MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ŽYDRA PADEGIMĖ

LYDERYSTĖS TYRIMAS 1CLICKFACTORY ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

LYDERYSTĖS TYRIMAS 1CLICKFACTORY ORGANIZACIJOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa *621N61001*

Vadovas

_____ prof. dr. *Tadas Sudnickas*

2014 -

Recenzentas

_____

2014 -

Atliko

_____ stud. Ž. Padegimė

2014 -

VILNIUS

2014

TURINYS

ĮVADAS 7
1. LYDERYSTĖS FENOMENAS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE 9
1.1. Lyderystės sąvokos kontraversiškumas ir lyderystės efektyvumas 9
1.2. Globalizacijos ir pokyčių įtaka organizacijoms bei lyderystei 14
1.3. Lyderystės teorijų apžvalga 16
1.3.1. Būdingųjų bruožų teorija 19
1.3.2. Elgsenos teorijos 23
1.3.3. Galios ir įtakos teorijos 25
1.3.4. Situacinės teorijos 28
1.3.5. Integruotosios teorijos 31
1.4. Transformacinės lyderystės tyrimų Lietuvoje ir užsienyje apžvalga 37
2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS TYRIMO METODOLOGIJA 41
3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS TYRIMO REZULTATŲ APŽVALGA 47
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos 47
3.2. Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas: lyderių savęs įvertinimas 48
3.3. Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas: darbuotojų įvertinimas 54
3.4. Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas: vadovų ir darbuotojų įvertinimų palyginimas 59
3.5. Transformacinės lyderystės veiksnių svarbos nustatymas 70
3.6. Tyrimo aptarimas 75
IŠVADOS 77
REKOMENDACIJOS 80
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 81
SANTRAUKA 86
SUMMARY 87
PRIEDAI 88

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įtakos darymo taktikos ir jų efektyvumas 27
2 lentelė. Lietuvoje atlikti transformacinės lyderystės tyrimai 38
3 lentelė. Užsienio mokslininkų atlikti transformacinės lyderystės tyrimai 39
4 lentelė. Vadovo ir darbuotojo anketų klausimų grupės 44
5 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas 45
6 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimų vidurkiai 49
7 lentelė. Individualaus dėmesio atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas) 50
8 lentelė. Idealizuotosios įtakos, vertinant elgesį, atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas) 50
9 lentelė. Intelektualaus skatinimo atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas) 51
10 lentelė. Įkvepiančio motyvavimo ir idealizuotosios įtakos, vertinant asmenines savybes, atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas) 51
11 lentelė. Europos lyderių balų procentilės (lyderių savęs įvertinimas) 53
12 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimų vidurkiai (darbuotojų įvertinimai) 54
13 lentelė. Įkvepiančio motyvavimo atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai) 55
14 lentelė. Individualaus dėmesio atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai) 56
15 lentelė. Idealizuotosios įtakos atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai) 56
16 lentelė. Intelektualaus skatinimo atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai) 57
17 lentelė. Europos lyderių balų procentilės (darbuotojų įvertinimas) 58
18 lentelė. Transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai pagal skyrius 61
19 lentelė. Individualaus dėmesio atsakymų dažniai (darbuotojų rezultatai vertinant Commercial Operations vadovą) 62
23 lentelė. Anketos teiginių statistinis reikšmingumas pagal amžiaus grupes 66
24 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodikliai 70
25 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodikliai (darbuotojų įvertinimai) 72
20 lentelė. Teiginio nr. 2 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai) 94
21 lentelė. Teiginio nr. 17 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai) 95
22 lentelė. Teiginio nr. 10 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai) 96
26 lentelė. Teiginio nr. 22 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai) 97
27 lentelė. Teiginio nr. 34 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai) 98

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Požiūrių į lyderystę ir vadovavimą palyginimas 11
2 pav. Lyderystės teorijų klasifikacija 18
3 pav. Lyderių bruožų ir savybių tyrimai 20
4 pav. Lyderystės įgūdžių modelis 22
5 pav. R. R. Blake‘o ir J. S. Moutono lyderystės tinklelis 24
6 pav. Situacinis modelis 29
7 pav. Transformacinės lyderystės modelis 35
8 pav. Tyrimo instrumento struktūra 44
9 pav. Visų respondentų pasiskirstymas pagal lytį 47
10 pav. Visų respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 48
11 pav. 1ClickFactory vadovų ir Europos lyderių transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių palyginimas 53
12 pav. 1ClickFactory darbuotojų įvertinimų ir Europos transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių palyginimas 58
13 pav. 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių palyginimas 60
14 pav. Teiginio nr. 2 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai) 63
15 pav. Teiginio nr. 17 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai) 64
16 pav.. Teiginio nr. 10 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai) 66
17 pav. Idealizuotosios įtakos respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių 67
18 pav. Intelektualaus skatinimo respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių 68
19 pav. Individualaus dėmesio respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių 69
20 pav. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodiklių palyginimas 71
21 pav. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodiklių palyginimas (darbuotojų įvertinimai) 72
22 pav. 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių svarbos rodiklių palyginimas 73
23 pav. Teiginio nr. 22 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai) 74
24 pav. Teiginio nr. 34 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai) 74

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS 89
2 PRIEDAS 91
3 PRIEDAS 94
4 PRIEDAS 99
5 PRIEDAS 100

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pramonės amžiaus organizacijose buvo įprasta darbuotoją laikyti tokiomis pačiomis sąnaudomis kaip ir, tarkime, išlaidas kokiam nors gamybos įrenginiui. Šio laikotarpio ekonomikos augimas daugiausia buvo grindžiamas pramonės mašinomis, darbuotojai turėjo atlikti sąlyginai nesudėtingas užduotis ir galėjo būti lengvai pakeičiami. Dabartiniame informacijos amžiuje, kur sparčiai vystosi technologijos, o vienu pagrindiniu organizacijų konkurenciniu pranašumu tampa greita reakcija į pokyčius ir inovacijų diegimas, darbuotojų svarba bei vertė išaugo eksponentiškai. Kadangi darbuotojų vaidmuo transformavosi iš kaštų į turtą bei jie tapo vis svarbesniu organizacijos sėkmės faktoriumi, pasaulyje vis labiau domimasi, kaip išlaikyti brangiausią organizacijų turtą – žmones. Tyrimai patvirtina, kad šiuolaikiniai darbuotojai nori augti, tobulėti, nori būti vertinami savo lyderių ir žinoti, kad jų darbas reikšmingas (Crowley, 2013). Verslui reaguojant į rinkos pokyčius ir į kardinaliai pasikeitusį požiūrį į darbuotojus, vis daugiau pradėta domėtis lyderystės reiškiniu organizacijose. Į lyderystę pradėta žiūrėti ne tik kaip į išskirtinį kelių aukščiausiojo lygio vadovų bruožą, bet kaip visos organizacijos sugebėjimą, padedantį kompanijoms augti bei išlikti (Šilingienė, 2011, p. 961; Hay Group, 2014). Taigi, lyderystės fenomeno tyrimai organizacijose yra aktuali ir plačiai nagrinėjama tema tiek mokslinėse bendruomenėse, tiek ir praktikų.

Temos ištirtumas. Lyderystės organizacijose tema aktyviai domimasi visame pasaulyje. Pirmaisiais lyderystės tyrimais buvo siekiama identifikuoti lyderių savybes bei įgūdžius, kuriais jie išsiskiria iš sekėjų (Katz, 1974; Kirkpatrick, Locke, 1991; Levine, 2008; Northouse, 2009). Vėliau mokslininkų dėmesys nukrypo į lyderių elgsenos analizę (Katz, Kahn (1952), Likert (1961, 1967), Blake, Mouton (1964, 1978, 1985) (cit. pgl. Mengel, 2008); Northouse, 2009; Yukl (2013)). Bruožų ir elgsenos teorijoms sulaukus kritikos dėl to, kad pastarosios neįvertina aplinkos, kurioje veikia lyderis, susiformavo situacinės lyderystės teorijos (Gates et. al. (1976); Blanchard, Hersey (cit. pgl. Masiulis, Sudnickas (2008); Yukl (2013); Fiedler, House (cit. pgl. Northouse (2009)). Pastaraisiais metais išpopuliarėjo integruotosios teorijos, kurios tyrimuose įtraukiamas ir nagrinėjamas daugiau nei vienas lyderystei įtaką darantis veiksnys (Podsakoff (1996); Mumford (2000); Avolio, Bass (2004); McLaurin, Al Amri (2008); Sosik (2011); Yukl (2013)). Lietuvoje lyderystės tema dar nėra plačiai išnagrinėta. Ja domisi ir tyrinėja K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008), A. Endriulaitienė (2009, 2012), V. Šilingienė (2011), R. Smaliukienė (2011), L. Liukinenevičienė ir L. Norkutė (2011), J. Navickaitė (2012), L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013).

Tyrimo objektas. Tarptautinės informacinių technologijų įmonės UAB „1ClickFactory“ ir jos dukterinės įmonės UAB „1ClickFactory WebServices“ (toliau abi kartu vadinamos – 1ClickFactory) vadovai.

Problema. Nors lyderystės fenomenas yra mokslininkų plačiai nagrinėjamas, tačiau ar galima nustatyti, kuris lyderystės stilius yra tinkamiausias organizacijai? Ar tai priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio? Kokie veiksniai lemia lyderystės taikymo intensyvumą? Ar svarbus darbuotojų vaidmuo, pasirenkant lyderystės stilių? Ar įmanoma išmatuoti lyderystės stilių efektyvumą? Tai yra problemos, kurios nagrinėjamos teorinėje ir praktinėje darbo dalyse. Atsakymo į probleminius klausimus ieškoma išsikeliant tai padėsiančius atskleisti uždavinius bei tikslą.

Tikslas. Ištirti 1ClickFactory organizacijos vadovų lyderystės stilių ir įvertinti lyderystės veiksnių svarbą organizacijos darbuotojams.

Darbo uždaviniai.

1. Atlikti lyderystės stilių ir modelių teorinę literatūros analizę moksliniu aspektu.
2. Išnagrinėti lyderystės tyrimams taikomas metodikas ir paruošti empirinio tyrimo modelį.
3. Taikant parengtą empirinio tyrimo modelį, atlikti lyderystės tyrimą 1ClickFactory organizacijoje.
4. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu, suformuluoti rekomendacijas tiriamos organizacijos vadovams.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Rengiant darbo teorinę dalį teoriniams aspektams atskleisti taikoma mokslinės literatūros šaltinių analizė, sintezė, apibendrinimas ir lyginimas. Atlikus sisteminę literatūros analizę, atliekama praktinė tyrimo dalis – tai kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Empirinio tyrimo duomenys apdorojami ir analizuojami naudojantis SPSS 17.0 ir Microsoft Excel programomis.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, 10 skyrių, 5 poskyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (61 šaltinis). Darbe pateiktos 27 lentelės, 24 paveikslai, 5 priedai. Darbo apimtis (be priedų) – 87 psl.

1. LYDERYSTĖS FENOMENAS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE

1.1. Lyderystės sąvokos kontraversiškumas ir lyderystės efektyvumas

Lyderystės tema domina įvairių sričių žmones nuo senų laikų. Sąvokų „lyderis“, „lyderystė“ prasmę mes daugelis intuityviai suprantame, tačiau kiekvienam žmogui ji gali reikšti skirtingus dalykus. Vieniems lyderystė asocijuojasi su galia, įtaka, charizma, įkvėpimu, t. y. daugiau su lyderio savybėmis, o kitiems – tai santykis tarp lyderio ir jo sekėjų (angl. *followers*). Nors sąvokos „lyderis“ ir „lyderystė“ egzistuoja jau daugelį tūkstantmečių, tačiau šiuolaikinė „lyderystės“ sąvoka kildinama iš anglų kalbos (angl. *leadership*). Taigi pats žodis yra gana naujas ir manoma, kad pirmą kartą pavartotas maždaug prieš 200 metų dokumentuose, kuriuose buvo analizuojama politikų įtaka Anglijos parlamente (Šilingienė, 2012, p. 9-10).

Nuo XIX a. aktyviai vystantis vadybos mokslui, lyderystė, kaip vadybos tyrimo objektas, taip pat buvo ir yra mokslininkų aktyviai nagrinėjama. Per daugiau nei šešis dešimtmečius mokslininkai nesurado vieningo lyderystės apibrėžimo ir įvairiuose literatūros šaltiniuose galima surasti skirtingus lyderystės sąvokos apibūdinimus (Rost, 2008; Northouse, 2009; Šilingienė, 2012; Yukl, 2013). W. Bennisas ir B. Nanusas (1998, p. 20) patikslina tai, nurodydami, kad „per akademinės analizės dešimtmečius buvo sukurta daugiau kaip 850 vadovavimo apibrėžimų“.

Lyderystės apibrėžimai skiriasi pagal tai, kur sutelkiamas dėmesio centras. Vieni autoriai akcentuoja lyderio savybes, kiti elgesį, dar kiti įtaką, sąveikos modelį, santykių vaidmenį ar užimamą poziciją. Nepaisant to, kad lyderystė gali būti suprantama labai įvairiai, tačiau autoriai dažniausiai lyderystės apibrėžime išskiria šias sudedamąsias dalis:

a) lyderystė yra *procesa*s;
b) lyderystė apima *įtakos* darymą kitiems;
c) lyderystė atsiranda *grupėse*;
d) lyderystė įtraukia *tikslų* siekimą;
e) ir tie tikslai yra *bendri* tiek lyderiui, tiek jo sekėjams (Northouse, 2009; Šilingienė, 2012; Masiulis ir Sudnickas, 2008).

Apibrėžiant lyderystę kaip *procesą*, atsižvelgiama į tai, jog ji nėra įgimtas lyderio bruožas ar savybė, o tai kaip lyderis daro įtaką savo sekėjams, o jie lyderiui. Ta įtaka gali būti tiek teigiama, tiek neigiama. P. G. Northouse‘as (2009, p. 15) teigia, kad „lyderystė nėra tiesinis ir vienakryptis įvykis, o sąveika. Šitaip apibrėžta lyderystė reiškia, jog kiekvienas gali būti lyderiu. Lyderystė neapsiriboja tik formaliai paskirtu

grupės lyderiu“. G. Yuklas (2013) taip pat sutinka, kad lyderio rolė gali būti atlikta bet kurio grupės nario ir nesvarbu, ar jis buvo ištrinktas lyderiu formaliai ar neformaliai.

Lyderystė yra neatsiejama nuo *įtakos* kitiems. „Įtaka yra būtina lyderystės sąlyga. Be įtakos nėra lyderystės“ teigia P. G. Northouse‘as (2009, p. 15), o J. S. Rostas (2008), išanalizavęs 1940-1980 laikotarpio lyderystės termino apibrėžimus, konstatuoja, kad įtaka yra dažniausiai naudojamas žodis, apibrėžiant lyderystę. V. Šilingienė (2012, p. 11) iš esmės sutinka su šiais autoriais ir teigia, kad nepaisant daugybės lyderystės apibrėžimų, visi turi vieną vardiklį, t. y. įtakos darymo procesą. G. Yuklas (2013) pabrėžia, kad lyderystės apibrėžimas apima ne tik *kas* daro įtaką, bet ir tai *kokio* tipo įtaka naudojama bei *koks* yra tos įtakos rezultatas.

Lyderystė yra neatsiejama nuo *grupės*. Tai reiškia, kad lyderystė „yra poveikis bendrą tikslą turinčių žmonių grupei. Tai gali būti maža grupė užduočiai spręsti, bendruomenės grupė ar didelė grupė, apimanti visą organizaciją“ (Northouse, 2009, p. 15). Kitaip tariant, grupė yra lyderio veikimo aplinka. Pasak K. Masiulio ir T. Sudnicko (2008, p. 174), vienas iš lyderio tikslų yra sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija.

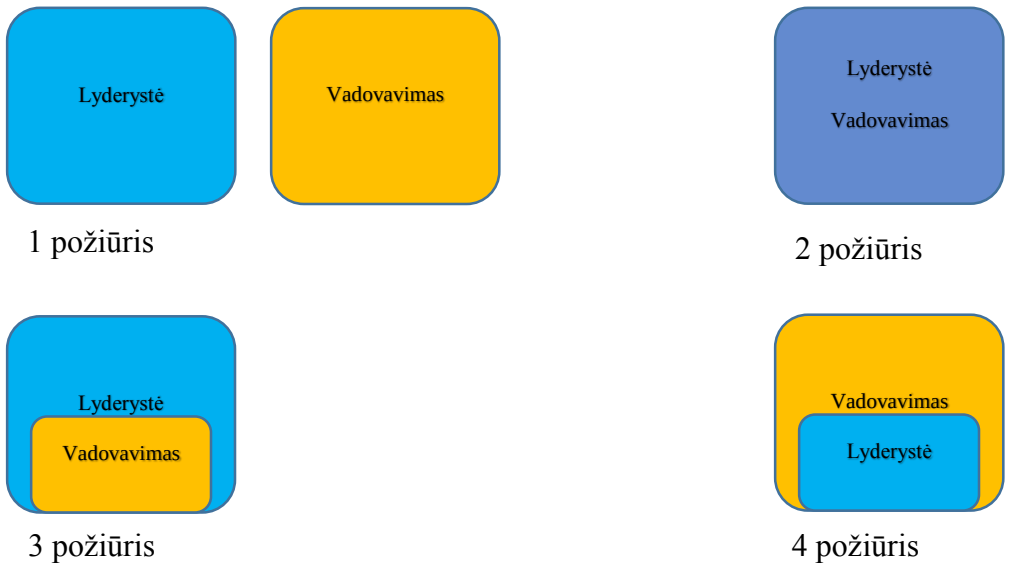
Lyderystės sąvoka taip pat labai dažnai įtraukia *tikslų* siekimą. Lyderis nukreipia savo ir savo sekėjų energiją bei pastangas siekiant kažko bendro. P. G. Northouse‘o (2009, p. 15) nuomone, lyderystės reiškinys atsiranda tokioje aplinkoje, kur žmonės siekia tikslo. V. Šilingienė (2012, p. 11) kaip vieną iš lyderio funkcijų išskiria lyderio pagalbą sekėjams, sekėjų grupėms ar pavieniams asmenims įgyvendinti tikslus. A. Havardas (2014, p. 14) tikslo siekimą apibūdina kaip svarbų lyderio gebėjimą.

Lyderystė taip pat reiškia, kad lyderis ir sekėjai siekia tikslų, kurie yra *bendri*. Lyderis, kuris skiria pakankamai laiko ir pastangų tinkamų tikslų apibrėžimui, pasieks tuos tikslus daug efektyviau ir paprasčiau, jei sekėjai ir lyderis dirbs kartu ir nusistatys tikslus kartu. L. Šimanskienė ir E. Župerkienė nurodo, kad žvelgiant į lyderystę kaip į poveikį grupei, kuri siekia bendro tikslo, lyderystė galėtų būti apibūdinta kaip žmogiškasis veiksnys, kuris sutelkia ir skatina grupę siekti rezultato (2013, p. 23).

Taigi, išnagrinėjus lyderystės termino sudedamąsias dalis galima būtų išskirti keleto autorių lyderystės apibrėžimus. P. G. Northouse‘as (2009, p. 15) teigia, kad „lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas“. G. Yuklas (2013, p. 23), aktyviai nagrinėjantis lyderystę organizacijose teigia, kad „lyderystė yra įtakos darymo kitiems procesas, kurio metu siekiama suprasti ir suderinti, kas turi būti padaryta ir kaip. Taip pat tai yra individualių ir kolektyvinių pastangų pagalbos procesas siekiant bendrų tikslų“.

Nagrinėjant lyderystę labai dažnai susiduriama su dviem sąvokomis „lyderystė“ (angl. *leadership*) ir „vadovavimas“ (angl. *management*). L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013, p. 17) siūlo angliško žodžio *leadership* vertimą naudoti kaip vadovavimas, o lyderystės sąvoką laikyti lietuvių kalboje nevartotina, nes, autorių nuomone, tai tiesiog angliškas žodis, reiškiantis vadovavimą. Angliškam terminui *management* jos siūlo naudoti lietuvišką vertimą vadyba, kuris apibūdina visuminę organizacijos valdymo veiklą. Tačiau nagrinėjant daugiau lietuvių autorių straipsnių, pastebėtina, kad Lietuvoje dauguma mokslininkų angliškam terminui *leadership* naudoja vertimą lyderystė, o *management* – vadovavimas (Masiulis ir Sudnickas, 2008; Šilingienė, 2012). Būtent pastarieji vertimų atitikmenys naudojami ir šiame magistro darbe.

Pastaraisiais metais moksliniuose tyrimuose pastebimi keli požiūriai, atskleidžiantys lyderystės ir vadovavimo sąsajas (Šilingienė, 2013; Yukl, 2013; Masiulis ir Sudnickas, 2008; Northouse, 2009) (žr. 1 pav.).



1 pav. Požiūrių į lyderystę ir vadovavimą palyginimas

Sudaryta darbo autorės pagal Šilingienė, 2013; Yukl, 2013; Masiulis ir Sudnickas, 2008; Northouse, 2009

1 požiūris: vadovavimo ir lyderystės atskyrimas. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad lyderystė ir vadovavimas yra kokybiškai skirtingi ir tarpusavyje nesuderinami. A. Zalezniko (1998, p. 61) manymu, vadovai ir lyderiai yra dvi labai skirtingų tipų asmenybės. Autoriaus nuomone, vadovo tikslai kyla iš būtinybės, t. y. užtikrina, kad kasdieniniai verslo tikslai būtų atlikti, o lyderis adaptuoja asmenybes tikslų pasiekimui.

2 požiūris: vadovavimo ir lyderystės tapatinimas. Šio požiūrio atstovai yra linkę manyti, kad vadovą nuo lyderio skiria tik turimos valdžios šaltinis. L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013, p. 19) teigia, kad darnaus vadovavimo kontekste vadovas negali būti ne lyderis, t. y., vadovas turi pasižymėti tiek lyderio, tiek vadovo valdytojo savybėmis. V. Šilingienė (2012, p. 13) papildo, kad „efektyviausiai grupės valdomos, kai formalus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis“.

3 požiūris: lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas. M. Armstrongas ir T. Stephensas (2005, p. 5-6) nurodo, kad skiriasi esminiai žodžiai, apibūdinantys lyderio bei vadovo veiklą. Autorių nuomone, lyderystę apibūdinantys kertiniai žodžiai yra „pokyčiai, vizija, komunikacija, proaktyvumas, aukštas rizikos lygis, žmonių motyvavimas ir suderinimas“, o vadovavimą – „organizavimas, planavimas ir biudžetavimas, racionalumas ir kontrolė, reaktyvus ir nelinkęs rizikuoti“. Iš esmės tą patį patvirtina ir K. Masiulis bei T. Sudnickas (2008, p. 174), teigdami, kad lyderiai yra tie žmonės, kuriais kiti seka laisvu noru, o tuo tarpu vadovams yra paklūstama.

4 požiūris: lyderystė yra viena iš vadovavimo kompetencijų. Šio požiūrio atstovai teigia, kad lyderystė yra tiesiog viena iš sudėtinių vadovavimo funkcijų dalių (Masiulis ir Sudnickas, 2008, p. 173). V. Šilingienė (2012, p. 14), M. Armstrongas ir T. Stephensas (2005, p. 5) papildo šią nuomonę teigdami, kad vadovo veikla nėra vien tik vadovavimas žmonėms, t. y., nepakanka būti geru resursų vadovu, reikia taip pat būti geru lyderiu žmonėms. J. P. Kotterio (1998, p. 37) nuomone, lyderystė ir vadovavimas yra dvi skirtingos ir tuo pačiu viena kitą papildančios veiklos. Autoriaus nuomone, lyderystė papildo vadovavimą, tačiau jokiu būdu jo nepakeičia.

Apibendrinant tai, kas aptarta, galima manyti, kad dauguma mokslininkų linkę sutikti, kad sėkmingas vadovavimas šiuolaikinėse organizacijose taip pat įtraukia ir lyderystę, tačiau kaip integruoti šiuos du sudėtingus procesus vis dar nėra aišku ir atsakymas gali būti rastas tik toliau atliekant mokslinius empirinius tyrimus lyderystės srityje. Šiame magistro darbe lyderystė yra nagrinėjama abiem aspektais – tiek kaip speciali rolė organizacijoje, tiek kaip socialinės įtakos procesas.

Kaip ir dėl lyderystės apibrėžimo, taip ir dėl lyderystės efektyvumo apibrėžimo mokslininkai vienareikšmio susitarimo iki šiol neturi. K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008, p. 172-173) nurodo, kad tyrėjų nuomonė išsiskiria jau dėl to, kad nėra sutariama, kas yra lyderystės veiksmų rezultatas. Autoriai (Masiulis, Sudnickas, 2008; Yukl, 2013) pabrėžia, kad neretai, kokius lyderystės efektyvumo kriterijus pasirinkti nulemia vertintojo tikslai, išpažįstamos vertybės, tyrėjo požiūris į lyderystės sampratą.

Rašydamas apie efektyvią lyderystę J. Gandzas (2007) išskiria bruožus, kuriais turėtų pasižymėti efektyvūs lyderiai. Autoriaus nuomone, efektyvūs lyderiai yra tie, kurie sugeba atpažinti ir analizuoti

varančiąsias jėgas (angl. *driving forces*) politinėje, ekonominėje, socialinėje ir technologinėje aplinkoje bei suprasti šių jėgų poveikį dabartinėms organizacijos strategijoms, parengia laimėjimo strategijas remdamiesi konkurentų analize, suprasdami pirkėjų elgesį, kurdami esmines kompetencijas ir parinkdami tinkamą aplinką, kad būtų patenkinti akcininkų ir kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, nepriekaištingai vykdo šias strategijas, įtraukdamas žmones į jų formulavimą bei įgyvendinimą, sistemingai atlieka vykdymo ir rezultatų vertinimą ir esant poreikiui priima strateginius pakeitimus, be to, jie orientuoti į ateitį ir nuolat didina organizacijos, padalinių, skyrių, komandų bei savęs pačių pajėgumą bei sugebėjimus.

K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008, p. 173), G. Yuklas (2013, p. 25) išskiria šiek tiek kitus lyderystės efektyvumo matus. Autorių nuomone, lyderystės efektyvumą būtų galima matuoti pagal tai:

1. Kaip efektyviai lyderio grupė ar organizacija pasiekia savo tikslus. Šiuo atveju būtų matuojami, pavyzdžiui, pardavimų apimtis, pelnas, užimama rinkos dalis, investicijų grąža, darbo našumas, akcijų vertė ir pan.
2. Kokia yra lyderio pasekėjų nuostata dėl lyderio. Šiam lyderystės efektyvumo kriterijui išmatuoti paprastai yra tiriama, kaip lyderis tenkina pasekėjų lūkesčius bei poreikius, ar pasekėjai tiki, gerbia, pasitiki lyderiu, kaip stipriai pasekėjai yra įsipareigoję vykdyti lyderio prašymus bei nurodymus, ar lyderis pagerino darbo kokybę, pasekėjų pasitikėjimą savimi ir pan.
3. Koks yra lyderio indėlis į grupės darbą. Yra matuojama, ar lyderio veikla pagerino grupės darną, narių bendradarbiavimą, įsipareigojimą bei pasitikėjimą, kad grupė gali pasiekti savo tikslus, ar lyderis pagerino problemų sprendimą bei sprendimų priėmimą grupėje, ar konstruktyviai sprendžiami konfliktai ir nesutarimai.
4. Ar asmuo turi sėkmingą lyderio karjerą. Šiuo lyderystės efektyvumo rodikliu siekiama išmatuoti, ar asmuo (lyderis) buvo greitai paaukštintas, ar visą laiką buvo vadovaujančioje pozicijoje, o gal buvo priverstas atsistatydinti.

Iš aptartų autorių siūlomų lyderystės efektyvumo matavimo rodiklių matyti, kad vienareikšmiškai vertinti lyderystės efektyvumą yra sudėtinga. Matavimo alternatyvų yra gana daug, o lyderystės efektyvumo kriterijų pasirinkimas yra dažniausiai subjektyvus ir priklauso nuo asmens tikslų bei vertybių. Visgi, pasirinkus keletą kriterijų, lyderystės efektyvumas galėtų būti įvertintas išsamiau.

1.2. Globalizacijos ir pokyčių įtaka organizacijoms bei lyderystei

Nagrinėjant lyderystės temą svarbu suprasti, kodėl pastaraisiais metais taip susidomėta lyderystės fenomenu, kas lemia, kad vis daugiau pabrėžiama lyderio, o ne vadovo svarba, kokie yra organizacijų lūkesčiai lyderių atžvilgiu ir pan.

Analizuojant šiuolaikinės aplinkos ypatumus daugelyje mokslinių šaltinių galima surasti minimus pokyčius. B. Melniko (2011, p. 7) nuomone, esminis šiuolaikinės visuomenės gyvenimui būdingas požymis yra vis labiau spartėjantys ir vis įvairėjantys pokyčiai. Autorius pabrėžia, kad šiuo metu vykstantiems pokyčiams būdinga tai, kad jie apima visas visuomenės gyvenimo, raidos ir pažangos sritis, taip pat vis didesniu mastu lemia visuomenės ateitį, gebėjimą adekvačiai suvokti naujus iššūkius, tobulėjimo bei modernizavimo galimybes ir perspektyvas. Reikšmingiausiomis aplinkybėmis, sukeliančius nenutrūkstamus bei daugialypius kokybinius pokyčius, B. Melnikas (2011, p. 8) įvardina globalizavimo ir socialinės ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo procesus, žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą, Europos integracijos, Europos Sąjungos, tolesnės raidos ir plėtros procesus.

P. Druckeris (2009, p. 280) taip pat išskiria pokyčių svarbą ir teigia, kad nė vienas žmonijos istorijos šimtmetis nepatyrė tiek daug socialinių ir radikalių pokyčių kaip XX amžius. Autorius (Drucker 2004, 2009) išskiria tokius pagrindinius veiksnius, skatinančius pokyčius:

a) *Demografiniai pokyčiai* (gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse), kurie skatina politinį nestabilumą šalyse, pakoreguoja „išėjimo į pensiją“ sąvoką, t. y. tikėtina, kad išėjęs į pensiją žmogus ir toliau kažkokia forma dirbs, skatina darbuotojų darbo našumo augimą.
b) *Besikeičianti darbo jėga*, kuri, pirmiausia pasireiškia protinio darbo darbuotojų (angl. *knowledge worker*) grupės augimu, taip pat atkreipiamas dėmesys į vyresnio amžiaus darbuotojų grupės didėjimą, įprastus pilnos darbo dienos darbuotojus keičiančius dalį darbo dienos dirbančiuosius, samdomus pagal kontraktus (angl. *outsourced*) darbuotojus, naujas darbo vietų formas.
c) *Informacijos iššūkiai*, kurie pasireiškia didėjančiu informacijos kiekiu, interneto poveikiu, informacinių technologijų vystymosi sukeltais pokyčiais organizacijų veikloje.
d) *Nestabilumo ir netikrumo aplinka,* kurioje didžiausiu organizacijų iššūkiu bus tapimas permainų lyderėmis, t. y. organizacijos turės sukurti permainas ir inovacijas skatinančią organizacinę aplinką, išmokti greitai reaguoti į rinkos pokyčius, juos kurti bei diegti.
e) *Globalizacija*. Globalizacijos procesai daro įtaką organizacijoms ir ypač jų struktūrai, t. y. reikalinga tokia organizacinė struktūra, kuri būtų tinkamiausia atlikti darbą ar užduotį. Taip pat reiktų paminėti,

kad informacinių technologijų pažanga „sumažino“ pasaulį ir dabar yra daug paprasčiau atidarius padalinius, skyrius kitose šalyse, juose vykdyti veiklą, gauti duomenis apie vykdymą ar tiesiog komunikuoti.

W. Benniso ir B. Nanuso (1998, p. 22-28) nuomone, pagrindiniai kontekstai, lemiantys dabartinį valdymą, yra *įsipareigojimas*, *kompleksiškumas* ir *patikimumas*. Autoriai pabrėžia įsipareigojimo spragą šiuolaikiniame versle, t. y. vadovų nesugebėjimą perduoti savo sekėjams vizijos, prasmės, ir pasitikėjimo, kitaip tariant, nesuteikia jiems galios. Rašydami apie kompleksiškumą W. Bennisas ir B. Nanusas turi omenyje dabartinę permainų epochą, kuriai būdingi prieštaravimai, susiskaidymas, daugialypiškumas, paradoksai ir t. t. Nagrinėdami patikimumo kontekstą autoriai nurodo, kad informacijos amžius sukūrė visuomeninį informuotumą, tačiau tuo pačiu padidino nesaugumo jausmą, nes visuomenei prieinamos informavimo priemonės taip pat tapo demaskavimo, kritikos įrankiais.

Nagrinėdamas šiuolaikinio vadovo darbą lemiančius veiksnius K. M. Wasylyshynas (2012, p. 3) išskiria informacinių technologijų spartų vystymąsi, verslo globalizaciją, jaunatviško antreprenerizmo antplūdį, augančią lyčių lygybę darbo vietose, atviras darbo vietos, virtualius darbuotojus, socialinių technologijų eksponentinį galios augimą prekyboje, taip pat terorizmo grėsmę. Autoriaus nuomone, etikos problemų ir visų šių pokyčių samplaika neišvengiamai turės įtakos efektyvios lyderystės sampratai.

S. Robbinsas (2003) taip pat domėjosi, su kokiais iššūkiais tenka susidurti šiuolaikinėms organizacijoms ir jų vadovams. Autorius išskyrė šiuos pagrindinius veiksnius bei tendencijas:

a) *Darbo jėgos įvairovė*, t. y. šiuolaikinės organizacijos tampa heterogeniškesnės lyties, rasės ir tautiniu požiūriu, todėl vadovai privalo pakeisti mąstymą ir netraktuoti visų vienodai, o pripažinti skirtumus ir reaguoti į juos taip, kad galėtų išlaikyti darbuotojus ir užtikrintų jų produktyvumą.
b) *Reagavimas į globalizaciją*, kuris reiškia, kad siekiant efektyvaus darbo su žmonėmis, vadovai privalės suprasti darbuotojų kultūrą, suvokti, kaip ji tuos žmones suformavo ir kaip pritaikyti savo vadovavimo stilių prie jų skirtumų.
c) *Įgaliojimų žmonėms suteikimas*, t. y. daugelyje organizacijų vadovų ir darbuotojų vaidmenys ima susilieti. Ši tendencija reiškia, kad vadovai privalo išmokti atsisakyti kontroliuoti, o darbuotojai turi išmokti atsakyti už savo darbą ir priimti atitinkamus sprendimus.
d) *Naujovių ir pokyčių skatinimas*. Organizacijos, norėdamos išlikti, turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo procesus, o vadovai turi sugebėti skatinti darbuotojų kūrybingumą ir pakantumą pokyčiams.

e) *Laikinumo problemų sprendimas*. Šiandieniniam vadovavimui būdingi nesiliaujantys pokyčiai. Kinta tiek atliekami darbai, tiek pačios organizacijos, todėl S. Robbinso (2003, p. 29) nuomone, darbuotojai ir vadovai turi išmokti lankstumo, spontaniškumo, nevengti nuolatinės kaitos bei nuolat mokytis.
f) *Mažėjantis darbuotojų lojalumas.* Reaguodamos į pasaulinę konkurenciją šiuolaikinės organizacijos atlieka restruktūrizaciją, perkelia padalinius į kitas šalis, kur mažesni kaštai ir visa tai lemia sumažėjusį darbuotojų lojalumą. Vadovams iškyla svarbus uždavinys sukurti darbuotojų, jaučiančių mažesnius įsipareigojimus savo darbdaviams, motyvavimo būdus ir kartu išsaugoti kompanijos globalinį konkurencingumą.

