MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

IVETA BABRAUSKIENĖ

VADOVAVIMO TEORIJOS ŠIUOLAIKINIAME ORGANIZACIJŲ VALDYMO KONTEKSTE DNB BANKO PAVYZDŽIU

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovas

doc. dr. A. G. Raišienė

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

VADOVAVIMO TEORIJOS ŠIUOLAIKINIAME ORGANIZACIJŲ VALDYMO KONTEKSTE DNB BANKO PAVYZDŽIU

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

doc. dr. A. G. Raišienė

2012 05 07

Recenzentas

2012 05

Atliko

VKAmns0-01 gr. stud.

I. Babrauskienė

2012 05 07

VILNIUS, 2012

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT

DEPARTAMENT OF MANAGEMENT

IVETA BABRAUSKIENĖ

LEADERSHIP THEORY IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL MANAGEMENT EXAMPLE OF DNB BANK

MASTER'S WORK

Supervisor

doc. dr. A. G. Raišienė

VILNIUS, 2012

TURINYS:

ĮVADAS 8
1. VADOVO DARBO TEORINIS KONTEKSTAS 10
1.1 Vadovo darbo samprata 10
1.1.1 Vadovo darbo turinys 11
1.2 Vadovavimo teorijos 12
1.2.1 Naujausios vadovavimo paradigmos 16
1.3 Vadovavimo stiliai 26
1.3.1 Vadovo įgaliojimų realizavimo būdai, įgyvendinant organizacijos tikslus ... 34
1.3.2 Lyderystės samprata vadovavimo kontekste 36
2. TEORINIŲ VADOVAVIMO KONCEPCIJŲ TAIKYMAS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE: VADOVŲ DARBO SU PAVALDINIAIS SPECIFIKA DNB BANKE . 38
2.1 Tyrimo metodologinė dalis 38
2.1.1 Respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos 41
2.2 Anketinės apklausos rezultatų analizė 44
2.2.1 Vadovų darbo stiliaus su pavaldiniais, naujausių vadovavimo teorijų kontekste, nustatymas 55
2.2.2 Vadovų darbo pasikeitimų analizė ekonominės krizės metu 61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS: 63
LITERATŪROS SARAŠAS:..... 65
ANOTACIJA..... 72
ANOTATION 73
SANTRAUKA 74
SUMMARY 76
PRIEDAI 78

LENTELĖS:

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių 42
2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 44
3 lentelė. Respondentų nuomonė, ar kiekvienas žmogus gali būti vadovu 47

PAVEIKSLAI:

1 pav. Vadovavimo principai 11
2. pav. Bendradarbiavimo aspektai 17
3 pav. Naujausios vadovavimo teorijos 18
4 pav. Krizės etapų gyvavimo ciklas 25
5 pav. Vadovo – autokrato informacijos srauto perdavimas pavaldiniams 27
6 pav. Vadovo – demokrato informacijos srauto perdavimas pavaldiniams 30
7 pav. Vadovo – liberalo informacijos srauto perdavimas pavaldiniams 31
8 pav. Valdymo stilių skalė 33
9 pav. R. Tannenbaumo ir W. H. Shmidto teorija 35
10 pav. Tyrimo atlikimo planas 39
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį 41
12 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo stažą 42
13 pav. Darbuotojų pasiskirstymas darbo stažą DNB banke 43
14 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal pareigas 44
15 pav. Vadovų amžiaus ir užimamų pareigų pasiskirstymas 45
16 pav. Vadovų darbo stažo ir pareigų pasiskirstymas 46
17 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal vadovavimo stilių 46
18 pav. Darbuotojų pasiskirstymas, pagl tai, koks jų nuomone yra vadovas 47
19 pav. Su kuo asocijuojasi vadovas 48
20 pav. Pavaldinių darbo stažo ir su kuo asocijuojasi vadovas priklausomybė 49
21 pav. Darbuotojų nuomonė, kaip elgiasi jų vadovas 50
22 pav. Pavaldinių pasiskirtymas pagal vadovo vertinimą 50
23 pav. Vodovų vertinimas 51
24 pav. Vadovų vertinimas prieklausomai nuo darbuotojų amžiaus 52
25 pav. Gerai pasiektų rezultatų ir geros atmosferos darbe pasirinkimas 53
26 pav. Ar organizaciją paveikė ekonominė krizė 53
27 pav. Vadovų darbo pasikeitimai ekonominių pokyčių metu 54
28 pav. Autokratinio stiliaus bruožų pasiskirstymas 55
29 pav. Demokratinio stiliaus bruožų pasiskirstymas 56
30 pav. Vadovavimo stiliaus pasiskirstymas 57
31 pav. Bendradarbiavimo bruožų pasiskirstymas 58
32 pav. Pagalbiojo vadovavimo bruožų pasiskirstymas 59
33 pav. Vadovavimo teorijų taikymas 59
34 pav. Vadovų vadovavimo stilius pagal darbo patirtį 60
35 pav. Vadovavimo pokyčiai ekonominės krizės metu 62

PRIEDAI:

1 priedas. Anketos skirtos vadovams pavyzdys…….……80
2 priedas. Anketos skirtos pavaldiniams pavyzdys……..……..83
3 priedas. Vadovų vadovavimo stiliaus pasikeitimo analizė.....87
4 priedas. Darbuotojų nuomonės apie vadovo vadovavimo pasikeitimus.....88

ĮVADAS

Bet kurioje organizacijoje, kaip ir valstybėje, yra savita valdymo forma (vadovavimo sistema), kuri tiesiogiai priklauso nuo vadovo. Kiekvieno vadovo darbo stilius yra individualus, nes vadovavimas yra sudėtinga vadovo ir pavaldiniu santykių visuma. Pasak L. Šimanskienės (2006) vadovavimas vadybos kontekste yra įprastas vadovo elgesys su savo pavaldiniais, siekiant daryti įtaką ir skatinti jų norą siekti organizacijos tikslų. Taigi vadovavimas yra visais laikais aktuali tema. O esant šiuolaikiniams ekonominiams pokyčiams, ši tema yra itin svarbi visuomenei.

Jau seniai dauguma vadovų suprato, kad paprastai efektyviausias yra komandinis darbas. Esama situacija ženkliai koreguoja vadovų darbą su pavaldiniais. Taigi kiekvienas vadovas turi lanksčiai pasirinkti, kaip dirbti pagal esama padėtį jo organizacijoje. Situacinės vadovavimo teorijos kaip tik ir aiškina, kada koks vadovo elgesys geriau pasiteisina. Vieną iš pirmųjų tokių vadovavimo teorijų sukūrė Fiedler (1967). Iš viso jis pateikė tris teorijas, o ketvirtoji situacinė vadovavimo teorija – kelio tikslo, buvo sukurta House ir Mitchell (1974).

Nagrinėjant vadovavimą I. Bakanauskienė ir N. Petkevičiūtė (2003), J. Kotter (1990) išskiriama, kad vadovavimas ir lyderiavimas nėra tapatūs. Vadovavimas yra susijęs su tikslų pasiekimu, o lyderystė yra - su įtaka. Vadovavimas ir jo stiliai yra plačiai nagrinėti ir pastoviai analizuojami. Tradiciškai išskiriami tokie bendri vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalusis. A. Sakalas (2003), D. D. Eisenhower (2009), J. A. F. Stoner ir kt. (2006), R. Razauskas (1997) ir I. Bakanauskienė (2002) pateikia biurokratinį vadovavimo stilių. D. Chrislip (1995) savo darbe pristatė naujausią vadovavimą, kuris remiasi bendradarbiavimu (collaborative leadership). J. H. Stevens (2005), A. PH. D. Steven (2006) ir J. Vvenhard (2011) pateikė dar vieną sparčiai populiarėjančią vadovavimo teoriją, pagal kurią, vadovas yra ugdantysis asmuo. B. L. Simonin (2009), T. L. Moore (2004), D. Bagdžiūnienė (2008) ir kiti autoriai daug dėmesio skiria pagalbiojo vadovo svarbumo patvirtinimui. D. Chrislip, Larson (1994), K. M. Keith (2009), L. C. Spears (2004) prie naujausių vadovavimo teorijų pateikia tarnaujantįjį vadovą, kuris labiau atsižvelgia į darbuotojus ir jiems, kuria palankesnes darbo sąlygas.

Nors atlikta daug vadovavimo stilių tyrimų, tačiau iki galo taip ir neišsiaiškintos būtinos vadovo savybės ir bruožai, kurie leidžia sėkmingai išlikti vadovu ir lyderiu šiais pokyčių (taip pat ekonominės krizės) laikais. Kadangi baigiamajame darbe susitelkta į šiuos aspektus, jis pasižymi naujumu. Apie ekonominius pokyčius daug rašoma žiniasklaidoje, tačiau mokslinių tyrimų nepakanka. Šio darbo mokslinė problema gali būti formuluojama klausimu – koks turi būti šiuolaikinis vadovas, jo vadovavimo stilius bei santykiai su pavaldiniais, siekiant jog jo

vadovaujama organizacija (padalinys) pokyčių metu vykdytų veiklą ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus kuo efektyviau.

Užsienio mokslininkai yra analizavę istorines krizes ir yra bandoma pritaikyti esamai padėčiai. A. Valackienė (2010) ir I. Luobikienė (2009) teigia, jog nuolatinių pokyčių metu labai svarbu profesionalus vadovavimas ir tinkamas vadovo elgesys. Nors ekonominis nuosmukis jau yra paveikęs visuomenę, tačiau vadovavimo teorijos šiuolaikiniame organizacijų valdyme nėra plačiai nagrinėta ir analizuota tema.

Tyrimo objektas – vadovavimo teorijų įgyvendinimas šiuolaikinėse organizacijose.

Tikslas – išanalizuoti vadovavimo teorijas šiuolaikiniame organizacijų valdymo kontekste ir ištirti DNB banko vadovų darbo stilių su pavaldiniais naujausių vadovavimo teorijų atžvilgiu.

Siekiant baigiamojo darbo tikslo buvo iškelti šie **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie vadovavimą, naujas vadovavimo teorijas ir tradicinius stilius.
2. Įvertinti DNB banke vyraujančią vadovavimo specifiką.
3. Nustatyti, kaip vadovavimą ir vadovo bendravimą su pavaldiniais paveikė ekonominiai pokyčiai.
4. Nustatyti, kaip DNB banko darbuotojai, vertina savo vadovus ir vadovavimo stilių.
5. Įvertinti, ar DNB banke vyrauja bendradarbiaujanti lyderystė (collaborative leadership).

Hipotezė: DNB banko vadovų požiūris į savo vadovavimo stilių nepriklauso, nuo realiai jų pačių taikomų vadovavimo metodų.

Darbo metodika mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (anketavimas), duomenų statistinė analizė. Duomenys apdoroti su EXCEL 2010 ir SPSS 17 standartinių programų paketais.

Darbo struktūra susideda iš įvado, dviejų dalių: pirmoje dalyje aptariamas vadovo darbo teorinis kontekstas. Antroje dalyje analizuojamas teorinių vadovavimo koncepcijų taikymas šiuolaikinėse organizacijose: vadovų darbo su pavaldiniais specifika DNB banke. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. VADOVO DARBO TEORINIS KONTEKSTAS

1.1 Vadovo darbo samprata

Nuo seniausių laikų visose organizacijose ar komandose nebuvo apsieinama be vadovaujančio asmens. Taip ir šiuolaikinėje visuomenėje reikalingas asmuo, vadovaujantis grupei, jam pavaldžių žmonių. Literatūroje galima rasti daugybę vadovo apibrėžimų. Kurie padeda suprasti vadovo esmę ir reikalingumą komandai. Apibrėžimuose atsispindi pagrindinės vadovo, kaip asmens, dirbančio organizacijoje su kitais žmonėmis, funkcijos.

Hunsaker (2001) pateikia labai paprastą ir trumpą vadovo apibrėžimą – tai yra darbuotojas, prižiūrintis kitų žmonių darbą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Užsienio autoriai, J. A. F. Stoner ir kt. (2006) vadovą apibūdina šiek tiek plačiau, ne tik kaip valdymą atliekantis asmuo, atsakingas už organizacijos tikslų pasiekimą. Tačiau šis autorius pabrėžia, kad vadovo pagrindinis tikslas yra padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti ir įgyvendinti tam tikrus tikslus. Taip pat jis teigia, kad vadovai gali duoti toną ir paveikti darbuotojų požiūrį į darbą. P.G. Nourthouse (2009) nuomone vadovas – tai asmuo suburiantis žmonių grupę, tinkančią konkrečiai užduočiai įgyvendinti. Jis kaip ir prieš tai minėtas autorius teigia, kad vadovas perteikdamas savo energiją savo komandos žmonėms, gali juos paveikti ir paskatinti veikti ko nors bendrai siekiant. Lietuvių autorius A. Seilius (2000), plačiai nagrinėjantis vadovų darbo stilius ir jų savybes, taip pat išskiria vadovą, kaip asmenį sugebantį paveikti darbuotojus ir jų požiūrį į darbą. Tačiau jis pateikia naują įžvalgą, kurios ankstesni autoriai neminėjo, A. Seiliaus (2000) nuomone, vadovas gali pasiekti savo apibrėžtus tikslus, tik turėdamas tam tikras, specifines savybes. Yra teigtina jog kiekvienas vadovas yra skirtingas, su savita pasaulėžiūra, kuri priklauso nuo kiekvieno asmens savybių.

Taigi iš pateiktų apibrėžimų išskiriant svarbiausias mintis, galima vadovą apibrėžti tiksliau ir plačiau, negu kad autorių pateikti trumpi apibūdinimai. Komandai vadovaujantis asmuo, tai žmogus suburiantis darbuotojus į grupę, siekiančią, vadovo suformuluotų ir pateiktų tikslų įgyvendinimui. Taip pat jis turi mokėti paveikti darbuotojų požiūrį į darbą, o tam reikalingos specifinės savybės, kuriomis pasižymi kiekvienas vadovas.

1.1.1 Vadovo darbo turinys

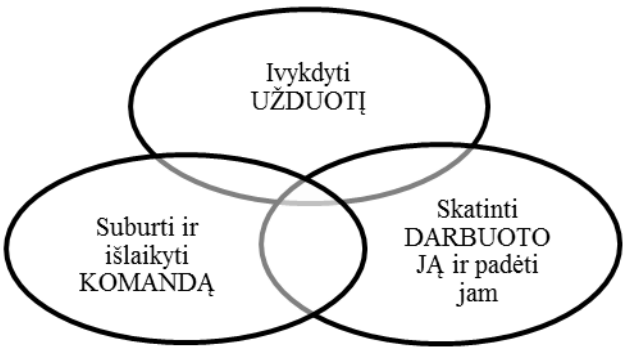
Apibūdinant vadovo darbo turinį, reikia išanalizuoti vadovo darbą sudarančias veiklas. Tačiau iki šiol nėra vieningai apibrėžtos vadovo darbo turinio savokos.

Autorius H. Fayol (2005), valdymo teorijos pradininkas, teigia, kad visų pirma vadovas turi būti geras administratorius, t.y. jis privalo sugebėti atlikti šias pagrindines valdymo funkcijas: planuoti, organizuoti, vadovauti, kontroliuoti. Tokia pateikta autoriaus valdymo funkcijų klasifikacija yra naudojama ir šiomis dienomis, t.y. planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Remiantis įvairiais autoriais (Fayol, 2005, Stoner ir kt., 2006, Adair, 2006, Sakalas ir Šilingienė, 2000, Seilius, 2000) darbo autorė apibendrina pagrindines vadovo funkcijas:

1) Planavimas – tai būsimos veiklos plano nustatymas. Anot A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) planavimas yra pagrindinė aukštesniojo lygio vadovo funkcija. Rengiant veiklos planą, reikia atlikti šiuos žingsnius: organizacijos vizijos, filosofijos ir vertybių sistemos numatymas, organizacijos situacijos suformulavimas, esamos situacijos analizė, organizacijos tikslų nustatymas, veiklos plano rengimas.

2) Organizavimas. Suformuoti komandas, kurios sėkmingai siektų nustatytų organizacijos tikslų. Vadovas turi užtikrinti sklandų ir efektyvų komandos narių bendradarbiavimų siekiant bendrų tikslų. Taigi yra teigtina, kad organizavimas – tai vadovo funkcija, kuria jis paskirsto darbus, atsakomybę pavaldiniams, kad visi efektyviai siekti organizacijos tikslų.

3) Vadovavimas. Šiame procese vadovas prižiūri patį darbo procesą. Efektyviai dirbantys vadovai turi įtraukti visus organizacijos darbuotojus į vykdomą procesą. O J. Adair (2006) pateikia svarbiausius vadovavimo principus schematiškai (žr. 1.pav).



Šaltinis: J. Adair, 2006, p. 46

1 pav. Vadovavimo principai

Šis modelis leidžia suprasti, kad vadovas privalo gerai pažinti aplinką, kurioje dirba, ir turėti arba išsiugdyti asmenines savybes, charakterio bruožus, įgūdžius, kurie leistų jam atlikti būtinas funkcijas: suformuluoti užduotį, planuoti, duoti instrukcijas, kontroliuoti, informuoti, remti (skatinti) ir tikrinti (Adair, 2006, p. 47).

4) Kontrolė – tai procesas, kurio metu yra nustatoma, ar atlikta veikla atitinka lauktus rezultatus. Jei prireikia atliekami koreguojamieji veiksniai. Kaip teigia H. Fayol (2005), kontrolė reikalinga siekiant patikrinti, ar darbas vyksta numatyta tvarka. Taigi kontrolės pagrindinis tikslas yra numatyti klaidas ir išsiaiškinti silpnas vietas, bei laiku ištaisyti neatitikus ir neleisti jiems pasikartoti.

O S. Fuhrmann et. al. (2005) papildomai išskiria tokias vadovo funkcijas: informacijos skleidimą, derybų vedimą, bei tarpininkavimą. Vadovas turi dalintis turima informacija su savo pavaldiniais, nepriklausomai ar tai yra bloga ar gera žinia. Vadovas matydamas, kad nėra vieningos nuomonės tam tikru klausimu, turi ieškoti kompromiso ir užvesti derybas su opozicija. Vadovas turi būti tarpininkas tarp darbuotojų, padėti spręsti jiems iškilusias problemas.

1.2 Vadovavimo teorijos

Anot J. A. F. Stoner ir kt.(2006), teorija - tai sklandi teiginių visuma, kuri yra pateikta taip, kad paaiškintų sąsają tarp dviejų ar daugiau analizuojamų faktų. Pirma – teorijos suteikia pastovumo, antra – teorijos įpareigoja veiksmingai bendrauti ir užmegzti su kitais asmenimis vis sudėtingesnius santykius, trečia – teorijos netiesiogiai skatina mus nuolatos tobulėti, mokytis pažinti pasaulį.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2001), pagal vadovavimo teorija, sugrupavo vadovų tipus, elgseną ir valdymo stilius į keturias stambias grupes.

1) Personologinės vadovavimo teorijos didžiausią dėmesį skiria asmeninėms vadovo savybėms. Yra išskiriamos dvi personologinės teoarijos t. y. bruožų ir vadovavimo poreikių teorijos.

Bruožų teorijos remiasi praeitimi. Analizuojant vadovų praeitį, siekiama išsiaiškinti, kokia patirtis jiems padėjo pasiekti esamą padėtį. Bruožų teorijose sakoma, kad vadovai turi ypatingų asmeninių savybių, kurių pavaldiniai neturi. Tačiau pasak S. P. Robins (2003) mokslininkų bandymai išskirti konkrečius bruožus, kuriuos privalėtų turėti geri vadovai, vis atvesdavo juos į aklavietę. Viena iš teorijų teigia, kad vienas savybių rinkinys negali tikti visiems vadovaujantiems asmenims, bet gali būti bendri bruožai, kurie reikalingi kiekvienam vadovui.

Anot J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2008) tyrimais yra įrodyta, kad sėkmingai dirbantys vadovai, pasižymi gana skirtingais bruožais.

Poreikių teorijos teigia, jog asmenys dar vaikystėje gali būti išauklėti taip, kad ateityje siektų vadovo posto, arba jau turimų vadovo poreikių lygis gali būti „pakeltas“ (Kasiulis, Barvydienė, 2008). Autoriai, J. Kasiulis, V. Barvydienė (2008), išskiria darbuotojams reikšmingiausius tris psichologinius poreikius, tokius kaip, pasiekimo, pripažinimo ir vadovavimo.

2) Elgesio teorijos parodo, kaip vadovas elgiasi vienose ar kitose situacijose, kokie yra palaikomi santykiai su pavaldiniais. Nuo to priklauso vadovavimo sėkmė. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2008) išskiria dvi dimensijas, kurioms gali būti pritaikytas kiekvienas vadovo elgesys. Pirmoji paramos dimensija – susijusi su veiksniais, kuriais vadovaujantis asmuo parodo rūpestį savo pavaldinių gerove. Rodomas dėmesys darbuotojo pasiektiems rezultatams, pagiriama už laiku atliktus darbus ir baudžiama kai vėluojama. Antroji struktūrizavimo dimensija – tai toks elgesys, kai vadovams svarbiausia darbo užduoties atlikimas. Vadovai didžiausias noras, kad užduotis būtų atlikta laiku ir gerai. Stengiasi pasiekti kuo geresnius rezultatus, nepaisant tarpasmeninių santykių (Pileckienė, Žadeikaitė, 2009).

Kita elgesio teorija yra situacinis vadovavimas. Šios teorijos atstovai (Seilius 2000, Kasiulis, Barvydienė 2008, Pileckienė, Žadeikaitė 2009) teigia, jog sėkmingas vadovavimas priklauso nuo įvairių valdymo situacijos ypatumų: vadovo ir pavaldinių santykių, užduočių paskirstymo, vadovo realios valdžios komandoje, pavaldinių charakteristikų. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2008) pabrėžia, jog Hersey ir Blanchard 1969 m. elgesio teorija turėjo didelė reikšmę vadovavimo teorijų raidai. Anot šios teorijos, vadovo sėkmė priklauso nuo sugebėjimo pasirinkti atitinkamą elgesio stilių, teisingai įvertinus savo pavaldinių brandumo lygį. Ši teorija ypatingai aktuali šiandien, kadangi keičiantis ekonominėms aplinkybėms, vadovai turi derintis prie esamos situacijos ir netgi keisti savo pažiūrį į tam tikrus dalykus.

3) Kognityvinės teorijos yra pripažintos ir gerai žinomos mokslo pasaulyje. Šios teorijos, kaip pavaldiniai suvokia tam tikras situacijas ir kaip tokiu atveju veikia vadovai atitinkamose situacijose. Plačiausiai išanalizuoti du kognityvinio požiūrio modeliai: sprendimų priėmimo ir kelio - tikslo (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Remdamiesi Vroomu ir Yettonu 1973 m., autoriai A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), sprendimo priėmimo modelį charakterizuoja taip: vadovavimas efektyvus tada, kai pavaldiniai yra tinkamai įtraukiami vadovo, priimant sprendimus. Remiantis šiuo modeliu vadovas sprendžia, kaip ir iki kokio lygio darbuotojai gali dalyvauti priimant sprendimus. Toks modelis vadinamas sprendimo medžiu.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2008), remiasi autoriais Hous ir Mitchell 1974 m., kelio – tikslo teorija apibūdina taip: vadovas nustato pavaldinių poreikius, suformuluoja atitinkamus tikslus, tikslų realizavimą susieja su atlyginimu, padeda pavaldiniui numatyti tikslo realizavimo planą, bei teikia pagalbą siekiant tikslo. Čia svarbi vadovo užduotis yra ta, kad vadovas turi sukurti tokią aplinką darbuotojams, kad jiems apsimokėtų dirbti, t. y. vadovams nustačius darbuotojų tikslus ir naudoja įvairius skatinimo būdus, kad sulauktų pageidaujamo rezultato (Kasiulis, Barvydienė 2008).

4) Socialinės įtakos teorijos tyrinėja vadovo ir pavaldinių tarpusavio sąsajos rezultatą. Šios teorijos yra vienos naujausių ir šiuo metu dažniausiai taikomos. Išskiriama charizmatinis, transakcinis ir transformacinis vadovavimas.

Pasak D. D. Eisenhower (2009) charizmatinis vadovas tiesiog trykšta energija ir entuziazmu. Žodis charizma (gr. charisma – malonė, dovana) dažniausiai naudojamas norint apibūdinti sugebėjimą žavėti ir paveikti žmones. Paprastai asmenys lengvai patraukiantys kitų dėmesį ir sukeliantys susižavėjimą savo asmenybės ar išvaizdos bruožais, vadinami charizmatiniais. O F. Alberoni (2006) charizmatinį vadovą apibūdina, kaip asmenį iškylantį iš niekur ir turintį nepaprastų savybių. Juo pasitiki, jį gerbia pavaldiniai, o vadovas moka perteikti savo energiją jiems, taip priversdamas darbuotojus siekti tikslo. B. M. Bass (2002) teigia, kad charizma, asmeninis žavesys vienas iš komponentų, skiriančių vadovą nuo teigiamai priimamo organizacijos vadovo. Pavaldiniai žavisi vadovu, laiko autoritetu ir stengiasi su juo susitapatinti. Charizmatiški vadovai lengvai sugeba įkvėpti darbuotojus darbui. Visa tai pakelia pavaldinių motyvaciją. Toks vadovas pasitiki savimi ir pavaldiniais, ryžtingai priima sprendimus, o darbuotojai teigiamai jį vertina.

Taigi galima daryti išvadą, kad nėra tokio vadovavimo stiliaus, bet tai daugiau vadovo bruožas. Kurio šiais laikais verta atrasti savyje, ir kiekvienas vadovas turėtų turėti nors kažkiek charizmos, kadangi taip lengviau yra palaikyti gerus santykius su pavaldiniais ir reikiamai atlikti pavestas užduotis.

Autorių, W. R. Miller ir J. P. Miller (2010), B. M. Bass (2002), nuomone vienas naujausių požiūrių į valdymo teoriją išsiplėtojo iš kelio – tikslo teorijos ir pateikia transakcinio (sąveikinio) ir transformacinio (pakeitimų) vadovavimo skirtumus.

Transakcinis vadovavimas – vadovas turi išsiaiškinti, pavaldinių poreikius ir atskleisti būdus, kaip tą pasiekti. Iš anglų kalbos išvertus transact reiškia sandoris. Tai lyg vadovo ir pavaldinio susitarimas. Darbuotojas įvykdęs paskirtą užduotį gauna atlygį, o neatlikęs darbo – bausmę. Transakcinis vadovavimas labiau priskiriamas prie tradicinių vadovavimo stilių. Vadovas nustato tikslus, pateikia būdus, kaip galima juos pasiekti ir motyvuoja pavaldinius

tikslams įgyvendinti. „Transakcinio vadovavimo šalininkas: nustato, ką pavaldiniai turi padaryti, paaiškina vaidmenį ir užduoties reikalavimus, nustato pavaldinių poreikius ir nurodo, kaip jie bus patenkinti, kai darbas bus atliktas.“ (Kasiulis, Barvydienė, 2008, p. 154)

J. Mačiulytė (2008) teigia, kad šio tipo vadovai, norėdami užtikrinti efektyvų komandos darbą, dažnai naudoja įbauginimo strategiją, kuri yra neveiksminga, o XXI amžiuje netgi ir žalinga. Vadovai pasirinkę transakcinį vadovavimą labai gerai turi įvertinti žadamus apdovanojimus ir nuobodas. S. Staniulionienės (2008) tyrimas atskleidė, jog tarp vadovų nėra populiarus derėjimaisi su pavaldiniais atlikti paskirtą darbą už atitinkamą atlygį. Vadinasi vadovai nėra linkę rinktis transakcinį vadovavimą. O J. Wait-Yin Lo (2005) savo tyrime pateikia, jog neseniai vadovaujančias pareigas užėmusiems vadovams būdingesnis transakcinis vadovavimo stilius, o ilgą patirtį (dešimt ir daugiau metų) turintiems vadovams būdingas transformacinis stilius.

„Transformacinis vadovavimas, priešingai, pripažįsta daugelio darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą.“ (Kasiulis, Barvydienė, 2008, p. 155). Iš anglų kalbos *transformation* reiškia pakeitimai. Autoriai teigia, kad šio vadovo tikslas yra motyvuoti pavaldinius pakilti aukščiau asmeninių interesų, o ne parodyti kelius, kaip pasiekti nustatytus tikslus. Vadovas stengiasi sukurti tokią darbinę aplinką, kuri turi poveikį komandos nariams tobulėti ir siekti asmeninių ir organizacijos tikslų. „Transformacinis vadovas motyvuoja padaryti daugiau, negu darbuotojai tikisi“ (Zabielavičienė, 2009, p. 95).

„Tokia transformacija gali būti pasiekiama šiais būdais:

- *geriau įsisąmoninant planuojamų rezultatų svarbą bei vertę ir tų rezultatų pasiekimo būdus;*
- *išplečiant savanaudiškus interesus grupės, organizacijos ir platesnės visuomenės labui;*
- *pakeliant savo poreikių lygį (pereinant, tarkime, nuo saugumo į pripažinimo poreikį arba praplečiant savo poreikius, pvz: prie pripažinimo poreikių pridedant saviraiškos poreikius A.Maslovv hierarchijoje).“* (Kasiulis, Barvydienė, 2008, p. 156).

