

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

Jelena Fiodorova

Viešojo administravimo studijų programos Veiklos audito specializacija

VADOVO DARBO STILIAUS IR
KOMPETENCIJOS SVARBA VADOVAVIMO
EFEKTYVUMUI

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė -
doc. dr. L. Kutkienė

Vilnius, 2009

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

Jelena Fiodorova

**The Performance Audit specialization of Public Administration Studies
Programme**

**THE IMPORTANCE OF MANAGER'S WORKING
STYLE AND COMPETENCE TO MANAGEMENT
EFFECTIVENESS**

Master's final project

**Tutor -
assoc. prof. dr. L. Kutkiene**

Vilnius, 2009

TURINYS

ĮVADAS	4
1. PIRMAS SKYRIUS	6
1.1 Vadovavimo sąvoka ir jo ypatumai	6
1.2 Vadovo darbo turinys ir jo efektyvumas	7
1.2.1 Vadovų tipai ir valdymo lygiai	7
1.2.2 Vadovavimas kaip vadovo valdymo funkcija.....	8
1.2.3 Vadovavimo efektyvumas	10
1.3 Vadovavimo stiliai ir jų įtaka vadovo darbo efektyvumui	13
1.3.1 Tradicinis vadovavimo stilių pasiskirstymas	14
1.3.2 Vadovavimo stilių klasifikacija pagal vadovų orientaciją	15
1.3.3 Sėkmingo vadovavimo supratimo požiūriai ir jų teorijos.....	16
1.3.4 Lyties įtaka vadovavimui	23
1.4 Vadovų charakteristikos, lemiančios vadovavimo efektyvumą	24
1.4.1 Vadovo kompetencija vadovavimo kontekste	24
1.4.2 Vadovo kompetencijų paskirstymas	25
Mokslinės literatūros analizės apibendrinimas	28
2. ANTRAS SKYRIUS	30
2.1 Mokslinių darbų, skirtų efektyvių vadovų charakteristikoms nustatyti, analizė	30
2.2 Empirinis tyrimas, skirtas vadovavimo stiliui, jo orientacijai ir vadovų kompetencijoms Arvato įmonėje nustatyti	36
2.2.1 Arvato Finance Services įmonės apžvalga	36
2.2.2 Empirinio tyrimo eiga	38
2.2.3 Statistinė anketinių duomenų analizė: vadovams skirtos anketos rezultatų analizė	40
2.2.4 Statistinė anketinių duomenų analizė: darbuotojams skirtos anketos rezultatų analizė ...	43
2.2.5 Hipotezių tikrinimas	55
Statistinės duomenų analizės rezultatų apibendrinimas.....	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	58
LITERATŪRA	63
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	72
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	73
PRIEDAI	74

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Pastarojo dešimtmečio (1998-2008 mm.) mokslininkų darbuose siūloma didelė vadovavimo klausimams skirtų darbų įvairovė. Jų atliktų tyrimų rezultatų aspektai, kurie siejasi su pasirinkta darbo tema, bus nagrinėjami šiame magistro darbe: vadovavimo ypatumai ir jo stilių analizė (M. Tixier, 1994; A. Seilius, 1998; J. Martinkienė, 2004; A. Bataitienė, V. Šilingienė, 2007), efektyvus vadovavimas (F. Luthans, 1988; A. Rimkevičiūtė, J. Kleivienė, 2005), vadovo savybės ir įgūdžiai (J. Kondrotienė, 1998; K. Tuulik, 2004; J. Mauričienė, 2006; J. Vveinhardt, 2007; E. Župerkienė, 2007), lyčių skirtumai vadovavime (G. Powell et al., 2004; L. Šimanskienė, 2006), vadovų kompetencijų svarba (U. Rajadhyaksha, 2005; N. Petkevičiūtė, R. Budaitė, 2005; D. Diskienė, A. Marčinskas, 2007) ir kt.

Pagrįsdama pristatomo **darbo aktualumą**, darbo autorė kartoja vieną iš pagrindinių nurodytų tyrimų minčių: vadovavimo stiliaus teorinė ir praktinė samprata labai skiriasi, o daugelis vadovavimo stilių teorijų netinka praktiniam naudojimui, todėl būtina tęsti tyrimus [64. P. 353]. Verta aktualizuoti ir tai, jog šiuolaikinėje verslo erdvėje iš vadovų ypatingai tikimasi efektyvaus vadovavimo, o tai yra ne tik pati sudėtingiausia veiklos sritis įmonėje, reikalaujanti daug žinių, įgūdžių, sugebėjimų ekonomikos, technikos, technologijų, psichologijos ir pan. mokslų srityse bei jų nuolatinio tobulinimo, bet ir pati atsakingiausia. Vadovų neefektyvus ir nekokybiškas darbas gali būti didelės pavaldinių kaitos, įmonės blogų rezultatų, jos bankroto priežastimi arba gali net atnešti žalą valstybei. Iš kitos pusės, efektyvių vadovų tinkamos kompetencijos (arba jų derinių) ir elgesio teisingas pritaikymas skirtingose situacijose padeda panaikinti arba iki minimumo sumažinti vadovų asmeninius trūkumus ir maksimaliai panaudoti privalumus jų pačių, jų pavaldinių, įmonės ir valstybės labui.

Darbo aktualumas lemia ir **mokslinį darbo naujumą**. Minėtų anksčiau ir kt. mokslininkų darbai tik sudarė pagrindą ieškoti atsakymų į tokius klausimus kaip: kas lemia sėkmingą vadovavimą? Ar egzistuoja kokių nors universalių veiksmų, lemiančių vadovavimo efektyvumą? Kokias kompetencijas ir pan. reikia turėti ar išugdyti vadovams, kad jie efektyviai dirbtų savo darbą? ir kt. Atsakymų reikalaujančių klausimų tiek vadovavimo teoriniu, tiek praktiniu aspektu yra iš tiesų labai daug, todėl šiame magistro darbe orientuojamasi į iškeltą tyrimo problemą.

Tyrimo problema. Pasirinktas vadovavimo stilius negali iš anksto garantuoti efektyvumo ar sėkmės, nes valdymo situacijos nėra standartinės, o vadovo ir pavaldinių elgesys gali keistis neadekvačiai keičiantis valdymo aplinkos sąlygoms, todėl tampa vis sunkiau apibūdinti ir susisteminti efektyvaus vadovo darbo stiliaus ir jo kompetencijų bruožus, jų svarbą

vadovavimo efektyvumui. Svarbus yra ir vadovų nežinojimas, kaip pavaldiniai vertina jų vadovavimo stilių ar kompetencijų lygį, kas trukdo tobulinti darbo stilių. Neteisingai pasirinktas ir darbuotojų neįvertintas vadovavimo modelis tampa skirtingų konfliktų priežastimi, kurie sąlygoja įtemptos atmosferos pojūtį ir pavaldinių nepasitenkinimą darbu.

Tyrimo objektas – vadovų darbo stilius ir jų kompetencija Arvato Finance Services (toliau - Arvato) įmonėje.

Tyrimo dalykas - vadovavimo efektyvumas Arvato įmonėje.

Tyrimo tikslas. Atsižvelgiant į magistro baigiamojo darbo tyrimo objektą bei dalyką, darbo tikslas yra nustatyti vadovavimo stiliaus (-ių) bruožus, dominuojančias vadovų kompetencijas ir jų svarbą vadovavimo efektyvumui Arvato įmonėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti Lietuvos ir užsienio mokslininkų ir praktikų darbų analizę pasirinkta tema: apibūdinti vadovavimo ir jo efektyvumo sampratą, vadovų darbo ypatumus.
2. Susipažinti su vadovų darbo stilių ir kompetencijų teorijomis, klasifikacijomis, jų svarba ir įtaka vadovavimo efektyvumui.
3. Identifikuoti dominuojantį (-čius) Arvato įmonėje vadovavimo stilių (-ius), jo (-ų) orientaciją remiantis vadovams skirtos anketos rezultatais.
4. Įvertinti įmonės vadovų kompetencijas (arba jų derinius), nustatyti vyraujančio (-čių) Arvato įmonėje vadovų darbo stiliaus (-ių) ypatumus ir jų svarbą vadovavimo efektyvumui panaudojus Arvato įmonės darbuotojams skirtos anketos rezultatus.
5. Apibendrinti ir įvertinti analizės metu gautus duomenis bei pateikti pasiūlymus dėl vadovavimo pokyčių Arvato organizacijoje.