M. Lindgrenas (2012, p. 60) nurodo, kad šiuolaikinių pokyčių pasekmė yra naujos ekonomikos atsiradimas. Autorius ją pavadino minčių ekonomika (angl. *Thought Economy* arba *T-economy*), kadangi pagrindinė konkurencingumo galia naujojoje eroje yra paremta mąstymu, t. y. informacija, patentais, idėjomis ir visa kita, kas sukurta žmogaus minčių galia. M. Lindgreno (2012, p. 65) nuomone, nauja era daro įtaką ir lyderystei. Iš darbuotojo perspektyvos, tai lyderystė galėtų būti padalinta į penkias pagrindines dimensijas: 1) įgalinantis (angl. *empowering*) – lyderis, suteikiantis daugiau įgaliojimų ir atsakomybės darbuotojams, 2) įsiklausantis (angl. *listening*) – dėmesingas ir empatiškas mentorius, kuris pasirengęs pasitraukti ir suteikti galimybę talentams atskleisti savo įgūdžius, 3) ryžtingas (angl. *decesive*) – bebaimis ir nepolitiškas lyderis, kuris pasiryžęs priimti sprendimą, kai to reikia, net jei tai gali pakenkti pačiam lyderiui, 4) inovatyvus (angl. *innovative*) – kūrybingas, provokuojantis naujas idėjas, eksperimentus lyderis, 5) turintis aiškią ateities viziją (angl. *visionary*) – orientuotas į ateitį, įkvepiantis, nepasiduodantis lyderis.

Taigi, išnagrinėjus įvairių autorių darbus apie šiuolaikinio verslo aplinką matyti, kad dabartinės organizacijos veikia nuolatinių ir įvairių pokyčių aplinkoje. Vadovams ir lyderiams kyla uždavinys taip organizuoti kompanijų veiklą, kad jos būtų pajėgios greitai ir lanksčiai reaguoti į įvairius aplinkos pokyčius: globalizaciją, revoliuciniu greičiu besivystančių informacinių technologijų plėtrą, inovacijas, darbo jėgos įvairovės bei demografinius pokyčius, politinius pasikeitimus.

1.3. Lyderystės teorijų apžvalga

Lyderystės tyrimų kryptys vystėsi priklausomai nuo tyrėjų požiūrio į lyderystės sąvoką. Šiuo metu yra sukaupta nemažai lyderystės teorijų bei tyrimų ir jau atsirado bandymai jas klasifikuoti. G. Yuklo (2013), V. Šilingienės (2012) teigimu, vienas iš sėkmingiausių būdų klasifikuoti lyderystės teorijas yra pagal tris raktinius elementus (angl. *key variables*): 1) *lyderio savybes*, t. y. įtakai naudojamos galios ir santykiai su sekėjais (pvz., asmeniniai bruožai, vertybės, įgūdžiai ir patirtis, lyderio elgsena, įtakos taktikos,

santykiai su sekėjais), 2) *sekėjų savybes*, t. y. vaidmuo, grįžtamoji reakcija į lyderio įtaką (pvz., asmeniniai bruožai, įgūdžiai ir patirtis, santykiai su lyderiu, įsipareigojimas ir pastangos užduočiai atlikti), 3) *kontekstą, aplinką arba situaciją*, t. y. lyderio veiklos organizacinės sąlygos ir aplinkos sąlygų pastovumas (pvz., organizacinio vieneto tipas, dydis, lyderio pozicijos valdžia ir galia, aplinkos neapibrėžtumas ir kaita).

G. Yuklas (2013) teigia, kad dauguma lyderystės teorijų pabrėžia vieną iš anksčiau aptartų trijų elementų labiau nei kitus ir siūlo grupuoti lyderystės teorijas į penkias grupes, atspindinčias skirtingus požiūrius:

1. *Būdingųjų bruožų* (angl. *traits*), kurios atstovai pabrėžia tokias lyderio savybes kaip asmenybė, motyvai, vertybės, įgūdžiai. Pagrindinė šio požiūrio prielaida, kad tam tikri žmonės yra gimę lyderiais ir turi tam tikrų savybių, išskiriančių juos iš kitų žmonių.
2. *Elgsenos* (bihevioristinį) (angl. *behavior*). Šio požiūrio atstovų pagrindinis dėmesys yra sutelktas į tai, ką vadovai realiai atlieka savo darbe. Čia išskiriamos dvi pagrindinės tyrimų kryptys. Viena tyrimų kryptis analizuoja, kaip lyderiai praleidžia savo laiką ir kokie yra tipiniai veiklos modeliai, atsakomybės bei funkcijos vadovo darbe. Kitos tyrimo krypties pagrindinis akcentas – nustatyti efektyvios lyderystės elgseną.
3. *Galios ir įtakos* (angl. *power-influence*). Šis požiūris nagrinėja įtakos procesus tarp lyderio ir kitų žmonių. Čia siekiama paaiškinti lyderystės efektyvumą per lyderio galios apimties ir tipo įgijimą ir kaip ta galia yra panaudojama praktiškai. Galios ir įtakos tyrimais bandoma nustatyti kaip lyderio įtaka veikia sekėjų požiūrį bei elgseną.
4. *Situacinį* (angl. *situational*). Šio požiūrio atstovai pabrėžia konteksto faktorių, kurie daro įtaką lyderystės procesams, svarbą. Pagrindiniai situaciniai elementai yra sekėjų savybės, lyderio padalinio atliekamo darbo pobūdis, organizacijos tipas, išorinės aplinkos pobūdis. Požiūrį sudaro dvi pagrindinės tyrimų kryptys. Viena tyrimų kryptis bando atrasti, kur lyderystės procesai yra vienodi arba unikalūs tarp skirtingų organizacijų tipų, vadovavimo lygių ir kultūrų. Kita tyrimų kryptis bando identifikuoti situacines aplinkybes, kurios apriboja lyderio savybių (pvz., bruožų, įgūdžių, elgsenos) ryšį su lyderystės efektyvumu. Daroma prielaida, kad skirtingos savybės bus efektyvios skirtingose situacijose ir kad ta pati savybė nėra vienodai tinkama visose situacijose.
5. *Integruotąjį* (angl. *integrative*). Šis požiūris apima daugiau nei vieną lyderystės elementą (tie elementai yra bruožai, elgsena, įtakos procesai, situaciniai elementai ir rezultatai).

Iš 2 paveikslo matyti, kad K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008) iš esmės pritaria pasiūlytam G. Yuklo grupavimui, tačiau autoriai kaip atskiros grupės neišskiria integruotųjų teorijų. V. Šilingienės (2012)

pasiūlytas lyderystės teorijų klasifikavimas taip pat panašus į G. Yuklo pasiūlytąjį (žr. 2 pav.). Socialinės sąveikos teorijų pagrindine tyrimų kryptimi V. Šilingienė išskiria socialinės sąveikos tarp lyderio ir sekėjo procesą, kur pripažįstama sekėjo įtaka lyderio elgsenai. Taip pat šios krypties tyrimuose atsirado daugiau pabrėžiamų aspektų, tokių kaip vertybės, misija, vizija, sekėjų įkvėpimas. Naujosios lyderystės teorijomis V. Šilingienė pavadino šiuolaikinės lyderystės tyrimus, kuriuos, pasak autorės, sunku priskirti kokiam nors vienam aiškiai apibrėžtam lyderystės aspektui dėl tyrimų objektų gausos. Prie naujosios lyderystės teorijų V. Šilingienė priskiria tokias lyderystės kryptis kaip autentiškoji, tarnaujančioji, emocinė (rezonansinė), dvasinė, besimokančios organizacijos, pasidalytoji, moralinė, globalioji, į viziją orientuota lyderystė.

G. Yukl	K. Masiulis ir T. Sudnickas	V. Šilingienė	P. G. Northouse
• Būdingųjų bruožų teorijos • Elgsenos teorijos • Galios ir įtakos teorijos • Situacinės teorijos • Integruotosios teorijos	• Būdingųjų bruožų teorijos • Bihevioristinės teorijos • Galios ir įtakos teorijos • Situacinės teorijos	• Būdingų bruožų teorijos • Elgsenos teorijos • Socialinės sąveikos teorijos • Naujosios lyderystės teorijos	• Bruožų teorijos • Įgūdžių teorijos • Stiliaus teorijos • Situacijų teorijos • Aplinkybių teorijose • Kelio-tikslo teorija • Lyderio-nario mainų teorija • Transformacinė lyderystės teorija • Psichodinaminės teorijos

2 pav. Lyderystės teorijų klasifikacija

Sudaryta darbo autorės pagal Yukl (2013), Masiulis, Sudnickas (2008), Šilingienė (2012), Northouse (2009)

Sugrupuoti lyderystės teorijas pabandė ir P. G. Northouse (2009). Iš principo autoriaus pasiūlytas grupavimas yra analogiškas G. Yuklo pasiūlytajam, tačiau smulkesnis, pavyzdžiui bruožų ir įgūdžių teorijos pagal P. G. Northouse atitinka G. Yuklo būdingųjų bruožų teoriją, stiliaus teorijos atitinka elgsenos teorijas, situacijų, aplinkybių, kelio-tikslo, lyderio nario mainų teorijos yra tas pats, kas situacinės teorijos, transformacinė teorija yra viena iš integruotųjų teorijų. G. Yuklo klasifikavime nėra *psichodinaminių* teorijų, kurios grindžiamos viena fundamentalia sąvoka – asmenybė. Šios teorijos pabrėžia asmenybės tipus ir teigia, jog kai kurie asmenybės tipai geriau tinka konkrečioms lyderio pareigoms ar situacijoms (Northouse, 2009, p. 207-208).

Iš keleto apžvelgtų lyderystės klasifikavimo variantų matyti, kad šiuo metu nėra vieningo lyderystės teorijų grupavimo būdo, nors turi gana nemažai panašumų. Šiame magistro darbe lyderystės teorijos bus grupuojamos ir analizuojamos pagal G. Yuklo (2013) pasiūlytą klasifikaciją.

1.3.1. Būdingųjų bruožų teorija

Bruožų teorija yra viena pirmųjų lyderystės teorijų, kurioje buvo bandoma paaiškinti lyderystės fenomeną. Šios teorijos kilmė yra siejama su XIX a. škotų eseisto ir istoriko T. Carlyle‘o „didžiojo žmogaus“ (angl. *great man*) idėja. T. Carlyle‘as tikėjo, kad lyderiai gimsta, o nėra išugdomi, taigi – sugebėjimai vadovauti yra paveldimas asmens bruožas. Turintys jų tampa lyderiais, o neturintys tampa sekėjais (Levine, 2008; Harter, 2008). „Didžiojo žmogaus“ teorija buvo ypač populiari XIX a. ir XX a. pradžioje. Tuo metu moksliniai tyrimai buvo sutelkti į savybių, aiškiai skiriančių lyderius nuo sekėjų, paieškas (Northouse, 2009, p. 25).

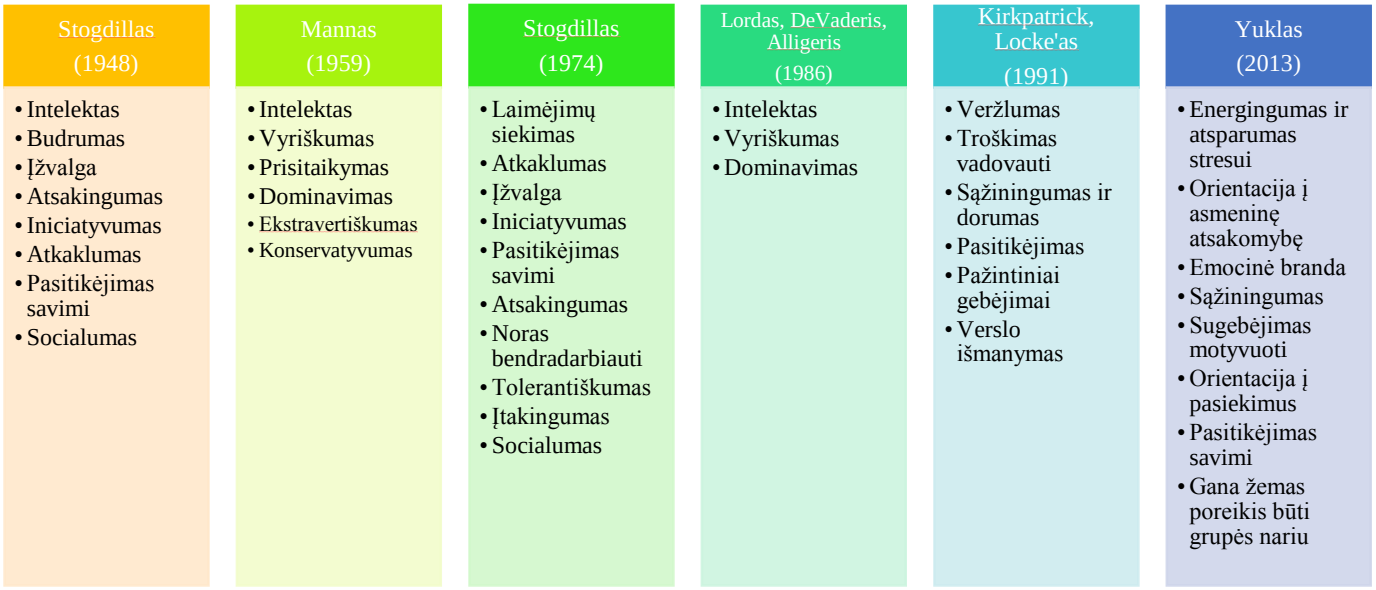
Idėja, kad „lyderiais gimstama, o ne tampama“ buvo suabejota XX a. viduryje, atlikus daugiau mokslinių tyrimų. P. Slateris ir W. G. Bennisas teigė, kad „didžiojo žmogaus“ teorija tapo atgyvenusia ir netinkama organizacijoms, kuriose svarbu lankstumas, greitis bei inovacijų kūrimas. Autorių nuomone, tokioje naujoje aplinkoje asmenybės kultas vis dar egzistuoja, tačiau sparčiai mažėja (Slater, Bennis, 1990). 1948 m. atliktoje apžvalgoje, R. Stogdillas iškėlė mintį, kad asmuo netampa lyderiu vien todėl, kad turi tam tikrų savybių. Autorius pabrėžė, kad vienoje situacijoje lyderiui būdingų bruožų turintis žmogus gali būti lyderiu, o kitoje gali ir nebūti. Be to, du lyderiai, pasižymintis skirtingais bruožais, gali būti sėkmingi toje pačioje situacijoje (Yukl, 2013; Northouse, 2009; Levine, 2008; Kirkpatrick, Locke, 1991). Pasak S. A. Kirkpatrick ir E. A. Locke‘o (1991, p. 48), XX a. pradžioje „didžiojo žmogaus“ teorija transformavosi į bruožų teoriją. Bruožų teorija nedaro prielaidos, ar lyderio bruožai buvo paveldėti, ar įgyti. Ši teorija tiesiog teigia, kad lyderių ir sekėjų savybės skiriasi.

Analizuojant bruožų teoriją toliau, reikia paminėti, kad „bruožai“ čia suprantami plačiąja prasme, t. y., gausybė asmens savybių, įskaitant asmenybę, temperamentą, poreikius, motyvus, vertybes, elgsenos modelius, įgūdžius (Yukl, 2013; Kirkpatrick, Locke, 1991).

Lyderių bruožų tyrimai buvo ir yra atliekami iki šiol. G. Yuklas (2013, p. 143-144) pasiūlė tokį bruožų tyrimų grupavimą: a) bruožų tyrimai, kurie leistų prognozuoti, ar asmuo taps lyderiu. Šioje tyrimų grupėje lyginami lyderių ir ne lyderių bruožai, taip pat analizuojamos tam tikrose situacijose iškilusių lyderių savybės; b) tyrimai, kuriais siekiama surasti, kaip vadovų bruožai yra susiję su lyderystės efektyvumu. Šioje tyrimų grupėje matavimai atliekami naudojant testus, lyderiams vertinat save patiems

bei vertinat kitiems žmonėms. Vėliau šie matavimai koreliuojami su efektyvios lyderystės rodikliais; c) longitudiniai tyrimai, kuriais siekiama surasti bruožus, kurie leistų prognozuoti vadovo pakėlimą pareigose. Aktualūs bruožai vertinami testais, tikslinami interviu metu, naudojamasi surinkta biografine informacija; d) lyginamieji vadovų tyrimai, kuriuose lyginami vadovai, sėkmingai pasiekę aukščiausiųjų vadovų lygį ir tie vadovai, kurie iš pradžių buvo paaukštinti, bet vėliau suklupo ir daugiau karjeroje nebepakilo. Šių tyrimų metu surinkta informacija leidžia palyginti sėkmingų ir sukupusių vadovų bruožus.

R. Stogdillas atliko dvi apžvalgas (1948, 1974), kuriose išnagrinėjo ir apibendrino beveik 300 per 1904-1970 atliktų bruožų tyrimus (žr. 3 pav.). Pirmojoje savo apžvalgoje autorius nustatė svarbius bruožus, kurie būdingi lyderiais tapusiems žmonėms, taip pat parodė, kad asmuo netampa lyderiu vien dėl to, kad jis turi tam tikrų savybių. Antrojoje Stogdillo apžvalgoje buvo patvirtinta, kad lyderio savybės yra lyderystės dalis (cit. pgl. Northouse, 2009; cit. pgl. Levine, 2008).



3 pav. Lyderių bruožų ir savybių tyrimai

Sudaryta darbo autorės pagal Yukl (2013, p. 145-153), Northouse (2009, p. 26-28), Kirkpatrick, Locke (1991, p. 49-56)

R. D. Mannas, išnagrinėjęs daugiau kaip 1400 tyrimų duomenų apie asmenybę ir lyderystę mažose grupėse, nustatė, kad išskiriant lyderius iš ne lyderių galima vadovautis asmenybės bruožais. R. G. Lordas et. al. iš naujo išnagrinėjo R. D. Manno duomenis, naudodami metaanalizę ir nustatė, kad įvairiose situacijose pagal asmenybės bruožus galima išskirti lyderius iš ne lyderių (cit. pgl. Northouse, 2009, p. 27).

S. A. Kirkpatrick ir E. A. Locke‘as (1991), atlikę kokybinę ankstesnių mokslininkų darbų analizę, tvirtino, kad, tam tikros lyderių savybės, kurios gali būti tiek įgimtos, tiek išmoktos, ar tiek viena ir kita, išskiria vienus žmones iš kitų, o šiuos bruožus reiktų laikyti svarbia lyderystės proceso dalimi.

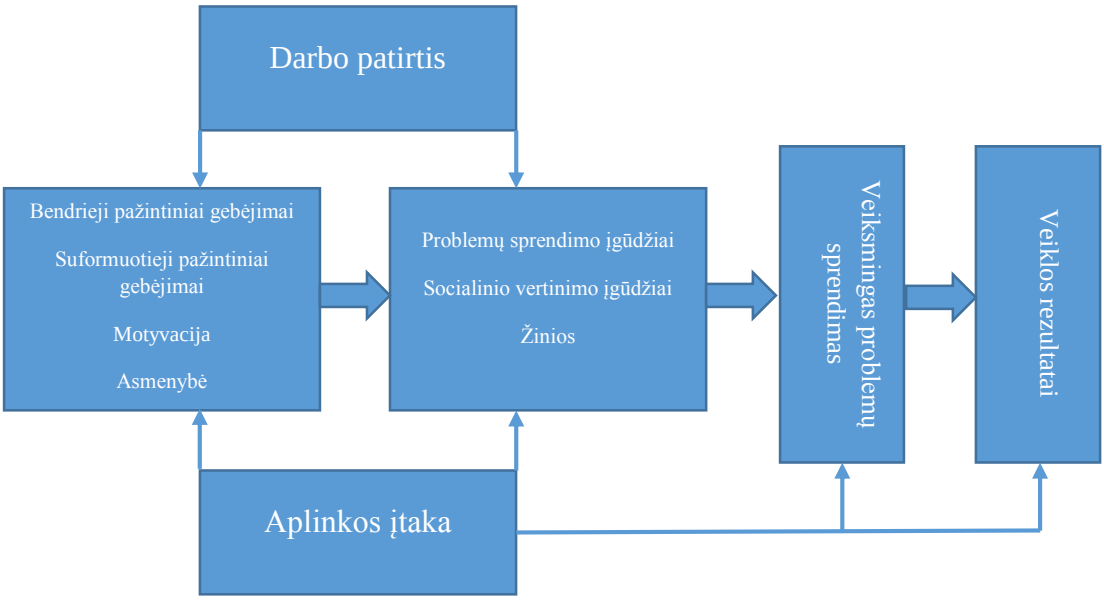
G. Yuklas (2013) taip pat atliko mokslininkų, kurie tyrė ir nagrinėjo lyderių bruožus, darbų analizę. Autorius teigia, kad bruožų teorija daro didelį poveikį gerinant vadovų efektyvumą. Informacija, apie skirtingoms lyderių pozicijoms būdingus bruožus, yra naudinga žmonėms, kurie planuoja vadovų karjerą, taip pat tiems, kurie vydo vadovų atrankas, planuoja vadovų mokymo ir ugdymo planus. Bruožų teoriją nagrinėjusių mokslininkų nustatytų bruožų ir savybių santrauka pateikta 3 paveiksle.

Kol mokslininkai bandė sudaryti galutinį lyderio asmeninių savybių sąrašą, XX a. viduryje pasirodė R. L. Katzo (1974) straipsnis, kuriame jis išplėtojo bruožų problemą ir lyderystę nagrinėjo kaip išsiugdytų įgūdžių rinkinį. Autoriaus trejopų įgūdžių teorija (angl. *three-skill approach*) nagrinėja tris įgūdžius:

a) techninius (angl. *technical*), kurie suprantami kaip konkretaus darbo ar veiklos žinos, mokėjimas analizuoti, naudoti atitinkamas priemones ar būdus;
b) bendravimo (angl. *human*), kurie apibūdinami kaip mokėjimas dirbti su žmonėmis
c) koncepcinius (angl. *conceptual*) įgūdžius autorius apibūdina kaip lyderio sugebėjimą matyti organizaciją kaip visumą, t. y. gebėjimas dirbti su idėjomis ir koncepcijomis (Katz, 1974).

R. L. Katzo (1974) nuomone, svarbu, kad lyderis turėtų visus šiuos tris įgūdžius, tačiau atsižvelgiant į asmens užimamą vietą organizacijos valdymo struktūroje, vieni įgūdžiai yra svarbesni už kitus. Pavyzdžiui, techniniai įgūdžiai yra svarbiausi žemesniosios ir viduriniosios grandies vadovams, tačiau mažiau svarbūs aukščiausiojo lygio lyderiams. Tuo tarpu koncepciniai įgūdžiai yra svarbiausi aukščiausiojo lygmens vadovams, tačiau mažiau svarbūs žemesniosios grandies lyderiams.

R. L. Katzui paskelbus savo trijų įgūdžių teoriją, buvo atlikta nemažai mokslinių tyrimų, kuriuose buvo analizuojama, kaip lyderio veiksmingumas priklauso nuo jo įgūdžių. Šių tyrimų rezultatas – išsamus įgūdžiais grindžiamas lyderystės modelis (žr. 4 pav.), kurį patobulino M. D. Mumfordas su kolegomis. Šiame įgūdžių modelyje analizuojamas ryšys tarp lyderio žinių bei įgūdžių ir jo veiklos rezultatų. Autoriai pabrėžė, kad lyderystės sugebėjimų galima įgyti mokantis ir per patyrimą. M. D. Mumfordo ir kolegų sudarytą įgūdžių modelį sudaro šie pagrindiniai komponentai: asmeninės savybės, kompetencija, lyderystės rezultatai, darbo patirtis ir aplinkos įtaka (Mumford et. al., 2000, Northouse, 2009). Modelio centre yra trys kompetencijos: problemų sprendimo įgūdžiai, socialinio vertinimo įgūdžiai ir žinios. Autoriai atkreipė dėmesį, kad daugelis įgūdžių teoriją nagrinėjančių mokslininkų pamiršta vieną svarbų lyderio veiklos rezultatus įtakojantį komponentą, t. y. aplinkos įtaką ir teigė, kad dauguma lyderystės fenomeną nagrinėja lyg vakuume, atsiribodami nuo aplinkos veiksnių, todėl M. D. Mumfordas et. al. (2000, p. 26-27), įtraukė šį svarbų dėmenį į savo įgūdžių modelį.



4 pav. Lyderystės įgūdžių modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Mumford et. al. (2000, p. 23), Northouse (2009, p. 54)

Vienas iš bruožų teorijos privalumų yra tas, kad jau šimtmetį yra vykdomi moksliniai tyrimai, kurie leido suprasti svarbų asmenybės bruožų vaidmenį lyderystės procese. Tyrimų rezultatai taip pat leido suprasti, į kokius bruožus ir savybes asmuo turi atsižvelgti, norėdamas tapti lyderiu. Bruožų teoriją nagrinėjusių mokslininkų įvardinti lyderiams būdingi bruožai taip pat naudingi žmonėms, kurie organizacijose yra atsakingi už vadovų mokymą bei ugdymą.

Be paminėtų privalumų, bruožų teorija susilaukia ir kritikos. Nemaža dalis autorių (Northouse, 2009; Levine, 2008) kaip vieną iš bruožų teorijos trūkumų įvardina, tai, kad mokslininkams taip ir nepavyko sukurti baigtinio lyderystės bruožų sąrašo. Bruožų teorija taip pat kritikuojama už tai, kad neatsižvelgia į aplinkybių poveikį, kurioje veikia lyderis, nes kaip buvo minėta R. Stogdillo išvadose, tam tikrų savybių turintys žmonės vienoje situacijoje gali būti lyderiais, o kitoje – ne. Dar viena gana dažnai pasitaikanti kritika bruožų teorijos atžvilgiu yra ta, kad nagrinėję lyderių bruožus mokslininkai dažnai neatsižvelgė ir netyrė, kaip vienos ar kitos lyderio savybės yra susijusios su lyderio efektyvumu.

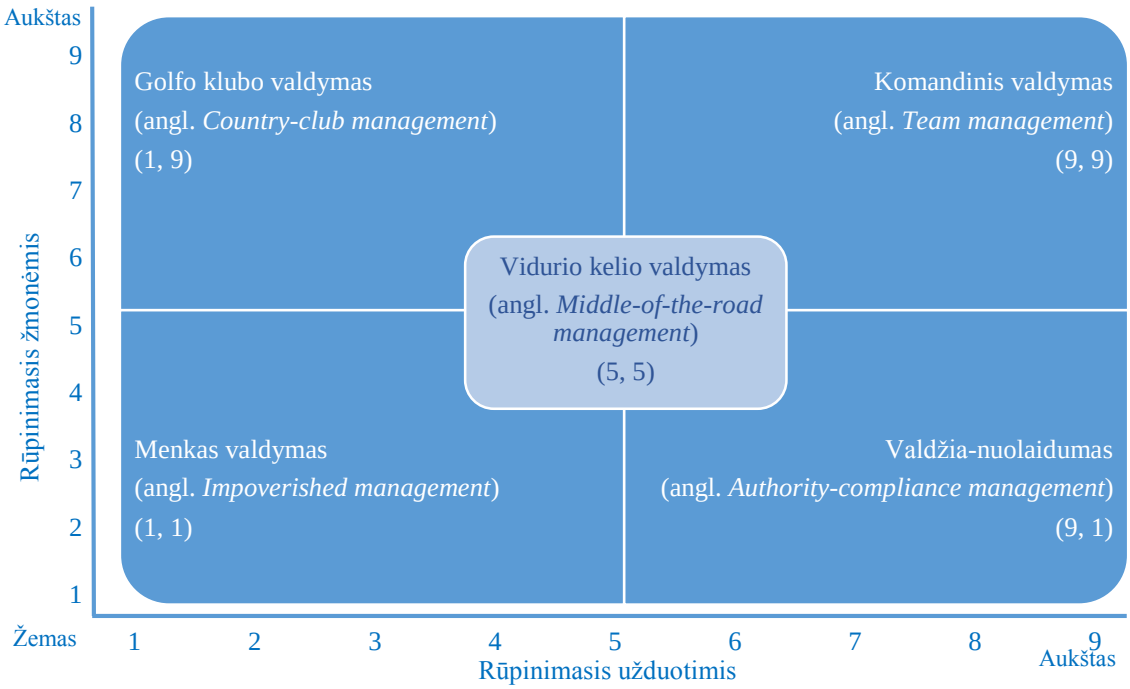
Nesvarbu, kokio požiūrio laikysimės, ar tai, kad vadovais gimstama, ar tai, kad tampama, tačiau akivaizdu, kad lyderiai išsiskiria iš kitų žmonių. Bruožų teorijoje nerasime vieno galutinio lyderiui būdingo bruožų sąrašo, nes bruožai patys savaime nėra pakankama sąlyga sėkmingai lyderystei – jie yra labiau tik prielaida. Lyderiai, turintys reikiamas savybes, turi imtis tam tikrų veiksmų, kad būtų sėkmingi (pavyzdžiui, formuojant viziją, nustatant tikslus), taip pat įgyti tam tikrų įgūdžių.

1.3.2. Elgsenos teorijos

Praėjusio amžiaus viduryje lyderystės teorijas nagrinėjusių mokslininkų akys nukrypo nuo bandymų apibrėžti lyderiui būdingus bruožus prie lyderių elgsenos analizės. Tai daugiausia buvo susiję su bendra bruožų teorijos kritika ir nepasitenkinimu (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Mengel, 2008; Derue et. al., 2011).

Nagrinėjant lyderių elgesį buvo atlikta daug tyrimų. Vieni pirmųjų buvo atlikti Ohajo universitete XX a. penktajame dešimtmetyje. Remdamiesi požiūriu, kad elgesys gali plačiau atskleisti lyderystę nei bruožai J. K. Hemphillas ir jo kolegos, surinkę pavaldinių užpildytus klausimynus apie savo lyderių elgesį, sudarė 1800 lyderio elgesio charakteristikų sąrašą. Vėliau iš šio sąrašo buvo sudarytas 150 klausimų klausimynas, pavadintas „Lyderio elgesio aprašymo klausimynu“ (angl. *Leader Behavior Description Questionnaire*). Atlikus tyrimus įvairiuose sektoriuose (pvz., pramonės, švietimo, kariuomenės) buvo identifikuotos dvi dimensijos, kurioms būtų galima priskirti lyderio elgesį – tai *elgesio, kuriant darbo pasiskirstymo struktūrą* (angl. *initiation structure*), kuris iš esmės sutampa su elgesiu, orientuotu į užduotį, ir *dėmesio pavaldiniams* (angl. *consideration*), kuris suprantamas kaip į santykius orientuota elgsena (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Mengel, 2008; Northouse, 2009). Praktiškai tuo pačiu metu, kai Ohajo mokslininkai kūrė lyderio elgesio aprašymo klausimyną, Mičigano universiteto mokslininkai D. Katzas ir R. L. Kahnas (1952), R. Likertas (1961, 1967) taip pat tyrė lyderių elgesį, tačiau ypatingą dėmesį skiriami lyderio elgesio įtakai mažų grupių veiklos rezultatams (cit. pgl. Mengel, 2008, p. 12). Mokslininkai nustatė du lyderių elgesio tipus: *nukreiptas į darbuotojus* (angl. *employee oriented*), kuriam būdingas dėmesingas lyderio požiūris į pavaldinius, pabrėžiami santykiai su žmonėmis ir *nukreiptas į gamybą* (angl. *production oriented*), kuriam būdinga tai, jog darbuotojai laikomi tik priemone darbui atlikti (Mengel, 2008; Northouse, 2009).

Atsižvelgdami į Ohajo ir Mičigano universiteto mokslininkų darbo rezultatus, XX a. septintajame dešimtmetyje R. R. Blake‘as ir J. S. Moutonas (cit. pgl. Mengel, 2008) pristatė „Lyderystės tinklelį“ (angl. *Leadership grid*, iš pradžių vadintas *Managerial Grid*). Autorių pasiūlytas modelis remiasi dviem dimensijomis – orientacija į užduoties atlikimą ir orientacija į grupės narių santykių gerinimą – ir priklausomai nuo jų raiškos (aukšta ar žema) išskiriami penki skirtingi vadovavimo stiliai (žr. 5 pav.). Nors labiausiai pageidautina yra komandinio valdymo lyderio pozicija, tačiau tyrimais nebuvo patvirtinta, kad šis lyderystės stilius būtų efektyviausias (Masiulis, Sudnickas, 2008; Mengel, 2008).



5 pav. R. R. Blake'o ir J. S. Moutono lyderystės tinklelis

Sudaryta darbo autorės pagal Masiulis, Sudnickas (2008, p. 191-193); Mengel (2008, p. 13-14)

G. Yuklas (2013), tirdamas lyderio elgseną, siūlo neapsiriboti tik dviem dimensijomis – orientacija į užduotis ir orientacija į santykius. Autoriaus nuomone, apie 1980 m. į lyderystės teorijas buvo įtraukta dar viena dimensija – orientacija į pokyčius. Be to, G. Yuklas (2013) atkreipia dėmesį, kad pastaruoju metu lyderio elgsenos ribos plečiasi ir atsirado dar viena elgsenos rūšis – išorinės elgsena (ang. *external behavior*). G. Yuklo (2013, p. 67) teigimu, išorinės elgsenos pagrindinės kryptys yra: *tinklų kūrimas* (angl. *networking*), pasireiškiantis palankių santykių su kolegomis, vadovais ar žmonėmis iš išorės kūrimu ir palaikymu, tikintis, kad ateityje šie žmonės galėtų padėti gaunat informaciją, išteklius ar suteiktų politinį palaikymą; *aplinkos skenavimas* (angl. *environmental scanning*) arba išorinis monitoringas (angl. *external monitoring*), apimantis informacijos kaupimą apie išorinėje organizacijos aplinkoje vykstančius renginius, įvykius, pokyčius, kurie gali padėti identifikuoti grėsmes ar galimybes lyderio grupei ar organizacijai, taip pat gerųjų praktikų, kurios galėtų būti pritaikytos, aptikimas; *reprezentavimas* (angl. *representing*) įtraukiantis įvairų lyderio komandos ar organizacijos pristatymą, reklamavimą, lobizmą, derybas.

Atsiradus elgsenos teorijoms susiformavo platesnis požiūris į lyderystės procesą. Iki tol gyvavusiai nuomonei, kad lyderystę apibūdina tik tam tikri bruožai, elgsenos teorijos įtraukė į mokslinius tyrimus dar ir lyderio poelgių vertinimą bei analizę. Be to, elgesio teorijų tyrėjai, konceptualiai pagrindė, kad lyderio vadovavimo būdą iš esmės sudaro du elgesio tipai: į užduotį ir į santykius su darbuotojais orientuotas

elgesys. Moksliniais tyrimais patvirtinta, kad įtraukus į vadovo veiklą lyderio elgseną išaugo galimybės suprasti darbuotojų pasitenkinimą, įsipareigojimą ir veiklos vykdymą lemiančias sąlygas (Yukl, 2013; Northouse, 2009; Mengel, 2008).