Anot E. Butkevičienės ir kt. (2009) vadovai, kurie remiasi transformaciniu vadovavimu dažniausiai ne vien tik skatina savo pavaldinius siekti tikslo, bet ir stengiasi pakeisti savo darbuotojų vizijas, bei tikslus. Taip pat autorius pabrėžia tai, jog transformacinis vadovas daug dėmesio skiria savo darbuotojų norams ir lūkesčiams išsiaiškinti, taip pat vėliau į juos atsižvelgia priimdamas sprendimus. Anot A. Skaržauskienės (2008) transformacinis vadovavimas pasižymi vizijų kūrimu, pokyčių inicijavimu, bei stipriais emociniais ryšiais. Taip pat autorė teigia, kad transformacinis vadovas turi pasižymėti charizma, įtaka, individualiu dėmesiu ir motyvacija. Vadovo darbai nesikiria nuo kalbų, todėl pasak A. Skaržauskienės (2008) vadovas lengvai įgyja

savo pavaldinių pasitikėjimą ir taip lengviau bendradarbiaujama.

Apibendrinant galima teigti, jog transformacinis vadovas remiasi nuolatiniais pokyčiais organizacijoje ir jam yra būdingos charakteristikos: 1) patrauklumas, sugebėjimas pritraukti žmones; 2) individualus dėmesys, santykiai su pavaldiniais individualizuojami, 3) skatinamas darbuotojų kūrybiškumas sprendžiant problemas.

1.2.1 Naujausios vadovavimo paradigmos

Išanalizavus literatūrą, autorė teigia, jog vadovavimas – tai komandos subūrimas ir koordinavimas siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Nuo vadovo vadovavimo ypatybių priklauso visos komandos darbo rezultatai. Taigi vadovaujantis asmuo turi mokėti dirbti komandoje. Norint pasiekti kuo efektyvesnių rezultatų vadovas ilgainiui turi išmokti bendradarbiauti su savo pavaldiniais. Taip autoriaus D. Chrislip (1995) buvo suformuluotas ***bendradarbiaujantis vadovavimas***. Lietuvių autorė J. Vizgirdaitė (2011) bendradarbiaujantį vadovavimą apibūdina taip: „tai bendros kūrybos procesas, kuris vyksta bendroje aplinkoje“ (p. 83). Panašiai bendradarbiavimą apibūdina ir užsienio autorius J. P. Dentico (1999). Jis teigia, jog tai kolektyvinė veikla, todėl turi vyrauti atvirumas ir pasitikėjimas tarp vadovų ir pavaldinių, nes tik taip bus galima atvirai dalintis informacija.

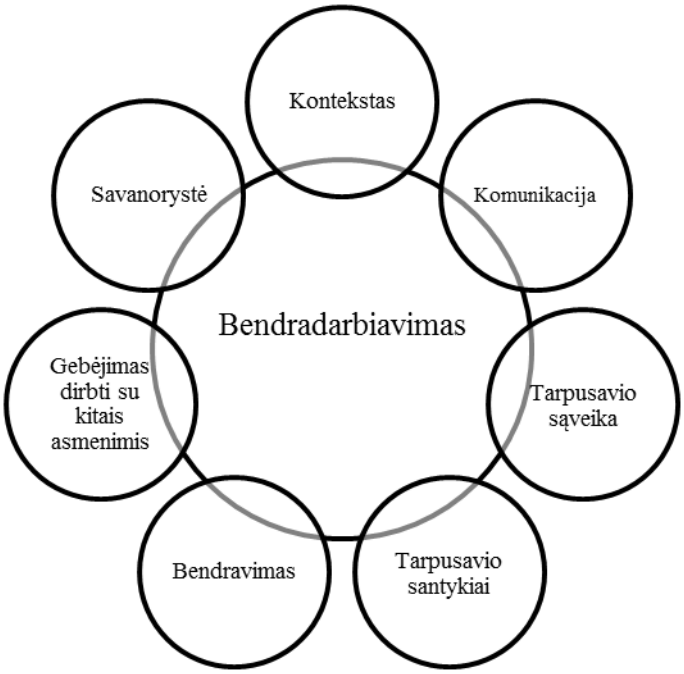
D. Chrislip (1995) pateikta bendradarbiavimo prielaida teigia: tinkamiems žmonėms susitikus ir pasidalinus gera informacija, galima sukurti autentišką viziją ir strategiją, sprendžiant bendrus organizacijos rūpesčius. Taigi bendraujant ir bendradarbiaujant vadovams su pavaldiniais galima priimti naudingesnius sprendimus. Į sėkmingą bendradarbiavimą orientuotas vadovavimas, daugiausia dėmesio skiria kolektyvinei sėkmei. Kaip teigia I. Zabielavičienė (2009) „Vadovas turėtų būti geras ne tik savo profesinės srities specialistas, bet ir turėtų puikius bendravimo su žmonėmis įgūdžius, kurie, savo ruožtu, kitiems padėtų tapti efektyviais komandos nariais“ (p. 100). Pagrindinė taisyklė, bendradarbiaujančio vadovavimo, sutelkti komandą dirbti kartu ir sukurti aplinką, kurioje būtų lengva bendrauti ir bendradarbiauti.

Užsienio autorius J. P. Dentico (1999) išanalizavęs daugybę autorių pateikia bendradarbiavimo vadovavimo modelį. Kur bendradarbiavimo pagrindą sudaro, saugumas, pasitikėjimas vienas kitais, atsidavimas vykdomai veiklai, daromas poveikis organizacijai, darbuotojų bendravimas tarpusavyje ir su vadovu, sutarimas dėl sprendimų, transformacijos kaita ir žinoma etiškumas, žmonių pagarba. O vadovus ir darbuotojus jungia bendri tikslai ir vizija.

Vadovavimas bendradarbiaujant yra sudėtingas procesas, kadangi dirbti kartu efektyviai nėra lengva. Vadovas besivadovaujantis bendradarbiavimu padeda komandai kurti ateities viziją

ir spręsti problemas. Tačiau neužsiima vien tik vadovavimu ir kontrole. D. Chrislip (1995) savo tyrimu įrodė, jog kai kuriose organizacijoje kol nebuvo imtasi bendradarbiavimo, tol darbuotojai nesugebėjo konstruktyviai dirbti.

J. Vizgirdaitė (2011) savo darbe bendradarbiavimą sieja su bendravimu ir teigia, jog vienas reiškinys neegzistuoja be kito. Autorė pateikia 7 pagrindines bendradarbiavimo sudedamąsias dalis (žr. 2 pav.).



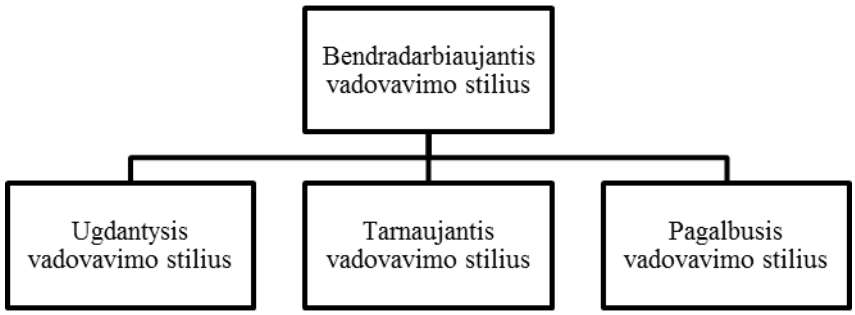
2. pav. Bendradarbiavimo aspektai

Matome jog labai svarbu geri santykiai tarp pavaldinių ir vadovų, bei tarp pačių darbuotojų. Sugebant dirbti kartu yra lengviau siekti organizacijos tikslų. Taip pat labai svarbi bendradarbiavimo dalis yra nuolatinė komunikacija, t. y. dalinimasis turima informacija. R. Keast ir M. Mandell (2011), teigia jog vadovai turi suprasti, kad yra tiesiogiai tarpusavyje susiję su darbuotojais. Vadovai suprasdami teikiamą naudą bendravimo su aplinka, gali pasiekti efektyvesnių rezultatų. Taigi S. Puškorius (2007) savo tyrime suformulavo pagrindinį efektyvaus bendradarbiavimo principą, kuris skamba taip: „bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems skirtas funkcijas“ (p. 25). J. P. Dentico (1999) savo darbe pateikia trys prielaidas, kuriomis vadovaujantis vadovai galės tinkamai bendradarbiauti su darbuotojais. Visų pirma darbuotojai yra geri, antra, darbuotojai yra pajėgūs ir trečia, darbuotojai darys gera sau ir organizacijai, jeigu

bus suteikta galimybė. Taigi svarbiausia yra tai, kad vadovai turi pasitikėti savo darbuotojais ir žinoma sudaryti galimybes veikti.

Užsienio autoriai Keast R. ir Mandell M. (2011) savo darbe teigia jog bendradarbiavimas labai svarbu yra tada, kai reikia spręsti labai sudėtingą situaciją, kai asmeniškai darbuotojas vienas pats negali išspręsti problemos. Tada reikalinga papildoma informacija ir nuomonė kitų žmonių ir ypatingai vadovo. Todėl vadovai turi sudaryti sąlygas, kur pavaldiniai reikalui esant gali komunikuoti su vadovaujančiu asmeniu. Taip pat jie teigia, kad bendradarbiavimo pagrindinis tikslas yra stiprinti darbuotojų pasitikėjimą ir ieškoti naujų būdų, kaip dirbti visiems kartu. Taigi kaip teigia autoriai (Chrislip 1995, Vizgirdaitė 2011, Gudžinskienė, Norvaišaitė 2009), sugebėjimas vadovauti bendradarbiaujant padeda sutelkti komandą, kuri veikia numatyta linkme, siekiant tikslų.

Išanalizavus mokslinę literatūra autorė teigia, jog bendradarbiavimu grįstas vadovavimas yra labai svarbus šiuolaikiniam vadovui, kai aplinkui vyksta nuolatiniai pokyčiai. Taip pat galima teigti, jog bendradarbiavimas apjungia naujausias vadovavimo teorijas (žr. 3 pav.). Naujausiose vadovavimo paradigmose vyrauja intensyvus bendradarbiavimas tarp vadovų ir pavaldinių. Visuose stiliuose (ugdomajame, tarnaujančiame, pagalbiajame) yra pabrėžiamas bendravimas su darbuotojais, kaip pagrindinis būdas siekiant efektyvumo įgyvendinant organizacijos tikslus.



3 pav. Naujausios vadovavimo teorijos

Užsienio autoriai pateikia Lietuvai dar naują vadovavimą, kuris vadinamas ***ugdančiuoju***. Angliškai šis stilius vadinasi coaching, kas išvertus reiškia mokymas, instruktavimas. Užsienio autoriams, J. H. Stevens (2005) ir A. PH. D. Steven (2006), „koučingo“ sąvoka jau senai žinoma, o Lietuvoje šis vadovavimo stilius pasirodė pakankamai nesenai. Pasak A. Maloviko, D.

Prakapienės (2006) ugdomasis vadovavimas yra svarbus bendradarbiavimo aspektas, kadangi bendraujantys asmenys nėra vien kalbantysis ir klausantysis, o instruktorius ir instruktuojamasis. Vadovas turi suprasti, kad pavaldinys gali iš jo mokytis ir laukia pagalbos.

Anot A. Linley at. al. (2009) vadovas turi mokėti atrasti konkretaus pavaldinio geriausius gebėjimus ir juos pritaikyti ieškant sprendimų sudėtingose situacijose. O J. Vvenhardt (2011) siūlo ugdomąjį vadovavimo stilių taikyti, kaip konfliktinių situacijų sprendimo būdą. J. H. Stevens (2005) savo tyrimu atskleidžia, jog ugdantysis vadovas sudėtingus dalykus gali atlikti tinkamiausiu būdu. Yra teigtina jog, ugdomojo vadovo pagrindinis tikslas yra sukurti komandą, kuri sugebėtų efektyviai dirbti kartu (DeRue a. al. 2010), todėl darbo autorė teigia, kad toks vadovas turi pasižymėti charizma, kad galėtų įkvėpti darbuotojus rasti būdus, kaip geriau vykdyti užduotis. Vadovavimas ugdomuoju stiliumi neleidžia vadovui nuolat nurodinėti pavaldiniams, priimti visų sprendimų. Nors problemos išsprenždiamos ne visos, tačiau daugelį sprendimų gali atrasti patys darbuotojai. Taip dar labiau įsitraukdami i organizacijos veiklą. O G. Aženeckaitė (2007) teigia, jog kiekvienas geras vadovas privalo mokėti priimti sprendimus, pateikti nurodymus ir reikalauti realizuoti tikslus. Tik anot jos yra situacijų, kai vadovo profesionalumas atsiskleidžia būtent ugdomuoju vadovavimu.

Užsienio autorius, M. Berard (2005) teigia, jog ugdantysis vadovavimas yra grindžiamas rezultatais arba stebėjimu. Rezultatais grįstas ugdantysis vadovavimas yra tada, kai vadovas lygina darbuotojams nustatytus tikslus su faktiškai pasiektais rezultatais. Taip vadovas analizuoja darbuotojų įgūdžius ir žinias. O kai ugdomasis vadovavimas grindžiamas stebėjimu, vadovas stebi, kaip pavaldiniai atlieka darbus, teikia jiems patarimus ir pamokymus. Taigi vienu ar kitu atvejų vadovų visas dėmesys yra sutelktas į darbuotojus, nes tai didžiausias organizacijos turtas ir sėkmės garantas. D. S. DeRue a al. (2010) nuomone, ugdantysis vadovas turi visada padėti darbuotojams, kai jiems to reikia. Autoriai pabrėžia, kad ugdantieji vadovai „nuolat skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus“ (DeRue at. Al. 2010, p. 625).

J. H. Stevens (2005) savo tyrimu atskleidė pagrindinius ugdomojo vadovavimo tikslus:

1. gauti gilesnį supratimą apie problemas, kurios iškyla;
2. suvokti ir susitvarkyti su sudėtingomis sistemomis;
3. nustatyti ir tinkamai suformuoti organizacijos kultūrą ir jos pobūdį;
4. painius dalykus įgyvendinti tinkamu būdu.

Išanalizavusi mokslinę literatūrą, darbo autorė teigia, kad ugdomasis vadovas leidžia problemas spręsti patiems darbuotojams, taip pat stengiasi daugiau laisvės suteikti pavaldiniams priimant sprendimus, skatina darbuotojų nuolatinį tobulėjimą ir domisi pavaldinių norais. Taigi ugdantysis vadovavimo stilius pasižymi sugebėjimu valdyti žmogaus emocinį stabilumą ir rasti

tinkamą konfliktų sprendimą. Ugdančiojo vadovavimo pagrindinė užduotis yra skatinti kiekvieno žmogaus tobulėjimą, kad savo darbo procese darbuotojas pats galėtų rasti atsakymus į iškilusius klausimus. Vadovavimas ugdomuoju stiliumi – tai nuolatinis, betarpiškas vadovo bendradarbiavimas su pavaldiniais. Vadovas domisi asmeniniais darbuotojų tikslais, siekdamas juos priartinti prie bendrų organizacijos tikslų. Taigi ugdančiuoju vadovavimu besiremiantys vadovai turi labai gerai išmanyti žmogaus psichologiją, taip pat mokėti integruoti bei pritaikyti įvairius metodus skirtingoms situacijos. Tokie vadovai turi sugebėti integruoti gyvenimo praktikas ir įvairias mokslines disciplinas.

Taip pat autoriai D. Chrislip, C. Larson (1994) ir L. C. Spears (2004) išskiria vadovavimo stilių „***servant leadership***“, pavaldiniams tarnaujantį vadovą. Tarnaujantis vadovas, šią sąvoką pirmasis panaudojo Greenleaf 1970 m. (cituota Spears, 2004). Iš anglų kalbos išvertus „servant“ reiškia atsidavęs tarnaujantis, patarnaujantis. Tačiau tai nereiškia, jog vadovas yra „tarnas“. L. C. Spears (2004) teigia, jog užmezgus glaudesnį ryši, vadovas yra priartinamas prie pavaldinių.

Tarnaujantis vadovas pasižymi dideliu dėmesiu pavaldiniams, suteikdamas jiems saugumo jausmą padedant ir suteikiant informacijos. Skirtingai nuo kitų imasi ryžtingų veiksmų. Jų pagrindinis tikslas yra surasti naujų būdų spręsti visuomenines problemas. D. Jones (2011) savo tyrimu atskleidė, kad tarnaujantį vadovą ypatingai gerai vertina darbuotojai, jų nuomone, tai labai naudinga siekiant organizacijos tikslų. D. Chrislip ir C. Larson (1994) teigia, kad šis vadovavimo stilius artimas demokratiniam, tačiau efektyvesnis, suteikia daugiau galios darbuotojams, stengiasi sužadinti bendruomenės jausmą ir kuria naują pilietinę kultūrą. O K. M. Keith (2009) pabrėžia, jog tokie vadovai neišaukština savęs ir taip sudaro sąlygas, lengvai bendrauti su pavaldiniais. Anot D. Jones (2011) vadovas nedemonstruodamas savo galių, visą dėmesį sutelkdamas į pavaldinių interesus, labai lengvai pelno darbuotojų pasitikėjimą.

Autoriai (Spear, 2004, Chrislip, 1994, Keith, 2010) išskiria tokias tarnaujančio vadovo charakteristikos:

1) Mokėti klausyti. Tarnaujantis vadovas siekia įsiklausyti į savo pavaldinių poreikius ir visad padėti pasiekti tikslus. Įsiklausymas ir gautos informacijos apmąstymas yra sėkmingas ėjimas tarnaujančio vadovo link;

2) Empatija (gr. empatheia – stipri aistra, įsijautimas). Tarnaujantysis vadovas siekia suprasti ir įsijausti į darbuotojus;

3) Teigti pagalbą („gydyti“). Jie siekia suteikti visokeriopą pagalbą savo pavaldiniams;

4) Samojingumas;

5) Mokėjimas įtikinti. Vadovas siekia ne prievarta pasiekti rezultatų, bet siekia įtikinti darbuotojus, kodėl tai naudinga;

6) Pasižymi konceptualizmu;

7) Prognozavimas. Prognozavimo savybė, kuri leidžia tarnaujančiam vadovui suprasti pamokas iš praeities, dabarties realijas ir tikėti ateities sprendimu;

8) Kryptingumas;

9) Darbuotojų ugdymas. Tarnaujančiam lyderiui labai svarbu pavaldinių kompetencija, tad jis siekia ugdyti jų asmenybes ir nuolat tobulinti žinias;

10) Kuria bendruomenę. Tarnaujančiam vadovui svarbus kolektyvinis darbas ir geri santykiai tarp darbuotojų.

Pasak K. M. Keith (2009) tarnaujantis vadovas gerai įsiklauso, nuolat konsultuojasi ir analizuojas, kad organizacija galėtų prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Toks vadovas nesistengia užsitarnauti sau šlovės ar susikrauti turtų, jis daug dėmesio skiria nustatant ir tenkinant kitų asmenų poreikius (Keith, 2009). Kaip teigia K. A. Astroth (2011) tarnaujantis vadovas ir realiame gyvenime visada „tarnauja“ žmonėms. Tai tiesiog gali būti įgimta savybė.

Taigi tarnaujantis vadovas rūpinasi aplinkiniais labiau nei savimi. Jis nuolat savęs klausia: kaip aš galiu padėti? Visada stengiasi įsitikinti ar tenkinami aplinkinių poreikiai. Jam pavaldiniai svarbesni nei jis pats. Todėl labai stengiasi sukurti palankias efektyviam darbui sąlygas. Tarnaujančiam vadovui labai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu, todėl D. Jones (2011) teigia, kad pagrindinis tarnaujančiojo vadovavimo bruožas yra nuoširdus vadovo noras padėti savo pavaldiniams.

Dar vienas vadovavimo stilius, kuris kaip teigia W. M. Watt (2009) remiasi vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimu yra ***pagalbusis vadovavimas***. Angliškai šis tilius vadinasi „*facilitative leadership“*, kas išvertus reiškia: vadovavimo stilius, kuriantis palankias sąlygas. Šis vadovavimo stilius dar nėra plačiai nagrinėtas Lietuvių autorių ir į Lietuvą atkeliavęs visai neseniai, kaip ir kiti bendradarbiavimu besiriamentys vadovavimo stiliai.

Taigi Lietuvių autoriai (Kiaunytė, Večkienė 2011, Žukauskaitė 2010, Šukytė, Rudnickaitė 2010, Bagdžiūnienė 2008, Korsakienė 2006) pateikia paramos vadovavimo sąvoką. I. Žukauskaitė (2010) ir D. Bagdžiūnaitė (2008) apie paramos arba pagalbųjį vadovavimo rašo jog „vadovas elgiasi galvodamas apie pavaldinių asmeninius poreikius“ (p. 32). Anot A. Kiaunytės, N. P. Večkienės (2011) visų pirma pagalbus vadovas turi padėti darbuotojams ieškant problemų sprendimų, taip pat skatinti juos pačius veikti ir visada patarti, kai to prašo pavaldiniai. O T. L. Moore (2004) teigia, jog pagalbusis vadovas nedaro to, ka gali pats darbuotojas padaryti. Vadovas padeda padaryti tai, ko darbuotojas nežino, nemoka. Jis moko savo pavaldinius analizuoti esamą situaciją, kad vėliau būtų galima pasimokyti iš klaidų. Anot B. L. Simonin (2009) pagalbusis vadovavimo stilius, kur vyrauja neformalus, draugiškas bendravimas, kuria

atvirą ir patikimą darbuotojams aplinką. Vadovai stengiasi gerai pažinti savo pavaldinius, išsiaiškinti jų lūkesčius, mokymą grindžia savo asmeninės patirties pavyzdžiais. Taip darbuotojai jaučia nuolatinį vadovo palaikymą. Vadovas bendraudamas su pavaldiniais aptaria ne vien tik darbo reikalus, tačiau domisi ir asmeniniu gyvenimu, tikslais bei svajonėmis. Taip užmegzdamas glaudų ryšį su darbuotojais.

Autorius (Simonin, 2009) savo darbe pateikia pagalbiojo vadovavimo modelį, kur išskiriamos dvi vadovavimo kryptys: priežiūra ir kritinio mąstymo skatinimas. Pirmuoju atveju vadovai yra, kaip pagalbininkai, kurie skatina darbuotojų atsakomybę. Visas jų dėmesys sutelktas į darbuotojus. Antroji kryptis tai darbuotojų skatinimas į viską žiūrėti kritiškai ir nuolat ieškoti tinkamesnių būdų veiklai įgyvendinti.

O J. Vvenhardt (2011) teigia, jog ypatingai ekonominių pokyčių metu organizacijose labai svarbus vadovo, kaip darbuotojų pagalbininko vaidmuo. Kadangi darbuotojams reikia palaikymo iš vadovo priimant svarbius sprendimus kritinėse situacijose. W. M. Watt (2009) nuomone organizacija gali būti pagerinama pasitelkus pokyčius, o diegiant naujoves būtina įtraukti darbuotojus, taip suteikdamas jiems pasireikšti ir pateikti savo pasiūlymus.

Taigi pagalbusis vadovavimas suteikia darbuotojams pasitikėjimo vadovu ir leidžia rasti lengvesnį būdą bendradarbiauti vadovams ir pavaldiniams kartu. R. Korsakienė (2006) savo tyrime pateikia, kad darbuotojai patenkinti, kai vadovai suformuluoja aiškias užduotis ir pateikia įgaliojimus, o tai yra būdinga pagalbiajam vadovavimo stiliui. Pagalbiojo vadovo padedami pavaldiniai įvertina savo silpnąsias ir stipriąsias savybes ir tokiu budu savo svajones paversdami darbu.

R. Šukytė, L. Rudnickaitė (2010) teigia, kad labai svarbu pagalbųjį vadovavimo stilių taikyti naujai atėjusiems darbuotojams, kadangi jiems reikia pagalbos ir paramos įsiliejant į naują darbą. Tačiau I. Žukauskaitė ir D. Bagdžiūnaitė (2008) tyrime pateikia išvadą, jog darbuotojai, kuriems tai yra pirma darbovietė, patiria stresą ir nerimą, jei vadovai intensyviai vadovaujasi pagalbiuoju stiliumi, kadangi darbuotojams kyla nepasitikėjimas savo jėgomis ir galvoja, kad patys nieko nesugebės padaryti. O jeigu pavaldiniams tai yra nebe pirma darbovietė, jie lengvai priima pagalbųjį vadovą, kurio paramą suvokia, kaip bendradarbiavimą. Taigi pagalbusis vadovas turi kurti bendravimą ir bendradarbiavimą komandoje.

Išanalizavus mokslinę literatūrą darbo autorė teigia jog ugdomasis vadovavimo stilius efektingas dirbant su iniciatyviais ir trokštančiais tobulėti pavaldiniais. Ir pateikia pagalbiojo vadovavimo stiliaus bruožus:

- vadovas palaiko abipusį vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimą;
- vadovas palaiko ir nuolat konsultuoja pavaldinius;

- vadovas skatina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir mokymąsi;
- vadovas padeda pavaldiniams spręsti iškilusius neaiškumus;
- vadovas įtraukia darbuotojus priimant sprendimus, taip skatindamas jų atsakomybę.
- vadovas kuria jaukią ir malonia atmosferą darbe, bei domisi asmeniniais pavaldinių gyvenimais.

Taigi pagalbusis vadovavimas ypatingai reikalingas šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje, kur nuolat vyksta pokyčiai ir pavaldiniams reikalingas supratingas ir padedantis vadovas. Tačiau nepriklausomai nuo vadovavimo stiliaus taikymo, šiuolaikinis vadovas turi skatinti bendradarbiavimą komandoje, pirmiausia pats nuolat bendraudamas su pavaldiniais.

Taigi vadovas turi pritaikyti vadovavimą prie aplinkybių. Esant ekonominiams pokyčiams vadovai turi naujai peržiūrėti savo darbo metodus, kad galėtų tinkamai suvaldyti organizacijoje ir už jos ribų vykstančius pasikeitimus.

Šiuo metu visas pasaulis, ne išimtis ir Lietuva, išgyvena didžiausią finansinę krizę nuo XX a. 4-ojo dešimtmečio. Kai kuriais aspektais ji primena ankstesnes, per 25-rius metus įvykusias krizes, tačiau esminis skirtumas, kaip teigia G. Soros (2009), yra tas, jog dabartinė krizė žymi paskolų plėtros eros pabaigą.Europoje besitęsianti finansinė krizė oficialiai prasidėjo Jungtinėse Amerikos Valstijose 2007 metų vasarą. Mūsų ekonomika globalinė, visų pasaulio šalių ekonomikos tampriai persipynusios finansinėmis transakcijomis ir prekybiniais ryšiais. Todėl 2008 metais Lietuvoje jau buvo kalbama apie šalį aplankiusią krizę.

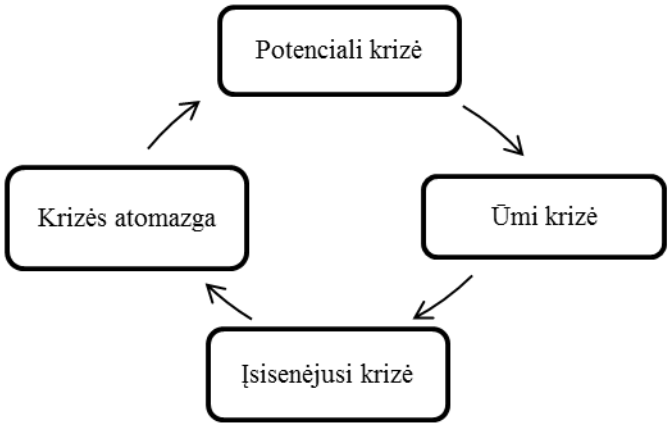
Žodis krizė kilęs iš graikiško žodžio *crisis,* kuris reiškia sprendimas, nuosprendinis. Analizuojant literatūrą nėra randama konkrečių ekonominės krizės apibrėžimų. Tačiau A. Simanavičienė, L. Užkurytė (2009) teigia, jog ekonominė krizė - ekonomikoje pasireiškia, kaip BVP smukimas kelis periodus iš eilės, bei sumažėjęs ekonominio aktyvumo lygis. A. Baležentis, J. Vijeikis (2010) remdamiesi F. Roselieb (1999) pateikia tokį apibrėžimą: krizė – sisteminis funkcionalumo ir vystymosi sutrikimas. O A. Šarkelė (2010) krizę pavadina ekonomikos liga, kuri yra sudėtinga ir sunkiai gydoma. Taigi apibendrinant galima teigti, jog krizė – tai sunkus ekonominis periodas, kai yra kuriamos permainos.