Tyrimo hipotezės.

H1: Spėjama, jog vadovavimo stilius Arvato įmonėje daugiau nukreiptas į užduotis/tikslus, o ne į žmones.

H2: Tikėtina, jog vadovų vadovavimo kompetencija yra aukštesnė nei tarpkultūrinė.

Magistro darbe taikomi **tyrimo metodai:**

- ✓ Mokslinės literatūros analizė ir sintezė pasirinkta tema
- ✓ Lyginamoji analizė
- ✓ Anketinė apklausa
- ✓ Statistinė anketinių duomenų analizė.

1. PIRMAS SKYRIUS

1.1 Vadovavimo sąvoka ir jo ypatumai

Šiuolaikinėje literatūroje pateikta labai daug ir įvairių mūsų šalies ir užsienio mokslininkų *vadovavimo* apibrėžimų. Terminas „vadovavimas“ apibrėžimą apsunkina jos daugybė sudedamųjų, todėl apibrėžimų yra tiek, kiek ir autorių, norėjusių apibūdinti vadovavimą.

Vadovavimas - tai:

- funkcija, susijusi su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti;
- įtaka vienu žmonių kitiems [62. P. 116];
- veiksmai, kuriuos vadovai įsipareigoja atlikti pagal jų užimamos valdymo pozicijos įmonėje reikalavimus [70. P. 1];
- sugebėjimas įtikinti žmones su džiaugsmu dirbti tai, ko jie nenori [3. P. 37];
- gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus [20. P. 168];
- menas pasiekti rezultatus žmonių pagalba [19. P. 329];
- vadovo poveikis organizacijos nariams, atsiskleidžiantis per žmonių išteklių sukaupimą ir nukreipimą organizacijos tikslams siekti [54. P. 2];
- valdymo pastanga išlaikyti žmones orientuotus į organizacijos tikslus [73. P. 299];
- veiksnys, nukreiptas į grupės procesus, asmenybės iškilimo priežastis, atitikimo skatinimą, įtakos vystymą, tam tikrą elgseną, įtikinimo formą ir įtakos parodymą;
- tarpusavio sąveika tarp dviejų ar daugiau grupės narių, kuri dažnai apima situacijos struktūrizavimą ir restruktūrizavimą bei grupės narių suvokimą ir lūkesčius [53. P. 155];
- ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Pagrindinis vadovavimo uždavinys - užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų [62. P. 116];
- yra administravimo ir lyderiavimo derinys [50. P. 133].

Dažnai skirtingų darbų kontekste *vadovavimas* tapatinamas su vadybos arba valdymo sąvokomis (pvz., personalo vadyba, vadovavimas darbuotojams, darbuotojų valdymas). Tokio tapatinimo pavyzdžiai pateikti žemiau.

Vadyba - tai išteklių kaupimas ir efektyvus naudojimas siekiant užsibrėžtų tikslų [54. P.2].

Valdymas - vadovavimo analogas - 1) tai vadovavimas žmonėms, įgalintis ekonomiškai ir racionaliai pasiekti užsibrėžtų tikslų; 2) darbuotojų poreikių tenkinimas. [3. P. 6 – 7].

Anot A. Seiliaus (1998), problema yra ir „vadovavimo“ sąvokoje, nes ji dažnai tapatinama su lyderystės apibrėžimu [64]. Žodis „leadership“ iš anglų kalbos verčiamas dvejopai – lyderystė ir vadovavimas. Lyderystė apibrėžiama kaip procesas ir kaip savybė. Lyderystė kaip procesas - tai santykiai, kada aplinkiniai vadovą gerbia ne dėl to, kad jis vadovas, o dėl to, kad jis yra jų pripažintas autoritetas, ir su jo nuomone jie sutinka ar paklūsta jam ne dėl to, kad privalo, o dėl to, kad patys to nori [54. P. 2]. Lyderystė kaip savybė - tai rinkinys charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galintis tokią įtaką sėkmingai panaudoti. Dažnai pabrėžiama lyderystės svarbą, nors faktiškai orientuojamasi į efektyvaus vadovo sąvoką ir pamirštama, jog efektyvus vadovas nebūtinai turi būti efektyvus lyderis ir atvirkščiai. Jų pagrindinės charakteristikos yra skirtingos.

Vadovas – 1) valdymo veiklą realizuojantis asmuo, kuris apsprendžia kitų žmonių veiksmus ir pastangas, kad pasiektų bendrą tikslą, panaudojant visas turimas priemones ir išteklius [73. P. 299]; 2) tai dinamiškas ir teikiantis gyvybingumo elementas bet kuriame versle. Be vadovavimo gamybos ištekliai liks ištekliais ir niekada nevirš gamybos produktais [22. P. 147]; 3) darbuotojas, prižiūrintis kitų žmonių darbą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai; 4) valdymo veiklą realizuojantis asmuo, kuris apsprendžia kitų žmonių veiksmus ir pastangas, kad pasiektų bendrą tikslą, (efektyviai ir efektingai) panaudojant visas turimas priemones ir išteklius. [3. P. 7].

Apibendrinant, galima teigti, jog vadovavimas – tai vadovo funkcija, užtikrinanti normalų organizacijos veikimą ir orientuota į bendrą jos tikslų pasiekimą - efektyviausią ir su mažiausiomis sąnaudomis.



I pav. Įmonės valdymo schema (19. P. 337)

1.2 Vadovo darbo turinys ir jo efektyvumas

1.2.1 Vadovų tipai ir valdymo lygiai

Valdymo lygių klasifikacija parodyta

1-ame paveiksle.

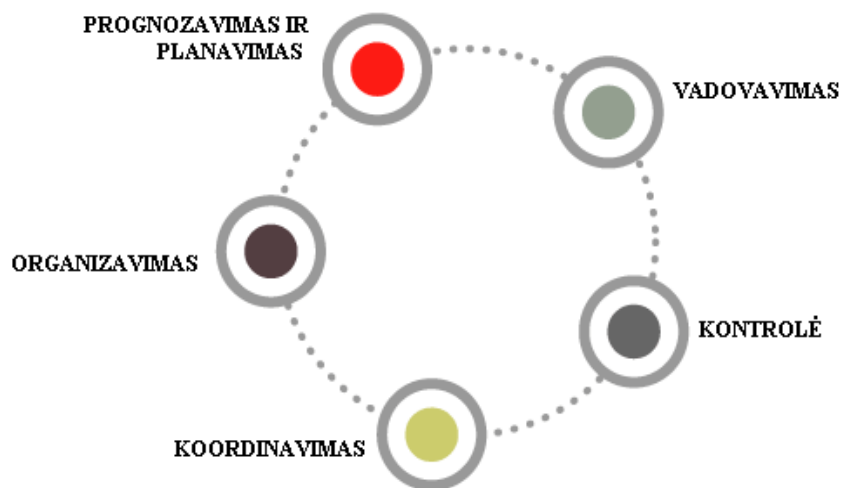
Aukščiausios grandies vadovai užtikrina, jog įmonės darbas atitinka jos savininkų, klientų ir mokesčių mokėtojų lūkesčius (pvz., šalies prezidentas, viceprezidentas). Šie vadovai atsakingi už įmonės tikslų interpretaciją bei jos misijos formavimą, jie nustato įmonės strategiją ir jos politiką. **Vidurinės grandies vadovai** įgyvendina įmonės strategijas ir politiką nustatytas aukščiausios grandies vadovais, kuria taktinius planus ir standartines operacines procedūras, vadovauja kitiems žemiausios grandies vadovams ir koordinuoja jų darbą (t.y. jie yra prižiūrėtojai, skyrių vadovai, įrangos vadovai, operacijų vadovai). **Žemiausios grandies vadovai**. Jie daug laiko praleidžia bendraudami su savo pavaldiniais, koordinuodami jų darbą, motyvuodami juos, atsakinėdami į juos klausimus, sprenddami kasdienes problemas. Daugelis jų - buvę operaciniai darbuotojai gavę paaukštinimą (pvz., meistrai, viršininkai). [11; 12].