Be paminėtų privalumų, elgesio teorijos susilaukia ir kritikos. Pirmiausia, elgesio teoriją nagrinėjusiems mokslininkams taip ir nepavyko nustatyti nuoseklaus ryšio tarp orientuoto į užduotį bei orientuoto į santykius su darbuotojais elgesio ir jo įtakos sekėjų ar organizacijos efektyvumui. Taip pat šios teorijos yra kritikuojamos už tai, kad taip ir nebuvo nustatytas vienas universalus lyderio poelgių rinkinys, kuris prognozuotų efektyvius lyderio veiklos rezultatus. Galiausiai, elgsenos teorijos sutelkusios dėmesį tik į lyderio elgesį ir neatsižvelgia į situacines aplinkybes, taip pat į vertybes ir motyvus, kurios dažnai yra įvairaus lyderio elgesio priežastis (Northouse, 2009; Mengel, 2008).

Apibendrinat reiktų paminėti, kad nepaisant kritikos, elgsenos teorijos suformavo naują požiūrį į lyderystės procesą, t. y., analizuojant lyderio elgesį, ir taip pat turėjo įtakos naujų lyderystės teorijų, tokių kaip charizmatinė ar transformacinė, vystymuisi.

1.3.3. Galios ir įtakos teorijos

„Įtaka – būtina lyderystės sąlyga“, teigė G. Yuklas (2013, p. 188). J. S. Rostas (2008, p. 86), atlikęs lyderystės sąvokos apibrėžimo analizę leidiniuose nuo 1940 m. iki 1980 m. nustatė, kad žodis „įtaka“ buvo dažniausiai naudojamas lyderystės termino apibrėžimuose. Galios ir įtakos lyderystės teoriją nagrinėję mokslininkai siekė susieti lyderio efektyvumą su lyderio turimomis galiomis ir tai, kaip jis tas galias panaudoja (Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 176). Tyrėjai nagrinėjo du pagrindinius dalykus:

1. lyderio galių šaltiniai ir jų priklausomybė nuo lyderio bei situacijos, kurioje lyderis veikia,
2. kokią įtaką lyderio galioms daro pavaldinių įtaka ar atsilyginimas jiems (Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 176).

Lyderio galiomis suprantamas lyderio gebėjimas daryti įtaką sekėjų nuostatoms, požiūriui ir elgsenai (Masiulis, Sudnickas, 2008; Yukl 2013). Įvairūs autoriai įvardina skirtingus lyderio galių šaltinius ir skirtingai juos grupuoja. Vieni pirmųjų lyderio galių šaltinių grupavimą pasiūlė J. Frenchas ir B. H. Ravenas (1959) (cit. pgl. Rost, 2008; Yukl, 2013), nurodę ekspertinę (angl. *expert*), bendraminčio (angl. *referent*), teisinę (angl. *legitimate*), atlygio (angl. *reward*) ir prievartinį (angl. *coercive*) galios šaltinius. G. Yuklas (2013) papildė J. Frencho ir B. H. Raveno siūlomą galių šaltinių sąrašą ir pasiūlė lyderio galių šaltinius grupuoti į asmenines galias ir pareigybines galias.

Pareigybinės galios pagal G. Yuklą (2013) yra:

- *Teisinė galia* (angl. *legitimate power*) – tai galios, susijusios su formalia lyderio užimama pozicija organizacijos hierarchijoje.
- *Atlygio galia* (angl. *reward power*) pasireiškia, kai sekėjai paklūsta lyderio pageidavimams ir siūlymams, nes taip besielgdami sulaukia naudos. Nauda ir atlygis gali būti bet kas, ką vertina kitas žmogus (pvz., pakėlimas pareigose, priedų išmokėjimas, palankus darbo įvertinimas ir pan.)
- *Prievartinė galia* (angl. *coercive power*) yra susijusi su bausmėmis, kurias lyderis gali skirti, siekdamas tikslų. Ši galia grindžiama baime, todėl sekėjas atlieka lyderio nurodymus, vengdamas neigiamų pasekmių.
- *Informacinė galia* (angl. *information power*) suteikia lyderiui prieiti prie svarbios informacijos ir valdyti šios informacijos sklaidą.
- *Ekologinė galia* (angl. *ecological power*) leidžia lyderiui daryti įtaką sekėjų elgesiui per naudojamas technologijas, fizinę darbo aplinką.

Asmeninės galios pagal G. Yuklą (2013) yra:

- *Ekspertinė galia* (angl. *expert power*) – tai įtaka, kurią daro patirtis, ypatingi gebėjimai ar ekspertinės žinios, kurias valdo lyderis. Kad ši galia būtų veiksminga, svarbu, jog sekėjai pripažintų lyderio ekspertines žinias kaip patikimą informacijos šaltinį.
- *Bendraminčio galia* (angl. *referent power*) kyla iš sekėjų noro būti maloniems lyderiui, nes jie jaučia stiprų prisirišimą, žavėjimąsi ir lojalumą lyderiui.

K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008, p. 179) iš principo pritaria G. Yuklo siūlomam lyderio galių šaltinių grupavimui, tik jie dar papildomai siūlo *politinės* galios grupę, į kurią siūlo įtraukti sprendimų priėmimo proceso valdymą, koalicijų sudarymą ir kooptavimą. K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008) bei G. Yuklas (2013) teigia, kad galimi trys lyderio įtakos darymo rezultatai:

- *Pasiaukojimas* (angl. *commitment*), kuomet sekėjai siekia įvykdyti tikslus, veikti efektyviai vien dėl vidinio pritarimo lyderiui. Dažniausiai šis rezultatas sėkmingiausias, kai reikia atlikti sudėtingas užduotis, kurioms reikalingas entuziazmas, iniciatyva ir užsispyrimas.
- *Paklusnumas* (angl. *compliance*), kai sekėjas tiesiog įvykdo lyderio nurodytas užduotis, bet neparodomas aktyvumas ar entuziazmas kaip pasiaukojimo atveju. Lyderis šiuo atveju daro įtaką sekėjo elgsenai, bet neturi įtakos sekėjo nuostatoms. Šis rezultatas naudingas kasdieninėje veikloje, kai atliekamos paprastos, rutininės užduotys.
- *Pasipriešinimas* (angl. *resistance*) pasireiškia, kai sekėjas įvairiomis formomis vengia atlikti jam pavestą užduotį (pvz., ieško priežasčių, kodėl negali atlikti užduoties, aiškina, kad tai neįmanoma, ragina

lyderį ar aukštesnius vadovus atšaukti užduotį, vilkina užduoties atlikimą ir t. t.). Nors tai blogiausia ir kartu mažiausiai pageidautina lyderystės įtakos pasekmė, tačiau kartais net gi šis rezultatas gali būti naudingas, pavyzdžiui, išvengiant klaidų.

Išanalizavęs su lyderystės įtaka susijusius mokslinius tyrimus, G. Yuklas (2013, p. 209-210) nurodė, kad lyderio įtakos rezultatai priklauso nuo eilės situacinių elementų, tokių kaip lyderio ir sekėjo santykiai, lyderio galia ir valdžia (angl. *authority*), lyderių tarpasmeninių įgūdžių, įtakos darymo tikslų, taip pat nuo sekėjų pasitikėjimo lyderiu.

G. Yuklas (2013) su kolegomis atliko seriją mokslinių tyrimų, kurių metu nagrinėjo, kokius būdus paveikti žmonėms naudoja organizacijose dirbantys lyderiai. Mokslininkų atliktų tyrimų santrauka ir pagrindinės išvados apie įtakos taktikų efektyvumą nurodytos 1 lentelėje.

1 lentelė. Įtakos darymo taktikos ir jų efektyvumas

Įtakos darymo taktika	**Apibūdinimas**	**Bendras efektyvumas**
Racionalus įtikinimas (angl. *rational persuasion*)	Lyderis naudoja loginius argumentus ir faktus, siekdamas įtikinti sekėją pasiekti nustatytų tikslų	Aukštas
Įkvepiantis įtikinimas (angl. *inspirational appeals*)	Lyderis apeliuoja į sekėjo vertybes bei idealus, siekdamas sukelti sekėjui emocinį norą įsipareigoti užduoties atlikimui	Aukštas
Konsultavimas (angl. *consultation*)	Lyderis skatina sekėją išsakyti savo pasiūlymus, prašoma jo pagalbos planuojant ar keičiant užduotis	Aukštas
Bendradarbiavimas (angl. *collaboration*)	Lyderis siūlo pateikti reikalingus išteklius ir pagalbą, jei sekėjas atliks užduotį.	Aukštas
Informavimas (angl. *apprising*)	Lyderis paaiškina sekėjui, kaip už užduoties atlikimą ar pagalbą atliekant užduotį, sekėjui bus atlyginta arba kokia bus jam nauda tolimesnėje karjeroje	Vidutinis
Meilikavimas (angl. *ingratiation*)	Iš pradžių lyderis giria sekėją arba išreiškia įsitikinimą, kad sekėjas yra pajėgus atlikti užduotį	Vidutinis
Mainai (angl. *exchange*)	Lyderis skatina sekėją, siūlo mainais savo palankumą arba parodo, kad bus atsilyginta, jei sekėjas atliks nurodytą užduotį	Vidutinis
Asmeninis įtikinimas (angl. *personal appeals*)	Lyderis prašo sekėjo atlikti užduotį apeliuodamas į draugiškumą ar asmeninį palankumą	Vidutinis
Koalicijų taktika (angl. *coalition tacktics*)	Lyderis siekia įtikinti kitus, kad sekėjas atliktų užduotį, arba prašo kitų pagalbos, siekdamas paveikti sekėją	Žemas/ Vidutinis
Teisinė taktika (angl. *legitimating tacktics*)	Lyderis nurodo sekėjui atlikti užduotį, apeliuodamas į taisykles, procedūras, sutartis ir pan.	Žemas
Spaudimas (angl. *pressure*)	Lyderis naudoja reikalavimus, grąsinimus, dažnus patikrinimus, priminimus, kad paveiktų sekėją imtis užduoties	Žemas

Sudaryta darbo autorės pagal Yukl (2013, p. 205-212)

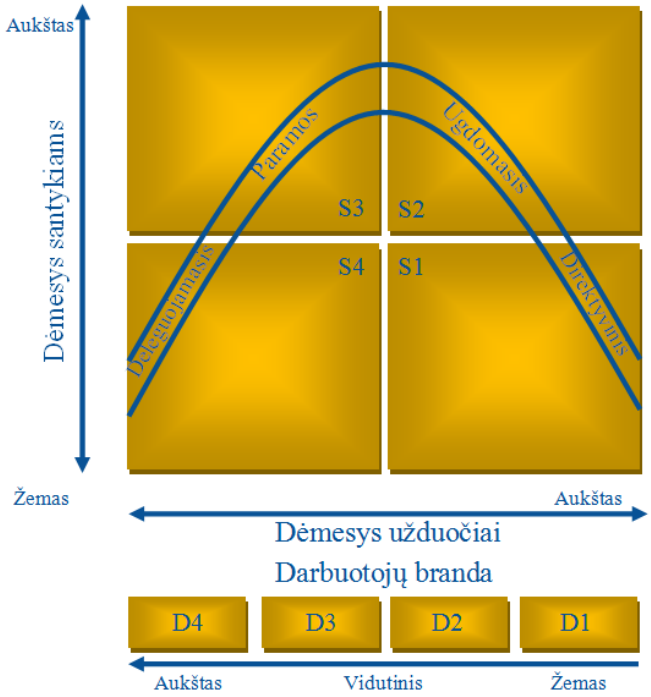
Galia ir įtaka yra skirtingos koncepcijos, tačiau sąsajos tarp skirtingų galios formų, tarp skirtingų įtakos elgsenų ir tarp įtakos rezultatų yra sudėtingos bei dar nėra gerai suprastos (Yukl, 2013, p. 218). Lyderio turima galia gali daryti įtaką lyderio pasirinkimui, kokią įtakos darymo taktiką naudoti, o tai gali pagerinti arba pabloginti lyderio efektyvumą. Kita vertus, lyderio pasirinktos įtakos taktikos gali paveikti sekėjų požiūrius ar elgseną, net jei lyderio galios nėra didelės. Įtakos rezultatai gali būti pasiaukojimas, paklusnumas arba pasipriešinimas, tačiau įtakos rezultatams dažnai daro poveikį įvairūs faktoriai, todėl nevisada ta pati naudojama įtakos taktiką ar kelių taktikų kombinacija bus vienodai sėkminga. Nagrinėjant galios ir įtakos teorijas visada reikia atsiminti, kad įtakos procesas yra dvipusis, nes jis vyksta tarp lyderio ir sekėjo, todėl lyderiui darant įtaką sekėjams visada reikia tikėtis atsako ir iš kitos pusės, t. y., sekėjai taip pat bandys paveikti lyderį.

1.3.4. Situacinės teorijos

Mokslininkams nepavykus apibrėžti baigtinio lyderiams būdingų savybių sąrašo ir aprašyti universalaus lyderio elgsenos modelio, buvo susidomėta, kaip skiriasi lyderių elgesys ir bruožai įvairiose situacijose. Taigi, apie 1970-1980 m. susiformavo situacinė lyderystės teorija. Šios teorijos atstovai aiškina lyderystės sėkmės priklausomybę nuo įvairių veiksnių: sekėjų charakteristikų, lyderio ir sekėjo santykių, lyderio įgaliojimų, užduočių pobūdžio, išorinės aplinkos poveikių ir t.t.

Viena iš labiausiai tyrinėtų situacinės lyderystės teorijų yra K. H. Blanchardo ir P. Hersey praeito amžiaus septintame dešimtmetyje sukurta *situacinės lyderystės teorija* (Gates et. al., 1976; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Yukl, 2013; Northouse, 2009). Šios teorijos esmė – lyderio darbo sėkmė priklauso nuo jo sugebėjimo teisingai įvertinti sekėjų brandos lygį ir pasirinkti tinkamą lyderystės elgesio stilių. Remiantis tuo, K. H. Blanchardas ir P. Hersey (cit. pgl. Masiulis, Sudnickas (2008)) sudarė matricą (žr. 6 pav.).

Efektyviai veikiantys lyderiai parenka tinkamą lyderystės stilių (S1 – direktyvinis (angl. *directing*), S2 – ugdomasis (angl. *coaching*), S3 – paramos (angl. *supporting*), S4 – deleguojamasis (angl. *delegating*)), atsižvelgdami į sekėjų brandą (Masiulis, Sudnickas, 2008; Northouse, 2009). Sekėjų brandos lygis (D1, D2, D3, D4) priklauso nuo dviejų parametrų: darbo brandos (žinios, darbo įgūdžiai, patirtis) ir psichologinės brandos (motyvacija, laimėjimų poreikiai, atsakomybės jausmas, noras gerai dirbti savo darbą, sugebėjimas dirbti komandoje) (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Masiulis, Sudnickas, 2008). Svarbu pastebėti, kad iš K. H. Blanchardo ir P. Hersey modelio matyti, kad nėra vieno teisingo lyderystės stiliaus, kuris tiktų visiems atvejams.



6 pav. Situacinis modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Northouse (2009); Masiulis, Sudnickas (2008); Gates et. al. (1976)

F. E. Fiedleris (cit. pgl. Northouse, 2009; cit. pgl. Robbins, 2006), atlikęs daugelio skirtingų lyderių, dirbusių skirtinguose kontekstuose analizę, sukūrė *lyderio ir grupės narių mainų teoriją* arba *aplinkybių teoriją*. Šioje teorijoje yra pateikiama sistema, leidžianti efektyviai priderinti *lyderystės stilių* prie *situacijos*. Lyderio ir grupės narių mainų teorijoje lyderystės stiliai apibūdinami kaip skatinami užduoties (lyderiai, kuriems aukščiausias prioritetas yra tikslų pasiekimas) ir skatinami santykių (lyderiai, kurie orientuoti į artimus santykius su sekėjais). Lyderystės stilių matavimui F. E. Fiedleris sukūrė mažiausiai pageidaujamo bendradarbio (angl. *LPC – least preferred coworker*) skalę. Lyderis, surinkęs aukštus įvertinimus pagal šią skalę buvo laikomas skatinamais santykių, o gavę žemus – skatinamais užduoties (Northouse, 2009; Yukl, 2013). Lyderio ir grupės narių mainų teorijoje situacijas apibūdina trys veiksniai: lyderio ir narių santykiai (grupės atmosfera, pasitikėjimo lygis, lojalumas ir sekėjų jaučiama lyderio trauka), užduoties struktūrizavimas (užduoties reikalavimų aiškumas ir jų atskleidimo laipsnis), pareigų suteikiama galia (įteisinta lyderio galia skatinti arba bausti sekėjus) (Northouse, 2009, p. 103-105). Šie trys veiksniai nulemia situacijų organizacijoje palankumą. Jei lyderio ir sekėjo santykiai geri, užduotys apibrėžtos ir didelė lyderio galia, tai laikoma palankiomis situacijomis, o jei lyderio ir sekėjo santykiai prasti, užduotys neapibrėžtos ir menka lyderio galia – tai nepalankios situacijos (Northouse, 2009, p. 105). Pasak lyderio ir narių mainų teorijos (Northouse, 2009, p. 105; Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 202), tam tikri stiliai būna efektyvūs tam tikrose situacijose (pvz., užduoties skatinamo lyderystės stiliaus vadovai bus efektyvūs tiek labai palankiose

situacijose, tiek nepalankiose, o santykių skatinamo lyderystės stiliaus vadovai bus efektyvūs vidutiniškai palankiose situacijose).

R. House'o (cit. pgl. Northouse, 2009; cit. pgl. Robbins, 2006) sukurta *kelio-tikslo teorija* pabrėžia ryšį tarp lyderio stiliaus, sekėjų savybių ir darbo aplinkos. Pagrindinė šios teorijos prielaida, kad sekėjai bus motyvuoti atlikti darbą, jei manys, kad yra pajėgūs, tikės, kad jų pastangos duos tam tikrų rezultatų ir suvoks, kad atliekamas darbas yra prasmingas, todėl lyderiui svarbiausia naudoti tokį lyderystės stilių, kuris geriausiai tenkintų sekėjų motyvacinius poreikius (Northouse, 2009, p. 115; Robbins, 2006, p. 175). Kitaip tariant, kelio-tikslo teorija siekia paaiškinti, kaip lyderiai gali padėti sekėjams pasiekti tikslą, parinkdami konkrečius elgsenos būdus, kurie labiausiai sutaptų su sekėjų poreikiais ir situacija, kurioje sekėjai dirba.

Pasak G. Yuklo (2013), situacinė, lyderio ir narių mainų bei kelio-tikslo teorijos yra ankstyvosios situacinės lyderystės teorijos. Autorius, atlikęs situacinių teorijų analizę ir kritiškai įvertinęs jų trūkumus, pasiūlė *daugelio ryšių modelį* (angl. *multiple-linkage model*). Šis modelis apibūdina kaip vadovo elgesys ir situaciniai elementai kartu veikia individualius pavaldinių ir lyderio grupės ar organizacijos veiklos atlikimo rezultatus. Modelyje įtraukti keturių tipų kintamieji: vadovo elgesys, tarpiniai kintamieji (angl. *mediating variables*) (įsipareigojimas užduočiai, gebėjimai ir rolės aiškumas, darbo organizavimo tvarka, bendradarbiavimas ir abipusis pasitikėjimas, ištekliai ir pagalba, išorinis koordinavimas), kriteriniai kintamieji (angl. *criterion variables*) ir situaciniai kintamieji (angl. *situational variables*) (pvz., formali atlygio sistema, darbo pobūdis, organizacijos atrankos ir įdarbinimo proceso efektyvumas, technologijos ir t.t.) (Yukl, 2013, p. 173). Daugelio ryšių modelyje yra aprašyti tarpiniai kintamieji ir jiems įtaką darantys situaciniai kintamieji (pvz., situaciniai kintamieji kaip formali atlygio sistema ir motyvuojančios darbo savybės daro įtaką įsipareigojimo užduočiai tarpiniam kintamajam). Teorijoje nurodoma, kad pastebėjęs tarpinių kintamųjų nepakankamumą, lyderis turi imtis trumpalaikio arba ilgalaikio poveikio veiksmų, kad tuos trūkumus pašalintų. Daugelio ryšių modelio esmė, kad lyderis gali pagerinti grupės veiklos rezultatus tiesiogiai imdamasis veiksmų ir koreguodamas tarpinių kintamųjų trūkumus ir laikui bėgant lyderis gali pagerinti grupės veiklą, imdamasis veiksmų ir padarydamas situaciją palankesnę (Yukl, 2013, p. 173-178).

Situacinės teorijos buvo pamėgtos praktikų, nes jos lengvai suprantamos ir paaiškinančios, kaip lyderiai turėtų elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Taip pat, šios teorijos pabrėžia lyderio lankstumą, t. y. teigiama, jog lyderiai turi atsižvelgti į sekėjų poreikius, užduočių specifiką bei kitus situacinius elementus ir priklausomai nuo to taikyti atitinkamą lyderystės stilių (Northouse, 2009). Dar vienas iš situacinių lyderystės teorijų privalumų, kad jos matuoja lyderio veiklos efektyvumą (Northouse, 2009).

Situacinės teorijos dažniausiai susilaukia kritikos dėl to, kad neįvertina kai kurių demografinių bruožų (pvz., išsilavinimo, patirties, amžiaus, lyties) (Northouse, 2009). Kitas įvardijamas trūkumas, kad situacinės lyderystės teorijos (ypač ankstyvosios teorijos) yra gana sudėtingos ir sunkiai patikrinamos empiriniais tyrimais (Yukl, 2013; Northouse, 2009).

Situacijų teorijos atsižvelgė į bruožų ir elgesio teorijų kritiką ir įtraukė daugiau elementų įvairiuose lyderystės modeliuose. Kelio-tikslo teorija siekia paaiškinti, kaip lyderiai turėtų padėti sekėjams siekiant tikslų. K. H. Blanchardo ir P. Hersey situacinės lyderystės teorija siūlo lyderystės stilių taikyti pagal sekėjų brandą. F. E. Fiedlerio lyderio ir narių mainų teorijoje patariama, kaip efektyviai priderinti lyderystės stilių prie situacijos. G. Yuklo daugelio ryšių modelyje atkreipiamas dėmesys į svarbiausius tarpinius ir situacinius elementus bei siūlomas lyderio elgesys, siekiant pašalinti iškilusius trukdžius ir taip pagerinant grupės veiklos rezultatus. Taigi, nors autorių modeliai yra gana skirtingi, tačiau visos situacinės lyderystės teorijos skatina lyderius būti lanksčius ir pritaikyti veiklos stilių priklausomai nuo situacijos bei sekėjų poreikių.

1.3.5. Integruotosios teorijos

Integruotosios teorijos, skirtingai nuo prieš tai aptartų lyderystės teorijų, įtraukia daugiau nei vieną lyderystės elementą. Pastarojo laikmečio tyrėjai yra linkę įtraukti du ir daugiau elementų į tą pačią studiją, tačiau, pasak G. Yuklo (2013, p. 29) vis dar mažai tyrimų, kurie įrauktų visus lyderystės elementus, t. y., bruožus, elgseną, įtakos procesus, situacinius kintamuosius ir rezultatą.

Dvidešimtojo amžiaus pabaigoje (maždaug apie 1980 m.) valdymo teorijas nagrinėjusius ir tyrusius mokslininkus sudomino emociniai ir simboliniai lyderystės aspektai. Susidomėta, kaip lyderio daroma įtaka sukelia sekėjams pasiaukojimą, o organizacijos poreikiai bei tikslai tampa aukščiau asmeninių materialinių interesų. Charizmatinės ir transformacinės lyderystės teorijos aprašo šiuos svarbius lyderystės aspektus (Yukl, 2013, p. 300). W. L. Gardneris su kolegomis (2010), atlikę mokslinio žurnalo „Leadership Quarterly“ straipsnių analizę nustatė, kad charizmatinės ir transformacinės lyderystės tema per pastaruosius dvidešimt metų yra viena iš populiariausių ir labiausiai mokslininkų nagrinėjama.

Charizmatinė ir transformacinė lyderystė daugelio autorių laikomos panašiomis ir susijusiomis bei siūloma jas laikyti kaip vieną teoriją. Tačiau yra autorių (Yukl, 2013, McLaurin, Al Amri, 2008), kurie nepaisant visų teorijų panašumų, išskiria bei aptaria keletą esminių skirtumų.

Bendrai *charizma* yra graikų kilmės žodis ir reiškia „ypatingą dievo malonę“ (Yukl, 2013, p. 300). Politikos mokslų enciklopediniame žodyne (Jankauskas et. al., 2007, p. 25) *charizmos* terminas aiškinamas

kaip „asmens psichologinės savybės arba jam priskiriamos galios, dėl kurių jam savanoriškai paklūstama, o jo valdymas laikomas teisėtu“ (Jankauskas et. al., 2007, p. 25; Yukl, 2013, p. 300).

Vienas pirmųjų mokslininkų, kuris charizmatinę lyderystę bandė paaiškinti racionaliai buvo R. J. House‘as (1977, cit. pgl. Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 206), pasiūlęs savo teoriją ir nurodęs keletą veiksnių, kurie galėtų lemti lyderio charizmatiškumą. Pagal R. J. House‘o teoriją charizmatiniai lyderiai yra asmenys, turintys stiprų valdžios poreikį, labai pasitikintys savimi bei tvirtai įsitikinę savo vertybių ir idealų teisingumu (cit. pgl. Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 206). J. A. Conger‘is ir R. N. Kanugo‘as (1987, p. 639) pasiūlė charizmatinės lyderystės teorijos pagrindu laikyti prielaidą, kad charizma yra savybinis (angl. *attributional*) fenomenas. Vėliau J. A. Conger‘is ir R. N. Kanugo‘as (1989, 1998) patikslino savo teoriją ir teigė, kad sekėjai priskiria lyderiui charizmatines savybes bendrai atsižvelgdami į lyderio elgseną, patirtį ir situacinius aspektus (cit. pgl. Yukl, 2013, p. 301). J. J. Sosikas et. al. (2011, p. 436) charizmatinę lyderystę apibūdino kaip gebėjimą įkvėpti sekėjams entuziazmą ir veiksmą per lyderio asmenines savybes, elgseną ir pavyzdines ypatybes, ypač situacijose, kai pribręstama pokyčiams. J. R. McLaurinas ir M. B. Al Amri (2008, p. 16), analizuodami charizmatinės ir transformacinės lyderystės skirtumus, padarė išvadą, kad charizma yra neapibrėžiama asmens savybė, kuri yra grindžiama emociniais lyderių ir sekėjų požiūriais, o norint suprasti charizmą ir jos poveikį sekėjams, turi būti nagrinėjamos sekėjų reakcijos ir suvokimas. Charizmatišką lyderį autoriai pasiūlė apibūdinti kaip asmenį, kuriam būdingas pasitikėjimas savimi, aiškios vizijos turėjimas, netradicinis elgesys, veikimas pokyčių aplinkoje, nors realistiškai suvokiantis aplinkos apribojimams (McLaurin, Al Amri, 2008, p. 16-17). Be charizmatiniams lyderiams būdingų savybių, P. G. Northouse‘as (2009) atkreipė dėmesį į specifinį charizmatinių lyderių elgesį. Autorius teigė, kad charizmatinis lyderis rodo įtaigų pavyzdį savo įsitikinimais ir vertybėmis bei nori, kad sekėjai šiuos įsitikinimus bei vertybes perimtų, sekėjų nuomone, yra kompetentingi, aiškiai formuluoja ideologinius tikslus, turinčius moralinę potekstę, perteikia aukštus lūkesčius sekėjams taip parodydami pasitikėjimą sekėjų gebėjimais šiuos lūkesčius pateisinti, sužadina sekėjų su užduotimi susijusius motyvus (pvz., priklausymo pojūtis, galia, savivertė) (Northouse, 2009, p. 154).

G. Yuklas (2013, p. 301-308), išnagrinėjęs charizmatinę lyderystę analizavusių ir tyrusių mokslininkų darbus, nustatė, kad tarp dažniausiai minimų charizmatinių lyderių savybių buvo pabrėžiamas stiprus galios poreikis, aukštas pasitikėjimo savimi lygis, stiprus įsitikinimas savo vertybėmis ir idealais. Autorius pastebėjo, kad dažniausiai charizmatiniai lyderiai sužavi sekėjus naujos ir patrauklios ateities vizija, kalbėdami apie ją įtaigiai, kartais pasinaudodami simboliais, šūkiais ar metaforomis, taip pat prisiimdami asmeninę riziką bei pasiaukodami dėl bendros vizijos įgyvendinimo. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005, p. 101) pabrėžia, kad bendra vizija yra „ne tik idėja, bet galinga jėga žmonių širdyse“.

Bendros vizijos turėjimas padeda formuojant bei keičiant žmonių santykius su organizacija, skatina darbuotojų riziką, eksperimentavimą, padeda įvykdyti įsipareigojimus (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 101). G. Yuklas (2013, p. 301-308) atkreipė dėmesį, kad charizmatiniam lyderiui taip pat būdinga emocinė apeliacija į sekėjų vertybes, išsiskyrimas nestandartiniu, ekstraordinariu elgesiu, optimistiškas ir entuziastiškas elgesys. Autorius išskiria šiuos pagrindinius charizmatinių lyderių įtakos procesus: asmeninė identifikacija (angl. *personal identification*), socialinė identifikacija (angl. *social identification*), emocinis užsikrėtimas (angl. *emotional contagion*) ir internalizacija (angl. *internalization*). Taigi, charizmatinė lyderystė yra veiksminga, nes ji susieja sekėjus, jų suvokimą apie save su organizacijos tapatumu.

Transformacinės lyderystės terminą pirmasis pasiūlė J. V Downtonas (1973, cit. pgl. Northouse, 2009, p. 152), atskyręs transformacinę ir transakcinę lyderystę. Tačiau kaip lyderystės teorija ji pradėjo formuotis tik po J. M. Burnso (1978) darbo apie politinius lyderius (cit. pgl. Northouse 2009, p. 152; cit. pgl. Avolio, Bass, 2004, p. 18). J. M. Burnsas transformacinę lyderystę apibrėžė kaip procesą, kuriame lyderis ir sekėjai sugeba pakilti į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį (cit. pgl. Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 209; cit. pgl. Katiliūtė et. al., 2012, p. 10). Kaip priešingybę transformaciniam lyderiui J. M. Burnsas apibūdino transakcinį lyderį, kuris motyvuoja sekėjus, apeliuodamas į jų asmeninius interesus ir poreikius (cit. pgl. Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 209).

W. G. Bennisas ir B. Nanusas (1998, p. 32-33) transformacinę lyderystę apibūdino kaip „išmintingą sugebėjimą ketinimą paversti tikrove ir jį palaikyti“. Autorių nuomone, efektyvus vadovavimas gali perkelti organizacijas iš dabartinės būklės į ateitį, išugdyti darbuotojų įsipareigojimą siekti permainų, diegti organizacijoje naujas kultūras bei strategijas (Bennis, Nanus, 1998, p. 33). W. G. Bennisas ir B. Nanusas (1998), atlikę 90 efektyvių privataus ir viešojo sektoriaus lyderių tyrimą, padarė keletą įžvalgų apie svarbiausias transformacinio lyderio savybes. Autoriai teigė, kad geriausiais vadovais taps tie, kurie sugebės nustatyti kryptis permainų laikais, pažaboti įvairovę globaliniu mastu, įkvėpti optimizmą, entuziazmą ir įsipareigojimą savo sekėjams, tapti vadovu-treneriu, kurti besimokančias organizacijas, būti vadovų vadovu, o ypač ten, kur dirbs išsilavinę darbininkai (Bennis, Nanus, 1998, p. 227-233).

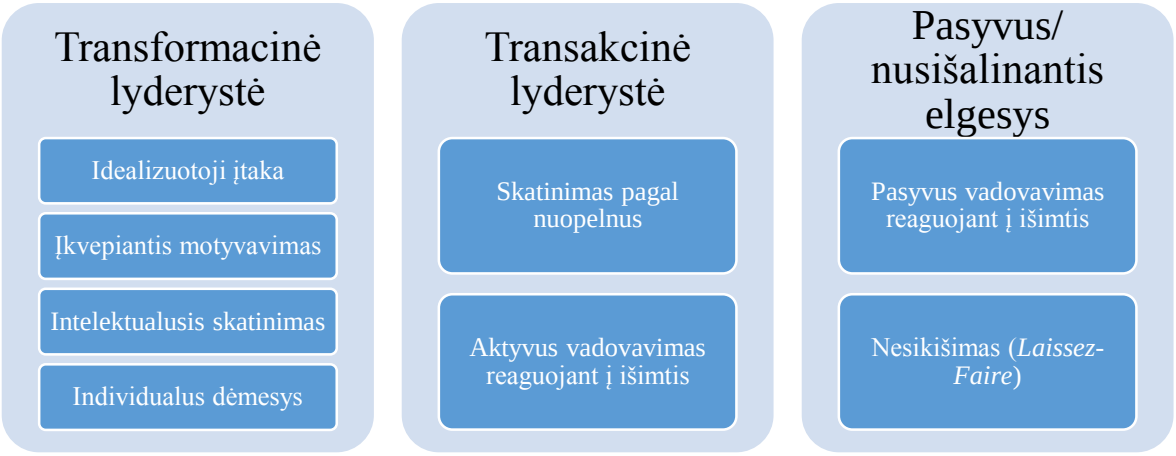
P. M. Podsakoffas su kolegomis (1996) nagrinėjo transformacinės lyderystės fenomeną. Autoriai transformacinę lyderystę suvokė kaip daugiadimensinį reiškinį, o lyderį apibūdino kaip kuriantį įsipareigojimą vizijai, vadovaujantį pavyzdžiu, skatinantį bendradarbiauti grupės narius ir problemas spręsti naujais būdais, besitikintį iš pavaldinių sulaukti geriausio rezultato, kartu besirūpinantį pavaldinių individualiais poreikiais ir jausmais. P. M. Podsakoffas su kolegomis (1996, p. 265) sukūrė transformacinės lyderystės elgesio inventorių (angl. *TLI – transformational leadership behavior inventory*), kuriame

išskiriamos šešios dimensijos, apibūdinančios transformacinę lyderystę: aiškus vizijos reiškimas (angl. *articulating a vision*), tinkamo pavyzdžio suteikimas (angl. *providing an appropriate model*), skatinimas priimti grupės tikslus (angl. *fostering the acceptance of group goals*), aukšti veiklos atlikimo lūkesčiai (angl. *high performance expectations*), individualizuota parama (angl. *providing individualized support*) ir intelektualusis skatinimas (angl. *intellectual stimulation*) Šis modelis neskirsto lyderystės stilių į skirtingus tipus, o gilinasi tik į transformacinę lyderystę ir jos raiškos lygį.

Nors nemažai mokslininkų nagrinėjo transformacinę lyderystę, tačiau nei viena kita teorijos versija nesulaukė tiek dėmesio, kiek B. M. Basso pasiūlytas variantas (Wang et. al, 2011, p. 224; Yukl, 2013, p. 312). B. M. Bassas (1985) pasiūlė platesnę ir labiau ištobulintą transformacinės lyderystės versiją, papildydamas ją emociniais elementais ir charizma, nors iš principo B. M. Basso teorija rėmėsi J. M. Burnso (1978) ir R. J. House‘o (1976) darbais (cit. pgl. Northouse, 2009, p. 155). B. M. Bassas transformacinę ir transakcinę lyderystę laiko skirtingais, tačiau tarpusavyje suderinamais procesais (Masiulis, Sudnickas, 2008; Yukl, 2013; Wang et. al, 2011). Transformacinė lyderystė skatina sekėjus jausti pasitikėjimą, žavėjimąsi, lojalumą ir pagarbą lyderiui, jie motyvuojami atlikti daugiau nei tikimasi. Lyderis transformuoja ir motyvuoja sekėjus gerindamas sekėjų konkrečių ir idealizuotų tikslų svarbos bei vertės suvokimą, ragindamas juos atsisakyti asmeninių tikslų dėl organizacijos ar komandos, skatindamas sekėjus atsižvelgti į aukštesnius poreikius (Avolio, Bass, 2004; Yukl, 2013; Northouse, 2009).