Ekonomikos teorijoje išskiriamos keturios organizacijos gyvavimo fazės: 1) pakilimas, 2) branda, 3) nuosmukis, 4) dugnas. S. Girdzijauskas, R. Mackevičius (2009) pateikia ekonominio burbulo fazes: „burbulo formavimasis/spartus augimas, kainų pikas/ bumas, burbulo sprogimas/ kainų mažėjimas, sektoriaus stagnacija ar depresija“ (p. 760). Autoriai teigia jog ekonominių burbulų ir ekonominių ciklų fazės sutampa. Taigi aplinka tiesiogiai veikia organizacijos gyvavimo ciklo fazę.

A. Valackienė (2010), D. Baran (2011), A. Baležentčio, J. Vijeikio (2010) išskiria tris pagrindines ekonominių krizių kilmes: 1) egzogeninės, tai išorinės priežastys, kylančios už organizacijos ribų; 2) endogeninės, tai vidinės priežastys, esančios vidinėje organizacijos srityje; 3) mišrios, tai vidinės ir išorinės priežastys.

Krizė veikia kiekvieną žmogų asmeniškai, o taip pat ir daugelį organizacijų. Kadangi egzistuoja įvairių sistemų tarpusavio priklausomybės, išvengti krizės neįmanoma. Todėl vadovams, norint sumažinti daromą žalą bei efektyviai vykdyti prevencinius procesus, būtina susipažinti su šiuo dinaminiu reiškiniu. Anot A. Baležentčio, J. Vijeikio (2010) nesuvaldyta krizė gali iššaukti organizacijos bankrotą. Pasak autorių bankrotas – tai antroji organizacijos nuosmukio stadija, o pirmoji yra krizė. Taigi organizacija išgyvenusi krizę įgauna teigiamos patirties. Bankrotas atlieka natūralios, o krizė profilaktinę atrankos stadiją.

Dirbant palankiomis aplinkybėmis, kiekvienas vadovas gali būti nusiteikęs teigiamai, optimistiškai, palankiai, atsipalaidavęs ir žavus. Tačiau esant blogai situacijai, prireikia vadovo tikrosios vidinės stiprybės. Krizės metu darbuotojai labiau linkę atsigręžti į vadovą, perimdami vadovo emocijas ir laikyseną. Atsiranda padidintas jautrumas vadovo pasakytiems žodžiams ar padarytiems darbams. Visi vadovai nori išvengti krizės pasekmių ir stengiasi, kad darbuotojai nepajaustų neigiamų krizės padarinių. Tad pasak A. Valackienės (2010), I. Luobikienės (2009) krizės metu labai svarbu profesionalus vadovavimas ir tinkamas elgesys. A. Baležentis ir J. Vijeikis (2010) patvirtina, jog viena iš pagrindinių priežasčių, neišbrendant iš krizės, yra netinkamas vadovavimas. Taigi krizės metu vadovai turi dar labiau išsianalizuoti aplinką ir pritaikyti tinkamą vadovavimo stilių. Anot W. Parsons (1996) krizių valdymas – tai sudėtingas įvairių taikomųjų būdų mišinys: patirtis (tiek vadovo, tiek kitų darbuotojų), sveikas protas ir laikas skirtas analizuoti problemas. Norint tinkamai suvaldyti krizę, pirmiausia reikia išsiaiškinti krizės kilimo priežastis. Anot D. Beržinskienės ir R. Virbickaitės (2006) būtina atpažinti krizę sukeliančius veiksnius ir išmanyti jos dinamiką. Autorės pateikia keturis krizių ciklo etapus (žr. 4 pav.).



Šaltinis: D. Beržinskienė, R Virbickaitė, 2006, p. 22

4 pav. Krizės etapų gyvavimo ciklas

Potenciali krizė. Kartais numatoma, bet nesiimama jokių priemonių sustabdyti ją. Tačiau autorės (Beržinskienė, Virbickaitė, 2006) pabrėžia , kad yra svarbu atpažinti artėjančia krizę, nes ją lengviausia suvaldyti šiame etape. Laiku nepastebėjus šios krizės, vėliau galimas didelis organizacijos sukrėtimą. Taigi svarbu laiku ją numatyti ir rengtis artėjančiai krizei.

Ūmi krizė pasižymiu staigiu proveržiu, įvykstant neišvengiamiems pokyčiams. Čia svarbu greita reakcija, tinkamai suplanuoti veiksmai ir kontrolė. Tinkamai suvaldžius krizę, galima išvengti nuostolių.

Įsisenėjusi krizė. Šis etapas reikšmingas būsimoms krizinėms situacijoms pasirengti, čia analizuojama priimti sprendimai, patirtos nesėkmės. Tai neribotą laiką trunkantis tyrinėjimo etapas, kuris sutrumpėja priėmus efektyvius bei tinkamus sprendimus.

Krizės atomazga, vadinamas galutinis etapas, kurio metu priimamas tinkamiausias sprendimas, o taip pat nagrinėjama įgyta patirtis ir kaupiama informacija, siekiant pasirengti būsimoms krizėms. (Beržinskienė, Virbickaitė, 2006).

O užsienio autorius J. E Hale ir kiti (2005) krizių valdymo procese išskiria tris pagrindines stadijas: krizių prevencija, atsakas į krizę ir atsigavimas po krizės. O J. Brockner ir E. H. James (2009) po atsigavimo dar papildomai išskiria mokymosi etapą, šiame etape įvertinamos klaidos ir mokomasi jų išvengti ateityje. Apibendrinant yra teigtina jog krizės egzistavimo procese vyrauja trys pagrindiniai etapai: tai iki krizinis etapas, krizė ir po krizinis etapas.

W. Parsons (1996), A. Valackienė (2010) savo darbuose teigia, kad krizių valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimo tinkamai įvertinti situaciją ir ir priimti atitinkamus sprendimus. Vadovas turi gerai supažindinti savo darbuotojus su planais, kad visiems būtų

suprantami ir leistų efektyviai dirbti (Parsons, 1996). O A. Valackienė (2010) pabrėžia, jog vadovai per vėlai imasi priemonių krizei suvaldyti. Kuo anksčiau vadovai išanalizuoja pagrindinius rizikos veiksnius, tuo efektyvesnis būna krizės įveikimo planas. Autoriai J. Brockner ir E. H. James (2009) teigia, jog į krizę reikia žiūrėti ne tik iš neigiamo pusės, tačiau ir iš teigiamos. Anot jų tinkamai suvaldyta krizė prideda reikalingos patirties, kuri išmoko lankstumo ir prisitaikymo.

Apibendrintai yra teigtina, kad ekonominio nuosmukio metu organizacijose vyksta įvairūs pokyčiai, kuriuos reikia įdiegti, norint pagerinti organizacijos padėti globalioje rinkoje. Pirmiausia vadovai turi išanalizuoti rizikos atsiradimo priežastis, pateikti naują organizacijos viziją, supažindinti darbuotojus su esama padėtimi ir kokių pasikeitimų siekiama. O tada komunikacijos, ekspertų ir nuolatinio padėties analizavimo pagalba įgyvendinti pokyčius, kurie padėtų išgyventi ekonominę krizę. Taigi krizė yra postūmis permainoms, sunkus laikotarpis, kai išgyventi gali efektyviai pasinaudodami aplinkos pokyčiais. Vadovas tinkamai valdydamas, mokės pasinaudoti ekonominiu nuosmukiu. Bendradarbiaujant su darbuotojais ir ekspertais galima pasiekti optimaliausių rezultatų. Sunkiu organizacijai metu vadovas turi mokėti pasirinkti tinkamą vadovavimą, bei pritaikyti jį prie esamos situacijos. Taigi vadovas turi pergalvoti koks stilius tinka ekonominiams pokyčiams ir suprasti, kad organizacijai reikalingas vadovas – lyderis. Todėl svarbu gerai pažinti vadovavimo stilius ir lyderystės bruožus.

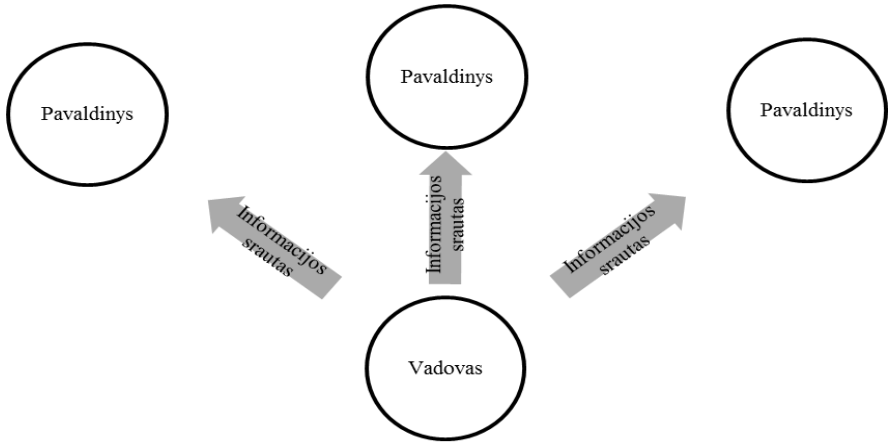
1.3 Vadovavimo stiliai

Kaip ir kiekvienas asmuo yra unikalus, taip ir kiekvienas vadovas turi savitą pasaulėžiūrą t. y. specifines savybes, kurios suformuoja atitinkamą vadovavimo komandai stilių (Seilius 2000). Taigi vadovo veiklos būdas yra apibūdinamas vadovavimo stiliumi. Per vadovo vadovavimo stilių galima pamatyti, jo darbo specifiką su pavaldiniais. Darbo autorė teigia, kad vadovavimo stilius, tai kontakto užmezgimas, bendravimo būdas su pavaldiniais. Todėl yra būtina aptarti stilius plačiau. Pasak A. Seiliaus (2000), „vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsena pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti ir paskatinti siekti organizacijos tikslų. Įgaliojimų delegavimas, valdžios tipai, rūpestis žmonėmis ar tik gamyba – visa tai rodo vadovo vadovavimo stilių“ (p. 165). Anot J. Martinkienės (2004) „vadovavimo stilius – tai tarpusavyję susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų“ (p. 7). 0 M. Dromantas (2007) teigia, jo „vadovavimo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma“ (p. 34).

Nuo senų laikų yra suformuoti du pagrindiniai vadovavimo stiliai, tai būtų autokratinis ir demokratinis. Juos išskiria ir dauguma autorių L. B. Belker, G. S. Topchik (2008), D. D. Eisenhower (2009), J. A. F. Stoner ir kt. (2006), E. Tomaškova, A. Kopfova (2011) ir lietuvių autoriai tokie kaip A. Sakalas (2003), R. Razauskas (1997), J. Martinkienė (2004), A. Seilius (2000), I. Bakanauskienė ir N. Petkevičiūtė (2003).

Autorių teigimu pats seniausias ir dabar nebe taip teigiamai vertinas vadovavimo stilius yra autokratinis. **Autokratas** (gr. autokrates – savavaldis), nekontroliuojamas ir absoliutus vienvaldis.

Bendrai apie ji kalbama: vadovui autokratui būdinga vienvaldiškumas visame kame, stipri valdymo centralizacija. Visa valdžia vadovo rankose, sprendžiant ne tik sudėtingas, bet ir pačias paprasčiausias problemas. Kiekvienas menkiausias klausimas ar visos sistemos problemos pateikiama grasinančiai, kadangi kalbama trumpai ir griežtai. Iš darbuotojų reikalaujama besąlygiško paklusnumo vykdant nurodymus ir stipriai kontroliuojamas kiekvienas pavaldinių veiklos etapas. Kaip teigia A Sakalas ir V. Šilingienė (2000) darbuotojų „iniciatyva ne tik neskatina, bet ir slopinama“ (p. 48). Autokratinio stiliaus vadovas bendraudamas su pavaldiniais dažnai būna šiurkštus ir grubus, labai reta nusišypso. Taip išryškėja vadovo pagarbos trūkumas darbuotojų atžvilgiu. Ypač nemėgsta prieštaravimų ir kritikos savo atžvilgiu, tačiau kitų darbą linkęs kritikuoti. Tačiau bendraudamas su jam naudingais žmonėmis ar aukštesnio lygio vadovais, dažnai būna nuolankus ir pataikaujantis (Sakalas, Šilingienė, 2000). Darbe vyrauja įtempta atmosfera, kadangi kolektyvas susiskaldęs, nepasitiki vienas kitu. Visi darbuotojai stengiasi įtikti vadovui, jam pataikaudami ar skųsdami kitus.



5 pav. Vadovo – autokrato informacijos srauto perdavimas pavaldiniams

Svarbus autokratinio stiliaus bruožas yra informacijos perdavimas tik viena kryptimi (žr. 5 pav.). Vadovas – autokratas nesitaria su pavaldiniais ir nelaukia jų nuomonės tam tikru klausimu, jis perduoda jo manymu reikalingą darbuotojams žinoti medžiagą ir toliau priima sprendimus vienas. Pateikdamas informaciją, vadovas jau būna priėmęs sprendimą ir tiesiog pateikia darbuotojams tolimesnius veiklos etapus. Kadangi svarbiausia ir ryškiausia autokrato savybė yra pasitikėjimas savimi. Jis sukuria stipraus, nepriklausomo ir savimi pasitikinčio žmogaus įvaizdį.

Nors šis stilius turi nemažai neigiamų savybių, tačiau galima pažymeti ir teigiamus bruožus, tokius kaip: užtikrinamas operatyvus problemų sprendimas, valdymo vienovė ir koordinuoti veiksmai. A. Sakalas (2003) teigia, kad „visų kritikuojamas autokratinis vadovavimo stilius yra nepakeičiamas kritinėje situacijoje, kai reikia žaibiškų sprendimų“ (p. 221). O D. D. Eisenhawer (2009) teigia, kad autokratinis vadovavimo stilius yra naudingas, tada kai darbuotojams reikalinga griežta priežiūra, tada toks vadovas gali ir sugeba nuolat tikrinti ir sekti darbuotojų darbą, taigi jis gerai atlieka kontrolės vaidmenį. Tokioje situacijoje be autokratinių savybių komandos darbas nebus efektyvus. A. Sakalas (2000) apibūdindamas šį stilių teigia, kad „ autokratinis vadovavimo stilius šiandien yra netaikytinas, nes vadovaujant šiuo stiliumi negalima iki galo panaudoti pavaldinių potencialo, kyla (atviras ar tylus) pasipriešinimas vadovui diktatui“ (p. 220). O juk aiškinantis vadovo apibrėžimą, buvo pasakyta, kad vadovas su darbuotojų pagalba siekia tikslo. Taigi darbuotojai turi būti kartu su savo vadovu, o ne prieš jį.

Autorės E. Tomaškova ir A. Kopfova (2011) savo darbe pateikia dar vieną teigiamą šio stiliaus savybę – tai laikas. Kadangi sprendimai priimami labai greitai, tai darbas atliekamas visada laiku. Taigi vadovo sugebėjimas greitai veikti, nesustabdo komandos veiklos ir iškilus netikėtai problemai, gali žaibiškai ją išspręsti. O šiais sunkmečio laikais tai tikrai labai svarbu ir reikalinga. Taigi kiekvienas vadovas turėtų rasti savyje šiek tiek autokratiškumo.

L. B. Belker ir G. S. Topchik (2008) autokratinį stilių apibūdina kaip ir kiti autoriai, tačiau jie savo darbe atsako į klausimą, kodėl autokratai tokie kategoriški ir nenusileidžiantys. Autorių nuomone tokie vadovai galvoja, kad jei bus nuolankesni, darbuotojai jais naudosis. Todėl yra teigtina, kad švelnus elgesys yra silpnumo ženklas. O vadovas visada turi būti komandos asmuo, į kurį kiti gali atsiremti. Jis privalo būti stiprus ir uždegantis darbuotojus. Taip pat šių autorių nuomone autokratų pavaldiniai galvoja, dirbantys kažkam. Ir vėl gi gryžtant prie anksčiau išsakytų minčių, vadovas su komanda turi dirbi kartu, o ne vienas kitam. Taigi autokratiniu vadovavimo stiliumi reikia naudotis tik iškilus nenumatytoms problemoms ir kai reikia labai greitų sprendimų. Bet nepiktnaudžiaujant savo padėtimi.

Taigi šis vadovavimo stilius šiais laikais yra sutinkamas labai retai. Ir jau dauguma vadovų supranta, šio stiliaus didžiausius minusus. Stengiasi vis labiau vertinti savo darbuotojus ir vis

dažniau atsisukti į juos priimant komandinius sprendimus. Apibendrinant autokratinį vadovavimo stilių yra teigtina, kad nėra skatinamas personalo iniciatyvumas ir kūrybingumas, todėl darbuotojai tampa pasyvūs ir nenorintys dirbi, kadangi tokią aplinką suformuoja pats vadovas, nesudarydamas galimybių išreikšti savo nuomonę, požiūrį į darbą. Autokratas nevertina kitų nuomonės, ir nėra linkęs tartis su kitais, taip norėdamas išlaikyti valdžia savo rankose. Vadovai autokratai pasižymi energingumu, darbštumu, greita reakcija, sugeba aiškiai suformuluoti užduotis, organizuoti ir kontroliuoti savo, bei pavaldinių darbą. „Patyrę nesėkmę, jie nesutrinka, o dar energingiau imasi darbo“ (Skalas, Šilingienė, 2000, p. 49).

Vadovavimas be grubaus spaudimo ir žmonių nuomonės gerbimas yra būdingas demokratiniam vadovavimo stiliui. **Demokratija** (gr. demokratia – liaudies valdžia) valdžia, faktiškai ir formaliai kylanti iš visuomenės (bendruomenės) daugumos valios.

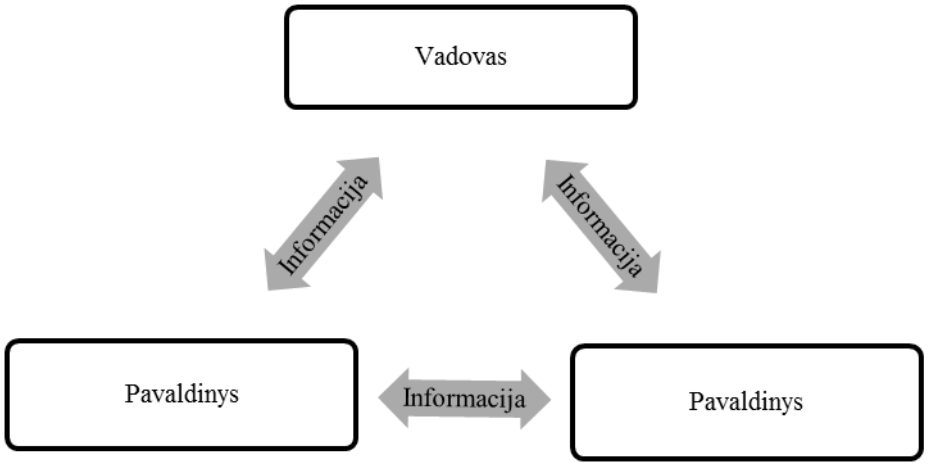
Mokslininkai A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) esminiu demokratinio vadovavimo bruožu išskiria tai, „kad vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti koliagaliai, pasiliekant sau teisę priimti sprendimą po to, kai klausimas apsvarstytas koliaktyve“ (p. 50). A. Seilius (2000) išskiria, kad šiuo stiliumi skatinama darbuotojų iniciatyva, savarankiškumas, stengiamasi „ugdyti tokius darbuotojus, kuriems organizacijos tikslas taptų jų pačių tikslu“ (p. 165). Vadovas seka darbo eigą, tačiau nekontroliuoja kiekvieno darbuotojo žingsnio. Vadovui – demokratui svarbus darbo rezultatas, o ne eiga.

Nors L. B. Belker ir G. S. Topchik (2008) išskiria vadovą diplomatą, bet jie turi omenyje demokratinį vadovavimą. Kadangi jam būdinga sprendimų priėmimas įtraukiant ir darbuotojus. Pavaldiniams ne tik nurodo ką daryti, tačiau išdėsto, kodėl taip ir kaip tai daryti. Taip autoriai apibūdina šiais laikais teigiamai vertinamą demokratinį stilių.

J. Mačiulytė (2008) teigia, kad nors ir vadovas pats priima galutinį sprendimą, tačiau leisdamas darbuotojams prisidėti prie išeities ieškojimo, koolegalaus dalyvavimo, skatina jų motyvavimą. Taip suteikiama didesnė laisvė komandos nariams pasireikšti, atrasti naujų galimybių ir sprendimų. Darbuotojai gali atsiskleisti, kaip asmenybės. O tai skatina kūrybiškumą ir norą dirbti, siekti tikslo. Jaučiama ne tik sveika darbinė aplinka, bet ir draugiška atmosfera.

Nors demokratinis stilius L. B. Belker, G. S. Topchik, (2008), J. A. F. Stoner ir kt. (2006). A. Seiliaus (2000), A. Sakalas (2000), V. Šilingienės (2000) ir kitų autorių vertinamas palankiausiai, bet D. D. Eisenhower (2009), E. Tomaškova ir A. Kopfova (2011) pateikia vieną minusą – laikas, kai reikia priimti sprendimą, per trumpą laiko tarpą arba tam tikru momentu. Konsultacijos su darbuotojais ir ieškojimas tinkamo sprendimo kolegaliai, užtrunka pakankamai daug laiko. Kadangi informacija yra dalinamasi visapusiškai (žr. 6 pav.), ne tik vadovas perduoda reikiamą informaciją, tačiau ir darbuotojai tarpusavyje dalinasi turimomis žiniomis,

diskutuoja. Vadovas informaciją perduoda pavaldiniams, o tada laukiama darbuotojų nuomonės, taip parodydamas, kad visi komandos nariai yra svarbūs ir naudingi, kurią vadovas – demokratas vertina ir atsižvelgia priimdamas galutinį sprendimą. Tačiau toks, kartais ilgas sprendimo ieškojimas, gali pakenkti organizacijai, neatlikti laiku darbų. Kadangi sprendimas priimamas kolegialiai, tai vadovas gali užkrauti atsakomybę kolektyvui, o ne sau (Sakalas ir Šilingienė, 2000). Tai dar vienas demokratinio stiliaus trūkumas.



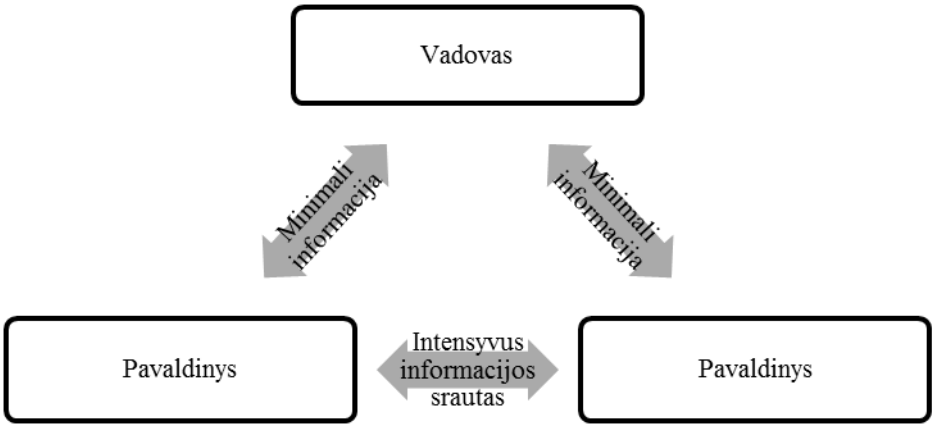
6 pav. Vadovo – demokrato informacijos srauto perdavimas pavaldiniams

Taigi demokratinis stilius yra geras darbuotojų atžvilgiu, jie yra tinkami vertinami. Nebijo tartis su vadovu, klausti, prašyti jo pagalbos. Demokratas neiškelia savęs virš savo pavaldinių, todėl dirbti su juo yra malonu ir jaučiama draugiška atmosfera. Su pavaldiniais elgiamasi mandagiai ir pagarbiai. Konstruktyviai reaguoja į kritiką, nebijo pripažinti savo klaidų. Demokratija turi būti komandoje, bet ne per ryški, reikia entuziastingo vadovo, kuris iškilus problemai, galėtų greičiau, nei įprastai išspręsti ją. Tokiu atveju jis turėtų pasitarti ir apsvarstyti ne su visa komanda, o tik su tuo klausimu susijusiais žmonėmis. Taip būtų priimtas teisingas ir greitas sudėtingos situacijos sprendimas.

Apibendrinant demokratinį stilių yra pabrėžiamas bendradarbiavimas ir bendravimas kolektyve. Tai sukuria palankias darbo sąlygas. Skatina darbuotojų iniciatyvą ir kūrybiškumą, taip pat kiekvienas komandos narys jaučiasi vertinamas ir prisidedantis prie komandos tikslo siekimo. Vadovas daugiau patarėjas, nei kontrolierius ar įsakinėtojas. Tačiau šiuo stiliumi vadovaujantis, darbas bus atliekamas gerai, tik tuomet, kai darbuotojai bus aukštos kvalifikacijos, turės profesinės patirties ir besąlygiškai sieks įgyvendinti komandos tiklą.

Kadangi prieš tai aptarti du vadovavimo stiliai yra labai priešingi vienas kitam, ilgainiui autoriai pradėjo ieškoti kitų vadovavimo stilių. D. D. Eisenhover (2009) ir lietuvių mokslininkas A. Seilius (2000) išskiria vadovą liberalą, kuris minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą.

Liberalizmas (gr. Liberalis – laisvas) neprincipingumas, taikstymasis, nuolaidžiavimas. Tokiam vadovui sunku įsakinėti, jis nenori demonstruoti savo užimamos padėties. D. D. Eisenhower (2009) įžvelgia kontrolės trūkumą. Tai pasireiškia liberalo nesikišimu i darbuotojų darbą, per dideliu pasitikėjimu jais. Taigi ir vėl gali būti laiku neatlikti darbai. Tai apsunkina sąlygas siekiant organizacijos tikslo, dėl kurio dirba visa komanda. Čia, priešingai autokratiniam stiliui, informacija priima vadovas iš pavaldinių, tačiau jiems nepateikdamas jokios informacijos tiklo siekimui (žr. 7 pav.). Vadovas nesugeba įsakinėti, todėl pavaldiniai patys kontroliuoja savo darbą. Vadovas leidžia ir skatina darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, pats nedemonstruodamas valdžios. Vadovo liberalo nurodymai dažniau primena prašymus, nei įsakymus, nes jam sunku įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius. Toks vadovas nenori gadinti tarpusavio santykių su pavaldiniais (R. Razauskas, 1997).



7 pav. Vadovo – liberalo informacijos srauto perdavimas pavaldiniams

Mokslininkai A. Sakalas (2003) liberalinį stilių išskiria ne kaip atskirą, tačiau demokratinio stiliaus atšaką. Jie siūlo demokratinį stilių skirstyti į koperatyvinį ir laisvąjį (liberalų).

Koperatyviniame valdymo stiliuje bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Kooperatyviai veikti (bendradarbiauti) reiškia glaudžiai bendradarbiauti siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad jis vienas negali pasiekti įmonės tikslų, jis žino, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis (Sakalas 2003, p. 220).

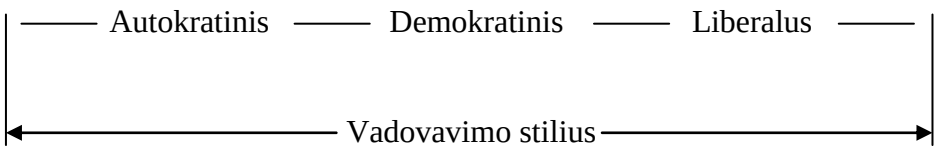
Daug laisvės ir darbų suteikiama pavaldiniams, leidžiama jiems siūlyti sprendimus ir bendrai ieškoti tinkamų sprendimų. Tačiau kaip ir demokratiniame stiliuje čia yra problema, kad dėl per ilgai užsitęsusių diskusijų, bus neatlikti laiku darbai. Taigi kolegialus sprendimų priėmimas yra gerai tik tada kai turime pakankamai laiko, bet ne staigiai iškilusioms problemoms spręsti.

Laisvąjį stilių autoriai apibūdina taip pat kaip anksčiau minėtas liberalus vadovavimo stilius. Vadovas nesikiša i darbuotojų veiklą, pavaldiniai patys sprendžia ką ir kaip daryti. Tačiau iškyla klausimas: Ar tai išvis tinkamas vadovavimo stilius? Tinkamas ten kur dirba tikri specialistai, pasitaiko darbų su specifinėmis žiniomis ir konkrečia patirtimi, tokiu atveju vadovas neišmano pavaldinio veiklos, tik žino kas turi būti padaryta. Tokiu atveju darbuotojas savo srityje yra pranašesnis ir gali veikti pats. O vadovas atlieka vadovo, kaip vadybininko pareigas.

