MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

JELIZAVETA KRAVČENKO

LYDERIO VAIDMUO UAB „HEKON“

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas

Prof. dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS

2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

LYDERIO VAIDMUO UAB „HEKON“

Lyderystės ir pokyčių vadybos programos **magistro baigiamasis darbas**

Studijų programa *6211LX067*

Darbo vadovas

Prof. dr. *Andrius Valickas*

2020 05

Recenzentas

_____

2020

Atliko

stud. J. Kravčenko

2020-05-03

VILNIUS

2020

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 7
1. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE TEORINĖS PRIELAIDOS 10
1.1. Lyderystės samprata, tipai, dimensijos ir vaidmuo 10
1.2. Lyderystės įtaka organizacijos valdymui 15
1.3. Lyderystės vaidmuo kuriant pasitikėjimu grįstą klimatą organizacijoje 18
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas 28
2. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODIKA 30
3. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE TYRIMAS 37
3.1. Tyrimo duomenų analizė 37
3.1.1. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė 37
3.1.2. Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos duomenų analizė 46
3.2. Tyrimo rezultatų aptarimas 60
IŠVADOS 63
PASIŪLYMAI 65
LITERATŪRA 67
ANOTACIJA 71
ANNOTATION 72
SUMMARY 74
PRIEDAI 75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Teorinė empirinio tyrimo schema.....31
2 pav. Savybės, kuriomis turi pasižymėti organziacijos lyderis.....47
3 pav. Galimybė lyderiauti tam tikroms užduotims atlikti.....48
4 pav. Lyderiaujančio vaidmens formos.....49
5 pav. Pasitenkinimas motyvacine sistema.....50
6 pav. Motyvavimo priemonės.....52
7 pav. Pasitikėjimo skatinimas kitais darbuotojais ir vadovais.....53
8 pav. Komandinio darbo skatinimas.....55
9 pav. Efektyvaus bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir vadovų kūrimas.....57
10 pav. Darbuotojų prisidėjimas prie organizacijos veiklos efektyvinimo savo idėjomis, įžvalgomis, pastebėjimais ir naujovėmis.....59
11 pav. UAB „HEKON“ lyderio-vadovo modelis.....62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų pagrindimas…….……..….33
2 lentelė. Svarbiausios organizacijos lyderio savybės ir vadovavimas……...……37
3 lentelė. Organizacinės kultūros ir pasitikėjimo klimato kūrimas.....38
4 lentelė. Motyvacinės sistemos ir pasitenkinimo darbu kūrimas.....40
5 lentelė. Pasidalytosios lyderystės ir komandinio darbo vertinimas.....42
6 lentelė. Komunikacijos procesai organizacijoje.....44

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa.....75
2 priedas. Interviu.....80
3 priedas. Informantų atsakymai.....84
4 priedas. UAB „HEKON“ organizacinės struktūros schema.....90

ĮVADAS

Temos aktualumas ir ištirtumas. Šiandieninis gyvenimo tempas ir dinamiškumas lemia būtinybę organizacijoms nuolatos kisti ir adaptuoti naujoves savo veikloje. Organizacijų lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos pokyčių laikomas nebe išskirtinumu, bet būtinybe. Jos turi maksimaliai išnaudoti turimus bei nuolat ieškoti naujų išteklių, vertinti jų trūkumus ir galimybes, o unikalumas ir gebėjimas išsiskirti laikomi svarbiais veiksniais, turinčiais įtakos organizacijos sėkmei ir tolimesniam vystymuisi. Šioje vietoje išryškėja lyderio vaidmens svarba ir jo funkcija inicijuoti ir vystyti pokyčius.

Lyderis įgyvendina tikslus per savo pasekėjų pažinimą ir jų asmeninių poreikių įgyvendinimą (Lipinskienė, 2012; Gardner, Stough, 2002; Bass, Bass, 2009). Ugdant darbuotojų įgūdžius ir siekiant patenkinti pasekėjų poreikius, tuo pačiu lyderis prisiima atsakomybę už savo darbus ir vykdomus procesus, pakyla darbo kokybės lygis ir sustiprėja sinergija siekti bendrų ir organizacijai naudingų tikslų.

Lyderystė turi tiesioginį teigiamą poveikį kokybės vadybos procesams (Leithwood ir kt., 2006). Pagrindinis vadybos ir lyderių dėmesys skiriamas mokymams, asmeniniam darbuotojų tobulėjimui ir procesų tobulinimui. Lyderio tikslas yra „augint“ įmonę ir įgyvendinti iškeltus tikslus, į procesą įtraukiant visus organizacijos narius. Taip pat šis lyderystės stilius yra orientuotas į komandinio darbo organizacijoje formavimą bei vystymą (Northouse, 2009; West, 2011).

Įvairių tipų įmonių siekiamybė – sėkmingai suderinti lyderystės ir valdymo stilius organizacijos viduje (Northouse, 2009). Šiame darbe apžvelgiami lyderystės bei pasitikėjimo klimato kūrimo principai šiuolaikinėje organizacijoje. Paliečiami kokybės vadybos idealai ir vertinamas lyderystės poveikis kokybės valdymo sistemai. Remiantis moksliniais tyrimais lyderystės tematika, apžvelgiami ir vertinami įvairūs lyderystės aspektai ir kaip jie susiję su kitais lyderystės stiliais. Taip pat apžvelgiamos pasitikėjimo klimato kūrimo teorijos (Harris, 2010) ir šio reiškinio stiprinimas organizacijoje. Išsamiai išnagrinėti pagrindiniai pasitikėjimo klimatą lemiantys veiksniai. Galiausiai, buvo įvertintas lyderio vaidmuo, kuriant pasitikėjimą tarp organizacijos narių. O tai, neabejotinai sąlygoja žinių valdymo procesus, užtikrinančius sklandžią veiklą organizacijos tikslų link.

Tyrimo problema. Apgyvendinimas yra viena iš turizmo sektoriaus sudedamųjų dalių. Lietuvoje pernai apsilankė ir bent vieną naktį praleido 1,55 mln. turistų iš užsienio, t.y. 4,3 proc. daugiau nei 2016 m., rodo apgyvendinimo įstaigų statistika. Įskaitant ir vietinį turizmą, bendras sektoriaus augimas pernai siekė 6,6 proc. ir šalyje apgyvendintų turistų skaičius sudarė 2,92 mln. (Turizmo nauda Lietuvoje auga, 2018). Augimas visuomet lemia iššūkius organizacijoms ir tik nuo jų

lyderių priklauso organizacijų veiklos kryptis ir sėkmė. Kaip pastebi Brownell (2010) apgyvendinimo sektoriuje lyderio vaidmuo ypatingai svarbus.

Literatūros apžvalga atskleidė, jog Lietuvoje lyderystė apgyvendinimo sektoriuje yra netirta sritis. Nors pačios lyderystės svarbą akcentuoja ir Lietuvos mokslininkai, tačiau tyrimų atliktų būtent šiame sektoriuje ar jo organizacijose neaptinkama. Lietuvoje nėra atlikta ir išsamesnių tyrimų, analizuojančių lyderystės raišką ir lygį apgyvendinimo įstaigose, netyrinėta, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti lyderis šiose organizacijose. Tuo tarpu užsienio mokslininkai plačiau nagrinėja lyderystę apgyvendinimo sektoriuje – aptinkama įvairių tyrimų, kurie analizuoja skirtingas lyderystės teorijas ir jų šalininkų veiklą šiame sektoriuje. Tai leidžia daryti prielaidą, jog toks tyrimas yra reikalingas ir darbe bus siekiama išsiaiškinti koks turėtų būti šiuolaikinis lyderis apgyvendinimo sektoriuje, kuris veda komandą ir verslą pokyčių keliu, o tiriama įstaiga UAB „HEKON“ laikoma atskiru objektu, tačiau analizuojamus tyrimo duomenis bus mėginama taikyti Lietuvos viešbučių verslo sektoriaus situacijai apibūdinti.

Tyrimo objektas – lyderis ir jo vaidmuo organizacijoje.

Problema – koks turėtų būti šiuolaikinis lyderis apgyvendinimo sektoriuje, kuris veda komandą ir verslą pokyčių keliu?

Tikslas – ištirti lyderio vaidmenį ir jo ypatumus UAB „HEKON“.

Darbo uždaviniai:

1. Išryškinti pagrindinius bruožus, lemiančius lyderystę.
2. Apibrėžti lyderystės poveikį organizacijos veiklos procesams.
3. Išskirti lyderio vaidmens organizacijoje bruožus.
4. Atskleisti lyderystės raišką apgyvendinimo sektoriuje.
5. Atlikus tyrimą atskleisti lyderio vaidmens organizacijoje situaciją ir parengti UAB „HEKON“ lyderio - vadovo modelį.

Tyrimo metodai. Atliekant darbą naudoti tyrimo metodai: sisteminė literatūros, straipsnių ir dokumentų analizė, tyrimo įgyvendinimui naudoti du tyrimo metodai – kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu ir kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Magistro darbo struktūrą **s**udaro turinys, įvadas, tris dėstomosios dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių bei anglų kalbomis, priedai. Baigiamajame darbe ištirtos lyderystės teorijų ir praktinio jų įgyvendinimo sąsajos apgyvendinimo sektoriuje. Įvade yra aprašomas temos aktualumas ir išskirtinumas, nurodoma problema, iškeliamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama lyderystės samprata, tipai, dimensijos ir vaidmuo, taip pat lyderystės įtaka organizacijos valdymui ir lyderystės vaidmuo kuriant pasitikėjimu grįstą klimatą organizacijoje. Antroje dalyje analizuojama tyrimo

metodologija, o trečioje dalyje analizuojama lyderystės raiška organizacijoje. Atlikti tyrimai, kad išsiaiškinti šiuolaikinio lyderio vaidmenį organizacijoje bei suformuotas UAB „HEKON“ lyderio - vadovo modelis. Pateiktose išvadose pateikti apibendrinti tyrimo rezultatai, pateiktos rekomendacijos organizacijai.

Darbo apimtis. Darbą sudaro 74 puslapiai be priedų, 11 paveikslų, 6 lentelės ir 4 priedai.

1. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE TEORINĖS PRIELAIDOS

1.1. Lyderystės samprata, tipai, dimensijos ir vaidmuo

Moksliniais lyderystės tyrimais (Marzano ir kt., 2011) atskleista, jog lyderystė skirtinguose kontekstuose turi atitinkamas reikšmes ir svarbą, tačiau lyderystė suprantama kaip įtakos procesas, keičiantis darbuotojų organizacinę elgseną (Yukl, 2012).

Mokslinėje literatūroje galima aptikti keletą svarbiausių lyderystės teorijų, tad analizuojant lyderystės sampratą bei tipus, tikslinga nuo jų ir pradėti.

Viena iš teorijų - bruožų teorija. Remiantis šia teorija teigiama, jog lyderystė yra įgimta, tad lyderiais gimstama, o ne tampama. Lyderiai charakterizuojami kaip herojai, „didžiosio“ asmenybės, kurioms pats likimas nulėmė tapti lyderiais (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). Teorijos atstovai taip pat konkretizuoja asmens ir jo elgsenos charakteristikas, kuriomis pasižymi lyderiai. Tačiau tuo pačiu ši teorija yra atvirai kritikuojama dėl jos riboto lyderystės supratimo dėl kelių priežasčių: pirmiausia lieka neaišku, kodėl žmonės pasižymintys atitinkamomis savybėmis taip ir netampa lyderiais, antra, vien savybių sąrašas negali apibrėžti lyderio, tam būtina įvertinti jo intelektualinius, socialinius, problemų sprendimo gebėjimus, vertybines nuostatas, turimas kompetencijas bei patirtį, motyvaciją veikti (Zaccaro ir kt., 2002).

Kita garsi lyderystės teorija yra pirmosios oponentė ir pagrįsta lyderio elgesiu (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). Mokslininkai tiria, kaip lyderis elgiasi, o ne kokia yra jo prigimtis. Elgesio teorijos vadovaujasi nuostata, kad lyderystė išsiugdoma ir tai nėra prigimtinis reiškinys. Šios teorijos pagrindas - biheviorizmas, kuriuo lyderystė grindžiama lyderių veiksmais ir sprendimais, atmetant mentalinius gebėjimus ir vidinę būseną (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). Taip pat ši teorija atskleidžia kaip situacijose keičiasi lyderio elgesys ir vadovavimo stilius. Kaip teigia autoriai (ten pat), vis gi absoliučiai idealaus lyderio, kuris geba tinkamai veikti visose situacijose nėra, o lyderio sėkmės veiksniais galima įvardinti lyderystės stilių, pasekėjus, situacijos sudėtingumo ir kt. Minėtas lyderystės tipas, panašiai kaip vadovavimo teorijose, skirstomas į du potipius: lyderiai orientuoti į santykius su darbuotojais ir lyderiai, kurie orientuotus į tikslą (Kouzes, Posner, 1999). Taigi remiantis šiomis

teorijomis, galima teigti, jog nėra idealaus lyderystės tipo, viskas priklauso nuo situacijų ir organizacijų, kuriose jie veikia.

Trečioji lyderystės teorija orientuota „į lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio santykius, kurie dažniausiai kuriami konkrečioje organizacijoje, vykstant socialinei sąveikai tarp vadovo ir darbuotojų“ (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012, p. 23). Ši teorija vadinama socialinės įtakos teorija (Harris, 2010), kurios esmė - santykiai, o ne lyderio bruožai ir elgesys, kuris lemia lyderystės sėkmę. Šios teorijos naujausios atšakos – transakcinės ir transformacinės lyderystės.

Kaip teigia Lipinskienė (2012) „transakcinė lyderystė grindžiama vadovo lyderio racionaliu veiklos tikslo, uždavinių ir situacijos suvokimu, lemiančiu vadovavimo pobūdį“ (p. 54). Tikslo suvokimas lyderiui padeda vesti organizaciją į priekį, tačiau kartais, jei panaudoja per didelę įtaką virstančia į kontrolę, yra slopinama darbuotojų iniciatyva, kūrybiškumas, pasitikėjimas savimi ir savo kompetencijos. Kaip teigia autorė (ten pat), vadovaujant transakciniam lyderiui, darbuotojams nereikia imtis iniciatyvos ir prisiimti asmeninės atsakomybės. Pasak Lipinskienės (2012) „darbuotojai yra kontroliuojami pagal numatytos veiklos kriterijus. Transakcinis lyderis nurodo, ką pasekėjai privalo padaryti, paaiškina kiekvieno vaidmenį ir užduoties atlikimo reikalavimus, nustato pavaldinių poreikius ir nurodo, kaip jie bus patenkinti, kai darbas bus atliktas“ (p. 54). Taip pat autorė, teigia, jog „transakcinė lyderystė tinkama, kuomet organizacijai yra svarbūs į tikslą orientuoti darbuotojų tarpusavio ir darbuotojų bei lyderio santykiai, siekiant išspręsti problemas“ (ten pat, p. 55).

Northouse (2009) išskiria transakcinės lyderystės palaikymo ir įtvirtinimo veiksnius: darbuotojų skatinimą pagal nuopelnus ir vadovavimą adekvačiai reaguojant į nestandartines situacijas. Skatinimas pagal nuopelnus – tai mainų tarp lyderio ir pasekėjų procesas, kurio metu darbuotojų pastangos įvertinamos atitinkamais paskatinimais. Vadovavimas reaguojant į nestandartines situacijas sudaro darbuotojų klaidas ištaisanti kritika, neigiamas grįžtamasis ryšys ir pastiprinimas. Lyderis kontroliuoja darbuotojus, netoleruoja klaidų ir taisyklių laužymo. Lyderis įsikiša tik tada, kai pažeidžiami jo reikalavimai.

Tuo tarpu „transformacinė lyderystė yra procesas, kuriantis vadovo lyderio ir pasekėjų santykius, palaikantis darbuotojų tobulėjimą“ (Lipinskienė, 2012, p. 22). Transformacinės lyderystės samprata (Gardner, Stough, 2002) pabrėžia lyderio idealus, pasekėjų įkvėpimą inovacijoms ir kiekvieno asmeninius iššūkius, proaktyviai priimant pokyčius. Tyrėjai teigia, jog transformacinis lyderis įkvepia darbuotojus prisidėti prie bendros organizacijos vizijos kūrimo ir tikslų įgyvendinimo, įgalina siekti rezultatų, skatina savarankiškai spręsti problemas ir tam suteikia autonomiją priimti sprendimus (Bass, Bass, 2009). Tam pritaria ir savo įžvalgomis papildo Kasiulis ir Barvydienė (2003) “transformacinio lyderio tikslas yra motyvuoti darbuotojus žvelgti į organizacijos tikslus kaip

svarbesnius nei jų asmeninės ambicijos ir panaudoti visą savo turimą potencialą“ (p. 36). Taigi transformacinis lyderis skiria dėmesį darbuotojų poreikiams, stengiasi jiems padėti maksimaliai panaudoti visas savo galias ir turimas galimybes.

Transformacinis lyderis taip pat yra pokyčių įgyvendintojas, pasak Lipinskienės (2012), jis geba darbuotojus įtraukti į pokyčius ir sinergiškai siekti strateginių tikslų. Kaip teigia autorė (ten pat), transformacinės lyderystės teorija yra tvirtas pagrindas lyderystės tyrimams šiuolaikinėse organizacijose, analizuojant lyderio ir organizacijos darbuotojų santykius, o tai reiškia ir pasitikėjimą organizacijoje.

Anot Valuckienės ir kt. (2015), transformacinė lyderystė laikomas vienas labiausiai pasiteisinusių vadovavimo šiuolaikinei organizacijai modelių, tačiau nėra galutinis, šiuolaikinės lyderystės teoretikai tęsia idealiosios lyderystės paieškas tyrimų lauke: komandinė lyderystė, autentiškoji lyderystė, etiška lyderystė, dora lyderystė, tarnaujanti lyderystė, dvasinė lyderystė, tarpkultūrinė lyderystė, pasidalytoji lyderystė, ir net gi e. lyderystė.

Bass, Bass (2009) teigimu, transformacinės lyderystės modelis, lyderio elgseną apibūdina keturiomis dimensijomis: asmeninis dėmesys, intelektinis stimuliavimas, įkvepianti motyvacija, idealizuojama įtaka. Asmeniniu dėmesiu lyderis rūpinasi taip organizacijos nariais, kuriems labai trūksta pagalbos, paramos. Intelektinis stimuliavimas - lyderio gebėjimas darbuotojams parodyti, jog į problemą galima žvelgti iš įvairių perspektyvų ir tuo pačiu ieškoti netradicinių sprendimų. Įkvepiančioji motyvacija – tai lyderio gebėjimas orientuoti darbuotojus į aukštesnius tikslus, įgalinant juos tai daryti. Visa tai lyderis daro naudodamas savo autoritetą (Marzano ir kt., 2011).

Pasak Northouse (2009) „lyderiai pirmiausia turi turėti aiškią savo organizacijos viziją – ateities vaizdą, susikurtą kartu su darbuotojais ir bendrai išreikštą“ (p. 34), dažnai ir vizualizuotą. Taip pat ši lyderystės forma yra pagrįsta socialinių sąveikų kūrimu, nes bendra vizija, be bendro supratimo ir visapusiško vizijos pripažinimo svarba organizacijai, negali tapti realiu ateities vaizdu. Anot autoriaus (ten pat), siekdami bendros vizijos, transformaciniai lyderiai turi gebėti kurti pasitikėjimo klimatą, aiškiai deklaruodami savo vertybes ir perteikdami jas aplinkiniams. Siekdami kitų pasitikėjimo ir būdami įkvepiančiu pavyzdžiu, lyderiai įsipareigoja nuolat tobulėti ir patys bei dalintis savo žiniomis, patirtimi, tuo pačiu paskatindami tai daryti ir kitiems.

Kauzes ir Posner (1999) pritardami Northouse (2009), papildė transformacinės lyderystės modelį, teigdami, jog „įkvėpdami vizijai, lyderiai įkvepia darbuotojus keistis keičiant esamą situaciją“ (p. 47). Mesdami iššūkį procesui, lyderiai paskatina kitus priimti inovacijas, rizikuoti, lyderiai skatina mokytis iš savo klaidų, o tai – akivaizdus šiuolaikinio verslo pasaulio lyderystės konkurencingumą

sąlygojantis bruožas. Mokslininkai (ten pat) taip pat pabrėžia, jog šiuolaikinė lyderystė neatsiejama nuo komandinio darbo ir bendradarbiavimo. Jie demonstruoja pagarbą požiūrių įvairovei, skirtingai nei transakciniai, transfomaciniai lyderiai darbuotojus įkvepia veikti autonomiškai. Lyderiai taip pat drąsina ir giria, suvokdami, jog darbuotojams nuolat reikia paramos ir pripažinimo. Transformaciniai vadovai kuria organizacijos klimatą, kuriame organizacijos nariai yra patenkinti darbu ir savo indėliu siekiant organizacijos strateginių tikslų.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, transformacinė lyderystė pirmiausia orientuojasi į lyderio ir darbuotojų tobulėjimą, kartu pasitinkant ir įveikiant iššūkius: transformacinis lyderis pirmiausia įgalina kitus savarankiškai spręsti problemas, panaudoti savo galias ir galimybes, siekiant bendrai sutartos vizijos. Anot Bush (2003) ,,organizacijos vadovas kaip transformacinis lyderis, visus, organizacijos narius geba įtraukti į sprendimų priėmimą, taip telkdamas bendruomenę bendrai veiklai, kurioje suteikiama pagalba ir viešinami sėkmingos praktikos rezultatai“ (p. 61).

Leithwood ir kt. (2006) teigia, kad „pagrindinis transformacinės lyderystės uždavinys – padėti suvienodinti požiūrius į organizaciją ir apsispręsti dėl veiklos vizijos ir tikslų. Bendrai sutartų ir įprasmintų tikslų turėjimas padeda darbuotojams geriau suprasti darbo prasmę ir identifikuoti save“ (p. 14), būtent organizacijos aplinkoje. Kaip teigia mokslininkai (Hattie, 2012) „neturint dėmesio centro, gali žlugti net geriausios idėjos, idealiausios tyrimais pagrįstos iniciatyvos ir pasiaukojančių bei nuoširdžiausių lyderių pastangos. Esminė transformacinės lyderystės prielaida yra bendras siekiamo tikslo įsisąmoninimas ir susitelkimas į komand“ (p. 52). Kaip teigia Cibulskas, Žydžiūnaitė (2011), „transformacinė lyderystės raiška gali būti modeliuojama integruojant vadovo atsakomybę už organizacijos veiklos krypties nustatymą, kolektyvo įgalinimą imtis veiklos ir net gi nebijoti lyderystės pasidalijimo“ (p. 24).

Organizacijos augimui ir tobulėjimui, efektyviam veiklos rezultatų gerinimui dabartinėje rinkoje iš esmės jau nepakanka vien organizacijos lyderystės. Kaip teigia Navickaitė (2012), šiuolaikinė organizacija negali klestėti vien tik aukščiausio vadovo veiksmų ir sprendimų dėka. Šiuolaikinis vadovavimo stilius apima daugybę funkcijų ir įvairialypių kompetencijų, tad dalinimasis lyderyste ir naujų lyderių „auginimas“ tampa vis aktualesnis (Fullan, 2012). Tad organizacija, kurioje vystoma pasidalytoji lyderystė, pasižymi aktyviu vadovų ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimu, nuolatiniu žinių atnaujinimu, gausinimu ir pasidalijimu, vaidmenų ir atsakomybės pasidalijimu, pasitikėjimu bei aukšta bendravimo kultūra. Organizacijos nariai suteikia vieni kitiems lyderystės galimybių, rodo lyderystės pavyzdį, o svarbiausia – kiekvienas turi galimybę būti įvertintas už savo gebėjimus būti lyderiu atitinkamoje situacijoje.

Anot Navickaitės (2012), vadovai turi suprasti, jog lyderiu organizacijoje gali būti kiekvienas jos narys, priklausomai nuo situacijos ir nuo to, kaip įgalinamas asmuo, turintis daugiausia tuo metu reikalingiausios kompetencijos situacijai suvaldyti. Kaip teigia autorė (ten pat) „Įtvirtinant pasidalytąją lyderystę stiprinama darbuotojų atsakomybė, pasitikėjimas savimi ir kolegomis, kolektyvo mokymosi kartu motyvacija“ (p. 46). Vadovas pasidalydamas lyderyste, (ten pat) „darbuotojams suteikia daugiau atitinkamos vadovavimo galios, jiems patiki kai kurias savo veiklos funkcijas, kas padeda išvengti vieno asmens dominavimo kitų žmonių atžvilgiu. Pasidalytoji lyderystė padeda įtraukti į tobulinimo veiklas asmenis, atliekančius skirtingus vaidmenis ir vykdančius skirtingas funkcijas“ (p. 46). Harris (2010) teigia, kad pasidalytosios lyderystės situacijose vadovams būtina sudaryti sąlygas, kad visose svarbiausiose veiklos srityse veiktų tinkami lyderiai, tačiau patys negali kištis į šiuos procesus. Vadovui reikia drąsos pasidalyti savo atsakomybe ir netrukdyti lyderiams veikti. „Asmens augimo ir tobulėjimo požiūriu, pasidalytoji lyderystė nėra skirta, o greičiau jau yra per daug sudėtinga griežtai formalizuotiems vadovams lyderiams“ (Harris 2010, p. 31). Pasidalytoji lyderystė leidžia įžvelgti lyderį kiekviename, kuris siekia veikti organizacijos pažangos labui. Tokia pasidalytoji lyderystė stiprėja, kai vadovas sudaro sąlygas tobulėti kiekvienam, kurdamas pasitikėjimu grįstą mikroklimatą, kuriame vyrauja pagarba ir pasiekimų pripažinimas (Harris, 2010).

Taigi esminis pasidalytosios lyderystės vaidmuo stiprinti organizacijos narių atsakomybę, o kartu ir pasitikėjimą savimi ir kitais. Pasak Harris (2010) „pasidalytoji lyderystė jokiu būdu nereiškia, kad visi visiems vadovauja“ (p. 14), organizacijos nariai prireikus yra pasirengę imtis lyderio darbo ir atsakomybės. Tačiau tam būtinos veiklos užtikrinimo sąlygos: asmenys, turintys atitinkamo lygio žinių ir kompetencijas, reikalingas paskirtoms užduotims atlikti; šie lyderiavimo procesai turi būti koordinuojami. Leithwood ir kt. (2006) teigia, jog organizacijose veiksmingos yra planuotos pasidalytosios lyderystės ir savaiminės, kai prireikus formuojasi neformalios lyderių grupės, siekiančios spręsti iškilusias problemas. Hargreaves ir Fink (2012) požiūriu, „pasidalytoji lyderystė gali būti traktuojama ir kaip organizacinė grandinė, užtikrinanti greitą naujovių ir pokyčių atsiradimą“ (p. 22). Šiuo aspektu pasidalytoji lyderystė gali veikti pačioje organizacijoje, tarp organizacijų ir už organizacijos ribų.

Apibendrinant transformacinės lyderystės charakteristikų analizę, galima teigti, jog lyderis nustato kryptį ir veda organizaciją pokyčių keliu, įkvėpdamas ir įgalindamas asmeninę ir visos organizacijos kaitą, kurdamas kaitai atvirą, tačiau pasitikėjimu grįstą kultūrą. Kaip pažangiausias šiuolaikinės organizacijos lyderio tipas, transformacinis lyderis ne tik nebijo, tačiau ir labai sumaniai išnaudoja savo lyderystę ją susiedamas su pasidalytąja lyderyste. Lyderis įpareigoja mokytis veikti

kartu, pasidalijant savąja ir įgalinant kitų lyderystę, padedančią efektyviai kurti organizacijos aplinkas. Tad itin aktualia tampa tiesioginė vadovo atsakomybė už organizacijos veiklos kokybę ir jos valdymą.

1.2. Lyderystės įtaka organizacijos valdymui

Šiuolaikinėje organizacinėje literatūroje jau nesiginčijama, kad darbas komandomis yra efektyvi darbo organizavimo strategija, todėl komandos terminas personalo vadyboje vartojamas vis dažniau. Pasak Northouse (2009) „kai keliamas tikslas yra unikalus iššūkis, kai nei vienas darbuotojas neturi reikiamos žinių, patirties, įgūdžių ir galimybių kombinacijos, reikalingos tinkamai atlikti darbą, ir kai veikla reikalauja daug įvairių sričių informacijos, žinių ir gebėjimų, geriausia darbo organizavimo forma yra komandinis darbas“ (p. 46).