Tuo tarpu transakcinė lyderystė yra pagrįsta racionaliu uždavinių ir situacijos suvokimu (vadovas nustato pavaldinių poreikius, suformuluoja užduotis, poreikiai patenkinami, kai užduotis atliekama), tačiau jau nėra tikėtina, kad sukurs sekėjų entuziazmą ir įsipareigojimą tikslų pasiekimui (Avolio, Bass, 2004; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Katiliūtė et. al., 2012; Yukl, 2013). B. M. Basso ir B. J. Avolio (2004) teigimu, transformacinė lyderystė padidina sekėjų motyvaciją ir veiklos našumą labiau nei transakcinė lyderystė, tačiau efektyvūs lyderiai naudoja abiejų lyderystės tipų kombinaciją.

Transformacinio ir transakcinio lyderio elgesiui apibūdinti B. M. Bassas ir B. J. Avolio sukūrė modelį, kuris jau daugiau nei 20 metų aktyviai naudojamas transformacinės lyderystės tyrimuose. Tai daugelio veiksnių lyderystės klausimynas (angl. *multifactor leadership questionnaire*). Šiame klausimyne lyderio elgsena vertinama trimis aspektais: transformacinė elgsena, transakcinė elgsena ir nelyderystė (žr. 7 pav.)



7 pav. Transformacinės lyderystės modelis

Sudaryta darbo autorės remiantis Avolio, Bass (2004), Northouse (2009), Yukl (2013)

Transformacinės lyderystės veiksnius, nurodytus 7 paveiksle, B. M. Bassas ir B. J. Avolio (2004, p. 103-104) apibūdino taip:

- *Idealizuotoji įtaka* arba *charizma* (angl. *Individualized Influence*). Tai lyderiai, kuriais žavimasi, gerbiama ir pasitikima. Sekėjai susitapatina su lyderiu ir nori sekti jo pavyzdžiu. Tarp dalykų, kuriuos lyderis atlieka, kad užsitarnautų sekėjų palaikymą yra sekėjų poreikių laikymas aukščiau savo asmeninių interesų. Lyderis dalinasi rizika su sekėjais ir nuosekliai laikosi aukštų etinio elgesio standartų, principų bei vertybių.
- *Įkvepiantis motyvavimas* (angl. *Inspirational Motivation*). Šie lyderiai elgiasi taip, kad motyvuotų aplink juos supančius žmones, suteikdami prasmę ir iššūkius jų sekėjų darbui. Stiprinama individualaus ir komandinio darbo dvasia. Lyderis rodo entuziazmą ir optimizmą, patraukliai apibūdina ateities viziją, taip skatindamas sekėjus įsipareigoti organizacijai ir tapti jos bendros vizijos dalimi.
- *Intelektualusis skatinimas* (angl. *Intellectual Stimulation*). Šie lyderiai skatina sekėjus būti inovatyviais ir kūrybiškais, mesti iššūkį įsitikinimams, vertybėms, prielaidoms, ragina nauju kampu pažiūrėti į žinomas situacijas ar problemas. Lyderiai viešai nekritikuoja ir neišjuokia sekėjų už klaidas, bet skatina juos savarankiškai mąstyti, rūpestingai spręsti problemas.
- *Individualus dėmesys* (angl. *Individual Consideration*). Lyderiai veikia kaip patarėjai, ugdytojai, mentoriai, tokiu būdu padėdami sekėjams realizuoti save, ugdyti savo stipriąsias puses. Tokie lyderiai kuria tarpusavio paramos aplinką, kurioje atidžiai įsiklausoma į kiekvieno sekėjo individualius poreikius.

Esminis transakcinės lyderystės skirtumas nuo transformacinės, kad transakcinis lyderis nesuasmenina sekėjų poreikių bei nesikoncentruoja į jų asmeninį tobulėjimą. Transakcinės lyderystės veiksnius, išvardintus 7 paveiksle, B. M. Bassas ir B. J. Avolio (2004, p. 103-104) aprašė taip:

- *Skatinimas pagal nuopelnus* (angl. *Contingent Reward*). Tokie lyderiai paaiškina savo lūkesčius ir siūlo atlygį, kai tikslai bus pasiekti. Tai lyderio ir sekėjo mainų procesas, kai sekėjų pastangos išmainomos į konkretų paskatinimą. Paskatinimas paprastai skiriamas, jei sekėjas ar sekėjų grupė pasiekia laukiamą veiklos rezultatą.
- *Aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtis* (angl. *Management-by-Exception: Active*). Tokie lyderiai aiškiai nurodo veiklos atlikimo standartus, taip pat iš anksto apibrėžia nuobaudas sekėjams, jei standartų nesilaikoma ar nuo jų nukrypstama. Šis vadovavimo stilius pasižymi aktyviu veiklos rodiklių, nukrypimų nuo standarto ar klaidų stebėjimu bei registravimu, o pastebėjus nuokrypius kuo skubiau imamasi korekcinės veiklos.

Paskutinę grupę veiksnių (žr. 7 pav.) B. M. Bassas ir B. J. Avolio pavadino pasyvia/ nusišalinančia elgsena. Šio stiliaus lyderystei būdingas neigiamas poveikis siekiamiems rezultatams, t. y. priešingybė tam, ko paprastai tikimasi iš lyderio, todėl šios grupės veiksniai dar kartais vadinami nelyderystės veiksniais ir B. M. Basso ir B. J. Avolio (2004, p. 103-104) apibūdinami tokiu būdu:

- *Pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtis* (angl. *Management-by-Exception: Passive*). Šio tipo lyderiai vengia iš anksto apibūdinti susitarimus, paaiškinti lūkesčius, pateikti tikslus ar apibrėžti veiklos atlikimo standartus. Paprastai toks lyderis įsikiša tik tada, kai pažeidžiami reikalavimai ar iškyla problemos.
- *Nesikišimas* (pranc. *Laissez-Faire*). Toks lyderis neprisiima atsakomybės, vėluoja spręsti problemas, vengia priimti sprendimus, neteikia grįžtamojo ryšio ir nesistengia padėti sekėjams tenkinti jų poreikių.

Iš aptartų charizmatinės ir transformacinės lyderystės požiūrių, galima būtų išskirti pagrindinius šių teorijų privalumus. Pirma, charizmatinės ir transformacinės lyderystės teorijos buvo ir yra plačiai nagrinėjamos tiek organizacijų ar lyderių kiekybiniuose tyrimuose, tiek moksliniuose darbuose. Antra, transformacinė teorija lyderystę laiko procesu, kuris vyksta tarp sekėjų ir lyderio, t. y., lyderystė nėra tik lyderio atsakomybė, o kyla iš abiejų pusių sąveikos. Trečia, charizmatinė ir transformacinė teorijos pabrėžia, kad emociniai procesai (pvz., sekėjų poreikiai, vertybės, moralė, lyderio skatinimai atsisakyti asmeninių interesų grupės labui ir pan.) yra taip pat svarbūs kaip ir racionalūs procesai. Ketvirta, transformacinė lyderystė laikoma efektyvia lyderystės forma (Northouse, 2009; Yukl, 2013; Avolio, Bass, 2004; Beck-Tauber, 2012). Be to, charizmatinės ir transformacinės lyderystės teorijos įtraukia įvairesnį rinkinį

lyderystės elementų (pvz., bruožai, elgsena, sąveikos procesas, situacijos), kuriuos integruoja kartu ir tokiu būdu geriau paaiškina lyderystės efektyvumą.

Kaip ir kiekviena teorija, transformacinės bei charizmatinės lyderystės teorijos taip pat susilaukia kritikos. Pirmiausia, transformacinės lyderystės teorija kritikuojama dėl to, kad nėra pakankamai konceptualiai aiški, kadangi ji apima pakankamai daug elementų (pvz., vizijos kūrimą, motyvaciją, buvimą permainų atstovu, pasitikėjimo kūrimą, globojimą ir t.t.) (Northouse, 2009; Yukl, 2013; Beck-Tauber, 2012). Dar vienu transformacinės lyderystės teorijos trūkumu įvardinama tai, kad teorija lyderystę laiko asmeniniu bruožu, o ne elgsena. Tiesa, nemažai mokslininkų, ypač tų, kurie aktyviai plėtoja transformacinę teoriją (Avolio, Bass, House), atkerta, kad transformacinė teorija nagrinėja lyderių elgesį su sekėjais, o ne asmenines lyderių savybes. Galiausiai, transformacinė lyderystė kritikuojama už tai, kad lyderis gali piktnaudžiauti valdžia, nes lyderiui rūpi keisti sekėjų vertybes, skatinti sekti sekėjo vizija (Yukl, 2013). Taigi čia iškyla tokie klausimai, kas gali nuspręsti, ar lyderio siūloma nauja vizija gera, tinkama, ar lyderio siūlomos vertybės yra geresnės nei bendrai priimtos žmogiškosios ir pan.

Nepaisant kritikos, charizmatinės ir transformacinės lyderystės teorijos pateikė naujų įžvalgų dėl sėkmingos ir nesėkmingos lyderystės. Šios teorijos analizuoja lyderio ir sekėjų tarpusavio sąveiką ir tapo per pastaruosius dvidešimt penkerius metus viena iš labiausiai mokslininkus dominančių lyderystės teorijų. Sekančiame skyriuje pateikiama trumpa transformacinės lyderystės mokslinių tyrimų apžvalga.

1.4. Transformacinės lyderystės tyrimų Lietuvoje ir užsienyje apžvalga

Transformacinės lyderystės moksliniai tyrimai yra viena iš populiariausių užsienio mokslinių tyrimų sričių per pastaruosius du dešimtmečius. Daugelyje mokslinių studijų buvo tiriama, kaip charizmatinė ir transformacinė lyderystė yra susijusi su lyderystės efektyvumu, pavaldinių pasitenkinimu, motyvacija, veiklos atlikimu.

Transformacinės lyderystės tyrimams buvo sukurtas ne vienas tyrimo instrumentas. Visgi B. M. Basso ir B. J. Avolio sukurtas *daugelio veiksnių lyderystės klausimynas* (toliau – DVLK) (angl. *MLQ© – Multifactor Leadership Questionnaire*) arba modifikuota jo versija buvo naudojamas daugelyje transformacinės lyderystės teorijų (Yukl, 2013, p. 315). Pasak B. M. Basso ir B. J. Avolio (2004, p. 14) per pastaruosius 25 metus įvairios DVLK formos buvo panaudotos daugiau nei 30 šalių moksliniuose tyrimuose ir įvairiuose sektoriuose: kariuomenėje, viešajame sektoriuje, mokymo, gydymo įstaigose, gamybinėse, aukštųjų technologijų, religinėse organizacijose.

Be B. M. Basso ir B. J. Avolio DVLK, taip pat žinomi kiti transformacinės lyderystės tyrimo instrumentai. Tai S. A. Carlesso ir kitų (2000) sukurta septynių teiginių bendroji transformacinio vadovavimo skalė (angl. *GTL – Global Transformational Leadership scale*), J. Kouzeso ir B. Posnerio (1988) sukurtas vadovavimo praktikų inventorius (angl. *LPI – Leadership Practices Inventory*), P. M. Podsakoffo ir kolegų (1990) parengtas transformacinio vadovavimo elgesio inventorius (angl. *TLI – Transformational Leadership Behavior Inventory*), G. Larssono sukurtas plėtojamosios lyderystės klausimynas (angl. *DLQ – Developmental Leadership Questionnaire*) (cit. pgl. Endriulaitienė, Stelmokienė, 2009; Smaliukienė, 2010).

Lietuvoje atliktų transformacinės lyderystės tyrimų nėra daug. 2 lentelėje pateikta trumpa jų apžvalga, nurodant tyrimą atlikusį autorių ir nagrinėtą temą.

2 lentelė. Lietuvoje atlikti transformacinės lyderystės tyrimai

Tyrimą atlikę mokslininkai	**Tyrimo kryptis**
A. Endriulaitienė, G. Genevičiūtė-Janonienė (2012)	Nagrinėtos transformacinės lyderystės ir etinio organizacijos klimato sąsajos ir nustatyta, kad jei vadovui yra būdingesnis transformacinis vadovavimo stilius, organizacijoje labiau vyrauja globos, taisyklių ir kodeksų arba efektyvumo etinis klimatas. Taip pat transformacinis vadovavimas tiek tiesiogiai, tiek per tarpinį kintamąjį – globos klimatą, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.
J. Navickaitė (2012, 2013); J. Navickaitė, B. Janiūnaitė (2012)	Nagrinėta transformacinės lyderystės raiška mokyklų vadovų veikloje, tirta, kokią įtaką transformacinė lyderystė turi įgyvendinat pokyčius mokyklose bei kokios kliūtys trukdo reikštis mokyklos vadovų lyderystei, įgyvendinat pokyčius mokyklose. Tyrimų metu nustatyta, kad mokyklos vadovų lyderystė yra būtina efektyvaus šiuolaikinės mokyklos valdymo prielaida. Taip pat pastebėta, kad mokyklos vadovai tiek savo kasdieninėje veikloje, tiek diegdami pokyčius gali veikti kaip transformaciniai lyderiai, tačiau jų lyderystės raiška susiduria su tam tikrais vidiniais (pvz., mokytojų asmeninės neigiamos nuostatos, nepagrįstos tėvų baimės) ir išoriniais (pvz., nesidomėjimas mokykloje vykstančiu pokyčiu, išorinės mokyklos aplinkos nepalankumas pokyčiui) barjerais.
L. Gustainienė et. al. (2012)	Analizuota, kaip penkių faktorių sveikatingumo modelis siejasi su organizaciniais veiksniais: tarpasmeniniais konfliktais, organizaciniais trikdžiais, dideliu darbo krūviu, darbo ir šeimos konfliktu ir sprendimų priėmimo laisve, psichologinėmis darbo charakteristikomis, taip pat su transformaciniu vadovavimu ir suvokiamu organizacijos palaikymu. Vienas iš tyrimo rezultatų parodė, kad aukštesni transformacinio vadovavimo stiliaus rodikliai siejosi su didesniais bendrojo sveikatingumo, Kūrybinio aš, Socialinio aš rodikliais.
A. Endriulaitienė, A. Stelmokienė (2009)	Patvirtinti bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometrinių rodiklių patikimumas bei validumas.

Tyrimą atlikę mokslininkai	Tyrimo kryptis
L. Liukinevičienė, L. Norkutė (2011)	Tirta transakcinės ir transformacinės lyderystės raiška Šiaulių miesto savivaldybės taryboje ir analizuota sąsają tarp lyderystės ir tarybos veiklos efektyvumo. Nustatyta, kad Šiaulių miesto tarybos nariams būdingi abiejų lyderystės tipų (transakcinės ir transformacinės) bruožai, tačiau stipriau išreikštos transakcinės savybės, kas leidžia charakterizuoti gerą administravimą. Tyrimas taip pat parodė, kad Šiaulių savivaldybės taryboje dirbantys lyderiai gali veikti ir efektyviau.
R. Smaliukienė (2010)	Parengtos ir išbandytos lyderystės raiškos Lietuvos viešojo administravimo institucijose tyrimo priemonės

Sudaryta darbo autorės pagal Navickaitė (2012, 2013); Navickaitė, Janiūnaitė (2012); Gustainienė et. al. (2012); Endriulaitienė, Genevičiūtė-Janonienė (2012); Liukinevičienė, Norkutė (2011); Smaliukienė (2010); Endriulaitienė, Stelmokienė (2009)

Priešingai nei Lietuvoje, užsienyje yra atlikta daugybė mokslinių tyrimų, kuriuose buvo tiriama transformacinės lyderystės raiška, jos sąsajos su veiklos efektyvumu, darbuotojų kūrybiškumu, nagrinėjami lyčių skirtumai ir t.t. (Yukl, 2013; Gardner et. al., 2010). Kadangi atliktų tyrimų yra labai daug, tai 3 lentelėje pateikiamos tik populiariausios ir šiam magistro darbui aktualiausios transformacinės lyderystės tyrimų apžvalgos.

3 lentelė. Užsienio mokslininkų atlikti transformacinės lyderystės tyrimai

Tyrimą atlikę mokslininkai	Tyrimo kryptis
Sąsajos tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo bei inovatyvumo	
A. Engelen, et. al. (2014)	Kiekvienas transformacinio lyderio elgesys skatina orientaciją į inovacijas, tačiau įtakos intensyvumas skiriasi. Elgesys, kuris turi stipriausią poveikį darbuotojų orientacijai į inovacijas yra aiškiai reiškiama vizija. Taip yra greičiausiai todėl, kad orientacija į inovacijas vystoma geriausiai, kai darbuotojai dalinasi aiškia vizija ir priima organizacijos tikslus kaip savo, tai juos motyvuoja būti kūrybingus ir sunkiai dirbti, kad tikslai būtų pasiekti.
D. Herrmann, J. Felfe (2013)	Nustatyta, kad transformacinė lyderystė lėmė didesnį kūrybiškumo lygį nei transakcinė lyderystė. Transformacinės lyderystės poveikis užduočių naujumui stipresnis buvo tada, kai užduočiai buvo reikalingas aukštas naujumo lygis (angl. *high task novelty condition*).
S. A. Eisenbeiß, S. Boerner (2010)	Tyrimų ir plėtros (angl. *research & development, R&D*) komandose, esant vidutinei transformacinės lyderystės raiškai, darbuotojų inovatyvumas mažėja. Aukštas inovatyvumo laipsnis pastebėtas esant žemai ir aukštai transformacinės lyderystės raiškai, t. y. „U“ formos sąsaja būdinga tarp transformacinės lyderystės ir R&D komandų inovatyvumo.
Sąsajos tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų veiklos efektyvumo rodiklių	
N.-W. Chi, J.-C. Huang (2014)	Transformacinė lyderystė pozityviai susijusi su pozityviais grupės tikslais, o transformaciniai lyderiai gali pagerinti teigiamą komandų patirtį keisdami kolektyvinį požiūrį į tam tikrus tikslus.
B. J. Hoffman et. al. (2011)	Transformacinės lyderystės efektas grupės efektyvumui priklauso nuo sekėjų vertybių suderinamumo su organizacija, o ne nuo lyderio asmeninių savybių

Tyrimą atlikę mokslininkai	Tyrimo kryptis
G. Wang et. al. (2011)	Transformacinė lyderystė yra teigiamai susijusi su veiklos rezultatais su visais kriterijais ir visuose analizės lygiuose. Taip pat nustatyta, kad transformaciniai lyderiai skatina ne tik individualius sekėjus, bet ir jų komandas ar organizacijas siekti aukštesnių veiklos rezultatų.
Sąsajos tarp transformacinės lyderystės, emocinio intelekto ir lyties	
E. Lopez-Zafra et. al. (2012)	Transformacinę lyderystę prognozuojantis veiksnys yra emocinis intelektas, nepriklausomai nuo lyties. Moterims būdingesnis transakcinis vadovavimo stilius, nes jos surenka aukštesnius balus „įvertinimo pagal nuopelnus“ klausimų grupėje lyginant su vyrais.
E. Van Genderen (2012)	Atlikus tyrimą Rusijoje autoriai nenustatė svarbaus (angl. *significant*) ryšio tarp transformacinės lyderystės ir emocinio intelekto (priešingai rezultatai atliktiems tyrimams JAV). Taip pat nenustatyta sąsajų tarp emocinio intelekto ir lyties.
R. Ayman et. al. (2009)	Nei lyderio, nei pavaldinių lytis nebuvo tiesiogiai susijusi su transformacine lyderyste. Tačiau moterų sprendimas taikyti transformacinį lyderystės stilių buvo stipriai veikiamas pavaldinių lyties. Vyrai-pavaldiniai vadovę-moterį, kuri turi stipriai išreikštą transformacinės lyderystės stilių, vertino labiau neigiamai lyginant su moterimis-pavaldinėmis
B. M. Bass, B. J. Avolio (2004); A. H. Eagly et. al. (2003)	Moterims labiau būdingas transformacinis lyderystės stilius nei vyrams

Sudaryta darbo autorės pagal Engelen, et. al. (2014); Herrmann, Felfe (2013); Eisenbeiß, Boerner (2010); Chi, Huang (2014); Hoffman et. al. (2011); Wang et. al. (2011); Lopez-Zafra et. al. (2012); Van Genderen (2012); Ayman et. al. (2009); Bass, Avolio (2004); Eagly et. al. (2003)

Iš aptartų transformacinės lyderystės tyrimų matyti, kad Lietuvoje šios lyderystės stiliaus moksliniais tyrimais dar tik pradedama susidomėti. Daugiausia tiriama transformacinės lyderystės raiška įvairiose viešojo valdymo institucijose (mokyklose, savivaldybėje). Tuo tarpu užsienio šalių mokslininkai aktyviai domisi ir tyrinėja transformacinės lyderystės fenomeną, tikrina šio lyderystės stiliaus sąsają su kitais elementais (kūrybiškumu, inovatyvumu, veiklos efektyvumu, nagrinėjamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir lyties, kultūrinių ypatybių ir pan.).

2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus teorinių šaltinių analizę buvo nuspręsta atlikti transformacinės lyderystės stiliaus tyrimą 1ClickFactory organizacijoje. Šis lyderystės stiliaus tyrimas buvo pasirinktas dėl keleto priežasčių:

1. Transformacinė lyderystė laikoma efektyvia lyderystės forma (Northouse, 2009; Yukl, 2013; Avolio, Bass, 2004; Beck-Tauber, 2012).
2. Transformacinės lyderystės teorija įtraukia įvairesnį rinkinį lyderystės elementų (bruožai, elgsena, sąveikos procesas, situacijos), kuriuos integruoja kartu ir tokiu būdu pateikia platesnį lyderystės vaizdą (Northouse, 2009).
3. Tai vienas iš naujausių ir plačiausiai tiriamų lyderystės stilių, todėl gautus tyrimo rezultatus bus lengva palyginti su kitų autorių rezultatais.

Tyrimo tikslas. Ištirti transformacinės lyderystės raiškos rodiklius 1ClickFactory organizacijoje ir įvertinti transformacinės lyderystės veiksnių svarbą organizacijos darbuotojams.

Tyrimo tikslams pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Nustatyti 1ClickFactory organizacijos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos rodiklius vadovų savęs vertinimo ir darbuotojų įvertinimo aspektais.
2. Palyginti 1ClickFactory vadovų savęs vertinimo ir darbuotojų įvertinimo transformacinės lyderystės veiksnių raiškos rodiklius.
3. Ištirti, kurie iš transformacinės lyderystės veiksnių yra svarbiausi organizacijos vadovams ir darbuotojams.
4. Pateikti reikšmingiausius tyrimo rezultatus.
5. Suformuluoti rekomendacijas tiriamos organizacijos vadovams.

Tyrimo objektu pasirinkta tarptautinė informacinių technologijų įmonė UAB „1ClickFactory“ ir jos dukterinė įmonė UAB „1ClickFactory WebServices“ (toliau abi kartu vadinamos – 1ClickFactory), kurios centrinė būstinė įsikūrusi Lietuvoje. Tyrime dalyvauja 38 1ClickFactory įmonės darbuotojai ir 5 1ClickFactory WebServices darbuotojai, kurioje. Taigi iš viso 43 darbuotojai. 1ClickFactory turi aiškiai įvardinusi organizacijos vertybes, kuriomis vadovaujasi ir skatina vadovautis darbuotojus palaikant ryšį su vidiniais ir išoriniais klientais. 1ClickFactory įmonė sudaryta iš įvairių skyrių, kuriuose dirba įvairios srities specialistai, dauguma – programuotojai. Kiekvienam skyriui vadovauja skyriaus vadovas. Didesni skyriai turi grupės vadovus (angl. *team leaders*)

Tyrimo metodika. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas. Sudarytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Anketinė apklausa yra plačiai paplitęs, moksliškai pagrįstas ir patikimas duomenų rinkimo metodas, dažnai naudojamas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 10-11). Anketinė apklausa yra tinkamas būdas pasiekti tyrimo tikslą, nes anketą sudaro klausimai su iš anksto suformuluotais atsakymais, visi respondentai atsako į tuos pačius klausimus ir pagal tas pačias instrukcijas. Taip pat šis metodas leidžia aprašyti daugelį atvejų pagal tuos pačius požymius, daryti palyginimus, nagrinėti socialinių grupių ypatumus, nustatyti ryšių tarp tiriamo reiškinio požymio buvimą ar nebuvimą (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Taigi, prieš rengiant tyrimą klausimai buvo sudaryti taip, kad būtų lengvai apdorojami ir padėtų atlikti sėkmingą tyrimą.

Rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudotas *SPSS 17.0* statistinių duomenų apdorojimo programinis paketas ir *Microsoft Excel* programa. Iliustracijų rengimui naudota *Microsoft Excel* programa. Tyrimo uždaviniams pasiekti naudoti skirtingi statistinės analizės metodai:

- Vadovų transformacinės lyderystės stiliaus nustatymui naudojama aprašomoji statistika, skaičiuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą (atsakymų dažnis procentine išraiška) ir respondentų vertinimo vidurkį.
- Transformacinės lyderystės veiksnių svarbos nustatymui naudojama aprašomoji statistika, skaičiuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą (atsakymų dažnis procentine išraiška) ir palyginant darbuotojų bei vadovų atsakymų rezultatus.
- Ryšiai tarp darbuotojų transformacinės lyderystės vertinimų ir lyties, skyriaus bei amžiaus grupių tikrinami, skaičiuojant *Pearson Chi-Square* koeficientą.
- Demografiniai duomenys. Taikoma aprašomoji statistika (atsakymų dažniai): respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių.

Pasirengimas tyrimui ir tyrimo eiga. Tyrimą sudarė dvi anketos – lyderio ir darbuotojo klausimynas. Vadovų anketos tiriamieji buvo atrinkti tiksliniu būdu, nes iš įmonės, turinčios 9 aukščiausiojo lygio vadovus buvo apklausti 4, t. y. tik tiek, kurie turi ne mažiau kaip 3 pavaldinius. Toks vadovų atrankos būdas pasirinktas siekiant apsaugoti darbuotojų pateiktos informacijos anonimiškumą ir atsižvelgiant į B. M. Basso ir B. J. Avolio (2004) rekomendacijas.

Generalinę darbuotojų aibę sudarė 39 organizacijos darbuotojai. Į šią aibę neįskaičiuoti 4 vadovai, kurie pildė vadovo anketą, taip pat tyrime nedalyvavo bandomojo periodo nepraėję darbuotojai. Šis apribojimas buvo atliktas siekiant tikslesnių tyrimo rezultatų, nes mažiau nei tris mėnesius dirbantys žmonės dar nepajėgūs įvertinti vadovo lyderystės stiliaus.

Darbuotojų anketą pildžiusiųjų imtis nustatyta remiantis Paniotto formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia n – imties dydis; Δ – imties paklaidos dydis (=0,05); N – generalinis visumos dydis.

Taigi apskaičiavus gaunamas rezultatas:

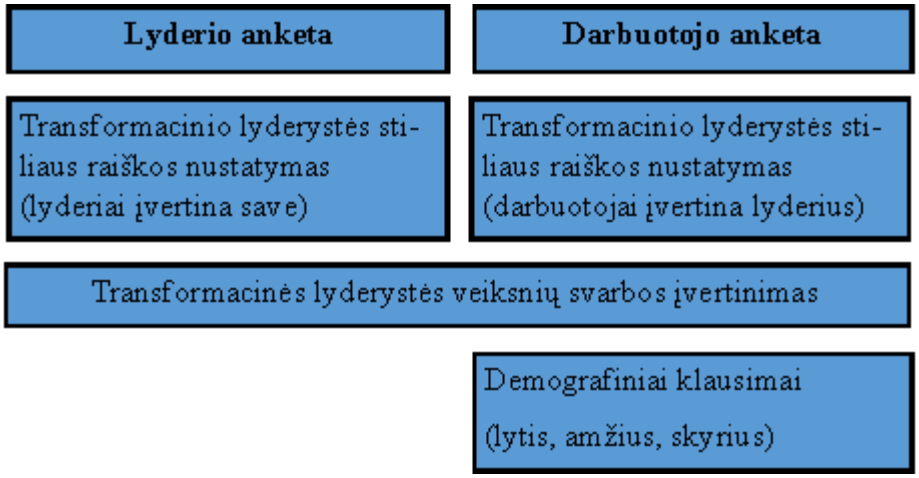
$$35 = \frac{1}{0{,}05^2 + \frac{1}{39}}$$

Vadinasi, tinkama imtis yra 35 respondentai. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad anketą užpildė 35 darbuotojai, taigi tyrimo imtis yra reprezentatyvi.

Tyrimas atliktas įmonėje darbo metu vidinio elektroninio pašto pagalba siunčiant žinutę ir prašant užpildyti internetinę anketą adresu www.apklausa.lt. Anketos klausimai buvo paskelbti 2014 m. spalio 28 d. Prieiga prie anketos buvo apribota 2014 m. spalio 30 d. Anketos aktyvavimo metu prieiga buvo privati ir užpildyti apklausą galėjo tik darbuotojai gavę nuorodą. Uždarius prieigą tyrimo duomenys buvo eksportuoti į *SPSS 17.0* programą ir apdorojami.

Ruošiantis ir atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Prieš atliekant tyrimą, pirmiausia, iš 1ClickFactory generalinio direktoriaus buvo gautas leidimas atlikti tyrimą organizacijoje. Tiriamieji dalyvavo savanoriškai, buvo užtikrintas gautos informacijos anonimiškumas, anketoje nebuvo įtraukti klausimai, kurie žemintų tiriamųjų orumą, kurstytų nesantaiką ar kitaip sukeltų žalą tiriamiesiems.

Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas. Tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams atlikti nuspręsta naudotis B. M. Basso ir B. J. Avolio (2004) sudarytu daugelio veiksnių lyderystės klausimynu (angl. *Multifactor Leadership Quiestionaire, MLQ©*), kuriuo matuojama transformacinio lyderystės stiliaus raiška, ir autorės sudaryta anketa, kuria matuojama transformacinės lyderystės stiliaus veiksnių svarba, tiriamos organizacijos vadovams ir darbuotojams. Anketos principinė schema pavaizduota 8 paveiksle.



8 pav. Tyrimo instrumento struktūra

Sudaryta darbo autorės

Taigi, tyrimo anketos (žr. 1 ir 2 priedai) sudarytos remiantis iškeltais uždaviniais ir pagal tai suformuojant du pagrindinius klausimų blokus, padėsiančius atsakyti į rūpimus klausimus. Pirmoji anketos dalis, kurioje tiriama transformacinės lyderystės stiliaus raiška 1ClickFactory organizacijoje, buvo sudaryta iš B. J. Avolio ir B. M. Basso daugelio veiksnių lyderystės klausimyno, panaudojant 20 klausimų, kurie apibūdina transformacinės lyderystės stilių (pilną klausimyną sudaro 45 klausimai). Antrosios dalies klausimai sukurti, remiantis P. G. Northouseʻo, G. Yuklo, B. J. Avolio, B. M. Basso, D. Beck-Tauber, J. R. McLaurino, M. B. Al Amri, W. G. Benniso, B. Nanuso, P. M. Podsakoffo teiginiais apie transformacinės lyderystės stilių, taip pat atsižvelgiant į B. J. Avolio ir B. M. Basso sudaryto daugelio veiksnių klausimyno struktūrą, t. y. klausimai grupuojami pagal penkis transformacinės lyderystės veiksnius (žr. 4 lentelė). Antroje klausimyno dalyje siekiama išsiaiškinti, kurie transformacinės lyderystės veiksniai yra svarbiausi 1ClickFactory darbuotojams ir vadovams, t. y., siekiama palyginti, ar faktinis 1ClickFactory vadovų elgesys atitinka darbuotojų lūkesčius.

4 lentelė. Vadovo ir darbuotojo anketų klausimų grupės

Transformacinės lyderystės veiksnių grupės	**Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas (teiginių nr.)**	**Transformacinės lyderystės veiksnių svarbos įvertinimas (teiginių nr.)**
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes)	5, 9, 11, 13	25, 29, 31, 33
Idealizuotoji įtaka (vertinant elgesį)	2, 7, 12, 19	22, 27, 32, 39
Įkvepiantis motyvavimas	4, 6, 14, 20	24, 26, 34, 40

Transformacinės lyderystės veiksnių grupės	Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas (teiginių nr.)	Transformacinės lyderystės veiksnių svarbos įvertinimas (teiginių nr.)
Intelektualusis skatinimas	1, 3, 16, 18	21, 23, 36, 38
Individualusis dėmesys	8, 10, 15, 17	28, 30, 35, 37

Sudaryta darbo autorės

Anketose naudojamos keturios klausimų skalės, kurios padeda sugrupuoti gautus duomenis ir pateikti aiškų tyrimo rezultatą:

- *Nominalinė skalė*, kuri naudojama demografinių duomenų, apie respondentus, gavimui. Ši skalė naudojama, klausiant apie respondentų lytį ir vertinamo vadovo skyrių. Lytis parodo tendenciją, koks yra atsakiusiųjų skirtumas lyties atžvilgiu. Kadangi tam tikruose padaliniuose dirba tik viena arba dvi moterys, tai siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, tiriamieji gali lyties nenurodyti.
- *Intervalinė skalė*, kuri naudojama demografinių duomenų, apie respondentus, gavimui. Tyrime įvertinama darbuotojo. Intervalinėje skalėje pasirinktas 10 metų intervalas. Pirmasis iki 25 metų, toliau nuo 25 iki 34 metų, nuo 35 iki 44 metų, nuo 45 ir 54 metų, daugiau nei 55 metai.
- *Verbalinių dažnių skalė* naudojama transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymai. Vadovai ir darbuotojai turi įvertinti lyderio elgsenos dažnumą, pasirinkdami atsakymo variantus nuo „niekada“ iki „dažnai arba visada“.
- *Likerto skalė* naudojama transformacinės lyderystės veiksnių svarbos nustatymui. Vadovai ir darbuotojai turi įvertinti transformacinės lyderystės veiksnių svarbą, pasirinkdami atsakymo variantus nuo „visiškai nesvarbu“ iki „labai svarbu“.

Empiriniame tyrime naudoto klausimyno patikimumui įvertinti buvo apskaičiuotas *Kronbacho α* (angl. *Cronbach alpha*) koeficientas (žr. 5 lentelė). Remiantis 5 lentelėje pateiktais duomenimis, matome, kad visų skalių patikimumas yra pakankamas (Cronbach $\alpha > 0,5$) (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Tai rodo, kad sudarytos skalės yra pakankamai patikimos ir matuoja tai, kam jos yra sukurtos matuoti.