Apibendrinant liberalų vadovavimo stilių vadovą galima pavadinti informacijos perdavėju, o ne jos kūrėju. Dažnai vadovo nepasiekia, kai kuri informacija, kadangi darbuotojai nejaučia pareigos atsiskaityti vadovui, o ir vadovas nekontroliuoja kiekvieno darbo eigos žingsnio. Bendravimas vyksta tarp darbuotojų, o į vadovą kreipiamasi tik iškilus, labai svarbiems klausimams. Tačiau jei pavaldiniai nėra tinkamai kvalifikuoti šis vadovavimo stilius gali nepasiekti teigiamų rezultatų. Kadangi darbuotojai neatliks tinkamai darbo, o vadovas laiku nepastebės klaidų. Tad šis stilius tinkantis, tik kompetetingai darbuotojų grupei.

Anot R. Razausko (1997), pastebėta, kad vadovavimo stilius tiesiogiai priklauso nuo vadovo išsilavinimo lygio ir darbo stažo. Autorius teigia, jog aukštesni išsilavinimą turintis vadovas, labiau linkęs vadovauti demokratiškai. O vadovai turintys didelę darbo patirtį, vengia autokratinio vadovavimo stiliaus. Taip pat vadovai turintys didelį darbo stažą, dažniausiai atsisako liberalaus vadovavimo stiliaus, dažniausiai šis stilius yra mažais patyrusiu vadovų vadovavimo stilius. Taigi didėjant vadovų patirčiai, jie dažniau linksta link demokratinio vadovavimo stiliaus.

Išnagrinėjus litetūrą yra teigtina, kad vyrauja du kraštutiniai vadovavimo stiliai, tai autokratinis – besąlygiškas vadovo autoritetas ir visos valdžios koncentracija vienose rankose, ir liberalus – visiška laivė paliekama pavaldiniui ir jo kompetencijai. O tarp jų yra demokratinis vadovavimo stilius, kuris laviruoja, tarp visiškos vadovo valdžios ir darbuotojų laisvės sprendimų pasirinkimui. A. Seilius (2000) pateikia valdymo stilių skalę (žr. 8 pav.), kuri ir parodo į kurią pusę vadovo vadovavimas linksta.



Šaltinis: A. Seilius, 2000, p. 164

8 pav. Valdymo stilių skalė

Dauguma mokslininkų, Sakalas (2003), D. D. Eisenhower (2009), J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006), R. Razauskas (1997) ir I. Bakanauskienė (2002) prie pagrindinių priskiria ir biurokratinį vadovavimo stilių. Biurokratas (pran. Bureaucrate < pranc. bureau – biuras + gr. kratos – valdžia) tai vadovas, atliekantis savo pareigas formaliai, aukojantis reikalo esmę, dėl formalumo, vilkintojas.

D. D. Eisenhower (2009) pabrėžia, kad biurokratinis vadovas „yra labai struktūrizuotas bei tvirtai laikosi susikurtų procedūrų“. Anot J. A. F. Stoner ir kt. (2006), asmeninių emocijų, biurokrato mastymu, organizacijoje nereikia. Vadovas vertina nešališkumą, todėl i darbą atrenkami tik kvalifikuoti darbuotojai ir atleidžiama tik dėl rimtos priežasties. O A. Sakalas (2003) biurokratinį vadovą sulygina su autokratu, tik čia „žodinis vadovo nurodymas ar įsakymas pakeičiamas įstatymais, įsakymais, reglamentais, standartais“ (p. 220). Galima sutikti su autoriaus nuomone, kad šis stilius yra geras tol, kol „reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti lengvai koreguojamos“ (Sakalas, 2003, p. 220).

Taigi biurokratinio stiliaus bruožų turėtų būti randama daugelyje vadovavimo stiliuose, kadangi yra, ypatingai viešosiose organizacijose, reikalinga standartai ir įstatymai kuriais turi būti remiamasi priimant vienokį ar kitokį sprendimą. Taigi žiūrint iš organizacijos misijos pusės, šis stilius vertinamas gana teigiamai, nes darbas griežtai kontroliuojamas ir prižiūrimas, tikslai pasiekiami laiku. Tačiau komandai dirbti yra lengviau draugiškoje aplinkoje, kur reikalui esant gali pasisakyti ar išsipasakoti. O biurokratinis vadovas to neskatina tarp savo pavaldinių.

Išanalizavus mokslinę literatūrą darbo autorė apibendrintai teigia jog nėra pripažinto vieno geriausio vadovavimo stiliaus. Tiesiog vadovo vadovavimo stilius priklauso nuo daugybės aspektų, kurie yra pastovūs: tai vadovo būdo bruožai ir savybės, ir besikeičiančios aplinkybės t. y. tam tikra situacija ar ekonominis laikmatis. Pagal esamą padėtį vadovas turi pasirinkti tuo metu tinkamiausią stilių. Tai teigia ir dauguma lietuvių autorių: A. Seilius (2000), I. Bakanauskienė (2002), A. Sakalas (2001), V. Šilingienė (2000), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2008), R. Razauskas (1997), D. Pileckienė, L. Žadeikaitė (2009); ir užsienio autoriai: J. A. F

Stoner ir kt. (2006), D. D. Eisenhower (2009), B. M. Bass (2002), L. B. Belker, G. S. Tochik (2008), E. Tomaškova ir A. Kopfova (2011).

Yra teigtina, jog jauni vadovai, turintys mažai patirties, dažniausiai susiformuoja autokratiniu būdu (priverčiami būti vadovais), tačiau sukaupę vadovavimo praktikos, jie eksperimentuoja pasirenkant jiems priimtiniausią vadovavimo būdą. Taip pat išanalizavus literatūrą, autorė daro išvado, jog vadovavimo stilius tiesiogiai priklauso nuo vadovo išsilavinimo ir darbo stažo. Žemesnį išsilavinimo lygį turintis vadovas, pats nepasitikėdamas savo žiniomis, taip pat vertina ir savo pavaldinius. O kuo vadovo išsilavinimo lygis aukštesnis, tuo pasitikėjimas darbuotojais didesnis. Toks vadovas dažniausiai nepropaguoja autokratinio stiliaus. Taip pat ir su darbo patirtimi, kuo didesnis darbo stažas, tuo vadovas demokratiškesnis. Jis linkęs dalį atsakomybės perkelti pavaldiniams, taip parodydamas darbuotojų darbo našumą ir pasitikėjimą jais. Jauni vadovai neišmanydami vadovavimo meno, dažnai renkasi liberalųjį vadovavimo stilių arba priešingai, viską ima kontroliuoti, pasirinkdami autokratini vadovavimo būdą.

Komandos darbo sėkmė labai priklauso nuo vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus. Jei pavaldiniams nėra suteikiama laisvė tobulėti ir dalyvauti priimant, kai kuriuos organizacijos sprendimus, tai kyla didelė tikimybė, kad tokia komanda ilgai neišsilaikys drauge. Tačiau ir visiškos laisvės suteikimas gali sukelti neigiamą efektą. Pavaldiniai nustoja pasitikėję savo vadovu, nelaiko jo autoritetu ir nepaiso nuomonės. Tokių atveju dažnai iškyla neoficialus komandos vadovas, kuris ilgainiui gali užimti ir formalaus vadovo pareigas.

Galima daryti išvadą, jog visi vadovavimo stiliai yra geri, tik reikia mokėti juos pritaikyti atitinkamoms situacijoms. Tai savo tyrime pabrėžia ir E. Žiuperkienė, V. J. Žilinskas (2008). Autoriai teigia, jog esant sudėtingoms ekonominėms sąlygoms, vadovai turi mokėti prisitaikyti, prie aplinkos, mąstyti globaliai, nuolat ieškoti naujų galimybių, įkvėpti darbuotojus, palaikyti bei skatinti juos, o svarbiausia mokėti taikyti ir derinti skirtingus vadovavimo stilius. Taigi geras vadovas, skirtingose situacijose moka prisitaikyti ir pritaikyti tai situacijai tinkantį vadovavimo stilių.

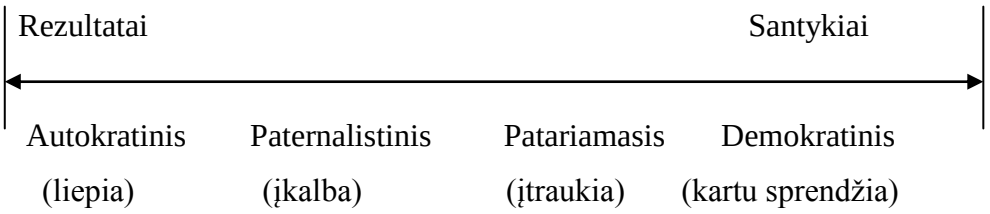
1.3.1 Vadovo įgaliojimų realizavimo būdai, įgyvendinant organizacijos tikslus

Kadangi visi vadovavimo stiliai linksta, tai link darbo, tai link santykių, buvo pradėtas kelti klausimas, kas svarbiau: orientacija į rezultatą (darbą) ar į žmogų (santykius)? Vieni iš pirmųjų tokią klasifikaciją išskyrė ir pateikė valdymo tipų nustatymo tinklainę Blake ir Mouton 1964 m. (cituota iš A. Seiliaus, 2000). Toliau jais remiantis vadovaujasi ir kiti autoriai, tokie kaip A.

Seilius (2000), I. Bakanauskienė (2002), E. Bartnikaitė (2009), N. Petkevičiūtė (2002), D. D. Eisenhower (2009).

Išanalizavus literatūrą, darbo autorė teigia, kad į užduotį besiorientuojantys vadovai efektyviausiai dirba tada kai sąlygos yra labai palankios: geri kolektyvo santykiai, aiškiai apibrėžta užduotis, stipri valdžios pozicija; arba atvirkščiai – nepalankios sąlygos: blogi santykiai, blogai suprantama užduotis, silpna vadžios pozicija. O vadovų orientuotų į santykius efektyvus darbas pasireiškia tada, kai geri darbiniai santykiai, bet nestruktūrizuotos užduotys, menka valdžios pozicija, arba blogi santykiai, tačiau užduotys gerai struktūrizuotos ir labai stipri valdžios pozicija. Taigi norint darnos komandoje, reikia išmokti orientuotis tiek į užduotį, tiek į darbuotojus. Tik priklausomai nuo tikslo, galima skirtingais atvejais, skirtingai teikti orientacijos reikšmę.

Tačiau R. Likert (cituota iš Seiliaus 2000) teigia, kad negali vadovai teikti vienodą reikšmę tiek darbui, tiek žmogui. Savo tyrimais įrodė, kad vadovavimo stilius orientuotas į žmogų beveik visais atvejais didino darbo našumą. Taigi yra teigtina – kad kuo vadovui labiau rūpi rezultatai, tuo mažiau rūpi santykiai su darbuotojais ir atvirkščiai. Taip A. Seilius (2000) savo darbe sako, jog vadovų orientacija į žmogų ar į užduotį tiesiogiai priklauso nuo jo vadovavimo stiliaus. Tai autorius pateikia schematiškai (žr. 9 pav.).



Šaltinis: A. Seilius, 2000, p. 167.

9 pav. R. Tannenbaumo ir W. H. Shmidto teorija

Taigi yra teigtina, jog vadovams autokratams visada svarbiausia yra rezultatai, o ne santykiai ar darbinė aplinka. O kuo labiau vadovas demokratiškesnis, tuo labiau jis rūpinasi savo pavaldiniais, rezultatus palikdamas antrame plane.

Apibendrinant yra teigtina, kad vadovai turi būti mokomi tikslingos orientacijos, kad nenukentėtų, nei darbiniai santykiai, nei žinoma pats rezultatas. Tai yra labai svarbu mokėti laviruoti tarp dviejų šių aspektų.

O Jucevičiaus (2005) nuomone, reikia išskirti dar vieną orientaciją į inovacijas. Savo atliktu tyrimu parodo, kad Lietuvoje yra „silpnai išreikšta vadovų orientacija į vystymą ir inovacijas“ (p. 15). Tokiu sunkiu ekonominiu metu labai svarbu keisti, bandyti kažką naujo, kas galėtų pagerinti situaciją. Ir apskritai jei ne vadovas, tai kas i organizaciją įleis naujoves. Jis turi stengtis, kad informacija ir darbo metodika nebūtų pasenusi, ar netinkama. Juk nuo to gali priklausyti ir sprendimų priėmimo laikas. Taigi šiuolaikinis vadovas privalo domėtis inovacijomis ir įdiegti jas savo vadovaujamoje įmonėje.

1.3.2 Lyderystės samprata vadovavimo kontekste

Nuo senų laikų, žmonės būrėsi aplink lyderius, nes tai yra patikima ir saugu. Iš anglų kalbos *leader* išvertus reiškia vadovas, tačiau Lietuvių kalboje šie du žodžiai nėra tapatūs. Taigi visų pirma apibrėžkime, kas yra lyderis. Anot A. Skaržauskienės (2008) lyderis yra žmogus, einantis priekyje ir rodantis savo pasekėjams kelią. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad lyderis – tai gamtos apdovanotas daugeliui žmonių priimtinamomis savybėmis pasižymintis asmuo ir puikiai mokantis jomis manipuliuoti. Todėl greitai suburia aplink save tinkamą komandą ir įkvepia siekti bendrų tikslų. K. Vitkauskas (1999) teigia, jog „vadovavimas bus neveiksmingas, jeigu jis nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu pirmiausia vadovo sugebėjimais sutelkti žmones sėkmingam darbui. Vadinasi, asmuo gali būti vadovas arba lyderis bei vadovas ir lyderis“ (p. 136). Tačiau komandos lyderis, ne visada yra teisiškas vadovas. Todėl šias dvi sąvokas reikia atskirti.

Anot V. Šilingienės (2011) ir užsienio mokslininkas P. Northouse (2009) lyderystė – tai gebėjimas sutelkti žmones sėkmingiems tikslams įgyvendinti ir vienas iš svarbiausių veiksmingo valdymo sudedamųjų dalių. V. Indrašienė ir O. Merfeldaitė (2010) pabrėžia lyderio įtaką žmonėms: tokie asmenys sugeba paveikti aplinkinius. Todėl dažnai pasitaiko, kad ne tiesioginis vadovas tampa komandos lyderiu, o tiesiog vienas iš komandos narių, daugiau išmanantis tam tikrą veiklą ir turintis charizmos, pritraukiantis kolegas. Lyderiavimas grupėje dažniausiai pagrįstas ne formalia valdžia, o asmens dominavimu ir patrauklumu charizmatinėmis savybėmis (Seilius, 2000). V. Šilingienė (2011) savo tyrimu atskleidė, kad lyderystės kompetencija yra aktualesnė, nei vadovavimo įgūdžiai. Taigi kiekvienas vadovas turi būti lyderis, nes lyderystė pateikiama ir individo lygmenyje - bet kuris asmuo, „kuris siekia savo asmeninių gyvenimo ir karjeros tikslų“ (p. 967), turi būti lyderis. O I. Bakanauskienė ir N. Petkevičiūtė (2003) pateikia tokį skirtumą, jog vadovavimas yra susijęs su tikslų pasiekimu, o lyderystė yra - su įtaka. J.

Kotter (1990) taip pat pateikia konkretų skirtumą. Jis teigia, jog lyderiai siekia efektyvių permainų.

Lyderystė ir vadovavimas yra glaudžiai susiję, tačiau vadovo formalų statusą atskleidžia vadovavimas, o lyderiavimas atspindi grupėje pripažinto asmens veiklą (Jucevičienė, 1996). O V. Diska (2009) pateikia tokius priešingus vadovo apibūdinimus: vadovas administratorius ir vadovas lyderis. Pagrindinį skirtumą išskiria, tai kad „vadovas administratorius vadovauja pagal nustatytą atsakomybę ir procedūras ir iš esmės nieko naujo nekuria. Vadovas lyderis, atvirkščiai, pats formuoja užduotis ir siekia kurti. Jam svarbu pritaikyti naujoves ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje.“ (Diska, 2009, p. 16). Tokį skirtumą išskiria ir užsienio autorius J. Koterr (1990). Jis teigia, jog vadovas siekia tvarkos ir laiku atlikti užduotį, o lyderis – nori įvesti efektyvių permainų.

V. Diskos (2009) straipsnyje sakoma, jog jog aukščiausio lygio vadovai, turi turėti ryškesnius lyderystės elementus, nes jie turi vizijas, kurias perteikia savo pavaldiniams. O vidurinio lygio vadovai daugiau yra kaip tarpininkai, todėl jiems palankiau laikytis administratoriaus pozicijos. Jie perduoda nurodymus, gautus iš aukštesnių vadovų, ir kontroliuoja jų vykdymą.

Taigi vadovavimas – tai protinis ir fizinis procesas , priverčiantis pavaldinius atlikti oficialiai paskirtus darbus, o lyderiavimas yra vyksmas, kurio metu yra vienas asmuo daro įtaką grupei žmonių. Visi asmenys vadovaujantys komandai yra lyderiai, tačiau galima išskirti du tipus, tai formalūs ir neformalūs. Neformaliam vadovui tapus lyderiu, nesusijus su jo oficialiomis pareigomis, dažnai būna kad pavaldiniai pradeda vadovauti savo viršininkams. Todėl idealiausia, kai vadovas ir yra grupės lyderis ir efektyviai vadovauja savo pavaldiniams.

Apibendrinat yra teigtina, jog vadovas turi pasižymėti lyderiaujančio asmens savybėmis. Vadovas nesugebantis uždegti savo pavaldinių, nesugebės ir efektyviai dirbti, ir siekti norimų organizacijos tikslų, todėl privalo būti lyderis, arba lyderiaujantis darbuotojas laikui bėgant taps vadovu.

2. TEORINIŲ VADOVAVIMO KONCEPCIJŲ TAIKYMAS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE: VADOVŲ DARBO SU PAVALDINIAIS SPECIFIKA DNB BANKE

Išanalizavus literatūrą, yra teigtina, kad vadovavimas yra sudėtingas reiškinys. Daugelis autorių bandė paaiškinti, kokie vadovavimo stiliai yra geri ir reikalingi šiuolaikiniam vadovui. Tačiau esant ekonominiams pokyčiams dar daugiau dėmesio yra skiriama vadovui ir kaip jis sugeba susitvarkyti su pavaldiniais siekiant bendrų tikslų, todėl dar didesnis dėmesys turi būti kreipiamas į vadovo ir darbuotojų darbo pobūdį. Galima teigti, jog organizacijos veikla priklauso nuo vadovavimo efektyvumo.

Vadovų vadovavimą nagrinėjant konkrečios organizacijos mastu, yra lengviau išsiaiškinti koks vadovavimas būdingas ekonominių pokyčių laikotarpiu. Todėl, remiantis mokslinės literatūros analize, šiuo tyrimu sieksiu nustatyti DNB banko vadovų darbo stilių su pavaldiniais naujausių vadovavimo teorijų kontekste.

2.1 Tyrimo metodologinė dalis

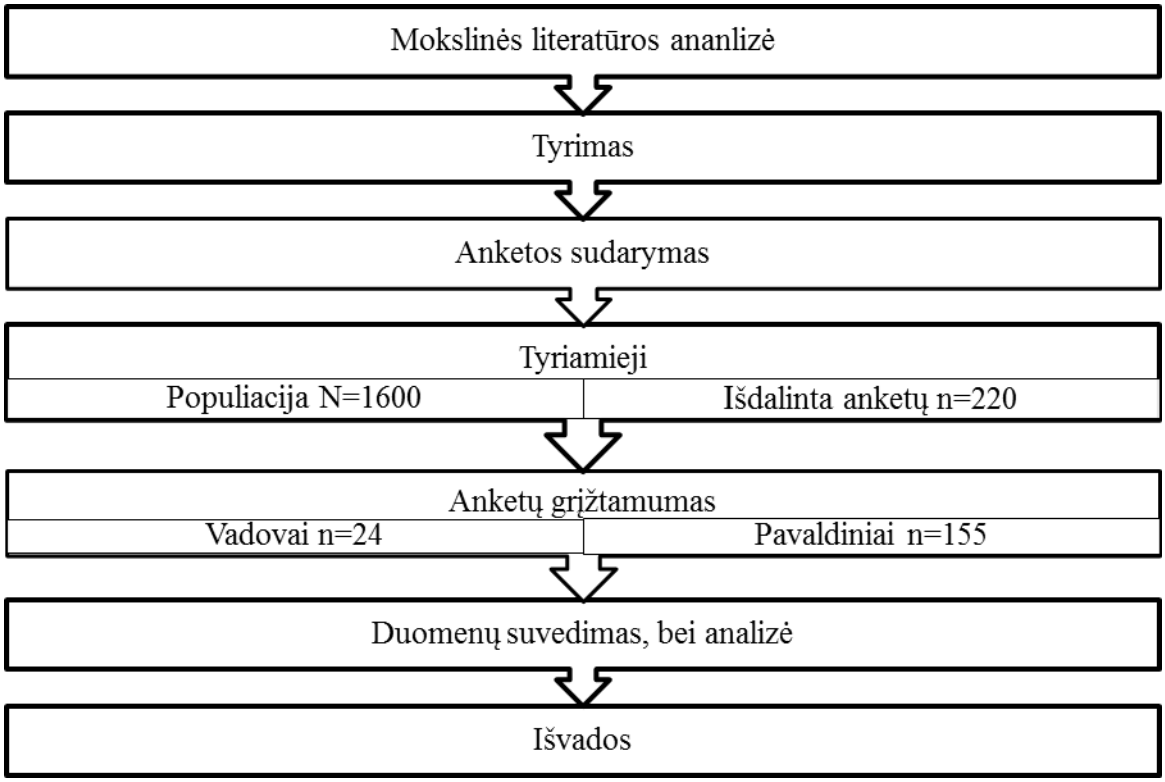
Pirmoje šio baigiamojo darbo dalyje analizuojant mokslinę literatūrą, buvo nagrinėjami tokie vadovavimo temos aspektai:

- Tradiciniai vadovavimo stiliai;
- Naujausios vadovavimo paradigmos;
- Ekonominių pokyčių poveikis vadovavimui.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog vadovavimo stiliai Lietuvoje yra plačiai nagrinėti, tačiau naujausios šiuolaikinės vadovavimo paradigmos, dar visai nesenai yra pradėtos naudoti Lietuvos organizacijose dirbančių vadų. Todėl šiuo tyrimu norėta atskleisti, šiuolaikinio vadovo naudojamas vadovavimo stilius, bei teorijas. Remiantis prielaida, jog šiuolaikinis vadovas turi remtis bendradarbiavimu, bei vienu iš naujausių vadovavimo: ugdomuoju, tarnaujančiu ar pagalbiuoju.

Hipotezė: DNB banko vadovų požiūris į savo vadovavimo stilių nepriklauso, nuo realiai taikomų vadovavimo metodų.

Tyrimo atlikimo planas pateiktas 10 pav.



10 pav. Tyrimo atlikimo planas

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas DNB bankas todėl, kad ekonominė pokyčiai stipriai palietė Lietuvos bankų veiklą. Taigi buvo manyta, kad ir vadovų vadovavimo stilius turėjo pasikeisti. Banko puslapyje skelbiamoje informacijoje yra pateikta, jog šioje organizacijoje dirba daugiau negu 1500 darbuotojų.

Anot K. Kardelio (2002) atlikus tyrimą, norint pateikti statistiškai reikšmingas išvadas, reikia nustatyti minimalų apklausiamųjų skaičių. Todėl reikiamas imties dydis apskaičiuojamas pagal Paniot‘o formulę:

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

Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, jog minimalusimties dydis (n) turi būti 178. Tiriamųjų atrankai buvo pasirinka atsitiktiniu budu 15 padalinių, kad būtų galima apklausti vadovus ir jų pavaldinius. Tokiu būdu galima tiksliau palyginti vadovų ir pavaldinių nuomonę apie vadovavimo stilių DNB banko padaliniuose.

Apklausa nebuvo vieša, o skirta tik tyrime dalyvaujančio banko darbuotojams, todėl sudaryta elektroninė anketa portale www.apklausa.lt buvo išsiuntinėta tiriamiesiems elektoniniais laiškais. Apklausa buvo atliekama 2012 m. balandžio 5 d. – balandžio 19 d. Kadangi pasirinkti respondentai buvo dviejų kategorijų: vadovai ir darbuotojai, tai ir anketos buvo sukurtos dvi: vadovams (žr. 1 pr.) ir pavaldiniams (žr. 2 pr.). Tiriamoji populiacija sudarė 30 vadovaujančių asmenų ir 285 jų pavaldiniai. Anketų grižtamumas buvo pakankamas tyrimui atlikti, kadangi gryžo 24 (80%) anketos iš vadovų ir 155 (54%) iš pavaldinių.

Tyrimo anketas sudarė uždari klausimai, požymių vertinimo skalės teiginiai ir vienas atviras klausimas. Vadovams ir jų pavaldiniams buvo pateikiamos šiek tiek skirtingos anketos, kad galima būtų atskleisti tyrimui iškeltus uždavinius. Mokslinės literatūros analizės pagrindu sudarytas tyrimo instrumentarijus.

Nustatyti DNB banko skyrių vadovų vadovavimo stilių su pavaldiniais naujausių vadovavimo teorijų kontekste, buvo pasirinkta šešios grupės teiginių nustatančių vadovo vadovavimą. Tiriamieji turėjo įvertinti kiekvieną teiginį pasirinkdami jiems tinkamiausią atsakymo variantą iš požymių vertinimo skalėje pateiktų variantų: niekada, kartais, dažnai, visada. O atviru klausimu: *„kaip vadovo vadovavimo stilių ir bendravimą su pavaldiniais paveikė krizė“*, buvo siekiama sužinoti, kokie pagrindiniai vadovavimo aspektai keitėsi sunkmečio laikorpiu. Tas pats klausimas buvo užduotas ir vadovams ir jų pavaldiniams.

Duomenų statistinė analizė buvo atlikta panaudojus EXCEL 2010 ir SPSS 17 standartinių programų paketus ir remdamiantis metodais, aprašytais bendrosios statistikos. Kokybinių požymių statistinis ryšys tiriamas susietų lentelių metodu. Remiantis duomenimis buvo skaičiuojamas Chi kvadrato kriterijus (χ^2) ir jo laisvės laipsnių skaičius (lls). Šie rodikliai leidžia nustatyti, ar lyginamieji yra susieti tikimybe p.

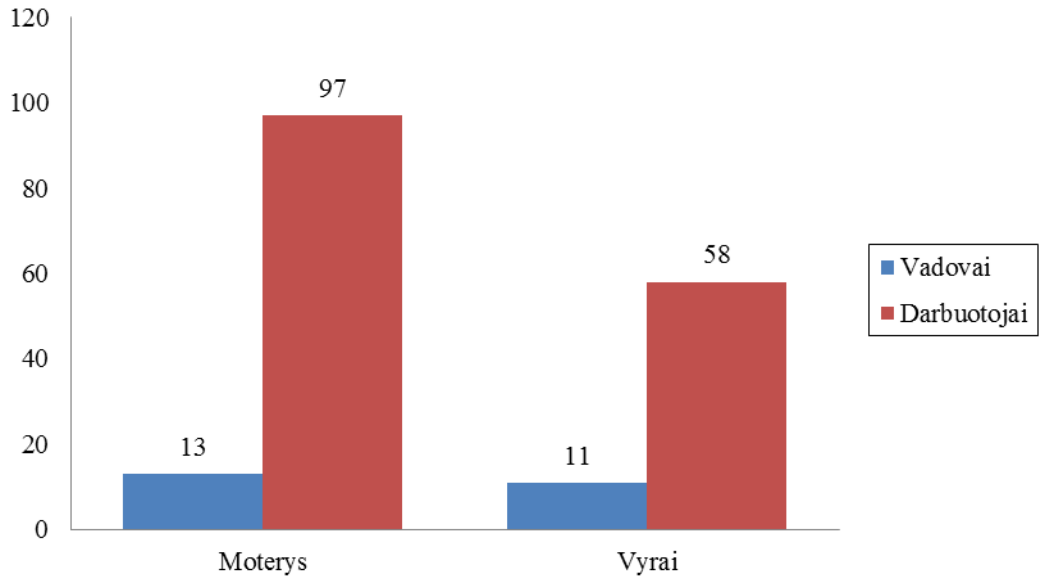
- Jei $p<0,05$, tai ryšys statistiškai patikimas;
- Jei $p>0,05$, tai ryšys statistiškai nepatikimas.

Tyrimo duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse ir grafikuose. Dauguma jų vertinamas atsakymų į anketos klausimus dažnis (procentais) įvairiose respondentų grupėse.

Atliekant tyrimą apklaustųjų duomenys yra reikšmingi, todėl buvo laikytasi tam tikrų etikos principų. Buvo garantuotas tiriamųjų konfidencialumas. Respondentų pateikti duomenys naudojami tik šio tyrimo tikslams. Taip pat tiriamieji laisva valia galėjo apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime.

2.1.1 Respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos

Tyrimo metu buvo apklausti 24 DNB banko vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ir analogiškai 155 jų pavaldiniai. Kaip matome (žr 11 pav.) tiek tarp vadovų, tiek tarp darbuotojų vyrauja moterys, jos sudaro 61% apklaustųjų. Tarp vadovų 54% dirbančių moterų, o tarp darbuotojų 63%. Taigi apklausoje dominuoja moterys.