Kaip jau buvo minėta pirmojoje šio darbo dalyje, transfromacinis lyderis yra lankstus savo veiklos spektre, t.y. jis gali perimti ir kitų tipų lyderystes tam, kad savo veiklą sustiprintų organizacijos labui. Neišimtis ir komandinės lyderystės tipas, kuris labai svarbus dirbant su organizacijos personalu ir jo žmogiškaisiais ištekliais. Kaip teigia vienas garsiausių komandinės lyderystės teoretikas Northouse (2009), nagrinėjant komandinę lyderystę dažnai „skiriamos trys lyderystės struktūros: išorinis komandos vadovas, išorinis fasilitatorius, komandos viduje išrinktas lyderis“ (p. 49). Pasak autoriaus (ten pat), išorinis vadovas paprastai yra paskiriamas aukščiausios organizacijos vadovybės, turi formalią valdžią, jis paskiria darbus, nurodymus, valdo procesą, teikia atlygį ir suteikia paramą. Komandos veikla yra valdoma paskirtojo lyderio, o toks vadovas nėra komandos narys ir nėra tiesiogiai įsijungęs į užduočių atlikimą.

Kitas komandinės lyderystės vaidmuo – fasilitatorius, kuris skatina komandinį darbą, konsultuoja siekiant užsibrėžtų tikslų, arba net padeda juos numatyti. Šis vaidmuo įpareigoja fasilitatorių atsitraukti nuo komandos veiklos, atsisakant kontrolės ir vadovavimo, tačiau esant poreikiui, konsultuoja komandą tikslų įgyvendinimo klausimais. Raižienės, Endriulaitienės (2008) teigimu „komandinė lyderystė įtaką komandai daro keturiais aspektais: pažintiniu (lyderis padeda komandos nariams suprasti problemas, su kuriomis susiduriama); motyvaciniu (lyderis padeda nariams pasijusti galintiems veikti ir pasiekti tikslus, nustatydamas aukštus atlikimo standartus ir padėdamas komandai juos pasiekti)“ (p. 22). Taip pat Raižienės, Endriulaitienės (2008) teigimu, įtaka daroma „emociniu (lyderis padeda komandai įveikti stresines situacijas, nustatydamas aiškius tikslus, užduotis ir strategijas); koordinaciniu (lyderis padeda koordinuoti komandos veiklas, paskirdamas nariams jų

kompetencijas atitinkančius vaidmenis, siūlydamas aiškias strategijas, naudodamas grįžtamąjį ryšį ir padėdamas prisitaikyti prie pokyčių)“ (p. 22).

West (2011) išskiria komandinio darbo diegimo organizacijose priežastis. Pirmiausia, komandomis pagrįstos organizacijos žymiai sparčiau reaguoja į verslo aplinkos pokyčius ir kylančios konkurencijos iššūkius. Komandų kuriami produktai visuomet susilaukia didesnio rinkoje nei individualiu požiūriu grįstas prototipas. Komandose nuolat vyksta mokymasis, tad tokiu būdu yra išsaugomos naujai sukurtos ir pasidalintos žinios. Tinkamai suformuotos komandos, kuriose vyrauja narių įvairovė yra laikomos proveržio pokyčių laidininkais organizacijose. Komandinis darbas laikomas našesniu nei individualus. Na, ir vienareikšmiškai autorius (ten pat), antrindamas kitiems mokslininkams, teigia, jog komandos yra organizacijos inovacijų kūrimo varikliai.

„Komanda yra vadinama aukščiausia grupės išsivystymo stadija: kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda“ (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p. 30). Tuckman (1965) išskiria etapus, kuriuose, padedant transformaciniam lyderiui, grupė po truputėlį tampa komanda, tai: formavimosi, prieštaravimų, pusiausvyros, veikimo ir išformavimo. Tad kaip veikia transformacinis lyderis formuodamas ir vystydamas komandas organizacijoje?

1. Formavimosi arba kūrimosi etapas. Grupė susipažįsta vieni su kitais, dalinasi vaidmenimis, formuoja nerašytas taisykles, visapusiškai vyksta socialinis mokymasis. Pasak West (2011) formavimosi etapas aktualus ir dėl nerimastingumo, nes komandos nariai dar daug ko nežino: nėra aiški užduotis, kompetencijos tinkamumas, darbo organizavimas ir pan. Svarbiausia šiame etape lyderiui pasirūpinti, kad komandos uždaviniai būtų aiškiai suformuluoti ir jiems būtų pritarta.

2. Prieštaravimų arba grupės konflikto etapas. Šiame etape komandoje neretai kyla konfliktai, kurie, remiantis West (2011), yra neišvengiami. Darbuotojai jau skirstosi vaidmenis ir siekia identifikuoti save, kelia klausimus lyderiams, abejoja dėl savo ir kitų kompetencijų, galutinai tariasi dėl aiškių „žaidimo“ taisyklių. Kuomet komandos nariai atvirai pradeda spręsti konfliktus, tuomet lyderis jau gali paskatinti grupės narius įsipareigoti užbrėžtiems uždaviniams, tuo pačiu kurti pasitikėjimą, galutinai apibrėžti grupės narių vaidmenis ir diegti konfliktų grupėje sprendimo strategiją.

3. Pusiausvyros arba grupės narių susitelkimo etapas. Šiame etape sudaromi darbo planai ir numatomi standartai, problemos jau sprendžiamos kartu, priimami bendri sprendimai, lyderis konsultuoja, įsijungia į tiesioginę veiklą, pasiekiama atviro bendravimo, nes jau aiškiomis tampa bendravimo ir darbo normos. West (2011) teigimu, šiame etape „grupės nariai jau drąsiai reiškia savo

požiūrius bei jausmus, atsiranda abipusė parama, o kartais jau net ir pasitikėjimas, todėl grupės lyderis turėtų leisti grupei imtis didesnės atsakomybės už planus ir grupės procesus“ (p. 46).

4. Brandos etapas. Tai darbingumo ir produktyvumo etapas. Šiame etape vyrauja aukštas pasitikėjimo ir bendrumo jausmas, nuolat kartu tobulėjama, nebekeliami komandos egzistenciniai klausimai. Tuckman (1965) pastebi, jog brandos etape jau privaloma pasiekti grįžtamojo ryšio užtikrinimą panaudojant tik konstruktyvią kritiką, mokomąsi iš klaidų, dalinasi patirtimi ir žiniomis, teikia paramą vieni kitiems. Čia jau matomi veiklos rezultatai, tad lyderis gali po truputėlį atsitraukti ir jau stebėti komandos veiklą iš šalies.

5. Išformavimas. West (2011) teigimu, ne visos komandos šį etapą pasiekia, nes iki tol vyksta narių nubyrėjimas, kuris reikalingas ir sąlygoja geros komandos susiformavimą. Tad lyderio vaidmuo, kaip komandos vystytojo, čia itin svarbus. Atsižvelgiant į organizacijos tikslus, jis gali formuoti, vystyti arba atsisakyti komandos, jei jos projektai visapusiškai išbaigti ir komandos egzistavimas nebeturi prasmės.

Tačiau naujos komandos formavimas ir vystymas iki brandos lygmens, tai jau gerai įvaldyta lyderio veikla, kuriai dar reikia turėti komandos valdymo kompetenciją. Tad kas ją sudaro? Koks lyderis, kokiais gebėjimais jis turi pasižymėti, kad gebėtų valdyti komandinį darbą organizacijoje?

Apibendrinus įvairių mokslininkų mintis, galima išskirti šiuos komandinio darbo valdymo gebėjimus, kuriuos turi turėti lyderis. Pirmiausia, tai tikslų formulavimas, jie turi sutelkti, motyvuoti komandą, tačiau tuo pačiu ir sudaryti galimybes prisiimti už juos atsakomybę. Antra, transformacinis lyderis turi veikti taip, kad bet kuris komandos narys prisiimtų lyderio vaidmenį, kuomet reikalinga būtent jo/jos tinkamiausia tam tikroje situacijoje ir problemoje, kompetencija (pasidalintosios lyderystės diegimas). Trečia, tai jau anksčiau minėtas pasitikėjimo kūrimas. Būtent juo grindžiamas sprendimų priėmimas.

Tad lyderio atsakomybė vesti ir moderuoti demokratiškumo ir kolegialumo principais grįstas diskusijas, jog toliau tęsiant darbą, komandos gebėtų tinkamai priimti sprendimus. Heller (2000) teigia, jog „tarpusavio pasitikėjimas yra esminis komandinio darbo bruožas. Jis turi būti ugdomas iš pat pradžių – lyderio tinkamu užduočių paskirstymu, atviru elgesiu ir bendravimu, laisva idėjų sklaida“ (p. 47). Tai yra užuomena apie lyderio gebėjimus kurti darnius ir stiprius santykius komandoje. Tai taip pat lyderio vertybių perteikimo komandai rezultatas, kuomet komandą nuo pat pradžių įsisąmonina, jog dalinimasis žiniomis, atviros diskusijos, keitimasis patirtimi ir atvira idėjų dalinimosi atmosfera yra pagrindinės komandos darbo ir egzistavimo vertybės bei išlikimo sąlygos.

Nepaisant to, kad tai komandinis darbas, tačiau lyderis turi gebėti vertinti ir individualias darbuotojų pastangas. Lyderis atsakingas už pastangų įvertinimą, atsakingai pasirenkant tinkamiausias įvertinimo formas atsižvelgiant į komandos narių charakteristikas ir aplinkybes.

Formuojant komandą, lyderis taip pat turi gebėti atrinkti komandai tinkamus žmones. „Tyrimai rodo, kad kuo komandos įvairesnės, tuo didesnė konfliktų, kultūrinių nesusipratimų tikimybė, tačiau ir didesnis požiūrių, informacijos bei kūrybiškumo potencialas“ (Raižienė, Endriulaitienė, 2008, p. 28). Taip pat autorės reziumuoja (ten pat) „pagrindines lyderystės funkcijas komandoje: užduoties funkcija, kurią realizuodamas lyderis padeda komandai įvykdyti užduotis. Ir komandos palaikymo ir tobulinimo funkcija. Su šia funkcija susijęs komandos augimas ir lyderio santykių palaikymas: kuriamas teigiamas klimatas, sprendžiamos tarpasmeninės problemos, tenkinami komandos narių poreikiai, kuriamas sutelktumas“ (p. 29).

Autorės (ten pat) pastebi, jog „šios funkcijos yra tarpusavyje susijusios: jei komanda yra palaikoma ir tobulinama, komandos nariai gali efektyviai dirbti kartu ir atlikti reikalingus darbus. Jei komanda dirba efektyviai ir sėkmingai, lengviau sukurti tinkamą klimatą ir gerus santykius. Priešingai, komandos nesėkmės sukelia nesutarimus komandoje, o komandoms, kurių nariai nepatinka vienas kitam, sunkiau gali pasiekti savo tikslų“ (p. 29).

Tačiau transformacinis lyderis ne tik formuoja komandas, jo pareiga ir atsakomybė kurti kuo daugiau komandų ir būtent tokiu būdu šiuolaikinėje įmonėje organizuoti darbus. Tad kuriami tarpkomandiniai santykiai (bendradarbiavimas su kitomis organizacijos komandomis ir skyriais). Pasak Heller (2000) „komandos privalo ne tik būti darnios, bet ir bendradarbiauti su kitomis komandomis ir padaliniais, kitaip komanda gali paprasčiausiai susilpninti bendras pastangas įgyvendinti organizacijos uždavinius“ (p. 56). Na, o visa tai susiję su darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu klausimais.

1.3. Lyderystės vaidmuo kuriant pasitikėjimu grįstą klimatą organizacijoje

Kaip teigia Masiulis ir Sudnickas (2007) „nors kiekvieno darbuotojo pasitenkinimas darbu ir motyvacija vienam ar kitam darbui ar veiklai yra individuali, asmeniška ir unikali, vis tik egzistuoja tam tikri dėsningumai ir teorijos, kurių pagrindu galima išskirti veiklos priežasčių (motyvų) grupes ir kurti vieningas darbuotojų motyvavimo sistemas, padedančias organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviau“ (p. 43). Autoriai (2007) taip pat pažymi, jog „Nuo motyvacijos

priklauso asmens pastangų intensyvumas (arba tai, kaip labai žmogus stengiasi) ir tų pastangų kryptis siekiant norimo tikslo. Žmogus, siekdamas pripažinimo, dėl tam tikrų priežasčių gali jo siekti ne darbe, o, pavyzdžiui, laisvalaikio veikloje nukreipdamas visą savo energiją šia kryptimi“ (p. 43). Todėl vienoje srityje energingas ir motyvuotas žmogus tampa visiškai apatiškas ir neiniciatyvus kitoje (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Anot Felser (2006) egzistuoja trys pagrindiniai motyvai: pasiekimai (darbuotojas lygina savo pasiekiamus su ankstesne savo pažanga, lygina juos su kitų kolegų pasiekimais bei socialiniame kontekste, t.y. visuomenės lygmenyje), valdžia (remiantis Felser (2006), tai susiję su kai kurių žmonių poreikiu valdžiai, jei žmogus tuo pasižymi, tuomet reikia leisti tuo pasimėgauti suteikiant progą priimti svarbius sprendimus), ir partnerystė (kai žmogus siekia ne tik individualių pasiekimų, valdžios, o jam labiau rūpi ar komandą ir kokią konkrečiai pasiekė pažangą). Felser (2006) teigia, jog lyderis turi, kur kas greičiau nei kiti komandos nariai, perprasti motyvavimo subtilybes ir vertinant asmens vertybių sistemą, pasirinkti tinkamiausius motyvavimo būdus.

Motyvams patenkinti tinka įvairūs motyvacijos šaltiniai, kurie lemia darbuotojų motyvacijos didinimui taikytinų priemonių įvairovę. Motyvavimo priemonės grupuojamos į materialines ir nematerialines. Kaip jau buvo minėta anksčiau, atsižvelgiant į darbuotojų charakteristikas, transformacinis lyderis turi pasirinkti tinkamiausias motyvavimo priemones.

Remiantis Felser (2006) „materialinės motyvavimo priemonės yra tokios, kurias galima išreikšti pinigine verte. Šios priemonės yra susijusios su išorine motyvacija. Tai – darbo užmokestis, premijos, dalyvavimas pelno pasidalijime, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (pvz., transporto išlaidų apmokėjimas), dovanos, draudimas (šeimos narių, gyvybės, nuo nelaimingų atsitikimų), medicinos profilaktika, fizinės darbo sąlygos, įmonės akcijos, įmonės automobilis, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės), papildomos atostogos, poilsio dienos, maitinimo atpiginimas, nuolaidos įmonės prekėms ir kt.“ (p. 22).

Nematerialinės motyvavimo priemonės yra tokios, kurios susijusios su vidine motyvacija. Felser (2006) tai: „dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti. Kai darbuotojas nemato jokių savo tobulėjimo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Savęs realizavimu tampa darbo, kuriame darbuotojas galėtų panaudoti visus savo sugebėjimus ir išmokti daug naujų dalykų, paieškos. Pripažinimas ir įvertinimas (darbuotojo darbo rezultatų, iniciatyvos pripažinimas, galimybės priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, suteikimas)“ (p. 23). Kiekvienas žmogus darbą atlieka geriau, kai yra įvertintas, tai gali būti: realios karjeros galimybės, suteikiamos tobulėjimo galimybės kelti kvalifikaciją, atsižvelgiama į darbuotojo poreikius darbo vietos fizinių sąlygų gerinimui, o gal net individualizuotas darbo pobūdis ir jo organizavimas.

Taip pat Felser (2006) pastebi, jog labai svarbi komunikacija, „kuo išsamiau darbuotojai informuojami apie organizacijos būklę, kuo geriau jie supažindinami su jos strategija, tuo su didesniu atsidavimu atlieka savo pareigas“ (p. 34). Komunikaciją galima susieti su palankiu psichologiniu klimatu, o pasak Lipinskienės (2008), „palankus psichologinis – socialinis klimatas, vadovo asmenybė ir elgesys, vadovavimo stilius. Teigiamas psichologinis – socialinis klimatas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius ir vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas, objektyvus jų darbo vertinimas ir nuomonių, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, galimybę pasijusti reikšmingesniais, laimingesniais ir veikia kaip stiprus motyvatorius. Šių – materialinių ir nematerialinių – motyvavimo priemonių visuma sudaro atlygių sistemą. Kaip vienas iš darbuotojų skatinimo elementų gali būti aiškinamas ir darbuotojų pasitenkinimas darbu“ (p. 45).

Mokslininkai (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005), analizuodami motyvacijos klausimus, neretai akcentuoja darbuotojų pasitenkinimą, teigdami, kad „jei darbuotojo gaunami atlygiai tenkina jo poreikius, jo nuostata gauto atlygio atžvilgiu bus teigiama. Jei darbuotojas neigiamai vertina gautus atlygius, tai nuostata bus neigiama. Visa tai tiesiogiai susiję su motyvacija veiklai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pasitenkinimas priklauso nuo taikomų motyvavimo priemonių. Jei motyvavimo priemonės tenkina darbuotojų poreikius ir lūkesčius, tai pasitenkinimas yra didesnis“ (p. 45). Robinson (2008) teigimu „pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrą nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos. Kitaip tariant, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra emocinė žmogaus reakcija į darbą. Pažymėtina ir tai, jog kai kuriais darbo aspektais darbuotojas gali būti patenkintas, kitais – ne. Kita vertus, tais pačiais darbo aspektais (pavyzdžiui, fizinė darbo aplinka, darbo pobūdis ar tarpusavio santykiai) skirtingas darbuotojas gali jausti skirtingą pasitenkinimą“ (p. 27).

Tad pasitenkinimą darbu lemia įvairūs individualūs ir organizaciniai veiksniai. Individualūs veiksniai tai: lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas. Organizaciniams veiksniams priklauso: organizacijos dydis (didėjant organizacijos dydžiui pasitenkinimas mažėja, nes didesnėje organizacijoje mažėja bendravimo, artumo, darbo mažose grupelėse galimybės), atlygių sistema, darbo pobūdis, laisvė priimti sprendimus, vadovimo stilius, sudaromos darbo sąlygos ir anksčiau minėtos sudaromos karjeros galimybės.

Apibendrinant antrąją darbo dalį, galima teigti, jog tuo atveju, kai darbuotojo gaunami atlygiai tenkina jo poreikius, jo nuostata gauto atlygio atžvilgiu bus teigiama. Jei darbuotojas neigiamai vertina gautus atlygius, tai nuostata bus neigiama. Visa tai tiesiogiai susiję su motyvacija veiklai. Tad pasitenkinimas darbu priklauso nuo taikomų motyvavimo priemonių. Jei motyvavimo

priemonės tenkina darbuotojų poreikius ir lūkesčius, tai pasitenkinimas yra didesnis. Apskritai pasitenkinimas darbu yra emocinė žmogaus reakcija į darbą ir darbo aplinką. Transformacinio lyderio įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu priklauso nuo kryptingo darbo kuriant tinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą.

Remiantis Dannhauser (2006), pasitikėjimas turi vis didesnę svarbą organizacijų veikloje, ypatingai atsirandant nestandartinėms organizacijų struktūroms, pvz., matricinė arba e. organizacija. Organizacinis pasitikėjimas reikalingas formaliems ir neformaliems santykiams. Šiuolaikinėse organizacijose vadovai skiria vis daugiau dėmesio pasitikėjimo su ir tarp darbuotojų kūrimui ir stengiamasi puoselėti bendrą pasitikėjimo klimatą savo organizacijose. Tyrimai vykdomi pasitikėjimo organizacijoje tematika įrodo stiprias sąsajas tarp lyderio elgsenos ir pasitikėjimo organizacijoje (Mayers, 2008).

Saugi aplinka veikia verslo organizacijų vystymąsi bei veiklos efektyvumo didėjimą (Judeh, 2012). „Organizacijose, pasižyminčiose aukštu pasitikėjimu lygiu, pasireiškia aiškus pareigų pasidalijimas, dingsta baimės ir netikrumo jausmas, darbuotojai yra linkę bendradarbiauti, mažėja konfliktų ir darbuotojų kaita“ (Sendjaya, 2010, p. 14).

Literatūroje pasitikėjimo samprata pateikiama kaip „vienos šalies pasiryžimas būti pažeidžiama kitos šalies veiksmų atžvilgiu, tikintis, jog pirmoji šalis įvykdys veiksmus svarbius antrajai šaliai, nepriklausomai nuo pastarosios gebėjimo stebėti ar kontroliuoti, kaip minėti veiksmai yra įgyvendinami“ (Mayers, 2008, p. 53). Autoriai pabrėžia, kad neegzistuoja bendros pasitikėjimo sampratos. Tačiau „visuose pasitikėjimo sampratos apibrėžimuose išryškėja panašūs, jį sudarantys elementai, t.y. valingas pažeidžiamumo ir rizikos priėmimas“ (Atkinson ir Butcher, 2003, p. 59). Pasitikėjimas organizacijoje gali būti tarpasmeninis, tarporganizacinis, pasitikėjimas tarp vadovų ir darbuotojų ir tarp kolegų (Joseph ir Winston, 2005).

Šiame darbe siekiama atskleisti transfromacinio lyderio daromą įtaką pasitikėjimui organizacijoje: pasitikėjimą vadovais, pasitikėjimą bendradarbiais ir pasitikėjimą pačia organizacija. Pasak Dirks ir Ferrin (2002) „lyderio elgsena sukuria ir išlaiko pasitikėjimą, didesnis pasitikėjimo lyderiais organizacijoje lygis susijęs su geresniu darbines funkcijas atliekančiu elgesiu bei darbinę elgseną viršijančiu elgesiu organizacijoje“ (p. 26). „Atsižvelgiant į darbinių nuostatų formavimąsį, pasitikėjimas taip pat turi tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų emociniam įsipareigojimui toje organizacijoje“ (Yang, Mossholder, 2010, p. 34).

Teigiama, jo „pasitikėjimas laikomas psichologinės patirties, grindžiamos darbuotojų suvokimo apie vadovavimą, rodikliu“ (Pillai ir kt., 1999, p. 48).

Whitener (1997) teigia, kad „darbuotojai organizacijoje gali pasitikėti bent dviem skirtingais subjektais, vienas iš jų gali būti individualūs asmenys – tiesioginiai vadovai, o kitas yra bendrieji atstovai – aukščiausio lygio vadovybė“ (p. 55). Pasitikėjimas tiesioginiu vadovu yra labiau asmeninis ir apibrėžtas, tuo tarpu pasitikėjimas vadovybe yra daug bendresnis. Kadangi vadovai yra atsakingi ir už strategijų formulavimą ir organizacinių resursų paskirstymą, todėl vadovų atliekami sprendimai ir veiksmai daro didžiulę įtaką darbuotojams. Tačiau, jeigu kalbėtume apie kasdienines dažnesnes darbo situacijas, tuomet galima teigti, jog visgi didesnę įtaką daro tiesioginiai vadovai savo tiesioginiams pavaldiniams, nes su jais susiduriama nuolat.

Kaip buvo minėta anksčiau, būtent lyderio elgesys daro didelę įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija (Russell ir Stone, 2002). Na, o „santykiai, grįsti pasitikėjimu yra transformacinės lyderystės įtakos pagrindas“ (Sarkus, 1996, p. 12). Greenleaf (1977) pastiprina šią idėją sakydamas, kad „pasitikėjimas yra transformacinės lyderystės pagrindas, nes lyderiavimo teisėtumas prasideda nuo pasitikėjimo. Transformaciniais lyderiais pasitikima, nes jie atjaučia ir visiškai priima savo sekėjus, nes pilnai pasitiki savo sekėjais dėl savo išskirtinės intuicijos ir rodomo pavyzdžio, kaip tai daryti“ (p. 52).

Pasitikėjimas yra svarbus transformacinės lyderystės, kuriai būdinga tarpusavio sąveika tarp lyderių ir sekėjų, veiksnys (Farling ir kt., 1999). Rūpinimasis kitais – vienas svarbiausių transformacinės lyderystės bruožų, kuomet darbuotojų interesai tampa prioritetu. Tam pritaria ir Russell, Stone (2002), teigdami, jog „lyderių rūpinimasis žmonėmis bei sąžiningas elgesys yra būtini, kuriant tarpasmeninį pasitikėjimą“ (p. 17).

Greenleaf (1977) pripažino, kad transformacinės lyderystės modeliams vis gi trūksta moralinių ir etinių motyvų, kurie skatintų ilgalaikį pasitikėjimą organizacijoje. Transformacinė lyderystė kritikuojama todėl, kad nors ji ir gali skatinti organizacinę transformaciją, tačiau nėra aiškiai orientuota ir tik iš dalies skatina pasitikėjimą organizacija ar lyderiu (Weinstein, 2013).

Organizacinę elgseną nagrinėjantys autoriai nurodo sąsajas tarp lyderio elgesio ir organizacinės elgsenos (Pillai ir kt., 1999), ir tai, kad „lyderio elgesys yra svarbesnis nei kurio kito asmens, vertinant grupės ar organizacijos pasitikėjimo lygį. Todėl dalis mokslininkų tyrinėdami pasitikėjimo fenomeną organizacijoje, pasitikėjimą lyderiu sutapatina su organizaciniu pasitikėjimu“ (p. 34). Tačiau kiti mokslininkai teigia, kad nors šios dvi dimensijos (t.y. pasitikėjimas lyderiu ir pasitikėjimas organizacija) yra susijusios, tačiau jos skiriasi, kai darbuotojas gali nuspręsti pasitikėti organizacija, remdamasis pasitikėjimu savo lyderiu (Tan ir Tan, 2000). Ir kuomet toks pasitikėjimas nepasiteisina, darbuotojas išlaiko pasitikėjimą savo lyderiu, bet ne organizacija. Pasitikėjimas organizacija darbuotojų labiau suprantamas kaip organizacijos patikimumas (Sendjaya, 2010), t.y., ar

organizacija gerai su manimi elgiamasi, ar galiu būti garantuotas savo darbo vieta, socialinėmis garantijomis, tačiau čia nekalbama apie bendrą viziją ir aukštesnius tikslus.

Autorė (ten pat) įrodo, jog egzistuoja sąsajos tarp lyderio elgesio ir organizacijos vertybių. Čia pasitelkiamas tarnaujančios lyderystės pavyzdys. „Tarnaujančių lyderių moralinės vertybės pastebimai daro įtaką jų vadovaujamoms organizacijoms. Šios vertybės vaidina pagrindinį vaidmenį kuriant tarpasmeninį ir organizacinį pasitikėjimą, sutelkiantį tarnaujančio lyderio vadovaujamos organizacijos pajėgas“ (ten pat, p. 24).

Jeigu pasitikėjimą laikysime kaip organizacinės kultūros dalį, Sendjaya (2010) pateikia esminius lyderio vaidmens organizacijose punktus: tvirti pasitikėjimo santykiai ir jų kūrimas, tinkamas tarpasmeninis santykių pobūdis ir jų kokybė, konkretus vaidmenų ir atsakomybių suskirstymas, betarpiškas bendravimas, savalaikis ir atviras bendravimas, kompetetingumas, bendras tikslas ir jo suprantamumas, veiklos krypčių bei vizijos suformulavimas, lūkesčių vykdymas ir lojalumas organizacijai. „Tarnaujantys lyderiai kuria saugų psichologinį klimatą informuodami darbuotojus apie organizacijos strategiją, kuriant palankią, leidžiančią klysti atmosferą, orientuojasi į darbuotojų ugdymą, jų įgalinimą, kuria klimatą, o sprendimai priimami surinkus informaciją ir atlikus refleksiją. Tokioje organizacijoje, saugiai besijaučiantys žmonės, „įdarbina“ savo žinias ir siekia dar daugiau mokytis ir tobulėti. Pasitikėjimas ir teisingumas yra pagrindiniai saugaus psichologinio klimato organizacijoje elementai“ (van Dierendonck, Nuijten, 2011, p. 25).

Tad pasitikėjimas organizacija yra neabejotinai reikšminga organizacinės kultūros ir psichologinio klimato dalis (van Dierendonck, Nuijten, 2011). Kaip teigia Joseph ir Winston (2005), būtina atkreipti dėmesį į tarnaujančios lyderystės ir pasitikėjimo organizacija sąsają, nes pasitikėjimas yra organizacinės kultūros puoselėjimo sąlyga.

Tyrimų apie lyderystės ir pasitikėjimo vadovais, vadovybe, organizacija sąsajų gausa parodo, kad trūksta dėmesio kitai santykių organizacijoje pusei – pasitikėjimu bendradarbiais. Dannhauser (2006) tyrimą atliko verslo sektoriuje ir nustatė tarnaujančios lyderystės didesnę sąsają su pasitikėjimu organizacija ir pasitikėjimu vadovu, nei su pasitikėjimu bendradarbiais. Tarnaujantys lyderiai kuria pasitikėjimą tarp darbuotojų: įgalindami, įtraukdami, vykdydami įsipareigojimus ir būdami nuoseklūs, tobulindami koučingo įgūdžius ir skatindami rizikuoti, pasirinkdami tinkamą valdymo stilių, būdami kompetetingi, t.y. kurdami pasitikėjimą (Covey, 1991).