5 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas

Skalės pavadinimas	Kronbacho α koeficientas
Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas	
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes ir elgesį)	0,777
Įkvepiantis motyvavimas	0,760
Intelektualusis skatinimas	0,764
Individualusis dėmesys	0,840

Skalės pavadinimas	Kronbacho α koeficientas
Transformacinės lyderystės veiksnių svarbos įvertinimas	
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes ir elgesį)	0,654
Įkvepiantis motyvavimas	0,588
Intelektualusis skatinimas	0,605
Individualusis dėmesys	0,597

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS 17.0 programa gautus rezultatus

Analizuojant transformacinės lyderystės veiksnių tyrimo rezultatus naudojami šie trumpiniai:

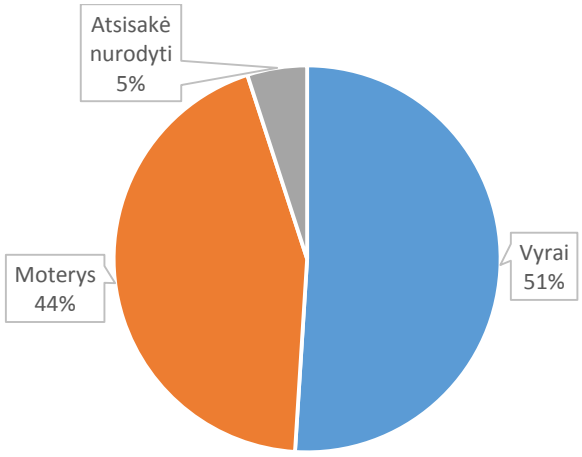
- IĮ (S) – idealizuotoji įtaka, vertinant asmenines savybes,
- IĮ (E) – idealizuotoji įtaka, vertinant elgesį,
- IĮ – idealizuotoji įtaka (įtraukiant asmenines savybes ir elgesį, t. y. abu apjungiami veiksniai),
- ĮM – įkvepiantis motyvavimas,
- IS – intelektualusis skatinimas,
- ID – individualusis dėmesys.

3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS TYRIMO REZULTATŲ APŽVALGA

Šioje magistro darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė. Duomenų ir sociologinių įžvalgų pateikimas suskirstytas į kelias dalis. Pirmiausia, apžvelgiamos respondentų demografinės charakteristikos, vėliau analizuojama 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės stiliaus raiška, palyginami darbuotojų ir vadovų vertinimai. Kituose poskyriuose siekiama išsiaiškinti, kokius transformacinės lyderystės veiksnius 1ClickFactory vadovai ir darbuotojai įvardino kaip svarbiausius, analizuojama rezultatų sąryšiai priklausomai nuo lyties, amžiaus ir užimamos pozicijos organizacijos hierarchinėje struktūroje.

3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Šiame tyrime dalyvavo 44% moterų ir 51% vyrų, du respondentai (arba 5%) atsisakė nurodyti savo lytį (žr. 9 pav.). Šis skaičius beveik proporcingai atitinka 1ClickFactory darbuotojų pasiskirstymą įmonėje (tyrimo atlikimo metu organizacijoje dirbo 42% moterų ir 58% vyrų). Iš šių rezultatų galime teigti, kad analizės metu gauti duomenys, šiek didesne dalimi pavaizduoja vyrų nuomonę.

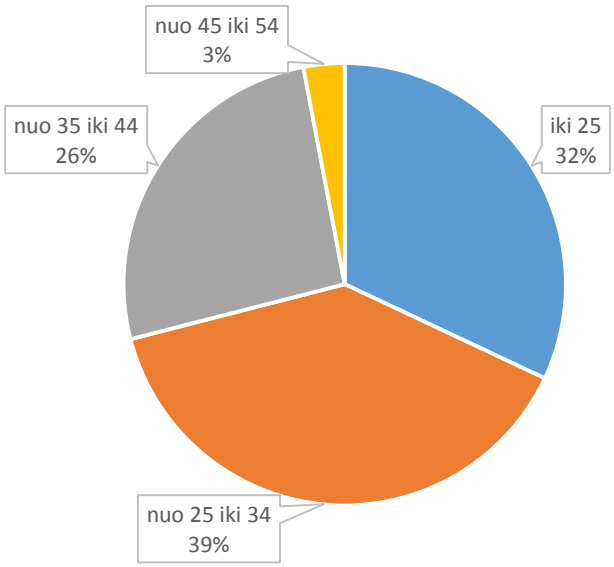


9 pav. Visų respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Sudaryta darbo autorės

Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes nustatyta, kad daugiausia tyrime dalyvavo 25-34 metų amžiaus respondentų (39%) ir tiriamųjų iki 25 metų amžiaus, kurie sudarė 32% visų apklaustųjų (žr. 10 pav.). Taigi bendrai respondentai iki 34 metų sudarė du trečdalius (arba 71%) visų

apklaustųjų. Respondentai nuo 35 iki 54 metų sudarė likusius 29% tiriamųjų. Vadinasi, didžioji dalis atsakiusiųjų yra jauni (iki 34 metų) žmonės.



10 pav. Visų respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Sudaryta darbo autorės

Reiktų pastebėti, kad lyderio anketą pildė 4 vadovai, iš kurių 3 vyrai ir visi respondentai yra vyresni nei 35 metų.

3.2. Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas: lyderių savęs įvertinimas

Pirmojoje klausimyno dalyje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip intensyviai 1ClickFactory vadovai taiko transformacinės lyderystės stilių ir palyginti vadovų savęs įvertinimo rezultatus su darbuotojų vertinimais bei su B. J. Avolio, B. M. Basso atliktų tyrimų Europoje normatyviniais rodikliais.

Transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai apskaičiuojami taikant aritmetinio vidurkio formules kiekvienam veiksniui, pavyzdžiui, skaičiuojant įkvepiančio motyvavimo veiksnio rodiklį susumuojamos visų teiginių apie įkvepiantį motyvavimą atsakymų reikšmės ir padalinama iš bendro atsakymų skaičiaus. Siekiant atsakymus palyginti su B. J. Avolio, B. M. Basso atliktų tyrimų Europoje normatyviniais rodikliais, naudojama skalė nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia atsakymą „niekada“ ir 4 reiškia atsakymą „dažnai arba visada“.

B. J. Avolio ir B. M. Basso sukurto daugelio veiksnių lyderystės klausimyno autorių teisės yra saugomos. Autorių leidimu, magistro darbe gali būti pateikiami daugiausia 5 pavyzdiniai teiginiai. Taigi,

aptariant tyrimo rezultatus, bus naudojamos nuorodos į teiginių numerius ir trumpai apibūdinama, kas jais buvo siekiama ištirti.

Apibendrinus lyderių anketų rezultatus sudaryta 6 lentelė, kurioje apskaičiuoti bendri 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimų vidurkiai.

6 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimų vidurkiai

Transformacinės lyderystės veiksniai	**Teiginiai ir jų įvertinimo vidurkiai**				**Bendri veiksnių vidurkiai**
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes)	5	9	11	13	**3,06**
	2,75	3,25	3,50	2,75	
Idealizuotoji įtaka (vertinant elgesį)	2	7	12	19	**2,75**
	2,50	2,50	3,50	2,50	
Įkvepiantis motyvavimas	4	6	14	20	**3,06**
	3,25	3,00	3,00	3,00	
Intelektualusis skatinimas	1	3	16	18	**3,13**
	2,75	3,00	3,50	3,25	
Individualusis dėmesys	8	10	15	17	**3,31**
	3,00	3,50	3,75	3,00	
Bendras visų veiksnių vidurkis					**3,06**

Sudaryta darbo autorės (skalės reikšmės nuo 0 iki 4)

Iš 6 lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad 1ClickFactory vadovų nuomone, jie gana dažnai taiko transformacinės lyderystės stilių, kadangi bendras visų transformacinės lyderystės veiksnių vidurkis yra 3,06 ir vertinimo skalėje nuo 0 iki 4 tai atitinka atsakymą „gana dažnai“. Tai reiškia, kad tiriamos organizacijos vadovai rūpinasi savo sekėjų veiklos gerinimu, nevengia motyvuoti ir tokiu būdu siekia išnaudoti darbuotojų darbinį potencialą bei galimybes.

Analizuojant atskiras transformacinės lyderystės veiksnių grupes matyti, kad 1ClickFactory vadovai aktyviausiai taiko individualaus dėmesio veiksniui priskiriamą elgseną (bendras rezultatų vidurkis 3,31). Nagrinėjant kiekvieną šios veiksnių grupės teiginį (žr. 7 lentelė) matyti, kad vadovų nuomone, jie praktiškai beveik visada atsižvelgia į tai, jog kiekvienas darbuotojas turi skirtingus poreikius, gebėjimus bei siekius ir elgiasi su kiekvienu kaip su asmenybe. Iš tyrimo rezultatų taip pat matyti, kad 1ClickFactory vadovai gana daug laiko skiria darbuotojų mokymui bei jų stipriųjų savybių ugdymui.

7 lentelė. Individualaus dėmesio atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas)

Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Teiginys nr. 8	N	1	2	1	**4**
	%	25,0	50,0	25,0	**100**
Teiginys nr. 10	N		2	2	**4**
	%		50,0	50,0	**100**
Teiginys nr. 15	N		1	3	**4**
	%		25,0	75,0	**100**
Teiginys nr. 17	N		4		**4**
	%		100,0		**100**

Sudaryta darbo autorės

Apibendrinti lyderių atsakymai parodė, kad iš visų transformacinės lyderystės veiksnių 1ClickFactory vadovai silpniausiai taiko charizmatinę elgseną (idealizuotosios įtakos, vertinant elgseną, įvertinimų vidurkis 2,75). Nagrinėjant tiriamos organizacijos vadovų atsakymus (žr. 8 lentelė) pastebėta, kad nors vadovai gana dažnai atsižvelgia į priimamų sprendimų moralines bei etines pasekmes, tačiau tik kartais arba retai pabrėžia darbuotojų svarbą siekiant bendrų tikslų, taip pat išaiškinat darbuotojams jų rolę ar atliekamų darbų prasmę. Svarbu pastebėti, kad transformacinė lyderystė yra kuriama remiantis vadovo gebėjimu perteikti savo viziją, idėją ir sudominti ja savo darbuotojus, todėl nestipriai išreikšta 1ClickFactory vadovų charizmatinis elgesys gali lemti mažesnį darbuotojų įsitraukimą į atliekamą darbą ir silpnesnį tikslų svarbos bei vertės suvokimą (Engelen et. al., 2014, Avolio, Bass, 2004)

8 lentelė. Idealizuotosios įtakos, vertinant elgesį, atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas)

Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Teiginys nr. 2	N	1	1	1	1	**4**
	%	25	25	25	25	**100**
Teiginys nr. 7	N		2	2		**4**
	%		50	50		**100**
Teiginys nr. 12	N		1		3	**4**
	%		25		75	**100**
Teiginys nr. 19	N	1	1	1	1	**4**
	%	25	25	25	25	**100**

Sudaryta darbo autorės

1ClickFactory – tai informacinių technologijų bendrovė, kurios viena iš pagrindinių veiklų yra Microsoft Dynamics produktų naujinimas ir įrankių, reikalingų naujinimams atlikti kūrimas bei tobulinimas.

Organizacijos vertybėse nurodoma, kad kompanija skatina darbuotojų kūrybiškumą bei inovatyvumą. Iš 1ClickFactory lyderių atsakymų matyti (žr. 9 lentelė), kad, vadovų nuomone, jie gana dažnai išreiškia elgesį, kuris skatintų darbuotojų kūrybiškumą (intelektualaus skatinimo rodiklis 3,13). Vadovai nurodo, kad dažnai ragina darbuotojus ieškoti naujų būdų kaip atlikti užduotis. Paprašyti įvertinti anketos teiginį „ieškau skirtingų požiūrių, kai sprendžiamos problemos“©, vadovų nuomonės išsiskyrė: du vadovai nurodo, kad šį elgesį demonstruoja dažnai arba visada, o kiti du – tik kartais. Iš šių atsakymų galima spręsti, kad kai kurie vadovai yra mažiau linkę skatinti darbuotojus savarankiškai mąstyti ir spręsti problemas.

9 lentelė. Intelektualaus skatinimo atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas)

Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Teiginys nr. 1	N	1	3		**4**
	%	25,0	75,0		**100**
Teiginys nr. 3	N	2		2	**4**
	%	50,0		50,0	**100**
Teiginys nr. 16	N		2	2	**4**
	%		50,0	50,0	**100**
Teiginys nr. 18	N		3	1	**4**
	%		75,0	25,0	**100**

Sudaryta darbo autorės

Iš 6 lentelės matyti, kad idealizuotosios įtakos, vertinant asmenines savybes, ir įkvepiančio motyvavimo transformacinės lyderystės veiksniai yra vienodai išreikšti 1ClickFactory vadovų elgesyje (abiejų veiksnių įvertinimų vidurkis 3,06) ir atspindi gana dažnai demonstruojamą elgseną. Iš vadovų atsakymų matyti (žr. 10 lentelė), kad tiriamos organizacijos lyderiams būdingas optimistiškumas, sugebėjimas patraukliai apibūdinti ateities viziją, jie gana dažnai linkę atsisakyti savo interesų vardan grupės gerovės, o tai skatina darbuotojus įsipareigoti organizacijai ir tapti jos bendros vizijos dalimi.

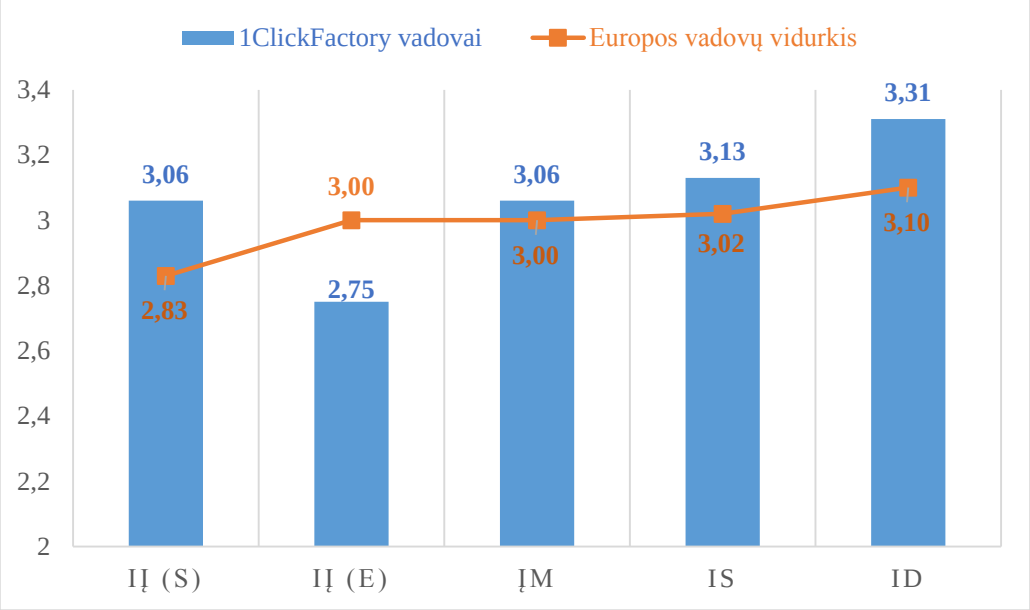
10 lentelė. Įkvepiančio motyvavimo ir idealizuotosios įtakos, vertinant asmenines savybes, atsakymų dažniai (lyderių savęs vertinimas)

	Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Įkvepiantis motyvavimas	Teiginys nr. 4	N		3	1	**4**
		%		75,0	25,0	**100**
	Teiginys nr. 6	N	2		2	**4**
		%	50,0		50,0	**100**
	Teiginys nr. 14	N	1	2	1	**4**
		%	25,0	50,0	25,0	**100**

	Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
	Teiginys nr. 20	N	1	2	1	**4**
		%	25,0	50,0	25,0	**100**
Idealizuota įtaka (savybės)	Teiginys nr. 5	N	1	3		**4**
		%	25	75		**100**
	Teiginys nr. 9	N		3	1	**4**
		%		75	25	**100**
	Teiginys nr. 11	N		2	2	**4**
		%		50	50	**100**
	Teiginys nr. 13	N	2	1	1	**4**
		%	50	25	25	**100**

Sudaryta darbo autorės

B. J. Avolio ir B. M. Basso sukurtas daugelio veiksnių lyderystės klausimynas taikomas įvairiuose transformacinės lyderystės tyrimuose jau daugiau nei 25 metus. Per tą laiką autoriai atliko daugybę tyrimų ir paruošė normatyvinius rodiklius pagal regionus (žr. 4 priedas). Atlikus 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės anketų analizę, gauti rezultatai buvo palyginti su Europos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodikliais (žr. 11 pav.), nes tiriama organizacija yra įsikūrusi Lietuvoje. Iš 11 paveikslo matyti, kad keturi iš penkių 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai yra aukštesni nei B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) apskaičiuotas Europos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių vidurkis. Tiriamos organizacijos vadovams būdingesnės charizmatiniams lyderiams priskiriamos savybės, jie stipriau išreiškia motyvacinę elgseną, dažniau skatina darbuotojų kūrybiškumą ir labiau atsižvelgia į individualius darbuotojų skirtumus bei poreikius. Visgi, 1ClickFactory vadovai rečiau nei Europos vadovai išreiškia charizmatinę elgseną, kas gali lemti silpnesnį darbuotojų suvokimą apie savo vaidmenį, įgyvendinat organizacijos misiją, mažesnį lojalumą bei įsipareigojimą organizacijai.



11 pav. 1ClickFactory vadovų ir Europos lyderių transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių palyginimas

Sudaryta darbo autorės pagal Bass, Avolio (2004) ir SPSS 17.0 programa gautus rezultatus

Be apskaičiuoto Europos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių B. J. Avolio ir B. M. Bassas (2004) taip pat pateikia transformacinės lyderystės veiksnių normas pagal procentiles (žr. 11 lentelė ir 5 priedas).

11 lentelė. Europos lyderių balų procentilės (lyderių savęs įvertinimas)

Procentilės	IĮ (S)	IĮ (E)	ĮM	IS	ID
5	2,00	2,00	2,00	2,25	2,25
10	2,25	2,25	2,50	2,50	2,50
20	2,50	2,50	2,50	2,75	2,75
30	2,50	2,75	2,75	2,75	3,00
40	2,75	3,00	3,00	3,00	3,00
50	2,75	3,00	3,00	3,00	3,25
60	3,00	3,25	3,25	3,25	3,25
70	3,13	3,25	3,25	3,25	3,50
80	3,25	3,50	3,50	3,50	3,50
90	3,50	3,75	3,75	3,75	3,75
95	3,75	3,75	4,00	3,75	3,75

Sudaryta darbo autorės pagal Avolio, Bass (2004) ir SPSS 17.0 programa gautus rezultatus

Analizuojant 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodiklius ir lyginat su 11 lentelėje B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) apskaičiuotomis Europos lyderių balų procentilėmis galima matyti, kad tiriamos organizacijos lyderių idealizuotosios įtakos (vertinant asmenines savybes) rodiklis 3,06 yra ties 70-ąja procentile, kas reiškia, kad 70% Europos lyderių surinko žemesnius įvertinimus ir 30% –

aukštesnius. Kaip jau minėta anksčiau, 1ClickFactory vadovų idealizuotosios įtakos (vertinant elgesį) rodiklis 2,75 yra žemesnis nei Europos lyderių vidurkis. Tai patvirtina ir 11 lentelėje pateikti duomenys – 1ClickFactory vadovų rodiklis yra ties 30-ąja procentile, kas reiškia, kad net 70% tyrime dalyvavusių Europos vadovų surinko aukštesnius balus prie šio rodiklio. 1ClickFactory vadovų įkvepiančio motyvavimo rodiklis 3,06 ir intelektualaus skatinimo rodiklis 3,13 yra ties 60-ąja procentile, kas nurodo, jog daugiau nei pusė (60%) Europos vadovų surinko mažesnius įvertinimus prie šių transformacinės lyderystės veiksnių ir 40% respondentų gavo aukštesnius balus. 1ClickFactory vadovų individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnio rodiklis 3,31 yra aukštesnis už 70% Europos lyderių rodiklį ir tik 30% Europos vadovų surinko aukštesnius individualaus dėmesio rodiklio įvertinimus negu 1ClickFactory vadovai.

3.3. Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas: darbuotojų įvertinimas

1ClickFactory darbuotojai turėjo įvertinti savo vadovų transformacinės lyderystės stiliaus raišką. Transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai buvo apskaičiuojami taip pat kaip ir lyderio anketoms, t. y., taikant paprasto aritmetinio vidurkio formules kiekvienam veiksniui. Siekiant atsakymus palyginti su B. J. Avolio, B. M. Basso atliktų tyrimų Europoje normatyviniais rodikliais, naudojama skalė nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia atsakymą „niekada“ ir 4 reiškia atsakymą „dažnai arba visada“.

Apibendrinus darbuotojų anketų rezultatus sudaryta 12 lentelė, kurioje apskaičiuoti bendri 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimų vidurkiai, darbuotojų nuomone.

12 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimų vidurkiai (darbuotojų įvertinimai)

Transformacinės lyderystės veiksniai	**Teiginiai ir jų įvertinimo vidurkiai**				**Bendri veiksnių vidurkiai**
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes)	5	9	11	13	**2,96**
	2,83	2,83	3,09	3,11	
Idealizuotoji įtaka (vertinant elgesį)	2	7	12	19	**2,73**
	2,86	2,77	2,63	2,66	
Įkvepiantis motyvavimas	4	6	14	20	**3,11**
	3,37	3,14	2,97	2,94	
Intelektualusis skatinimas	1	3	16	18	**2,79**
	2,74	3,09	2,69	2,66	
Individualusis dėmesys	8	10	15	17	**2,66**
	2,54	2,94	2,69	2,49	
Bendras visų veiksnių vidurkis					**2,85**

Sudaryta darbo autorės (skalės reikšmės nuo 0 iki 4)

Iš 12 lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad 1ClickFactory darbuotojų nuomone, organizacijos vadovai gana dažnai taiko transformacinės lyderystės stilių, kadangi bendras visų transformacinės lyderystės veiksnių vidurkis yra 2,87 ir vertinimo skalėje nuo 0 iki 4 tai labiau atitinka atsakymą „gana dažnai“.

Analizuojant atskiras transformacinės lyderystės veiksnių grupes matyti, kad 1ClickFactory darbuotojų nuomone, vadovai aktyviausiai taiko įkvepiančio motyvavimo veiksniui priskiriamą elgseną (bendras rezultatų vidurkis 3,11). Iš darbuotojų atsakymų matyti (žr. 13 lentelė), kad, tiriamųjų nuomone, 1ClickFactory vadovai gana dažnai arba visada optimistiškai kalba apie ateitį, yra entuziastingi, kalbėdami apie tai, kas turi būti pasiekta ir demonstruoja įsitikinimą tikslų pasiekimu.

13 lentelė. Įkvepiančio motyvavimo atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai)

Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Teiginys nr. 4	N			3	16	16	**35**
	%			8,6	45,7	45,7	**100**
Teiginys nr. 6	N		3	5	11	16	**35**
	%		8,6	14,3	31,4	45,7	**100**
Teiginys nr. 14	N	1	2	6	14	12	**35**
	%	2,9	5,7	17,1	40,0	34,3	**100**
Teiginys nr. 20	N		2	4	23	6	**35**
	%		5,7	11,4	65,7	17,1	**100**

Sudaryta darbo autorės

Iš 12 lentelės rezultatų matyti, kad 1ClickFactory darbuotojai mano, jog individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnys 1ClickFactory vadovams mažiausiai būdingas (bendras rezultatų vidurkis 2,66). Respondentų atsakymai parodė (žr. 14 lentelė), kad didžiausiu trūkumu šioje transformacinės lyderystės veiksnių grupėje darbuotojai laiko nepakankamai skiriamą laiką pavaldinių ugdymui. Net 17,1% respondentų nurodė, kad vadovai visai neskiria laiko darbuotojų ugdymui arba daro tai retai. Visgi, daugiau nei pusė (57,1% respondentų atsakiusių į 8 teiginį ir 51,4% atsakiusiųjų į 17 teiginį) tiriamųjų mano, kad vadovai gana dažnai arba visada skiria laiko darbuotojų mokymui bei jų stipriųjų savybių ugdymui.

14 lentelė. Individualaus dėmesio atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai)

Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Teiginys nr. 8	N	2	4	9	13	7	**35**
	%	5,7	11,4	25,7	37,1	20,0	**100**
Teiginys nr. 10	N	2	1	6	14	12	**35**
	%	5,7	2,9	17,1	40,0	34,3	**100**
Teiginys nr. 15	N	3	1	4	23	4	**35**
	%	8,6	2,9	11,4	65,7	11,4	**100**
Teiginys nr. 17	N		6	11	13	5	**35**
	%		17,1	31,4	37,1	14,3	**100**

Sudaryta darbo autorės

1ClickFactory vadovų charizmatinių lyderystės veiksnių įvertinimo rezultatai, 1ClickFactory darbuotojų nuomone, yra panašūs. Idealizuotosios įtakos, vertinant asmenines savybes, ir idealizuotosios įtakos, vertinant elgesį, bendras rezultatų vidurkis yra atitinkamai 2,96 ir 2,73. Analizuojant 1ClickFactory darbuotojų atsakymų dažnių pasiskirstymą (žr. 15 lentelė) matyti, kad 1ClickFactory vadovams būdingas pagarbus elgesys. Net 82,8% respondentų, atsakiusių į 11 teiginį, nurodė, kad dažniausiai vadovų elgesys sukelia darbuotojams pagarbą. Garbingo elgesio, moralės ir etikos klausimai yra aktualūs transformacinei lyderystės teorijai ir plačiai diskutuojami mokslininkų tarpe. Akivaizdu, kad 1ClickFactory darbuotojams šis klausimas taip pat svarbus. Nors dauguma darbuotojų (62,8%) nurodė, kad vadovai gana dažnai arba visada atsižvelgia į moralinius aspektus, tačiau 14,3% respondentų mano, kad 1ClickFactory vadovai labai retai arba niekada neatsižvelgia į moralines sprendimų pasekmes.

15 lentelė. Idealizuotosios įtakos atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai)

	Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Idealizuota įtaka (savybės)	Teiginys nr. 5	N	2	1	8	14	10	**35**
		%	5,7	2,9	22,9	40	28,5	**100**
	Teiginys nr. 9	N	0	1	12	14	8	**35**
		%	0	2,9	34,3	40	22,9	**100,1**
	Teiginys nr. 11	N	1	1	4	17	12	**35**
		%	2,9	2,9	11,4	48,6	34,2	**100**
	Teiginys nr. 13	N	0	3	5	12	15	**35**
		%	0	8,6	14,3	34,2	42,9	**100**

	Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Idealizuota įtaka (elgesys)	Teiginys nr. 2	N	0	2	10	14	9	**35**
		%	0	5,7	28,6	40	25,7	**100**
	Teiginys nr. 7	N	1	2	9	15	8	**35**
		%	2,9	5,7	25,7	42,9	22,8	**100**
	Teiginys nr. 12	N	1	4	8	16	6	**35**
		%	2,9	11,4	22,9	45,7	17,1	**100**
	Teiginys nr. 19	N	1	2	10	17	5	**35**
		%	2,9	5,7	28,5	48,6	14,3	**100**

Sudaryta darbo autorės

Kaip jau buvo minėta anksčiau, 1ClickFactory organizacijoje skatinamas kūrybiškas darbuotojų mąstymas. Iš darbuotojų atsakymų rezultatų matyti, kad intelektualaus skatinimo transformacinės lyderystės veiksnių rezultatų vidurkis yra gana aukštas ir siekia 2,79. Išnagrinėjus darbuotojų atsakymų dažnius (žr. 16 lentelė) matyti, kad daugiau nei 60% respondentų mano, kad 1ClickFactory vadovai gana dažnai arba visada skatina kūrybišką mąstymą, ragina darbuotojus ieškoti nestandartinių sprendimų. Visgi nagrinėjant 3, 16 ir 18 teiginių atsakymų pasiskirstymą matyti, kad 1ClickFactory vadovai galėtų aktyviau skatinti darbuotojus mąstyti inovatyviai, kadangi nuo 8,6% iki 17,1% respondentų teigia, kad vadovai niekada arba tik labai retai skatina darbuotojus kūrybiškai pažiūrėti į užduotis ar sprendžiamas problemas.

16 lentelė. Intelektualaus skatinimo atsakymų dažniai (darbuotojų įvertinimai)

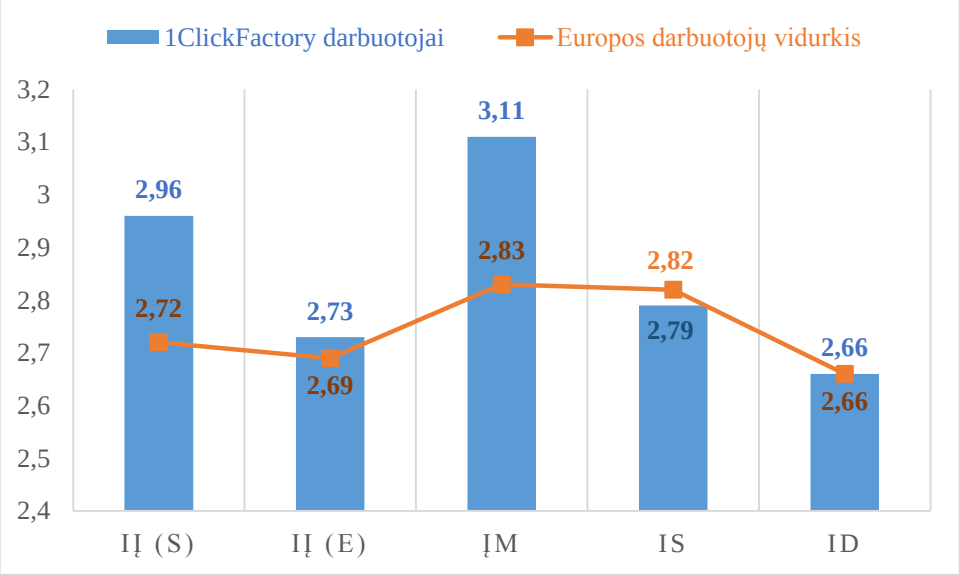
Teiginių numeriai	Atsakymų dažniai	Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	Iš viso:
Teiginys nr. 1	N		2	9	20	4	**35**
	%		5,7	25,7	57,1	11,4	**100**
Teiginys nr. 3	N	1	2	5	12	15	**35**
	%	2,9	5,7	14,3	34,3	42,9	**100**
Teiginys nr. 16	N	1	5	4	19	6	**35**
	%	2,9	14,3	11,4	54,3	17,1	**100**
Teiginys nr. 18	N	1	2	10	17	5	**35**
	%	2,9	5,7	28,5	48,6	14,3	**100**

Sudaryta darbo autorės

Kaip ir analizuojant 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rezultatus, taip ir nagrinėjant darbuotojų atsakymus, rezultatai buvo palyginti su B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) apskaičiuotu Europos transformacinės lyderystės veiksnių vidurkiais (žr. 4 priedas). Kadangi 1ClickFactory

vadovus vertino tik žemesnėje organizacijos hierarchinėje struktūroje esantys darbuotojai, tai 1ClickFactory darbuotojų rezultatai lyginami su Europos darbuotojų, kurie taip pat užėmė žemesnę poziciją nei vertinami vadovai.

Iš 12 paveikslo matyti, kad trys iš penkių 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai yra aukštesni nei B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) apskaičiuotas Europos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių vidurkis. 1ClickFactory darbuotojų nuomone, jų vertinamiems vadovams būdingos charizmatiniams lyderiams priskiriamos savybės, jie stipriau nei Europos vadovai išreiškia motyvacinę elgseną. 1ClickFactory darbuotojų atsakymai parodė, kad tiriamos organizacijos vadovų individualaus dėmesio veiksnys išreikštas taip pat stipriai kaip ir Europos lyderių. Visgi, 1ClickFactory vadovai šiek tiek rečiau nei Europos vadovai intelektualiai stimuliuoja, o tai gali daryti įtaką darbuotojų kūrybiškumui.



12 pav. 1ClickFactory darbuotojų įvertinimų ir Europos transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių palyginimas

Sudaryta darbo autorės pagal Bass, Avolio (2004) ir SPSS 17.0 programa gautus rezultatus

Be apskaičiuoto Europos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių, kurie gauti išanalizavus darbuotojų vertinimus, B. J. Avolio ir B. M. Bassas (2004) taip pat pateikia transformacinės lyderystės veiksnių normas pagal procentiles (žr. 17 lentelė ir 5 priedas).

17 lentelė. Europos lyderių balų procentilės (darbuotojų įvertinimas)

Procentilės	IĮ (S)	IĮ (E)	ĮM	IS	ID
5	1,25	1,25	1,50	1,50	1,24
10	1,63	1,75	1,75	2,00	1,50
20	2,00	2,23	2,25	2,25	2,00
30	2,42	2,45	2,50	2,50	2,25

Procentilės	IĮ (S)	IĮ (E)	ĮM	IS	ID
40	2,67	2,50	2,75	2,75	2,50
50	2,75	2,75	3,00	2,99	2,75
60	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
70	3,25	3,00	3,25	3,25	3,25
80	3,50	3,25	3,50	3,50	3,25
90	3,75	3,50	3,75	3,75	3,50
95	3,75	3,75	4,00	3,75	3,75

Sudaryta darbo autorės pagal Avolio, Bass (2004) ir SPSS 17.0 programa gautus rezultatus

Analizuojant kaip 1ClickFactory darbuotojai įvertino savo organizacijos vadovų transformacinės lyderystės veiksnius ir lyginat su 17 lentelėje B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) apskaičiuotomis Europos lyderių balų procentilėmis galima matyti, kad tiriamos organizacijos lyderių įkvepiančio motyvavimo rodiklis 3,11 yra ties 70-ąja procentile, kas reiškia, kad net 70% Europos lyderių surinko žemesnius įvertinimus ir 30% – aukštesnius. Apskaičiavus 1ClickFactory darbuotojų atsakymus matyti, kad idealizuotosios įtakos (vertinant elgesį) rodiklis 2,73, intelektualaus skatinimo rodiklis 2,79 ir individualaus dėmesio rodiklis 2,66 yra ties 50-ąja procentile, kas nurodo, jog pusė (50%) Europos vadovų surinko mažesnius įvertinimus prie šių transformacinės lyderystės veiksnių ir tiek pat (50%) respondentų gavo aukštesnius balus. 1ClickFactory vadovų idealizuotosios įtakos (vertinant asmenines savybes) transformacinės lyderystės veiksnio rodiklis 2,96 yra aukštesnis už 60% Europos lyderių rodiklį, tačiau 40% Europos vadovų surinko aukštesnius idealizuotosios įtakos rodiklio įvertinimus negu 1ClickFactory vadovai.