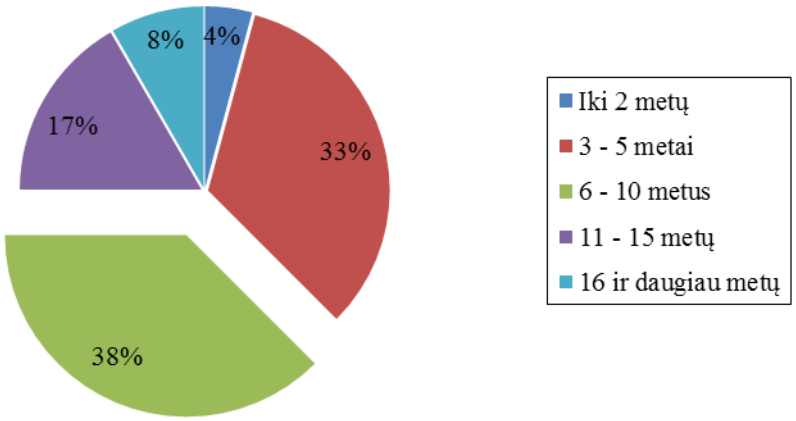
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Amžiaus atžvilgiu nebuvo tokio vieningo pasiskirstymo (žr. 1 lentelė). Tarp darbuotojų vyrauja jaunesnio amžiaus asmenys, daugiausiai jų (51%) sudaro nuo 26 iki 30 metų. Taip pat 21% darbuotojų yra iki 25 metų, 18% sudaro nuo 31 iki 40 ir 10% - nuo 41 iki 50 metų. Priešingai pavaldiniams, vadovų amžius yra brandesnis, daugiausiai jų (58%) yra nuo 41 iki 50 metų amžiaus. 29% apklaustųjų yra 31 - 40 amžiaus ir 13% vadovai, kuriems yra nuo 51 iki 60 metų. Taigi yra teigtina, jog DNB banke vadovaujančias pareigas užima vyresni asmenys, negu jų pavaldiniai. Tarp darbuotojų vyrauja iki 30 metų amžius, o vadovų darbo amžius dominuojantis yra 41-50.

RESPONDENTŲ AMŽIUS	VADOVAI	PAVALDINIAI
Iki 25	-	33 (21%)
Nuo 26 iki 30 metų	-	79 (51%)
Nuo 31 iki 40 metų	7 (29%)	27 (18%)
Nuo 41 iki 50 metų	14 (58%)	16 (10%)
Nuo 51 iki 60 metų	3 (13%)	

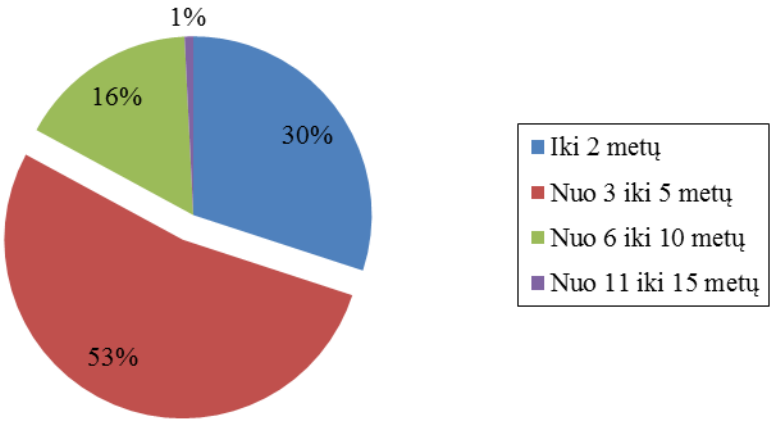
1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant apklaustųjų pasiskirstymą pagal darbo stažą. Vadovų buvo klausiama kelių metų darbo patirtį turi, dirbdami vadovaujamąjį darbą (žr. 12 pav.). Iš gautų rezultatų galima teigti, jog daugiau nei trečdalis (38%, n-9) vadovų, vadovaujamąjį darbą dirba 6-10 metų, vadinasi turi didelę, kaip vadovo, darbo patirtį. Taip pat 33% (n-8) respondentų, vadovo pareigas užima 3-5 metus. O keturi (17%) iš apklaustų vadovų, turi 11-15 metų patirtų vadovo pareigose. Taigi DNB banko vadovai vadovaujančiose pareigose nėra naujokai ir turi patirties dirbdami su žmonėmis, jiems vadovaujant.



12 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokią darbinę patirtį turi pavaldiniai. Respondentų darbuotojų atsakymai į klausimą, kiek metų dirba įmonėje, leidžia teigti, kad daugiau nei pusė (53%, n-81) darbuotojų šioje įmonėje dirba 3-5 metus (žr. 13 pav.). Taip pat trečdalis respondentų (30%) teigia, įmonėje dirbantys iki 2 metų. Matome, ilgai dirbančių šioje įmonėje nėra daug, iš apklaustųjų 16% (n-25) nurodė dirbantys DNB banke 6-10 metų. Taigi pavaldiniai DNB banke nėra ilgai dirbantys darbuotojai.



13 pav. Darbuotojų pasiskirstymas darbo stažą DNB banke

Išanalizavus respondentų atsakymus, galima teigti, jog DNB banke dirbantys darbuotojai yra jaunesnio amžiaus, tai ir darbo patirties turi mažiau. O vadovai yra vyresnio amžiaus ir turi ilgamete vadovavimo patirtį. Patirtis yra svarbi ir reikšminga siekiant kokybiško vadovavimo organizacijoje, tačiau reikia ir jaunų vadovų, kurie gali įnešti naujų idėjų vadovavimo srityje.

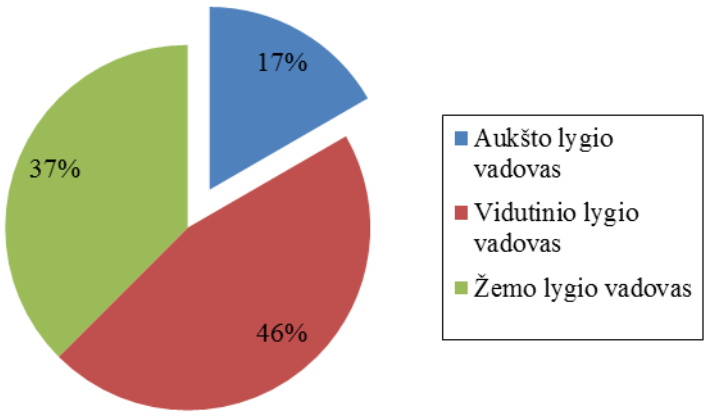
Anketoje taip pat buvo klausiama apie vadovų ir darbuotojų išsilavinimą. Gauti rezultatai pateikti 2 lentelėje. Tyrimas atskleidė, jog DNB banke dirba kvalifikuoti ir išsilavinę darbuotojai. Neatsirado nei vieno asmens, kuris neturėtų aukštojo išsilavinimo. Didžioji dalis (65%) tiek vadovų, tiek pavaldinių turi magistro laipsnį (71% - vadovų, 64% - darbuotojų). Kadangi tarp darbuotojų vyrauja amžius iki 25 metų, tai trečdalis (35%) turi bakalauro laipsnį.

IŠSILAVINIMAS	VADOVAI	DARBUOTOJAI	IŠVISO
Aukštasis neuniversitetinis	25% (n-6)	1% (n-2)	15% (n-26)
Bakalauro laipsnis	4% (n-1)	35% (n-53)	30% (n-54)
Magistro laipsnis	71% (n-17)	64% (n-100)	65% (n-117)

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

2.2 Anketinės apklausos rezultatų analizė

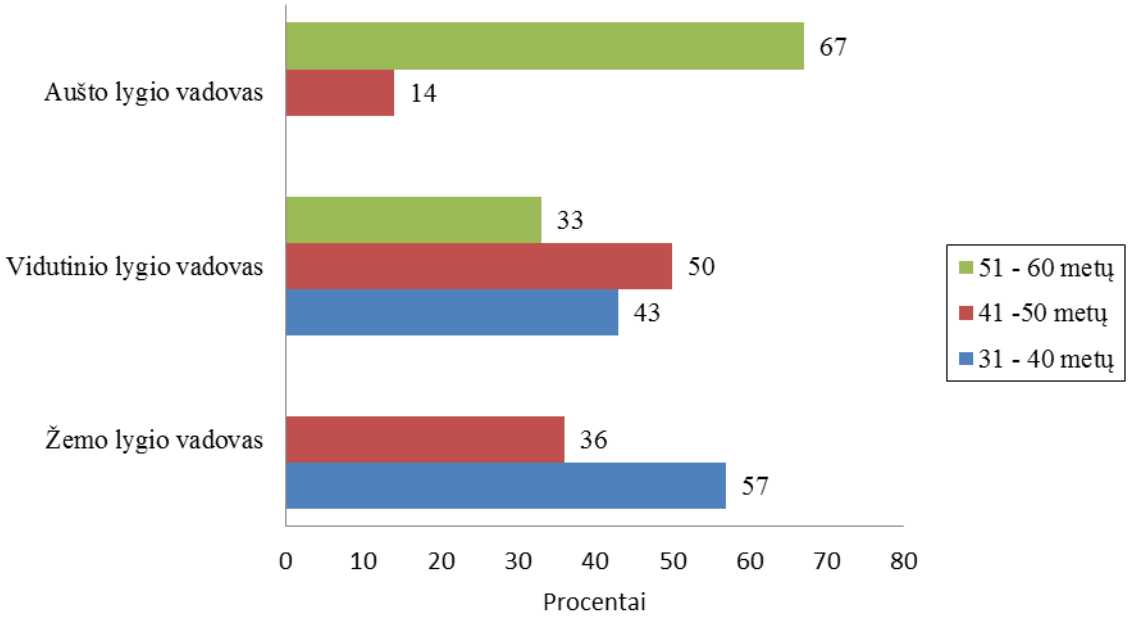
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai save vertina pareigų atžvilgiu. Apklaustųjų vadovų atsakymai į klausimą, kokios jų pareigos įmonėje, leidžia teigti, jog vyrauja vidutinio ir žemo lygio vadovai (žr. 14 pav.). Beveik puse (46%, n-11) respondentų teigia, esantys vidutinio lygio vadovai (padalinių, skyrių vadovai) ir 37% (n-9) – žemo lygio vadovai (vadovų pavaduotojai). Kadangi buvo apklausiami DNB banko skyriai, tai galima teigti, kad vadovai tinkamai įsivertino savo užimamų pareigų svarbą. Tik 4 (17%) pateikia save kaip aukščiausio lygio vadovais, t. y. pervertina savo poziciją įmonėje.



14 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal pareigas

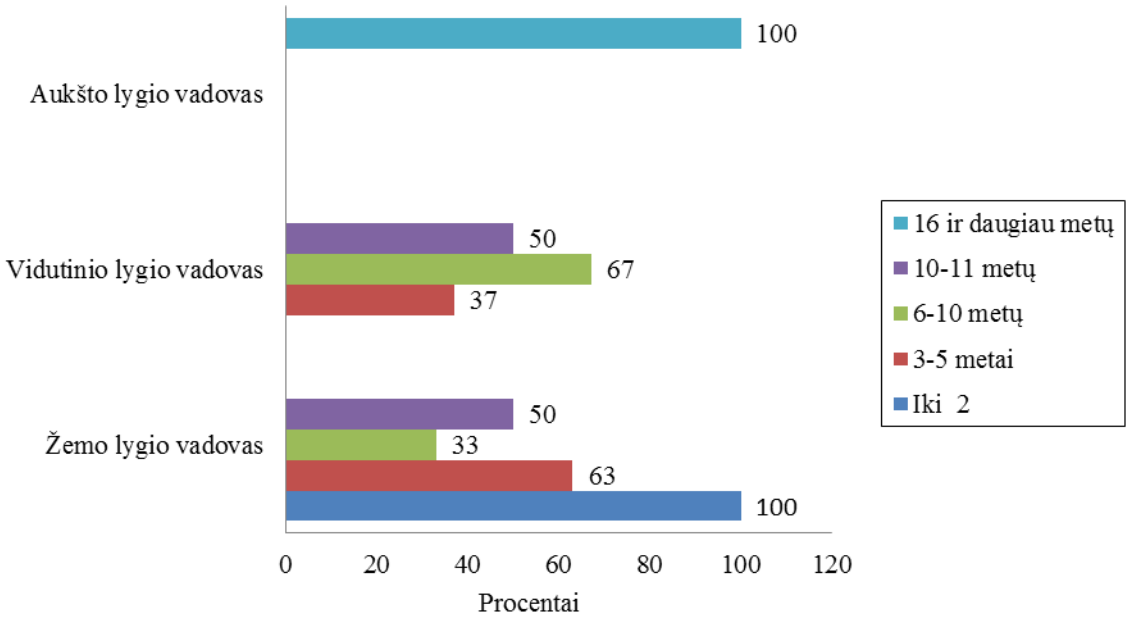
Ieškant ryšio tarp vadovų amžiaus ir jų pareigų įmonėje (žr. 15 pav.), galima teigti, jog vadovai, kurių amžius yra nuo 31 iki 40 metų 57% (n- 4) save priskiria prie žemo lygio vadovų ir

43% (n-3) įvardija esą vidutinio lygio vadovai. Vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, kurių amžius svyruoja tarp 41 ir 50 metų, 50% (n-7) save laiko vidutinio lygio vadovais ir 36% (n-5) respondentų teigia, jog jie yra žemo lygio vadovai. O aukšto lygio vadovais save laiko 67% respondentų, kurie yra 51-60 metų. Taigi nustatyta, jog kuo vyresnis vadovas, tuo svarbesniu įmonėje laiko save.



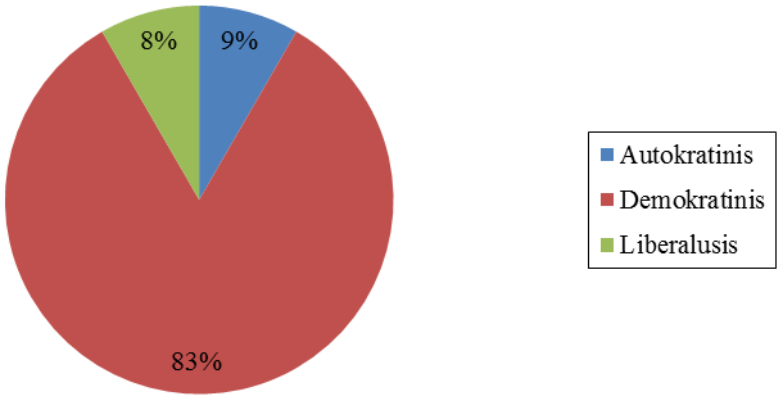
15 pav. Vadovų amžiaus ir užimamų pareigų pasiskirstymas

Taip pat dar buvo ieškoma ryšio tarp vadovo pareigų ir darbo stažo dirbant vadovaujamą darbą (žr. 16 pav.). Išanalizavus vadovų atsakymus, buvo nustatyta, kad, kuo didesnį vadovavimo stažą turi vadovas, tuo aukštesnio lygio vadovu save laiko. Buvo nustatytas reikšmingas patikimumas ($p<0,05$). Iki 2 metų dirbantis vadovas 100% vertina save, kaip žemo lygio vadovą. 3-5 metus vadovaujamą darbą dirbantis vadovas (63%, n-5) savęs per daug neaukština ir teigia esantis žemo lygio vadovai ir 37% (n-3) save įvardina, kaip vidutinio lygio vadovais. Iš apklaustųjų turintys 11-15 metų vadovo patirtį pasidalina į dvi dalis, 50% įvardina save vidutinio lygio vadovais ir 50% - aukšto lygio vadovais. O 100% aukšto lygio vadovais save laiko asmenys, kurie vadovaujamą darbą dirba jau daugiau negu 16 metų.



16 pav. Vadovų darbo stažo ir pareigų pasiskirstymas

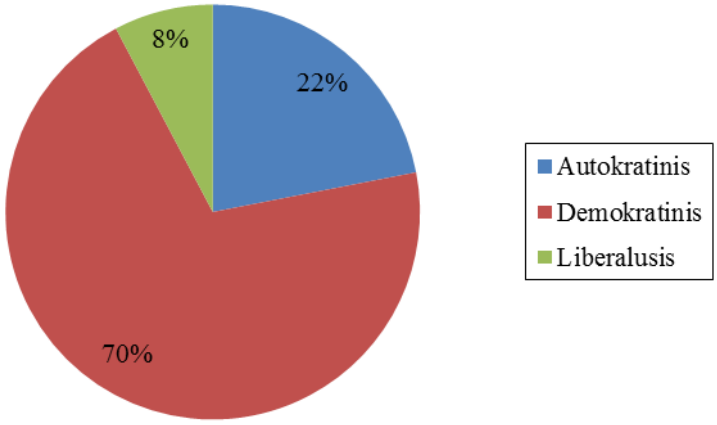
Kadangi darbe siekiama atskleisti DNB banke vyraujantį vadovavimo stilių su pavaldiniais, tai vadovų buvo paklausta, koks yra jų vadovavimo stilius (žr. 17 pav.). Iš pateiktų atsakymų, galima teigti, jog didžioji dauguma, t. y. 83% (n-20), teigia, kad jie yra demokratai ir tik 8% - liberalai, 9% - autokratai. Taigi apklaustieji save laiko demokratiškais vadovais.



17 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal vadovavimo stilių

O darbuotojai į klausimą, koks jūsų vadovo vadovavimo stilius, atsakė įvairiau (žr. 18 pav.). Tačiau didžioji dalis (70%, n- 109), sutinka su vadovais ir juos priskiria prie demokratų. 22% (n-43) darbuotojų savo vadovo vadovavimo stilių apibūdina, kaip autokratinį. Taip pat buvo

12(8%) pavaldinių, kurie teigia, jog jų vadovas yra liberalas. Tai parodo, kad vadovų ir pavaldinių atsakymai praktiškai sutampa. Taigi tiek vadovų, tiek jų pavaldinių nuomone organizacijoje vyrauja demokratinis vadovavimo stilius. Dėl to galima teigti, kad vadovai gerai sutaria su pavaldiniais ir tokiam kolektyve vyrauja sveika darbinė atmosfera.



18 pav. Darbuotojų pasiskirstymas, pagl tai, koks jų nuomone yra vadovas

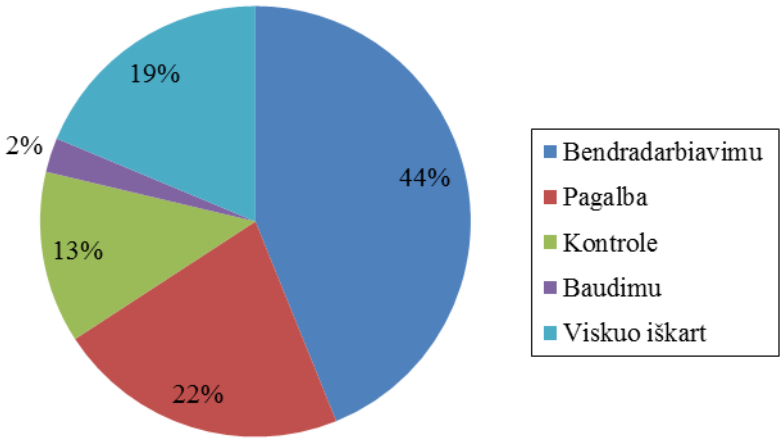
Darbo autorei buvo svarbi respondentų nuomonė klausimu, *ar kiekvienas žmogus gali būti vadovu?*. Todėl to buvo klausiama tiek vadovų, tiek darbuotojų, jų atsakymai pasiskirstė panašiai (žr. 3 lentelė). Teigiamą atsakymą (*galbūt, visko galima išmokti)* pasirinko 58% vadovų ir 70% darbuotojų, o kad tai yra įgimta ir vadovu negali būti kiekvienas asmuo teigia 42% vadovų ir 30% darbuotojų. Taigi didžioji dalis (69%) apklaustųjų mano, jog vadovais gali būti visi, tiesiog reikia tam tikrų žinių ir mokslo.

Ar kiekvienas žmogus gali būti vadovu?	VADOVAI	DARBUOTOJAI	Išviso
Ne, nes tai yra įgimta	10 (42%)	46 (30%)	56 (31%)
Galbūt, visko galima išmokti	14 (58%)	109 (70%)	123 (69%)

3 lentelė. Respondentų nuomonė, ar kiekvienas žmogus gali būti vadovu

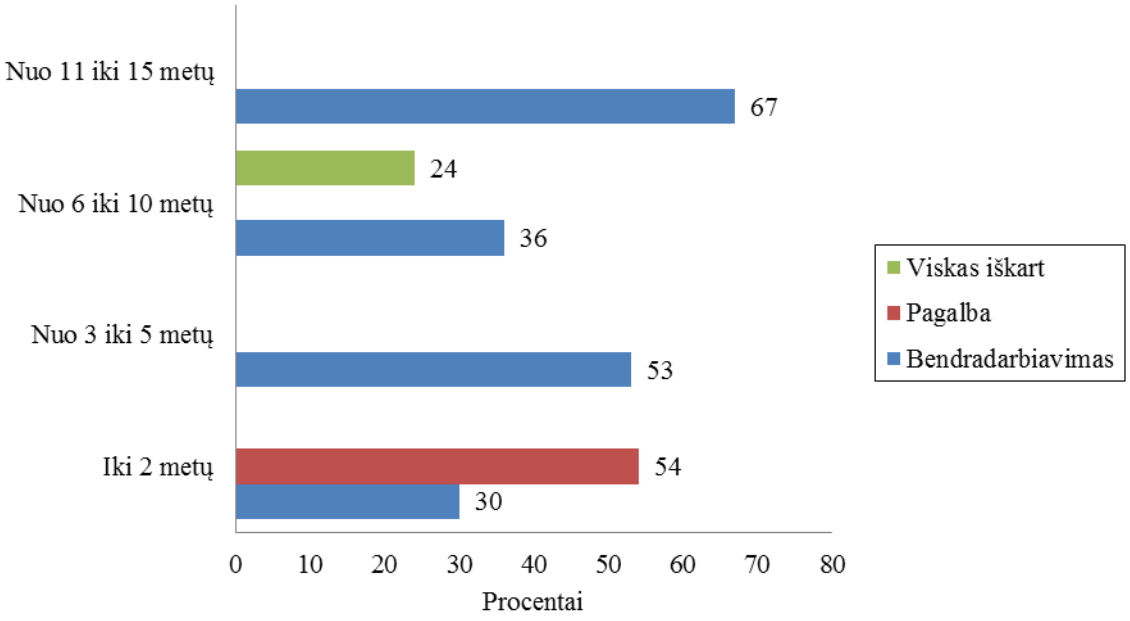
Buvo ieškota ryšio tarp darbuotojų nuomonės šiuo klausimu ir jų darbo stažo organizacijoje, tačiau nebuvo rasta jokio ryšio. Visi darbuotojai nepriklausomai nuo darbo patirties, mano jog visko galima išmokti (iki 2 metų – 65%, nuo 3 iki 5 metų – 74%, nuo 6 iki 10 metų – 68%, nuo 11 iki 15 metų – 67%). Taip pat panašiai nuomonė išsidėstė ir ieškant priklausomybės nuo darbuotojų amžiaus: iki 25 metų – 73%, nuo 26 iki 30 – 67%, nuo 31 iki 40 – 75%, nuo 41 iki 50 – 75%. Galima daryti išvadą, jog darbuotojai labiau linkę manyti, kad vadovu gali būti kiekvienas iš mūsų. O vadovų nuomonė ar kiekvienas gali būti vadovu, pagal savo darbo stažą, pasiskirsto taip: iki 2 metų – 100%, nuo 3 iki 5 metų – 50%, nuo 6 iki 10 metų – 67%, nuo 11 iki 15 metų – 50%, 16 ir daugiau metų – 50%. Tik nedidelę patirtį (iki 2 metų) turintys darbuotojai 100% mano, kad vadovavimo meno galima išmokti, toliau nepriklausomai, nuo darbo stažo, vadovai pasidalina į dvi grupes, viena pusė sako, kad vadovais gimstama, o kiti pasisako už tai, kad visko galima išmokti. Taigi darbuotojai labiau linkę teigti, kad vadovavimo meno galima išmokti.

Siekiant išsiaiškinti, ko pavaldiniai tikisi iš vadovų, darbo autorė pateikė klausimą: *su kuo jums asocijuojasi vadovas?*. Respondentai galėjo rinktis iš pateiktų atsakymų: bendradarbiavimu, kontrole, baudimu, pagalba arba viskuo iškart. Išanalizavus atsakymus, paaiškėjo, kad 44% darbuotojų DNB banke nori dirbti bendradarbiaujant su vadovu. Taip pat 22% teigia, jog jiems reikalinga pagalba ir jie vadovą mato, kaip pagalbininką. O 19% pasisako už tai jog vadovas turi bendradarbiauti, pagelbėti, bausti ir kontroliuoti (žr. 19 pav.).



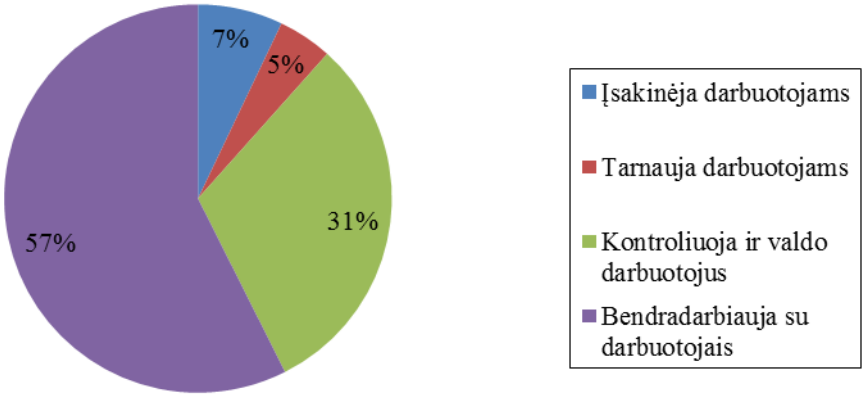
19 pav. Su kuo asocijuojasi vadovas

Analizuojant darbuotojų požiūrio į vadovą priklausomybę nuo darbo stažo (žr. 20 pav.), buvo pastebėta statistinė priklausomybė ($p<0,05$), jog neilgai (iki 2 metų) dirbantiems pavaldiniams labiausiai (54%) vadovas asocijuojasi su pagalba, taip pat ir su bendradarbiavimu (30%). Ilgiau (nuo 3 iki 5 metų) dirbantys respondentai teigia, jog vadovas asocijuojasi su bendradarbiavimu (53%). Nuo 6 iki 10 metų patirtį turintys darbuotojai teigia, jog vadovas asocijuojasi su bendradarbiavimu (36%) ir su viskuo iškart (21%): bendradarbiavimu, pagalba, kontrole, baudimu. Didžiausią patirtį (nuo 11 iki 15 metų) turintys darbuotojai sako, kad vadovas jiems asocijuojasi su bendradarbiavimu (67%). Taigi, tarp darbo stažo ir požiūrio į vadovą yra glaudi sąsaja: kuo darbuotojas turi mažiau patirties, tuo labiau tikisi vadovo pagalbos. Ir kuo ilgiau dirba toje organizacijoje, tuo labiau tikisi bendradarbiavimo su vadovu.



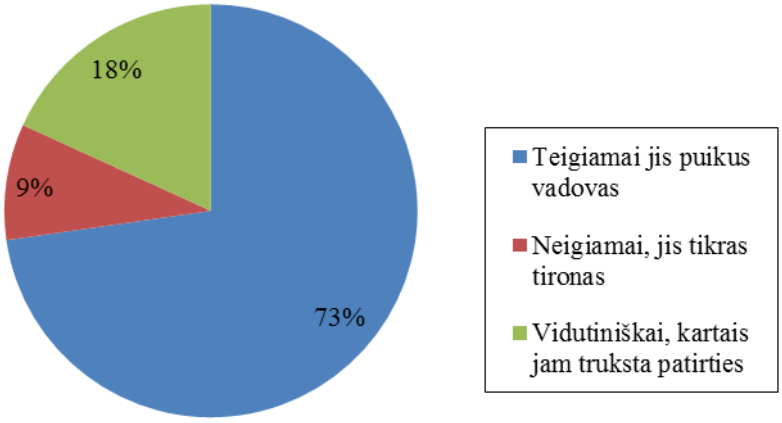
20 pav. Pavaldinių darbo stažo ir su kuo asocijuojasi vadovas priklausomybė

Išanalizavus, ko darbuotojai tikisi iš vadovo, buvo siekta išsiaiškinti,koks respondentų nuomone yra jų vadovas: įsakinėjantis darbuotojams, tarnaujantis darbuotojams, kontroliuojantis ir valdantis darbuotojus ar bendradarbiaujantis su darbuotojais (žr. 21 pav.). Taigi daugiau negu pusės (57%, n-89) pavaldinių nuomone, jų vadovas bendradarbiauja su darbuotojais. Todėl vėlgi galima teigti, kad darbe vyrauja gera darbinė atmosfera ir darbuotojai gali pasitikėti savo vadovu. Tačiau buvo ir priešinga nuomonė – 31% (n-48) apklaustųjų teigia, kad vadovas kontroliuoja ir valdo darbuotojus. Taigi DNB banke vyrauja vadovų bendradarbiavimas su darbuotojais, bet jaučiama ir kontrolė.