Tad akivaizdu, jog kuriant pasitikėjimo klimatą, transformacinis lyderis turi įveiklinti tarnaujančiojo lyderio bruožus. Šiuolaikinėms organizacijoms bendradarbių pasitikėjimas yra labai reikšmingas, nes vis labiau pereinama prie projektinio ar komandinio darbo sprendžiant įvairialypes

užduotis, todėl augant bendradarbiavimo kultūros poreikiui, pasitikėjimas bendradarbiais ir vadovais bei pačia organizacija yra bene svarbiausias veiksnys darbo rezultatams ir efektyviam komunikavimui.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, šiuolaikinėms organizacijoms pasitikėjimas yra labai reikšmingas, nes vis labiau pereinama prie projektinio ar komandinio darbo formų organizacijose. Jeigu organizacijoje nėra bendradarbiavimo kultūros, komunikacija ir sklandi veikla stringa, o tai reiškia, jog nevyksta žinių pasidalinimas, kuris užtikrina organizacijos veiklos tęstinumą.

Lyderių vaidmuo žinių valdyme yra esminis. Žinių valdymo pagrindinis tikslas yra sąlygų sudarymas efektyviam žinių perdavimo procesui. „Žinių perdavimo reikšmingumas grindžiamas nuomone, kad pats individualus žinojimas nesukuria pridėtinės vertės jei jis nėra perduodamas, tad žinios gali likti užslėptos, nepanaudotos ir netgi per tam tikrą laiką būti prarastos. Žinios tokiu būdu niekada netaps bendrosiomis ar organizacijos žiniomis. Žinių perdavimas yra esminis žinių valdymo procesas“ (Girdauskienė ir Savanevičienė, 2007, p. 18). Šiam procesui lemiamą įtaką daro žmonės, technologijos, struktūra ir aplinka. Autorių teigimu (ten pat), žinių perdavimas susideda iš dviejų veiksmų: perdavimo ir žinių priėmimo. Visa tai vyksta remiantis tradicine komunikacijos grandine, tačiau organizacijoje, kuri rūpinasi savo svarbiausiu turtu – žiniomis, šie procesai valdomi, ir ne tik perduodant žinią, tačiau ir išsaugant jos rezultatą – naujai sukurtas žinias.

Tačiau perdavimas ir gavimas neturi jokios vertės, jei nėra šių žinių išsaugojimo ir panaudojimo sistemos. Pasak Girdauskienės ir Savanevičienės (2007) „žinių perdavimas vyksta ne tik tarp individų, bet ir tuomet kai individas perduoda žinias grupei/komandai, taip pat kai grupė/komanda perduoda žinias individui, arba grupė/komanda perduoda žinias kitai grupei/komandai“ (p. 23). Atkočiūnienės (2008) teigimu, „žinių perdavimo procesas gali būti skiriamas į horizontalų ir vertikalų, formalų bei neformalų“ (p. 16). Pagrindiniai žinių perdavimą veikiantys veiksniai yra: kultūra, strategija, sprendimų priėmimas, aplinka ir technologijos, operacijos. Paulin (2006) teigia, kad „žinių perdavimo procesas ir jo eiga priklauso nuo perduodamų žinių charakteristikos, šaltinio, gavėjo ir aplinkos. Sėkmingas žinių perdavimas apima supratimą, kaip darbuotojai vysto ir valdo bendravimą. Šis mokymas išskiria pagrindinius elementus, veikiančius žinių perdavimą: struktūra, kultūra, vykdomos veiklos, grupių kontroliavimas ir tinklai“ (p. 34).

Darbuotojai turi stengtis ne tik įgyti, įsisavinti ir pritaikyti naujas žinias, bet ir sugebėti rasti būdus įtvirtinti jas organizacijoje ir sumažinti jų sudėtingumą bei netikslingą naudojimą. Visuose požiūriuose yra išskiriami žmonės, technologijos ir kultūra. Svarbiais elementais žinių perdavime buvo išskirti ir struktūra, strategija, operacijos, koordinacija, o visa tai apima žinių valdymą.

Visi procesai, kad ir kaip sėkmingai jie yra valdomi, prižiūrimi, integruojami, neišvengiamai susiduria su įvairiomis kliūtimis, kurias lyderis turi pašalinti. Alexopoulos (2008) akcentuoja tris pagrindines kliūtis vidiniam žinių perdavimui: pažinimas, žinios ir santykiai. Pažinimas reiškia, jog būtinas gebėjimas įsisavinti, atkoduoti, įsiminti ir taikyti naujai įgytas žinias. Didžiausias pavojus yra tuomet, kai šios naujos žinios yra klaidingai interpretuojamos, tai gali lemti daug priežasčių, viena jų – negebėjimas suprasti informacijos. Na, ir dar viena priežastis apima komplikuotų santykių klausimą, kuomet santykiai veikia žinių perdavimą ir gavimą neigiama prasme.

Žinių perdavimo iššūkius išskiria į dvi dideles grupes: technologinius ir kultūrinius. Kaip teigia Alexopoulos (2008) „pagrindinis technologinis iššūkis yra efektyvios sistemos, kuri įgalintų ir skatintų naudotojus bendradarbiauti, sukūrimas. Šią problemą sunku išspręsti, dėl to, kad technologijų rinka yra labai didelė ir per daug paini, taip pat dažnai stokoja elementarių ir paprastų, lengvai pritaikomų technologinių sprendimų. Antroji grupė – kultūriniai iššūkiai, apima žinių perdavimo svarbos suvokimą ir darbuotojų motyvavimą dalyvauti šiame procese“ (p. 34). Pagrindinė priežastis – motyvacijos stoka tai daryti dėl vidinių demotyvatorių, šis atvejis sudėtingesnis ir reikalaujantis ilgalaikių sprendimų bei darbo su žmonėmis strategijų, arba išorinių, tuomet tai gali būti susiję su netinkamomis priemonėmis, technologijomis ar sistemomis žinių valdymo procese, kuriomis nepasirūpino organizacija.

Kalbant apie lyderius, kaip teigia Girdauskienė ir Savanevičienė (2007) „iniciatyva yra integruojamas žinių perdavimo procesas, darbuotojai tikisi gauti naudos iš to, kad dalijasi žiniomis, tačiau jeigu darbuotojai jokios naudos negauna, tada šiame procese nenoriai dalyvauja arba dalyvauja neaktyviai ir neefektyviai, todėl žinių perdavimas gali būti nesėkmingas. Jei vadovai neįvertina naudos, gaunamos dalijantis informacija, vadinasi jie pritaria šiai idėjai tik oficialiai, ir nauda iš žinių perdavimo nebus gauta. Po tam tikro laikotarpio tai netgi gali privesti prie visuotinio nepasitenkinimo ir vertingų žmonių išėjimo iš darbo, tad neišreikštos žinios būtų prarastos kartu su darbą palikusiu žmogumi“ (p. 24). Nemokėjimas pripažinti žinių vertės parodo, kad žinių valdymo sistemos neveikia ir organizacija turi dirbti ta linkme. Alexopoulos (2008) teigimu, organizacijose, kuriose žinių valdymas nėra sėkmingas, akivaizdžiai rodo žinių valdymo sistemų trikdžius arba apskritai sistemos nebuvimą. Tokiu būdu organizacija negali gauti norimo efekto investuodama į žinių valdymo struktūras.

Kuomet nėra pasitikėjimo organizacijoje žmonės nėra linkę dalintis žiniomis, nes galvoja, kad žinios yra tam tikras jų konkurencinis pranašumas prieš kitus, tai žmogiškasis faktorius, nes kiekvienas žmogus nori jaustis saugus ir patenkinti savo ambicijas, pvz., kilti karjeros laiptais. Viso to dažna priežastis slypi organizacijos struktūroje, kuomet vyrauja hierarchinės ir biurokratinės struktūros, visa tai apsunkina dalinimąsi žiniomis. Alexopoulos (2008) pastebi, jog organizacijos šiais laikais,

greitėjant gyvenimo ir tuo pačiu verslo tempui, kuomet vyksta ir globalizacijos procesai, konkurencinė aplinka spaudžia nuolatos reaguoti į pokyčius rinkoje, privalo, o kai kurios jau savaime tai daro, tobulinti savo žinių perdavimo procesą. Tam gali atsirasti barjerai, kurių šalinimu turi rūpintis organizacijos lyderiai kartu su vadovais, tai: „žinių perdavimo reikšmės nesuvokimas ir neįvertinimas, neefektyvios sistemos ir procesai, žinių susiskaldymas, gebėjimų, suvokti, interpretuoti, perduoti ir įsisavinti tinkamas žinias, nebuvimas, ir netinkama organizacijos kultūra bei organizacinė valdymo struktūra“ (Alexopoulos, 2008, p. 29).

Kaip buvo minėta anksčiau, sėkmingam žinių perdavimo procesui lemiamos įtakos turi organizacijos kultūra, jos struktūra bei technologijos. Apžvelgus autorių tyrimų išvadas, akivaizdu, jog žinių dalijimosi esmė yra pasitikėjimas. Autoriaus teigimu (ten pat) „šiuolaikinių organizacijų požiūris į šią sąvoka pasikeitė, dabar pasitikėjimas tapatinamas ne su ištikimybe, garbe, pareiga ir pagarba statusui, tačiau su savitarpio parama, abipusiu rūpinimusi, sąžiningumu, atvirumu ir kolegialumu. Todėl šiuolaikiniai santykiai turi tapti atviresni, artimesni“ (p. 30).

Pastebima, jog būtent tarpusavio santykiams darbe yra skiriama nepakankamai dėmesio, nors tai yra bene vienas svarbiausių dalykų siekiant sukurti žinių ir tarpusavio mokymosi kultūrą organizacijoje. Tai yra viena iš priežasčių, kodėl organizacijų vadovai ir darbuotojai atitolsta vieni nuo kitų, ypatingai esant hierarchinei struktūrai, ir tokios kultūros kūrimas tampa neįmanoma misija net patiems geriausiems transformaciniams lyderiams.

Tad, bendravimo kultūros kūrimas, jei tokios akivaizdžios ir gilias tradicijas turinčios nėra organizacijoje, būtų pirmas žingsnis žinių valdymo sistemos kūrimo link. Marwick (2001) teigimu „efektyvus žinių perdavimas dažniausiai reikalauja atitinkamų organizacinių, socialinių ir vadybinių iniciatyvų derinio kartu su tinkamų technologijų diegimu“ (p. 25). Tačiau svarbiausia, autoriaus (ten pat) nuomone, šiame procese yra vėl gi organizacijos kultūra. Žmonės yra linkę dalintis žiniomis, kai jaučia tarpasmeninius ryšius, o tiesiogiai veikia žinių dalijimosi kultūrą.

Galima pastebėti, jog organizacijose egzistuojant formaliems ir neformaliems lyderiams, kaip teigia Marwick (2001) „didelis dėmesys turi būti skiriamas asmeniniams darbuotojų tarpusavio santykiams. Kultūrą lemiančiu veiksniu yra žmogus, kuriam organizacijoje turi būti sudarytos sąlygos savarankiškai ir inovatyviai reikštis. Organizacijos kultūra (aplinka) turi skatinti pasitikėjimą tarp darbuotojų, tai sąlygotų bendradarbiavimą ir žinių dalijimąsi. Siekiant efektyvaus bendravimo reikia atsižvelgti į socialinės lygybės principus ir supaprastinti organizacijos struktūras, mažinant vadovavimo lygių skaičių“ (p. 27).

Visa tai kas buvo minėta anksčiau, patvirtina ir Vargas-Sanchez, Moreno-Dominguez (2004) atlikto organizacijų tyrimo rezultatai organizaciniu (darbinė atmosfera, lyderystė, organizacijos struktūra ir kultūra), žmogiškųjų išteklių ir technologiniu aspektu. Nustatyta, jog organizacijos struktūra yra nepalanki organizacijos mokymuisi ir žinių dalijimosi kultūros kūrimui, ir to priežastis aiškiai įvardinta – biurokratiškumas ir hierarchija organizacijose. Šis veiksnys sistemingai sutinkamas daugelyje tokio pobūdžio tyrimų. Kita aspektas – organizacijos kultūra. Pastebėta, jog visgi trūksta lyderystės, kuomet kalbama apie asmeninės darbuotojų atsakomybės prisiėmimą. Nors, organizacijų „kultūros“ laikomos iš esmės palankiomis žinių dalinimuisi.

Tyrimo rezultatais atskleista, jog žmogiškųjų išteklių strategijomis neišnaudojamos galimybės organizacijų mokymuisi ir tam nesukuriamos tinkamos aplinkos, neorganizuojamas darbas komandiniu principu, nėra skatinamas žinių dalinimasis motyvuojant darbuotojus tai daryti. Na, o technologiniai sprendimai dar tikrai turi būti tobulinami, kadangi jie adaptuojami kasdieninėje veikloje, tokie kokie yra įsigyjami, tačiau nemodifikuojami ir nepritaikomi atsižvelgiant į atliekamo darbo specifiką. Remiantis tyrėjais (ten pat), vis gi tranformacinės lyderystės galimybės tam yra palankios, tačiau jos visapusiškai neišnaudojamos. Tačiau lyderystė ir organizacijos kultūra laikomos gana perspektyviomis sritimis, kurių dėka galima valdyti procesus ir kurti sąlygas inovatyvių idėjų generavimui, produktų kūrimui bei realizavimui.

Dar vienas reikšmingas tyrimas ieškant transformacinės lyderystės, pasitikėjimo ir žinių valdymo sąsajų, buvo atliktas Alexopoulos (2008). Nustatyta, jog organizacijose yra silpni ir stiprūs pasitikėjimo ryšiai. Alexopoulos (2008): „pirmieji ryšiai charakterizuojami kaip profesiniai ryšiai, antrieji – kaip asmeniniai. Stiprūs ryšiai yra daug palankesni efektyviam žinių perdavimui organizacijoje“ (p. 31). Kalbant apie silpnus ryšius buvo nustatyta, kad jų rezultatyvumas priklauso nuo darbuotojų padėties ir net lyties. Pasak tyrėjo (ten pat) „tuo metu kai egzistuoja silpni pasitikėjimo ryšiai, žmonės labiau linkę dalintis. Su priešingos lyties atstovais ir šis procesas dažniau vyksta tarp aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų“ (p. 31).

Personalo politika taip pat daro įtaką žinių dalijimosi kultūrai. Socialinis organizacijos klimatas yra formuojamas jau pradiniuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose (pvz., priėmimas į darbą) ir stiprinamas tolimesniuose etapuose (pvz., mokymai ir profesinis tobulinimasis). Alexopoulos (2008) nustatė, kad „įvertinimai žinių dalijimuisi daro tik nežymią įtaką, o tiesioginiai vadovai vaidina lemiamą vaidmenį kuriant ir stiprinant palankią kultūrą žinių valdymui. Į žinių dalijimąsi įtraukti darbuotojai šias idėjas skleidžia ir savo aplinkoje, taip pat tarp kitų skyrių. Visuomeniniai renginiai tiek formalūs (organizuojami vadovybės), tiek neformalūs (organizuojami darbuotojų iniciatyva) yra ypač efektyvūs kuriant bendradarbiavimo dvasią tarp kolektyvo“ (p. 32).

Apibendrinant trečiąją darbo dalį, galima teigti, jog kuriant pasitikėjimo klimatą, transformacinis lyderis turi įveiklinti tarnaujančiojo lyderio bruožus. Šiuolaikinėms organizacijoms tarpusavio organizacijos narių pasitikėjimas yra labai reikšmingas, nes vis labiau pereinama prie projektinio ar komandinio darbo sprendžiant įvairialypes užduotis, todėl augant bendradarbiavimo kultūros poreikiui, pasitikėjimas bendradarbiais ir vadovais, bei pačia organizacija yra bene svarbiausias veiksnys darbo rezultatams ir efektyviam komunikavimui.

Žinių dalijimosi kultūra organizacijose pasižymi silpnais pasitikėjimo ryšiais. Stiprūs ryšiai yra daug palankesni efektyviam žinių perdavimui organizacijoje. Tačiau, pasitaiko ir tokių atvejų, kuomet egzistuojant silpniems pasitikėjimo ryšiams, žmonės yra labiau linkę dalintis.

Kai organizacijos kultūra, yra nepalanki efektyviam žinių dalijimuisi, tuomet daugeliui darbuotojų trūksta supratimo apie žinių valdymą ir jo teikiamą naudą. Be to žinių dalijimuisi dažniausiai nėra sudaromos palankios sąlygos, tai geriausiai iliustruoja faktas, kad organizacijų struktūra tradiciškai yra biurokratiška ir hierarchiška, kas stabdo žinių valdymo plėtrą organizacijoje.

1.4. Teorinės dalies apibendrinimas

Apibendrinant transformacinės lyderystės charakteristikų analizę, galima teigti, jog lyderis nustato kryptį ir veda organizaciją pokyčių keliu, įkvėpdamas ir įgalindamas asmeninę ir visos organizacijos kaitą, kurdamas kaitai atvirą, tačiau pasitikėjimu grįstą kultūrą. Kaip pažangiausias šiuolaikinės organizacijos lyderio tipas, transformacinis lyderis ne tik nebijo, tačiau ir labai sumaniai išnaudoja savo lyderystę ją susiedamas su pasidalytąja lyderyste. Lyderis įpareigoja mokytis veikti kartu, pasidalijant savąja ir įgalinant kitų lyderystę, padedančią efektyviai kurti organizacijos aplinkas. Tad itin aktualia tampa tiesioginė vadovo atsakomybė už organizacijos veiklos kokybę ir jos valdymą.

Apibendrinus įvairių mokslininkų mintis, galima išskirti šiuos komandinio darbo valdymo gebėjimus, kuriuos turi turėti lyderis. Pirmiausia, tai tikslų formulavimas, jie turi sutelkti, motyvuoti komandą, tačiau tuo pačiu ir sudaryti galimybes prisiimti už juos atsakomybę. Antra, transformacinis lyderis turi veikti taip, kad bet kuris komandos narys prisiimtų lyderio vaidmenį, kuomet reikalinga būtent jo/jos tinkamiausia tam tikroje situacijoje ir problemoje, kompetencija (pasidalintosios lyderystės diegimas). Trečia, tai jau anksčiau minėtas pasitikėjimo kūrimas. Būtent juo grindžiamas sprendimų priėmimas.

Atskleista, kad transformacinis lyderis turi gebėti kurti darnius ir stiprius santykius komandoje. Tai taip pat lyderio vertybių perteikimo komandai rezultatas, kuomet komandą nuo pat pradžių įsisąmonina, jog dalinimasis žiniomis, atviros diskusijos, keitimasis patirtimi ir atvira idėjų dalinimosi atmosfera yra pagrindinės komandos darbo ir egzistavimo vertybės bei išlikimo sąlygos. Lyderis turi gebėti vertinti ir individualias darbuotojų pastangas. Lyderis atsakingas už pastangų įvertinimą, atsakingai pasirenkant tinkamiausias įvertinimo formas atsižvelgiant į komandos narių charakteristikas ir aplinkybes. Formuojant komandą, lyderis taip pat turi gebėti atrinkti komandai tinkamus žmones. Tačiau transformacinis lyderis ne tik formuoja komandas, jo pareiga ir atsakomybė kurti kuo daugiau komandų ir būtent tokiu būdu šiuolaikinėje įmonėje organizuoti darbus. Tad kuriami tarpkomandiniai santykiai (bendradarbiavimas su kitomis organizacijos komandomis ir skyriais).

Nustatyta, kad transformacinis lyderis, kuriant pasitikėjimo klimatą, turi įveiklinti tarnaujančiojo lyderio bruožus. Šiuolaikinėms organizacijoms tarpusavio organizacijos narių pasitikėjimas yra labai reikšmingas, nes vis labiau pereinama prie projektinio ar komandinio darbo sprendžiant įvairialypes užduotis, todėl augant bendradarbiavimo kultūros poreikiui, pasitikėjimas bendradarbiais ir vadovais, bei pačia organizacija yra bene svarbiausias veiksnys darbo rezultatams ir efektyviam komunikavimui.

Išsiaikinta, kad žinių dalijimosi kultūra organizacijose pasižymi silpnais pasitikėjimo ryšiais. Stiprūs ryšiai yra daug palankesni efektyviam žinių perdavimui organizacijoje. Tačiau, pasitaiko ir tokių atvejų, kuomet egzistuojant silpniems pasitikėjimo ryšiams, žmonės yra labiau linkę dalintis. Kai organizacijos kultūra, yra nepalanki efektyviam žinių dalijimuisi, tuomet daugeliui darbuotojų trūksta supratimo apie žinių valdymą ir jo teikiamą naudą. Be to žinių dalijimuisi dažniausiai nėra sudaromos palankios sąlygos, tai geriausiai iliustruoja faktas, kad organizacijų struktūra tradiciškai yra biurokratiška ir hierarchiška, kas stabdo žinių valdymo plėtrą organizacijoje

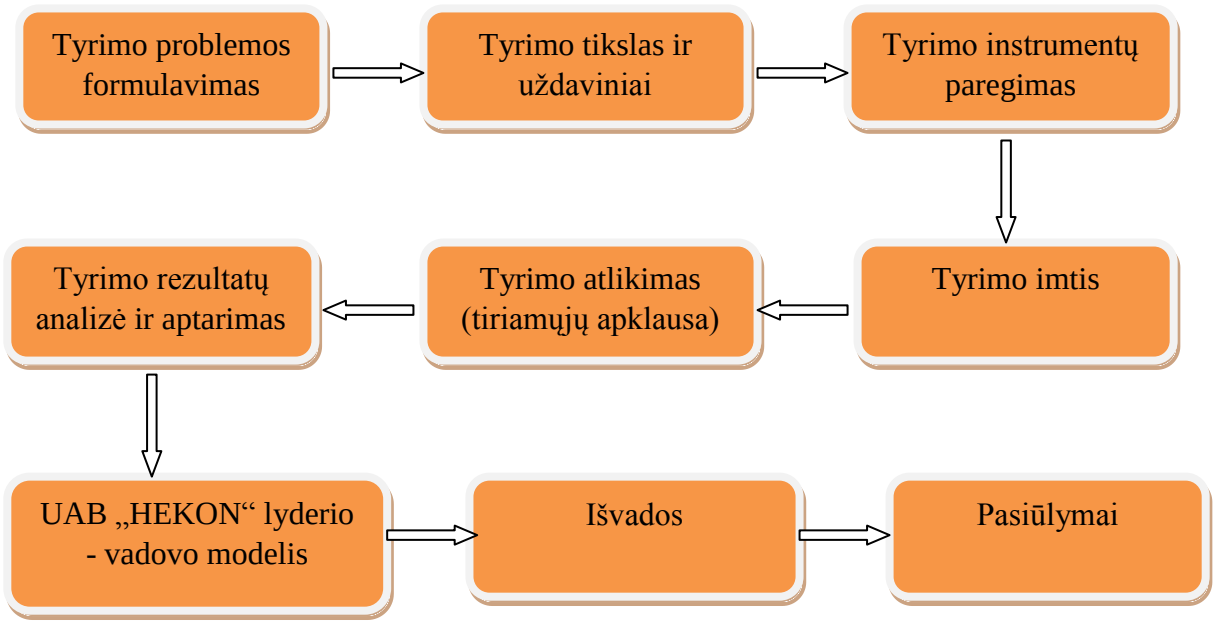
.

2. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODIKA

Teorinėje dalyje buvo išanalizuoti pagrindiniai lyderystės tipai, išskirtos pagrindinės lyderio savybės, turinčios poveikį organizacijos veiklai. Moderniuose įgūdžių teorijose, teigiama, kad efektyviai lyderystei reikalingos ne tik savybės, bet ir žinios bei gebėjimai.

Įmonės lyderis turi savo įsitikinimus, kurių dažniausia viešai nedeklaruoja, tačiau jais vadovaujasi savo praktinėje veikloje. Šie įsitikinimai tampa lyderio pasaulėžiūros dalimi ir valdo jų elgseną. Dažnai skirtingi įsitikinimai duoda ir skirtingus rezultatus, kurie kartais organizacijų veiklai visiškai nenaudingi. Iš to seka, kad lyderis turi turėti specifines savybes, kurios suformuotų jo darbo stilių. Nuo lyderio darbo stiliaus didžia dalimi priklauso organizacijos veiklos rezultatai bei jos vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu. Kad vadovo - lyderio funkcijų atlikimas būtų efektyvus, būtina kompetencija. Šiuolaikiniam vadovui ypač svarbūs numatymo, vaizduotės, vertybių derinimo, įgalinimo ir savęs supratimo įgūdžiai. Įžvalgumas yra vadovavimo pagrindas. Efektyviai dirbantis vadovas intuityviai ir sistemiškai tiria aplinką, analizuoja informaciją, ieško išeities iš sudėtingų situacijų. Lyderiui yra būtinas probleminis mąstymas. Efektyviai dirbantis lyderis turi pastovią ir nuoseklią viziją bei sugeba perduoti ir sutelkti kitus jai įgyvendinti. Lyderis parodo, kaip vizijoje atsispindi kitų interesai, perteikia pozityvų ir naudingą požiūrį. Lyderiui svarbu suprasti, kad vizijai įsipareigojama tik tada, kai žmonės efektyviai ją kuria. Teoriškai galima sukurti tobulą vadovo-lyderio modelį, tačiau realybėje mūsų elgsena nuolat kinta dėl besikeičiančių aplinkos veiksnių, situacijų, todėl tobulo modelio, kuris galėtų būti taikomas visose gyvenimo situacijose, nėra.

Norint patikrinti, koks yra lyderio vaidmuo organizacijoje ir kokia jo reikšmė, šioje darbo dalyje kokybiniu tyrimu – pusiau struktūrizuotu interviu bus ištirtas organizacijos vadovų požiūris į sprendimų priėmimo procesus, komandinį darbą, analizuojama, kokie veiksniai vadovų požiūriu lemia vadovų lyderystę. Kiekybiniu tyrimu – anketine apklausa analizuojamas darbuotojų požiūris į organizacijoje vyraujančių vadovų lyderystę ir jos elementus. Remiantis tyrimo rezultatais bus parengtas UAB „HEKON“ lyderio-vadovo modelis. Tyrimo loginė schema pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Teorinė empirinio tyrimo schema

Tyrimo objektas – lyderis ir jo vaidmuo organizacijoje.

Tyrimo problema – koks turėtų būti šiuolaikinis lyderis apgyvendinimo sektoriuje, kuris veda komandą ir verslą pokyčių keliu?

Tyrimo tikslas – ištirti lyderio vaidmenį ir jo ypatumus UAB „HEKON“.

Tyrimo uždaviniai:

- ✓ Išskirti lyderio vaidmens organizacijoje bruožus;
- ✓ Atskleisti lyderystės raišką apgyvendinimo sektoriuje;
- ✓ Atlikus tyrimą atskleisti lyderio vaidmens organizacijoje situaciją ir parengti UAB „HEKON“ lyderio - vadovo modelį.

Tyrimo metodai. Tyrimo įgyvendinimui naudoti du tyrimo metodai – kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu ir kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. „Kokybiniai tyrimai taikomi problemai apibrėžti, lemiamiems faktoriams išskirti. Kokybiniai tyrimai suteikia daug vertingos informacijos, padedančios išaiškinti ir tiksliai apibrėžti problema (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011). Atliekant kokybinį tyrimą, siekta išsiaiškinti, kokias lyderiavimo asmenines savybes turi analizuojamos organizacijos vadovas (priedas Nr. 2). Taip pat analizuota, kaip organizacijoje vyrauja motyvavimo, skatinimo sistemos, kokia vyrauja organizacinė kultūra, kokios priemonės naudojamos, siekiant patenkinti darbuotojų lūkesčius. Tyrime dalyvavo 3 ekspertai: generalinis direktorius ir du padalinių vadovai, interviu atsakymai pateikiami (priedas Nr. 3). Padalinių vadovų pagrindinis atrankos kriterijus - padalinių vadovai, turintys ilgametę darbo patirtį įmonėje, t.y., daugiau nei 10 metų, taip pat jų padalinio darbuotojų komandą turi sudaryti ne mažiau nei 10 darbuotojų. Laikantis

konfidencialumo informantai tyrime įvardijami simboliais: I1, I2, I3. (informantas – 1; informantas – 2; informantas – 3). „Interpretuojant tyrimo metu gautus rezultatus buvo nurodomos tik tendencijos, nepažymint atvejų skaičiaus, nes kiekybiškai įvertinti duomenis, gautus užduodant atvirus klausimus yra neprasminga. Duomenų kokybinė turinio analizė atlikta naudojant daugkartinio teksto skaitymo metodą, išskiriant kategorijas, subkategorijas ir jas pagrindžiančius informantų teiginius“ (Žydžiūnaitė, 2011).