D. Diskinė ir A. Marčinskas (2007) pastebėjo, jog pastaruoju metu vadovų pozicijos ir jų atsakomybė tampa vis mažiau statiškos ir neturinčios griežtai nustatytų ribų. Kinta ribos, kurios skiria skirtingų valdymo lygių vadovų darbą. Tradicinėse organizacijose vidurinio ir žemesnio lygio vadovai „turi įgaliojimus reguliuoti kitų veiklos aspektus, t.y. jų veiklos laukas yra žemiau jų turimos pozicijos hierarchinėje struktūroje. Galimybė plėsti organizacijos veiklos ribas ir ieškoti naujų galimybių ir jas kurti atitenka tik aukščiausio lygio vadovams. Naujame organizacijos kontekste operatyvinio lygio vadovams tampa būtini ir verslumo įgūdžiai. Vidurinio lygio vadovo administratoriaus ir kontrolieriaus vaidmenys keičiami į ugdymo ir paramos. Aukščiausio lygio išteklių skirstytojo funkcija pereina į institucinio lyderio vaidmenį. Tai reiškia jog visi vadovai gali kiek formuoti organizaciją, tiek reguliuoti jos veiklą. [10].

1.2.2 Vadovavimas kaip vadovo valdymo funkcija

F. S. Butkus (2003) pabrėžia, jog vadovo darbą sunku palyginti su kitais darbais dėl jo nagrinėjamų problemų įvairumo: vadovas sprendžia ir techninius, ir ekonominius, ir teisinius, ir psichologinius, ir filosofinius (pvz., dorovės) klausimus, tarp kurių yra ir pavieniai organizacijos ar jų narių klausimai – problemos. [73]. A. Rimkevičienės, J. Kleivienės (2005) manymu, tipinį vadovo darbą sudaro: darbo vietų ir sąlygų vadovavimas; darbo metodai ir normavimas; darbo pasidalijimas ir kooperavimas; racionalus darbo laiko planavimas; racionalaus vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimo organizavimas. [62].

Pasak H. Fayol (1917), vadovavimo turinys susideda iš tokių darbų – prognozavimo ir numatymo, organizavimo, vadovavimo, koordinavimo ir kontrolės (žr. 2 pav.):



2 pav. Penkios vadovo funkcijos pagal H. Fayol
(sudaryta darbo autorės)

Penkios vadovo funkcijos yra:

1. **prognozuoti ir planuoti**, t.y. vertinti ir numatyti ateitį, nustatyti tikslus, planuoti organizacinį darbą nustatant tikslią veiksmų seką ir turinį;
2. **organizuoti**, t.y. išdėstyti organizacinę struktūrą, sukurti formalią tarpusavio santykių sistemą nustatytiems tikslams pasiekti (žmonių įdarbinimas, pareigų, įgaliojimų nustatymas, išteklių paskirstymas);
3. **vadovauti**, t.y. skatinti darbuotojų aktyvų dalyvavimą ir darbą įmonėje duodant nurodymus, rodant asmeninį pavyzdį, kompetentingai atliekant savo darbą, palaikant ryšius su darbuotojais, aiškinant organizacijos misijos prasmę;
4. **koordinuoti**, t.y. derinti pavaldinių veiksmus su bendru organizacijos planu, užtikrinti harmoningą bendradarbiavimą;
5. **kontroliuoti**, t.y. stebėti, kad viskas vyktų pagal nustatytas taisykles ir įsakymus; lyginti tai, kas vyksta, su tuo, kas turėtų vykti.

H. Fayol pasiūlyta klasifikacija buvo labai kritikuojama (kiti mokslininkai (C. Barnard (1938), H. Mintzberg (1989)) manė, kad jis pernelyg sutrumpino valdymo funkcijų sąrašą), bet nepaisant savo trūkumų, ji iki šiol lieka paprasčiausiu valdymo funkcijų apibūdinimu ir klasifikacija. Kitų autorių (W. G. Nickels et al., 1990; R. C. Appleby, 1994; M. Warner ir M. Witzel, 2004; J. R. Tompkins, 2005 ir kt.) nuomonės dėl svarbių vadovo funkcijų išskyrimo nurodytos 1-ame priede.

Pasak J. Kondrotienės (1998), planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė atliekami visuose valdymo lygiuose tik skirtingu dydžiu: planavimas ir organizavimas – aukščiausio lygio vadovų veikla, vadovavimas ir skatinimas – žemiausio lygio vadovų, kontrolė – visuose lygiuose, bet labiausiai aukščiausių ir vidurinių vadovų lygmenyje. [43]. Nemažai valdymo elementų „nesiduoda“ klasifikuojami, o apibūdinant juos smulkiau, atrodo, jog jie visi svarbūs vadovavimui. R. C. Appleby (1994) pabrėžia, jog valdymo funkcijos skiriasi ir kiekvienu valdymo lygiu, ir pagal skirtingą jų įvertinimą įmonėmis (pvz., funkcijų įvertinimas pagal laiką). Pagal britų 66 – 80 proc. laiko vadovai skiria verbalinei komunikacijai (panašūs duomenys buvo gauti ir JAV), todėl labai sunku klasifikuoti vadovo darbą tik remiantis klasikine valdymo analize. [2]. Iš kitos pusės kiekvienas vadovas gali būti aukštesniojo lygio vadovo pavaldinys, todėl tuo pačiu metu jis turi mokėti derinti vadovavimo, bendradarbiavimo, vykdymo funkcijas. Delegavimas ir sprendimų priėmimas kaip svarbios vadovo funkcijų dalys yra aprašytos 2-ame priede.

1.2.3 Vadovavimo efektyvumas

M. T. Mattenson ir J. M. Ivancevich (1989) nustatė, jog dėl darbuotojų patiriamo streso dėl netinkamo vadovavimo kasmet prarandama apie 7 proc. įmonės pajamų. [16]. P. Drucker nuomone, organizacijos sėkmė priklauso nuo efektyvaus ir efektingo valdymo, todėl vadovo darbas irgi turi būti efektyvus ir efektingas.

Efektyvumas – 1) tai sugebėjimas teisingai daryti dalykus; 2) tai išteklių ir rezultato koncepcija, t.y. efektyviai dirbantis vadovas optimaliai panaudoja išteklius - darbą, medžiagą, laiką, sugeba sumažinti išteklių sąnaudas. [3. P. 8; 24; 42. P. 32]; 3) tai lygis, kuriame įmonės tikslai tampa jai suprantami [25. P. 2]; 3) turi ryšį su teisingai vykdoma veikla ir susijęs su darbo išdirbiu ir ką vadovas iš tikrųjų pasiekia. [67. P. 52]; 4) jis kaip pagrindinė vertybė, ant kurios turi būti statomas administravimo mokslas gali konfliktuoti su kitomis vertybėmis, bet tokiais atvejais jam turi būti suteikiama pirmenybė; 5) tai nėra vertybė, ir ją apibrėžiant reikia atsižvelgti ir į tikslus: kas efektyvu vieno tikslo atžvilgiu, visiškai neefektyvu gali būti kito atžvilgiu. [9.P. 93].

Efektingumas - 1) sugebėjimas daryti teisingus dalykus; 2) susietas su *mokėjimu tinkamai pasirinkti tikslus*, t.y. vadovas visada turi kelti atitinkančius situaciją tikslus, garantuoja organizacijos sėkmę Net ir didžiausias efektyvumas negalės kompensuoti efektingumo trūkumo, todėl prieš suteikdami dėmesį į efektyvumą, vadovas turi įsitikinti, kad pasirinkti tikslai yra teisingi ir atitinka situaciją, t.y. planavimo funkcija yra labai svarbi. [3. P. 8; 24; 42. P. 32].