21 pav. Darbuotojų nuomonė, kaip elgiasi jų vadovas

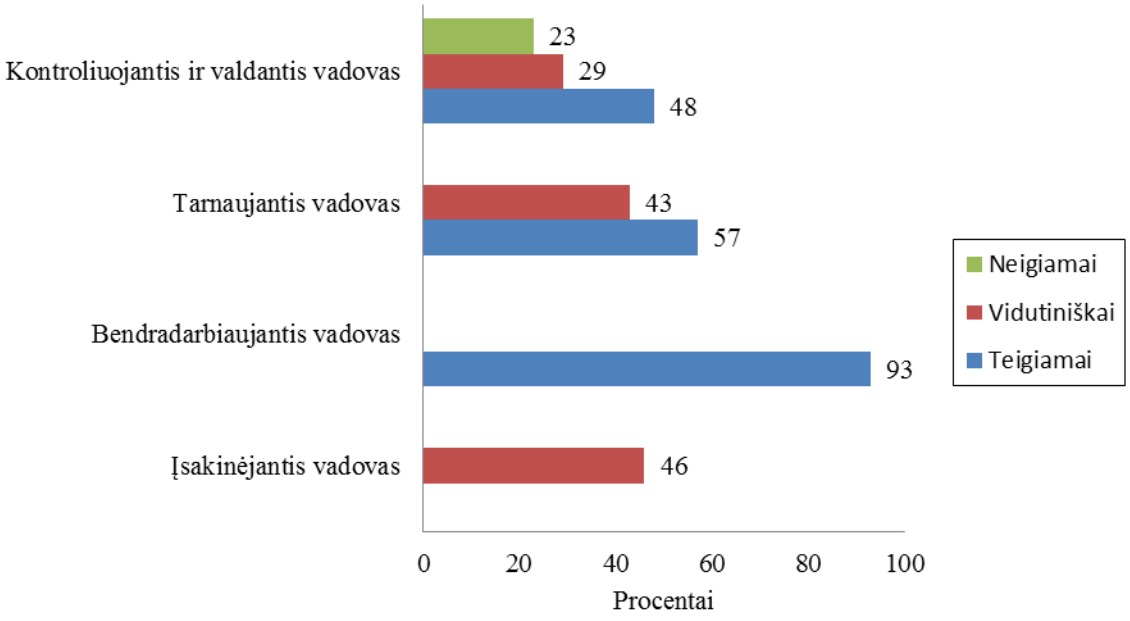
Įvertinus darbuotojų nuomonę, kaip vadovai elgiasi su jais. Toliau buvo klausiama, kaip darbuotojai vertina savo vadovą (žr. 22 pav.). 73% (n-112) apklaustų darbuotojų teigiamai vertina savo vadovą, jie teigia, kad jų vadovas yra puikus. 18% teigia, jog kartais vadovui trūksta patirties, todėl jų nuomone jis yra vidutiniškai vertinamas. Ir tik 9% pavaldinių savo vadovą vertina neigiamai.



22 pav. Pavaldinių pasiskirtymas pagal vadovo vertinimą

Kadangi daugiausiai darbuotojai vadovą vertina teigiamai, buvo daryta prielaida, kad nepriklausomai, nuo to, koks yra jų vadovas, jis yra geras. Taigi ieškota priklausomybės, tarp pavaldinių vertinimo, koks vadovas pavaldiniams ir kaip vertinimas vadovas pavaldinių (žr. 23 pav.). Rastas stiprus ryšys ($p<0,05$), jog darbuotojai, kurie įvardijo, kad jų vadovai

bendradarbiauja su jais, 93% teigia, jog vadovas yra puikus. Darbuotojų nuomone įsakinėjantis vadovas nėra blogai vertinamas, 27% pavaldinių vertina teigiamai, 27% - neigiamai ir 49% - vidutiniškai. Taip pat gana teigiamai vertinamas ir tarnaujantis vadovas, 57% sako, kad jis yra puikus ir 43% darbuotojų vadovą vertina vidutiniškai, kadangi jam trūksta patirties. Kontroliuojantį ir valdantį vadovą įvardiję darbuotojai, vertina teigiamai (48%), 23% - neigiamai, 29% - vidutiniškai. Taigi, bendradarbiaujantis vadovas, vertinamas teigiamiausiai, tačiau kontroliuojantis ir valdantis pavaldinius yra priimtinas ir taip pat teigiamai įvertintas vadovas.

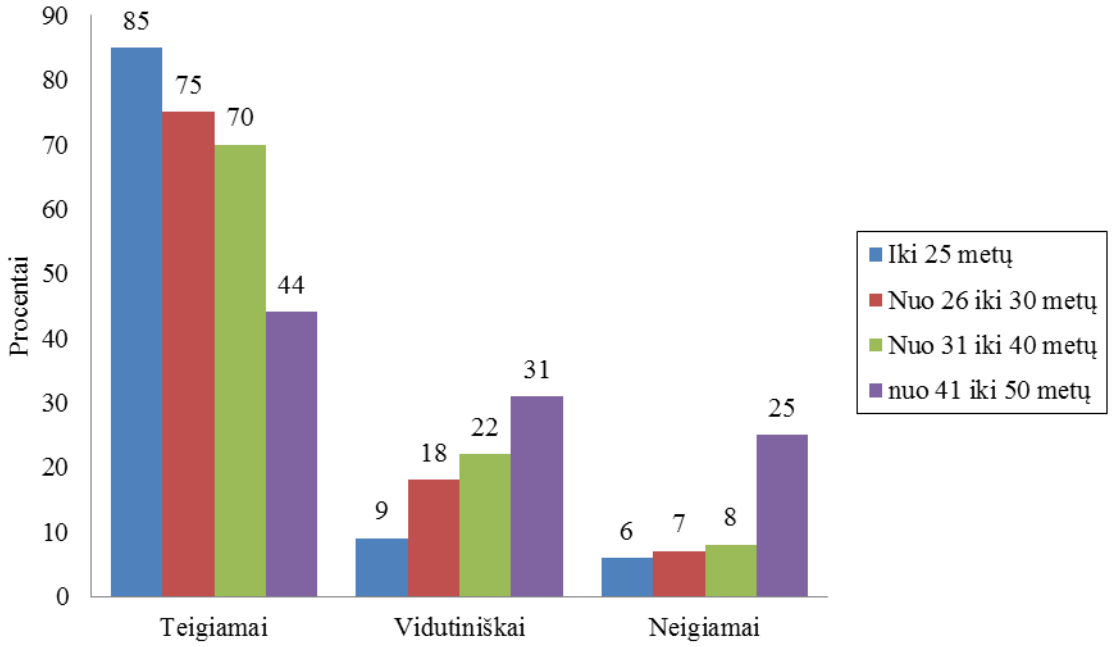


23 pav. Vodovų vertinimas

Taip pat ieškota ryšio tarp darbuotojų amžiaus ir vadovo vertinimo (žr. 24 pav.). statistinio patikimumo nebuvo nustatyta ($p>0,05$), darbuotojai, kurių amžius iki 25 metų teigiamiausiai vertina savo vadovą, 85% jų teigia, kad vadovas yra puikus. Panašiai masto darbuotojai nuo 26 iki 40 metų. Tačiau nuo 41 iki 50 metų pavaldinių nuomonė išsiskyrė, 44% vadovą vertina teigiamai, 25% - neigiamai, 31% - vidutiniškai. Galima teigti jog vyresnio amžiaus darbuotojai savo vadovą vertina kritiškiau.

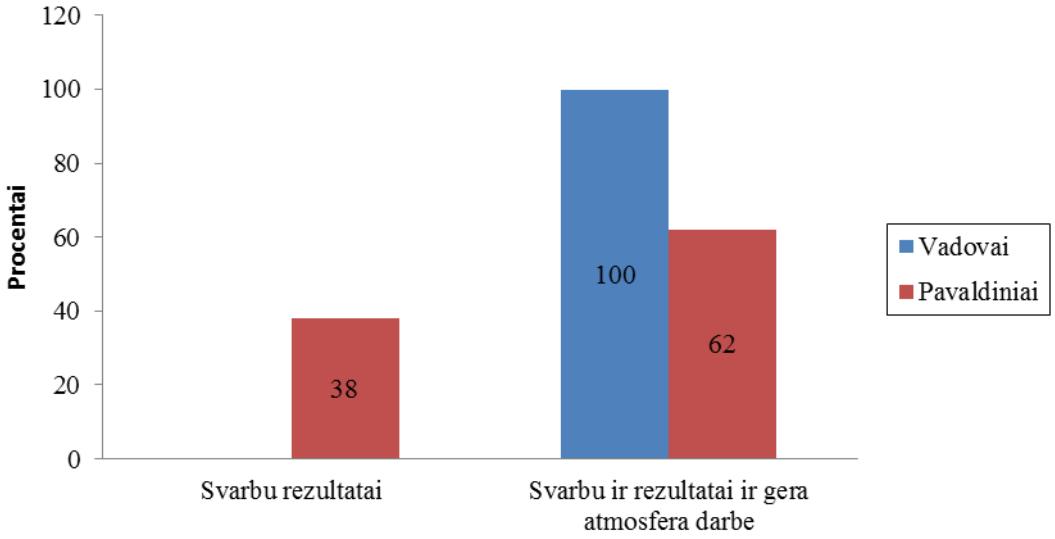
Panašus darbuotojų vertinimas atsispindėjo ir pagal jų darbo stažą. Mažai patirties (iki 2 metų) turintys darbuotojai 91% teigia, jog vadovas yra puikus. 3-5 metus dirbantys asmenys, didžioji jų dalis (67%) savo vadovą vertina taip pat teigiamai. Pavaldiniai, kurie DNB banke dirba daugiau negu 6 metus, teigia kad vadovas yra puikus, tačiau 32% darbuotojų vadovą vertina vidutiniškai.

Taigi, apibendrintai galima pasakyti, jog vyresni ir didelį darbo stažą turintys pavaldiniai į savo vadovą žiūri kritiškiau, tačiau nevertina jo neigiamai.



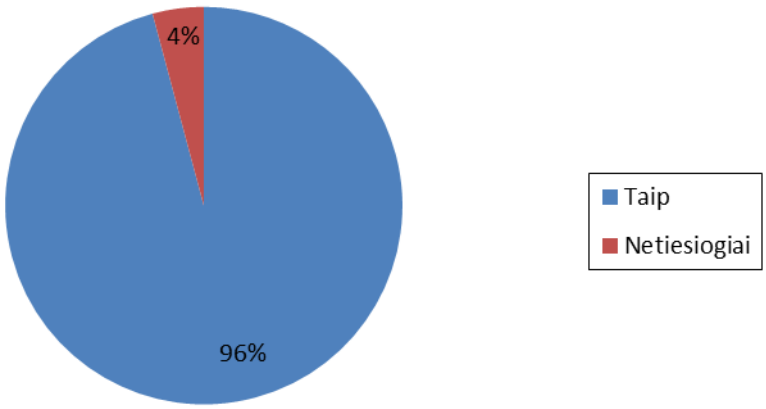
24 pav. Vadovų vertinimas prieklausomai nuo darbuotojų amžiaus

Siekiant išsamiau atskleisti vadovų vadovavimo stilių su darbuotojais, respondentų buvo klausiama *„kas vadovui svarbiau?“*. Galimi atsakymo variantai buvo tokie: *„gerai pasiekti rezultatai“, „gera atmosfera tarp darbuotojų“, „abu veiksniai vienodai svarbūs“*. Nei vienas apklaustųjų (nei vadovai, nei pavaldiniai), nepasirinko atsakymo *„gera atmosfera tarp darbuotojų“*. Vadovai 100%, kad jiems svarbūs yra ir rezultatai ir gera atmosfera darbe (žr. 25 pav.). O darbuotojai pasiskirsto i dvi dalis. Dauguma (62%) teigia, kad vadovams vienodai svarbūs abu veiksniai ir 38% pavaldinių nuomone, jų vadovas susikoncentravęs į gerus rezultatus. Taigi DNB banke stengiamasi vienodą dėmesį skirti žmonėms ir darbui, o tai būdinga yra demokratiniam vadovavimo stiliui.



25 pav. Gerai pasiektų rezultatų ir geros atmosferos darbe pasirinkimas

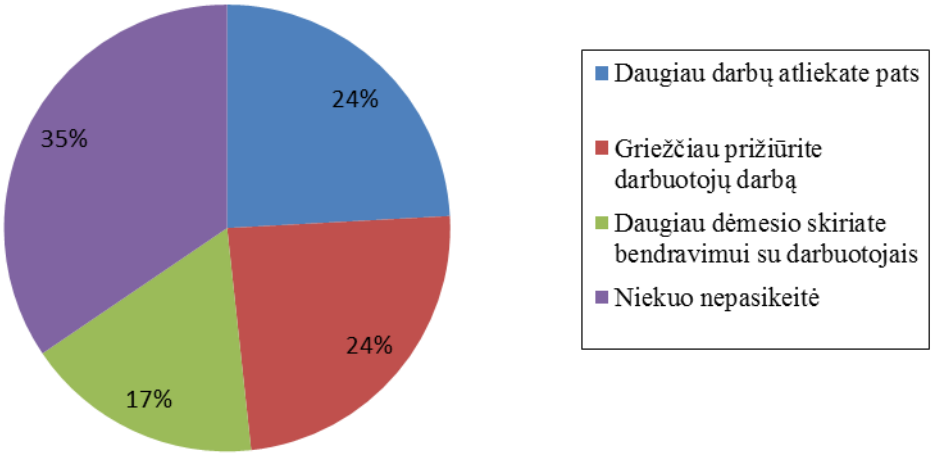
Šiame tyrime taip pat buvo vertinamas ekonominės krizės poveikis vadovo vadovavimo stiliui. Taigi pirmiausia buvo apklausta vadovų *„ar Jūsų organizaciją paveikė ekonominė krizė?“*. Nei vienas respondentas neatsakė į šį klausimą neigiamai, tik 1 (4%) vadovas teigia, jog ekonominė krizė DNB banką paveikė netiesiogiai. Visi likusieji (96%, n-23) pasirinko atsakymą, tai – ekonominė krizė paveikė organizaciją (žr. 26 pav.).



26 pav. Ar organizaciją paveikė ekonominė krizė

Kadangi daugumos (96%) vadovų nuomone ekonominiai pokyčiai daro įtaką DNB bankui, toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kaip pasikeitė vadovų darbas įmonėje ekonominės krizės metu. Šiuo tikslu tiriamiesiems galima buvo pasirinkti kelis atsakymus iš galimų: *„daugiau darbų*

atliekate pats“, „mažiau darbų atliekate pats“, „griežčiau prižiūrite darbuotojų darbą“, „daugiau dėmesio skiriate darbuotojų kvalifikacijos kėlimui“, „daugiau dėmesio skiriate bendravimui su darbuotojais“, „niekuo nepasikeitė“. Vadovų atsakymų pasiskirtymas pavaizduotas 27 pav.



27 pav. Vadovų darbo pasikeitimai ekonominių pokyčių metu

Daugiausiai (35%) vadovai teigia, jog jų, kaip vadovo darbas nepasikeitė. 24% vadovų griežčiau prižiūri savo pavaldinių veiklą ir daugiau darbų atlieka patys. Šie du aspektai tarpusavyje susiję, kadangi daugiau dėmesio skiriant darbuotojų darbų priežiūrai, save apkrauna papildomais darbais. Vadovai taip pat teigia, jog daugiau dėmesio skiria bendravimui su darbuotojais (17%). Yra matoma, kad nei vienas vadovas nepasirinko atsakymų, jog darbų atlieka mažiau, taip pat ir nebuvo nei vieno pasisakiusio jog daugiau dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Tai leidžia daryti prielaidą, jog ekonominių pokyčių metu vadovams padaugėjo darbo prižiūrint pavaldinių darbus.

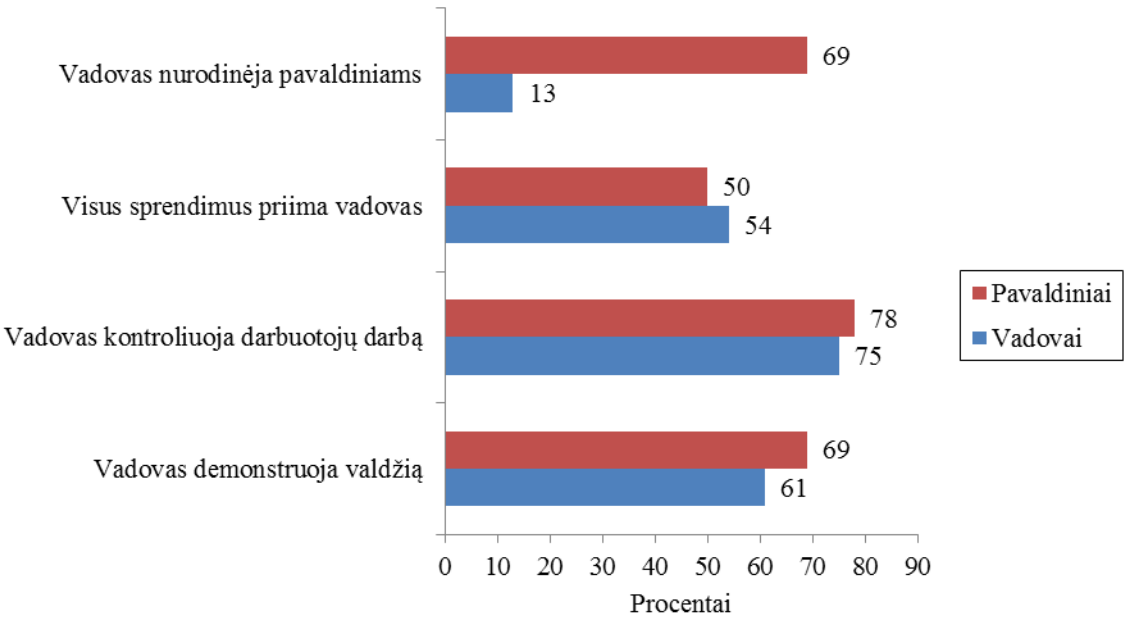
Įvertinus vadovų darbo pokyčius lyginama, su jų darbo patirtimi, dirbant vadovaujamą darbą. Statistinio patikimumo nenustatyta ($p>0,05$), kadangi vadovų atsakymai yra pakankamai skirtingi. Pastebėta, jog trumpai (iki 2 metų) dirbantys vadovai savo darbe nemato jokių pasikeitimų. Tai yra natūralu, kadangi jie ir pradėjo dirbti ekonominės krizės metu. Vadovai, kurie dirba 3-5 metus vadovaujamą darbą, 46% procentai jų pasirinko atsakymą, kad niekuo nepasikeitė, 27% vadovų daugiau darbų atlieka patys. 6-7 metus dirbantys vadovo pareigose respondentų 45% griežčiau prižiūri pavaldinių veiklą ir 33% teigia, kad jų darbo pobūdis nepasikeitė. Didelę patirtį turintys vadovai (11 – 15 metų) daugiau prižiūri darbuotojų veiklą. O

vadovų, dirbančių tokiose pareigose 16 ir daugiau metų, pasisakymai į visas pozicijas išsidėsto po lygiai. Taigi galima daryti išvadą, kad kuo vadovai turi daugiau vadovavimo patirties, tuo daugiau darbų atlieka patys, griežčiau prižiūri darbo eigą ir labiau stengiasi bendrauti su darbuotojais. Mažiau patirties turintys, vadovai savo darbo pobūdžio nepakeičia.

2.2.1 Vadovų darbo stiliaus su pavaldiniais, naujausių vadovavimo teorijų kontekste, nustatymas

Siekiant išsiaiškinti, kokiu darbo stiliumi su pavaldiniais remiasi DNB banke dirbantys vadovai, respondendams buvo pateikta 27 teiginiai. Išanalizavus apklaustųjų atsakymus paaiškėjo, kad vadovų vadovavimas nėra vieno stiliaus ar teorijos taikymas.

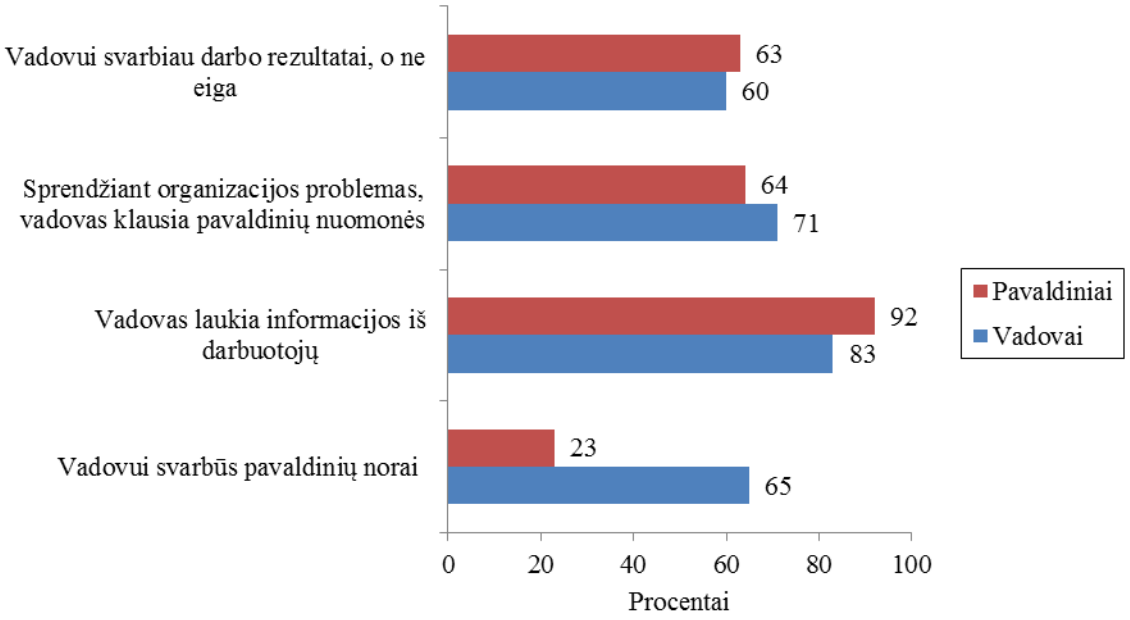
Procentinis atsakymų pasiskirstymas leidžia teigti, kad vadovai yra linkę demonstruoti valždią, įsakinėti pavaldiniams, kištis į darbuotojų darbą, leidžia teigti, jog vadovams būdingas autokratinis vadovavimo stilius (žr. 28 pav.). Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad vadovų ir pavaldinių nuomonė sutampa. Tik vadovų nuomone, jie nenurodinėja savo pavaldiniams. O darbuotojai, teigia kad dažnai (69%) nurodinėja. Taigi apie 60% pasisako, jog vadovas yra autokratas. Tačiau tai nėra stipriai vyraujantis vadovavimo stilius.



28 pav. Autokratinio stiliaus bruožų pasiskirstymas

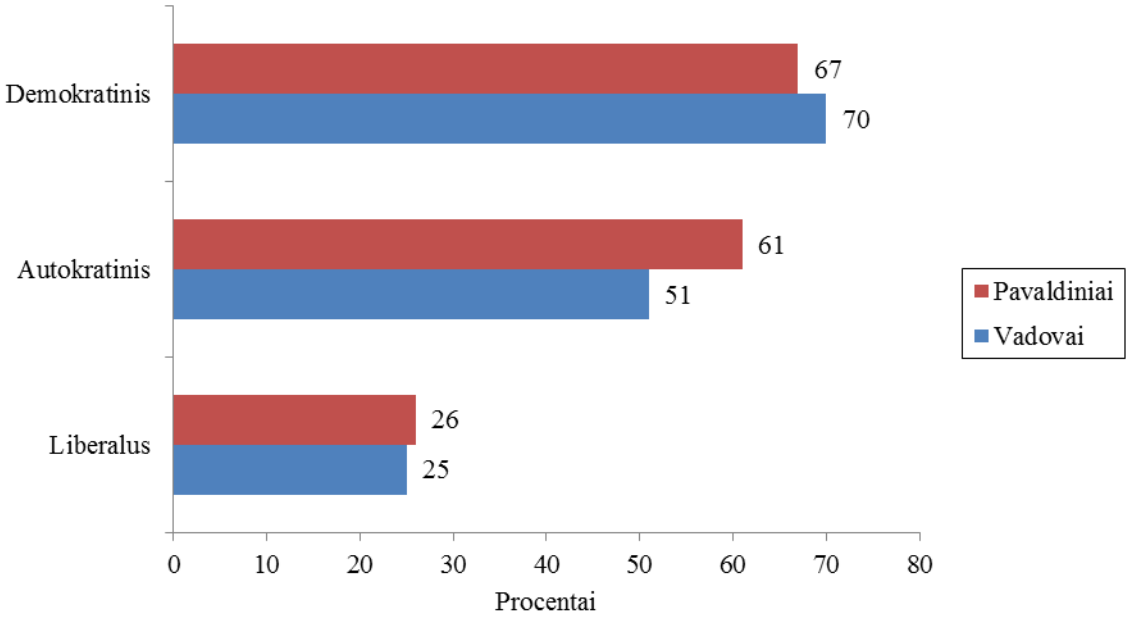
Analizuojant apklausos duomenis, daroma išvada, kad vadovai yra demokratiški darbuotojų atžvilgiu: vadovai priimdami sprendimus, klausia pavaldinių nuomonės, jiems

svarbūs pavaldinių norai, sprendimus priima kolegialiai, vadovams svarbiau geri rezultatai, nei darbo eiga (žr. 29 pav.). Visa tai parodo, kad vadovų vadovavimo stilius yra demokratinis.



29 pav. Demokratinio stiliaus bruožų pasiskirstymas

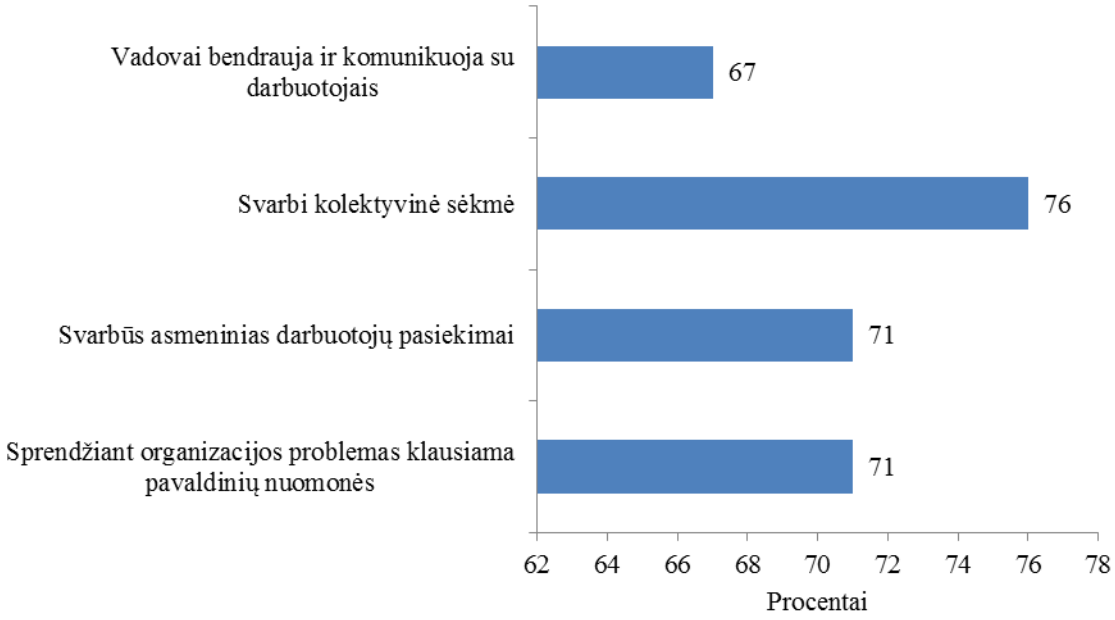
Išanalizavus vadovų teiginius, daroma išvada, kad vadovai save laiko labiau demokratais (70%), nei autokratais (51%) (žr. 30 pav.). O pavaldinių nuomonė tarp šių dviejų stilių pasiskirsto panašiai, 67% - demokratinis stilius ir 61% - autokratinis. Taigi apibendrintai galima teigti jog DNB banke vyrauja demokratinis vadovavimo stilius. Tačiau jis yra derinamas su autokratiniu, kadangi darbuotojai kontroliuojami, griežtai prižiūrimi, jiems nurodo, ką padaryti.