Siekiant nustatyti darbuotojų nuomonę apie lyderio vaidmenį organizacijoje, buvo atliktas kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa (priedas Nr. 1). Anketinės apklausos klausimai buvo sudaryti atsižvelgiant į darbo temą, apklausa buvo vykdoma internetiniame apklausų puslapyje www.apklausa.lt. Anketinės apklausos rezultatai buvo skaičiuoti, naudojant matematinių duomenų skaičiavimo programą SPSS 21.0.

Tyrimo instrumentas. Tyrime buvo naudoti du tyrimo instrumentai: kokybiniam tyrimui – pusiau struktūrizuotas interviu, kuriame iš anksto buvo parengta 15 klausimų į kuriuos turėjo atsakyti organizacijos generalinis vadovas ir padalinių vadovai. Kiekybiniam tyrimui – apklausai buvo parengta elektroninė anketa, kurią sudarė 12 klausimų, ji buvo skirta organizacijos darbuotojams.

Interviu klausimais siekta atskleisti lyderio vaidmenį organizacijoje, kokie veiksmai tai įtakoja, kaip lyderiai elgiasi organizacijos veikloje, komandoje, kokiais veiksmais skatina darbuotojus ir kokius sprendimus priima. klausimyną sudaro 15 klausimų. Pusiau struktūrizuoto klausimyno klausimų pagrindimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų pagrindimas

Klausimų kategorijos	Paskirtis
Savybės reikalingos būti lyderiu organizacijoje	1 – 2 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kokiomis savybėmis ir kokiais veiksmais organizacijos lyderis vadovauja komandai.
Organizacijos kultūros ir pasitikėjimo klimatu kūrimas	3 – 7 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip kuriama organizacinė kultūra, pasitikėjimo klimatas organizacijoje.
Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu vertinimas	5 – 6 klausimai, kuriais siekiama įvertinti, kaip organizacijoje kuriama motyvacinė sistema, kaip užtikrinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu.
Komandinio darbo ir pasidalytosios lyderystės vertinimas	4; 8; 11 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje praktikuojama pasidalytoji lyderystė, kokios yra komandinio darbo skatinimo priemonės, ar praktikuojamas ir kokiais būdais komandinis darbas, kaip įgyvendinamas idėjų ir inovacijų pritaikymas organizacijos veikloje.
Komunikacijos procesų organizacijoje vertinimas	9-10 klausimai, kuriais siekiama nustatyti, kaip kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija organizacijoje, kaip vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis organizacijoje.
Organizacijos valdymo struktūra	12 klausimas, kuriuo siekiama nustatyti, kokia valdymo struktūra taikoma organizacijoje.
Sociodemografinių rodiklių vertinimas - patvirtinimas	13-15 klausimai, siekiama išsiaiškinti amžių ir lytį bei siekiama pasitvirtinti, pasirinktą kriterijų dėl darbo stažo, kuris turėtų būti daugiau nei 10 metų dirbantys vadovai įmonėje.

Kiekybinio tyrimo elektroninę anketą sudarė 12 klausimų, kurie buvo išskirti į šiuos blokus:

- ✓ **Organizacijos vadovo lyderio savybių vertinimas** – 1 klausimas, kuriuo siekta įvertinti, kokiomis pagrindinėmis lyderio savybėmis turi pasižymėti organizacijos vadovas;

- ✓ **Sudaromų galimybių imtis lyderystės vertinimas** – 2-3 klausimas, kuriais siekiama įvertinti, ar organizacijos vadovas ir padalinių vadovai darbuotojams suteikia galimybę imtis lyderiaujančio vaidmens tam tikroms užduotims atlikti arba išspręsti tam tikrą problemą, taip pat siekta įvertinti, kaip vadovai darbuotojams suteikia galimybę imtis lyderiaujančio vaidmens tam tikroms užduotims atlikti arba išspręsti tam tikrą problemą;
- ✓ **Pasitenkinimas skatinimo/motyvavimo sistema** – 4 klausimas, kuriuo siekiama įvertinti, ar organizacijoje dirbantys darbuotojai yra patenkinti joje taikoma skatinimo ir motyvavimo sistema;
- ✓ **Skatinimo/motyvavimo sistemos nustatymas** – 5 klausimas, kuriuo siekiama nustatyti, kokia skatinimo/motyvavimo sistema taikoma organizacijoje;
- ✓ **Skatinamųjų veiksnių vertinimas organizacijoje** – 6-8 klausimai, kuriais siekiama įvertinti, kaip darbuotojai organizacijoje skatinami pasitikėti vieni kitais ir vadovais, kaip vadovai skatinami dirbti kartu, kaip skatinamas efektyvus bendravimas tarp darbuotojų, vadovų,
- ✓ **Darbuotojų prisidėjimas prie organizacijos veiklos efektyvumo** – 9 klausimas, kuriuo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai prisideda prie organizacijos veiklos efektyvinimo savo idėjomis, įžvalgomis, pastebėjimais ir naujovėmis.
- ✓ **Sociaodemografinių rodiklių vertinimas** – 10-12 klausimai, kuriais siekiama įvertinti respondentų lytį, amžių ir darbo patirtį tiriamoje organizacijoje.

Tiriamosios organizacijos veiklos charakteristika. Keturių žvaigždučių viešbutis „Novotel Vilnius Centre“ priklauso Prancūzijos viešbučių korporacijai „Accor“, kurią įkūrė prancūzai Paul Dubrule ir Gerard Pelisson. „Accor“ tinklas yra pirmaujantis viešbučių operatoriaus pasaulyje ir rinkos lyderis. Europoje yra daugiau nei 3500 viešbučių, 92 – juose šalyse. Su daugiau nei 160.000 dirbančių darbuotojų, pagal prekės ženklą visame pasaulyje grupė siūlo savo klientams ir partneriams virš 50 metų patirties ambiciją. Tikslas - teikti novatoriškus, aukštos kokybės produktus. Viešbutis „Novotel Vilnius Centre“ Lietuvoje, Vilniuje, buvo atidarytas 2004 m. balandžio 1 d. lenkų kompanijos „Orbis“ iniaciatyva. UAB „HEKON“ arba „Novotel Vilnius Centre“ viešbutis priskiriamas Lenkijos regionui. Iš viso Lietuvoje - vienas „Novotel“ prekinio paslaugos ženklas.

Viešbutis „Novotel Vilnius Centre“ yra įsikūręs Gedimino prospekte. Viešbučio pagrindinė paslaugų sritis yra apgyvendinimas, tačiau šis viešbutis taip pat orientuojasi ir į kitas teikiamas paslaugas, kurių gali prireikti klientui. Viešbučio antrame aukšte yra restoranas „Novo Square“, kuriame yra siūlomi tradicinės lietuviškos bei europietiškos virtuvės patiekalai. Taip pat įmonė turi barą „Novo Square“, kuris siūlo standartišką baro meniu su užkandžiais ir gėrimų pasirinkimu. Viešbutyje pilnai įrengtos keturios daugiafunkcinės konferencijų salės. Viešbutis siūlo 159 modernius, erdvius, šiuolaikiškai įrengtus kambarius. Kambarių įranga: individualiai reguliuojami oro kondicionieriai, satelitinė TV, nemokamas bevielio interneto ryšys, nešiojamojo kompiuterio dydžio

seifas, minibaras, elektrinis virdulys, garsą izoliuojantys langai, vonios kambarys su atskira vonia ir dušu, plaukų džiovintuvas. Vaikai – ypatingi svečiai, kuriems siūlomos išskirtinės sąlygos: nemokama nakvynė kambaryje su tėvais ir pusryčiai, dviems vaikams iki 16 metų. Viešbutis „Novotel Vilnius Centre“ turi sveikatingumo centrą, kuriame yra sauna, turkiška pirtis, treniruoklių salė bei masažams skirta patalpa. Visas šias paslaugas ir jų pateikimą klientui apjungia viešbučio personalas, kurį sudaro virš 60 darbuotojų. Tai kūrybingas, jaunas, ambicingas kolektyvas, kuris visada pasiruošęs klientui pasiūlyti geriausią paslaugą.

Tyrimo dalyviai. Tyrimo tikslinė grupė – tiriamos UAB „HEKON“ vadovas, padalinių vadovai ir darbuotojai. Prieš atrenkant padalinių vadovus pusiau struktūrizuotam interviu buvo nustatyta, kiek organizacijoje yra padalinių, jų vadovų, koks jų darbo stažas organizacijoje. Remiantis surinkta informacija, pagal iškeltus atrankos kriterijus (nemažesnė darbo patirtis nei 10 metų), nustatyta, jog struktūrizuotam interviu be generalinio direktoriaus interviu atlikimui yra tinkami dviejų padalinių vadovai. Visų pusiau struktūrizuotame interviu dalyvavusių vadovų lytis yra moteris, darbinė patirtis siekia virš 10 metų, vidutinis amžiaus vidurkis – 31-38 metai. Dėl interviu atlikimo su visais informantais buvo kreiptasi į organizacijos generalinį direktorių, kuris buvo supažindintas su tyrimo tikslu, interviu klausimais. Gavus generalinio direktoriaus sutikimą atlikti interviu, su juo ir dviejų padalinių vadovais buvo susitarta dėl interviu atlikimo. Interviu trukmė svyravo nuo 1-os iki 2-jų valandų. Interviu metu buvo taikoma pokalbio forma, siekiant informantų sklandžių minčių raiškos. Informantams atsakant į kalausimus neaiškiai ar nukrypstant nuo temos, buvo taikomi papildomi klausimai pasitikslinimui ir prašoma paaiškinti išsamiau. Informantų atsakymai buvo fiksuojamas užrašuose.

Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos tikslinė grupė buvo organizacijos darbuotojai. Organizacijoje dirba 60 darbuotojų. Elektroninė anketos forma buvo patalpinta elektroninių apklausų internetiniame puslapyje www.apklausa.lt. Gavus leidimą atlikti apklausą iš generalinio direktoriaus, jam buvo nusiųsta apklausos elektroninė nuorodą, kurią jis persiuntė padalinių vadovams, o jie šia nuoroda pasidalino su savo darbuotojais. Pasibaigus apklausos laikotarpiui – galutiniame etape į anketos klausimus buvo atsakę 35 organizacijos darbuotojai, todėl galutinė šios apklausos respondentų imtis – 35 darbuotojai.

Tyrimo laikas. Tyrimas buvo pradėtas 2019 m. liepos 1-mą dieną ir užbaigtas 2019 m. gruodžio 30-tą dieną.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų. Pusiau struktūrizuoto interviu ir kiekybinio tyrimo – apklausos įgyvendinimas buvo suderintas su vadovybe, gauti visi reikalingi leidimai, o visi dalyvavę asmenys – buvo savanoriai. Klausimuose nebuvo orumą žeminančių klausimų ar žmonių teisių ir lygybę pažeidžiančių formuluočių. Taip pat, klausimai buvo sudaryti

atitinkamai, nesukeliant nesutarimų ar ginčų tarp darbuotojų ir jų požiūrio. Anketa ir interviu buvo anoniminiai – taip nebuvo pažeistas tiriamųjų privatumas ir saugumas. Respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir rezultatų panaudojimu. Tyrimo rezultatai pateikiami apibendrintai.

3. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

3.1. Tyrimo duomenų analizė

3.1.1. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė

Taikant kokybino tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu metodą buvo atlikti interviu su organizacijos generaliniu direktoriumi ir dviejų padalinių vadovais. Šiame skyriuje atliekama šių interviu duomenų analizė.

Lyderio vaidmuo ir savybės. Pirmaisiais interviu klausimais siekta nustatyti, kokiomis savybėmis informantų požiūriu turi pasižymėti organizacijos lyderis ir kokiais vadovavimo principais interviu dalyvavę informantai įgyvendina vadovavimą organizacijos aplinkoje (2 lentelė).

2 lentelė. Svarbiausios organizacijos lyderio savybės ir vadovavimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Lyderio savybės	**Įžvalgumas**	I1 <...> turi gebėti įžvelgti naujas verslo galimybes, suprasti rinkos poreikius, ir kartu būti labai lankstus bei ryžtingas, gebantis įkvėpti ir motyvuoti komandą <...> I2 <...> Gebėjimas atpažinti lyderius <...>
	Skatinantis ir ugdantis lyderystę	I3 <...> Geras lyderis tas, kuris augina lyderiais kitus ir skatina veikti kitus, o ne kontroliuoja ir duoda tik užduotis ir paiso tik savo tikslus ir interesus <...>
Organizacijos vedimas „pokyčių keliu“	**Darbuotojų įtraukimas**	I1 <...> stengiamasi, jog komandos narys suvoktų savo indėlį, siekiant bendrų organizacijos tikslų ir būtų verslo dalimi <...> I3 <...> Stengiamasi įtraukti visus darbuotojus į kurybos procesą ir idėjų generavimą, tokiu būdu, įgyvendinti geriausias idėjas ir būti pranašesniais nei kitos rinkos organizacijos <...>
	Pasitikėjimas	I2 <...> nuolatinis bendravimas su darbuotojais, aiškus

	darbuotojais	pareigų ir užduočių paskirstymas, pasitikėjimas jais, laisvė ir galimybė klysti <...>

Interviu rezultatų analizė attskleidė, jog organizacijos lyderis turi pasižymėti kompleksinėmis savybėmis tokiomis, kaip įžvalgumas, kuris reikalingas siekiant *„Įžvelgti naujas verslo galimybes, suprasti rinkos poreikius, siekiant suprasti įvairius organizacijoje ir išorėje vykstančius procesus“* [I1]. Taip pat lyderis turi gebėti *„Atpažinti lyderius“* [I2]. Organizacijoje vadovaujantis lyderis turi nevengti lyderių kiekybės organizacijoje, nes informantų nuomone *„Geras lyderis tas, kuris augina lyderiais kitus ir skatina veikti kitus“* [I3]. Taigi galima teigti, jog lyderis organizacijoje turi pasižymėti tokiomis savybėmis, kaip gebėjimas analizuoti rinką ir įžvelgti organizacijos galimybes joje, taip pat skatinti ir naujų lyderių atsiradimą organizacijos aplinkoje.

Analizuojant, kaip organizacijos vadovai vadovauja, t.y., siekia organizaciją vesti „pokyčių keliu“, nustatyta jog organizacijoje vyrauja didelis darbuotojų įtraukimo į jos veiklos procesus, lygis. *„Stengiamasi, jog komandos nariai suvoktų savo indėlį, siekiant bendrų organizacijos tikslų ir būtų verslo dalimi“*, *„Stengiamasi įtraukti visus darbuotojus į kūrybos procesą ir idėjų generavimą“* [I1], taigi organizacijos veikla nėra grįsta vien formalumais ar taisyklėmis ar sprendimų priėmimu „iš viršaus į apačią“, organizacijoje siekiant jos veiklos sėkmingumo, darbuotojams sudaromos saviraiškos galimybės, nes darbuotojams sukuriamas *„Pasitikėjimas jais, laisvė ir galimybė klyst“* [I2].

Taigi galima teigti, jog organizacijos vadovai tiriamoje įmonėje skatina komandinį visų darbuotojų darbą, taip pat jų įtraukimą į įvairius organizacijos veiklos procesus, taip pat darbuotojai skatinami nebijoti kurti bei klysti. Tai yra ypač svarbus veiksnys siekiant, jog darbuotojai nebijotų eksperimentuoti, diegti naujoves organizacijos veikloje.

Organizacijos kultūros ir paasitikėjimo klimatu kūrimas. Sekančiais interviu klausimais siekta įvetinti, kaip organizacijoje kuriama organizacinė kultūra ir pasitikėjimas klimatu (3 lentelė).

3 lentelė. Organizacinės kultūros ir pasitikėjimo klimato kūrimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Organizacinė kultūra	**Vizija, vertybės ir darbuotojai**	I1 <...> Vizija - mano nuomone, tai labai svarbus elementas, sukūrus ir atsiradus įmonės vizijai galima suformuoti aiškius įmonės tikslus, ir tada darbuotojams lengviau dirbti ir priimti sprendimus, vertybės - nustato elgseną bei

		mąstyseną įmonėje, kai jau turima vizija. Vertybėmis bus siekiama įgyvendinti viziją, darbuotojai - labai svarbu nedažna darbuotojų kaita. Pastovūs darbuotojai yra vertybė, pagrindas įmonėje, tam kad užtikrinti ir veiklos stabilumą <...>
	Darbuotojai, svečiai, pinigai	I3 <...> Darbuotojai, svečiai, pinigai (biudžetas). Didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojams, laikomės nuomonės, kad patenkinti darbuotojai = patenkinti klientai <...>
	Abipusiai santykiai	I2 <...> Pasitikėjimas, pagyrimas reikiamu laiku ir pastabos, informacijos dalinimasis<...>
Pasitikėjimo klimato kūrimas	**Geranoriška aplinka**	I1 <...> Kasdien kuriama vadovų - geranoriška aplinka ir pasitikėjimas departamente, stengiamasi bendrauti su kiekvienu darbuotoju, kad jis jaustų rūpestį, pagalbą vadovo. Dėl menkiausių abejonių ar pan. darbuotojas gali tuoj pat susisiekti, pabendrauti akis į akį su padalinio vadovu <...>
	Tiesioginis bendravimas	I2 <...> Tiesioginiu bendravimu, žinojimu, kad vadovas yra atviras pokalbiui, pasiūlymams, naujoms idėjoms ir jų įgyvendinimui.<...> I3 <...> Pasitikėjimas kuriamas per bendradarbiavimą vieni su kitais. Laikomasi įmonės vertybių ir gerais pavyzdžiais garsiai pasidalijama su visa įmone kaip gerąją praktika, kuri skatinama tarp visų darbuotojų. <...>

Informantų atsakymų analizė atskleidė, jog tiriamoje organizacijoje, organizacinė kultūra įmonėje įgyvendinama naudojant šiuos elementus:

- ✓ Vizija;
- ✓ Vertybės;
- ✓ Darbuotojai;
- ✓ Svečiai;

- ✓ Finansiniai rodikliai;
- ✓ Abipusiai santykiai.

Pamatinis organizacinės kultūros klimato elementas organizacijoje yra vizija: „*Vizija- mano nuomone, tai labai svarbus elementas, sukūrus ir atsiradus įmonės vizijai galima suformuoti aiškius įmonės tikslus, ir tada darbuotojams lengviau dirbti ir priimti sprendimus“* [I1]. Sekančiame etape kuriamos vertybės, kurios: *„Nustato elgseną bei mąstyseną įmonėje, kai jau turima vizija“ [I1]*. Tuo tarpu tam, kad vertybės ir vizija organizacijoje galėtų efektyviai funkcionuoti, svarbu, jog joje nebūtų darbuotojų kaitos, nes *„Pastovūs darbuotojai yra vertybė, pagrindas įmonėje, tam kad užtikrinti ir veiklos stabilumą* [I1]. Pažymėtina, jog visi tyrime dalyvavę vadovai didelį dėmesį skyrė darbuotojų svarbai: *„Didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojams, laikomės nuomonės, kad patenkinti darbuotojai = patenkinti klientai“* [I3]. Taigi galima teigti, jog organizacijoje kultūrinis klimatas kuriamas suformuojant organizacijos identitetą, t.y., jos viziją ir vertybes, kurios diegiamos organizacijos darbuotojams. Organizacijoje siekiama užtikrinti darbuotojų pastovumą, kadangi jų kaita gali lemti ir tai, jog esant dažnai darbuotojų kaitai, organizacijos vizija bei vertybės neturės tęstinumo ir pastovumo.

Tuo tarpu organizacijoje kuriant pasitikėjimo klimatą, organizacija skiria didelį dėmesį teigiamai ir geranoriškai aplinkai: „*Kasdien kuriama vadovų - geranoriška aplinka ir pasitikėjimas departamente, stengiamasi bendrauti su kiekvienu darbuotoju. Dėl menkiausių abejonių ar pan. darbuotojas gali tuoj pat susisiekti, pabendrauti akis į akį su padalinio vadovu“* [I1]. Taip pat organizacijoje funkcionuoja tiesioginis bendravimas tarp visų grandžių darbuotojų, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų: „*Tiesioginiu bendravimu, žinojimu, kad vadovas yra atviras pokalbiui“* [I2]; *„Pasitikėjimas kuriamas per bendradarbiavimą vieni su kitais“* [I3].

Taigi apibendrinant galima teigti, jog tiriamoje organizacijoje organizacinė kultūra ir pasitikėjimo klimatas kuriamas remiantis darbuotojais, t.y., siekiama užtikrinti jų mažą kaitą, pasitenkinimą darbu, siekiama užtikrinti darbuotojų lygiareikšmiškumą bendraujant tarp visų grandžių darbuotojų, jog organizacijoje visi darbuotojai galėtų pasitikėti vieni kitais.

Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu vertinimas. Šioje interviu klausimų grupėje siekta įvertinti, kaip organiziacija kuria darbuotojų motyvacinę sistemą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu (4 lentelė).

4 lentelė. Motyvacinės sistemos ir pasitenkinimo darbu kūrimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Motyvacinė sistema	**Nematerialinės skatinimo priemonės**	I1 <...> Stengiamasi pagal biudžeto galimybes skatinti įmonėje: įvairios šventės ir renginiai skirti

		darbuotojams, sveikatinimo programos (masažas ir pan); sveikatingumo, judėjimo mėnesiai varžybos žingsnių nuėjimo per 1 mėn ir pan. <...> I2 <...> Bendravimas, palaikymas, dalinimasis užduotimis ir žiniomis <...>
	Materialinės priemonės	I3 <...> Metiniai darbuotojų įvertinimai bei individualaus plano sudarymas, metiniai bonusai, nemokamas maitinimas, taksi išlaidos, jei nevažiuoja viešasis trasportas, viršvalandžių sumokėjimas kiekvieną mėnesį <...>
Pasitenkinimo darbu kūrimas	**Darbuotojų poreikių pažinimas**	I1 <...> Padalinių vadovų siekis bendrauti su kiekvienu darbuotoju individualiai, turimi metiniai pokalbiai, kurių metu aptariama su kiekvienu darbuotoju asmeniškai jo siekiai, poreikiai ir ateities vizijos. Taip pat ir kasdien kuriama vadovų - geranoriška aplinka departamente, stengiamasi bendrauti su kiekvienu darbuotoju, kad jis jaustų rūpestį, pagalbą vadovo <...> I2 <...> Lūkeščių žinojimas ir jų sekimas<...> I3 <...> Pasitenkinimas užtikrinamas per metinius pokalbius ir anonimiškas anketas, kurios pildomos vieną kartą į metus <...>

Analizuojant organizacijoje funkcionuojančią motyvavimo sistemą, remiantis informantų atsakymais nustatyta, jog joje vyrauja tiek materialinė, tiek ir nematerialinė motyvavimo sistema, taip pat ši sistema pasižymi naudojamų motyvavimo priemonių gausa. Nematerialiniame motyvavime dažniausiai darbuotojai motyvuojami šiomis priemonėmis: *„Įvairios šventės ir renginiai skirti darbuotojams, sveikatinimo programos (masažas ir pan); sveikatingumo, judėjimo mėnesiai, varžybos žingsnių nuėjimo per 1 mėn ir pan.“* [I1]; *„Bendravimas, palaikymas, dalinimasis užduotimis ir žiniomis“* [I2]. Pažymėtina, jog dauguma nematerialinių motyvavimo priemonių yra tokios į kurias įtraukiami visi darbuotojai, taigi tuo pačiu tai yra ir komandinės veiklos stimuliavimas. Tuo tarpu taikant materialines skatinimo priemones organizacija dažniausiai taiko šias motyvavimo priemones:

„Metiniai darbuotojų įvertinimai bei individualaus plano sudarymas, metiniai bonusai, nemokamas maitinimas, taksi išlaidos, jei nevažiuoja viešasis transportas, viršvalandžių sumokėjimas kiekvieną mėnesį“ [I3]. Taigi organizacija dažniausiai darbuotojams kompensuoja visas papildomas darbines išlaidas, susijusias su darbine veikla.

Analizuojant, kaip organizacijoje siekiama užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, nustatytas vienas pagrindinis vardiklis – darbuotojų lūkesčių žinojimas: *„Turimi metiniai pokalbiai, kurių metu aptariama su kiekvienu darbuotoju asmeniškai jo siekiai, poreikiai ir ateities vizijos* [I1]*; „Lūkesčių žinojimas ir jų derinimas* [I2]; *„asitenkinimas užtikrinamas per metinius pokalbius ir anonimiškas anketas, kurios pildomos vieną kartą į metus“* [I3].

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijoje darbuotojų pasitenkinimo kūrimo sistema grindžiama darbuotojų lūkesčiais, todėl darytina prielaida, jog tai sudaro prielaidas didesniam darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui, taip pat organizacijoje taikomos materialinės ir nematerialinės priemonės, kurios taip pat taikomos atsižvelgiant į darbuotojų lūkesčius.

Komandinio darbo ir pasidalytosios lyderystės vertinimas. Šiuo tyrimo klausimų bloku siekta išsiaiškinti, ar organizacijoje praktikuojama pasidalytoji lyderystė, kokios yra komandinio darbo skatinimo priemonės, ar praktikuojamas ir kokiais būdais komandinis darbas, kaip įgyvendinamas idėjų ir inovacijų pritaikymas organizacijos veikloje (5 lentelė).

5 lentelė. Pasidalytosios lyderystės ir komandinio darbo vertinimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Pasidalytoji lyderystė	**Pasidalytosios lyderystės nėra**	I1 <...> įmonėje 100 % nėra lyderystės pasidalijimo (nes įmonė yra tarptautinė ir visi sprendžiamieji organai yra Lenkijoje, pagrindinis ofisas Lenkijoje<...>
	Pasidalytoji lyderystė priklausomai nuo situacijos	I2 <...> Kai kuriose projektuose: į sprendimų priėmimą itraukiami asmenys įvairių lygmenų, funkcijas atlieka formalūs ir neformalūs lyderiai, sudaromos atskiros ivairiapusės grupės.<...> I3 <...> Generalinis vadovas sprendimus priima kartu su padaliniu vadovais, o vadovai priima sprendimus su savo komanda. Stengiamasi surasti

		kompromisą abiejų pusių ir gauti naudą, o ne pralaimėjimą ir suskaldimą bei chaosą<...>
Komandinis darbas	**Komandinis darbas padaliniuose**	I1 <...> Taip, iš dalies (vyrauja hierarchinė valdymo sistema, bet padaliniai glaudžiai bendradarbiauja klientų aptarnavimo funkcijas vykdant). Padalinių vadovai savo komandas kuria savarankiškai ir pagrindinius komandinio darbo principus diegia savarankiškai savo darbuotojams, pagal padalinio darbo specifiką (renginiai, slenkantis darbo grafikas ir pan.)<...> I2 <...> Bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba, pasitikėjimo aplinka <...> I3 <...> Į komandinį darbą įtraukiami ivairūs padaliniai, vadovai dirba kartu su komanda<...>
Inovacijų įgyvendinimas	**Inicijuojamos darbuotojų**	I1 <...> Patys darbuotojai gali siūlyti naujoves ir kūrybines idėjas kaip pagerinti darbo atmosferą <...>
	Vadovo palaikymas	I2 <...> Tiesioginio vadovo dėka ir jo palaikymu <...> I3 <...> Kai idėjai duodama „žalia šviesa“ – tai idėja turi įgyvendinti pasiūlęs darbuotojas su vadovų pagalba. Inovacijos pritaikomos su vidinėmis sistemomis, kurias diktuoja grupė <...>

Analizuojant pasidalytosios lyderystės raišką tiriamoje organizacijoje nustatyta, jog ji joje nėra plačiai taikoma, tačiau tą lemia organizacijos specifika: *„Įmonėje 100 % nėra lyderystės pasidalijimo (nes įmonė yra tarptautinė ir visi sprendžiamieji organai yra Lenkijoje, pagrindinis ofisas Lenkijoje“* [I1], todėl pasidalytoji lyderystė organizacijoje vyrauja tik tam tikruose veiklos etapuose: *„Kai kuriose projektuose: į sprendimų priėmimą įtraukiami asmenys įvairių lygmenų“* [I2]; *„Generalinis vadovas sprendimus priima kartu su padalinių vadovais, o vadovai priima sprendimus su savo komanda“* [I3]. Taigi galima teigti, jog pasidalytoji lyderystė organizacijoje vyrauja atskiruose padaliniuose, kuomet juose darbuotojai įgyvendina tam tikrus projektus.