Veiksmingumas turi ryšį su veikla vykdoma teisingai ir yra susijęs su sąnaudomis ir ką vadovas padaro.

Efektyvus vadovavimas – organizacinio tobulinimo ir gerų veiklos rezultatų esmė. **Vadovo darbo efektyvumas** – rezultatyvus vadovo darbo (veiklos) atlikimas su minimaliomis sąnaudomis. Vadovo darbo rezultatyvumas (t.y. efektingumas) atsako į klausimus: ką vadovas turėtų daryti? Kuo užsiimti, kuo – ne? Kitais žodžiais, tai – jo darbo turinys. Prie minimalių sąnaudų, visų pirma, reikia priskirti vadovo laiko valdymą. Nereikia pamiršti, jog vadovavimui reikalingos ir asmeninės vadovo savybės, nes vadovas turi būti asmenybė. [67. P. 51-52].

V. Skurkytė (1998) mano, jog vadovavimo efektyvumą sunku ir įvertinti, ir aptikti, juo negali išmatuoti tik pasiekimų, darbo našumo ir santykių su kitais žmonėmis rėmuose. Efektyvumą galima įvertinti trimis būdais:

1. *formalus įvertinimas* → įvertinimo schemos panaudojimas (vertinga pagalba objektyvumui ir priedanga asmeninėms žinioms, elgesiui, dėmesingumui, vadybos žinioms ir kompetencijai); toks įvertinimas turi parodyti privalumus, trūkumus ir jų sprendimo būdus,
2. *neformalus įvertinimas* → kaip patarimas kito vadovo arba dėka kolektyvo elgsenos ir dėmesio; įvertinami kolektyvo kaita, susirgimai, pravaikštos ir simuliavimas,
3. *savęs įvertinimas* → kuo geriau vadovas pažįsta save darbe, tuo jautresnis jis pasidaro darbuotojų ir kt. poreikiams. [67].

V. Moščinskienė pabrėžia, jog efektyvus vadovavimas neatsiejamas nuo kasdienio tobulėjimo, keitimosi. Ji tiki, jog svarbiausia pasiekti, kad darbuotojai žiūrėtų į pokyčius ne kaip į sunkumus, o kaip į poreikį tobulėti patiems ir taip gerinti įmonės įvaizdį, jos rezultatus. Šiuolaikinio verslo sąlygomis efektyviai vadovauti pagal tikslų modulį neįmanoma, nes viskas keičiasi kartu su rinkos kaita ir didėjančiu klientų norų skaičiumi. Efektyvus vadovavimas neišivaizduojamas be tarpusavio bendravimo ir informacijos keitimosi, kurie padeda įgyvendinti pokyčius. Pasak L. Stankevičienės esminiai efektyvaus vadovavimo kriterijai yra: 1) tiksliai suformuluoti užduotis ir išsiaiškinti, ar darbuotojas jas suprato taip, kaip tikisi vadovas; 2) įsiklausyti į darbuotojų motyvaciją (darbuotojams dažnai pripažinimas, įtraukimas į įmonės reikalus ir pagalba kilus asmeninėms problemoms yra svarbesni už atlyginimą ir karjeros galimybes). Ji pabrėžia, jog efektyvus vadovavimas skatina ieškoti individualių būdų: išsiaiškinti konkretaus darbuotojo motyvaciją ir sudaryti sąlygas įmonėje siekti tų tikslų. Pareigybinių grupių motyvacija yra būtina efektyviai vadovaujant. Č. Sokolovičiaus manymu, svarbiausia efektyvaus vadovavimo funkcija - organizuoti įmonės veiklą ir netrukdyti darbuotojams dirbti.

Žmonės skiriasi tiek sugebėjimais, tiek charakteriu - vienam svarbu gerai uždirbti, tuo tarpu kitas kur kas labiau nori būti pagirtas ir įvertintas. Kiekvieno darbuotojo motyvaciją išsiaiškinti sunku, todėl labai svarbu priimant žmogų į darbą žinoti, ko jis tikisi, nes taip būtų lengviau sudaryti sąlygas jam įgyvendinti savo lūkesčius [38].

A. Rimkevičienė, J. Kleivienė (2005) mano, jog efektyvaus vadovavimo požymis - sugebėjimas perkelti organizacijų būklę į ateitį, kur darbuotojai yra skatinami siektų permainų ir yra motyvuoti [62]. I. Mauričienės nuomone (2006), vadovas sėkmingai spęs uždavinius, jei mokės suburti skirtingų profesijų ir būdų žmones į harmoningą visumą, tobulai sugebės patraukti juos prie savęs ir gerai žinos jų nuotaikas bei elgesį. [52].

A. S. Sudan ir N. Kumar (2004) nurodo veiksnius, kurie gali būti neefektyvumo šaltiniu, jei nebus tinkamai kontroliuojami: 1) vadovų klaidos veiksmuose, kuriuos reikia atlikti; 2) veiksmų atlikimo atidėliojimas; 3) neteisingų veiksmų atlikimas; 4) veiksmingų pastangų trūkumas; 5) perdėtos pastangos palyginus su poreikiu; 6) iššvaistytos pastangos. Tokie veiksniai gali būti vadovų kontroliuojami, bet yra ir nekontroliuojamų veiksmų, tokių kaip: 1) valstybės reguliavimas; 2) politinių lyderių trukdymas; 3) finansinių organizacijų trukdymas; 4) infrastruktūros įrangos trūkumas; 5) technologinio plėtojimosi trūkumas; 6) nelygi konkurencija rinkoje; 7) konkurencija su užsienio įmonėmis. [25. P.17].

Efektyvus vadovas – vadovas, įgijęs tam tikrų savybių ir vertybių (t.y. jo elgesiui būdingi tikslai, interesai, įsitikinimai) rinkinį. Buvo išskirtos tokios efektyvaus vadovo savybės: *sugebėjimas bendrauti, empatija, lankstumas, objektyvumas, atvirumas, pasitenkinimas, savęs įvertinimas, pasitikėjimas savimi, racionalumas*. [3. P. 8-9, 31, 47].

J. Bakanauskaitė ir N. Petkevičiūtė (2003) įsitikinusios, jog nagrinėjant efektyvų vadovų darbą, pirmiausiai reikia atsakyti į tokius klausimus: Kas padaro žmogų vadovu (lyderiu)? Ar kiekvienas juo gali tapti? Koks žinių kompleksas yra reikalingas vadovui? Kokius įgūdžius reikia išsiugdyti ar turėti, kad vadovas efektyviai dirbtų savo darbą? Jos teigia, jog efektyvaus vadovo darbo formulė susideda iš *žinojimo* (jis turi žinoti, ką reikia žinoti), *galėjimo* (kad darbas vyktų gerai, jis turi žinoti, kaip ir iš kur galima apie tai sužinoti) ir *norėjimo* (jis turi žinoti mokslinius - techninius ir organizacinius būdus tikslui pasiekti). [3]. Pasak D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007), efektyvūs vadovai: 1) klausia, kas turi būti padaryta (siekiant nustatyti prioritetus), 2) klausia kas turi būti padaryta įmonės labui (tam, kad gauti būtiną informaciją įmonei valdyti), 3) rengia išplėstinius veiklos planus, 4) prisiima atsakomybę už priimtus sprendimus ir komunikaciją, 4) susikoncentruoja ties galimybėmis, o ne problemomis, 5) organizuoja produktyvius susirinkimus, 6) galvoja bei kalba „mes“, o ne „aš“, 7) iš pradžių

išklauso, o paskui kalba. [10. P. 166 – 167]. C. Carnall (1990) pabrėžia, jog efektyviam vadovui reikia tokių savybių: *savęs pažinimo ir žinių, vadovo darbo supratimo, savalaikių ir kontroliuojamų atsakų į gaunamas dilemas*. K. Lukauskaitės (1999) manymu, efektyviausi vadovai yra tie, kurie *lanksčiai reaguoja į aplinkos pokyčius ir sugeba konkrečiai situacijai parinkti ir pritaikyti tinkamiausią valdymo stilių*. Tokie vadovai nesivadovauja griežtai nustatytais principais, jie yra labai nepastovūs ir lankstūs kiekvienoje situacijoje, jautrūs kitų daromai įtakai ir pasirinktą stilių pritaiko taip, kad būtų gaunami geriausi rezultatai. Su efektyvaus vadovo asmenybe yra susijęs ir autoriteto formavimas. Jis priklauso nuo formalios vadovo padėties, vadovo dalykinės kompetencijos ir vadovo socialinės kompetencijos.