30 pav. Vadovavimo stiliaus pasiskirstymas

Darbe buvo siekiama išsiaiškinti ar vadovai taiko naujausius vadovavimo būdus: bendradarbiavimą, pagalbą, ugdymą ir tarnavimą darbuotojams. Išanalizavus respondentų atsakymus, daroma išvada, kad vadovams būdingas bendradarbiavimas su darbuotojais. Vadovai teigia, jog sprendžiant organizacijos problemas dažniausiai (71%) klausia pavaldinių nuomonės. Jiems visada (71%) yra svarbūs asmeniniai darbuotojų pasiekimai, o taip pat visada (76%) svarbu yra kolektyvinė sėkmė. Vadovai dažnai (67%) bendrauja ir komunikuoja su darbuotojais. (žr. 31 pav.).

Visi šie teiginiai apibūdina bendradarbiaujantį vadovą. Taigi tiriamieji taiko bendradarbiaujantį vadovavimo stilių. Tačiau literatūroje darbo autorė teigia, kad bendradarbiaujantis vadovavimas jungia tris naujausius vadovavimo teorijas: ugdomasis, tarnaujantis ir pagalbusis vadovas. Todėl šiuolaikinis vadovas turi bendrauti ir bendradarbiauti su savo pavaldiniais, norint pasiekti organizacijos tikslus.

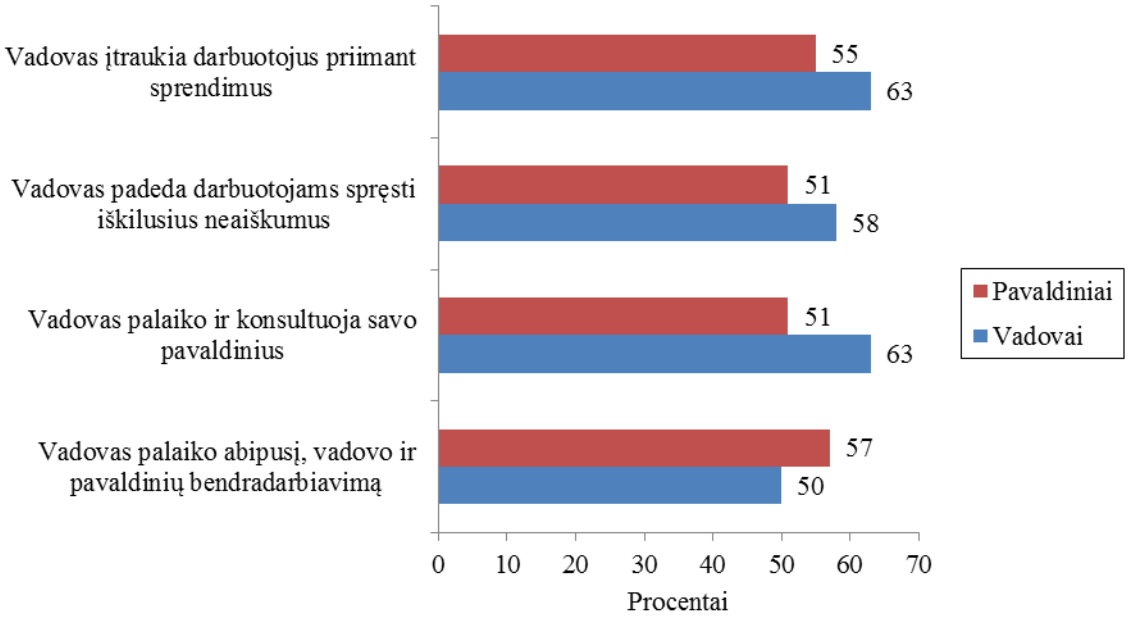


31 pav. Bendradarbiavimo bruožų pasiskirstymas

Išanalizavus apklausos duomenis, daroma išvada, kad vadovai remiasi pagalbiuoju vadovavimu. Vadovai teigia, kad visada skatina tarpusavio bendradarbiavimą, dažniausiai stengiasi palaikyti ir konsultuoti savo darbuotojus. Taip pat stengiasi dažnai įtraukti pavaldinius priimant sprendimus, taip skatindamas jų atsakomybę, o tokie bruožai būdingi pagalbiajam vadovui. Išnagrinėjus pavaldinių atsakymus dar labiau išryškėja pagalbiojo vadovavimo dominavimas (žr. 32 pav.). Kadangi pavaldinių nuomone:

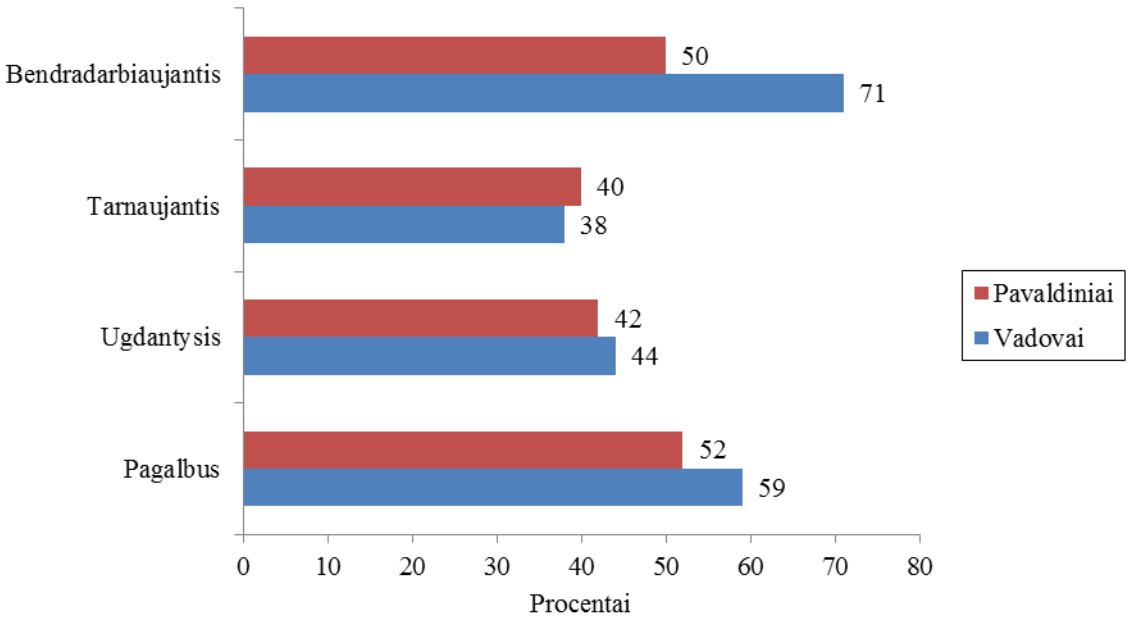
- vadovas dažnai, palaiko ir konsultuoja darbuotojus;
- vadovas padeda spręsti iškilusias problemas;
- vadovas kuria jaukią ir malonią atmosferą darbe;
- vadovas domisi asmeniniais pavaldinių gyvenimai;
- vadovas įtraukia darbuotojus priimant sprendimus;

Taigi anot pavaldinių jų vadovo vadovavimo stilius yra pagalbusis ir kartais linkęs bendradarbiauti.



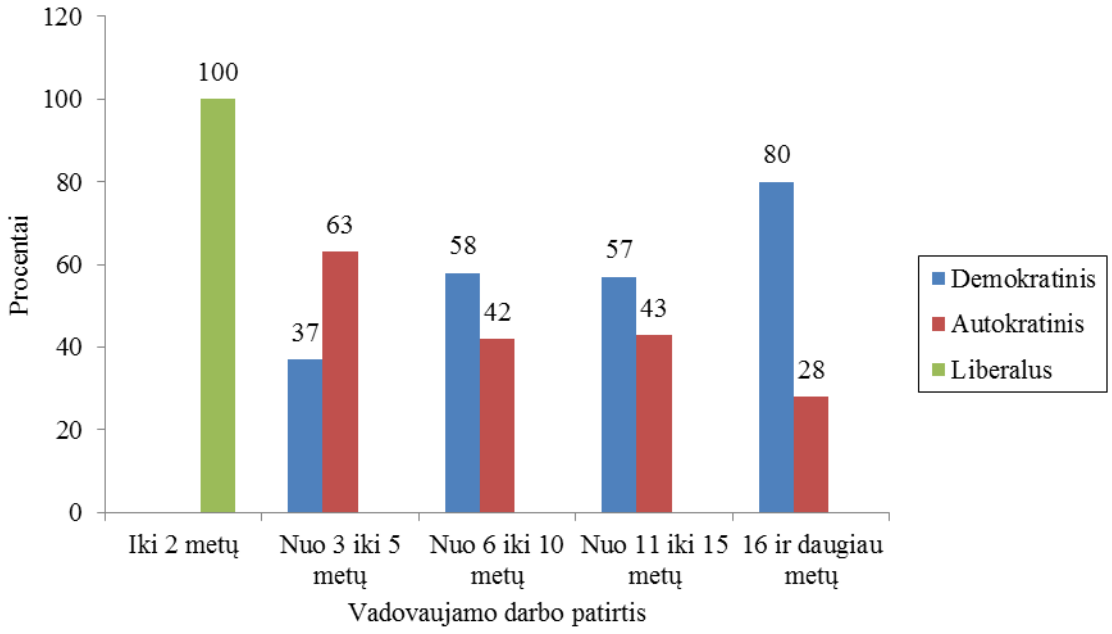
32 pav. Pagalbiojo vadovavimo bruožų pasiskirstymas

Taigi lyginant vadovų ir pavaldinių nuomonę apie vadovavimo stilių būdingą DNB banko skyrių vadovams, daroma išvada, kad vadovai linkę manyti, jog jie yra pakankamai bendradarbiaujantys su pavaldiniais demokratai, nors darbuotojai, bendradarbiavimo taip stipriai neakcentuoja (žr. 33 pav.). Taip pat pavaldiniai stipriau pabrėžia vadovų autokratinio stiliaus egzistavimą. O dėl pagalbaus vadovavimo abiejų grupių tiriamieji sutinka.



33 pav. Vadovavimo teorijų taikymas

Siekiant tikslesnių rezultatų, buvo nagrinėjamas ryšys, tarp vadovų darbo stažo ir jų vadovavimo stiliaus. Čia buvo pastebėtas pagrindinis skirtumas, kad iki 2 metų dirbantys vadovai, nelinkę demonstruoti savo valdžios, įsakinėti ar nurodinėti darbuotojams, nesikiša į pavaldinių darbą. Taigi jie tikrai nėra autokratinio stiliaus šalininkai. Jiems svarbūs ne tik darbo rezultatai, bet ir eiga, dažnai konsultuojasi su darbuotojais ir įvairiais darbiniais klausimai klausia pavaldinių nuomonės. Mažai patirties turintys darbuotojai tik kartais konsultuoja ir padeda darbuotojams, todėl jie nėra pagalbūs, šie vadovai yra bendradarbiaujantys su pavaldiniais ir laikosi liberalinio vadovavimo stiliaus (žr 34 pav.). Tačiau jiems visada rūpi gera ir jauki atmosfera darbe , taip pat labiau nei kiti vadovai domisi pavaldinių asmeniniais gyvenimai. Tai parodo, kad mažai patirties turintys darbuotojai yra orientuoti į žmones, o ne į darbą.



34 pav. Vadovų vadovavimo stilius pagal darbo patirtį

Tyrimo metu paaiškėjo, jog 3-5 metus patirties turintys vadovai, linkę daugiau įsakinėti ir nurodinėti pavaldiniams. Taigi jie labiau linkę yra į autokratinį vadovavimo stilių. O daugiau patirties turintys darbuotojai palaipsniui labiau linksta į demokratinį stilių, tačiau autokratinis stilius taip pat yra. Taip pat daugiau patirties turintys vadovai teigia, kad jiems yra svarbiau gerai atliktos užduotys, todėl jie orientuojasi į darbą. Jie palaiko, konsultuoja pavaldinius, o taip pat dažnai padeda spręsti iškilusias problemas, tai parodo jų polinkį bendradarbiauti ir padėti darbuotojams.

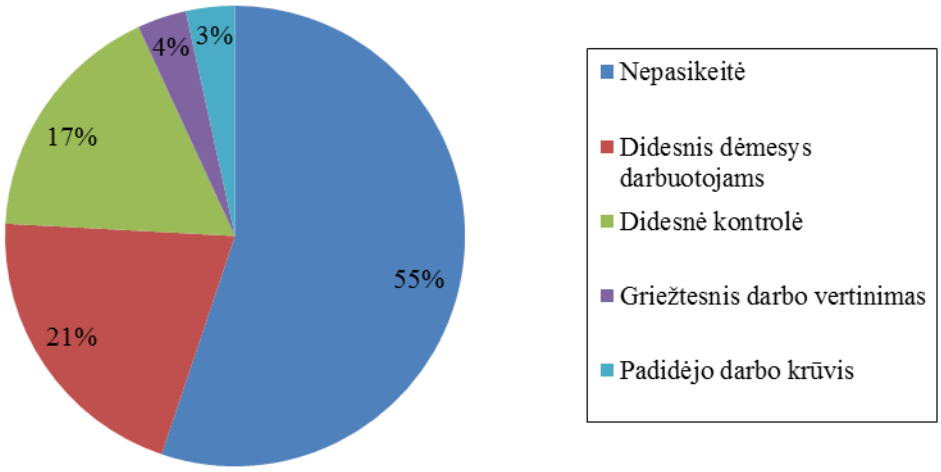
Norint atskleisti ar vadovai teisingai save įvertino pasirenkant, koks yra jų vadovavimo stilius, buvo ieškota ryšio tarp vadovų įvardinto vadovavimo stilius ir pasirinktų teiginių, kurie atspindi tikrąjį vadovo vadovavimo stilių.

Išanalizavus gautus rezultatus yra teigtina jog vadovai, kurie teigia, kad jų vadovavimo stilius yra autokratinis, yra teisūs. Jie teigia, kad retai nedemonstruoja savo valdžios, dažnai įsakinėja, nuolat prižiūri darbuotojų darbą. Pavaldiniams ne tik nurodoma, ka padaryti, bet ir kaip. Visus sprendimus priima patys. Sprendžiant organizacijos problemas tik kartais klausia pavaldinių nuomonės, o iškilusias darbuotojų problemas, sprendžia vadovas, neleisdamas patiems išspręsti, priimant bet kokius sprendimus jiems nėra didelės laisvės, viską kontroliuoja pats vadovas. Darbuotojų norai nėra paisomi. Taigi visa tai ir atitinka autokratinio stiliaus apibūdinimą.

O vadovai, kurie teigia esą liberalai, nevisai atitinka šio vadovavimo stiliaus bruožų. Kadangi jie taip pat dažnai demonstruoja savo valdžią. Teigia, jog kartais kontroliuoja pavaldinių darbą ir nurodinėja pavaldiniams, bei nelaukia informacijos iš jų. Tai parodo jų autokratiškumą. Bet daugiau laisvės darbuotojams suteikia priimant sprendimus, leisdamas jiems patiems nuspręsti, kaip atlikti užduotį, darbuotojų problemas patiki spręsti savarankiškai. O priimdamas sprendimus, klausia darbuotojų nuomonės ir ją išklauso. Taigi šie vadovai daugiau yra demokratai, nei liberalai ir žinoma stengiasi bendradarbiauti su savo pavaldiniais.

2.2.2 Vadovų darbo pasikeitimų analizė ekonominės krizės metu

Buvo užduotas atviras klausimas: „kaip vadovavimo stilių, bendravimą su pavaldiniais paveikė krizė?“. Respondentai nesiteikė visi atsakyti į šį klausimą. Vadovų atsakė 46%, todėl, kurie neatsakė buvo laikoma, jog vadovavimo stiliui krizė neturėjo įtakos. Išanalizavus atsakymus pateiktus 3 priede, yra teigiama, jog dižioji (55%, n=16) dalis vadovų vadovavimo stiliaus pasikeitimų nepastebi. Tačiau 21% teigia, kad daugiau dėmesio skiria darbuotojams ir 17% - didesnė kontrolė (žr. 35 pav.).



35 pav. Vadovavimo pokyčiai ekonominės krizės metu

Tas pats klausimas buvo pateiktas ir pavaldiniams. Jie taip pat nebuvo linkę atsakyti į šį klausimą (34%), tačiau yra žinoma, kad 46 apklaustieji pavaldiniai DNB banke dirba ne daugiau du metus, todėl jie negali pasakyti, kaip pasikeitė vadovo vadovavimo stilius. Taigi tiriamieji, kurie neatsakė į šitą klausimą nebus vertinami. Pavaldiniai pateikia daugiau vadovavimo pokyčių, negu vadovai:

- Didesnis dėmesys darbuotojams;
- Didesni reikalavimai darbuotojams;
- Didesnė darbuotojų kontrolė;
- Svarbi darbuotojų nuomonė;
- Ryškesnis vadovo valdžios demonstravimas;
- Didelis vadovo užimtumas;
- Svarbiau darbo rezultatai;
- Nepaisoma darbuotojų nuomonės.

Vis dėlto pagrindiniais pasikeitimais galima įvardinti tokius aspektus:

- darbuotojams keliami didesni reikalavimai (17 teiginių);
- didesnė kontrolė (14 teiginių);
- darbuotojų dėmesys geriems rezultatams.

Apibendrintai galima teigti, kad tiek vadovai, tiek pavaldiniai įvardina didesnę darbuotojų kontrolę, taip pat didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų darbui. Pavaldiniai pabrėžia, jog ekonominės krizės metu daug daugiau dėmesio skiriama geriems darbo rezultatams, o vadovai išskiria didesnį savo užimtumą, dėl kurio darbuotojams kartais trūksta pagalbos iš vadovo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS:

I) Mokslinė publikacijų analizė leido suformuluoti tokias išvadas:

1) Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, jog vadovavimo stilius – tai santykių visuma tarp vadovo ir jo pavaldinių. Autoriai pateikia daug vadovavimo stiliaus teorijų ir bruožų, tai leidžia daryti išvadą, jog yra įvairių vadovavimo stilių. Taip pat naujausiuose vadovavimo paradigmose yra labai svarbus darbuotojas ir bendradarbiavimas su juo. Identifikuojant tinkamiausią vadovavimo stilių ekonominės krizės metu, nebuvo rasta vieningai išreikšto vadovavimo stiliaus, tiesiog aptikta bendra nuomonė, kad vadovas turi mokėti prisiderinti prie esamos situacijos ir mokėti priderinti tinkamą vadovavimo stilių. Vadovavimas ekonominės krizės metu iš vadovo reikalauja teigiamo požiūrio į pokyčius, didesnio atidumo, bei tinkamos komandos išgynant krizę.

II) Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad:

1) Atlikus tyrimą ir išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti išvadą kad DNB banko skyrių vadovai nėra vieno vadovavimo stilius šalininkai. Dominuojantis, vadovavimo stilius yra demokratinis, bet kontroliuodami savo pavaldinių darbą ir demonstruodami savo valdžią jie yra autokratai. Taip pat stengdamiesi įtraukti pavaldinius priimant įvairius organizacijos sprendimus, klausdami jų nuomonės, bei suteikdami pagalbą, jie yra bendradarbiaujantys ugdomieji vadovai.
2) Išanalizavus atsakymus į klausimą, *kaip vadovų vadovavimo stilių ir bendravimą su pavaldiniais pakeitė krizė*, galima daryti išvadą, kad daugiau dėmesio yra skiriama darbuotojams ir jų darbo veiklai, taip pat padidėjusi kontrolė. Darbuotojų akcentavimas apie gerai atliktas užduotis, leidžia teigti, kad vadovams ekonominių pokyčių metu svarbiausia tapo gerai pasiekti rezultatai. Taigi ekonominių pokyčių metu DNB banko vadovai renkasi autokratinį stilių, kontroliuodami ir griežčiau prižiūrėdami pavaldinių veiklą. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad vadovai su savo pavaldiniais bendrauja ne vien tik nurodymai ir įsakymais, bet ir bendradarbiaudami. Vadovai įtraukia pavaldinius sprendžiant problemas, konsultuoja ir padeda darbuotojams, palaiko abipusį bendravimą, skatina pavaldinių atsakomybę.
3) Tyrimas atskleidė, kad nepriklausomai nuo vadovo vadovavimo stiliaus, darbuotojai savo vadovą vertina teigiamai. Darbuotojai, kurie teigė, jog jų vadovas yra autokratas ir stipriai kontroliuoja savo pavaldinius, vistiek pasisakė, kad jis yra puikus vadovas. Galima daryti išvadą, kad autokratinis vadovavimo stilius neturėtų būti vertinamas visada neigiamai. Kiekvienas stilius tam tikromis aplinkybėmis yra efektyvus.

4) Išanalizavus vadovų ir pavaldinių anketos duomenis, paaiškėjo, kad vadovai bendradarbiauja ir bendrauja su pavaldiniais. Pavaldiniai teigia, kad kartais, arba dažnai vadovai linkę bendradarbiauti, tai leidžia daryti išvadą, kad DNB banke nepakankamas vadovų bendradarbiavimas su pavaldiniais. Pokyčių metu, reikia pasitikėti ir kuo daugiau komunikuoti su savo darbuotojais.
5) Tyrimo metu iš dalies pasitvirtino hipotezė: *DNB banko vadovų požiūris į savo vadovavimo stilių nepriklauso, nuo realiai taikomų vadovavimo metodų.* Atlikto tyrimo analizės metu, paaiškėjo, kad vadovai save laiko demokratais. O Išanalizavus duomenis paaiškėjo, jog organizacijoje vyrauja du vadovavimo stiliai: demokratinis ir autokratinis. Galima teigti, kad DNB banke dirbančių vadovų vadovavimo stilius yra bendradarbiaujantys autokratai. Taigi matoma vadovų tendencija save vertinti neteisingai.

III) Remiantis išvadomis rekomenduojama:

1) Rekomenduojama atlikti platesnių tyrimų apie naujas vadovavimo teorijas, bendradarbiavimo svarbą ekonominių pokyčių kontekste.
2) Kadangi šiuolaikinėse organizacijose dirba vis kompetentingesni ir daugiau išsilavinę darbuotojai, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti bendradarbiavimo lyderystei ir vadovautis naujomis vadovavimo teorijomis, kadangi tai padeda efektyviai panaudoti darbuotojų žinias, siekiant organizacijos tikslų ir paskatinti jų motyvaciją.

LITERATŪROS SARAŠAS:

1. **Adair J.** 100 patarimų vadovui. – Vilnius: Alma litera, 2006. – 206 p. – ISBN 9955-24-068-7
2. **Alberoni F.** Menas vadovauti. – Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2006. – 183 p. – ISBN 9955-545-29-1
3. **Astroth K. A.** Servant Leadership: Guiding Extension Programs in the 21 st Century // Journal of Extension, 2011, Vo. 49, No. 3, p. 1-9.
4. **Aženeckaitė G.** Vadovavimas „koučingo“ metodu – laikas keistis, 2007. http://klaipeda.diena.lt/dienrastis/priedai/turtas/vadovavimas-koucingo-metodu-laikas-keistis-134239 [žiūrėta 2012 03 18]
5. **Bakanauskienė I.**, **Bartnikaitė E.** Leadership Style in Context of Overall Managerial Competence: The Lithuanian Company Case // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009, Nr. 51, p. 7-19. – ISSN 1392-1142
6. **Bakanauskienė I.**, **Petkevičiūtė N.** Vadovo darbas: metodinė priemonė. – Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2003. – p. 165. – ISBN 9955-530-24-3
7. **Baležentis A., Vijeikis J.** Krizės valdymo veiksniai ir priemonės Lietuvos įmonėse // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – 2010, Nr. 23 (4), p. 1-10. – ISSN 1822-6760
8. **Baran D.** Comparison of economic crisis in view of the history and present time // ekonomika ir vadyba, 2011, Nr. 16, p. 1075-1081. – ISSN 1822-6515
9. **Bass B. M.** from transakctional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision. 2002 http://cobacourses.creighton.edu/rmoorman/papers/Share%20The%20Vision.pdf [žiūrėta 2011 10 05]
10. **Belker L. B., Topchik G. S.** Vadovas: pirmieji žingsniai. – Vilnius: Verslo žinios, 2008. – 226 p. – ISBN 978-9955-460-62-6
11. **Berard M.** Coaching and Mentoring: Enhancing Education // Chief learning officer. 2005, Vol. 4, Issue II, p. 30-35.
12. **Beržinskienė D., Virbickaitė R.** Dinaminės įmonių krizių vystymosi alternatyvos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mosklo straipsnių rinkinys. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006, Nr. 2(7). p. 21-24. – ISSN 1648-9098

13. **Brockner J., James E. H.** Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity // The Journal of Applied Behavioral Science, 2009, Vo. 44, No. 1, p. 94-115.
14. **Butkevičienė E. ir kt.** Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 27, p 36-44. – ISSN 1648-2603
15. **Chrislip D. D.** Collaboration: The New Leadership // The Healthcare Forum Journal, 1995, Vo 38#6
16. **Chrislip D. D., Larson C. E.** Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference // San Francisco: Jossey-Bass. 1994, 224 p.
17. **Dentico J. P.** Leadsimm: Collaborative leadership development for the knowledge society // Developments in Business Simulation and Experiental Learning, 1999, Vo. 26, p. 98-106.
18. **DeRue D. S. at. al.** Understanding the motivational Contingencies of Team Leadership // Reprints and permission: Journals Permissions, 2010, No. 41(5), p. 621-651.
19. **Diska V.** Vadovas – lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja pusiausvyra? // Vadovas: verslo vadyba. – Vilnius, „Pačiolis“, 2009, Nr. 10(155), p. 15-19. – ISSN 2029-0861
20. **Dromantas M.** Komandinio darbo vaiduo šiuolaikinėje darbo organizacijoje // Viešoji politika ir administravimas. – Šiauliai, 2007, Nr. 22, p. 29-40. – ISSN 1648-2603
21. **Eisenhower D. D.** Lyderystė: menas priversti kitą padaryti tai, ko nori, nes jis nori tai padaryti. 2009 http://www.autoreviu.lt/portal/categories/360/1/0/1/article/7687 [žiūrėta 2011 10 04]
22. **Fayol H.** Administravimas: teorija ir praktika: valdymo klasika. – Vilnius: Eugrimas, 2005. – 135 p. – ISNB 9955-501-91-X
23. **Fuhrmann S. et. al.** Gesture and Speed – Based Maps to Support Use of GIS for Crisis Management: A User Study. 2005 http://www.geovista.psu.edu/publications/2005/autocarto2005_fuhrmann.pdf [žiūrėta 2012 03 10]
24. **Girdzijauskas S., Mackevičius R.** Kapitalo augimo modeliai ir logistinė kapitalo valdymo teorija. Naujas požiūris į ekonomines krizes // Ekonomika ir vadyba, 2009, Nr. 14, p. 757-762. – ISSN 1822-6515
25. **Gudžinskienė V, Norvaišaitė J.** Vietos savivaldos institucijose dirbančių socialinių darbuotojų požiūris į įgytas kompetencija // Socialinis ugdymas: socialinio darbo

vadyba.- Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2009, Nr. 10(21), p. 79-89. – ISSN 1392-9569

26. **Hale J. E. et al.** Crisis response communication challenges: Building Theory from Qualitative Data // Journal of Business Communication, 2005, Nr. 42(2), p. 112-134.
27. **Indrašienė V., Merfeldaitė O.** Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška // Socialiniai mokslai = Vadyba, Journal of Management. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2010, Nr. 1(17), p. 181–186. – ISSN 1648-7974
28. **Jones D.** servant Leadership's impact on profit, employee satisfaction, and empowerment within the frame work of a participative culture in business // Allied Academies International Conference = Academy for Studies in Business. – Las Vegas, Nevada, 2011, Vo. 3, No. 2, p. 9-12. – ISSN 2150-5136
29. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – 283 p. – ISBN 9986-13-433-1
30. **Jucevičius G.** Managerial Orientations in the Context of Emerging System of Vocational Training and Labour Relations of the Transformation Economy // Social issues of organization management. – Kaunas, Socialiniai mokslai, 2005, nr. 1(47), p. 7-15. – ISSN 1392-0758
31. **Jucevičius R.**, **Ilonienė J.** Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva // Ekonomika ir vadyba. – 2009, 14, p. 788-793. – ISSN 1822-6515
32. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Kaunas: Judex, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
33. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psihologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologoja, 2008. – 327 p. – ISBN 9955-09-078-2
34. **Keast R. ir Mandell M.** The Collaborative Push: Pushing Beyond Rhetoric and Gaining Evidence // In 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management. – Queensland University of Technology, 2011
35. **Keith K. M.** Servant – Leaders are the Best Leaders During Times of Change // Geo, Greenleaf Center for servant Leadership, 2009, p. 5.
36. **Keith K. M.** The Characteristics of Servant - Leaders // Geo, Greenleaf Center for servant Leadership, 2010, p. 2.
37. **Kiaunytė A., Večkienė N. P.,** Socialinių darbuotojų, patiriančių pokyčius profesinėje veikloje, poreikia paramai: supervizijos perspektyva // Sveikatos ekonomika ir vadyba: sveikatos mokslai, 2011, Vol. 21, No. 7, p. 207-215. – ISSN 1392 – 6373

