoninius susirinkimus, instruktažus ar individualius pokalbius – vengiant perteklinės kontrolės, kuri galėtų mažinti darbuotojų savarankiškumą.
3. Nors materialūs veiksniai tyrime nebuvo pagrindiniai pasitenkinimą darbu lemiantys aspektai, rekomenduojama užtikrinti aiškumą dėl atlygio ir paskatinimų principų. Darbuotojams turėtų būti suprantama, kokie darbo rezultatai yra vertinami ir kokios paskatinimo formos gali būti taikomos. Tai padėtų palaikyti teisingumo jausmą organizacijoje, kartu nekeičiant darbo savarankiškumo, kuris, kaip parodė tyrimas, žemės ūkio sektoriuje yra svarbus darbuotojų pasitenkinimo veiksnys.
4. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu labiausiai lemia darbo turinys ir tarpasmeniniai santykiai, todėl rekomenduojama kasmet vykdyti individualius pokalbius, kurių metu būtų aptariama darbuotojų savijauta, darbo sąlygos, lūkesčiai ir galimi tobulinimo sprendimai. Tokie pokalbiai turėtų būti orientuoti ne į kontrolę, o į grįžtamąjį ryšį ir tarpusavio pasitikėjimo stiprinimą. Kartu tai sudarytų prielaidas periodiškai įvertinti taikomų vadovavimo praktikų tinkamumą ir koreguoti jas pagal darbuotojų poreikius bei veiklos specifiką.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., ir Šilgalienė, V. (2002). Personalo valdymas: Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
2. Alfalih, A., & Ragmoun, W. (2025). The impact of transformational leadership on the workplace well-being of employees with disabilities: series mediation and moderation process. *Frontiers in Public Health*, 13, 1506257. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1506257>
3. Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: Teorija ir praktika*, 19(1), 17–24. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
4. Azad, N., Anderson Jr, H. G., Brooks, A., Garza, O., O'Neil, C., Stutz, M. M., & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and management are one and the same. *American journal of pharmaceutical education*, 81(6), 102. DOI: <https://doi.org/10.5688/ajpe816102>
5. Bai, Y., & He, H. (2025). The “double-edged sword” effect of shared leadership on employee voice behavior. *Frontiers in Psychology*, 16, 1560554. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1560554>
6. Bajcar, B., & Babiak, J. (2022). Transformational and transactional leadership in the polish organizational context: validation of the full and short forms of the multifactor leadership questionnaire. *Frontiers in psychology*, 13, 908594. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908594>
7. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
8. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
9. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.)(1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks.
10. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations (Vol. 25, No. 3, pp. 481–484). New York: Free press.
11. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.
12. Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Plos one*, 16(7), e0254329. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
13. Bellali, T., Theodorou, P., Psomiadi, M., Konstantakopoulou, O., Platis, C., Mpouzika, M., & Manomenidis, G. (2024). Assessing the Effect of Transactional Leadership and Empowerment on Nursing Staff's Satisfaction: A Cross-Sectional Study. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 32(3), 277. DOI: <https://doi.org/10.5152/FNJJN.2024.24140>
14. Bello, S., Adewole, D. A., & Afolabi, R. F. (2020). Work facets predicting overall job satisfaction among resident doctors in selected teaching hospitals in southern Nigeria: a Minnesota satisfaction questionnaire survey. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 9(1), 52–60. DOI: <https://doi.org/10.29252/JOHE.9.1.52>
15. Bitinas, B. (1974). Statistiniai metodai pedagogikoje ir psichologijoje. Kaunas: Šviesa.
16. Black, J. S., Bright, D. S., Gardner, D. G., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L. M., ... & Weiss, J. (2019). Organizational behavior. OpenStax. Prieiga per internetą: <https://dlib.hust.edu.vn/bitstream/HUST/22790/2/OER000001980-2.pdf>
17. Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
18. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
19. Bright, D. S., Cortes, A. H., Hartmann, E., Parboteeah, K. P., Pierce, J. L., Reece, M., ... & O'Rourke, J. S. (2019). Principles of management. OpenStax. Prieiga per internetą: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/13-4-the-trait-approach-to-leadership>
20. Bryman, A. (2016). Social research methods. Oxford university press. Prieiga per internetą: <https://lib.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Alan-Bryman-Social-Research-Methods2016.pdf>
21. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
22. Butkus, F. S. (2008). Vadyba kiekvienam. Vilnius: Eugrimas.
23. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389–405. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
24. Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217–1234. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
25. Carter, D. R., Cullen-Lester, K. L., Jones, J. M., Gerbasi, A., Chrobot-Mason, D., & Nae, E. Y. (2020). Functional leadership in interteam contexts: Understanding ‘what’ in the context of why? where? when? and who?. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101378. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101378>

26. Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
27. Cooper, T. (2016). Manifest leadership styles in a Caribbean cross-sector network. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 93-106. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0080>
28. Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?. *Administrative Sciences*, 13(2), 47. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
29. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
30. Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). A Handbook of Leadership Styles. Cambridge Scholars Publishing.
31. Edelmann, C. M., Boen, F., & Franssen, K. (2020). The power of empowerment: Predictors and benefits of shared leadership in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 582894. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894>
32. Ekonomikos ir verslo informacijos centras (2004). Smulkūs ūkiai permaitinami neišvengs. Prieiga per internetą: <https://www.ekvi.lt/publikacija/smulkus-ukiai-permainu-neisvengs>
33. Elumba, N. N. (2023). Impact of Leadership Styles on Project Success in the Agro-Industry: Case Study of the Cameroon Development Corporation. *Open Journal of Leadership*, 12(4), 442-496. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.124021>
34. Fiedler, F. E. (1967). A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
35. Fisher College of Business. (2024). Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ). Ohio State University. Prieiga per internetą: <https://fisher.osu.edu/centers-partnerships/leadership/leader-behavior-description-questionnaire-lbdq>
36. Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: an empirical study. *Frontiers in Psychology*, 15, 1380935. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
37. Glaas, S., Pham, H., Kuonath, A., & Frey, D. (2025). Thriving or Withdrawing: How Job Crafting and Disengagement Shape Responses to Daily Laissez-faire Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10056-1>
38. Gomes, A. R., & Morais, C. (2025). Developing Leadership: The integrative approach of Pro● Leader intervention program. *Behavioral Sciences*, 15(5), 601. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15050601>
39. Goodnight, R. (2011). Laissez-faire leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 401-413). SAGE Publications. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/262809571_The_Sage_Handbook_of_Leadership
40. Govender, J. P., Garbharran, H. L., & Loganathan, R. (2013). Leadership style and job satisfaction: A developing economy perspective. *Corporate Ownership & Control*, 10(4-4), 390-399. Prieiga per internetą: http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/COC_Volume_10_Issue_4_Summer_2013_Continued4_-2-3-2.pdf#page=14
41. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
42. Hartley, J., & Benington, J. (2011). Recent trends in leadership Thinking and action in the public and voluntary service sectors. *London: The Kings Fund*. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/download/52338543/5_Leadership_Recent_Trend_in_Public_Sector.pdf
43. Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38).
44. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>
45. Herzberg, F. (2019). Herzberg theory. Two-factor theory of motivation by F. Herzberg. Prieiga per internetą: <https://kigp.ru/en/teoriya-gercberg-dvuhfaktornaya-teoriya-motivacii-f-gercberga/>
46. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
47. Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1234. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012875>
48. Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). Applied statistics for the behavioral sciences (Vol. 663). Boston: Houghton Mifflin.
49. Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 659919). Frontiers Media SA. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>
50. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