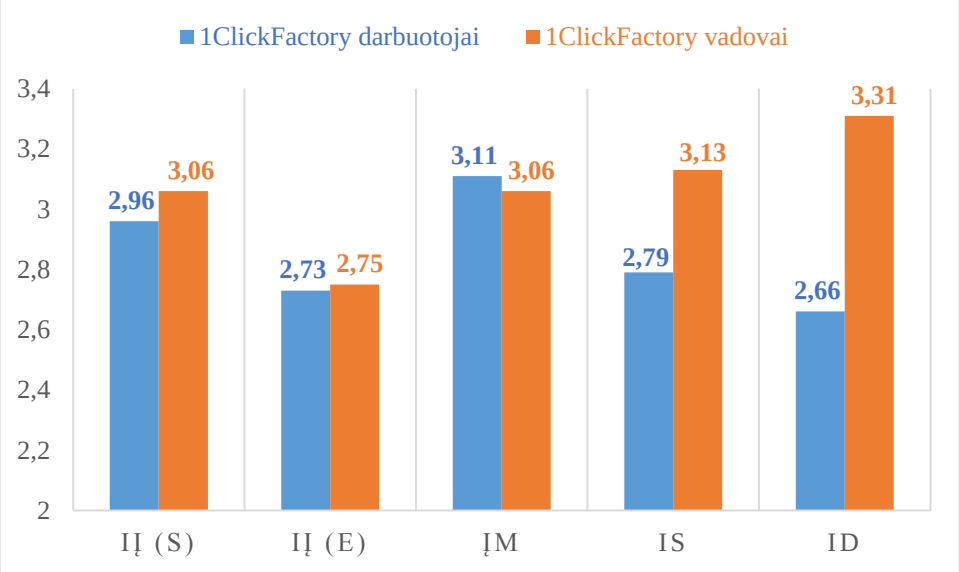
3.4. Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas: vadovų ir darbuotojų įvertinimų palyginimas

Prieš tai dviejuose skyriuose buvo aptarti 1ClickFactory vadovų savęs vertinimo ir darbuotojų įvertinimo rezultatai bei palyginti su B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) apskaičiuotomis Europos lyderių savęs vertinimo ir darbuotojų įvertinimo normomis. Šiame skyriuje bus analizuojami tiriamos organizacijos vadovų ir darbuotojų atsakymai, nagrinėjama rezultatų priklausomybė nuo skyriaus, lyties bei amžiaus.

Bendri 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių vidurkiai pateikti 13 paveiksle. Iš diagramos matyti, kad keturiuose iš penkių transformacinės lyderystės veiksnių tiriamos organizacijos vadovų rezultatų vidurkiai yra aukštesni nei darbuotojų. Tik vienas įkvepiančio motyvavimo veiksnys darbuotojų buvo įvertintas šiek tiek aukščiau nei vadovų. Nors iš 13 paveikslo matyti, kad kai kurių transformacinių veiksnių rodikliai skiriasi gana stipriai, tačiau atlikus 1ClickFactory vadovų

ir juos vertinusių darbuotojų atsakymų palyginimą, statistinis reikšmingumas nebuvo nustatytas (p>0,05). Nepaisant to, detaliau panagrinėjus 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų atsakymų dažnių pasiskirstymus galima nustatyti tam tikrų nesutapimų tarp vadovų ir organizacijos vertinimų.

Analizuojant didžiausią skirtumą tarp darbuotojų ir vadovų vertinimų turintį individualaus dėmesio rodiklį (7 lentelė ir 14 lentelė) galima pastebėti, kad labiausiai darbuotojų ir vadovų nuomonės išsiskiria ties 8 ir 17 teiginiais, kuriais siekiama išsiaiškinti, kiek laiko lyderiai skiria darbuotojų mokymui. Iš atsakymų matyti, kad beveik visi 1ClickFactory vadovai mano, jog jie gana dažnai arba visada skiria darbuotojų mokymui bei ugdymui. Tuo tarpu tik šiek tiek daugiau negu pusė darbuotojų sutinka su tokiu teiginiu, o 17,1% respondentų mano, kad tiriamos organizacijos vadovai beveik niekada arba tik retai skiria darbuotojų ugdymui bei mokymui. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį į teiginių nr. 10 ir 15 atsakymų pasiskirstymo dažnius. Šiais teiginiais siekiama išsiaiškinti, ar vadovai atsižvelgia į darbuotojų individualius skirtumus. Iš duomenų 7 lentelėje ir 14 lentelėje matyti, kad visi 1ClickFactory vadovai mano, kad gana dažnai arba visada laikosi individualizuoto požiūrio į kiekvieną darbuotoją. Tuo tarpu su šiuo teiginiu linkę sutikti šiek tiek daugiau nei 70% tiriamos organizacijos darbuotojų, dar trečdalis mano, kad vadovai kartais, retai arba net niekada neatsižvelgia į individualius darbuotojų skirtumus. Nepakankamai stipriai išreikštas individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnys gali apsunkinti darbuotojų savęs realizavimą, o tai reiškia, kad organizacija gali nepastebėti bei nepilnai išnaudoti turimų darbuotojų potencialą.



13 pav. 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių rodiklių palyginimas

Sudaryta darbo autorės

1ClickFactory organizacijai, kurios viena iš pagrindinių veiklų yra naujų ir inovatyvių informacinių technologijų sprendimų kūrimas, yra labai svarbu skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Detaliau panagrinėjus

intelektualaus skatinimo transformacinės lyderystės veiksnio atsakymus (žr. 9 lentelė ir 16 lentelė) galima pastebėti, kad labiausiai tiriamos organizacijos vadovų ir darbuotojų nuomonės išsiskiria, kai nagrinėjami lyderių veiksmai, kuriais būtų skatinamas darbuotojų kūrybiškas ir nestandartinis mąstymas (16 ir 18 teiginiai). Iš atsakymų matyti, kad vadovų nuomone, jie gana dažnai arba visada skatina darbuotojus būti kūrybiškus, tačiau nuo 28,6% (16 teiginys) iki 37,1% (18 teiginys) darbuotojų linkę su tuo nesutikti. Šiuos rezultatus iš dalies patvirtina vadovų atsakymai į trečią teiginį, kuriame siekiama išsiaiškinti kaip dažnai vadovai ieško skirtingų nuomonių ir požiūrių, kai sprendžiamos problemos. 50% 1ClickFactory lyderių pripažįsta, kad tai daro tik kartais, kas gali reikšti, jog tiriamos organizacijos vadovai gana dažnai linkę priimti standartinius sprendimus arba nuspręsti patys. Nepakankamai stipriai išreikštas intelektualaus skatinimo transformacinės lyderystės veiksnys gali lemti mažesnį darbuotojų savarankiškumą, slopinti darbuotojų kūrybiškumą bei inovatyvumą.

18 lentelė. Transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai pagal skyrius

	Rezultatų grupės	CEO/AX		NAV	Commer-cial Operations	Web Services
		CEO	AX			
Idealizuotoji įtaka (savybės)	Vadovo savęs įvertinimo rezultatas	3,25		3,25	2,50	3,25
	Darbuotojų įvertinimo rezultatas	3,34	3,17	2,88	2,20	3,50
Idealizuotoji įtaka (poelgiai)	Vadovo savęs įvertinimo rezultatas	3,25		3,50	2,00	2,25
	Darbuotojų įvertinimo rezultatas	3,19	3,25	2,56	2,05	3,00
Įkvepiantis motyvavimas	Vadovo savęs įvertinimo rezultatas	3,75		3,50	2,50	2,50
	Darbuotojų įvertinimo rezultatas	3,59	3,58	2,95	2,60	3,00
Intelektualusis skatinimas	Vadovo savęs įvertinimo rezultatas	3,00		3,00	2,75	3,75
	Darbuotojų įvertinimo rezultatas	3,13	3,08	2,67	2,05	3,50
Individualusis dėmesys	Vadovo savęs įvertinimo rezultatas	3,00		3,50	3,00	3,75
	Darbuotojų įvertinimo rezultatas	2,84	3,08	2,58	1,85	3,58
Bendras įvertinimas	**Vadovo savęs įvertinimo rezultatas**	**3,25**		**3,35**	**2,55**	**3,10**
	Darbuotojų įvertinimo rezultatas	**3,22**	**3,23**	**2,73**	**2,15**	**3,12**

Sudaryta darbo autorės (vertinimo skalė nuo 0 iki 4)

1ClickFactory organizacijos transformacinės lyderystės tyrime buvo vertinami penkių skyrių vadovai: generalinis direktorius (toliau – CEO), AX skyriaus vadovas, kurio pareigas taip pat užima

generalinis direktorius, NAV, Commercial Operations ir WebServices skyrių vadovai. 18 lentelėje pateikti skyriaus vadovų savęs vertinimo ir juos vertinusių darbuotojų rezultatai pagal transformacinės lyderystės veiksnių grupes.

Iš 18 lentelės rezultatų matyti, kad daugeliui 1ClickFactory vadovų būdingas gana dažnai demonstruojamas transformacinės lyderystės stilius. Iš visų tirtų organizacijos vadovų Commercial Operations padalinio vadovo transformacinės lyderystės stilius yra silpniausiai išreikštas (vadovo rezultatas 2,55, o darbuotojų vertinimas 2,15) ir vertinimo skalėje nuo 0 iki 4 tai atitinka atsakymą „kartais“. Peržiūrėjus Commercial Operations vadovo įvertinimus 18 lentelėje, galima pastebėti, kad ryškiausias skirtumas tarp vadovo ir darbuotojų vertinimų yra individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnių grupėje (vadovo rezultatas 3, o darbuotojų vertinimas tik 1,85). Atsakydamas į individualaus dėmesio grupės teiginius vadovas visiems atsakymams pasirinko atsakymą „gana dažnai“, tuo tarpu darbuotojų atsakymai pasiskirstė kitaip (žr. 19 lentelė). Nuo 40% iki 60% darbuotojų, vertinusių Commercial Operations vadovą, nurodė, kad vadovas niekada arba tik labai retai skiria dėmesio darbuotojų ugdymui. Taip pat respondentai pastebėjo, kad Commercial Operations vadovas linkęs neįvertinti darbuotojų individualių skirtumų. Palyginus visų darbuotojų, vertinusių Commercial Operations skyriaus vadovą, ir vadovo atsakymus, statistinis reikšmingumas nenustatytas ($p>0,05$).

19 lentelė. Individualaus dėmesio atsakymų dažniai (darbuotojų rezultatai vertinant Commercial Operations vadovą)

Teiginių numeriai	**Atsakymų dažniai**	**Niekada**	**Labai retai**	**Kartais**	**Gana dažnai**	**Dažnai arba visada**	**Iš viso:**
Teiginys nr. 8	N	1	1	1		2	**5**
	%	20,0	20,0	20,0		40,0	**100,0**
Teiginys nr. 10	N	1	1		2	1	**5**
	%	20,0	20,0		40,0	20,0	**100,0**
Teiginys nr. 15	N	2	1	1	1		**5**
	%	40,0	20,0	20,0	20,0		**100,0**
Teiginys nr. 17	N		3		2		**5**
	%		60,0		40,0		**100,0**

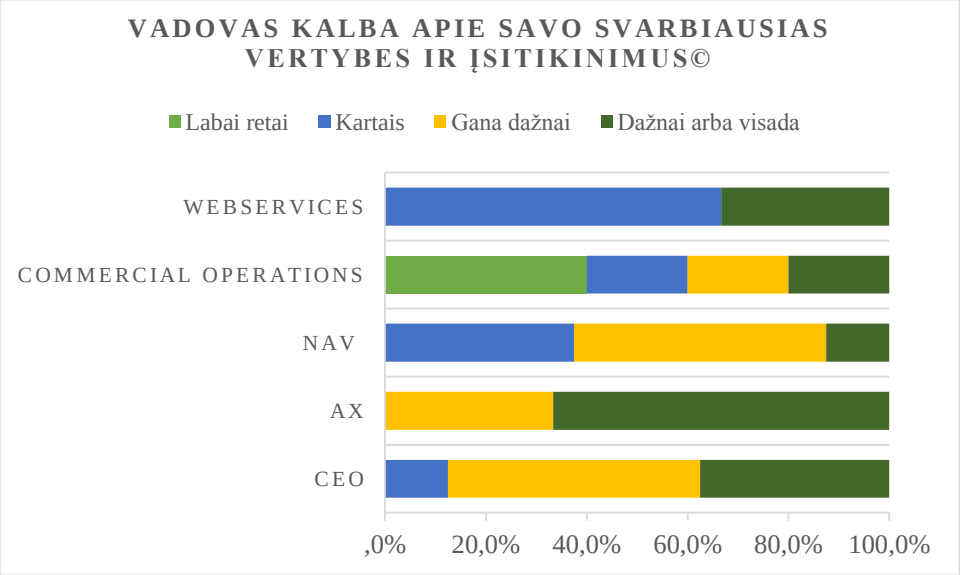
Sudaryta darbo autorės

Svarbu atkreipti dėmesį į NAV skyriaus vadovo ir darbuotojų vertinimo rezultatus. Iš 18 lentelės matyti, kad visose transformacinės lyderystės veiksnių grupėse, taip pat ir bendrame įvertinime, vadovo savęs vertinimo rezultatai yra vidutiniškai 20% aukštesni nei darbuotojų įvertinimai. Tai gali reikšti, kad NAV vadovo demonstruojama elgsena ir darbuotojų jaučiama bei suvokiama elgsena skiriasi. Visgi,

palyginus vadovo ir darbuotojų, vertinusių NAV skyriaus vadovą, atsakymus, statistinis reikšmingumas nenustatytas (p>0,05).

Išanalizavus visų vadovų vertinimus statistiškai reikšmingas skirtumas tarp atsakymų nenustatytas (p>0,05). Atlikus visų darbuotojų, vertinusių skyrių vadovus, vertinimus statistinis reikšmingumas nustatytas (p<0,05) teiginiams nr. 2, kuris priklauso idealizuotosios įtakos, vertinant elgesį, transformacinių veiksnių grupei ir 17, kuris priklauso individualaus dėmesio transformacinių veiksnių grupei.

Transformacinę lyderystę tyrinėję mokslininkai išskyrė charizmatinės lyderio elgsenos svarbą (Northouse (2009); Yukl (2013); Avolio, Bass (2004); McLaurin, Al Amri (2008)). Transformaciniai lyderiai rodo įtaigų pavyzdį savo įsitikinimais ir vertybėmis bei nori, kad sekėjai šiuos įsitikinimus bei vertybes perimtų. Tiriant 1ClickFactory organizacijos vadovų transformacinės lyderystės raišką, darbuotojų buvo prašoma įvertinti kaip dažnai vadovai kalba apie savo vertybes bei įsitikinimus. Analizuojant antro teiginio atsakymų pasiskirstymo dažnius (žr. 23 lentelė ir 14 pav.) išryškėjo skirtumai tarp skyrių lyderių.



14 pav. Teiginio nr. 2 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai)

Sudaryta darbo autorės

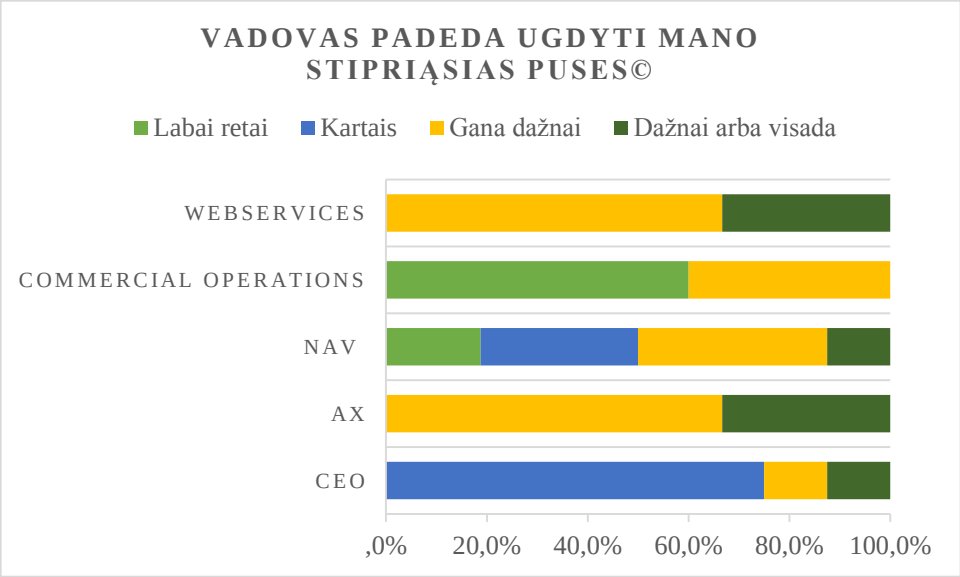
Iš respondentų atsakymų matyti, kad dažniausiai savo vertybėmis ir įsitikinimais dalijasi CEO/AX skyriaus vadovas: 91% respondentų, vertinusių šį lyderį, (28,6% nuo visų respondentų) nurodė, kad jis gana dažnai ar visada parodo šį elgesį. Tai labai svarbus rodiklis, nes šis lyderis yra ir tiriamos organizacijos vadovas. 37,5% NAV skyriaus vadovą vertinusių respondentų nurodė, kad lyderis tik kartais atskleidžia savo įsitikinimus ir vertybes. Šis rezultatas iš dalies gali paaiškinti anksčiau nagrinėtą NAV lyderio ir jį

vertinusių darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių vertinimo skirtumus, t. y., jei darbuotojai nesupranta ar nežino vadovo vertybių, tai gali atsirasti skirtingos interpretacijos vertinant lyderio elgseną.

Iš 23 lentelės ir 14 pav. duomenų matyti, kad 66,7% WebServices padalinio vadovą vertinusių darbuotojų pažymėjo, kad lyderis tik kartais dalijasi savo asmeniniais įsitikinimais ir vertybėmis su darbuotojais. Visgi, rečiausiai apie savo įsitikinimus, darbuotojų nuomone, kalba Commercial Operations vadovas: 40% vadovą vertinusių respondentų nurodė, kad šį elgesį vadovas parodo labai retai, o 20% atsakiusiųjų mano, kad vadovas taip elgiasi kartais.

Apibendrinant antrojo teiginio atsakymų rezultatus galima pastebėti, kad trečdalis (34,3%) 1ClickFactory vadovus vertinusių darbuotojų mano, jog vadovai labai retai arba kartais kalba su darbuotojais apie savo įsitikinimus arba vertybes. Nesidalinant šia informacija su darbuotojais, vadovams gali būti sudėtinga pasiekti, kad darbuotojai šiuos įsitikinimus bei vertybes perimtų.

Transformaciniai lyderiai dažniausiai veikia kaip patarėjai, ugdytojai, mentoriai, tokiu būdu padėdami sekėjams realizuoti save, ugdyti savo stipriąsias puses (Avolio, Bass, 2004). 1ClickFactory darbuotojų buvo prašoma įvertinti kaip dažnai jų organizacijos vadovai prisideda prie darbuotojų ugdymo. Atlikus statistinę septynioliktojo teiginio atsakymų analizę rastas statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) skirtumas tarp respondentų atsakymų (žr. 24 lentelė ir 15 pav.).



15 pav. Teiginio nr. 17 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai)

Sudaryta darbo autorės

Aktyviausiai savo darbuotojų ugdymu užsiima WebServices padalinio vadovas. Visi šį lyderį vertinę darbuotojai nurodė, kad vadovas gana dažnai arba visada padeda darbuotojams vystyti jų stiprybes.

Darbuotojų, vertinusių CEO/AX lyderį, nuomonės dėl vadovo skiriamo laiko darbuotojų ugdymui, išsiskyrė. Visi darbuotojai, kurie vertino CEO/AX kaip AX padalinio vadovą, nurodė, kad lyderis gana dažnai arba visada padeda darbuotojams vystyti jų stiprybes. Tuo tarpu tik 45% respondentų, vertinusių CEO/AX kaip CEO (organizacijos vadovą) nurodė, kad lyderis gana dažnai arba visada prisideda prie darbuotojų stipriųjų pusių ugdymo, likę 55% respondentų mano, kad lyderis tai daro kartais. Šis skirtumas gali būti paaiškintas tuo, kad dauguma darbuotojų, vertinusių CEO/AX kaip generalinį direktorių buvo vadovai. Taigi tikėtina, kad organizacijos vadovas skiria mažiau laiko jam pavaldiems skyrių vadovams negu AX departamento darbuotojams.

Pusė (50%) respondentų, vertinusių NAV skyriaus vadovą, nurodė, kad jis gana dažnai arba visada skiria laiko darbuotojų ugdymui. NAV skyrius yra didžiausias 1ClickFactory organizacijoje, o šio vadovo vadovaujamame skyriuje dirba daugiausia vien programuotojai. Tai, kad 18,8% respondentų nurodė, jog vadovas tik labai retai užsiima darbuotojų stipriųjų savybių ugdymu, o 31,3% apklaustųjų mano, kad vadovas tai daro tik kartais, nėra geras rezultatas ir gali lemti prastesnius darbuotojų veiklos rezultatus.

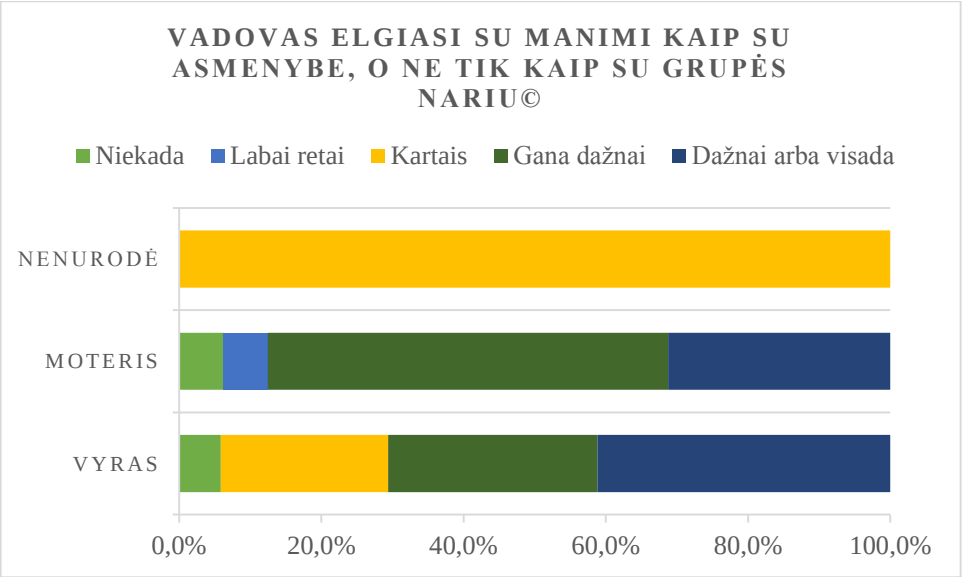
Iš 24 lentelės ir 15 pav. duomenų matyti, kad mažiausiai savo darbuotojų ugdymu užsiima Commercial Operations padalinio vadovas – 60% vertinusiųjų šio skyriaus lyderį nurodė, kad vadovas tik labai retai skiria laiko savo darbuotojų ugdymui.

Apibendrinant septynioliktojo teiginio atsakymų rezultatus galima pastebėti, kad tik 51,4% 1ClickFactory vadovus vertinusių darbuotojų mano, jog vadovai gana dažnai arba visada skiria laiko darbuotojų ugdymui. 17,1% respondentų teigia, jog vadovai tik labai retai prisiima mentoriaus rolę, o 31,4% mano, kad vadovai tai daro kartais. Jei 1ClickFactory vadovai dažniau skirtų laiko savo darbuotojų stipriųjų pusių ugdymui, jie padėtų darbuotojams realizuoti save, o tai leistų organizacijai labiau pasinaudoti kiekvieno darbuotojo asmeniniu potencialu bei sėkmingiau siekti tikslų.

1ClickFactory darbuotojų, vertinusių organizacijos vadovus buvo prašoma nurodyti savo lytį, nes tyrimo metu buvo siekiama patikrinti, ar yra skirtumų tarp lyderius vertinusių vyrų ir moterų. Atlikus statistinę respondentų atsakymų analizę, statistiškai reikšmingas skirtumas ($p<0,05$) nustatytas tik 10 teiginiui, kuris priklauso individualaus dėmesio transformacinių veiksnių grupei.

Lyderiai, kurie pasižymi aukštais individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnio rezultatais, dažniausiai yra įsiklausantys į individualius sekėjų poreikius. Atlikus 1ClickFactory darbuotojų atsakymų analizę nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingų lyčių atstovų rezultatų, vertinant lyderio individualizuotą elgesio su darbuotojais, dažnumą. Iš 25 lentelės ir 16 pav. duomenų matyti, kad 23,5% respondentų vyrų nurodė, kad jų vadovas tik kartais elgiasi su jais kaip su asmenybėmis,

kai tuo tarpu nebuvo nei vienos respondentės moters, kuri būtų pasirinkusi šį atsakymo variantą. Tačiau 12,5% moterų mano, kad jų vadovai dažniau linkę elgtis su jomis kaip su eilinėmis grupės narėmis, o į individualius skirtumus neatsižvelgia arba tai daro labai retai. Tarp vyrų respondentų taip manančių buvo vos 5,9%.



16 pav.. Teiginio nr. 10 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai)

Sudaryta darbo autorės

Visgi, gana didelė atsakiusiųjų dalis mano, kad 1ClickFactory lyderiai gana dažnai arba visada atsižvelgia į kiekvieno asmens individualius skirtumus. Tarp respondentų vyrų tokių buvo 70,6%, o tarp moterų – 87,5%. Reiktų atkreipti dėmesį, kad respondentės moterys dažniau rinkosi atsakymą „gana dažnai“ (56,3% atsakymų) negu „dažnai arba visada“ (31,3% atsakymų), tuo tarpu vyrai, nors ir nelabai dideliu skirtumu, tačiau dažniau rinkosi atsakymą „dažnai arba visada“ (41,2% atsakymų) negu „gana dažnai“ (29,4% atsakymų).

Tiriant 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės raišką, darbuotojų, vertinusių organizacijos vadovus buvo prašoma nurodyti savo amžiaus grupę, nes tyrimo metu buvo siekiama patikrinti, ar yra skirtumų tarp darbuotojų amžiaus grupių. Atlikus statistinę respondentų atsakymų analizę, statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$) nustatyti 8 iš 20 anketos teiginių (žr. 20 lentelė).

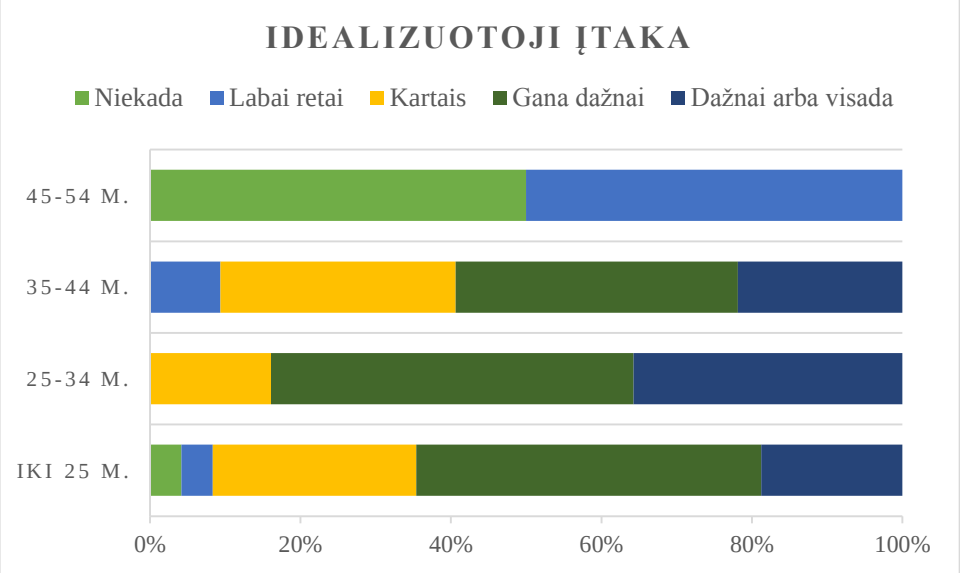
20 lentelė. Anketos teiginių statistinis reikšmingumas pagal amžiaus grupes

Transformacinės lyderystės veiksnys	**Teiginio nr.**	**p reikšmė**
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes)	5	0,019
	9	0,000
	11	0,000

Transformacinės lyderystės veiksnys	Teiginio nr.	p reikšmė
Idealizuotoji įtaka (vertinant elgesį)	12	0,000
Intelektualusis skatinimas	3	0,000
	16	0,029
Individualusis dėmesys	10	0,002
	15	0,043

Sudaryta darbo autorės

Analizuojant, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai, vertinant 1ClickFactory vadovų elgesį ir savybes idealizuotosios įtakos (vertinant asmenines savybes ir elgesį), iš 17 paveikslo matyti, kad palankiausiai šio transformacinės lyderystės veiksnio požiūriu vadovus vertino 25-34 metų amžiaus darbuotojai. 84% šios amžiaus grupės tiriamųjų nurodė, kad vadovai dažnai arba visada demonstruoja charizmatinę elgseną. 65% jauniausiųjų (iki 25 m.) 1ClickFactory darbuotojų ir 59% 35-44 metų grupės darbuotojų mano, kad tiriamos organizacijos vadovai gana dažnai arba visada demonstruoja etišką elgesį bei skatina darbuotojus vadovą gerbti. Ryškiai išsiskyrė vyriausiųjų 1ClickFactory darbuotojų vertinimai. Jie mano, kad 1ClickFactory vadovai niekada arba tik retai demonstruoja idealizuotosios įtakos grupei priskiriamą elgesį bei savybes.

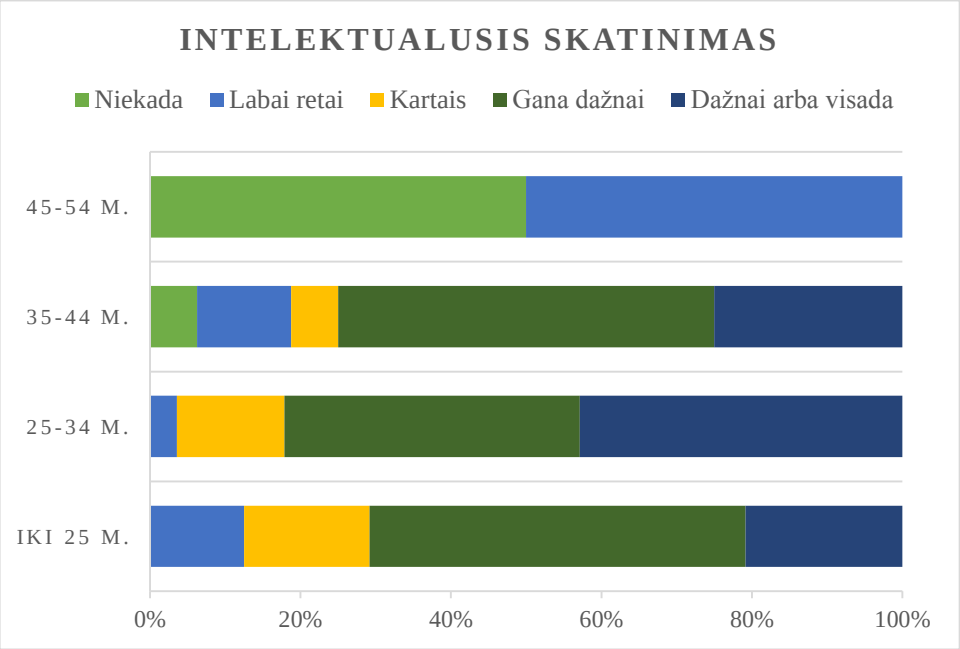


17 pav. Idealizuotosios įtakos respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

Sudaryta darbo autorės

Nagrinėjant intelektualaus skatinimo transformacinės lyderystės veiksnių grupės atsakymų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes, statistiškai reikšmingas skirtumas buvo nustatytas teiginiams, kuriais buvo prašoma įvertinti kaip dažnai 1ClickFactory lyderiai ieško skirtingų požiūrių bei nuomonių, kai sprendžiamos problemos ar atliekamos užduotys. Iš 18 paveikslo matyti, kad kaip ir idealizuotosios įtakos

veiksnių atveju, taip ir šioje transformacinės lyderystės veiksnių grupėje palankiausiai organizacijos vadovus vertino 25-34 metų amžiaus darbuotojai. 82% šios amžiaus grupės tiriamųjų nurodė, kad vadovai dažnai arba visada ieško skirtingų požiūrių. Taip pat palankiai vadovus įvertino ir 35-44 metų amžiaus darbuotojai, nes 75% šios amžiaus grupės apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „gana dažnai“ arba „dažnai arba visada“. Jauniausieji (iki 25 m.) darbuotojai taip pat sutiko, kad vadovai gana dažnai arba visada įsiklauso į skirtingas nuomones, kai svarstomi klausimai. Nors 71% šios amžiaus darbuotojų pasirinko atsakymo variantus „gana dažnai“ arba „dažnai arba visada“, tačiau darbuotojai iki 25 m. dažniau rinkosi atsakymą „gana dažnai“ (50% respondentų). Visgi, reiktų atkreipti dėmesį, kad net 29% iki 25 m. amžiaus darbuotojų vadovų intelektualaus skatinimo elgsenos dažnumą įvertino kaip labai retai arba kartais, kai tuo tarpu 25-34 metų amžiaus grupėje tokių buvo 18%, o 35-44 metų amžiaus – 19%.

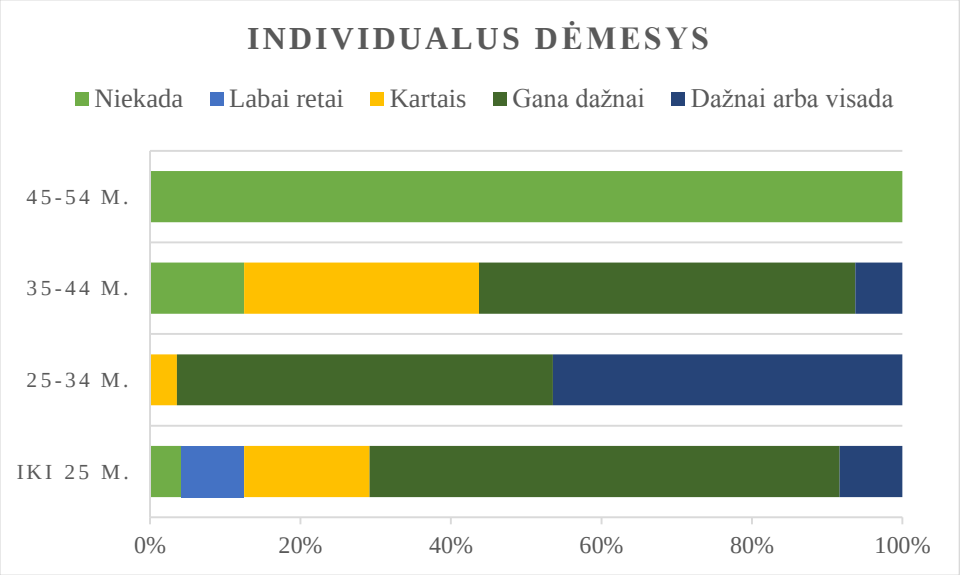


18 pav. Intelektualaus skatinimo respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

Sudaryta darbo autorės

Individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnių grupėje statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingo amžiaus darbuotojų išryškėjo prie teiginių, kuriais darbuotojų buvo prašoma įvertinti, kaip dažnai 1ClickFactory vadovai laikosi individualistinio požiūrio į darbuotojus ir atsižvelgia į jų asmeninius skirtumus. Kaip ir prieš tai nagrinėtose transformacinių veiksnių grupėse, beveik visi (96%) 25-34 metų amžiaus darbuotojų nurodė, kad vadovams gana dažnai arba visada būdingas individualus požiūris į darbuotojus. Kitų amžiaus grupių vertinimai šiuo klausimu išsiskyrė. Tik 8% darbuotojų iki 25 m. ir vos 6% 35-44 metų amžiaus darbuotojai pasirinko atsakymą „dažnai arba visada“. Kaip gana dažną individualaus dėmesio 1ClickFactory vadovų elgseną nurodė 63% iki 25 m. ir 50% 35-44 metų amžiaus

1ClickFactory darbuotojų. Iš 19 paveikslo matyti, kad 35-44 metų amžiaus grupės darbuotojų atsakymai išsiskiria „kartais“ ir „niekada“ atsakymų pasirinkimo dažnumu. Šioje amžiaus grupėje tokių buvo 44%, iki 25 m. amžiaus grupėje – 29%, o vyresnių nei 45 m. – visi (100%) darbuotojų. Tokie darbuotojų atsakymų pasiskirstymo dažniai gali reikšti, kad jauniausieji organizacijos darbuotojai, kuriems vadovai paprastai skiria daugiausia laiko mokymui bei ugdymui, pasigenda iš organizacijos vadovų dėmesio jų asmeninių gebėjimų vystymui. Vyriausiųjų (nuo 35 m.) organizacijos darbuotojų atsakymai gali reikšti, kad apklaustųjų vadovai tik kartais arba net niekada neatsižvelgia į šios amžiaus grupės darbuotojų individualius skirtumus, poreikius bei gebėjimus.