38. **Korsakienė R.**, Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai // Verslas: teorija ir praktika. 2006, Vol. II, No. 4, p. 237-242. – ISSN 1648-0627
39. **Kotter J., Rathgeber. H.** Mūsų ledkalnis tirpsta. Pokyčiai ir sėkmė bet kokiomis sąlygomis. – Vilnius: Vaga, 2008. – 151 p. – ISBN 978-5-415-02037
40. **Kumpikaitė V. ir kt.** Companies' management during economic crisis // ekonomika ir vadyba, 2011, Nr. 16, p. 789-795. – ISSN 1822-6515
41. **Linley A. at. al.** Strength Coaching with Leaders // International Coaching Psychology Review: The British Psychological Society. 2009, Vol. 4, No. 1, p. 20-31. – ISSN 1750-2764
42. **Luobikienė I.** Krizės poveikis darbuotojų asmeniniam gyvenimui ir organizacijų veiklai // Vadyba: mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2009, Nr. 1(14), p. 65-71. – ISSN 1648-7974
43. **Mačiulytė J.** Vadovavimo pardavimų komandai gerinimas kelionių agentūros pavyzdžiu: magistro baigiamasis darbas: - Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 79 p. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100608_105025-49939/DS.005.0.01.ETD [žiūrėta 2011 10 04]
44. **Malovikas A. Prakapienė D.** Vadovo ir pavaldinio bendravimo psichologiniai aspektai // Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos: mokslinių straipsnių rinkinys. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, p. 33-46.
45. **Martinkienė J.** Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojo įstaigoje // Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2004 http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf [žiūrėta 2010 05 20]
46. **Miller W. R., Miller J. P.** Leadership Styles for Success in Collaborative Work. 2010 http://pdfcast.org/pdf/leadership-styles-for-success-in-collaborative-work [žiūrėta 2012 03 11]
47. **Moore T. L.** Facilitative Leadership: One Approach t Empowering Staff and Other Stakeholders // Library trends: Organizational Development and Leadership, 2004, Vol. 53, No. 7, p. 230-237
48. **Nourthouse P. G.** Lyderystė teorija ir praktika. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009. – 333 p. – ISBN 978-9986-850-63-2
49. **Pakalkaitė L.** Transformacinis vadovavimas. 2006 http://www.straipsniai.lt/vadovavimas/puslapis/15291 [žiūrta 2012 03 10]

50. **Parson W.** Crisis management // Career Development International. – 1996, 1/5, p. 26-28. – ISSN 1362-0436
51. **Pileckienė D., Žadeikaitė L.** Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose // Socialinis ugdymas. – 2009, Nr. 10(21), p. 44-55. – ISSN 1392-9569
52. **Puškorius S.** Bendradarbiavimo efektyvumas // Viešoji politika ir administravimas. 2007, Nr. 20, p. 24-31. – ISSN 1648-2603
53. **Razauskas R.** Aš vadovas: gero vadovo beieškant. – Vilnius: Pačiolis, 1997. – 166 p. – ISBN 9986-487-40-4
54. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 324 p. – ISBN 9986-850-46-0
55. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
56. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
57. **Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 1998. – 274 p. – ISBN 9986-505-71-2
58. **Selius A. Šimanskienė L.** Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teoriniu požiūris // Verslas: teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006, Nr. 4, p. 213-221. – ISSN 1822-4202
59. **Seilius A.** Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija. – Klaipėda, Klaipėdos universitetas, 2000. – 226 p. – ISNB 9955-456-11-6
60. **Simanavičienė A.,Užkurytė L.** Pokyčiai darbo rinkoje ekonominio nuosmūkio metu: Lietuvos atvejis // Ekonomika ir vadyba, 2009, Nr. 14, p. 940-946. – ISSN 1822-6515
61. **Simonin B. L.** Knowledge processes and learning outcomes in MNCS: an empirical investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiaries // Human Resource Management, 2009, Vol. 48, No 4, p. 505-530
62. **Skaržauskienė A.** Sisteminis mastymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2008. – 196 p.
63. **Spears L. C.** Practicing Servant-Leadership. 2004 http://www.viterbo.edu/uploadedfiles/academics/msl/practicingservantleadershipbylarryspears.pdf [žiūrėta 2012 03 10]

64. **Staniulionienė S.** Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse jų pavaldinių požiūriu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2008, Nr. 48. – p. 121-137. – ISSN 1392-1142
65. **Steven A. PH. D.** The Essential Core of Executive Coaching // Axelrod Consulting, 2006, p. 35. http://www.steveaxelrodconsulting.com/wp-content/uploads/axelrod-executive_coaching_wp.pdf [žiūrėta 2012 03 10]
66. **Stevens J. H.** Executive Coaching from the Executive's Perspective // Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 2005, Vol. 57, No. 4. – p. 274-285. –
67. **Stoner J. A. F. ir kt.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. – 647 p. – ISBN 9986-850-30-4
68. **Šarkelė A.** Pirmoji pasaulinė ekonominė krizė: priežastys, eiga, padariniai. 2010 http://www.alytausnaujienos.lt/alytausnaujienos/paskutinionumeriostraipsniai/?nid=4810 [žiūrėta 2012 03 10]
69. **Šilingienė V.** Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste // Ekonomika ir vadyba. – 2011, Nr. 16, p. 961 – 968. – ISSN 1822-6515
70. **Šukytė R., Rudnickaitė L.** Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija // Journal of Management: mokslo tiriamieji darbai. – Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2010, Nr. 1(17), p. 167-180. – ISSN 1648-7974
71. **Tomaškova E., Kopfova A.** Management style at market orientation // Ekonomika ir vadyba. – 2011, Nr. 16, p. 981 – 986. – ISSN 1822-6515
72. **Ulinskaitė R., Slabytė L.** Krizinė komunikacija valstybės institucijose ir įstaigose (Šiaulių ligoninės atvejo analizė) // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2008, Nr. 1 (10), p. 212-220. – ISSN 1648-9098
73. **Valackienė A.** Concept of crisis management model // International Journal of Engineering: Annals of Faculty Engineering Hunedoara. – 2010, Tome VIII, 3, p. 379-385. – ISSN 1584-2673
74. **Vitkauskas K.** Organizacijos klimato tobulinimas Lietuvos teisės akademijoje Kauno policijos fakultete // Jurisprudencija. – 1999, t. 12(4), p. 136 – 148.
75. **Vizgirdaitė J.** Meaning of Collaboration: from Different Social Contexts to Common Understanding // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Kauno technologojos universitetas, 2011, Nr. 4(74), p. 70-83. – ISSN 1392-0758
76. **Vvenhardt J.** Mobingas švietimo organizacijose: konsultavimo paslaugų poreikis // Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: straipsnių rinkinys. – Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija, 2011, Nr. 2(1), p. 193-201. – ISSN 2029-431X

77. **Wait-Yin Lo J.** The Influence of Leadership Style on Schools‘ Development into Learning Organisation // Social sciences = Socialiniai mokslai, 2005, Nr. 1(47), p. 16-25. – ISSN 1392-0758
78. **Watt W. M.** Facilitative Social Change Leadership Theory: 10 Recommendaions toward Effective Leadership // Journal of Leadership Education, 2009, Vo. 8, Is. 2, p. 50-71. – ISSN 1552-9045
79. The role of human resource development // Sage Publications: Advances in Developing Human Resources. – 2008, 10, p. 352-379. http://adh.sagepub.com/content/10/3/352.full.pdf+html [žiūrėta 2012 03 19]
80. **Zabielavičienė I.** Komandinio darbo specifika // Verslo ir teisės aktualijos: mokslo darbai. – Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2009, 3 tomas, p. 87-103. – ISSN 1822-9530
81. **Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D.** Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai // Psichologija, 2008, Nr. 37, p. 26-43. – ISSN 1392-0359
82. **Žukauskaitė I.** Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2010, Nr. 56, p. 133-150. – ISSN 1392-1142
83. **Župerkienė E., Žilinskas V. J.,** Analysis of factors Motivating the Managers‘ Career // Engineering economics: work humanist. 2008, No. 2(57), p. 85-91. – ISSN 1392-2785
84. http://www.greenleaf.org/whatissl/ [žiūrėta 2012 03 11]
85. http://www.ld.lt/index.php/naujienos/naujienos/lietuvos_draudimas_i_darbuotoju_mokymus_investavo_apie_19_mln_litu/723 [žiūrėta 2012 03 11]

Babrauskienė I. Vadovavimo teorijos šiuolaikiniame organizacijų valdymo kontekste DNB banko pavyzdžiu / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 77 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti vadovavimo stiliai ir vadovavimo teorijos. Įvertinta vadovavimo teorijų taikymas šiuolaikiniame organizacijų valdymo kontekste. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu išanalizuoti tradiciniai vadovavimo stiliai, pateiktos vadovavimo teorijos. Taip pat išnagrinėtos naujausios vadovavimo teorijos, kuriomis turėtų vadovautis šiuolaikinis vadovas. Aptarta vadovo ir lyderio sampratų skirtumai, bei pateiktas ekonominės krizės poveikis organizacijų vadovams. Antroje darbo dalyje analizuojama, koks DNB banko vadovams būdinga vadovavimo specifika ir kokiomis priemonėmis jie bendrauja su pavaldiniais. Atliekant tyrimą, buvo siekiama ištirti DNB banko vadovų darbo stilių su pavaldiniais naujausių vadovavimo teorijų atžvilgiu. Analizuota ar vadovai bendradarbiauja su pavaldiniais, taip pat kaip ekonominei pokyčiai paveikė vadovų darbą su pavaldiniais.

Pagrindiniai žodžiai: vadovavimo stilius, vadovavimo teorijos, bendradarbiavimas, ekonominė pokyčiai.

Babrauskienė I. Leadership theory in the context of contemporary organizational management example of DNB bank / Master‘s Work in Performance Audit. Supervisor doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Riomeris University, 2012. – 77 p.

ANOTATION

In this master‘s work are analyzed the management style and theory. Are evaluated leadership theory application of contemporary organizational management. The first part of this work analyzes tradicional management styles, provides theory of management. Also investigated the newest theory of management, which should be used by a contemporary manager. Discussed the differences of the concepts between manager and leader, provided the effect of economic crisis to managers of organizations.

The second part of work analyzes which management style is characterized by managers of DNB bank and what kind of means they communicate with subordinates. During the investigation was determine managers of DNB bank working style with subordinates latest management theory context.Was determine if the managers are collaboration with subordinates, also was analyzed effect of economic crisis to the leaders management style.

Key words: leadership style, management theory,collaboration, economic changes.

Babrauskienė I. Vadovavimo teorijos šiuolaikiniame organizacijų valdymo kontekste DNB banko pavyzdžiu / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 77 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes organizacijos veiklos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus ir darbo specifikos su pavaldiniais. O esant šiuolaikiniams ekonominiams pokyčiams vadovo vadovavimas yra svarbus organizacijos valdymo aspektas. Tačiau ekonominės krizės poveikis vadovavimui, nėra ištirtas, tai ir bus darbo naujumas. Todėl šio darbo mokslinė problema – koks turi būti šiuolaikinis vadovas, jo vadovavimo stilius bei santykiai su pavaldiniais, siekiant jog jo vadovaujama organizacija (padalinys) pokyčių metu vykdytų veiklą ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus kuo efektyviau.

Tyrimo objektas – vadovavimo teorijų įgyvendinimas šiuolaikinėse organizacijose.

Tikslas – išanalizuoti vadovavimo teorijas šiuolaikiniame organizacijų valdymo kontekste ir ištirti DNB banko vadovų darbo stilių su pavaldiniais naujausių vadovavimo teorijų atžvilgiu.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie vadovavimą, naujas vadovavimo teorijas ir tradicinius stilius.
2. Įvertinti DNB banke vyraujančią vadovavimo specifiką.
3. Nustatyti, kaip vadovavimą ir vadovo bendravimą su pavaldiniais paveikė ekonominiai pokyčiai.
4. Nustatyti, kaip DNB banko darbuotojai, vertina savo vadovus ir vadovavimo stilių.
5. Įvertinti, ar DNB banke vyrauja bendradarbiaujanti lyderystė (collaborative leadership).

Hipotezė: DNB banko vadovų požiūris į savo vadovavimo stilių nepriklauso, nuo realiai jų pačių taikomų vadovavimo metodų.

Darbo metodika mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (anketavimas), duomenų statistinė analizė. Duomenys apdoroti su EXCEL 2010 ir SPSS 17 standartinių programų paketais.

Darbo rezultatai: atlikus tyrimą iš dalies pasitvirtino hipotezė: *DNB banke vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai save laiko demokratais, tačiau iš tikrųjų remiasi kitu vadovavimo stiliumi*. Atlikto tyrimo analizės metu, paaiškėjo, kad vadovai save laiko demokratais. O Išanalizavus duomenis paaiškėjo, jog organizacijoje vyrauja du vadovavimo

stiliai: demokratinis ir autokratinis. Taigi DNB banke dirbančių vadovų vadovavimo stilių galima įvardinti, kaip bendradarbiaujantį autokratinį. Tyrimo duomenys leidžia daryti išvadą, kad vadovai linkę bendradarbiauti su pavaldiniais. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad ekonominių pokyčių metu, vadovai labiau kontroliuoja pavaldinius ir griežčiau prižiūri jų darbą.

Darbo struktūra: baigiamąjį darbą sudaro įvadas, dvi dalys, išvados, rekomendacijos ir naudotos literatūros sąrašas. Įvade atskleidžiamas temos aktualumas ir naujumas, mokslinė problema, nurodomas tyrimo objektas, iškeliami tyrimo tikslai ir uždaviniai. Pirmoje dalyje pateikiami tradiciniai vadovavimo stiliai, šiuolaikinės vadovavimo paradigmos, bei vadovo, lyderio ir ekonominės krizės sąvokos. Antroje dalyje aptarti tyrimo rezultatai. Išvadose pateikiama teorinės ir praktinės tyrimo išvados, bei rekomendacijos

SUMMARY

Babrauskienė I. Leadership theory in the context of contemporary organizational management example of DNB bank / Master‘s Work in Performance Audit. Supervisor doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Riomeris University, 2012. – 77 p.

Master‘s work subject is topical because organization's efficiency depends on management style and working specificity with subordinates. Today‘s economic changes is an important management aspect of organization management. However, how the economic crisis affects management, has not been established, it is a new thing. The research problem of this work – what should be a modern manager, his management style, how he comunicate with subordinates, that managers management organization in time of changes operate and realize the most effective targets

The research object – management theory realization in contemporary organizations.

The purpose of study – to analyze management theories in contemporary organizations and to investigate the management of the Bank DNB managers work style with the subordinates in latest management theories.

Task of the research:

1. To analyze the scientific literature of management styles and new theory.
2. To assess the prevailing management specificity in DNB bank.
3. Determine how management style and communication with subordinates was affected by the economic changes.
4. To determine how employees of DNB bank evaluate their managers and management style.
5. To avaluate if in DNB bank dominates manager collaborative leadership with subordinates.

Hypothesis: managers of DNB bank considering themselves independent in fact relies management method.

Research methods: analysis of research literature, quantitative study (questionnaire), statistical analysis of data. Data were processed with EXCEL 2010 and SPSS 17.

The rezults of this work: investigation has confirmed the hypothesis: managers of DNB bank considering themselves independent in fact relies management method. The survey analysis showed that the leaders consider themselves democrats. Analysis showed that the organization

consists of two leadership styles: autocratic and democratic. Managers of DNB bank management style can be named - collaboration autocratic. The analysis questionnaire data of managers and subordinates showed that managers intensively cooperate and communicate with subordinates. Investigation showed that the leaders more control over subordinates and increase supervision of their work during economic changes.

Structure of the work: the work consists of introduction, two parts of narrative, a conclusion, recomendations and a list of literature cited in the work. The introduction reveals the relevance of the topic and the novelty of the research problem, specify the subject matter, showing the study goals and objectives. The first part of work presentes the traditional management styles, contemporary management paradigm and manager, leader and economic crisis concept. The second part discusses the results of the study. The conclusion provides theoretical and practical study and rekomendations.

PRIEDAI

1 priedas

Anketos skirtos vadovams pavyzdys

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Iveta Babrauskienė. Vykdau tyrimą, kurio tikslas - išsiaiškinti vadovų vadovavimo stilių organizacijoje, šiuolaikiniame valdymo kontekste.

Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šioje apklausoje. Jūsų nuomonė labai svarbi nagrinėjant vadovavimo stilių kaitą.

Anketą užpildyti nesudėtinga: Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymą pažymėkite arba įrašykite tam skirtoje vietoje, arba sekite tolesnius nurodymus, parašytus skliausteliuose.

Šis klausimynas yra anoniminis ir jo pildymas užims nedaug laiko.

Dėkoju už Jūsų bendradarbiavimą!

1. Lytis:
   - Moteris
   - Vyras

2. Kiek Jums metų?
   - Iki 25
   - Nuo 26 iki 30
   - Nuo 31 iki 40
   - Nuo 41 iki 50
   - Nuo 51 iki 60
   - 61 ir daugiau

3. Kokios Jūsų pareigos įmonėje?
   - Aukšto lygio vadovas
   - Vidutinio lygio vadovas
   - Žemo lygio vadovas

4. Kiek metų dirbate įmonėje?
   - Iki 2 metų
   - Nuo 3 iki 5 metų
   - Nuo 6 iki 10 metų
   - Nuo 11 iki 15 metų
   - 16 metų ir daugiau

5. Jūsų manymu, koks Jūsų vadovavimo stilius?
   - Autokratinis
   - Demokratinis
   - Liberalusis

6. Ar kiekvienas žmogus gali būti vadovu?
   - Ne, nes tai yra įgimta
   - Galbūt, visko galima išmokti
   - Taip

7. Pažymėkite atsakymo variantus, kurie tinkamiausi apibūdinant Jus, kaip vadovą.

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
1. Jūs nedemonstruojate savo valdžios ir neįsakinėja darbuotojams.				
2. Jūs nesikišate i darbuotojų darbą.				
3. Jūs skatinate darbuotojų kūribiškumą, leisdamas jiems patiems nuspręsti, kaip atlikti jiems patikėtas užduotis.				
4. Visus sprendimus priimate Jūs.				
5. Stipri pavaldinių kontrolė visuose darbo etapuose.				
6. Jūs nurodinėjate pavaldiniams.				
7 Jūs nelaukiate informacijos iš pavaldinių.				
8. Spendžiant organizacijos problemas, Jūs klausiate pavaldinių nuomonės.				
9. Jums svarbi kolektyvinė sėkmė.				
10. Jums svarbus asmeniniai darbuotojų pasiekimai.				
11. Jums svarbiau kolektyvinis darbas.				
12. Jūs bendraujate, komunikuojate su darbuotojais, klausiate jų nuomonės įvairiais darbiniais klausimais.				
13. Jūs motyvuojate darbuotojus dirbti komandoje.				
14. Jūs leidžiate pavaldiniams spręsti problemas patiems.				
15. Jums svarbūs pavaldinių norai.				
16. Jūs stengiatės daugiau laisvės suteikti pavaldiniams priimant sprendimus.				
17. Jūs skatinate darbuotojų tobulėjimą.				
18. Sprendimus priimate Jūs, prieš tai išklausęs darbuotojų nuomonės.				
19. Jums svarbiau darbo rezultatas, o				

ne eiga.				
20. Darbuotojams ne tik nurodote ką padaryti, bet ir kaip.				
21. Jūs palaikote abipusį, vadovo ir pavaldinių, bendradarbiavimą.				
22. Jūs palaikote ir konsultuojate savo pavaldinius.				
23. Jūs padedate darbuotojams spręsti iškilusius neaiškumus.				
24. Jūs kuriate jaukią ir malonią atmosferą darbe.				
25 Jūs domitės asmeniniais pavaldinių gyvenimais.				
26. Jūs įtraukiate darbuotojus priimant sprendimus, taip skatindamas jų atsakomybę.				

8. Kas Jums svarbiau:

- Gerai pasiekti rezultatai
- Gera atmosfera tarp darbuotojų
- Abu veiksniai vienodai svarbūs

9. Ar Jūsų organizaciją paveikė ekonominė krizė?

- Taip
- Ne
- Netiesiogiai

Jeigu į 9 klausimą atsakėte neigiamai, pereikite prie 11 klausimo.

10. Kaip pasikeite Jūsų, kaip vadovo, darbas įmonėje ekonominės krizės metu?

- Daugiau darbų atliekate pats
- Mažiau darbų atliekate pats
- Griežčiau prižiūrite darbuotojų darbą
- Daugiau dėmesio skiriate darbuotojų kvalifikacijos kėlimui
- Daugiau dėmesio skiriate bendravimui su darbuotojais
- Niekuo nepasikeitė

11. Jūsų nuomone, koks geriausiai tinkantis vadovavimo stilius ekonominės krizės laikotarpiu?

- Autokratinis
- Demokratinis
- Liberalusis

12. Kaip Jūsų vadovavimo stilių ir bendravimą su pavaldiniais paveikė krizė?

13. Koks Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Bakalauro laipsnis
- Magistro laipsnis

2 priedas

Anketos skirtos pavaldiniams pavyzdys

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Iveta Babrauskienė. Vykdau tyrimą, kurio tikslas - išsiaiškinti vadovų vadovavimo stilių organizacijoje, šiuolaikiniame valdymo kontekste.

Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šioje apklausoje. Jūsų nuomonė labai svarbi nagrinėjant vadovavimo stilių kaitą.

Anketą užpildyti nesudėtinga: Jūsų nuomone labiausiai tinkamą atsakymą pažymėkite arba įrašykite tam skirtoje vietoje, arba sekite tolesnius nurodymus, parašytus skliausteliuose.

Šis klausimynas yra anoniminis ir jo pildymas užims nedaug laiko.

Dėkoju už Jūsų bendradarbiavimą!

1. Lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Kiek Jums metų?

- Iki 25
- Nuo 26 iki 30
- Nuo 31 iki 40
- Nuo 41 iki 50
- Nuo 51 iki 60
- 61 ir daugiau

3. Kiek metų dirbate įmonėje?

- Iki 2 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Nuo 11 iki 15 metų
- 16 metų ir daugiau

4. Jūsų manymu, koks Jūsų vadovo vadovavimo stilius?

- Autokratinis
- Demokratinis
- Liberalusis

5. Ar kiekvienas žmogus gali būti vadovu?

- Ne, nes tai yra įgimta
- Galbūt, visko galima išmokti
- Taip

6. Pažymėkite atsakymo variantus, kuris Jums atrodo tinkamiausias.

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
1. Vadovas nedemonstruoja savo valdžios ir neįsakinėja darbuotojams.				
2. Vadovas nesikiša i darbuotojų darbą.				
3. Vadovas skatina darbuotojų kūribiškumą, leisdamas jiems patiems nuspręsti, kaip atlikti jiems patikėtas užduotis.				
4. Visus sprendimus priima vadovas.				
5. Stipri pavaldinių kontrolė visuose darbo etapuose.				
6. Vadovas nurodinėja pavaldiniams.				
7. Vadovas nelaukia informacijos iš pavaldinių.				
8. Spendžiant organizacijos problemas, vadovas klausia pavaldinių nuomonės.				
9. Vadovui svarbi kolektyvinė sėkmė.				
10. Vadovui svarbus asmeniniai darbuotojų pasiekimai.				
11. Vadovui svarbiau kolektyvinis darbas.				
12. Vadovas bendrauja, komunikuoja su darbuotojais, klausia jų nuomonės įvairiais darbiniais klausimais.				
13. Vadovas motyvuoja darbuotojus				

dirbti komandoje.				
14. Vadovas leidžia pavaldiniams spręsti problemas patiems.				
15. Vadovui svarbūs pavaldinių norai.				
16. Vadovas stengiasi daugiau laisvės suteikti pavaldiniams priimant sprendimus.				
17. Vadovo demesys sutelktas į pavaldinius.				
18. Vadovas skatina darbuotojų tobulėjimą.				
19. Sprendimus priima vadovas, prieš tai išklausęs darbuotojų nuomonės.				
20. Vadovui svarbiau darbo rezultatas, o ne eiga.				
21. Darbuotojams ne tik nurodoma ką padaryti, bet ir kaip.				
22. Vadovas palaiko abipusį, vadovo ir pavaldinių, bendradarbiavimą.				
23. Vadovas palaiko ir konsultuoja savo pavaldinius.				
24. Vadovas padeda darbuotojams spręsti iškilusius neaiškumus.				
25. Vadovas kuria jaukią ir malonią atmosferą darbe.				
26. Vadovas domisi asmeniniais pavaldinių gyvenimais.				
27. Vadovas įtraukia darbuotojus priimant sprendimus, taip skatindamas jų atsakomybę.				

7. Su kuo Jums asocijuojasi vadovas?

- o Bendradarbiavimu
- o Pagalba
- o Kontrole
- o Baudimu
- o Viskuo iškart

8. Jūsų nuomone, Jūsų vadovas:

- o Klauso darbuotojų
- o Įsakinėja darbuotojams
- o Tarnauja darbuotojams
- o Kontroliuoja ir valdo darbuotojus
- o Bendradarbiauja su darbuotojais

9. Kas Jūsų vadovui svarbiau:

- Gerai pasiekti rezultatai
- Gera atmosfera tarp darbuotojų
- Abu veiksniai vienodai svarbūs

10. Kaip Jūs vertinate savo vadovą?

- Teigiamai, jis puikus vadovas
- Neigiamai, jis tikras tironas
- Vidutiniškai, kartais jam trūksta patirties

11. Kaip Jūsų vadovo vadovavimo stilių bendravimą su pavaldiniais paveikė krizė?

12. Koks Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukstasis neuniversitetinis
- Bakalauro laipsnis
- Magistro laipsnis

3 priedas

Vadovų vadovavimo stiliaus pasikeitimo analizė

KATEGORIJOS	SUBKATEGORIJOS	KOMENTARAI
Vadovų vadovavimo stiliaus pasikeitimai	Pasikeitimų nėra	Vadovaujamą darbą pradėjau dirbti krizės metu (2); Nepaveikė (5); Visada daug reikalavau iš darbuotojų (13).
	Didesnis dėmesys darbuotojams	Daugiau dėmesio skiriu darbuotojų darbui (1); Daugiau dėmesio darbo eigai (3); Darbuotojai dažniau turi atsiskaityt (9); Rengiu daugiau susirinkimų (10); Daugiau dėmesio darbuotojams (11); Problemos sprendžiamos kartu su darbuotojais (15).
	Darbuotojų kontrolė	Daugiau dėmesio darbo eigai (3); Daugiau dėmesio kontrolei (4, 7, 16); Dėmesys darbų kontrolei (12).
	Darbo vertinimas	Gieščiau vertinimu darbuotojų darbą (14).
	Padidėjęs darbo krūvis	Padidėjo darbo krūvis (6).

4 priedas

Darbuotojų nuomonė apie vadovo vadovavimo pasikeitimus analizė

KATEGORIJOS	SUBKATEGORIJOS	KOMENTARAI
Vadovų vadovavimo stiliaus pasikeitimai	Pasikeitimų nėra	Niekaip (1); Nepaveikė (2, 44); Krizė įtakos neturi (5); Nepasikeitė (8, 10, 13, 17, 19, 55, 59); Nepastebėjau (41, 53); Nesijaučia pokyčių (72).
	Didesnis dėmesys darbuotojams	Daugiau dėmesio skiria darbuotojams (20); Didesnė priežiūra (29).
	Darbuotojų reikalavimai	Išaugo reikalavimai (4); Daugiau reikalauja (9, 35, 46, 54, 60, 73); Didesni reikalavimai darbuotojams (14, 47, 75); Didelis spaudimas (21, 31, 33, 40, 43, 48); Daugiau norima iš darbuotojų (63).
	Darbuotojų kontrolė	Daugiau kontroliuoja (6, 11, 56); Stipri kontrolė (7); Labai akylai stebima (22); Didesnė kontrolė (26, 30, 45, 49, 62, 74); Daugiau prižiūri (37, 57); Už viską reikia atsiskaitinėti (51).
	Darbuotojų nuomonė	Išklausoma nuomonės (15); Nuolankesnis (16); Atsižvelgia į nuomonę (18).
	Vadovo valdžia	Reiškia savo valdžią (32, 70); Daugiau nurodinėja (36); Mažiau pagalbos (65, 68); Daugiau nurodymų (66).
	Vadovo užimtumas	Vadovė labai užsiėmusi (67); Mažiau dėmesio gali skirti savo

		darbuotojams (69).
	Darbo vertinimas	Svarbiausia rezultatai (24, 42); Daugiau dėmesio skiria rezultatams (25, 34); Svarbiausia geri rezultatai (27, 39); Darbuotojų spaudimas dėl pasiektų rezultatų (33, 43, 48); Griežčiau vertina rezultatus (38).
	Nepaisoma darbuotojų nuomonės	Mažai klausia darbuotojų (23); Mažiau leidžia darbuotojams patiems priimti sprendimus (50); Darbuotojai nebegali vieni primti sprendimų (52); Mažiau svarbi darbuotojų nuomonė (61, 64); Nepasitikėjimas darbuotojais (71).
	Nežino	Negaliu pasakyti, nes atėjau dirbti per krizę (3, 12, 28, 58).

Iveta Babrauskienė

iveta.babrauskiene@yahoo.com

2012 05 07