51. Yamin, M. A. (2022). Paternalistic leadership and job Embeddedness with relation to innovative work behaviors and employee job performance: The moderating effect of environmental dynamism. *Frontiers in Psychology*, 13, 759088. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.759088>
52. Jankelová, N., Joniaková, Z., Némethová, I., & Blštáková, J. (2020). How to support the effect of transformational leadership on performance in agricultural enterprises. *Sustainability*, 12(18), 7510. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187510>
53. Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 831060. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
54. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
55. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.755>
56. Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, 90(2), 257. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.2.257>
57. Kallerhult Hermansson, S., Norström, F., Hilli, Y., Rennemo Vaag, J., & Bölenius, K. (2024). Job satisfaction, professional competence, and self-efficacy: a multicenter cross-sectional study among registered nurses in Sweden and Norway. *BMC Health Services Research*, 24(1), 734. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11177-8>
58. Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022). Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using factor analysis. *BMC psychology*, 10(1), 240. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00941-2>
59. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2–pataisytas ir papildytas leidimas. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
60. Katz, D., & Kahn, R. L. (1951). Human organization and worker motivation. Industrial relation research association.
61. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations, 2, 528. New York: wiley. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/download/5320286/social_psychology_of_organizations.pdf
62. Kim, E., Kim, H., & Lee, T. (2024). How are new nurses satisfied with their jobs? From the work value perspective of Generations Y and Z nurses. *BMC nursing*, 23(1), 252. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01928-7>
63. Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 14. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.14>
64. Kotter, J. P. (2017). What leaders really do. In *Leadership perspectives* (pp. 7-15). Routledge. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/download/53857339/HBRs_10_Must_Reads_on_Leadership_2011.pdf#page=26
65. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
66. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
67. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
68. Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation model of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 934831. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
69. Lietuvos statistikos departamentas. 2020 metų žemės ūkio surašymo rezultatai: Ūkiai, žemė ir jos naudojimas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/zus2020-rezultatai/ukiai-zeme-ir-jos-naudojimas>
70. Lietuvos žemės ūkio duomenų centras. Deklaruotų plotų statistika. Prieiga per internetą: <https://zudc.lt/deklaruotu-plotu-statistika/>
71. Likert, R. (1961). New patterns of management. McGraw-Hill.
72. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
73. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 21, 137-146. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/bitstreams/52181665-7508-4f88-b05b-c1e489bfb284/download>
74. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
75. Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of applied structural equation modeling*, 4(2), i-xx. DOI: [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)

76. Mitchell, S. M. (2025). Leaders Challenges in Impacting Employees' Job Satisfaction and Work Performance. *Journal of Fundamental & Applied Business Research*, 3(1), 5. DOI: <https://doi.org/10.70623/ROEG4663>
77. Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., ... & Nardone, A. (2022). Job satisfaction: Knowledge, attitudes, and practices analysis in a well-educated population. *International journal of environmental research and public health*, 19(21), 14214. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph192114214>
78. Nagendra, A., Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4). Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=22494561&AN=119728983&h=ANSpfcsllWtueApvko4fn3dixEJmWLZye%2BazUV41VhYiuhzk8hXQx1nYCIBZ19bsFL5CWKApvOxBlArRaV1qw%3D%3D&url=c>
79. Nyamota, G. R., Kiambi, D. K., & Mburugu, K. N. (2024). Influence of transactional leadership style on the performance of agricultural enterprises in Kenya. *East African Journal of Business and Economics*, 7(1), 271-284. DOI: <https://doi.org/10.37284/eajbe.7.1.1994>
80. Northouse, P. G. (2020). Introduction to leadership: Concepts and practice. *Sage publications*. Prieiga per internetą: <https://allence.simplesyllabus.com/api2/doc-pdf/sdli2nkzi/FA24-LDR-101-ZA-.pdf>
81. Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. *Sage publications*. Prieiga per internetą: https://amberton.edu/wp-content/uploads/2023/10/HRT6570_E1_Winter2024.pdf
82. OpenStax. (2023). 13.6: Behavioral Approaches to Leadership. In Principles of Management (OpenStax). Business LibreTexts. Licence: CC BY 4.0. Prieiga per internetą: [https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Principles_of_Management_\(OpenStax\)/13%3A_Leadership/13.06%3A_Behavioral_Approaches_to_Leadership](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Principles_of_Management_(OpenStax)/13%3A_Leadership/13.06%3A_Behavioral_Approaches_to_Leadership)
83. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla.
84. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
85. Price M. (2024). Get a perfect six and be the best place to work. *The Australian*. Prieiga per internetą: <https://www.theaustralian.com.au/business/get-a-perfect-six-and-be-the-best-place-to-work/news-story/a6189f4c0c3f6db5a0b547b16a44f7d7>
86. Psychogios, A., & Dimitriadis, N. (2021). Brain-adjusted relational leadership: a social-constructed consciousness approach to leader-follower interaction. *Frontiers in Psychology*, 12, 672217. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.672217>
87. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 94. Prieiga per internetą: https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf
88. Qiu, D., Li, R., Li, Y., He, J., Ouyang, F., Luo, D., & Xiao, S. (2021). Job dissatisfaction mediated the associations between work stress and mental health problems. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 711263. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.711263>
89. Sakalas A. (2001). Personalo vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas, *Technologija*.
90. Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour Al Maalouf, N., & Makki, M. (2025). Leading through uncertainty: How transformational and transactional leadership shape employee satisfaction and performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences*, 15(5), 172. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15050172>
91. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392563>
92. Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). Organizational behavior. John Wiley & Sons. Prieiga per internetą: <http://thuvien.kontum.udn.vn:81/thuvienso/bitstream/123456789/1547/1/Wiley%20-%20Organizational%20Behavior%20-%207th%20Ed%202002.pdf>
93. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.12.1.80>
94. Smith, P. C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=ED051271>
95. Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
96. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
97. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences, 3. Sage. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
98. Spector, P. E. Job Satisfaction Survey (JSS). Paul Spector – No-cost Assessments. Prieiga per internetą: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

99. Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. Ohio State Univer., Bureau of Busin.
100. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
101. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
102. Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *International journal of academic research in management (IJARM)*, 5. Prieiga per internetą: <https://hal.science/hal-02546796/file/Sampling%20Method%20in%20Research%20Methodology;%20How%20to%20Choose%20a%20Sampling%20Technique%20for%20Research.pdf>
103. Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International journal of academic research in management (IJARM)*, 5. Prieiga per internetą: <https://hal.science/hal-02546799v1/file/Validity%20and%20Reliability%20of%20the%20Research%20Instrument%20How%20to%20Test%20the%20Validation%20of%20a%20Questionnaire%20Survey%20in%20a%20Research.pdf>
104. Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 2699. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02699>
105. Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job descriptive index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 2. Prieiga per internetą: <https://nsuworks.nova.edu/psyassessment/vol7/iss1/2>
106. Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “way” toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in psychology*, 11, 554253. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
107. Towsen, T., Stander, M. W., & van der Vaart, L. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: Evidence from South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11, 1973. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01973>
108. Tsounis, A., Niakas, D., & Sarafis, P. (2017). Social capital and job satisfaction among substance abuse treatment employees. *Substance abuse treatment, prevention, and policy*, 12(1), 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13011-017-0093-6>
109. Usadolo, S. E. (2020). The influence of participative leadership on agricultural extension officers’ engagement. *Sage Open*, 10(3), 2158244020947435. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020947435>
110. Vaidelytė, E., & Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Public policy and Administration*, 16(3), 390-404. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.16.3.19337>
111. Valiulė, V., & Vaikšnoras, M. (2018). Vadovų vaidmuo įgalinant žmoniškąsias išteklius. *Regional formation and development studies: journal of social sciences.*, (2), 91-105. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v25i2.1748>
112. van Diggele, C., Burgess, A., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Leadership in healthcare education. *BMC medical education*, 20(Suppl 2), 456. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02288-x>
113. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies: journal of social sciences.*, (1), 161-170. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v6i1.2339>
114. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York, NY: Wiley.
115. Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling. *BMC family practice*, 21(1), 12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8>
116. Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Prieiga per internetą: https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf
117. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74. Prieiga per internetą: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf
118. Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in psychology*, 13, 941161. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>

PRIEDAI

1 priedas

Sutikimas naudoti Global Transformational Leadership klausimyną

Jūratė Lideikytė

Nuo: Leon Mann <leonm@unimelb.edu.au>
Išsiųsta: trečiadienis 2025 m. spalio 15 15:33
Kam: Jūratė Lideikytė
Kopija: kim.miller@monash.edu; buseco-research@monash.edu; Rosemary Wearing
Tema: Global Transformational Leadership Scale (GTL)
Priedai: Carless et al 2000 GTL[1][1][90].pdf; GTL OTHER.Carless, Wearing, Mann 2000 .docx; Global Trans Leadership scale[1][2].pdf

Nedažnai gaunate el. laiškus iš leonm@unimelb.edu.au. [Sužinokite, kodėl tai svarbu](#)

Ms Jūratė Lideikytė.