S. A. Burtonshaw - Gunn (2008) rašo, jog tam, kad vadovas efektyviausiai atliktų savo funkcijas, jam reikia būti kompetentingu trijose srityse: *žinios* (ką vadovai žino), *sugebėjimai* (ką vadovai gali padaryti), *kompetencijos* (kaip vadovai dirba, atlieka savo darbą). [7. P. 163]. M. Wilcox ir S. Rush (2004) nustatė, jog vadovavimo efektyvumas priklauso nuo devynių komponentų – *vizijos, vadovavimo, įgaliojimų, diplomatijos, atsiliepimo, verslumo, asmeninių stiliaus ir energijos, daugiakultūrio supratimo*, apibūdintų vadovams charakteringomis savybėmis – būdvardžiais, pateiktais 3-iaame priede. [30. P. 30 – 33]. K. Morrison (1998) minėjo kelias efektyvių vadovų charakteristikas: *aiški vizija; ryžtingumas; efektyvūs tarpusavio bendravimo santykiai; pagarba kitiems; gebėjimas ir noras rizikuoti; tikėjimas, kad jie patys gali daryti pokyčius; gebėjimas įgalinti kitus; asmeninė atsakomybė ir atskaitomybė; patikimumas*. [18. P. 217]. Pasak B. M. Bass (1990), efektyvų vadovavimą įtakoja tokie veiksniai: 1) vadovo ar lyderio gebėjimo suvokti pavaldinių poreikius ir lūkesčius; 2) vadovo ar lyderio gebėjimo pritaikyti pavaldinių suvokimo apie efektyvų vadovavimą metodus. [5].

Apibendrinant galima pasakyti, jog vadovo darbo efektyvumas siejamas su jo atliekamo darbo rezultatyvumu (kokybiškai ir su mažiausiomis išlaidomis) ir yra tam tikrų vadovo savybių/ kompetencijų/charakteristikų ir tinkamai pasirinkto bei konkrečiai situacijai teisingai pritaikyto vadovavimo stiliaus derinio.

1.3 Vadovavimo stiliai ir jų įtaka vadovo darbo efektyvumui

Vadybinėje literatūroje aptinkama daug informacijos, skirtos nustatyti veiksnius, turinčius įtakos vadovavimo efektyvumui, atskleisti efektyvių vadovų kompetencijas ir savybes. Dažnai tikimasi, jog šiuolaikiniai vadovavimo stiliai (pvz., transakcinis) būtinai atneš norimų rezultatų, bet atkreipiama mažai dėmesio į skirtingų stilių taikymo galimybes, teigiamas ir

neigiamas puses, aplinkos įtaką, kiek ir kokių empiriniais tyrimais nustatytų ir patvirtintų rezultatų buvo pasiekta ir pan. Vadovams sudėtinga pasirinkti tokį darbo stilių, kuris atitiktų kaip jų pavaldinių, taip ir įmonės vadovybės lūkesčius, jų **vadovavimo stilius** – tai: 1) vadovo veiklos kokybės charakteristika, t.y. gebėjimas užtikrinti bendros valdymo veiklos efektyvumą bei sukurti tokią atmosferą kolektyve, kuri skatintų nusistovėti tam tikrus tarpusavio santykius ir elgesio normas. [10. P. 173]; 2) įprasta vadovo elgsenos maniera pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti ir pažadinti juos organizacijos tikslams siekti. Kaip deleguojami įgaliojimai, valdžios tipai, rūpestis žmonėmis ir gamyba, visa tai atspindi vadovo vadovavimo stilių. [64. P. 350]; 3) nėra tik asmeninis vadovo reikalas. Nuo jo priklauso įmonės rezultatai, jo vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu. [50. P. 132]; 4) tai vadovui būdingas elgesys su pavaldiniais, sprendžiant darbo klausimus. [2. P. 484]; 5) tai vadovo siekis, tam tikrais būdais paveikti (įtakoti) pavaldinį, skatinant jį siekti organizacijos tikslų; 6) tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas nepakartojamų jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių. [35. P. 29].

Daugelyje atvejų vadovai pamiršta, jog jų darbo stiliaus sėkmė priklauso nuo skirtingų dalykų – jų amžiaus, charakterio savybių, mąstysenos, išsilavinimo, įmonės veiklos specifikos, darbo kolektyvo brandumo, darbo ir kt. aplinkybių. Svarbu prisiminti, jog stilius, tinkamas kasdienėje veikloje, nebus efektyvus esant sudėtingoms situacijoms.

Vadovo darbo stiliaus problematika nagrinėjama skirtingose vadovavimo teorijose ir klasifikacijose, kurios visos yra kritikuojamos, tačiau vienaip ar kitaip yra pripažintos ir taikomos praktikoje. Iki šiol nėra vienos vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau juos galima apibendrinti, išskiriant keletą skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių skirstymą:

- Tradicinis vadovavimo stilių skirstymas.
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją.
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų bruožus.
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgseną.
- Situaciniai ir socialinės sąveikos vadovavimo modeliai.

1.3.1 Tradicinis vadovavimo stilių pasiskirstymas

1939-aisiais K. Levin sukūrė trijų vadovavimo stilių – Autokratinio, Demokratinio, Liberalaus trilogiją (jos apibūdinimas pateiktas 4-ame priede). Ji iki šiol laikoma tradicine ir

taikoma be išlygų. Pažymėtina, jog grynai stiliai egzistuoja tik teorijoje, o praktikoje nėra tokių vadovų, kurių darbo stilius buvo priskirtam tik vienam iš šių stilių. Galimi tokie mišrūs stiliai – autokratinis, turintis demokratinio stiliaus požymių, demokratinio ir liberalaus stiliaus derinys ir pan. Mišrus stilius labiau paplitęs žemesniu valdymo lygiu ir būdingas nepatyrusiems vadovams. [10. P.173]. R. Likert transformavo K. Levin klasifikaciją į 4-ių sistemų modelį ir manė, kad jos padės klasifikuoti vadovų elgseną: 1) Eksploatatorinis autokratinis, t.y. grynoji autokratija (1-a sistema); 2) Geranoriškas autokratinis, t.y. nuo bausmių prie paskatinimų, ribotas pavaldinių dalyvavimas priimant sprendimus (2-a sistema); 3) Konsultacinis demokratinis, t.y. pasitikėjimas pavaldiniais, mažai reikšmingų įgaliojimų delegavimas (3-ia sistema); 4) Pagrįstas dalyvavimu, arba kolegialus (4-a sistema), t.y. grynoji demokratija (ji parodė tinkamiausią vadovavimo stilių: grupinis sprendimų priėmimas, visų darbuotojų dalyvavimas veikloje, vadovai pasitiki pavaldiniais, o jų tarpusavio santykiai yra draugiški). [64. P. 351]. Nustačius, jog tarp darbo efektyvumo ir vadovavimo stiliaus nėra tiesioginės priklausomybės, prasidėjo, visų pirma, diskusijos dėl vadovavimo stilių orientacijos, o vėliau - formuoti kitokie vadovavimo stilių modeliai.

1.3.2 Vadovavimo stilių klasifikacija pagal vadovų orientaciją

R. Likert (1967) padarė išvadą, jog vadovavimo stilius būtinai yra **nukreiptas** arba **į darbą (t.y. orientacija į užduotį)**, arba **į tarpusavio santykius (t.y. orientacija į žmones)**. Jis buvo įsitikinęs, jog nebuvo sutikęs nė vieno vadovo, kuris būtų šiems veiksniams teikęs vienodą reikšmę. [64. P. 351].