Analizuojant informantų atsakymus taip pat nustatyta, jog komandinis darbas šioje organizacijoje taip pat vyrauja labiau atskiruose padaliniuose nei bendrai visoje organizacijoje: *„Iš dalies (vyrauja hierarchinė valdymo sistema, bet padaliniai glaudžiai bendradarbiauja klientų aptarnavimo funkcijas vykdant). Padalinių vadovai savo komandas kuria savarankiškai ir pagrindinius komandinio darbo principus diegia savarankiškai savo darbuotojams, pagal padalinio darbo specifiką“* [I1]; *„Bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba“* [I2]; *„Į komandinį darbą įtraukiami įvairūs padaliniai, vadovai dirba kartu su komanda“* [I3]. Taigi galima teigti, jog komandinis darbas organizacijoje funkcionuoja atskiruose padaliniuose, t.y., kiekvieno padalinio darbuotojai įgyvendindami įvairias organizacijos užduotis ir darbus, skirtus jų padaliniui, juos atlieka komandose.

Organizacijoje taip pat yra skatinamas inovacijų diegimas, todėl organizacijoje tikimasi darbuotojų iniciatyvos diegiant įvairias inovacijas: *„Patys darbuotojai gali siūlyti naujoves ir kūrybines idėjas kaip pagerinti darbo atmosferą“* [I1]. Pažymėtina, jog organizacijoje darbuotojams inicijavus ir pradėjus diegti įvairias naujas inovacijas, jie visada sulaukia vadovų palaikymo ir pagalbos: *„Kai idėjai duodama „žalia šviesa“ – tai idėja turi įgyvendinti pasiūlęs darbuotojas su vadovų pagalba“* [I3]; *„Tiesioginio vadovo dėka ir jo palaikymu“* [I2]. Taigi apibendrinant galima teigti, jog organizacijoje diegiant inovacijas, jas gali inicijuoti darbuotojai, tačiau gavus tam pritarimą, jie visada sulaukia vadovų pagalbos, todėl darytina prielaida, jog tai užtikrina inovacijų diegimo sklandesnius procesus.

Komunikacijos procesų organizacijoje vertinimas. Šiuo tyrimo klausimų bloku siekta nustatyti, kaip organizacijoje kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija, kaip vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis (6 lentelė).

6 lentelė. Komunikacijos procesai organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Komunikacija organizacijoje	**Susirinkimai**	I1 <...> Vyksta generalinio direktoriaus ir HOD – padalinių vadovų susirinkimai kiekvieną darbo dieną bendrais klausimais, ir individualūs susitikimai su generaliniu.direktoriumi ir HOD - specifines padalinių užduotis aptarti<...>
	Tiesioginis bendravimas	I2 <...> kalbėjimasis tiesiogiai, pasiteiravimai ar tikrai viskas aišku ir ar nereikalingi papildomi komentarai.<...>

	Naudojant išmaniąsias technologijas	I3 <...> Per el. paštus, facebook, įmonės grupę, o padaliniai turi „WhatApp“ grupes <...>
Dalinimasis informacija	**Informacijos publikavimas**	I1 <...> Vyksta generalinio direktoriaus ir padalinių vadovų susirinkimai kiekvieną darbo dieną, perduodama, aptariama svarbiausia informacija, tada ji kiekvieno vadovo „transliuojama“ toliau į savo departamentą, užtikrinant vykdymą, įmonėje turima vidinė FB grupė darbuotojų ten dalinamasi pagrindine informacija, žiniomis. Administracija svarbią informaciją perduoda skelbimais viešai įmonės skelbimų lentose.<...> I2 <...> Socialinės platformos<...>
	Informacijos perteikimas	I3 <...> Vadovų viena iš pagrindinių užduočių yra perteikti informaciją komandai ir stebėti ar informacija teisingai suprasta, o informacijos pasidalijimas yra efektyvus per ketvirtinius visų įmonės darbuotojų susirinkimus<...>

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, jog organizacijoje, siekiant komunikuoti tarpusavyje, organizuojami vadovų susirinkimai: *„Vyksta generalinio direktoriaus ir „HOD“ – padalinių vadovų susirinkimai kiekvieną darbo dieną bendrais klausimais“* [I1], siekiant, jog komunikacijos procesuose perduodama informacija būtų teisingai suvokta tarp darbuotojų, organizacijoje vyksta: *„kalbėjimasis tiesiogiai, pasiteiravimai ar tikrai viskas aišku ir ar nereikalingi papildomi komentarai“* [I2]. Taip pat organizacija komunikacijos procesuose aktyviai naudoja ir išmaniąsias technologijas, kuriomis galima į vieną komunikacijos procesą apjungti visus organizacijos darbuotojus: *„Per el. paštus, facebook, įmonės grupę, o padaliniai turi „WhatApp“ grupes“* [I3]. Taigi galima teigti, jog organizacijoje komunikacijos procesai prasideda nuo vadovų susirinkimų, kuriuose priėmus įvairius su darbų procesais susijusius sprendimus, vėliau jie padalinių vadovų iškomunikuojami padalinių darbuotojams, taip pat siekiant, jog informacija būtų teisingai suvokta, skiriamas dėmesys darbuotojų klausiant ar jie suprato pateiktą informaciją. Taip pat įmonėje aktyviai

naudojamos įvairios šiuolaikinės technologinės priemonės, kurios supaprastina komunikacijos procesus.

Analizuojant dalinimosi informacijos procesus, nustatyta, jog įvairi informacija su darbuotojais taip pat dažniausiai pasidalinama naudojant įvairius socialinius kanalus: *„Kiekvieno vadovo „transliuojama“ toliau į savo departamentą, užtikrinant vykdymą, įmonėje turima vidinė FB grupė darbuotojų ten dalinamasi pagrindine informacija, žiniomis. Administracija svarbią informaciją perduoda skelbimais viešai įmonės skelbimų lentose“* [I1]; *„Socialinės platformos“* [I2]. Taip pat informacija su darbuotojais dalinasi padalinių vadovai, kurie turi įvertinti, ar pateikta informacija buvo suprasta teisingai: *„Vadovų viena iš pagrindinių užduočių yra perteikti informaciją komandai ir stebėti ar informacija teisingai suprasta, o informacijos pasidalijimas yra efektyvus per ketvirtinius visų įmonės darbuotojų susirinkimus“* [I3].

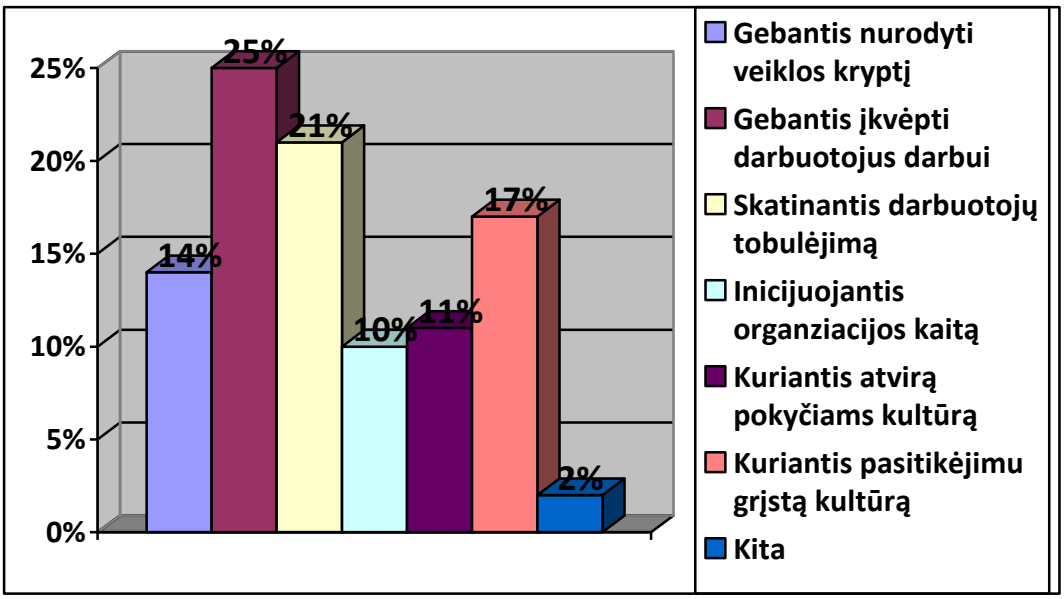
Vienu iš paskutinių interviu klausimu informantų klausta, kokia organizacinė struktūra vyrauja jų organizacijoje. Visi informantai (n=3) nurodė, jog jų organizacijoje vyrauja hierarchinė valdymo struktūra (priedas Nr. 4). Galima teigti, jog organizacijoje valdymas vyksta principu „iš viršaus į apačią“, valdymo struktūroje yra numatytos darbuotojų pareigybės, funkcijos, pavaldumai ir atsakomybė. Taip pat nustatyta, kad interviu dalyvavo visos moterys, turinčios daugiau nei 10 metų darbo patirtį įmonėje, o amžiaus vidurkis yra 31-38 metai.

3.1.2. Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos duomenų analizė

Taikant kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą buvo siekiama apklausti organizacijos darbuotojus, siekiant nustatyti jų požiūrį į vadovavimą organizacijoje, pasitenkinimą veiklos organizavimu, motyvacine sistema.

Analizuojant respondentų sociodemografinius rodiklius nustatyta, jog dauguma tyrime dalyvavusių respondentų yra moterys (84,6 proc.), vyrai sudarė nedidelę tiriamųjų dalį (15,4 proc.). Tiriamųjų amžiaus vidurkis – 24 metai, darbo patirties – 2,5 metų.

Pirmuoju tyrimo klausimu respondentų klausta, kokiomis savybėmis turi pasižymėti organizacijos lyderis. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti organizacijoje dirbančių darbuotojų požiūrį į savybes, kurias tuti turėti lyderiai (2 pav.).



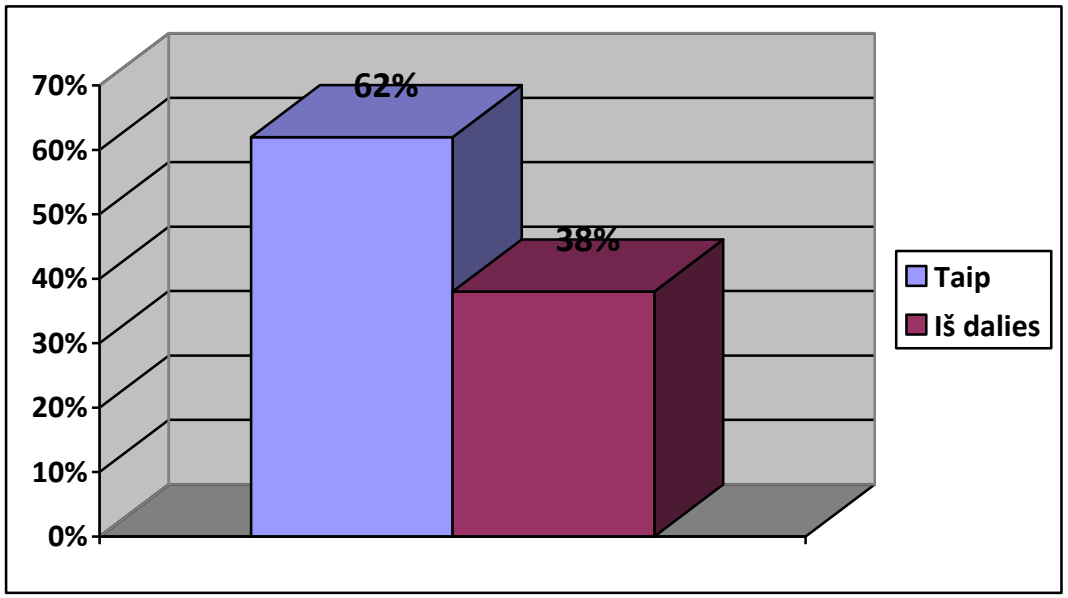
2 pav. Savybės, kuriomis turi pasižymėti organziacijos lyderis

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog respondentai organizacijos lyderiui priskyrė įvairias savybes, kuriomis jis turi pasižymėti: gebantis įkvėpti darbuotojus darbui (25 proc.), skatinantis darbuotojų tobulėjimą (21 proc.), kuriantis pasitikėjimu grįstą kultūrą (17 proc.). Rečiausiomis savybėmis, kuriomis turi pasižymėti organizacijos lyderis respondentai įvardino gebėjimą kurti atvirą pokyčiams kultūrą (11 proc.) ir organizacijos kaitos inicijavimą (10 proc.). Ir (2 proc.). mano, kad yra ir kitų savybių, kuriomis turi pasižymėti organizacijos lyderis, tačiau jų neįvardijo.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijoje dirbančių darbuotojų požiūriu, organizacijos lyderis pirmiausiai turi gebėti įkvėpti visus darbuotojus ir skatinti jų tobulėjimą. Galima daryti prielaidą, tokios lyderio savybės gali būti išorinis veiksnys, stimulas darbuotojų motyvacijai tobulėti ir tobulinti organizacijojse vykstančius procesus.

Analizuojant organizacijos vadovų ir darbuotojų vertintas savybes, kuriomis turi pasižymėti organizacijos lyderis, pažymėtina, jog vadovai lyderio savybes labiau siejo su rinkos įžvalgumu, joje vykstančiais procesais. Taigi vadovai didesnį dėmesį skyrė lyderio verslumo savybėms, tuo tarpu tik vienas vadovas, kaip ir darbuotojai organizacijos lyderio pagrindine savybe įvardino gebėjimą įkvėpti darbuotojus. Geri vadovai žino, ką reikia padaryti ir kada tai reikia padaryti. Jie žino ir supranta verslo tikslus ir tai, ką jų prižiūrimi darbuotojai turi padaryti, kad pasiektų tą tikslą. Duodami jiems užduotį ar tikslą, vadovai sugeba suplanuoti veiksmus, kurių reikia siekiant šio tikslo, ir pranešti apie tai darbuotojams, kuriems reikia atlikti tuos veiksmus. Visada svarbus pasitikėjimas darbuotojais ir galimybė darbuotojams sprendimus priimti patiems.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar vadovai darbuotojams suteikia galimybę imtis lyderiaujančio vaidmens tam tikroms užduotims atlikti arba išspręsti tam tikrą problemą. Tokie tyrimo rezultatai leidžia nustatyti, ar tiriamoje organizacijoje ne vadovaujantiems asmenims sudaromos sąlygos lyderiauti (3 pav.).



3 pav. Galimybė lyderiauti tam tikroms užduotims atlikti

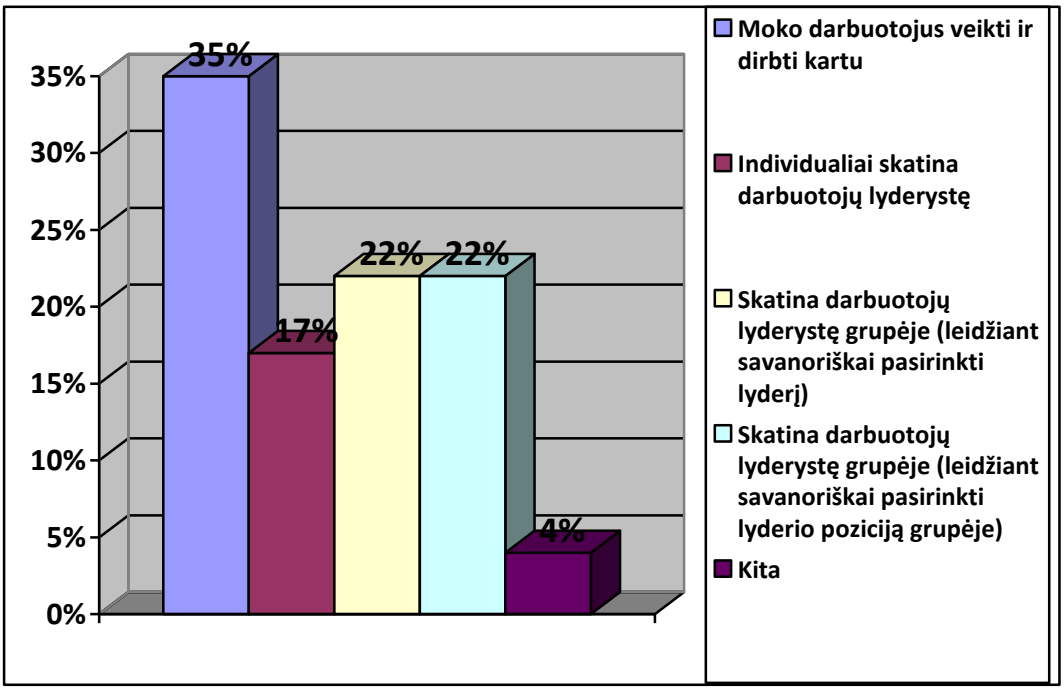
Tyrimo metu nustatyta, jog organizacijoje darbuotojams vadovai sudaro galimybes darbuotojams lyderiauti tam tikrose situacijose, nes dauguma respondentų (62 proc.) pasirinko atsakymą „Taip“ ir kiek daugiau nei trečdalis respondentų (38 proc.) nurodė, jog tokios galimybės sudaromos iš dalies.

Nors analizuojant padalinių vadovų ir generalinio direktoriaus interviu atsakymus nustatyta, jog I1 informantė nurodė, jog organizacijoje 100 proc. nėra lyderystės pasidalinimo, tačiau, kaip minėjo I2 informantė, kai kuriuose projektuose į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimo procesus darbuotojai įtraukiami įvairiu lygmeniu. Taigi šie organizacijos darbuotojų atsakymai sutapo su padalinių vadovų atsakymais, jog organizacijoje darbuotojams sudaryta galimybė lyderiauti tam tikruose projektuose. Taip pat pažymėtina, jog nei vienas tyrime dalyvavęs respondentas (0 proc.) nenurodė, jog galimybės lyderiauti tam tikroms užduotims atlikti nėra sudaryta.

Kuo geriau yra dirbama darbe, tuo didesnė tikimybė, kad organizacija pasieks savo tikslų, tačiau viena iš svarbiausių darbuotojo savybių yra ir viena sunkiausių: sugebėjimas efektyviai išspręsti problemas. Problemų sprendimo negalima išmokyti, tam reikia daugiau kūrybiškumo ir abstrakčiojo mąstymo, taip pat sugebėjimo išlikti ramiam krizinėje situacijoje bei matyti platesnį problemos

sprendimo vaizdą.

Nustačius, jog organizacijos darbuotojams sudaromos sąlygos lyderiauti, sekančiu tyrimo klausimu informantų klausta, kaip vadovai darbuotojams suteikia galimybę imtis lyderiaujančio vaidmens tam tikroms užduotims atlikti arba išspręsti tam tikrą problemą (4 pav.).



4 pav. Lyderiaujančio vaidmens formos

Kiek daugiau nei trečdalis respondentų (35 proc.) nurodė, jog vadovai organizacijos darbuotojus moko veikti ir dirbti kartu, mažesnė respondentų dalis po lygiai nurodė, jog vadovai skatina darbuotojų lyderystę grupėje, leidžiant savanoriškai pasirinkti lyderį (22 proc.) arba leidžiant savanoriškai pasirinkti lyderio poziciją grupėje (11 proc.). Rečiau respondentai buvo linkę nurodyti, jog vadovai skatina individualią darbuotojų lyderystę (17 proc.). Ir (4 proc.). darbuotojų atsakė, kad yra galimybė ir kitaip užimti lyderiaujančias pozicijas, bet jų neįvardijo.

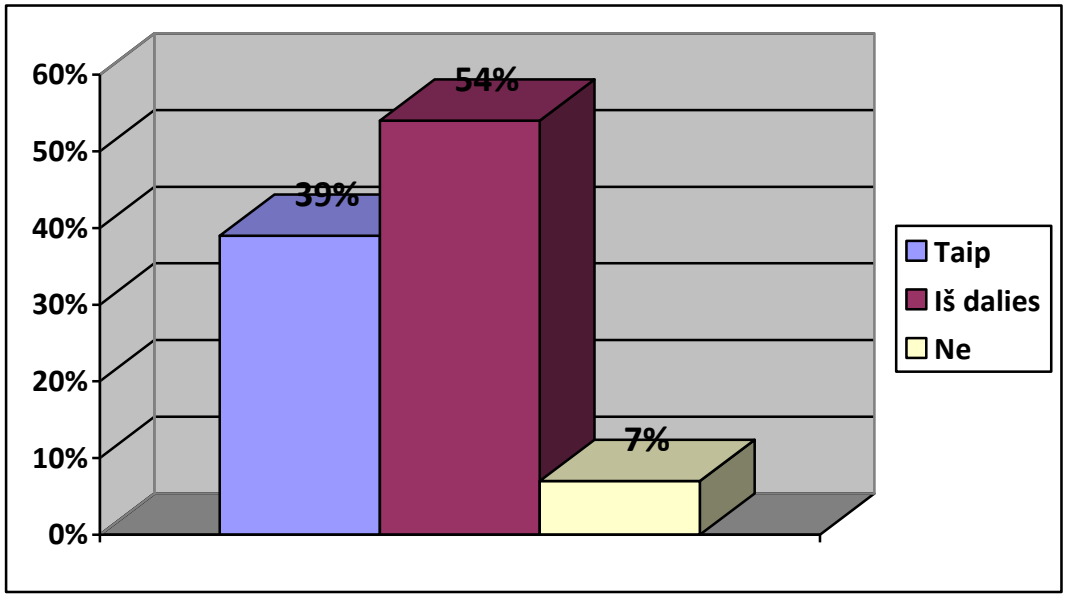
Organizacijos vadovų atsakymai taip pat atskleidė, jog vadovai skatindami lyderiavimą organizacijoje stengiamasi įtraukti visus darbuotojus [I3], nuolatos su jais bendrauti ir aiškiai paskirstyti užduotis pasitikint jais, sudarant laisvę ir galimybę klysti [I2].

Taigi apibendrinant galima teigti, jog vadovų ir organizacijos darbuotojų požiūriai į organizacijoje vyraujančias lyderystės formas sutapo. Tiriamoje organizacijoje vyrauja komandinė, savanoriška lyderystė, joje nėra propaguojama individuali lyderystė, taigi tokiu būdu sudaromos sąlygos kiekvienoje situacijoje lyderiauti vis kitam organizacijos darbuotojui, o patys darbuotojai

nusprendžia, kuris darbuotojas kiekvienoje situacijoje lyderiautų geriausiai, taigi sprendimai dėl lyderių nėra priimami principu „iš viršaus į apačią“.

Darbuotojų skatinimas/motyvavimas suteikia motyvaciją atlikti darbą gerai ir laiku, bei pasitenkinimą darbu. Darbuotojų neramumai, nusivylimas ir neigiami jausmai gana dažnai kyla dėl su skatinimu/motyvavimu susijusių dalykų. Tinkama skatinimo/motyvavimo politika yra būtina visų tipų organizacijose, tai yra tik valdymo sprendimas, kuris gerina organizacijos darbo aplinką, darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą. Paaukštinimas yra procesas, kurio metu organizacijos darbuotojui skiriama didesnė pareigų dalis, didesnis atlyginimo dydis arba abu. Paaukštinimas yra ne tik naudingas darbuotojams, bet ir labai svarbus darbdaviui ar verslo savininkams. Tai padidina paaukštinamų darbuotojų moralę, padidina jų produktyvumą ir taip padidina bendrą organizacijos uždirbamą pelną. Paaukštinimas yra ne tik būdas pridėti darbuotojui daugiau atsakomybės, bet ir yra pagrindinė darbuotojo motyvacijos ir moralės stiprinimo forma. Tai lemia aukštą produktyvumą ir neleidžia organizacijai prarasti vertingų darbuotojų.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, ar juos tenkina darbuotojų skatinimo/motyvavimo sistema, kurią taiko vadovai. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kaip organizacijoje dirbantys darbuotojai vertina joje funkcionuojančią motyvacinę sistemą (5 pav.).



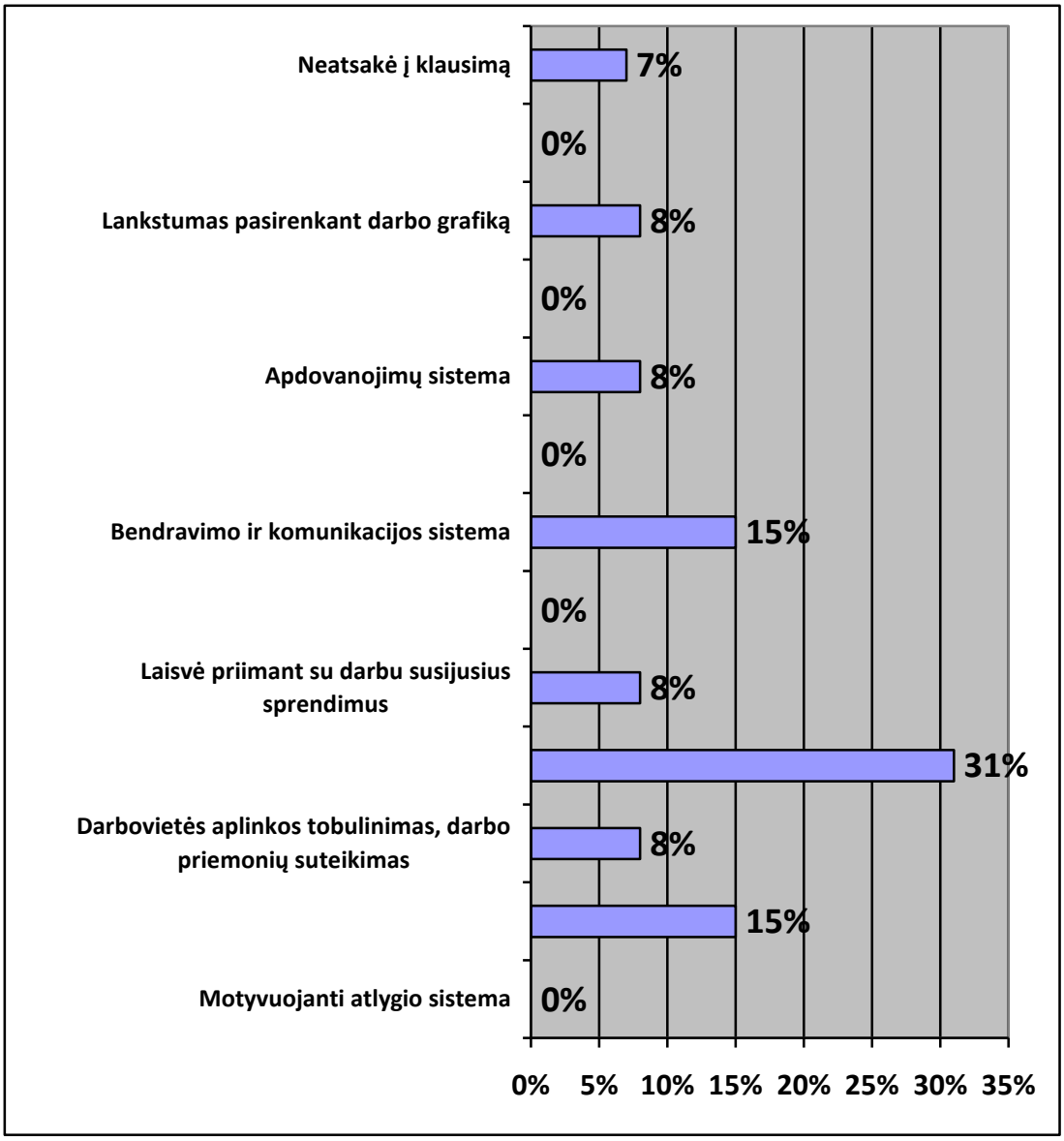
5 pav. Pasitenkinimas motyvacine sistema

Kiek daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (54 proc.) nurodė, jog jie iš dalies yra patenkinti įmonės motyvacine sistema, kiek daugiau nei trečdalis respondentų (39 proc.) buvo visiškai ja patenkinti ir tik mažiausia respondentų dalis (7 proc.) organizacijos motyvacine sistema buvo

nepatenkinti. Taigi remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog organizacijos darbuotojai yra ganėtinai patenkinti organizacijoje vyraujančia motyvacine sistema.