Vilnius University Šiauliai Academy

Dear Jūratė, greetings Kim,

Jūratė, you have my permission to use the Global Transformational Leadership Scale in your Masters research

I have attached a copy of the GTL and the Carless, Wearing & Mann (2000) article.
Note that the GTL is not a self-report measure. It is a rating of someone else's leadership behavior. Ideally in your study several respondents will rate their leader or supervisor on transformational leadership.
You can then test for inter-rater agreement and reliability.

You include an introduction when administering the GTL:
"Rate your [leader] in terms of how frequently he/she engages in the practice described.
Be realistic in selecting your answer. Answer in terms of how the [leader] typically behaves".
Also include: "Use a 5-point scale ranging from "Rarely or never" to "Very frequently, if not always".
You score responses 1, 2, 3, 4, 5.

Please keep me informed of your findings.

best wishes

Leon Mann

**Professor Leon Mann AO, FASSA. PhD (Yale), Hon DSc (Melb), Hon DPhil (Hebrew U. Jerusalem),
Melbourne School of Psychological Sciences, University of Melbourne**
leonm@unimelb.edu.au iPhone: +61 0418 172596

From: kim.miller@monash.edu kim.miller@monash.edu on behalf of BusEco Research (BusEco)
buseco-research@monash.edu
Date: Wednesday, 15 October 2025 at 9:07 am
To: Leon Mann leonm@unimelb.edu.au
Subject: [EXT] Fwd: Request for permission to use the research instrument for academic purposes

Prašymas naudoti Contingent Reward klausimyną

Jūratė Lideikytė

Nuo: Jūratė Lideikytė
Išsiųsta: antradienis 2025 m. spalio 14 23:49
Kam: 'philip.podsakoff@warrington.ufl.edu'
Tema: Request for permission to use the research instrument for academic purposes

Dear Professor,

I am a Master's student at Vilnius University Šiauliai Academy in Lithuania, currently preparing my thesis titled *"The relationship between leadership style and employee job satisfaction"*.

The aim of my study is to examine the relationship between leadership style and employees' job satisfaction in the agricultural sector in Lithuania. For this purpose, I would like to use your developed instrument – the **Contingent Reward Scale (Podsakoff et al., 1990)**, which is widely recognized and validated in studies on transactional leadership.

I kindly request your permission to use this instrument for academic and non-commercial purposes as part of my Master's research. The instrument will be used solely for educational and scientific analysis, with full acknowledgment of authorship and proper citation in all related materials.

I would be sincerely grateful for your confirmation that I may use this questionnaire in my study.

Thank you very much for your time and consideration.

Best regards,

Jūratė Lideikytė

Master's Student, Vilnius University Šiauliai Academy

Email: jurate.lideikyte@sa.stud.vu.lt

Prašymas naudoti Leader Reward Omission ir Punishment Omission klausimynus

Jūratė Lideikytė

Nuo: Jūratė Lideikytė
Išsiųsta: antradienis 2025 m. spalio 14 23:52
Kam: chet@miami.edu
Tema: Request for permission to use the research instrument for academic purposes

Dear Professors,

I am a Master's student at Vilnius University Šiauliai Academy in Lithuania, currently preparing my thesis titled "The relationship between leadership style and employee job satisfaction".

The aim of my study is to examine the relationship between leadership style and employees' job satisfaction in the agricultural sector in Lithuania. For this purpose, I would like to use your developed instrument – the **Leader Reward Omission (LRO)** and **Punishment Omission (PO) scales (Hinkin & Schriesheim, 2008)**, which are established measures of passive or laissez-faire leadership.