Vadovavimas, nukreiptas į užduotį. Šis vadovavimas nukreiptas daugiau į veiklos tikslus, rezultatus negu į pačią veiklą. Pasak Druker, verslui reikia vadovavimo elemento, kuris aprėptų visą atsakomybę ir darbuotojų jėgas, nukreiptą viziją ir pastangas, užtikrintų komandinį darbą ir suderintų individualius tikslus. To galima pasiekti tik orientuojantis į tikslus. Šis vadovavimas - tai vadovavimo filosofija, kuri remiasi specifinių vadovaujamos grupės poreikių ir jų kliūčių analize, žmonių elgesiu, veiksmais ir motyvacija; jis užtikrina atlikimą siekimų poreikius pavirsdamas individualiais tikslais. [22. P. 150]. Toks vadovas siekia optimalių užduočių vykdymo, tikslios atskaitomybės, smulkmeniškai prižiūri darbuotojus, kad užduotį būtų vykdoma. Atliktas darbas jiems svarbesnis už darbuotojų profesinį tobulinimą ar asmeninį pasitenkinimą. Toks vadovas susieja pavaldinių darbo rezultatus su atlygiu, todėl jo pavaldiniai tiksliai žino, koks rezultatas/kokybės lygis turi būti pasiektas jų atlyginimams padidėti, priedams ar paaugštinimams gauti. [52. P. 55; 23. P. 463 ir 474; 33. P. 44].

Vadovavimas, nukreiptas į žmones. Dar R. Likert (1967) tyrimo rezultatai parodė, jog vadovavimo stilius, orientuotas į žmogų, beveik visais atvejais buvo lydimas darbo našumo padidėjimu, nes buvo tobulinami žmonių santykiai. Orientuotas į pavaldinius vadovas siekia ne pavaldinių kontrolės, bet jų poreikių tenkinimo, veiklos sąlygų gerinimo, gero mikroklimato formavimo, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su pavaldiniais, leidžia jiems dalyvauti priimant sprendimus, žada ne tik piniginį užmokestį ar paaukštinimą, bet ir paramą, padaršinimą, saugumą. Toks vadovas yra jautrus skirtumams tarp darbuotojų, todėl kiekvienam atsilygins individualiai. [52. P. 55; 23. P. 463 ir 474].

Vadovavimas, nukreiptas į rezultatus. J. Schouten ir W. van Beers pagrindė jį mintimi, jog maksimalių rezultatų galima pasiekti, jei žmonės: 1) tiksliai žino, ko iš jų tikisi; 2) žmonės yra įtraukti nustatyti šiuos lūkesčius ir jų pasiekimo būdus; 3) žmonės gauna savo veiklos įvertinimus. Vadovas nustato tikslus ir prioritetines kryptis, aprūpina pavaldinius ištekliais - laiku, pinigais, o pavaldiniai vadovus - sugebėjimais ir žiniomis. Pavaldiniai turi teisę pasirinkti savo veiklos būdą, todėl jie prisiima asmeninę atsakomybę už nustatytų tikslų pasiekimą. Kaip vadovai, taip ir pavaldiniai dirba pagal taip vadinamas „į rezultatus orientuotas“ sutartis, todėl turi tuos pačius tikslus ir visada gali juos aptarti. Vadovai periodiškai kontroliuoja pavaldinių darbo pažangą, įvertina ją, susitaria dėl koregavimo metodų. [85].

1.3.3 Sėkmingo vadovavimo supratimo požiūriai ir jų teorijos



Personologinis požiūris (arba asmeninių savybių/bruožų požiūris, arba didžiųjų žmonių teorija), grindžiamas aspektu, kad geriausi vadovai turi kompleksą asmeninių visiems bendrų savybių (pvz., intelekto lygis, žinios, išpūdinga išorė, sąžiningumas, sveika nuovoka, iniciatyva, aukštas pasitikėjimo savimi laipsnis ir pan.). Bruožų teorijų tyrimų teigiami rezultatai reikštų, jog lyderiais yra gimstama: žmonės arba turi reikalingų lyderiams bruožų, arba jų neturi. [20]. Bruožų teorijose populiarūs „3E“ taisyklė (arba trijų asmenybės veiksnių koncepcija): Ekstraversija; Erudicija; Empatija.

Kadangi mokslininkai, nagrinėdami vadovų savybes, gaudavo vis prieštaringesnius rezultatus, buvo padaryta svarbi išvada, jog tokio rinkinio savybių nėra. Nors galima išskirti keletą savybių, reikalingų vadovams sėkmingai atlikti veiklai: daug energijos, atkaklumo, pasitikėjimo savimi, emocinio stabilumo, savo pavaldinių vertės pripažinimo, gebėjimo juos suprasti, atviro iššūkiams, pragmatiško [10. P. 169]. Bandydami rasti vadovų savybes, susietas su vadovavimu, buvo sėkmingesni: buvo rasti bruožai, skiriantys vadovus nuo nevadovų: veržlumas ir ambicingumas, troškimas vadovauti kitiems ir daryti įtaką, sąžiningumas ir principingumas,

pasitikėjimas savimi, intelektas ir nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią yra atsakingas. [20]. Vien bruožais negalima paaiškinti, kodėl žmogus yra vadovas ar lyderis.

Personologinių teorijų trūkumai:

- 1) Neįvertinami su situacija/aplinka susiję veiksniai (vadovo sugebėjimams ir jų ugdymui turi įtakos aplinkos veiksniai, kurioje jie gimė, augo, gyvena, dirba ir pan.; darbo situacijos).
- 2) Neišskiriami tapsmas vadovu ir vadovavimo efektyvumas, t.y. manoma, jog savybės, leidusios asmeniui tapti vadovu, yra tos pačios, kaip ir leidžiančios efektyviai veikti tos pozicijos pasiekus.
- 3) Retrospektyvinis požiūris, t.y. nustatomos vadovų asmenybės, o po to tiriama jų praeitis, kad galima būtų išvardyti savybes, dėl kurių jie tapo vadovais (tai, kas atrodo nereikšminga tam, kad būtum vadovu, atmetama, siekiant patvirtinti informaciją).
- 4) Praeities patirtis nulemia asmens tapsmą lyderiu. Vadovai turėjo skirtingą praeitį ir lavinimas(is) gali padaryti įtakos vadovavimo sugebėjimams.



Elgsenos (arba elgesio) požiūriu vadovavimo efektyvumas nusakomas vadovo maniera, elgsena pavaldinių atžvilgiu. Buvo bandoma rasti unikalių dalykų efektyvių lyderių elgsenoje. Mokslininkai tikėjosi, jog jei elgesio požiūrio tyrimai bus sėkmingi, tai įrodys, kad žmones galima būtų išmokyti tapti vadovais (sukurti ugdymo programas, elgesio normas ir pan.), o tai reikštų neribotą efektyvių lyderių skaičių. [20. P.169].

Prie vadovavimo tyrimų, kurie remiasi elgsenos požiūriu priskiriami:

- 1 Ohajo Valstijos universiteto mokslininkų tyrimai;
- 2 Mičigano Valstijos universiteto mokslininkų tyrimai;
- 3 R. Blake ir J. Morton vadovų tinklelis.

Ohajo Valstijos universiteto mokslininkų tyrimai. Šie mokslininkai pastebėjo, jog pavaldiniai vertina savo vadovo efektyvumą ne tiek pagal jo pasirinktą stilių, kiek pagal situaciją, kurioje tas stilius naudojamas. Jie teigė, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo dviejų vadovo elgesio savybių - *problemų struktūrizavimo (polinkis struktūrizuoti) ir dėmesio žmonėms (arba pagarbos dimensija, atidumas)*. Šio modelio apibūdinimas pateiktas 5-ame priede). Pirmos kategorijos vadovams svarbesni darbo rezultatai, o antros – žmonių santykiai. Buvo atlikti išsamūs tyrimai, kurių metu paaiškėjo, jog aukštą pagarbą bei aukštą struktūravimo lygį atspindintis vadovavimo stilius dažniau lemia gerus grupės darbo rezultatus, o pavaldiniai yra patenkinti. Buvo prieita išvados, jog labai linkę struktūrizuoti arba labai atidūs vadovai

nepasiekia teigiamų rezultatų, be to, rasta įrodymų, jog šią teoriją reikia papildyti su situacija susijusiais veiksniais. [79. P. 23; 20. P. 169 – 170; 4. P. 484 – 487; 23. P. 465 – 466].