Organizacijos vadovas, kuris nori ir gali skatinti darbuotojus, turi nors kažkiek žinoti ir suprasti žmonių psichologiją, taip pat turi pažinti savo darbuotojus, kokias silpnybes ir stiprybes, gabumus jie turi. Priimtinų skatinimo priemonių nėra, kiekviena organizacija turi savo vidaus tvarkos specifiką, darbo pobūdį, materialinę padėtį. Šiuolaikiniame pasaulyje geriausią skatinimo priemonę galime išskirti materialines paskatas, tai yra piniginiai priedai ir pan., bei moralinius – geri santykiai su bendradarbiais, vadovais, gera darbo aplinka ir atmosfera.

Nustačius darbuotojų pasitenkinimo lygį organizacijoje vyraujančia motyvavimo sistema, sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, kokia darbuotojų moyvavimo/skatinimo sistema taikoma jų darbovietėje. Tokie tyrimo rezultatai leidžia nustatyti pagrindines naudojamas motyvavimo priemones organizacijoje (6 pav.).



6 pav. Motyvavimo priemonės

Kiek daugiau nei trečdalis (31 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, jog jų organizacijoje pagrindinė naudojama darbuotojų motyvavimo priemonė yra tobulėjimo galimybės (mokymai), dvigubai mažesnė respondentų dalis nurodė, jog organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės yra bendravimo ir komunikacijos sistema (15 proc.), karjeros galimybes (15 proc.). Pažymėtina, jog nei vienas tyrime dalyvavęs respondentas (0 proc.) nenurodė, jog jų organizacijoje taikoma motyvavimo priemonė yra atlygio sistema.

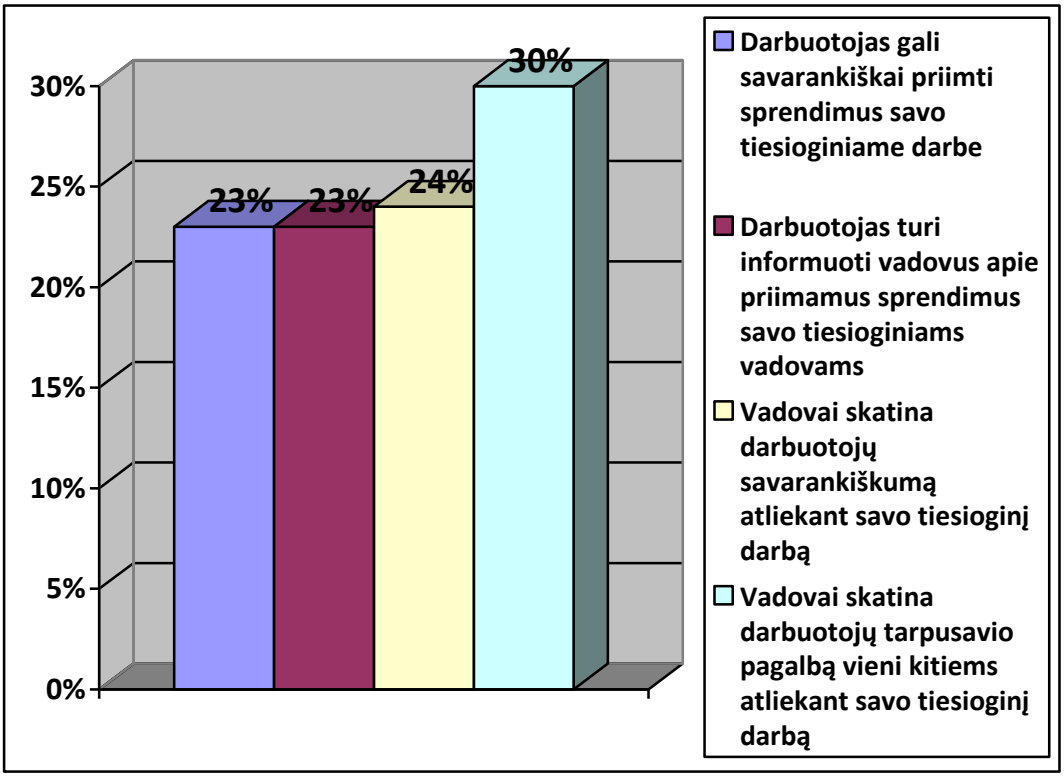
Padalinių vadovų ir generalinio direktoriaus interviu rezultatų analizė taip pat atskleidė, jog organizacijoje motyvavimo sistema yra labiau orientuota į nematerialines nei materialines motyvavimo priemones. Informantų atsakymai atskleidė, jog organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės yra

įvairios šventės ir renginiai, sveikatinimo programos [I1], bendravimas ir palaikymas [I2], darbuotojų mokymai, metiniai darbuotojų pokalbiai ir individualaus tobulėjimo plano sudarymas [I3].

Taigi apibendrinant galima teigti, jog tiriama organizacija siekiant didinti darbuotojų motyvaciją dažniausiai naudoja įvairias nematerialinio skatinimo priemones.

Apie pasitikėjimą dažnai kalbama kaip apie organizacijos sėkmės pagrindą. Stiprus vadovo ir darbuotojo pasitikėjimas yra labai svarbus organizacijos gyvenime. Kai organizacija pristato naują veiklos programą arba paskelbia padalinių/skyrių pakeitimus organizacijoje, darbuotojai kreipiasi į savo vadovus, norėdami sužinoti, kaip pakeitimai palies kiekvieną personalo narį. Kad pakeitimus būtų galima atlikti tinkamai, darbuotojai turi pasitikėti savo vadovais, kurie pateikia informaciją jiems rūpimais klausimai. Kad organizacija sėkmingai įgyvendintų pokyčius, darbuotojai turi pasikėti savo vadovais.

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, kaip darbuotojai skatinami pasitikėti vieni kitais ir vadovais (7 pav.).



7 pav. Pasitikėjimo skatinimas kitais darbuotojais ir vadovais

Trečdalis (30 proc.) dalyvavusių respondentų nurodė, jog jų organizacijoje pasitikėjimas kitais darbuotojais ir vadovais kuriamas vadovams skatinant darbuotojų tarpusavio pagalbą vieni kitiems, atliekant savo tiesioginį darbą. Rečiau respondetnai pagrindine pasitikėjimo organizacijoje

kūrimo priemone įvardino tai, jog vadovai skatina darbuotojų savarankiškumą atliekant tiesioginį darbą (24 proc.).

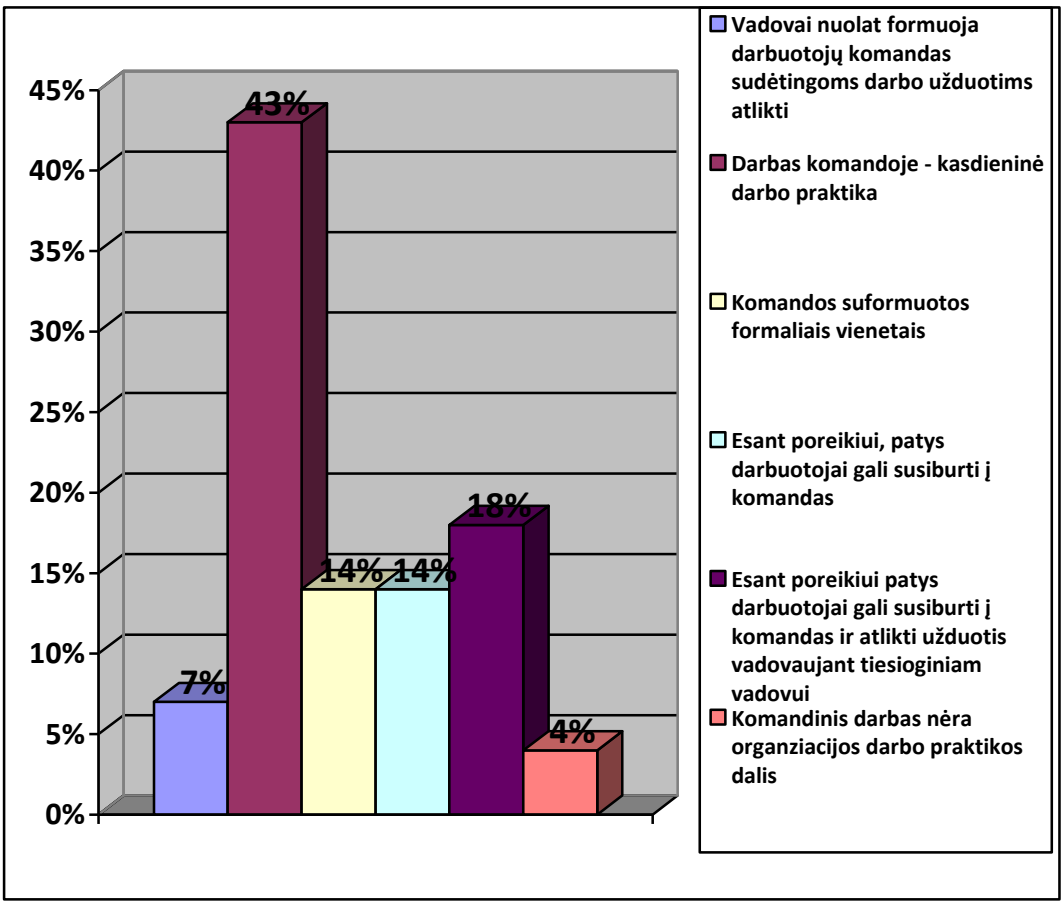
Padalinių vadovų ir generalinio direktoriaus interviu rezultatų analizė atskleidė, jog pasitikėjimas organizacijoje kuriamas per tarpusavio bendradarbiavimą [I1; I2; I3]. Darbuotojų rezultatai taip pat atskleidė, jog vadovai darbuotojus tarpusavyje skatina teikti pagalbą vieni kitiems, t.y, bendradarbiauti.

Apibendrinant galima teigti, jog pasitikėjimas tiriamoje organizacijoje kuriamas per nuolatinį visų darbuotojų bendradarbiavimą tarpusavyje, taigi taip kuriamas pasitikėjimo tarpusavyje ryšys.

Išanalizavus įvairius atliktus tyrimus, galime teigti, kad komandinis darbas organizacijai atneša daug geresnių rezultatų nei individualus. Komandinis darbas vykdomas veiklas padaro kokybiškesnes, padidėja darbo našumas, geresnė komunikacija ir bendradarbiavimas su kolegomis, be to kiekvienas komandos narys gali papildyti kitą savo žiniomis, patirtimi ir pan.

Dalis aiškių tikslų nustatymo priklauso nuo efektyvaus bendravimo su komanda. Bendravimas yra kaip dvipusė gatvė, todėl turima įsitikinti, kad tarp vadovo arba kitų darbuotojų vyksta nuolatinis bendravimas. Šiuo būdu galima ne tik nuolat atnaujinti, kokius darbus reikia padaryti, bet ir įsiklausyti į jų idėjas, nuomones ir atsiliepimus.

Nustačius, jog organizacijoje pasitikėjimas kuriamas bendradarbiavimu, sekančiu tyrimo klausimu siekiama nustatyti, kaip darbuotojai skatinami dirbti kartu (komandoje) (8 pav.).



8 pav. Komandinio darbo skatinimas

Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų (43 proc.) nurodė, jog darbas komandoje – kasdienė darbo praktika ir tik mažiausia respondentų dalis nurodė, jog organizacijoje siekiant skatinti komandinį darbą, vadovai nuolat formuoja darbuotojų komandas sudėtingoms užduotims atlikti (7 proc.) arba, jog komandinis darbas nėra organizacijos darbo praktikos dalis (4 proc.).

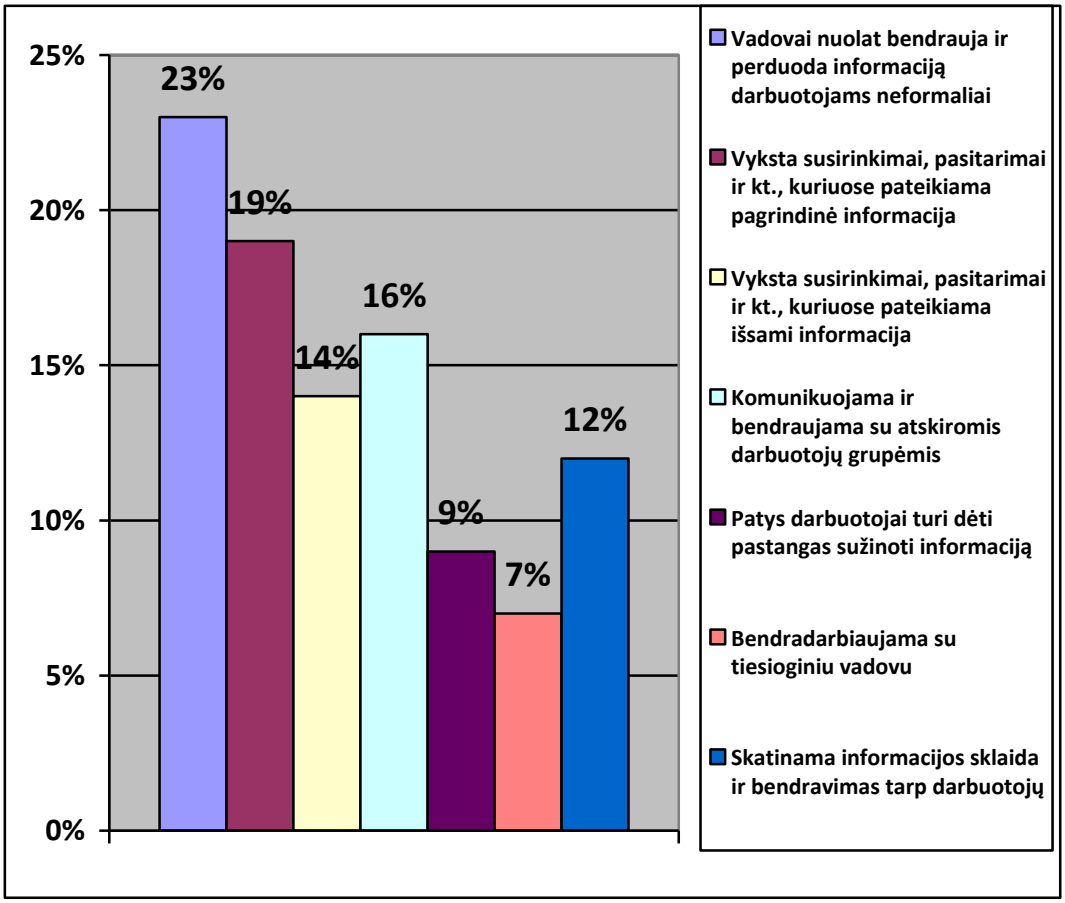
Padalinių vadovų ir generalinio direktoriaus interviu rezultatų analizė taip pat atskleidė, jog komandinis darbas organizacijoje vyksta per bendradarbiavimą [I2, I3]. Taigi tiek organizacijos darbuotojų, tiek ir padalinių vadovų atsakymai atskleidė, jog organizacijoje komandinis darbas yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis, joje vyrauja labiau komandinis nei savarankiškas darbo pobūdis.

Taip pat galime teigti, kad geras komandos narių bendravimas yra būtinas efektyviam darbui. Tai gali suartinti žmones, išspręsti bet kokias problemas ir padidinti įsitraukimą. Prastas bendravimas, kita vertus, sukelia tik nesusipratimą, kliūtis ir neveiksmingą darbą. Galima patikėti, kad yra geri bendravimo įgūdžiai, tačiau bendravimo dalykas yra tas, kad jį visada galima patobulinti.

Dirbant komandoje gerai dalijamasi idėjomis ir didinamas produktyvumas. Tačiau šias pastangas gali sutrukdyti, jei komandos narių bendravimas nėra geras, todėl turime įsitikinti, kad organizacijoje palaikome atvirus bendravimus ir nuolat juos tobuliname.

Savaime suprantama, kad vadovų ir darbuotojų bendravimas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo organizacijos veiksnių. Aiški ir atvira komunikacija užtikrina, kad visi siekia tų pačių tikslų, krypčių ir galvoja apie tuos pačius lūkesčius. Veiksmingas bendravimas darbo vietoje yra svarbus geram organizacijos darbui užtikrinti. Vadovai turintys gerus bendravimo įgūdžius, gali aiškiai perteikti savo idėjas darbuotojams, kurie lengvai gali suprasti ko iš jų reikalaujama, taip jie gali teigiamai prisidėti prie organizacijos. Priešingai, komunikacijos stoka gali sukelti darbuotojų nusivylimą, mažesnį produktyvumą, pravaikštas ir darbuotojų kaitą. Kad bendravimas būtų veiksmingas, jis turėtų būti dvipusiu procesu, tai yra bendravimas turėtų būti ne tik nuolatinis darbuotojų informavimas apie naujausius organizacijos pokyčius, bet ir laipsniškas procesas, apimantis informacijos mainus tarp dviejų ar daugiau organizacijos lygmenų. Yra keletas kitų galimybių, turinčių įtakos darbuotojų rezultatams, įskaitant valdymo stilių, organizacijos kultūrą ir socialinius ryšius, tačiau efektyvių komunikacijos procesų sukūrimas yra pats ekonomiškiausias būdas padidinti darbo našumą

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, kaip skatinamas efektyvus bendravimas tarp darbuotojų, vadovų, kaip kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija organizacijoje. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti komunikacijos procesus organizacijoje (9 pav.).



9 pav. Efektyvaus bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir vadovų kūrimas

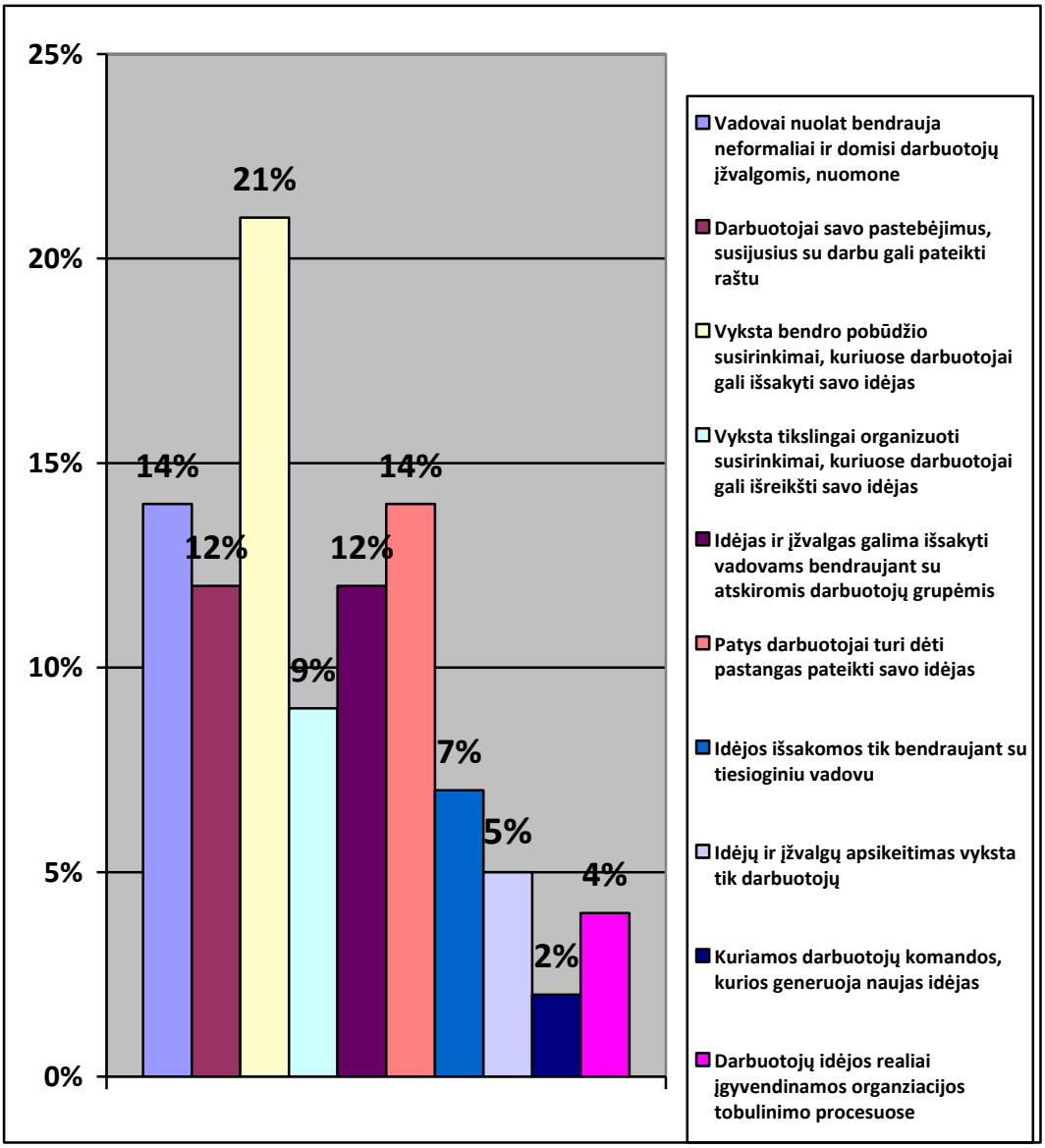
Tyrimo metu nustatyta, jog organizacijoje kuriant efektyvų bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir vadovų naudojama ne viena priemonė: efektyvus bendradarbiavimas kuriamas vadovams nuolat bendraujant ir neformaliai perduodant informaciją (23 proc.), vyksta susirinkimai, pasitarimai ir kt., kuriuose pateikiama pagrindinė informacija (19 proc.), komunikuojama ir bendraujama su atskiromis darbuotojų grupėmis (16 proc.). Rečiausiai respondentai buvo linkę nurodyti, jog efektyvus bendradarbiavimas organizacijoje kuriamas bendraujant tiesiogiai su vadovu (7 proc.).

Padalinių vadovų ir generalinio direktoriaus interviu rezultatai atskleidė, jog organizacijoje kuriant efektyvų bendradarbiavimą ir komunikaciją su darbuotojais dažniausiai bendraujama tiesiogiai [I2], padaliniai turi „WhatApp“ grupes [I3]. Darbuotojų apklausos rezultatai taip pat patvirtino, jog pagrindiniai bendradarbiavimo ir komunikacijos principai tiriamoje organizacijoje įgyvendinami vadovams ir darbuotojams komunikuojant tarpusavyje ir keičiantis informacija tiesiogiai, pažymėtina, jog komunikacija organizacijoje vyksta tarp visų grupių, o ne individualiai ir uždarai.

Darbuotojų įsitraukimas į darbo procesus, motyvuoja darbuotojus siekti organizacinių tikslų daryti viską, kas geriausia. Iš esmės apibrėžiama tai, kad darbuotojai investuojami į savo darbą, įdeda tiek pastangų, kiek reikia jo darbui atlikti. Tai įvyksta kai darbuotojai yra labiau motyvuoti ir

produktyvesni nei jų kolegos. Daugelis organizacijų sutelkia dėmesį į terminus ir į darbą, o ne į darbuotojų įsitraukimo į jų organizavimą lygį ir pamiršta, kad darbuotojams taip pat svarbu įsijausti į tai, ką jie daro. Darbuotojų įsitraukimas gali turėti teigiamos įtakos organizacijos veiklai. Organizacijos vadovas turi įsiklausyti į darbuotojų pateiktas idėjas, pastebėjimus ar įžvalgas, jas apsvarstyti, nes tai skatina bendradarbiavimą tarp vadovo ir darbuotojo, taip pat gerina santykius tarp kolegų, bei sustiprina komandinį darbą, darbuotojai įgauna pasitikėjimą, ne tik savimi bet ir vadovybe.

Paskutiniu tyrimo klausimu respondentų klausta, kaip darbuotojai prisideda prie organizacijos veiklos efektyvinimo savo idėjomis, įžvalgomis, pastebėjimais ir naujovėmis (10 pav.).



10 pav. Darbuotojų prisidėjimas prie organizacijos veiklos efektyvinimo savo idėjomis, įžvalgomis, pastebėjimais ir naujovėmis

Analizuojant, kaip tiriamoje organizacijoje vyksta darbuotojų prisidėjimas prie organizacijos veiklos efektyvumo savo idėjomis, nustatyta, jog darbuotojai savo idėjas dažniausiai gali pateikti per vykstančius bendro pobūdžio susirinkimus (21 proc.). Rečiausiai respondentai nurodė, jog kuriamos darbuotojų komandos, kurios generuoja idėjas (2 proc.).

Padalinių vadovų ir generalinio direktoriaus interviu analizės rezultatai atskleidė, jog darbuotojams sudaromos sąlygos patiems siūlyti naujoves ir kūrybines idėjas [I1], idėjos įgyvendinamos su vadovo pagalba [I2].

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijoje darbuotojai teikti savo idėjas skatinami per bendro pobūdžio susirinkimus, todėl darytina prielaida, jog tai gali lemti geresnį idėjų išgryninimą ir

praktinį jų pritaikymą, nes idėjas pristatant per bendrus susirinkimus, kiti darbuotojai taip pat gali pateikti savo įžvalgas dėl pasiūlytos idėjos realumo ir pritaikymo organizacijos veikloje.

3.2. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atliktos organizacijos tyrimo rezulatai atskleidė, jog joje vyrauja aukštas lyderystės lygis. Tyrimų metu padalinių vadovams taikytas pusiau struktūrizuoto interviu metodas, o organizacijos darbuotojams – kiekybinis tyrimas – apklausa. Taikant darbuotojų apklausą, joje buvo taikomi panašūs klausimai, kaip ir padalinių vadovams, siekiant sugretinti padalinių vadovų ir organizacijos darbuotojų požiūrį į įvairius lyderystės aspektus. Pažymėtina, jog tokia tyrimo strategija yra efektyvi, siekiant nuodugniai identifikuoti realią organizacijoje vyraujančią lyderystę.

Rezultatų gretinimas atskleidė, jog beveik visi organizacijos vadovų ir darbuotojų požiūriai į šioje organizacijoje vyraujančią lyderystę sutampa.

Organizacijos padalinių vadovų atsakymai atskleidė, jog vadovų požiūriu lyderis turi pasižymėti gebėjimais įžvelgti naujas verslo galimybes, suprasti rinkos poreikius, t.y., svarbiausios savybės yra rinkos išmanymas ir galimybių identifikavimas joje, taip pat kitų padalinių vadovų požiūriu rinkos lyderis turi pasižymėti gebėjimu atpažinti kitus lyderius ir juos auginti. Taigi organizacijoje vadovų požiūriu negali būti tik vienas lyderis, priešingai – jų turi būti kuo daugiau ir lyderis turi ugdyti lyderį. Organizacijos darbuotojų požiūriu lyderis turi pasižymėti gebėjimu įkvėpti kitus organizacijos darbuotojus. Taigi lyderis turi ne tik gebėti pažinti darbuotojų galimybes, poreikius, bet ir numatyti, kaip juos patenkinti ar sudaryti sąlygas, jog darbuotojai galėtų juos patenkinti per tam tikrus motyvus.

Teorinėje dalyje taip pat minėta, jog lyderis įgyvendina tikslus per savo pasekėjų pažinimą ir jų asmeninių poreikių įgyvendinimą (Lipinskienė, 2012; Gardner, Stough, 2002; Bass, Bass, 2009). Taigi organizacijos lyderis turi gebėti pažinti kitų darbuotojų poreikius ir galimybes tapti lyderiais.

Tiriama organizacija taip pat pasižymi gera organizacinės kultūros atmosfera, nes joje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų pasitenkinimui atliekamu darbu, nes organizacija vadovaujasi filosofija, jog patenkinti darbuotojai = patenkinti klientai, taip pat organizacijoje siekiama kuo mažesnės darbuotojų kaitos. Darbuotojų pastovumas yra ypač svarbus, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo nuoseklumo, be to, pastovioje komandoje organizacija turi palankesnes galimybes sukurti tamprų ir pastovų darbuotojų pasitikėjimą. Darbuotojų stabilumas tirtoje organziacijoje taip pat ypač svarbus dėl to, jog organizacijoje vyrauja aukštas komandinio darbo lygis ir svarba, todėl

nuolatos kintant darbuotojams, organizacija susidurtų su sunkumais dėl komandinio darbo ir pasitikėjimo užtikrinimo bei efektyvumo.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog organizacija siekdama motyvuoti darbuotojus dažniau taiko nematerialines motyvavimo priemones, darbuotojų apklausos atsakymai taip pat atskleidė, jog darbuotojams dažniausiai taikoma motyvavimo priemonė yra darbuotojų ugdymas, taigi organizacija keldama darbuotojų žinias ir gebėjimus ne tik sudaro sąlygas darbuotojams tobulintis, bet ir tuo pačiu per šią motyvavimo priemonę turi tiesioginę naudą sau – aukštesnė darbuotojų kvalifikacija užtikrina geresnį organizacijos darbų atlikimą.