I kindly request your permission to use this instrument for academic and non-commercial purposes as part of my Master's research. The instrument will be used solely for educational and scientific analysis, with full acknowledgment of authorship and proper citation in all related materials.

I would be sincerely grateful for your confirmation that I may use this questionnaire in my study.

Thank you very much for your time and consideration.

Best regards,

Jūratė Lideikytė

Master's Student, Vilnius University Šiauliai Academy

Email: jurate.lideikyte@sa.stud.vu.lt

Sutikimas naudoti lietuviškai išverstą Job Satisfaction Survey klausimyną

Jūratė Lideikytė

Nuo: Loreta Gustainienė <loreta.gustainiene@vdu.lt>
Išsiųsta: antradienis 2025 m. spalio 14 08:05
Kam: Jūratė Lideikytė
Tema: Re: Dėl sutikimo naudoti JSS klausimyno lietuvišką vertimą

Prašom, naudokite.

Pagarbiai/ Sincerely,

Doc.dr./ assoc. prof. Loreta Gustainienė
Psichologijos katedra/ Department of Psychology
Vytauto Didžiojo universitetas/ Vytautas Magnus University
Jonavos g. 66-330, Kaunas 44191,
LIETUVA / LITHUANIA
tel. +370 37 327824 (vidaus 3511)

From: Jūratė Lideikytė <jurate.lideikyte@sa.stud.vu.lt>
Sent: Tuesday, October 14, 2025 8:00 AM
To: Loreta Gustainienė <loreta.gustainiene@vdu.lt>
Subject: Dėl sutikimo naudoti JSS klausimyno lietuvišką vertimą

Laba diena,

Gerb, L. Gustainiene,

Rašau Jums kaip Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos magistrantė, šiuo metu rengiu magistrinį darbą tema „Vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos“. Atliekant empirinį tyrimą planuoju darbuotojų pasitenkinimą darbu vertinti taikant P. E. Spector (1994) sukurtą Job Satisfaction Survey (JSS) klausimyną.

Renkant informaciją radau, jog Jūs esate parengusi ir empiriškai patikrinusi šio instrumento lietuvišką vertimą. Prašau Jūsų leidimo naudoti šią lietuvišką JSS versiją savo tyrimo tikslams.

Tyrimas atliekamas tik akademiniais, nekomerciniais tikslais, o klausimynas būtų naudojamas laikantis visų etikos reikalavimų ir tinkamai nurodant šaltinį.