Mičigano Valstijos universiteto mokslininkų tyrimai. Jų darbas yra panašus į Ohajo Valstijos universiteto mokslininkų (tyrimai atlikti tuo pačiu metu), t.y. buvo ieškoma vadovų elgesio savybių, darančių įtaką jų darbo efektyvumui. Jie išskyrė du vadovų elgesio bruožus – *orientuotas į darbuotoją (pabrėžė žmogiškuosius santykius)* ir *orientuotas į produktą (pabrėžė darbo techninius aspektus) vadovavimai*. Pirmos grupės vadovams svarbesni pavaldinių poreikiai ir pripažinimas, jog grupės nariai yra skirtingi žmonės, antros – grupės užduočių įvykdymas, grupės nariai – tik priemonė šiems tikslams pasiekti. Ypač teigiamai šie mokslininkai vertino į darbuotojus orientuotus vadovus, nes tai siejama su didesniu grupės produktyvumu, jos narių pasitenkinimu darbu; į produktą orientuotų vadovų darbas duodavo priešingų rezultatų. [20. P. 169 – 170; 4. P. 484 – 487].

Vadovų tinklelis (1964). R. Blake ir J. Mouton, plėtodami Ohajo ir Mičigano universitetų mokslininkų idėjas pasiūlė vadovų tinklelį, pagrįstą „rūpinimosi žmonėmis“ ir „rūpinimosi produkcija“ vadovavimo stiliais. Tinkelio modelis ir aprašas parodyti 6-ame priede. „Vadovų tinkelio“ autorių nuomone, komandinis valdymas yra pats efektyviausias, nes užtikrina ir didelį rezultatyvumą, ir didelį darbuotojų pasitenkinimą. Deja, praktikoje yra mažai tyrimų, įrodančių, jog šis stilius – efektyviausias. Šis tinklelis labiau tinka kurti vadovavimo koncepcijas, nei pateikti informaciją, paaiškinančią vadovavimo painingą. Jis nepriklauso nuo išorinių sąlygų, nuo valdinių stilių, bet tokį jį turi tik specialias savybes turintis vadovas [79. P.24; 20. P. 170 – 171; 64. P. 353].


Elgesio požiūris pabrėžia tai, kad sėkmę nulemia tinkamo elgesio modelio pasirinkimas, o ne vadovo asmeninės savybės, t.y. buvo perkeltas akcentas iš pozicinio aspekto (asmens bruožų požiūrio) į procesinį. Mokslininkai bandė rasti vieną optimalų vadovavimo stilių, bet kaip ir didžiųjų žmonių teorijos atveju, buvo įrodyta, kad jo nėra ir „prieita nuomonės, kad reikia situacinio požiūrio į valdymą.“ [64].

Elgesio požiūrio teorijų trūkumai:

1. Tyrinėtojams nelabai sekėsi nustatyti ryšį tarp vadovo elgesio savybių ir vadovavimo efektyvumo rezultatų.
2. Kaip ir personologinėse teorijose – neįvertinami su situacija/aplinka susiję veiksniai, turintys įtakos sėkmei arba nesėkmei.

Tam tikro elgesio galima išmokyti, todėl asmenys, apmokyti vadovavimo metodu, turėtų sugebėti efektyviai vadovauti; reikia nepamiršti, jog praktika rodo, kad žmonės su specialiu išsilavinimu, kvalifikacijos tobulinimo kursais ir pan. netampa vienodai sėkmingi vadybinėje veikloje. [20; 10; 81].

Personologinių ir elgsenos teorijų tyrimų rezultatai - tai svarbūs sėkmingo vadovavimo aspektai, bet vadovavimo efektyvumą lemia ir situaciniai veiksniai (pavaldinių poreikiai ir asmeninės savybės, užduoties pobūdis ir reikalavimai, aplinkos poveikis ir kt.), todėl mokslininkai pradėjo tirti vadovų elgseną skirtingose situacijose.

 **Kognityviniu (arba situaciniu) požiūriu** buvo bandoma įrodyti, kad vadovavimo efektyvumas turi *situacinį charakterį* (skirtingose situacijose reikalingos skirtingos žinios, sugebėjimai ir savybės, todėl vadovui svarbu iš pradžių įvertinti situaciją, o po to veikti), t.y. buvo įrodyta, jog vadovavimo efektyvumui turi įtakos ir papildomi veiksniai, t.y. pavaldinių poreikiai ir asmeninės savybės, užduoties charakteris, aplinkos reikalavimai, poveikis bei turima vadovo informacija. Kitais žodžiais tariant, sėkmingo vadovavimo pagrindas – vadovų sugebėjimas įvertinti situaciją ir priimti sprendimus. [64].

Šiuolaikinėse efektyvų vadovavimą tiriančiose teorijose, akcentuojami kaip vadovų, taip ir jų pavaldinių asmeninių savybių ir sugebėjimų, bei konkrečios situacijos reikalavimų veiksmų įtaką efektyviam vadovavimui. Plačiausiai nagrinėjamos situacinio vadovavimo koncepcijos yra:

- ✓ P. Fiedler atsitiktinumų modelis;
- ✓ P. Hersey ir R. Blanchard situacinio vadovavimo modelis;
- ✓ T. Mitchell ir R. House „Kelio – Tikslas“ teorija;
- ✓ V. Vroom – F. Yetton sprendimų priėmimo modelis „Sprendimų medis“.

P. Fiedler atsitiktinumų (kontingencijos) modelis (1974). Šio modelio pagrindinė mintis – efektyvus vadovavimas priklauso nuo gerai suderinto vadovo darbo stiliaus ir aplinkos veiksmų, t.y. jog vadovavimo sėkmė labai priklauso nuo įvairių atsitiktinumų, situacijos, kurioje vadovai veikia. Modelio autoriaus pagrindinė nuostata – vadovams sunku pakeisti stilių, atnešusį sėkmę, ar jo atsisakyti. Šio modelio apibūdinimas pateiktas 7-ame priede. Norint, kad vadovavimas būtų efektyvus pagal atsitiktinumų modelį: 1) turi būti aiškus vadovo asmeninis darbo stilius, 2) aplinka, kurioje veikia vadovas, įvertinama taip pat pagal kokybines dimensijas: a) vadovo ir pavaldinių santykiai; b) užduočių reikalavimų aiškumas; c) vadovo pozicijos jėga, 3) situacijos ir vadovo stiliaus derinimas. Kontingencijos teorija pirmenybę teikia bruožų požiūriui, nes viena iš lyderių išskiriančių savybių – jo sugebėjimas kontroliuoti aplinką ir daryti

pokyčius, kurie asmeninės ir grupės veiklos rezultatus padarytų optimaliais; pabrėžta, jog nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus - skirtingai aplinkai reikia skirtingo elgesio, todėl efektyvus vadovas sugebės aplinką pritaikyti prie savo asmeninio stiliaus. [76; 6; 10; 20; 23].