19 pav. Individualaus dėmesio respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant transformacinės lyderystės veiksnių darbuotojų vertinimo rezultatus pagal amžiaus grupes, pastebėta, kad tarp statistiškai reikšmingų anketos klausimų, dažniausiai 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės stiliaus elgseną pastebi ir jaučia 25-34 m. amžiaus darbuotojai. Jauniausiųjų (iki 25 m.) organizacijos darbuotojų „gana dažnai“ ir „dažnai arba visada“ atsakymai skirtingoms transformacinių veiksnių grupėse svyruoja nuo 63% iki 71%. Taip pat pastebėta, kad šios amžiaus grupės darbuotojai labiau linkę vengti atsakymo „dažnai arba visada“ nei jų vyresni kolegos. 35-44 m. amžiaus grupės darbuotojai dažniausiai 1ClickFactory vadovų transformacinę elgseną pastebi intelektualaus skatinimo grupėje, o labiausiai jos pasigenda individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnių grupėje.

3.5. Transformacinės lyderystės veiksnių svarbos nustatymas

Antroje klausimyno dalyje 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų buvo prašoma įvertinti, kurie transformacinės lyderystės veiksniai, jų nuomone, yra svarbiausi tiriamai organizacijai. Šiame skyriuje bus išanalizuoti tiriamųjų atsakymai, palyginti lyderių ir darbuotojų vertinimai, išnagrinėta, kaip esama situacija atitinka tiriamųjų lūkesčius.

Transformacinės lyderystės veiksnių svarba 1ClickFactory darbuotojams apskaičiuota taikant aritmetinio vidurkio formules kiekvienam veiksniui. Naudojama skalė nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia atsakymą „visiškai nesvarbu“ ir 5 reiškia atsakymą „labai svarbu“. Siekiant palyginti 1ClickFactory darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimą pagal svarbą su transformacinės lyderystės veiksnių raiškos rodikliais, pastarieji buvo taip pat perskaičiuoti penkiabalėje skalėje.

Suskaičiavus 1ClickFactory vadovų atsakymus sudaryta 21 lentelė, kurioje palyginti lyderių įvertinimai dėl transformacinės lyderystės veiksnių raiškos, t. y. kaip jie elgiasi, ir veiksnių svarbos, t. y., kaip, vadovų nuomone, svarbu elgtis ir kokiomis savybėmis pasižymėti.

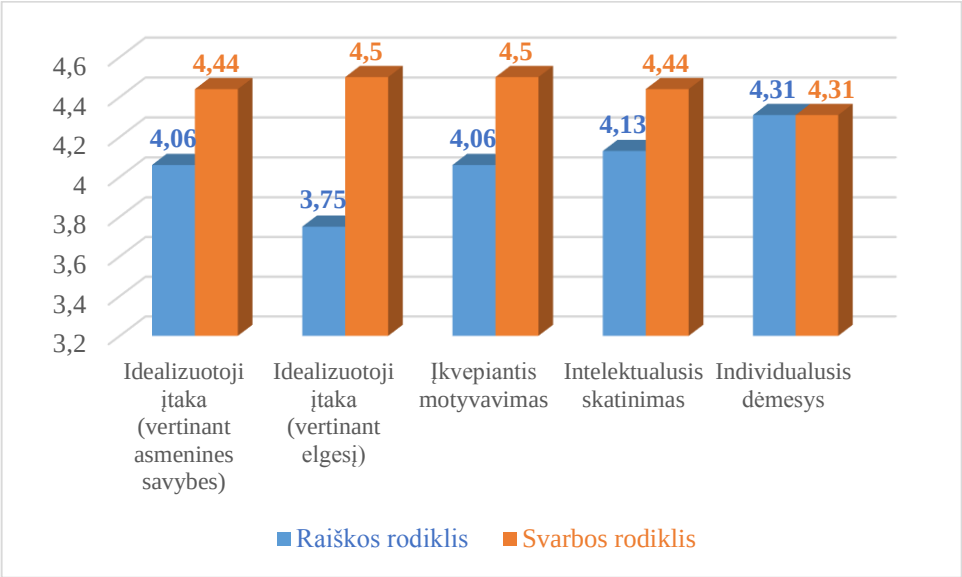
21 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodikliai

Transformacinės lyderystės veiksniai	**Raiškos rodiklis**	**Transformacinės lyderystės veiksnių svarba Teiginiai ir jų vertinimai**				**Svarbos rodiklis**
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes)	**4,06**	25	29	31	33	**4,44**
		5,00	3,50	4,75	4,50	
Idealizuotoji įtaka (vertinant elgesį)	**3,75**	22	27	32	39	**4,50**
		4,75	4,25	4,75	4,25	
Įkvepiantis motyvavimas	**4,06**	24	26	34	40	**4,50**
		4,50	4,25	4,75	4,50	
Intelektualusis skatinimas	**4,13**	21	23	36	38	**4,44**
		4,50	4,25	4,25	4,75	
Individualusis dėmesys	**4,31**	28	30	35	37	**4,31**
		3,75	4,50	4,50	4,50	
Bendras vertinimas	**4,06**					**4,44**

Sudaryta darbo autorės (vertinimo skalė nuo 1 iki 5)

Iš 21 lentelės ir 20 paveikslo matyti, kad didžiausias skirtumas tarp faktinio ir pageidautino elgesio, vadovų nuomone, yra idealizuotosios įtakos, vertinant elgesį, transformacinės lyderystės veiksnių grupėje. 1ClickFactory vadovų nuomone, jie turėtų gebėti įkvėpti darbuotojus sekti savo pavyzdžiu, t. y., jų elgesys turi kelti darbuotojų pasitikėjimą, o priimdami sprendimus turėtų laikytis moralės ir etikos principų. Iš 21 lentelės duomenų matyti, kad savo rezultatu išsiskiria 29 teiginio, kuriame buvo prašoma įvertinti kaip

svarbu lyderiui prisiimti asmeninę riziką ir pasiaukoti vardan grupės tikslų pasiekimo. Du vadovai šį teiginį įvertino kaip „nei svarbu, nei nesvarbu“, o kiti du mano, kad tai yra svarbu. Tai, iš tiesų, yra gana įdomus rodiklis, nes transformacinės lyderystės teorijoje akcentuojamas grupės tikslų iškėlimas aukščiau savo asmeninių interesų. Taip pat reiktų pastebėti, kad visi tiriamos organizacijos lyderiai kaip labai svarbų nurodė 25 teiginį, kuriame sakoma, kad lyderis turi kelti pasitikėjimą darbuotojams. Taigi, lyderių atsakymai į 25 ir 29 teiginius atrodo gana prieštaringi.



20 pav. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodiklių palyginimas

Sudaryta darbo autorės

1ClickFactory darbuotojų taip pat buvo prašoma įvertinti transformaciniams lyderiams būdingų savybių ir elgsenos svarbą. Suskaičiavus atsakymus sudaryta 22 lentelė, kurioje palyginti darbuotojų įvertinimai dėl 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos, t. y. kokiu elgesiu vertinami vadovai pasižymi, ir veiksnių svarbos, t. y., kaip, darbuotojų nuomone, vadovui svarbu elgtis ir kokiomis savybėmis pasižymėti.

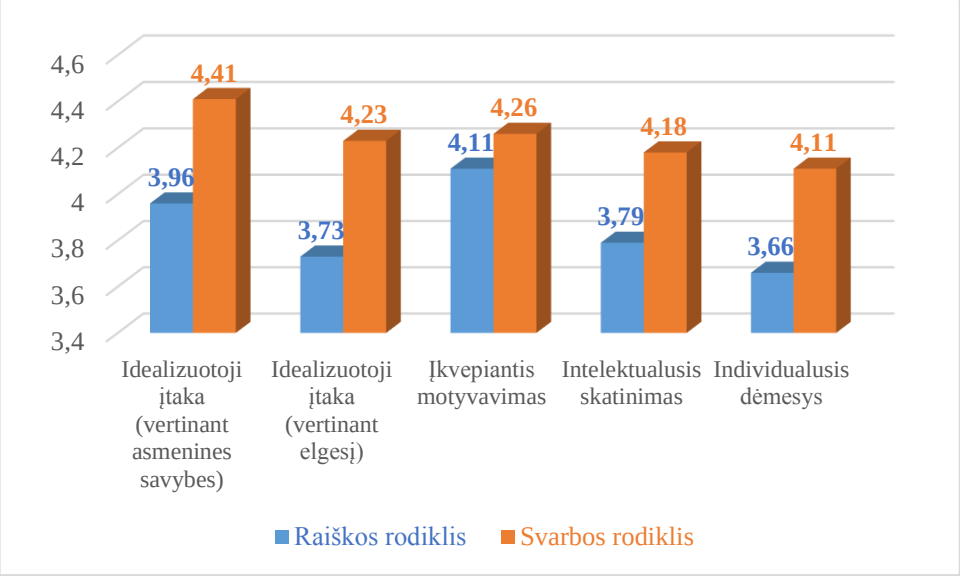
Iš 22 lentelės ir 21 paveikslo matyti, kad 1ClickFactory darbuotojų nuomone, tik įkvepiančio motyvavimo transformacinės lyderystės veiksnys daugmaž atitinka darbuotojų lūkesčius. Analizuojant charizmatiškam lyderiui priskiriamų savybių (idealizuotoji įtaka, vertinant asmenines savybes ir idealizuotoji įtaka vertinant elgesį) grupes (12 lentelė ir 22 lentelė) galima pastebėti, jog tiriamos organizacijos darbuotojams labai svarbus lyderio moralinis autoritetas (teiginiai 22, 25, 31). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad 1ClickFactory darbuotojai kaip ir organizacijos vadovai aukščiausius balus skyrė 25 teiginiui, kuriame nurodoma, kad lyderis turi kelti pasitikėjimą.

22 lentelė. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodikliai (darbuotojų įvertinimai)

Transformacinės lyderystės veiksniai	**Raiškos rodiklis**	**Transformacinės lyderystės veiksnių svarba Teiginiai ir jų vertinimai**				**Svarbos rodiklis**
Idealizuotoji įtaka (vertinant asmenines savybes)	**3,96**	25	29	31	33	**4,41**
		4,66	4,06	4,57	4,34	
Idealizuotoji įtaka (vertinant elgesį)	**3,73**	22	27	32	39	**4,23**
		4,54	4,26	4,26	3,86	
Įkvepiantis motyvavimas	**4,11**	24	26	34	40	**4,26**
		4,29	4,54	4,14	4,09	
Intelektualusis skatinimas	**3,79**	21	23	36	38	**4,18**
		4,14	4,26	4,34	4,14	
Individualusis dėmesys	**3,66**	28	30	35	37	**4,11**
		3,80	4,14	4,17	4,31	
Bendras vertinimas	**3,85**					**4,25**

Sudaryta darbo autorės (vertinimo skalė nuo 1 iki 5)

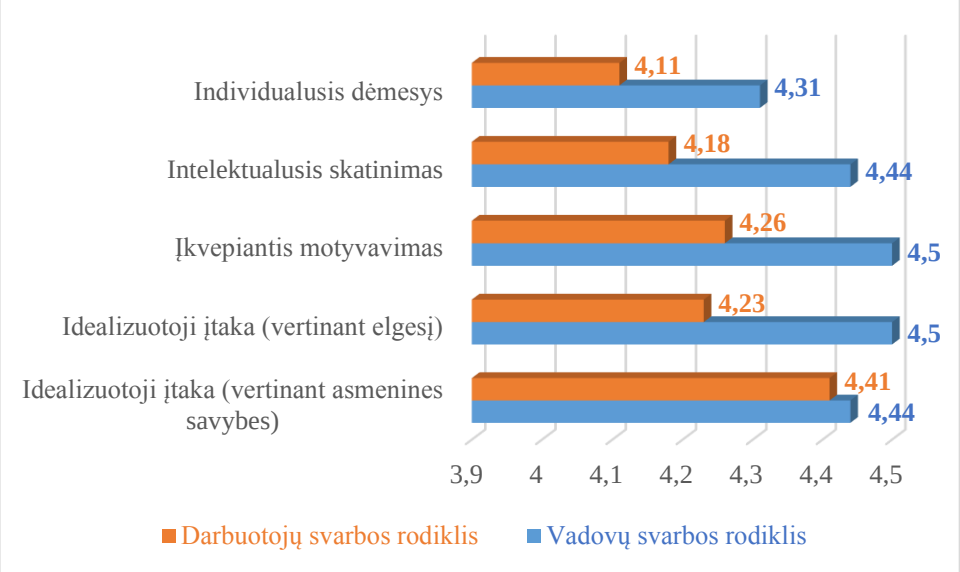
Individualaus dėmesio ir intelektualaus skatinimo transformacinius veiksnius tiriamos organizacijos darbuotojai įvertino kaip svarbius. Respondentų nuomone, labai svarbu, kad lyderis skatintų darbuotojų kūrybiškumą ir naujas idėjas (36 teiginys), kurdamas darbuotojų ugdymui ir tobulėjimui palankią organizacinę kultūrą (37 teiginys), taip pat vadovas turėtų toleruoti atsitiktines klaidas (23 teiginys). Iš individualaus dėmesio ir intelektualaus skatinimo transformacinių veiksnių, 1ClickFactory darbuotojai mažiausiai svarbiu laiko vadovo gebėjimą veikti kaip mentoriui (28 teiginys).



21 pav. 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių raiškos ir svarbos rodiklių palyginimas (darbuotojų įvertinimai)

Sudaryta darbo autorės

Atlikus 1ClickFactory darbuotojų ir vadovų atsakymų palyginimą (žr. 22 pav.) pastebėta, kad visose transformacinės lyderystės veiksnių grupėse apskaičiuotas darbuotojų svarbos koeficientas yra mažesnis nei vadovų, nors ir yra gana aukštas.

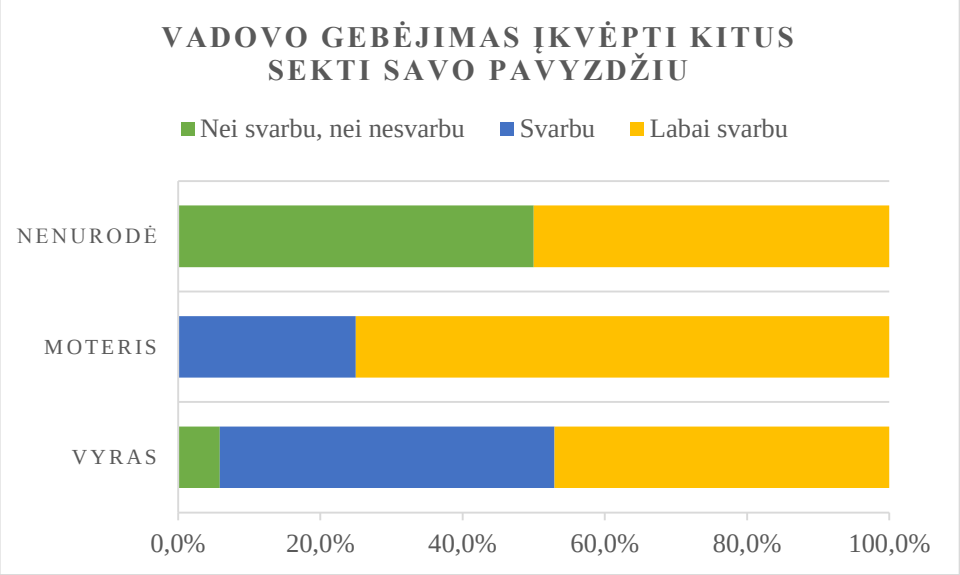


22 pav. 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių svarbos rodiklių palyginimas

Sudaryta darbo autorės

Atlikus 1ClickFactory vadovų atsakymų analizę, statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ($p>0,05$). Statistiškai išanalizavus 1ClickFactory darbuotojų atsakymų pasiskirstymą pagal skyrius ir pagal amžiaus grupes, statistinis reikšmingumas taip pat nebuvo rastas ($p>0,05$). Išanalizavus 1ClickFactory darbuotojų atsakymų pasiskirstymą pagal lytis statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) skirtumas nustatytas tik 22 ir 34 teiginiams.

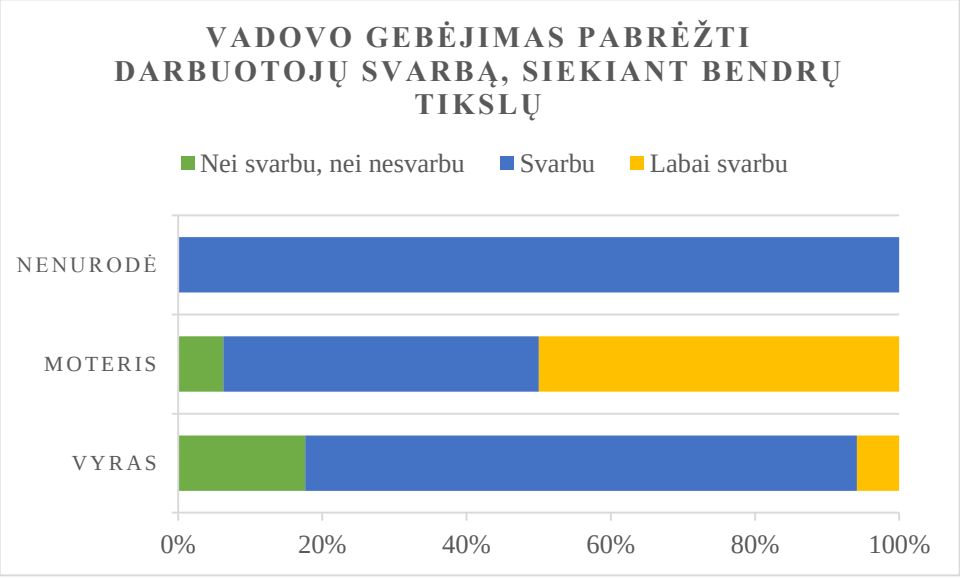
Analizuojant 22 teiginio, kuris priskiriamas idealizuotosios įtakos, vertinant elgesį, transformacinės lyderystės veiksnių grupei, atsakymų pasiskirstymą (žr. 26 lentelė ir 23 pav.), galima pastebėti, kad respondentų vyrų atsakymai yra vienodai pasiskirstę tarp „svarbu“ ir „labai svarbu“. Tuo tarpu 75% respondenčių moterų, vertinusių vadovo sugebėjimą įkvėpti kitus sekti savo pavyzdžiu, nurodė, kad ši vadovo elgsena joms yra labai svarbi, o likusios, kad svarbi. Tarp respondenčių moterų nebuvo nei vienos, kuriai ši vadovo elgsena būtų pasirodžiusi nesvarbi, kai tuo tarpu 5,9% vyrų nurodė, kad jiems tai „nei svarbu, nei nesvarbu“. Tokie 1ClickFactory darbuotojų atsakymai gali reikšti, kad vadovo moralumas ir sektinas vadovo pavyzdys darbuotojoms moterims yra svarbesnis nei darbuotojams vyrams.



23 pav. Teiginio nr. 22 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai)

Sudaryta darbo autorės

Nagrinėjant 34 teiginio, kuris priskiriamas įkvepiančio motyvavimo transformacinės lyderystės veiksnių grupei, atsakymų pasiskirstymą (žr. 27 lentelė ir 24 pav.), galima pastebėti, kad dauguma (76,5%) respondentų vyrų pasirinko atsakymą „svarbu“, o tačiau tik 5,9% respondentų tai pasirodė labai svarbu. Visgi, 17,6% darbuotojų vyrų šios savybės svarbos neįvertino ir pasirinko atsakymą „nei svarbu, nei nesvarbu“.



24 pav. Teiginio nr. 34 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai)

Sudaryta darbo autorės

Tuo tarpu respondentėms moterims vadovo gebėjimas pabrėžti darbuotojų rolės svarbumą, siekiant bendrų tikslų, pasirodė svarbus arba labai svarbus 93,7% atsakiusiųjų, o atsakymai tarp „svarbu“ ir „labai svarbu“ pasiskirstė apylygiai. Tik viena (arba 6,3%) respondentė moteris neįvertino 34 teiginio svarbos ir pasirinko atsakymą „nei svarbu, nei nesvarbu“. Iš respondentų atsakymų pasiskirstymo galima manyti, kad motyvacinis lyderio gebėjimas parodyti darbuotojams jų svarbą, siekiant tikslų, yra svarbesnis moteriškosios lyties atstovėms. Nors vyrams šis veiksnys taip pat yra svarbus, tačiau jie nelaiko šios savybės ypatingai svarbia.

3.6. Tyrimo aptarimas

Atlikus transformacinės lyderystės stiliaus tyrimą 1ClickFactory organizacijoje buvo nustatyta, kad organizacijoje gana dažnai (3,06 vadovų vertinimu ir 2,85 darbuotojų vertinimu (vertinimo skalėje nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia atsakymą „niekada“, o 4 – „dažnai arba visada“)) taikomas transformacinės lyderystės stilius. Nors atskirų transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai darbuotojų ir vadovų vertinimu šiek tiek skiriasi, tačiau tiek vieni, tiek kiti visus transformacinės lyderystės veiksnius įvertino kaip svarbius arba labai svarbius (vertinimo skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia atsakymą „visiškai nesvarbu“, o 5 – „labai svarbu“)).

Tyrimo instrumentą sudarė lyderio ir darbuotojo anketos. Kiekviena anketa buvo sudaryta iš dviejų dalių. Pirmoje anketos dalyje, kuriai buvo panaudotas B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) daugelio veiksnių lyderystės klausimyno klausimai apie transformacinę lyderystę, buvo tiriama 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės stiliaus raiška. Antroji anketos klausimų dalis buvo sudaryta remiantis įvairių mokslininkų P. G. Northouse‘o (2009), G. Yuklo (2013), B. J. Avolio, B. M. Basso (2004), D. Beck-Tauber (2012), J. R. McLaurino, M. B. Al Amri (2008), W. G. Benniso, B. Nanuso (1998), P. M. Podsakoffo (1996) darbais ir buvo tiriama transformacinės lyderystės veiksnių svarba organizacijos vadovams. Tyrimu buvo stengiamasi atsakyti į iškeltus uždavinius pagrįstai, todėl anketa sudaryta iš 40 klausimų bei demografinės informacijos.

Atsižvelgus į atlikto tyrimo rezultatus ateityje tyrimo įrankį būtų galima šiek tiek tobulinti. Tyrimo metu statistinis reikšmingumas lyties atžvilgiu buvo nustatytas tik trims teiginiams iš 40. Tai iš esmės sutampa su mokslininkų E. Lopez-Zafra et. al. (2012), E. Van Genderen (2012), R. Ayman et. al. (2009) atliktų tyrimų rezultatais. Taigi demografinis klausimas apie lytį gali būti neįtraukiamas. Taip pat rekomenduojama klausimo apie lytį neįtraukti, jei lyderiui pavaldžių darbuotojų skaičius nedidelis ir/ar dominuoja vienos lyties atstovai. Tokiais atvejais neįtraukiant klausimo apie lytį būtų patikimiau

užtikrinamas respondentų atsakymų anonimiškumas ir respondentai jaustųsi saugiau, kad nebus identifikuoti. Išanalizavus tyrimo rezultatus išryškėjo amžiaus grupių skirtumai vertinant vadovų transformacinės lyderystės raišką. Šiame tyrime buvo prašoma nurodyti darbuotojų amžių, tačiau pakeitus klausimą apie amžių į darbuotojo stažą arba įtraukiant abu, būtų galima tiksliau įvertinti darbuotojų atsakymų skirtumus.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą lyderystės tema ir atlikus šios tematikos kiekybinį tyrimą organizacijoje, galima pateikti šias apibendrinančias išvadas:

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę nustatyta, kad šiuo metu nėra vieningo lyderystės termino apibrėžimo, tačiau dauguma autorių išskiria tokias lyderystės fenomeno sudedamąsias dalis kaip įtakos darymo kitiems procesas, veikimas grupėse, bendrų tikslų siekimas. Nustatyta, kad lyderystės efektyvumo samprata nėra vienareikšmė, o efektyvumo kriterijų pasirinkimas dažniausiai yra subjektyvus ir priklauso nuo tyrėjo tikslų, vertybių ir požiūrio į lyderystės sampratą. Nors pirmieji lyderystės tyrimai buvo pradėti dar praeito šimtmečio pradžioje, tačiau ypatingo susidomėjimo lyderystės fenomenas susilaukė XX a. pabaigoje. Iš esmės tokį susidomėjimą lemia pasikeitusi verslo aplinka, kuriai būdingi nuolatiniai pokyčiai: globalizacija, sparčiai besivystančios informacinės technologijos, inovacijos, darbo jėgos įvairovės bei demografiniai pokyčiai, politiniai pasikeitimai. Mokslininkų manymu, lyderiai veikia sėkmingiau tokioje nuolatinių pokyčių aplinkoje.

   Pirmieji lyderystės tyrimai prasidėjo bandant surasti baigtinį sąrašą lyderiams būdingų bruožų. Nepavykus to padaryti, mokslininkai pradėjo nagrinėti lyderių elgseną, vėliau tyrė situacijas, kuriose jie veikia, buvo nagrinėjama lyderių galių ir įtakos svarba, o naujausiose lyderystės teorijose kombinuojami keli lyderystės elementai (pvz., bruožai, elgsena ir situacijos, kuriose lyderis veikia). Visgi, per daugiau nei šimtą metų besitęsiančius lyderystės tyrimus kol kas nėra nustatytas vienas efektyviausias lyderystės stilius.
2. 1ClickFactory organizacijos vadovams nustatytas gana dažnai taikomas transformacinės lyderystės stilius. Tiriamos organizacijos, vadovų vertinimu, transformacinės lyderystės veiksnių bendras vidurkis yra 3,06 (vertinimo skalėje nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia atsakymą „niekada“, o 4 – „dažnai arba visada“), o darbuotojų vertinimu – 2,85. Palyginus 1ClickFactory vadovų savęs vertinimo rezultatus su B. J. Avolio ir B. M. Basso atliktų tyrimų Europoje normatyviniais rodikliais nustatyta, kad tik idealizuotosios įtakos, vertinant elgseną, įvertinimų vidurkis 2,75 (vertinimo skalėje nuo 0 iki 4) yra žemesnis už Europos vadovų normatyvinį rodiklį, o visų kitų 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai buvo aukštesni. Palyginus 1ClickFactory darbuotojų vertinimo rezultatus su B. J. Avolio ir B. M. Basso atliktų tyrimų Europoje normatyviniais rodikliais nustatyta, kad tik intelektualaus skatinimo įvertinimų vidurkis 2,79 (vertinimo skalėje nuo 0 iki 4) yra šiek tiek

žemesnis už Europos vadovų normatyvinį rodiklį, o visų kitų 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės veiksnių rodikliai buvo aukštesni.

3. Palyginus 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų transformacinės lyderystės veiksnių rodiklius, keturiuose iš penkių transformacinės lyderystės veiksnių tiriamos organizacijos vadovų rezultatų vidurkiai yra aukštesni nei darbuotojų. Tik vienas įkvepiančio motyvavimo veiksnys darbuotojų buvo įvertintas šiek tiek aukščiau nei vadovų. B. J. Avolio ir B. M. Basso nustatytuose Europos normatyviniuose rodikliuose stebima panaši tendencija, t. y. žemesnėje organizacinėje struktūroje esantys darbuotojai paprastai vadovus vertina šiek tiek prasčiau.
4. Atlikus visų darbuotojų, vertinusių skyrių vadovus, rezultatų analizę statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skyrių vadovus vertinusių darbuotojų atsakymų nustatytas ($p<0,05$) teiginiams nr. 2, kuriame vertinama kaip dažnai vadovas dalijasi savo įsitikinimais ir vertybėmis su darbuotojais, bei 17, kuriame nagrinėjama, kaip dažnai vadovas skiria laiko darbuotojų ugdymui. Išanalizavus antrojo teiginio atsakymų rezultatus pastebėta, kad 34,3% 1ClickFactory vadovus vertinusių darbuotojų mano, jog vadovai labai retai arba kartais kalba su darbuotojais apie savo įsitikinimus arba vertybes. Nesidalinant šia informacija su darbuotojais, vadovams gali būti sudėtinga pasiekti, kad darbuotojai šiuos įsitikinimus bei vertybes perimtų. Apibendrinus septynioliktojo teiginio atsakymų rezultatus nustatyta, kad tik 51,4% 1ClickFactory vadovus vertinusių darbuotojų mano, jog vadovai gana dažnai arba visada skiria laiko darbuotojų ugdymui. Nepakankamai skiriant laiko darbuotojų stipriųjų pusių ugdymui, organizacijai gali būti sunkiau padėti darbuotojams realizuoti save, o tai apsunkintų organizacijos galimybės pasinaudoti kiekvieno darbuotojo asmeniniu potencialu.
5. Atlikus visų darbuotojų, vertinusių vadovus, rezultatų analizę nustatyti statistiškai reikšmingi ($p<0,05$) skirtumai 8 iš 20 teiginių analizuojant atsakymus pagal amžiaus grupes. Nustatyta, kad dažniausiai 1ClickFactory vadovų transformacinės lyderystės stiliaus elgseną pastebi ir jaučia 25-34 m. amžiaus darbuotojai. Jauniausiųjų (iki 25 m.) organizacijos darbuotojų „gana dažnai“ ir „dažnai arba visada“ atsakymai skirtingoms transformacinių veiksnių grupėse svyruoja nuo 63% iki 71%. Taip pat pastebėta, kad šios amžiaus grupės darbuotojai labiau linkę vengti atsakymo „dažnai arba visada“ nei jų vyresni kolegos. 35-44 m. amžiaus grupės darbuotojai dažniausiai 1ClickFactory vadovų transformacinę elgseną pastebi intelektualaus skatinimo grupėje, o labiausiai jos pasigenda individualaus dėmesio transformacinės lyderystės veiksnių grupėje.
6. Suskaičiavus 1ClickFactory vadovų ir darbuotojų vertinimus dėl transformacinės lyderystės veiksnių svarbos, nustatyta, kad organizacijos vadovai ir darbuotojai visus transformacinės lyderystės veiksnius laiko svarbiais arba labai svarbiais. Tiriamos organizacijos, vadovų vertinimu, transformacinės lyderystės veiksnių svarbos bendras vidurkis yra 4,44 (vertinimo skalėje nuo 1 iki

5), o darbuotojų vertinimu – 4,25. Palyginus 1ClickFactory darbuotojų ir vadovų atsakymus pastebėta, kad visose transformacinės lyderystės veiksnių grupėse apskaičiuotas darbuotojų svarbos koeficientas yra mažesnis nei vadovų, nors ir yra gana aukštas.

REKOMENDACIJOS

Nors 1ClickFactory organizacijoje nustatyta gana aukšta (vertinimo skalėje nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia atsakymą „niekada“, o 4 – „dažnai arba visada“) transformacinės lyderystės stiliaus raiška, tačiau siūloma ieškoti būdų, kaip dar labiau pagerinti organizacijos vadovų lyderystės elgseną ir patenkinti darbuotojų poreikius:

1. Kadangi 1ClickFactory, kurios viena iš pagrindinių veiklų yra naujų ir inovatyvių informacinių technologijų sprendimų kūrimas, yra labai svarbu skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Organizacijos vadovai turėtų stiprinti intelektualaus skatinimo transformacinės lyderystės veiksnio rodiklius, nes nepakankamai dažnai naudojama intelektualaus skatinimo elgsena gali lemti mažesnį darbuotojų savarankiškumą, slopinti darbuotojų kūrybiškumą bei inovatyvumą. Organizacijos vadovai turėtų dažniau ieškoti skirtingų nuomonių ir požiūrių, kai sprendžiamos problemos, raginti darbuotojus ieškoti naujų būdų kaip atlikti užduotis.
2. 1ClickFactory vadovams siūloma gerinti individualaus dėmesio transformacinė lyderystės veiksnio rodiklius, dažniau atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius, gebėjimus ir siekius bei skiriant daugiau laiko pavaldinių stipriųjų savybių ugdymui. Toks elgesys padėtų darbuotojams geriau realizuoti save, o tai leistų organizacijai atskleisti kiekvieno darbuotojo asmeninį potencialą ir prisidėtų prie organizacijos tikslų siekimo.
3. 1ClickFactory vadovams rekomenduojama vystyti idealizuotosios įtakos (vertinant elgesį) transformacinė lyderystės veiksnio rodiklius ir aktyviau bei dažniau kalbėti su darbuotojais apie savo įsitikinimus ir vertybes. Nesidalinant šia informacija su darbuotojais, vadovams gali būti sudėtinga pasiekti, kad darbuotojai šiuos įsitikinimus bei vertybes perimtų, sektų lyderio pavyzdžiu ir juo pasitikėtų.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai (knygos, monografijos, studijos ar jų dalys, moksliniai straipsniai):

1. Armstrong M., Stephens T., *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2005, 242 p.
2. Ayman R., et. al., Is Transformational Leadership Always Perceived as Effective? Male Subordinates' Devaluation of Female Transformational Leaders, *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, Nr. 39 (4), p. 852–879
3. Avolio B. J., Bass B. M., *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set, 3rd edition*, Mind Garden, 2004, 122 p.
4. Beck-Tauber D., Transformational Leadership: Exploring its Functionality (rankraštis), daktaro disertacija, Miunchenas, Universitäts-Buchbinderei Georg Konrad, 2012, 153 lap.
5. Bennis W., Nanus B., *Lyderiai: Atsakomybės strategija*, Vilnius: Algarvė, 1998, 239 p.
6. Chi N.-W., Huang J.-C., Mechanisms Linking Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Team Goal Orientation and Group Affective Tone, *Group & Organization Management*, 2014, Nr. 39(3), p. 300-325
7. Conger J. A., Kanungo R. N., Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 1987, Nr. 12 (4), p. 637-647
8. Dačiulytė R., et. al., *Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, 96 p.
9. Derue D. S., Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Personnel Psychology*, 2011, Nr. 64, p. 7-52
10. Drucker P. F., *Druckerio mokymo pagrindai*, Vilnius: Rgrupė, 2009, 329 p.
11. Drucker P. F., *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, Vilnius: Rgrupė, 2004, 231 p.
12. Eagly A. H., et. al., Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, 2003, Nr. 129 (4), p. 569-591
13. Eisenbeiß S. A., Boerner S., Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach, *Creativity and Innovation Management*, 2010, Nr. 19 (4), p. 364-372

14. Endriulaitienė A., Genevičiūtė-Janonienė G., Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2012, Nr. 63, p. 35-45

15. Endriulaitienė A., Stelmokienė A., Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai, *Psichologija*, 2009, Nr. 40, p. 88-102

16. Engelen A., et. al., Top Management's Transformational Leader Behaviors and Innovation Orientation: A Cross-Cultural Perspective in Eight Countries, *Journal of International Management*, 2014, Nr. 20, p. 124-136

17. Jankauskas A. (red.), *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, 196 p.

18. Gaižauskaitė I., Mikėnė S., *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014, 285 p.

19. Gardner W. L., et. al., Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, *Leadership Quarterly*, 2010, Nr. 21 (6), p. 922-958

20. Gates P. E., et. al., Diagnosing Educational Leadership Problems: A Situational Approach, *Educational Leadership*, 1976, Nr. 33 (5), p. 348-354

21. Gustainienė L. et. al., Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksnių ryšys, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2012, Nr. 4 (4), p. 311-319

22. Harter N., Great Man Theory, kn. *Leadership: The Key Concepts*, Marturano A., Gosling J., London: Book Now Ltd., 2008, p. 67-71

23. Havard A., *Dora lyderystė: asmenybės formavimo kelias*, Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai, 2014, 208 p.