Eil. Nr.	Vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu klausimynas
	Filtruojantis klausimas
1.	Kuriai ekonominės veiklos rūšiai priskiriama Jūsų darbovietė? ○ A01 – Žemės ūkis (augalininkystė, gyvulininkystė, medžioklė ir susijusios paslaugos) ○ A02 – Miškininkystė ir medienos ruošą (pasirinkus - toliau pildyti nereikia) ○ A03 – Žuvininkystė ir akvakultūra (pasirinkus - toliau pildyti nereikia)
	Transformacinis vadovavimas
	<i>Vertinimas: 5 balų Likerto skalė (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).</i>
2.	Vadovas aiškiai ir pozityviai komunikuoja ateities viziją.
3.	Vadovas vertina darbuotojus kaip asmenybes, palaiko ir skatina jų tobulėjimą.
4.	Vadovas skatina ir pripažįsta darbuotojų pastangas.
5.	Vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą tarp komandos narių.
6.	Vadovas skatina kūrybiškai spręsti problemas ir kritiškai vertinti nusistovėjusias prielaidas.
7.	Vadovas aiškiai išreiškia savo vertybes ir elgiasi pagal jas (rodo pavyzdį).
8.	Vadovas įkvepia pasididžiavimą ir pagarbą bei motyvuoja savo kompetencija.
	Transakcinis vadovavimas
	<i>Vertinimas: 5 balų Likerto skalė (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).</i>
9.	Vadovas aiškiai pasako, ką turiu padaryti, kad gaučiau atlygį už savo pastangas.
10.	Vadovas suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, kai gerai atlieku darbą.
11.	Vadovas aiškiai nurodo, ko galiu tikėtis gauti, kai pasiekiu veiklos tikslus.
12.	Vadovas išreiškia pasitenkinimą, kai pateisinu jo lūkesčius.
	Laissez-faire vadovavimas
	<i>Vertinimas: 5 balų Likerto skalė (1 – visiškai nebūdinga, 5 – labai būdinga).</i>
	Vadovo vengimas suteikti atlygį (RO)
13.	Mano geras darbo atlikimas dažnai lieka nepastebėtas vadovo.
14.	Net ir gerai atlikęs darbą, dažnai nesulaukiu vadovo įvertinimo.
15.	Kai gerai atlieku darbą, vadovas dažniausiai nieko nepasako.
16.	Mano vadovas neįvertina gero darbo atlikimo.
	Vadovo vengimas taikyti bausmes (PO)
17.	Vadovas retai sureaguoja į prastą darbo atlikimą.
18.	Kai prastai atlieku darbą, vadovas dažniausiai tai ignoruoja.
19.	Vadovas nieko nedaro net tada, kai mano darbo rezultatai nėra geri.
20.	Vadovas dažnai nepastebi klaidų ar problemų.
	Pasitenkinimas darbu
	<i>Vertinimas: 6 balų Likerto skalė (1 – visiškai nesutinku, 6 – visiškai sutinku).</i>
21.	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.
22.	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių.
23.	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.
24.	Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.
25.	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).
26.	Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.
27.	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.
28.	Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.
29.	Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šiame darbe yra veiksmingas (efektyvus).
30.	Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai.
31.	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti.
32.	Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.
33.	Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose darbovietėse.
34.	Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).
35.	Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.
36.	Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.
37.	Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.
38.	Man neaiškūs šios darbovietės tikslai.
39.	Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo darbdavio, kai pagalvoju apie savo atlyginimą.
40.	Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose darbovietėse.

41.	Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.
42.	Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.
43.	Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).
44.	Aš turiu atlikti per daug darbų.
45.	Man patinka mano bendradarbiai.
46.	Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta darbovietės viduje.
47.	Didžiuojuosi savo darbu.
48.	Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.
49.	Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.
50.	Man patinka mano tiesioginis vadovas.
51.	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo.
52.	Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.
53.	Esu patenkintas (-a) savo paaugstinimo galimybėmis.
54.	Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.
55.	Mano darbas man yra malonus.
56.	Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.
Socio-demografiniai klausimai	
57.	Koks jūsų amžius? ○ iki 30 metų ○ 31–40 metai ○ 41–50 metai ○ 51–60 metai ○ 61 metai ir daugiau
58.	Koks darbo stažas esamoje darbovietėje? ○ iki 1 metų ○ 1–3 metai ○ 4–6 metai ○ 7–10 metų ○ daugiau nei 10 metų
59.	Koks žemės ūkio subjekto dydis? ○ Mažas ūkis – iki 10 ha ○ Vidutinis ūkis – nuo 10 iki 50 ha ○ Didelis ūkis – daugiau nei 50 ha

Darbuotojų skaičius A01 Augalininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla ekonominės veiklos sektoriuje 2024 m.

Darbuotojų skaičius			
		A01 Augalininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla	
		Šalies ūkis be individualiųjų įmonių	
		Vyrų ir moterų	
Darbuotojų skaičius asmenys	2024K4	13738	
	2024K3	14186	
	2024K2	14034	
	2024K1	13818	
Vidurkis		13944	

Žemės ūkio darbuotojų skaičius 2023 m. pagal žemės ūkio dydį

Žemės ūkio darbuotojų skaičius		
		Žemės ūkio darbuotojų skaičius vnt.
Metai		2023
Visi ūkiai	Iš viso	164868
	0 ha	1326
	0-2 ha	9017
	2-5 ha	32732
	5-10 ha	37884
	<i>Vidurkis</i>	<i>20240</i>
	10-20 ha	26047
	20-30 ha	9573
	30-50 ha	8885
	<i>Vidurkis</i>	<i>14835</i>
	50-100 ha	11009
	Daugiau negu 100 ha	28394
	<i>Vidurkis</i>	<i>19702</i>