Tyrimo metu taip pat nustatyta, jog organizacijoje vyrauja neformali vadovų-darbuotojų aplinka. Organizacija, siekdama kurti darbuotojų pasitenkinimą didelį dėmesį skiria tiesioginiam bendravimui su darbuotojais, jų poreikių pažinimui, darbuotojų apklausos rezultatai taip pat atskleidė, jog darbuotojų pasitikėjimas kuriamas per vadovų skatinimą darbuotojams teikti pagalbą vieni kitiems, taiga tokiu būdu formuojamas nuolatinis komandinis darbas, darbuotojai, susidūrę su sunkumais visada gali tikėtis bendradarbių pagalbos sprendžiant įvairias problemines sritis. Organizacijoje taip pat skatinamas darbuotojų idėjų generavimas, visi darbuotojai turi galimybę pateikti savo idėjas ne tik organizacijų vadovams, bet ir bendrų susirinkimų metu.

Analizuojant lyderystės raišką tiriamoje organizacijoje, nustatyta, jog jos vadovai skatina komandinę lyderystę, darbuotojams sudarytos sąlygos įgyvendinant įvairias veiklų užduotis patiems nuspręsti, kurio darbuotojo, kaip lyderio reikia tam tikrai užduočiai atlikti.

Apibendrinant galima teigti, jog tiriamoje organizacijoje nėra vieno ar kelių organizacijos lyderio, lyderystė nėra vyraujanti tik tarp vadovų, kiekvienas organizacijos darbuotojas gali būti lyderis, organizacijoje vyrauja aktyvus komandinis darbas ir komandinė visų darbuotojų lyderystė, be to, organizacija nuolatos ugdo darbuotojų kompetencijas, todėl darbuotojai turi palankias galimybes įgyti įvairių kompetencijų ir vėliau lyderiauti įgyvendinant įvairias organizacijos veiklas.

Ugdant darbuotojų įgūdžius ir siekiant patenkinti pasekėjų poreikius, tuo pačiu lyderis prisiima atsakomybę už savo darbus ir vykdomus procesus, pakyla darbo kokybės lygis ir sustiprėja sinergija siekti bendrų ir organizacijai naudingų tikslų.

Atlikus UAB „HEKON“ vadovų ir darbuotojų apklausą, remiantis jos rezultatais pateikiamas apgyvendinimo įstaigos lyderio modelis (11 pav.).



11 pav. UAB „HEKON“ lyderio-vadovo modelis (sudaryta darbo autorės)

IŠVADOS

1. Atskleista, jog lyderis nustato kryptį ir veda organizaciją pokyčių keliu, įkvėpdamas ir įgalindamas asmeninę ir visos organizacijos kaitą, kurdamas kaitai atvirą, tačiau pasitikėjimu grįstą kultūrą ir pasitikėjimu grįstą sprendimų priėmimą.
2. Išsiaiškinta, kad transformacinis lyderis, kuriant pasitikėjimo klimatą, turi įveiklinti tarnaujančiojo lyderio bruožus, o šiuolaikinėms organizacijoms tarpusavio organizacijos narių pasitikėjimas yra labai reikšmingas, nes vis labiau pereinama prie projektinio ar komandinio darbo, sprendžiant įvairialypes užduotis, todėl augant bendradarbiavimo kultūros poreikiui, pasitikėjimas bendradarbiais ir vadovais, bei pačia organizacija yra bene svarbiausias veiksnys darbo rezultatams ir efektyviam komunikavimui.
3. Nustatyta, kad transformacinis lyderis turi veikti taip, kad bet kuris komandos narys prisiimtų lyderio vaidmenį, kuomet reikalinga būtent jo/jos tinkamiausia tam tikroje situacijoje ir problemoje, kompetencija (pasidalintosios lyderystės diegimas).
4. Išsiaikinta, kad transformacinis lyderis turi mokėti formuluoti tikslus, turi sutelkti, motyvuoti komandą, atrinkti komandai tinkamus žmones, tačiau tuo pačiu lyderis ne tik formuoja komandas, jo pareiga ir atsakomybė kurti kuo daugiau komandų ir būtent tokiu būdu šiuolaikinėje įmonėje organizuoti darbus, kuriant tarpkomandinius santykius. Kuriant darnius ir stiprius santykius komandoje, lyderis turi nepamiršti bei gebėti vertinti ir individualias darbuotojų pastangas. Lyderis atsakingas už pastangų įvertinimą, atsakingai pasirenkant tinkamiausias įvertinimo formas, atsižvelgiant į komandos narių charakteristikas ir aplinkybes.
5. Tyrimo metu nustatyta, jog organizacijoje lyderis turi nuolatos tyrinėti ir gebėti įžvelgti naujas verslo galimybes, kurios išplėstų organizacijos veiklos apimtis, taip pat jis turi gebėti įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus, atpažinti ir ugdyti naujus lyderius organizacijoje. Šios lyderio savybės organizacijoje turi lemti geresnę darbuotojų darbo kokybę ir motyvaciją darbų atlikimui, taip pat nuolatinį organizacijos inovatyvumą, nes gebant pažinti naujas rinkos galimybes, kuriomis gali pasinaudoti organizacija, ji nuolatos savo veikloje gebės taikyti naujoves.
6. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog nors organizacijoje vyrauja mažesnis pasidalytosios lyderystės lygis, tačiau tiriamoje organizacijoje sudaromos palankios galimybės darbuotojų lyderystės raiškai. Organizacijos vadovai nuolatos skatina darbuotojus teikti įvairius pasiūlymus, darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimuose, funkcionuoja darbuotojų motyvacinė sistema, siekiama ugdyti darbuotojų įgūdžius, darbuotojams sudarytos galimybės lyderiauti įvairiose veiklos srityse, organizacijoje skatinama komandinė lyderystė, sudarytos galimybės savarankiškai priimti sprendimus ir nebijoti klysti.

7. Tirtoje apgyvendinimo organizacijoje nėra vieno lyderio, šioje organizacijoje vyrauja komandinė lyderystė, kiekvienas darbuotojas gali būti lyderis įvairiuose darbų atlikimo etapuose, kadangi organizacijoje vyrauja komandinis darbas ir komandinė lyderystė, tai sumažina darbuotojų tarpusavio konkurenciją, nes kiekvienam darbuotojui sudarytos vienodos sąlygos lyderiauti. Pagrindinės lyderystės formos organizacijoje: vadovų mokymai darbuotojams, kaip veikti ir dirbti kartu, galimybė savanoriškai pasirinkti lyderį ir savanoriškai pasirinkti lyderio poziciją grupėje. Taigi patys organizacijos darbuotojai išsirenka savo lyderius tam tikrose organizacijos veiklose.
8. Išnagrinėjus transformacinio lyderio bruožus ir UAB „HEKON“ lyderio - vadovo modelį, galime teigti, kad šiuolaikinis lyderis apgyvendinimo sektoriuje turi labai daug panašių bruožų, atitinkančių tranformacinį lyderį, to pasekoje galime daryti išvadą, kad šiuolaikinis lyderis UAB „HEKON“ taiko tranformacinę lyderystę.

PASIŪLYMAI

1. Organizacijos lyderiai toliau turėtų aktyviai dirbti komandiniame darbe, o organizacijos vadovai skatinti kuo aktyvesnį komandinį darbą, įvesti komandų skatinimo sistemą, kuomet už tam tikrus gerai atliktus darbus komandos būtų apdovanojamos įvairiomis motyvavimo priemonėmis.
2. Lyderiui svarbu laiku indentifikuoti darbuotojų poreikius bei siekius organizacijoje, kadangi darbuotojas pradėjęs galvoti ko jis norėtų šioje organizacijoje, atsiranda motyvacija, kuri gali padėti išauginti ateities lyderius organizacijos viduje.
3. Organizacijos lyderiai neturėtų „sustingti“ – užstrigimas savo pačių susiformuotų prielaidų ir idėjų griežtame rėme bei toliau neatmesti darbuotojų teikiamų idėjų, jas įvertinti ir apgalvoti, tęsti vadovautis strategija, kad idėjos į organizaciją atneša naujoves.
4. Lyderiai turėtų nepamiršti savirefleksijos, kadangi šis procesas yra viena iš geriausių priemonių augti patiems, kaip lyderiams ir padėti augti savo organizacijos darbuotojams ar komandos nariams bei gebėti pažvelgti į procesus ir įsivertinti juos, nuolat atnaujinant.
5. Lyderiai ir toliau turėtų plėsti darbuotojų dalijimąsi lyderyste ir taikyti transformacinę lyderystę, tam užtikrinant palankias darbo sąlygas visose organizacijos lygiuose. Skatinti, kad darbuotojai jaustųsi saugūs ir galintys priimti sprendimus savo kompetencijos ribose. Įvertinti ir pagirti visų lygmenų darbuotojų atliekamą darbą ir rodyti dėmesį, kuris skatintų darbuotojus jaustis svarbiems, bei galintiems prisidėti prie organizacijos tikslų ir uždavinių siekimo.
6. Baigiamajame darbe buvo atliktas UAB „HEKON“ empirinis tyrimas apie lyderystės raišką joje. Kadangi iki šiol Lietuvoje tokių tyrimų atlikta ne daug, svarbu atlikti tolimesnius kokybinius ir kiekybinius tyrimus platesnėms lyderystės tendencijoms šiame sektoriuje nustatyti. Kokybinių tyrimų tikslas būtų patikrinti iššūkius ir jų sprendimo būdus, kaip gerinti lyderystės raišką apgyvendinimo įstaigų sektoriuje, todėl būtų svarbu apklausti skirtingų lygių ir dydžių apgyvendinimo įstaigų vadovus. Kiekybinių tyrimų tikslas būtų identifikuoti įvairių lygių darbuotojų lyderystės savybes ir galimybes joms pasireikšti, nustatyti, kokie kriterijai skatintų didesnę jų lyderystės raišką.
7. Rekomenduojama praplėsti tyrimą įtraukiant skirtingų geografinių vietovių apgyvendinimo įstaigas, kurie duotų tikslesnės informacijos apie tai, kokie lyderystės modeliai funkcionuoja įvairiose Lietuvos miestų apgyvendinimo įstaigose. Taip pat būtų įvertinta, ar geografinė vietovė, jos specifika turi reikšmės lyderystės raiškai apgyvendinimo įstaigose.

8. Tyrimo metu paaiškėjo, jog įmonėje yra ribota pasidalytoji lyderystė, o pagrindinė to priežastis – apgyvendinimo įstaiga yra tarptautinė ir visi sprendžiamieji organai yra priimami centriniame biure, kuris yra kitoje šalyje. Todėl rekomenduojama detaliau tirti, kaip tokio pobūdžio apgyvendinimo įstaigos galėtų įgyvendinti pasidalytąją lyderystę organizacijoje.

LITERATŪRA

1. **Alexopoulos A.,** *Social relations, human resource management, and knowledge transfer in work organizations: towards an integrated approach,* Doctoral thesis, Dublin City University, 2008.
2. **Atkinson S., Butcher D.,** *Trust in managerial relationships,* Journal of Managerial Psychology, 2003. – p. 18, 282-304.
3. **Atkočiūnienė Z.,** *Žinių valdymas verslo organizacijoje*, Informacijos mokslai, 2008. – p. 44, 22.
4. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B.,** *Komunikacija: teorija ir praktika*, Kaunas: Technologija, 2005.
5. **Bass B. M., Bass R.,** *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Simon and Schuster, 2009.
6. **Bilevičienė T., Jonušauskas S.,** *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*, Vilnius: MRU leidybos centras, 2011.
7. **Brownell, J**., *Leadership in the service of hospitality*, *Cornell Hospitality Quarterly, 2010. – p. 51*, 3, 363-378.
8. **Bush T.,** *Theories of Educational Leadership and Management*, Sage, 2003.
9. **Cibulskas G., Žydžiūnaitė V.,** *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*, Monografija, Švietimo aprūpinimo centras, 2012.
10. **Covey S. R.**, *Principle-Centered Leadership*, NY: Simon and Schuster, 1991.
11. **Dannhauser Z.,** *The Relationship between Servant Leadership, Trust, Team Commitment and Demographic Variables*, School of Leadership Studies, Rengent University, 2006.
12. **Dirks K. T., Ferrin D. L.,** *Trust in Leadership*, Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice, Journal of Applied Psychology, 2002. – p. 87, 4, 611-28.
13. **Farling M. L., Stone A. G., Winston B.,** *Servant Leadership,* Setting the Stage for Empirical Research, Journal of Leadership Studies, 1999. – p. 6, 1/2, 49-72.
14. **Felser G.,** *Motyvacijos būdai,* Vilnius: Alma littera, 2006.
15. **Fullan M.,** *Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy, and Change Knowledge*. Canada: Pearson, 2012.

16. **Gardner L., Stough C.,** *Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers*, Leadership & Organization Development Journal, 2002. – p. 23, (2), 68-78.

17. **Girdauskienė L., Savanevičienė A.,** *Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer*, Engineering Economics, 2007. – p. 4, (54).

18. **Greenleaf R. K.,** *The Servant as Leader*, Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center, 1991.

19. **Hargreaves A., Fink D.,** *Tvarioji lyderystė: ar tam, ką kuriate, lemta išlikti,* Vilnius: Versa, 2008.

20. **Harris A.,** *Pasidalytoji lyderystė mokykloje*, Ateities lyderių ugdymas, Švietimo aprūpinimo centras, 2010.

21. **Hattie J.,** *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*, Routledge, 2012.

22. **Heller R.,** *Grupių valdymas*, Vilnius: Alma littera, 2000.

23. **Joseph E. E., Winston B. E.,** A *Correlation of Servant Leadership, Leader, Trust and Organizational Trust*, Leadership & Organization Development Journal, 2005. – p. 26, 1, 6-22.

24. **Judeh M.,** *An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: A Field Study*, International Business Management, 2012. – p. 6, (2), 264-269.

25. **Kasiulevičius V. ir Denapienė G.,** *Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje*, Gerontologija, 2008. – p. 9(3): 176–180.

26. **Kasiulis J., Barvydienė V.,** *Vadovavimo psichologija*, Kaunas: Technologija, 2003.

27. **Kauzes J. M., Posner B. Z.,** *Encouraging the Heart: A Lleader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

28. **Leithwood K., Aitken R., Jantzi D.,** *Making Schools Smarter: Leading with Evidence*, Corwin Press, 2006.

29. **Lipinskienė D.,** *Motyvuojanti atlygio sistema*, Kaunas: Technologija, 2008.

30. **Lipinskienė D.,** *Personalo vadyba*, Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis, Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija, 2012.

31. **Marwick A. D.,** *Knowledge Management Technology*, IBM System Journal, 2001. – p. 40, (2).

32. **Marzano R. J., Waters T., McNulty B. A.,** *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo tyrimų iki rezultatų,* Vilnius: VPU leidykla, 2011.

33. **Masiulis K., Sudnickas T.,** *Elitas ir lyderystė,* Vilnius: MRU leidybos centras, 2007.

34. **Mayers D. G.,** *Socialinė psichologija*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008.

35. **Navickaitė J.,** *Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykdant pokyčius mokykloje,* (Daktaro disertacija, KTU, 2008), 2012.

36. **Northouse P. G.,** *Lyderystė: teorija ir praktika*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.

37. **Paulin D.,** *The Effects on Knowledge Creation and Transfer in Production Process Verification due to Virtual Prototypes*, 2006.

38. **Pillai R., Schriesheim C. A., Williams E. S.,** *Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study*, Journal of Management, 1999. – p. 25, 897- 933.

39. **Raižienė S., Endriulaitienė A.,** *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai*, Vilnius: MRU leidybos centras, 2008.

40. **Robinson V. M.,** *Forging the links between Distributed Leadership and Educational Outcomes*, Journal of Educational Administration, 2008. – p. 46, (2), 241-256.

41. **Russell R. F., Stone A. G.,** *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model*, Leadership & Organization Development Journal, 2002. – p. 23, (3), 145-157.

42. **Sarkus D. J.,** *Servant-leadership in Safety: Advancing the Cause of and Practice*, Professional Safety, 1996. – p. 41, 6, 26-32.

43. **Sendjaya S., Pekerti A.,** *Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations*, Leadership & Organization Development Journal, 2010. – p. 31, 7, 643-663.

44. **Tan H. H., Tan C. S. F.,** *Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*, Genetic, Social and General Psychology Monographs, 2000. – p. 126, 241-260.

45. **Tatum J. B.,** *Meditations on Servant-leadership, Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced today's Top Management Thinkers*, NY: Wiley, 1995.

46. Turizmo nauda Lietuvoje auga, prieiga per internetą <http://www.lvra.lt/news/270/79/Turizmo-nauda-Lietuvoje-auga>, (žiūrėta 2018 10 08).

47. **Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B.,** *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*, Šiauliai: Titnagas, 2015.

48. **Van Dierendonck D., Nuijten I.,** *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, Journal of Business and Psychology, 2011. – p. 26, (3), 249-267.

49. **Vargas-Sanchez A., Moreno-Dominguez M. J.,** *THALEC: a Model for Internal Knowledge Management in Public Administrations*, 2004.

50. **Vijeikienė B., Vijeikis J.,** *Komandinio darbo pagrindai*, Vilnius: Rosma, 2000.

51. **West M. A.**, *Efektyvus komandinis darbas*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2011.

52. **Whitener E. M.,** *The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust*, Human Resource Management Review, 1997. – p. 7, 389-404.

53. **Yang J., Mossholder K. W.,** *Examining the Effects of Trust in Leaders: A Bases-andfoci Approach*, The Leadership Quarterly, 2010. – p. 21, 50-63.

54. **Yukl G.,** *Effective Leadership Behaviors: what we Know and what Questions Need More Attention?*, The Academy of Management Perspectives, 2012. – p. 26, 4, 66 -85.

55. **Zaccaro S. J., Rittman A. L., Marks M. A.,** *Team Leadership*, The Leadership Quarterly, 2002. – p. 12, (4), 451-483.

56. **Žydžiūnaitė V.,** *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*, Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011.

Kravčenko J. Lyderio vaidmuo UAB „HEKON“ / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Valickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2020. – 90 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirtos lyderystės teorijų ir praktinio jų įgyvendinimo sąsajos apgyvendinimo sektoriuje. Įvade yra aprašomas temos aktualumas ir išskirtinumas, nurodoma problema, iškeliamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama lyderystės samprata, tipai, dimensijos ir vaidmuo, taip pat lyderystės įtaka organizacijos valdymui ir lyderystės vaidmuo kuriant pasitikėjimu grįstą klimatą organizacijoje. Antroje dalyje analizuojama tyrimo metodologija, o trečioje dalyje analizuojama lyderystės raiška organizacijoje. Atlikti tyrimai, kad išsiaiškinti lyderio vaidmens organizacijoje bruožus. Tyrimu atskleista lyderio vaidmens organizacijoje situacija ir parengtas UAB „HEKON“ lyderio - vadovo modelis. Pateiktose išvadose pateikti apibendrinti tyrimo rezultatai, pateiktos rekomendacijos organizacijai bei pasiūlymai tolimesniems apgyvendinimo įstaigų tyrimams atlikti.

Raktiniai žodžiai : lyderystė, efektyvumas, komunikacija, organizacija.

Kravčenko J. The role of the leader at the JSC „HEKON“ / Master's Thesis in Leadership and Change Management. Supervisor prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management, Institute of Leadership and Strategic Management, 2020. – 90 p.

ANNOTATION

The links between leadership theories and their practical implementation in the accommodation sector are investigated in the final work. The introduction describes the relevance and uniqueness of the topic, identifies the problems, and raises the purpose and objectives of the research. The first part of the work analyzes the concept, types, dimensions and role of leadership, as well as the influence of leadership on the cleansing of the organization and the role of leadership in creating a climate of trust in the organization.The second part analyzes research methofdology and the third part shows the expression of leadership in the organization. The research reveals the situation of the leader's role in the organization and prepared a model of the leader - manager of JSC „HEKON“. The presented conclusions summarize the results of the research and provide recommendations for the organization and suggestions for further research of accommodation establishments.

Key words : leadership, efficiency, communication, organization.

Kravčenko J. Lyderio vaidmuo UAB „HEKON“ organizacijoje / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Valickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2020. – 90 p.

SANTRAUKA

Šiandieninis gyvenimo tempas ir dinamiškumas lemia būtinybę organizacijoms nuolatos kisti ir adaptuoti naujoves savo veikloje. Organizacijų lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos pokyčių laikomas nebe išskirtinumu, bet būtinybe. Kalbant apie vadovo, kaip lyderio, poziciją, reikia nepamiršti, kad mes negalime pakeisti žmonių, tačiau galime pakeisti požiūrį į juos. Lyderio veiksmai – vienas iš pagrindinių organizacinę kultūrą lemiančių veiksnių. Šiuolaikinėje organizacinėje aplinkoje lyderiai susiduria su iššūkiu - kurti organizacijos viziją bei įkvėpti darbuotojus ir komandą jų siekti.

Magistro baigiamojo darbo tema lyderio vaidmuo apgyvendinimo sektoriuje – vystoma nepakankamai. Dabartinė konkurencinga ekonominė situacija ir pokyčių kaita, įtakojanti verslo rezultatus, priverčia lyderius susirūpinti ir nuolat tobulėti bei ieškoti nestandartinių būdų išlikti šių dienų lyderiais.

Tyrimo problema – koks turėtų būti šiuolaikinis lyderis apgyvendinimo sektoriuje, kuris veda komandą ir verslą pokyčių keliu?

Tyrimo objektas – lyderis ir jo vaidmuo organizacijoje.

Tikslas – ištirti lyderio vaidmenį ir jo ypatumus UAB „HEKON“.

Darbo uždaviniai:

1. Išryškinti pagrindinius bruožus, lemiančius lyderystę.
2. Apibrėžti lyderystės poveikį organizacijos veiklos procesams.
3. Išskirti lyderio vaidmens organizacijoje bruožus.
4. Atskleisti lyderystės raišką apgyvendinimo sektoriuje.
5. Atlikus tyrimą atskleisti lyderio vaidmens organizacijoje situaciją ir parengti UAB „HEKON“ lyderio-vadovo modelį.

Tyrimo metodai - atliekant darbą naudoti tyrimo metodai: sisteminė literatūros, straipsnių ir dokumentų analizė, tyrimo įgyvendinimui naudoti du tyrimo metodai – kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu ir kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

Magistro darbo struktūrą **s**udaro turinys, įvadas, tris dėstomosios dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių bei anglų kalbomis, priedai. Baigiamajame darbe ištirtos lyderystės teorijų ir praktinio jų įgyvendinimo sąsajos apgyvendinimo sektoriuje. Įvade yra aprašomas temos aktualumas ir išskirtinumas, nurodoma problema, iškeliamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama lyderystės samprata, tipai, dimensijos ir vaidmuo, taip pat lyderystės įtaka organizacijos valdymui ir lyderystės vaidmuo kuriant pasitikėjimu grįstą klimatą organizacijoje. Antroje dalyje analizuojama tyrimo metodologija, o trečioje dalyje analizuojama lyderystės raiška organizacijoje. Atlikti tyrimai, išsiaiškinti šiuolaikinio lyderio vaidmenį organizacijoje bei suformuotas UAB „HEKON“ vadovo-lyderio modelis. Pateiktose išvadose pateikti apibendrinti tyrimo rezultatai, pateiktos rekomendacijos organizacijai.

Kravčenko J. The role of the leader at the JSC „HEKON“ / Master's Thesis in Leadership and Change Management. Supervisor prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management, Institute of Leadership and Strategic Management, 2020. – 90 p.

SUMMARY

Nowadays, hectic life pace and dinamics determines necessity for organisations to constantly change and adapt innovations in their activity. Flexibility and ability to adjust to rapidly changing enviroment are considered more as a necessity rather than uniqueness. Taking into consideration chief executive position as a leader, lets keep in mind that people can not be changed but we can change our mindsets towards them. Leader's actions are one of the main factors which determine culture of organisations. In modern organisations leaders face some challenges - to create organisation's vision and goals as well as inspire employees and all team to reach these goals.

The topic of the master's thesis is the role of a leader in the accommodation sector - underdeveloped. The current competitive economic situation and the changing changes affecting business results are forcing leaders to worry and continually improve and look for non-standard ways to remain today's leaders.

The research problem is - what should be the modern leader in the accommodation sector, leading the team and business on the path of change?

The object of the research is the leader and his role in the organization.

The aim is to investigate the role of a leader and its peculiarities in JSC „HEKON“?

Work tasks:

1. Highlight the key traits that determine leadership.
2. Define the impact of leadership on the organization's business processes.
3. Distinguish the features of the leader's role in the organization.
4. To reveal the expression of leadership in the accommodation sector.
5. After the research, to reveal the situation of the leader's role in the organization and to prepare the model of the manager-leader of JSC „HEKON“.

Research methods - research methods used in the work: systematic analysis of literature, articles and documents, two research methods used for the implementation of the research - qualitative research - semi-structured interview and quantitative research - questionnaire survey.

The structure of the master's thesis consists of the content, introduction, three lectures, conclusions and recommendations, list of literature and sources, annotation and summary in Lithuanian and English, appendices. The links between leadership theories and their practical implementation in the accommodation sector are investigated in the final work. The introduction describes the relevance and uniqueness of the topic, identifies the problem, and sets out the purpose and objectives of the research. The first part of the work analyzes the concept, types, dimensions and role of leadership, as well as the influence of leadership on the management of the organization and the role of leadership in creating a trust-based climate in the organization. The second part analyzes the research methodology, and the third part analyzes the expression of leadership in the organization. Research has been carried out, the role of a modern leader in the organization has been clarified and the leader – manager model of JSC „HEKON“ has been formed. The presented conclusions summarize the results of the research and provide recommendations for the organization.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerbiama (-as) Respondente,

Apklausą atlieka Mykolo Romerio Universiteto, Lyderystės pokyčių vadybos programos magistrantė Jelizaveta Kravčenko. Anketos tikslas sužinoti visų UAB „HEKON“ darbuotojų nuomonę apie lyderystę organizacijoje. Jūsų nuomonė ir pastebėjai labai svarbūs, jie padės parengti rekomendacijas organizacijos kolektyvui ir vadovams, kurios padės efektyviau vadovauti, organizuoti bei planuoti kasdieninę veiklą.

Kviečiu atsakyti į anoniminės anketos klausimus. Renkama medžiaga bus naudojama tik moksliniais tikslais ir saugoma Mykolo Romerio universiteto archyve. Jūsų asmeniniai duomenys ginami Lietuvos Respublikos įstatymų, o išsakyta nuomonė – vertinga atliekamiems tyrimams.

Iš anksto dėkoju, kad sutikote dalyvauti anketinėje apklausoje, kuri užtruks 10-15 min. Anketą užpildykite pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį atsakymą (-us).

1. Kokiomis savybėmis turi pasižymėti organizacijos lyderis? (Pažymėkite Jums tinkančius atsakymų variantus).

- ▫ gebantis nurodyti veiklos kryptį;
- ▫ gebantis įkvėpti darbuotojus darbui;
- ▫ skatinantis darbuotojų tobulėjimą;
- ▫ inicijuojantis organizacijos kaitą (pokyčius organizacijoje);
- ▫ kuriantis atvirą pokyčiams kultūrą;
- ▫ kuriantis pasitikėjimu grįstą kultūrą;
- ▫ kita (įrašykite).....

2. Ar vadovai darbuotojams suteikia galimybę imtis lyderiaujančio vaidmens tam tikroms užduotims atlikti arba išspręsti tam tikrą problemą? (Jeigu pasirinkote „taip“ arba „iš dalies“, tuomet toliau atsakykite į 3 klausimą, jeigu pasirinkote „ne“, tuomet praleiskite 3 klausimą ir toliau pereikite prie 4).

- ▫ Taip
- ▫ Iš dalies
- ▫ Ne

3. Kaip vadovai darbuotojams suteikia galimybę imtis lyderiaujančio vaidmens tam tikroms užduotims atlikti arba išspręsti tam tikrą problemą?

- ▫ moko darbuotojus veikti ir dirbti kartu;
- ▫ individualiai skatina darbuotojų lyderystę;
- ▫ skatina darbuotojų lyderystę grupėje (leidžiant grupei žmonių pasirinkti lyderį);
- ▫ skatina darbuotojų lyderystę grupėje (leidžiant savanoriškai pasirinkti lyderio poziciją grupėje žmonių;
- ▫ kita (įrašykite)…….....