24. Herrmann D., Felfe J., Moderators of the Relationship Between Leadership Style and Employee Creativity: The Role of Task Novelty and Personal Initiative, Creativity Research Journal, 2013, Nr. 25(2), p. 172-181

25. Hoffman B. J., et. al., Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 2011, Nr. 54 (4), p. 779-796

26. Yukl G., *Leadership in organizations, 8th edition*, Harlow: Pearson Education, 2013, 524 p.

27. Kasiulis J., Barvydienė V., *Vadovavimo psichologija*, Kaunas: Technologija, 2005, 327 p.

28. Katiliūtė E., et. al., *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos tyrimo metodologija ir instrumentai*, Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012, 96 p.

29. Kirkpatrick S. A., Locke E. A, Leadership: Do Traits Matter, *Academy of Management Executive*, 1991, Nr. 5 (2), p. 48-60

30. Kotter J. P., What leaders really do. *Harvard Business Review on Leadership*, 1998, p. 37-60

31. Larsson J., Leadership for Quality, Effectiveness and Health in Organisations (rankraštis), daktaro disertacija, Östersund, Mittuniversitetet (Mid Sweden University), 2010, 179 lap.

32. Levine K. J., Trait Theory, kn. *Leadership: The Key Concepts*, Marturano A., Gosling J., London: Book Now Ltd., 2008, p. 163-166

33. Lindgren M., *21st Century Management – Leadership and Innovation in the Thought Economy*, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012, 240 p.

34. Liukinevičienė L., Norkutė L., Manifestation of Transactional and Transformational Leadership in Siauliai City Municipality, *Socialiniai Tyrimai*, 2011, Nr. 1 (22), p. 34-50

35. Lopez-Zafra E., et. al., The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach, *Psychological Record*, 2012, Nr. 62 (1), p. 97-114

36. Masiulis K., Sudnickas T., *Elitas ir lyderystė,* Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, 296 p.

37. McLaurin J. R., Al Amri M. B., Developing and Understanding of Charismatic and Transformational Leadership, *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, 2008, Nr. 13 (2), p. 15-19

38. Melnikas B., *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai*, Vilnius: Technika, 2011, 474 p.

39. Mengel T., Behavioural Theories of Leadership, kn. *Leadership: The Key Concepts*, Marturano A., Gosling J., London: Book Now Ltd., 2008, p. 11-15

40. Mumford M. D., et. al., Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems, *Leadership Quarterly*, 2000, Nr. 11 (1), p. 11-35

41. Navickaitė J., The Expression of a Principal's Transformationai Leadership during the Organizational Change Process: A Case Study of Lithuanian General Education Schools, *Problems of Education in the 21st Century*, 2013, Nr. 51, p. 70-82

42. Navickaitė J., Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste, *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2012, Nr. 29, p. 35-46

43. Navickaitė J., Janiūnaitė B., Barriers of School Principal's Transformational Leadership in Change Process: Case Study of Lithuanian Schools, *Socialiniai mokslai*, 2012. Nr. 3 (77), p. 52-64

44. Northouse P. G., *Lyderystė: teorija ir praktika*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2009, 334 p.

45. Podsakoff P. M., et. al., Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 1996, Nr. 22 (2), p. 259-298

46. Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006, 376 p.

47. Rost J. C., Influence, kn. *Leadership: The Key Concepts*, Marturano A., Gosling J., London: Book Now Ltd., 2008, p. 86-90

48. Smaliukienė R., Lyderystė Lietuvos viešojo administravimo institucijose, Public Administration, 2010, Nr. 1/2 (25/26), p. 53-57

49. Sosik J. J., et. al., Effects of moral reasoning and management level on ratings of charismatic leadership, in-role and extra-role performance of managers: A multi-source examination, *Leadership Quarterly*, 2011, Nr. 22 (2), p. 434-450

50. Šilingienė V., *Lyderystė: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2012, 179 p.

51. Šimanskienė L., Župerkienė E., *Darnus vadovavimas: monografija*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2013, 276 p.

52. Van Genderen E., Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Style: A Comparative-Gender Study, *Review of International Comparative Management*, 2012, Nr. 13 (2), p. 224-236

53. Wang G., et. al, Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research, *Group & Organization Management*, 2011, Nr. 36 (2), p. 223-270

54. Wasylyshyn K. M., *Behind the Executive Door: Unexpected Lessons for Managing Your Boss and Career*, Philadelphia: Springer, 2012, 174 p.

55. Zaleznik A., Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review on Leadership*, 1998, p. 61-88

Internetiniai šaltiniai:

56. Avolio B. J., Bass B. M., *MLQ International Normative Samples*, Mind Garden, 2004, 66 p., prieiga per internetą <http://www.mindgarden.com/docs/MLQinternationalnorms.pdf>, (žiūrėta 2014 10 12)

57. Gandz J. *Great Leadership Is Good Leadership*, prieiga per internetą <http://iveybusinessjournal.com/topics/leadership/great-leadership-is-good-leadership#.VGN8A3kcSM8>, (žiūrėta 2014 06 18)

58. Hay Group: The 2014 Best Companies for Leadership survey findings, prieiga per internetą <http://www.haygroup.com/bestcompaniesforleadership/>, (žiūrėta 2014 11 03)

59. Katz R. L., Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, 1974, prieiga per internetą <http://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator/ar/1>, (žiūrėta 2014 10 16)

60. Slater P., Bennis W. G., Democracy is Inevitable, *Harvard Business Review*, 1990, prieiga per internetą <http://hbr.org/1990/09/democracy-is-inevitable/ar/1>, (žiūrėta 2014 10 15)

61. 1ClickFactory vertybės, prieiga per internetą <http://www.1clickfactory.com/about/values.aspx>, (žiūrėta 2014 11 04)

SANTRAUKA

Dabartinėje nuolatinių ir įvairių pokyčių aplinkoje, kur ypač svarbi tampa lanksti ir greita orientacija į vykstančius pasikeitimus, aktyviai susidomėta lyderystės fenomenu. Organizacijų lyderiams keliamas uždavinys taip organizuoti kompanijų veiklą, kad jos būtų pajėgios reaguoti į tokius aplinkos pokyčius kaip globalizacija, sparti mokslo ir technologijų pažanga, inovacijos, demografiniai ir darbo jėgos įvairovės pokyčiai. Į lyderystę pradėta žiūrėti ne tik kaip į išskirtinį kelių aukščiausiojo lygio vadovų bruožą, bet kaip visos organizacijos sugebėjimą, padedantį kompanijoms augti bei išlikti.

Šio magistro darbo tikslas – ištirti tarptautinės informacinių technologijų bendrovės 1ClickFactory vadovų lyderystės stilių ir įvertinti lyderystės veiksnių svarbą organizacijos darbuotojams.

Siekiant darbo tikslo yra nagrinėjamas lyderystės sąvokos apibrėžimo problemos, analizuojami lyderystės efektyvumo matavimo būdai, apžvelgiama pagrindinių lyderystės teorijų raida, jų pasiekimai, privalumai bei trūkumai, su šiomis teorijomis susiję atlikti moksliniai tyrimai.

1ClickFactory organizacijoje buvo atliktas kiekybinis transformacinės lyderystės tyrimas, kurio metu buvo siekiama nustatyti, kaip intensyviai kompanijos vadovai taiko transformacinės lyderystės stilių ir ištirti, kurie transformacinės lyderystės veiksniai yra svarbiausi tiriamos įmonės darbuotojams bei vadovams. Tyrimo metu nustatyta, kad 1ClickFactory vadovai šiek tiek dažniau nei kitų Europos šalių lyderiai taiko transformacinės lyderystės stilių. Atlikus organizacijos darbuotojų, vertinusių vadovus, rezultatų analizę, nustatyti statistiškai reikšmingi ($p<0,05$) skirtumai daliai teiginių, analizuojant atsakymus pagal amžiaus grupes. Tyrimo rezultatai parodė, kad 1ClickFactory vadovams ir darbuotojams yra svarbūs transformaciniam lyderystės stiliui priskiriami bruožai bei elgsena.

Tyrimo duomenys gali būti naudingi įmonėms, besidominčiomis transformaciniu lyderystės stiliumi ir siekiančioms ugdyti bei vystyti šį stilių savo organizacijose.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: lyderystė, transformacinė lyderystė, transformacinės lyderystės tyrimas

SUMMARY

Variety of changes such as globalization, rapid progress of science and technology, demographic issues and diversity in a workforce, are the environment where leaders of current organizations act. Such challenging business environment require leaders who will be able to respond to environmental changes quickly and flexibly. Organizations look for leaders who will help them to grow and survive. Therefore, current environment of changes explains recent increasing interest in the phenomenon of leadership.

The goal of this thesis is to conduct a research of leadership style at the international information technology company 1ClickFactory and to assess importance of leadership elements for employees of the organization.

In order to achieve the goal of this master thesis, there are analyzed the problem of leadership definition, studied methods of leadership efficiency measurement, reviewed the major theories of leadership, their key achievements, advantages and disadvantages, results of scientific research.

The quantitative research of transformational leadership was performed at 1ClickFactory organization and was determined how often company's executives use transformational leadership style and evaluated the importance of transformational leadership elements for staff and managers. The results of study showed that 1ClickFactory managers use transformational leadership style slightly more often than other European leaders. After completing comparison between employees' answers and respondents age, the statistically significant ($p < 0.05$) difference was found. The results also showed that 1ClickFactory managers and employees evaluated the style of transformational leadership as important.

The findings of this study may be useful for companies that are interested in transformational leadership and willing to implement or develop this leadership style in their organizations.

The main keywords: leadership, transformational leadership, transformational leadership research

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Transformacinio lyderystės stiliaus nustatymo anketa
Lyderio (-ės) forma

Mieli 1ClickFactory vadovai,

Transformacnė lyderystė yra viena iš naujosios lyderystės teorijų. Transformacinė lyderystė pasižymi vizijų kūrimu, stipriais emociniais ryšiais, pokyčių inicijavimu, motyvuojančia jėga įtraukti organizacijos narius į lyderio sukurtų vizijų ir tikslų įgyvendinimą.

Šia anketa siekiama išmatuoti Jūsų transformacinio lyderystės stiliaus raišką ir įvertinti Jūsų požiūrį į transformacinės lyderystės stilių.

Anketa sudaryta iš 40 klausimų, kurie suskirstyti į dvi grupes. Anketai užpildyti reiks apie 15 minučių.

Pirmosios anketos dalies tikslas yra nustatyti Jūsų transformacinio lyderystės stiliaus raišką. Pirmąją anketos dalį sudaro 20 teiginių. Prašau pagal pateikiamą atsakymų skalę (galite rinktis nuo atsakymo „niekada“ iki atsakymo „dažnai arba visada“) įvertinti, ar dažnai teiginys tinka Jums. Žodis “kiti” gali reikšti Jūsų kolegas, klientus, tiesioginius pavaldinius, vadovus ir/arba kitus asmenis.

Antrosios anketos dalies tikslas yra įvertinti Jūsų požiūrį į transformacinės lyderystės stilių. Antrąją anketos dalį sudaro 20 teiginių. Prašau pagal pateikiamą atsakymų skalę (galite rinktis nuo atsakymo „visiškai nesvarbu“ iki atsakymo „labai svarbu“) įvertinti, kiekvieno teiginio svarbumą Jums, t. y., kokiais bruožais, savybėmis, elgsena, Jūsų nuomone, turėtų pasižymėti lyderis.

Visi Jūsų atsakymai liks anonimiški.

Žydra Padegimė

Nurodykite skyrių, kuriam vadovaujate:
☐ CEO / AX
☐ NAV
☐ Commercial Operations
☐ WebServices

I. Transformacinės lyderystės stiliaus raiškos nustatymas

**Pirmieji dvidešimt anketos klausimų yra panaudoti iš B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) daugelio veiksnių lyderystės klausimyno, kurio autorinės teisės yra saugomos. Pilnas tyrimo įrankio publikavimas magistro darbe yra draudžiamas. Autorių leidimu, kaip pavyzdžius, magistro darbe leidžiama pateikti daugiausia penkis klausimyno teiginius.*

Naudojama vertinimo skalė:

Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada
0	1	2	3	4

Aš, kaip lyderė (-is)...

2	Kalbu apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus©	0 1 2 3 4
3	Ieško skirtingų požiūrių, kai sprendžiamos problemos©	0 1 2 3 4
10	Elgiuosi su kitais kaip su asmenybėms, o ne tik kaip su grupės nariais©	0 1 2 3 4
11	Elgiuosi taip, kad kiti gerbtų mane©	0 1 2 3 4
17	Padedu kitiems ugdyti jų stipriąsias puses©	0 1 2 3 4

II. Požiūrio į transformacinės lyderystės stilių nustatymas

Naudojama vertinimo skalė:

Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
0	1	2	3	4

Mano nuomone, lyderė (-is) turėtų būti:

21	Remianti (-s) inovatyvų požiūrį į problemų sprendimą, užduočių atlikimą	0 1 2 3 4
22	Gebanti (-s) įkvėpti kitus sekti savo pavyzdžiu	0 1 2 3 4
23	Toleruojanti (-s) atsitiktines klaidas	0 1 2 3 4
24	Pasižyminti (-s) optimizmu ir entuziazmu	0 1 2 3 4
25	Kelianti (-s) pasitikėjimą kitiems	0 1 2 3 4
26	Gebanti (-s) įkvėpti (-s) aplinkiniams komandiškumo dvasią	0 1 2 3 4
27	Gebanti (-s) išaiškinti darbuotojo atliekamos veiklos prasmę ir paskirtį	0 1 2 3 4
28	Veikianti (-s) kaip globėja (-s) (mentorė (-ius))	0 1 2 3 4
29	Prisiimanti (-s) asmeninę riziką ir pasiaukojanti (-s) vardan grupės tikslų pasiekimo	0 1 2 3 4
30	Pripažįstanti (-s) ir gerbianti (-s) kiekvienos asmenybės unikalumą	0 1 2 3 4
31	Būdingas pagarbus elgesys su kitais	0 1 2 3 4
32	Priimdama (-s) sprendimus laikosi moralės ir etikos principų	0 1 2 3 4
33	Pasitikinti (-s) savimi	0 1 2 3 4
34	Pabrėžianti (-s) darbuotojų svarbą, siekiant bendrų tikslų	0 1 2 3 4
35	Atsižvelgianti (-s) į skirtingus kiekvienos asmenybės poreikius, gebėjimus, siekius	0 1 2 3 4
36	Skatinanti (-s) darbuotojų naujas idėjas ir kūrybiškumą	0 1 2 3 4
37	Kurianti (-s) palankią organizacinę kultūrą, kurioje skatinamas darbuotojų ugdymas ir tobulėjimas	0 1 2 3 4
38	Skatinanti (-s) darbuotojus savarankiškai spręsti problemas	0 1 2 3 4
39	Sugebanti (-s) sukurti darbuotojo susitapatinimą su grupe ar organizacija	0 1 2 3 4
40	Sugebanti (-s) patraukliai perteikti ateities viziją	0 1 2 3 4

Transformacinio lyderystės stiliaus nustatymo anketa
Darbuotojo (-s) forma

Mieli 1ClickFactory darbuotojai,

Transformacnė lyderystė yra viena iš naujosios lyderystės teorijų. Transformacinė lyderystė pasižymi vizijų kūrimu, stipriais emociniais ryšiais, pokyčių inicijavimu, motyvuojančia jėga įtraukti organizacijos narius į lyderio sukurtų vizijų ir tikslų įgyvendinimą.

Šia anketa siekiama išmatuoti 1ClickFactory vadovų transformacinio lyderystės stiliaus raišką ir įvertinti Jūsų požiūrį į transformacinės lyderystės stilių.

Anketa sudaryta iš 40 klausimų, kurie suskirstyti į dvi grupes. Anketai užpildyti reiks apie 15 minučių.

Pirmosios anketos dalies tikslas yra nustatyti 1ClickFactory vadovų transformacinio lyderystės stiliaus raišką. Pirmąją anketos dalį sudaro 20 teiginių. Prašau pagal pateikiamą atsakymų skalę (galite rinktis nuo atsakymo „niekada“ iki atsakymo „dažnai arba visada“) įvertinti, ar dažnai teiginys tinka Jūsų vertinamam 1ClickFactory vadovui.

Antrosios anketos dalies tikslas yra įvertinti Jūsų požiūrį į transformacinės lyderystės stilių. Antrąją anketos dalį sudaro 20 teiginių. Prašau pagal pateikiamą atsakymų skalę (galite rinktis nuo atsakymo „visiškai nesvarbu“ iki atsakymo „labai svarbu“) įvertinti, kiekvieno teiginio svarbumą Jums, t. y., kokiais bruožais, savybėmis, elgsena, Jūsų nuomone, turėtų pasižymėti lyderis.

Visi Jūsų atsakymai liks anonimiški.

Ačiū!

Žydra Padegimė

Nurodykite, kurio skyriaus lyderį (-ę) vertinate:
☐ CEO
☐ NAV Department
☐ AX Department
☐ Commercial Operations
☐ WebServices

I. Lyderystės stiliaus nustatymas

**Pirmieji dvidešimt anketos klausimų yra panaudoti iš B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) daugelio veiksnių lyderystės klausimyno, kurio autorinės teisės yra saugomos. Pilnas tyrimo įrankio publikavimas magistro darbe yra draudžiamas. Autorių leidimu, kaip pavyzdžius, magistro darbe leidžiama pateikti daugiausia penkis klausimyno teiginius.*

Naudojama vertinimo skalė:

Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada
0	1	2	3	4

Asmuo, kurį vertinu:

2	Kalba apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus©	0 1 2 3 4
3	Ieško skirtingų požiūrių, kai sprendžiamos problemos©	0 1 2 3 4
10	Elgiasi su manimi kaip su asmenybe, o ne tik kaip su grupės nariu (-e)©	0 1 2 3 4
11	Jo (-s) elgesys skatina mane jį (ją) gerbti©	0 1 2 3 4
17	Padeda ugdyti mano stipriąsias puses©	0 1 2 3 4

II. Lyderės (-io) bruožų svarbos įvertinimas

Naudojama vertinimo skalė:

Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1	2	3	4	5

Mano nuomone, lyderė (-is) turėtų būti:

21	Remianti (-s) inovatyvų požiūrį į problemų sprendimą, užduočių atlikimą	0 1 2 3 4
22	Gebanti (-s) įkvėpti kitus sekti savo pavyzdžiu	0 1 2 3 4
23	Toleruojanti (-s) atsitiktines klaidas	0 1 2 3 4
24	Pasižyminti (-s) optimizmu ir entuziazmu	0 1 2 3 4
25	Kelianti (-s) pasitikėjimą kitiems	0 1 2 3 4
26	Gebanti (-s) įkvėpti (-s) aplinkiniams komandiškumo dvasią	0 1 2 3 4
27	Gebanti (-s) išaiškinti darbuotojo atliekamos veiklos prasmę ir paskirtį	0 1 2 3 4
28	Veikianti (-s) kaip globėja (-s) (mentorė (-ius))	0 1 2 3 4
29	Prisiimanti (-s) asmeninę riziką ir pasiaukojanti (-s) vardan grupės tikslų pasiekimo	0 1 2 3 4
30	Pripažįstanti (-s) ir gerbianti (-s) kiekvienos asmenybės unikalumą	0 1 2 3 4
31	Būdingas pagarbus elgesys su kitais	0 1 2 3 4
32	Priimdama (-s) sprendimus laikosi moralės ir etikos principų	0 1 2 3 4
33	Pasitikinti (-s) savimi	0 1 2 3 4
34	Pabrėžianti (-s) darbuotojų svarbą, siekiant bendrų tikslų	0 1 2 3 4
35	Atsižvelgianti (-s) į skirtingus kiekvienos asmenybės poreikius, gebėjimus, siekius	0 1 2 3 4
36	Skatinanti (-s) darbuotojų naujas idėjas ir kūrybiškumą	0 1 2 3 4
37	Kurianti (-s) palankią organizacinę kultūrą, kurioje skatinamas darbuotojų ugdymas ir tobulėjimas	0 1 2 3 4
38	Skatinanti (-s) darbuotojus savarankiškai spręsti problemas	0 1 2 3 4
39	Sugebanti (-s) sukurti darbuotojo susitapatinimą su grupe ar organizacija	0 1 2 3 4
40	Sugebanti (-s) patraukliai perteikti ateities viziją	0 1 2 3 4

III. Demografiniai klausimai:

Jūsų lytis:
☐ Vyras
☐ Moteris
☐ Nenoriu nurodyti

Jūsų amžius:
☐ iki 25
☐ nuo 25 iki 34
☐ nuo 35 iki 44
☐ nuo 45 iki 54
☐ nuo 55 ir daugiau

Transformacinės lyderystės tyrimo rezultatų lentelės

23 lentelė. Teiginio nr. 2 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai)

		Vadovas kalba apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus©				**Iš viso:**
		Labai retai	**Kartais**	**Gana dažnai**	**Dažnai arba visada**	
CEO	N	0	1	4	3	**8**
	dažnis, %	0%	12,5%	50,0%	37,5%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	10,0%	28,6%	33,3%	**22,9%**
	dalis nuo visų, %	0%	2,9%	11,4%	8,6%	**22,9%**
AX	N	0	0	1	2	**3**
	dažnis, %	0%	0%	33,3%	66,7%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	0%	7,1%	22,2%	**8,6%**
	dalis nuo visų, %	0%	0%	2,9%	5,7%	**8,6%**
NAV	N	0	6	8	2	**16**
	dažnis, %	0%	37,5%	50,0%	12,5%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	60,0%	57,1%	22,2%	**45,7%**
	dalis nuo visų, %	0%	17,1%	22,9%	5,7%	**45,7%**
Commercial Operations	N	2	1	1	1	**5**
	dažnis, %	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	100,0%	10,0%	7,1%	11,1%	**14,3%**
	dalis nuo visų, %	5,7%	2,9%	2,9%	2,9%	**14,3%**
WebServices	N	0	2	0	1	**3**
	dažnis, %	0%	66,7%	0%	33,3%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	20,0%	0%	11,1%	**8,6%**
	dalis nuo visų, %	0%	5,7%	0%	2,9%	**8,6%**
Iš viso:	**N**	**2**	**10**	**14**	**9**	**35**
	dažnis, %	**5,7%**	**28,6%**	**40,0%**	**25,7%**	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
	dalis nuo visų, %	**5,7%**	**28,6%**	**40,0%**	**25,7%**	**100,0%**

Sudaryta darbo autorės

24 lentelė. Teiginio nr. 17 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius (darbuotojų įvertinimai)

		Vadovas padeda ugdyti mano stipriąsias puses©				**Iš viso:**
		Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	
CEO	N	0	6	1	1	**8**
	dažnis, %	0%	75,0%	12,5%	12,5%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	54,5%	7,7%	20,0%	**22,9%**
	dalis nuo visų, %	0%	17,1%	2,9%	2,9%	**22,9%**
AX	N	0	0	2	1	**3**
	dažnis, %	0%	0%	66,7%	33,3%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	0%	15,4%	20,0%	**8,6%**
	dalis nuo visų, %	0%	0%	5,7%	2,9%	**8,6%**
NAV	N	3	5	6	2	**16**
	dažnis, %	18,8%	31,3%	37,5%	12,5%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	50,0%	45,5%	46,2%	40,0%	**45,7%**
	dalis nuo visų, %	8,6%	14,3%	17,1%	5,7%	**45,7%**
Commercial Operations	N	3	0	2	0	**5**
	dažnis, %	60,0%	0%	40,0%	0%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	50,0%	0%	15,4%	0%	**14,3%**
	dalis nuo visų, %	8,6%	0%	5,7%	0%	**14,3%**
WebServices	N	0	0	2	1	**3**
	dažnis, %	0%	0%	66,7%	33,3%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	0%	15,4%	20,0%	**8,6%**
	dalis nuo visų, %	0%	0%	5,7%	2,9%	**8,6%**
Iš viso:	**N**	**6**	**11**	**13**	**5**	**35**
	dažnis, %	**17,1%**	**31,4%**	**37,1%**	**14,3%**	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
	dalis nuo visų, %	**17,1%**	**31,4%**	**37,1%**	**14,3%**	**100,0%**

Sudaryta darbo autorės

25 lentelė. Teiginio nr. 10 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai)

		Vadovas elgiasi su manimi kaip su asmenybe, o ne tik kaip su grupės nariu©					**Iš viso:**
		Niekada	Labai retai	Kartais	Gana dažnai	Dažnai arba visada	
Vyras	N	1	0	4	5	7	**17**
	dažnis, %	5,9%	0%	23,5%	29,4%	41,2%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	50,0%	0%	66,7%	35,7%	58,3%	**48,6%**
	dalis nuo visų, %	2,9%	0%	11,4%	14,3%	20,0%	**48,6%**
Moteris	N	1	1	0	9	5	**16**
	dažnis, %	6,3%	6,3%	0%	56,3%	31,3%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	50,0%	100,0%	0%	64,3%	41,7%	**45,7%**
	dalis nuo visų, %	2,9%	2,9%	0%	25,7%	14,3%	**45,7%**
Nenurodė	N	0	0	2	0	0	**2**
	dažnis, %	0%	0%	100,0%	0%	0%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	0%	33,3%	0%	0%	**5,7%**
	dalis nuo visų, %	0%	0%	5,7%	0%	0%	**5,7%**
Iš viso:	**N**	**2**	**1**	**6**	**14**	**12**	**35**
	dažnis, %	**5,7%**	**2,9%**	**17,1%**	**40,0%**	**34,3%**	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
	dalis nuo visų, %	**5,7%**	**2,9%**	**17,1%**	**40,0%**	**34,3%**	**100,0%**

Sudaryta darbo autorės

26 lentelė. Teiginio nr. 22 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai)

		Vadovo gebėjimas įkvėpti kitus sekti savo pavyzdžiu			**Iš viso:**
		Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu	
Vyras	N	1	8	8	**17**
	dažnis, %	5,9%	47,1%	47,1%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	50,0%	66,7%	38,1%	**48,6%**
	dalis nuo visų, %	2,9%	22,9%	22,9%	**48,6%**
Moteris	N	0	4	12	**16**
	dažnis, %	0%	25,0%	75,0%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	33,3%	57,1%	**45,7%**
	dalis nuo visų, %	0%	11,4%	34,3%	**45,7%**
Nenurodė	N	1	0	1	**2**
	dažnis, %	50,0%	0%	50,0%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	50,0%	0%	4,8%	**5,7%**
	dalis nuo visų, %	2,9%	0%	2,9%	**5,7%**
Iš viso:	**N**	**2**	**12**	**21**	**35**
	dažnis, %	**5,7%**	**34,3%**	**60,0%**	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
	dalis nuo visų, %	**5,7%**	**34,3%**	**60,0%**	**100,0%**

Sudaryta darbo autorės

27 lentelė. Teiginio nr. 34 respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytis (darbuotojų įvertinimai)

		Vadovo gebėjimas pabrėžti darbuotojų svarbą, siekiant bendrų tikslų			**Iš viso:**
		Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu	
Vyras	N	3	13	1	**17**
	dažnis, %	17,6%	76,5%	5,9%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	75,0%	59,1%	11,1%	**48,6%**
	dalis nuo visų, %	8,6%	37,1%	2,9%	**48,6%**
Moteris	N	1	7	8	**16**
	dažnis, %	6,3%	43,8%	50,0%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	25,0%	31,8%	88,9%	**45,7%**
	dalis nuo visų, %	2,9%	20,0%	22,9%	**45,7%**
Nenurodė	N	0	2	0	**2**
	dažnis, %	0%	100,0%	0%	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	0%	9,1%	0%	**5,7%**
	dalis nuo visų, %	0%	5,7%	0%	**5,7%**
Iš viso:	**N**	**4**	**22**	**9**	**35**
	dažnis, %	**11,4%**	**62,9%**	**25,7%**	**100,0%**
	dalis nuo atsakymo, %	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
	dalis nuo visų, %	**11,4%**	**62,9%**	**25,7%**	**100,0%**

Sudaryta darbo autorės

B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) Europos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių normatyviniai rodikliai

Table 10b (Europe)
Descriptive Statistics for MLQ 5X 2004 Normative Sample

	Total Sample (N=8025)			(Self, N=1143)			(Higher Level,N=1222)			(Same Level, N=2341)			(Lower Level, N=3061)			(Other Level, N=501)		
Scale	Mean	SD	Range	Mean	SD	Range	Mean	SD	Range	Mean	SD	Range	Mean	SD	Range	Mean	SD	Range
Idealized Influence: Attributed	2.73	0.70	4.00	2.83	0.55	3.75	2.77	0.63	3.75	2.68	0.67	3.75	2.72	0.79	4.00	2.70	0.72	3.75
Idealized Influence: Behaviors	2.72	0.65	4.00	3.00	0.55	3.00	2.73	0.58	3.75	2.67	0.63	4.00	2.69	0.69	3.75	2.68	0.64	3.50
Inspirational Motivation	2.77	0.71	4.00	3.00	0.60	3.50	2.68	0.66	3.75	2.67	0.69	4.00	2.83	0.75	4.00	2.74	0.70	4.00
Intellectual Stimulation	2.81	0.64	3.75	3.02	0.48	3.25	2.74	0.58	3.75	2.73	0.64	3.75	2.82	0.68	3.75	2.83	0.63	3.00
Individualized Consideration	2.74	0.70	4.00	3.10	0.50	3.00	2.75	0.56	4.00	2.71	0.64	4.00	2.66	0.81	4.00	2.71	0.67	3.50
Contingent Reward	2.83	0.63	4.00	3.02	0.52	3.25	2.90	0.52	4.00	2.81	0.58	4.00	2.77	0.72	3.75	2.79	0.62	3.00
Management by Exception: Active	2.30	0.78	4.00	2.20	0.79	4.00	2.31	0.71	4.00	2.31	0.77	4.00	2.33	0.81	4.00	2.34	0.74	3.75
Management by Exception: Passive	1.10	0.71	4.00	0.96	0.60	3.25	1.16	0.65	3.50	1.14	0.74	4.00	1.10	0.73	4.00	1.09	0.70	4.00
Laissez Faire	0.80	0.68	4.00	0.62	0.51	3.00	0.85	0.65	3.75	0.85	0.69	4.00	0.79	0.73	4.00	0.81	0.64	3.00
Extra Effectivenessort	2.69	0.76	4.00	2.85	0.50	4.00	2.66	0.63	4.00	2.59	0.74	4.00	2.75	0.85	4.00	2.63	0.77	4.00
Effectiveness	2.97	0.65	4.00	3.06	0.57	3.50	2.96	0.58	4.00	2.90	0.64	4.00	3.01	0.71	4.00	2.99	0.64	3.75
Satisfaction	2.92	0.76	4.00	2.96	0.50	4.00	2.92	0.66	4.00	2.89	0.73	4.00	2.94	0.86	4.00	2.90	0.75	4.00

Skalės vertimai:

- Idealized Influence: Attributed – Idealizuotoji įtaka, vertinant asmenines savybes
- Idealized Influence: Behaviors – Idealizuotoji įtaka, vertinant elgesį
- Inspirational Motivation – Įkvepiantis motyvavimas
- Intellectual Stimulation – Intelektualusis skatinimas
- Individualized Consideration – Individualus dėmesys

B. J. Avolio ir B. M. Basso (2004) Europos vadovų transformacinės lyderystės veiksnių procentilės

Table 21b: Percentiles for Individual Scores Based on Others' Ratings (Europe, Self Report)

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT	
N =	892	892	892	892	892	892	892	892	892	892	892	892	
Percentile	MLQ Scores									Outcomes			Percentile
5	2.00	2.00	2.00	2.25	2.25	2.25	0.75	0.00	0.00	2.00	2.25	2.00	5
10	2.25	2.25	2.25	2.50	2.50	2.25	1.25	0.25	0.00	2.00	2.50	2.50	10
20	2.50	2.50	2.50	2.75	2.75	2.63	1.50	0.50	0.00	2.33	2.75	2.50	20
30	2.50	2.75	2.75	2.75	3.00	2.75	1.75	0.50	0.25	2.67	2.75	2.50	30
40	2.75	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	0.75	0.50	2.67	3.00	3.00	40
50	2.75	3.00	3.00	3.00	3.25	3.00	2.25	1.00	0.50	3.00	3.00	3.00	50
60	3.00	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	2.50	1.00	0.75	3.00	3.25	3.00	60
70	3.13	3.25	3.25	3.25	3.50	3.25	2.75	1.25	0.75	3.00	3.25	3.34	70
80	3.25	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.00	1.50	1.00	3.33	3.50	3.50	80
90	3.50	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.25	1.75	1.25	3.67	3.75	3.50	90
95	3.75	3.75	4.00	3.75	3.75	3.75	3.50	2.00	1.50	3.67	3.75	4.00	95

Table 21e: Percentiles for Individual Scores Based on Others' Ratings (Europe, Rater Level = Lower)

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT	
N =	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	
Percentile	MLQ Scores									Outcomes			Percentile
5	1.25	1.25	1.50	1.50	1.24	1.50	1.00	0.00	0.00	1.00	1.75	1.23	
10	1.63	1.75	1.75	2.00	1.50	1.75	1.25	0.25	0.00	1.67	2.00	1.50	
20	2.00	2.23	2.25	2.25	2.00	2.25	1.65	0.50	0.00	2.00	2.50	2.50	
30	2.42	2.45	2.50	2.50	2.25	2.50	2.00	0.65	0.25	2.33	2.75	2.50	
40	2.67	2.50	2.75	2.75	2.50	2.75	2.25	0.75	0.50	2.67	3.00	3.00	
50	2.75	2.75	3.00	2.99	2.75	2.82	2.32	1.00	0.69	3.00	3.00	3.00	
60	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.50	1.25	0.75	3.00	3.25	3.50	
70	3.25	3.00	3.25	3.25	3.25	3.25	2.75	1.50	1.00	3.33	3.50	3.50	
80	3.50	3.25	3.50	3.50	3.25	3.50	3.00	1.75	1.25	3.67	3.74	3.50	
90	3.75	3.50	3.75	3.75	3.50	3.75	3.25	2.00	1.75	3.67	3.75	4.00	
95	3.75	3.75	4.00	3.75	3.75	3.75	3.56	2.50	2.25	4.00	4.00	4.00	

Paaiškinimai:

- II (A) – Idealizuotoji įtaka, vertinant asmenines savybes
- II (B) – Idealizuotoji įtaka, vertinant elgesį
- IM – Įkvepiantis motyvavimas
- IS – Intelektualusis skatinimas
- IC – Individualus dėmesys