4. Ar Jus tenkina darbuotojų skatinimo/motyvavimo sistema, kurią taiko vadovai? (Jeigu pasirinkote „taip“ arba „iš dalies“, tuomet toliau atsakykite į 5 klausimą, jeigu pasirinkote „ne“, tuomet iš karto pereikite prie 6 klausimo).

- ▫ Taip
- ▫ Iš dalies
- ▫ Ne

5. Kokia darbuotojų moyvavimo/skatinimo sistema taikoma Jūsų darbovietėje?

- ▫ motyvuojanti atlygio sistema;
- ▫ karjeros galimybės;
- ▫ darbovietos (fizinės) aplinkos tobulinimas, darbo priemonių suteikimas;
- ▫ tobulėjimo galimybės (mokymai, kvalifikacijos kėlimas);
- ▫ laisvė priimant su darbu susijusius sprendimus;
- ▫ galimybė imtis lyderystės;

- ▫ bendravimo ir komunikacijos sistema;
- ▫ galimybė konkuruoti su kitais darbuotojais;
- ▫ apdovanojimų sistema (pagyrimai, priemokos, laisvadieniai, darbuotojų šventės ir pan.);
- ▫ lankstumas pasirenkant darbo veiklas;
- ▫ lankstumas pasirenkant darbo grafiką;
- ▫ pasitikėjimas darbuotojais ir jų kompetencija;
- ▫ kita (įrašykite)…….....

6. Kaip darbuotojai skatinami pasitikėti vieni kitais ir vadovais? (Pažymėkite Jums tinkančius atsakymų variantus).

- ▫ darbuotojas gali savarankiškai priimti sprendimus savo tiesioginiame darbe;
- ▫ darbuotojas turi informuoti vadovus apie priimamus sprendimus savo tiesioginiame darbe;
- ▫ vadovai skatina darbuotojų tarpusavio pagalbą vieni kitiems atliekant savo tiesioginį darbą;
- ▫ vadovai skatina darbuotojų savarankiškumą atliekant savo tiesioginį darbą;
- ▫ kita (įrašykite)…….....

7. Kaip darbuotojai skatinami dirbti kartu (komandoje)? (Pažymėkite Jums tinkančius atsakymų variantus).

- ▫ vadovai nuolat formuojama darbuotojų komandas sudėtingoms darbo užduotims atlikti;
- ▫ darbas komandoje – kasdieninė darbo praktika;
- ▫ komandos suformuotos formaliais vienetais (skyriai, padaliniai ir pan.);
- ▫ esant poreikiui, patys darbuotojai gali susiburti į komandas ir atlikti užduotis savarankiškai;
- ▫ esant poreikiui, patys darbuotojai gali susiburti į komandas ir atlikti užduotis vadovaujant tiesioginiam vadovui;
- ▫ komandinis darbas nėra organizacijos darbo praktikos dalis;
- ▫ kita (įrašykite)…….....

8. Kaip skatinamas efektyvus bendravimas tarp darbuotojų, vadovų? Kaip kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija organizacijoje? (Pažymėkite Jums tinkančius atsakymų variantus).

- ▫ vadovai nuolat bendrauja ir perduoda informaciją darbuotojams neformaliai (bendraudami asmeniškai);
- ▫ vyksta susirinkimai, pasitarimai ir kt., kuriuose pateikiama pagrindinė infomacija;
- ▫ vyksta susirinkimai, pasitarimai ir kt., kuriuose pateikiama išsami infomacija;
- ▫ komunikuojama ir bendraujama su atskiromis darbuotojų grupėmis (komandose, padaliniuose ir pan.);
- ▫ patys darbuotojai turi dėti pastangas sužinant reiklaingą informaciją;
- ▫ bendraujama tik su tiesioginiu vadovu;
- ▫ skatinama informacijos sklaida ir bendravimas tarp darbuotojų;
- ▫ kita (įrašykite)…….....

9. Kaip darbuotojai prisideda prie organizacijos veiklos efektyvinimo savo idėjomis, įžvalgomis, pastebėjimais ir naujovėmis?

- ▫ vadovai nuolat bendrauja neformaliai ir domisi darbuotojų įžvalgomis, nuomone;
- ▫ darbuotojai savo pastebėjimus susijusius su darbu gali pateikti raštu (pvz., anketoje vykdant apklausas, skaitmenine forma ir pan.);
- ▫ vyksta bendro pobūdžio susirinkimai, pasitarimai ir kt., kuriuose darbuotojai gali išsakyti savo idėjas, pastebėjimus;
- ▫ vyksta tikslingai organizuoti susirinkimai, pasitarimai ir kt., kuriuose kuriuose darbuotojai gali išsakyti savo idėjas, pastebėjimus;
- ▫ idėjas ir įžvalgas galima išsakyti vadovams bendraujant su atskiromis darbuotojų grupėmis (komandose, padaliniuose ir pan.);
- ▫ patys darbuotojai turi dėti pastangas pateikiant savo idėjas, įžvalgas;
- ▫ idėjos išsakomos tik bendraujant su tiesioginiu vadovu asmeniškai;
- ▫ idėjų ir įžvalgų apsikeitimas vyksta tik tarp darbuotojų;
- ▫ kuriamos darbuotojų komandos, kurios generuoja naujas idėjas, pastebėjimus;

- ▫ darbuotojų idėjos realiai įgyvendinamos organizacijos tobulinimo procesuose;
- ▫ kita (įrašykite)…….....

10. Jūsų lytis:

- ▫ Moteris
- ▫ Vyras

11. Jūsų amžius: .....

12. Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje: (įrašykite metais ir/arba mėnesiais) ……

Dėkojame už atsakymus!

2 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI ORGANIZACIJOS VADOVAMS

Gerbiama (-as) Respondente,

Interviu atlieka Mykolo Romerio Universiteto, Lyderystės pokyčių vadybos programos magistrantė Jelizaveta Kravčenko. Interviu tikslas sužinoti UAB „HEKON“ vadovų nuomonę apie lyderio vaidmenį įmonėje. Jūsų nuomonė ir pastebėjai labai svarbūs, jie padės parengti rekomendacijas organizacijos kolektyvui ir vadovams, kurios padės efektyviau vadovauti, organizuoti bei planuoti kasdieninę veiklą.

Renkiama medžiaga bus naudojama tik moksliniais tikslais ir saugoma Mykolo Romerio universiteto archyve. Jūsų asmeniniai duomenys ginami Lietuvos Respublikos įstatymų, o išsakyta nuomonė – vertinga atliekamiems tyrimams.

Iš anksto dėkoju, kad sutikote dalyvauti interviu apklausoje, kuri užtruks nuo 1-2 valandų.

1. **Kokiomis savybėmis turi pasižymėti organizacijos lyderis?**

.....
.....
.....
.....
.....

2. **Kaip vadovai inicijuoja ir valdo pokyčius organizacijoje?**

.....
.....
.....
.....
.....

3. **Kokia kultūra vyrauja organizacijoje? Kaip ji puoselėjama?**

.....
.....
.....

.....
.....

4. Ar vadovai darbuotojams suteikia galimybę imtis lyderiaujančio vaidmens tam tikroms užduotims atlikti arba išspręsti tam tikrą problemą? Jeigu taip, pakomentuokite.

.....
.....
.....
.....
.....

5. Kokia darbuotojų moyvavimo/skatinimo sistema taikoma Jūsų darbovietėje? Ar ji Jus tenkina? Kaip vadovai ją tobulina?

.....
.....
.....
.....
.....

6. Ar organizacijos vadovai rūpinasi, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbo-viete? Jeigu taip, kaip tai daroma? Pakomentuokite.

.....
.....
.....
.....
.....

7. Kaip darbuotojai skatinami pasitikėti vieni kitais, vadovais ir pačia organizacija?

.....
.....
.....

.....
.....

8. Ar darbuotojai skatinami dirbti kartu (komandoje)? Jeigu taip, tuomet kaip tai vyksta?

.....
.....
.....
.....
.....

9. Kaip skatinamas efektyvus bendravimas tarp darbuotojų, vadovų? Kaip kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija organizacijoje?

.....
.....
.....
.....
.....

10. Kaip vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis organizacijoje? Pakomentuokite.

.....
.....
.....
.....
.....

11. Ar darbuotojų idėjos, naujovės pritaikomos organizacijos veikloje?

.....
.....
.....
.....
.....

12. Apibūdinkite kokia yra vyraujanti organizacijos struktūra? Kaip vyksta veiklos valdymas?

.....

.....

.....

.....

.....

13. Jūsų lytis?

- ▫ Moteris
- ▫ Vyras

14. Jūsų amžius:

.....

15. Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje:

…….**.....**

Dėkojame už atsakymus!

PRIEDAS 3

INFORMANTŲ ATSAKYMAI

I1 atsakymai į interviu klausimus

Kokiomis savybėmis turi pasižymėti organizacijos lyderis?

Mano nuomone, šiuolaikinis lyderis, be kurio įmonei sunku išlikti greitai besikeičiančiame verslo pasaulyje. Lyderis turi gebėti įžvelgti naujas verslo galimybes, suprasti rinkos poreikius, ir kartu būti labai lankstus bei ryžtingas, gebantis įkvėpti ir motyvuoti komandą, suburti ją bendrų tikslų siekimui, tam kad įmonės klientai, kuriems teikiama paslauga, taip pat būtų patenkinti.

Kaip vedate organizaciją pokyčių „keliu“? Kokios Jūsų pagrindinės funkcijos?

Padalinio vadovas turi įsiklausyti ir išklausyti darbuotojus, jų poreikius ir perteikti, pateikti tą įmonės vadovui, pasiūlyti tam tikrus sprendimus, renginius, paskatinimus, sveikatingumo programas darbuotojams ir pan. Administracija stengiasi (atsižvelgdama į esamą, paskirtą vadovybės biudžetą), kad kiekvienas komandos narys jaustųsi puikiai, konfortabiliai ir būtų laimingas atlikdamas savo užduotis įmonėje. Stengiamasi, jog komandos narys suvoktų savo indėlį, siekiant bendrų organizacijos tikslų ir būtų verslo dalimi (dalijamasi įmonėje viešai klientų įvertinimais, pastabomis, paskatinimais; keičiamasi darbu departamentuose - „Diena kitame departamente“ ir pan.).

Kokią ir kaip kuriate organizacijos kultūrą? Kokie pagrindiniai jos elementai?

Vizija, mano nuomone, labai svarbus elementas, sukūrus ir atsiradus įmonės vizijai galima suformuoti aiškius įmonės tikslus, ir tada darbuotojams lengviau dirbti ir priimti sprendimus. Taip pat lengviau ir klientams bei tiekėjams tada (pvz.: įmonės vizija - aptarnauti puikiai klientus, taip kad jie išvyktų 100 % patenkinti ir sugrįžtų, bet aptarnaujant svečius būtina pasiekti ir esamų darbuotojų pasitenkinimą tuo darbu). Vertybės - nustato elgseną bei mąstyseną įmonėje, kai jau turima vizija. Vertybėmis bus siekiama įgyvendinti viziją. Svarbu kurti vertę klientui, gerbti kolegas ir laikytis profesionalių veiklos standartų (įvairios šventės ir renginiai skirti darbuotojams, jų vaikams; papildomos naudos darbuotojams, apdovanojimai geriausio darbuotojo ir pan). Darbuotojai - sunku sukurti nuoseklią kultūrą be darbuotojų, kurie dalintųsi pagrindinėmis vertybėmis ir demonstruotų gebėjimą vadovautis įmonės vertybėmis. Labai svarbu nedažna darbuotojų kaita. Pastovūs darbuotojai yra vertybė, pagrindas įmonėje, tam kad užtikrinti ir veiklos stabilumą (darbuotojų atranka).

Ar praktikuojate pasidalintąją lyderytę organizacijoje? Kaip tai darote?

Mano nuomone, įmonėje 100 % nėra lyderystės pasidalijimo (nes įmonė yra tarptautinė ir visi sprendžiamieji organai yra Lenkijoje, pagrindinis ofisas Lenkijoje, bet yra vietiniu lygiu HOD (padalinių vadovų) susirinkimai, tam tikra forma juose aukščiausias įmonės vadovas tariasi su padalinių vadovais, dėl įvairių svarbių vietiniu lygiu įmonės valdymo klausimų.

Kokią ir kaip kuriate darbuotojų motyvacinę/skatinimo sistemą?

Vadovai privalėtų kasdien motyvaciniu žodžiu pagirti, skatinti darbuotoją, net už mažas smulkmenas pagirti. Stengiamasi pagal biudžeto galimybes skatinti įmonėje: įvairios šventės ir renginiai skirti darbuotojams, jų vaikams; papildomos naudos darbuotojams, apdovanojimai geriausio darbuotojo, gimtadienio dovanėlės asmeniškai kiekvienam darbuotojui; sveikatinimo programos (masažas ir pan); sveikatingumo, judėjimo mėnesiai, varžybos žingsnių nuėjimo per 1 mėn ir pan.

Kaip užtikrinate darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje?

Padalinių vadovų siekis bendrauti su kiekvienu darbuotoju individualiai, turimi metiniai pokalbiai, kurių metu aptariama su kiekvienu darbuotoju asmeniškai jo siekiai, poreikiai ir ateities vizijos. Taip pat ir kasdien kuriama vadovų - geranoriška aplinka departamente, stengiamasi bendrauti su kiekvienu darbuotoju, kad jis jaustų rūpestį, pagalbą vadovo. Labai darbuotojus skatina savirealizacijos galimybė (įmonė pagal galimybes tą leidžia ir palaiko) siūlo idėjas, darbą atlieka ne tik mechaniškai, bet ir kūrybiškai (pvz.: speciali platforma kur registruojami visi svečių mėgstami dalykai ir stengiamąsi juos susieti bei personalizuoti, svečiui atvykus ir pan., individualios dovanėlės ruošiamos, tai skatina darbuotojų kūrybiškumą, norą nustebinti svečius). Teisingas atlygis už darbą taip pat labai skatina darbuotojus (pagal biudžeto galimybes įmonėje).

Kaip kuriate pasitikėjimo klimatą organizacijoje?

Kasdien kuriama vadovų - geranoriška aplinka ir pasitikėjimas departamente, stengiamasi bendrauti su kiekvienu darbuotoju, kad jis jaustų rūpestį, pagalbą vadovo. Dėl menkiausių abejonių ar pan. darbuotojas gali tuoj pat susisiekti, pabendrauti akis į akį su padalinio vadovu. Pildoma kasmetinė darbuotojų anketa (anonimiškai pildoma internete), darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę.

Ar praktikuojamas ir kaip komandinio darbo principas organizacijoje?

Taip, iš dalies (vyrauja hierarchinė valdymo sistema, bet padaliniai glaudžiai bendradarbiauja klientų aptarnavimo funkcijas vykdant). Padalinių vadovai savo komandas kuria savarankiškai ir pagrindinius komandinio darbo principus diegia savarankiškai savo darbuotojams, pagal padalinio darbo specifiką (renginiai, slenkantis darbo grafikas ir pan.). Įmonėje turima „Diena kitame departamente“, kuri vyksta 1-ą kartą į metus, stengiamasi paskatinti skirtingų padalinių darbuotojus pasikeisti darbais, pagelbėti kolegoms.

Kaip kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija organizacijoje?

Vyksta generalinio direktoriaus ir „HOD“ *(Head of Department)* – padalinių vadovų susirinkimai kiekvieną darbo dieną bendrais klausimais. Vyksta ir individualūs susitikimai su generaliniu direktoriumi ir „HOD“ - specifines padalinių užduotis aptarti.

Kaip vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis organizacijoje?

Vyksta generalinio direktoriaus ir „HOD“ – padalinių vadovų susirinkimai kiekvieną darbo dieną, perduodama, aptariama svarbiausia informacija, tada ji kiekvieno vadovo „transliuojama“ toliau į savo departamentą, užtikrinant vykdymą. Taip pat įmonėje turima vidinė FB grupė darbuotojų, ten dalinamasi pagrindine informacija ir žiniomis. Administracija svarbią informaciją perduoda skelbimais viešai įmonės skelbimų lentose.

Kaip įgyvendinamas idėjų ir inovacijų pritaikymas organizacijos veikloje?

Įmonės siekis skatinti kūrybiškų ir inovatyvių idėjų generavimą bei įgyvendinimą, atsižvelgiant į biudžetą, patvirtinta įmonės grupės (pvz.: svečių platforma ir pan. individualios dovanėlės ruošiamos, tai skatina darbuotojų kūrybiškumą, norą nustebinti svečius). Patys darbuotojai gali siūlyti naujoves ir kūrybines idėjas kaip pagerinti darbo atmosferą. Klientų siūlymai ir idėjos taip pat pagal galimybes pritaikomos).

Kokia yra vyraujanti organizacijos struktūra?

Hierarchinė.

Jūsų lytis:

Moteris.

Jūsų amžius:

36 m.

Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje:

Virš 10 metų.

I2 atsakymai į interviu klausimus

Kokiomis savybėmis turi pasižymėti organizacijos lyderis?

Gebėjimas pasitikėti savo darbuotojais ir atpažinti lyderius; mokėti įsiklausyti, išgirsti kitų nuomones, pastebėti artėjančius pokyčius, mokėti bendrauti, būti pozityviu.

Kaip vedate organizaciją pokyčių „keliu“? Kokios Jūsų pagrindinės funkcijos?

Nuolatinis bendravimas su darbuotojais, aiškus pareigų ir užduočių paskirstymas, pasitikėjimas jais, laisvė ir galimybė klysti.

Kokią ir kaip kuriate organizacijos kultūrą? Kokie pagrindiniai jos elementai?

Pasitikėjimas, pagyrimas reikiamu laiku ir pastabos, informacijos dalinimasis.

Ar praktikuojate pasidalintąją lyderytę organizacijoje? Kaip tai darote?

Kai kuriose projektuose: į sprendimų priėmimą įtraukiami asmenys įvairių lygmenų, funkcijas atlieka formalūs ir neformalūs lyderiai, sudaromos atskiros įvairiapusės grupės.

Kokią ir kaip kuriate darbuotojų motyvacinę/skatinimo sistemą?

Bendravimas, palaikymas, dalinimasis užduotimis ir žiniomis, metiniai bonusai.

Kaip užtikrinate darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje?

Lūkeščių žinojimas ir jų sekimas.

Kaip kuriate pasitikėjimo klimatą organizacijoje?

Tiesioginiu bendravimu, žinojimu, kad vadovas yra atviras pokalbiui, pasiūlymams, naujoms idėjoms ir jų įgyvendinimui.

Ar praktikuojamas ir kaip komandinio darbo principas organizacijoje?

Bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba, pasitikėjimo aplinka.

Kaip kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija organizacijoje?

Laiškas, kalbėjimasis tiesiogiai, pasiteiravimai ar tikrai viskas aišku ir ar nereikalingi papildomi komentarai.

Kaip vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis organizacijoje?

Laiškas, susirinkimai, socialinės platformos, mokymai, „online“ mokymai.

Kaip įgyvendinamas idėjų ir inovacijų pritaikymas organizacijos veikloje?

Tiesioginio vadovo dėka ir jo palaikymu.

Kokia yra vyraujanti organizacijos struktūra?

Hierarchinė.

Jūsų lytis:

Moteris.

Jūsų amžius:

38 m.

Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje?

Virš 10 metų.

I3 atsakymai į interviu klausimus

Kokiomis savybėmis turi pasižymėti organizacijos lyderis?

Lyderis turėtų būti charizmatiškas ir prijaučiantis komandai. Reikia, kad mokėtų priimti sprendimus ir reikalui esant, pasakyti „ne“. Turi būti ryžtingas ir objektyvus visų darbuotojų atžvilgiu. Lyderis turi vesti komandą, bet nebijoti

suteikti jai būti savarankiškai. Taip pat, geras lyderis tas, kuris augina lyderiais kitus ir skatina veikti kitus, o ne kontroliuoja ir duoda tik užduotis ir paiso tik savo tikslus ir interesus.

Kaip vedate organizaciją pokyčių „keliu“? Kokios Jūsų pagrindinės funkcijos?

Esant konkurencingai aplinkai, pokyčiai įmonėje yra nuolatinis procesas. Stengiamasi įtraukti visus darbuotojus į kūrybos procesą ir idėjų generavimą, tokiu būdu, įgyvendinti geriausias idėjas ir būti pranašesniais nei kitos rinkos organizacijos. Lyderiui svarbu skatinti kitus reikšti idėjas bei turėti gerą laiko suvokimą ar net intuiciją kokiu keliu vesti organizaciją, kad tai ką įgyvendina įmonė (projektus) nebūtų, kad tai jau neaktualu rytoj, nes viskas aplinkui labai dinamiška.

Kokią ir kaip kuriate organizacijos kultūrą? Kokie pagrindiniai jos elementai?

Darbuotojai, svečiai, pinigai (biudžetas). Didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojams, laikomės nuomonės, kad patenkinti darbuotojai = patenkinti klientai. Darbuotojai yra vertinami kaip didžiausias įmonės turtas. Aplinka yra draugiška išreikšti save kaip asmenybę bei įgyvendinti idėjas.

Ar praktikuojate pasidalintąją lyderytę organizacijoje? Kaip tai darote?

Generalinis vadovas sprendimus priima kartu su padalinių vadovais, o vadovai priima sprendimus su savo komanda. Stengiamasi surasti kompromisą abiejų pusių ir gauti naudą, o ne pralaimėjimą ir suskaldimą bei chaosą.

Kokią ir kaip kuriate darbuotojų motyvacinę/skatinimo sistemą?

Metiniai darbuotojų įvertinimai bei individualaus plano sudarymas, metiniai bonusai, nemokamas maitinimas, taksi išlaidos, jei nevažiuoja viešasis trasportas, uniformos skalbimas per profesionalią įmonę, pasveikinimas gimtadienio proga, viršvalandžių sumokėjimas kiekvieną mėnesį, pagyrimas ir geras žodis už geras iniciatyvas, geriausio darbuotojo nominacija, įmonės vakarėliai (vasaros ir žiemos), komandų „team buildingai“ 2 kartus į metus, grafikų derinimas, atsižvelgiant į darbuotojų prašymus, programa – „Pasiūlyk draugui mūsų įmonę ir gauk bonusą po pusės metų“, daug investuojam į darbuotojų mokymus per išorines įmones, galimybė išbandyti įmonės paslaugas nemokamai, kad susipažinti su produktu, naujoko planas, kuris padeda greičiau adaptuotis įmonėje.

Kaip užtikrinate darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje?

Atviri pokalbiai, kurie padeda suprasti požiūrį, jei įmonė gali kažką pakeiti darbuotojo labui – padaroma. Pasitenkinimas užtikrinamas per metinius pokalbius ir anonimiškas anketas, kurios pildomos vieną kartą į metus.

Kaip kuriate pasitikėjimo klimatą organizacijoje?

Pasitikėjimas kuriamas per bendradarbiavimą vieni su kitais. Laikomasi įmonės vertybių ir gerais pavyzdžiais garsiai pasidalijama su visa įmonę, parodoma kaip geroji praktika, kuri skatinama tarp visų darbuotojų.

Ar praktikuojamas ir kaip komandinio darbo principas organizacijoje?

Komandinis darbas – tai įmonės rezultatas. Organizuojami vidiniai mokymai kur esminė žinutė yra, mūsų įvaizdis ir kokybė priklauso nuo mažiausios grandies t.y. valytojos iki vadovų. Mes esame kaip kūnas su įvariomis kūno

dalimis, kurios negali funkcionuoti viena be kitos. Į komandinį darbą įtraukiami įvairūs padaliniai, vadovai dirba kartu su komanda, nėra atskirties.

Kaip kuriama ir palaikoma efektyvi komunikacija organizacijoje?

Per kasdieninius vadovų susirinkimus, el. paštus, facebook platformą, įmonės grupę, o padaliniai turi „WhatsApp“ grupes. Vadovai stengiasi bendrauti gyvai su savo komandomis ir perteikti informaciją. Vyksta ketvirtiniai visos įmonės susirinkimai, o vadovai organizuoja kiekvieną mėnesį savo komandos susirinkimus.

Kaip vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis organizacijoje?

Vadovų viena iš pagrindinių užduočių yra perteikti informaciją komandai ir stebėti ar informacija teisingai suprasta, o informacijos pasidalijimas yra efektyvus per ketvirtinius visų įmonės darbuotojų susirinkimus.

Kaip įgyvendinamas idėjų ir inovacijų pritaikymas organizacijos veikloje?

Kai idėjai duodama „žalia šviesa“ – tai idėja turi įgyvendinti pasiūlęs darbuotojas su vadovų pagalba. Inovacijos pritaikomos su vidinėmis sistemomis, kurias diktuoja grupė.

Kokia yra vyraujanti organizacijos struktūra?

Hierarchinė.

Jūsų lytis?

Moteris.

Jūsų amžius?

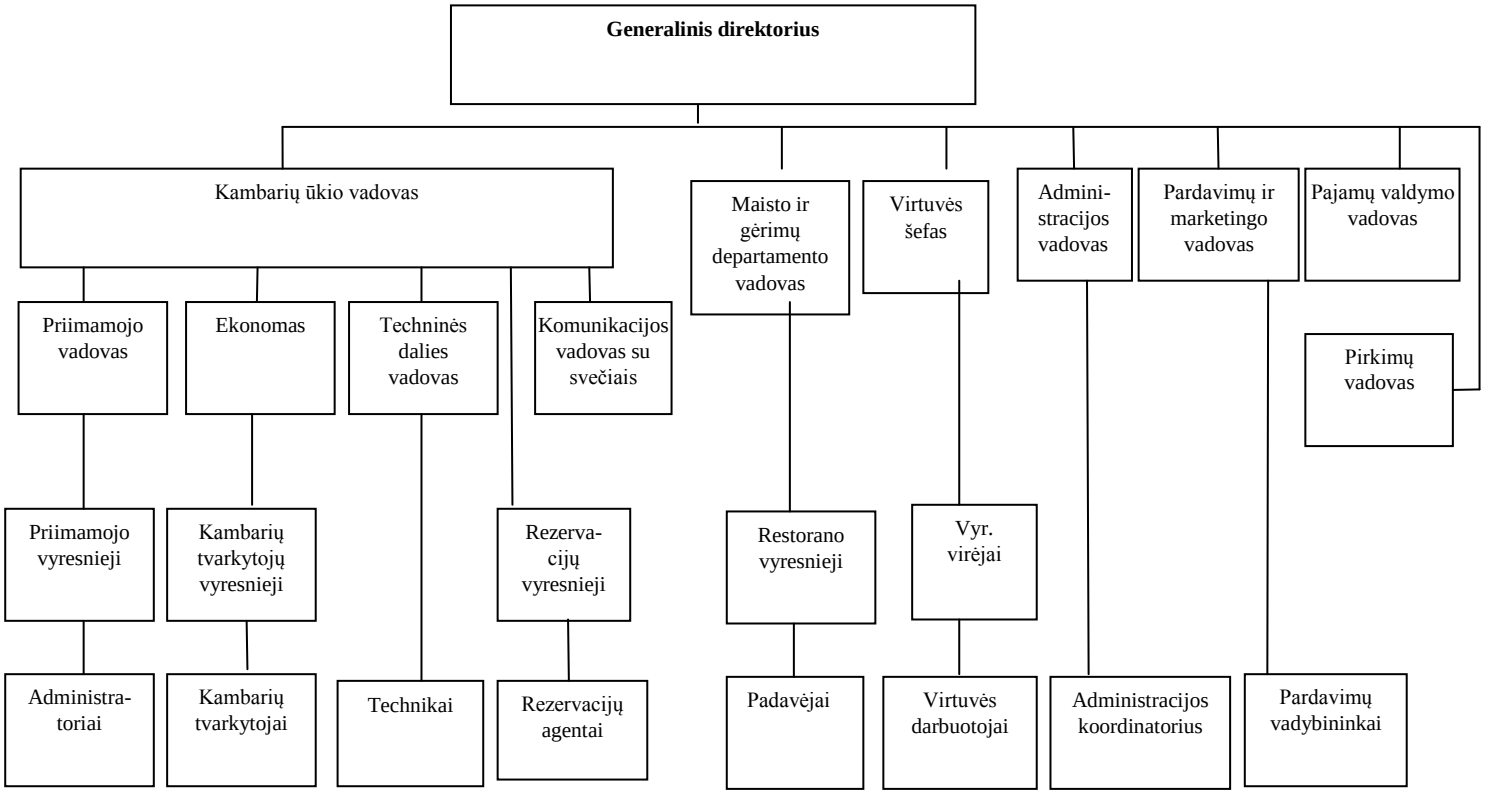
31 m.

Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje:

Virš 10 metų.

4 PRIEDAS

UAB „HEKON“ ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS SCHEMA



Šaltinis: schema sudaryta autorės, 2020