P. Hersey ir R. Blanchard situacinio vadovavimo modelis (1977). Konceptija aiškina, jog vadovo darbo sėkmė priklauso nuo jo sugebėjimo teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir pasirinkti atitinkamą elgesio stilių (iš keturių pasiūlytų modelyje). Vadovas negali vienodai vadovauti darbuotojams, kurie skiriasi savo brandos lygiu, pasitikėjimu savimi ir savarankiškumo lygiu. Joje kaip ir F. Fiedler modelyje išskirtos dvi pagrindinės vadovų elgesio tendencijos: orientacija į žmogiškuosius santykius ir orientacija į užduotį. Plačiau apie modelį - 8-ame priede. Modelis yra labai racionalus ir lankstus, nes siūlo dinamišką vadovavimo stilių. Iš šios teorijos aiškiai matyti, jog būtent pavaldiniai sąlygoja vieną ar kitą vadovo darbo stiliaus pasirinkimą ir jo elgesį, o tinkamai pasirinktas stilius ne tik motyvuos, bet ir padės pavaldiniams tobulėti profesiskai. Mokslininkų tyrimai (R. Hambleton, R. Gumbert (1982), R. Vecchio (1987), J. Chen, C. Silverthorne (2005)) parodė skirtingą modelio vertinimą – modelis tinka tik tam tikroms užduočių struktūroms; gebėjimas ir pasiryžimas turi įtakos vienas kitam ir pan. [10. P. 181; 23. P. 471].

T. Mitchell ir R. House „Kelio – Tikslų“ teorija. Pagrindinė šios teorijos mintis - vadovas savo pavaldiniams atveria kelius į tuos tikslus, o teorijos sėkmė priklauso nuo to, kaip aiškiai vadovas supranta uždavinius tikslui (-ams) pasiekti. Teorijos modelis pateiktas 9-ame priede. Pasirinkdamas atitinkamą vadovavimo stilių, vadovas turi suprasti, jog jo elgesys bus priimtinas pavaldiniams tuo atveju, jei jie šį elgesį suvoks kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį arba būsimą pasitenkinimo priemonę. Yra tyrimų, patvirtinančių šio modelio teiginius, bet jame ignoruojami tokie procesai – vadovo įtaka užduoties organizavimui atlikti ir įgūdžių lygis. [76. P. 28; 10. P. 180].

V. Vroom – F. Yetton sprendimų priėmimo modelis „Sprendimų medis“ (1973). Teorija suteikia informacijos vadovui apie įvairių veiksmų tinkamumą. Pagal ją, vadovavimas efektyvus tada, kai vadovas tinkamai (t.y. žino, kaip ir koku laipsniu) įtraukia pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą, t.y. efektyvus vadovas supranta situaciją ir įvertins ją pagal tokius veiksnius: sprendimo kokybės, pavaldinių sutikimo su sprendimu, reikalingo sprendimui priimti laiko, sprendimo sukkelto konflikto tikimybės. Teorijos modelis aprašytas 10-ame priede. Modelis pateikia labai supaprastintą sprendimų priėmimo būdą ir gali jį pagreitinti; jis skirtas vadovams naudotis kasdien, bet tai nereiškia, kad vadovas galės išlaikyti savo poziciją, vien tik remdamasis

juo. Iš kitos pusės, jis yra sudėtingas, kai lyginami sprendimų priėmimas ir vadovavimas, apima siaurą vadovo elgesio sritį. [20. P. 177; 10. P. 182; 76. P. 28 – 30].

Kognityvinio požiūrio teorijose nėra išskiriamas nei vienas stilius ar elgsena. Visose teorijose sutariama, kad stilių ar elgseną reikia rinktis pagal konkrečią situaciją, reagavimo į skirtingų situacijų galimybes leidžia padidinti veiklos rezultatyvumą, pavaldinių emocinį aktyvumą, t.y. vadovo ar pavaldinio situacijos supratimas ir vertinimas veikia jų elgesį.

Kognityvinio požiūrio teorijų trūkumai:

1. Elgesio darbo vietoje supratimas gali būti papildytas supratimu, kaip asmenys priima informaciją, priima sprendimus ir daro išvadas, t.y. tai, kas darbuotojams atrodo, yra svarbiau už tai, kaip yra iš tikrųjų.
2. Kognityvinis požiūris yra ribotas, jis bus naudingesnis, kai bus ne tiek sudėtinga nustatyti pažinimo ir elgesio ryšį, kaip dabar: dažnai tai, ką darbuotojai sako ir ką daro, tarpusavyje nesusiję.
3. Svarbus tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu dalykas – vienu žmonių skirtingas kitų požiūrių supratimas. Iš asmeninių apklausų dažnai paaiškėja, kodėl vieni asmenys geriau ir tiksliau sugeba suprasti kitus.



Socialinės sąveikos požiūris pagrįstas mintimi, jog vadovavimas priklauso nuo vadovo ir pavaldinių socialinių santykių: vadovų veiksmai veikia pavaldinius, o pavaldinių atsako elgsenos ir veiksmai – vadovą, todėl vadovavimą kuria tiek vadovo, tiek ir pavaldinių asmeninės savybės, elgsenos ir pažinimas.

Socialinės sąveikos požiūrio svarbiausios teorijos:

- G. Graen ir W. Schuemann vertikalių diadų modelis (VDL);
- J.A.Conger ir R.N. Kanungo charizmacinis vadovavimas;
- Transformacinis vadovavimas;
- Transakcinis vadovavimas.

G. Graen ir W. Schuemann vertikalių diadų modelis (1978). VDL yra dinamiška teorija, teigianti, jog vadovo elgsenos turėtų keistis, kad atitiktų pavaldinio lūkesčius, didžiausią dėmesį skiria vadovo ir pavaldinio santykių prigimčiai ir kokią poveikį ši sąveika daro vadovavimui. Pagal šią teoriją, aukštos kokybės sąveika turi įtakos aukštesnei vadovavimo kokybei, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu. Jos aprašymas pateiktas 11-ame priede. Teorija neparodo, „kokia žemyn nukreiptų santykių struktūra yra optimali, vertinant vadovavimo efektyvumą“, o visą laiką taikyti bendradarbiavimo stilių yra lygiai taip pat blogai, kaip ir visą laiką naudoti autokratinį stilių dėl darbo efektyvumo ribotumo. [10. P.182 – 183].

Charizmatinio, transformacinio ir transakcinio vadovavimo modeliai siejami daugiau su lyderiavimo sąvoka.

J. A. Conger ir R. N. Kanungo charizmatinis vadovavimas. Pagal jų teoriją, tokie vadovai turi didelę patrauklumo galią, jie kruopščiai kuria sėkmės ir kompetencijos įvaizdį, savo elgesiu pabrėžia jų skatinamas vertybes, perduoda savo pasekėjams didelius lūkesčius, kad pavaldiniai juos įgyvendins. Charizmatiniai vadovai moka pakelti savo pavaldinių motyvaciją, pasirenkę dėti papildomų pastangų tikslams pasiekti, patiria didesnę pasitenkinimą (plačiau apie teoriją 12-ame priede). Stilius tinkamas, kai užduotys turi ideologinę dedamąją, tačiau krizių metu gali būti kliūtimi, nes tokių vadovų perdėtas pasitikėjimas savimi neleidžia jiems išsiklausyti į kitų nuomonę. [10. P. 184 – 185; 23. P. 479 – 480].

Transakcinis vadovavimas. Šis vadovavimas yra pagrįstas racionalių uždavinių ir situacijos supratimu. Toks vadovas užtikrina darbuotojų veiklos efektyvumą, kurio tikimasi (darbuotojų tikslų ir reikalavimų nustatymas, numatomų rezultatų formulavimas, grįžtamojo ryšio su pavaldiniais užtikrinimas, t.y. padeda jiems įgyti pasitikėjimo, jog pasistengę jie pasieks tuos tikslus). L. Šimanskienė (2004) sako, jog tokie vadovai motyvuoja savo pavaldinius dažniausiai jų atlygio pagalba, todėl vadovai ieško ryšio tarp veiklos rezultatų ir algos dydžių, taip užtikrinant konstruktyvų atsaką iš darbuotojų pusės. [66]. Atlygis tampa efektyviu darbuotojų veiklos motyvu (svarbus tikslų ir tinkamo atlygio sukonkretinimas). Teoretikai mano, jog toks vadovavimas efektyvus darbuotojų trumpalaikiai motyvacijai, bet yra mažai produktyvus darbuotojų kūrybiškumui, iniciatyvai ir savarankiškumui palaikyti. Šio stiliaus efektyvumą riboja aplinka – jis efektyviausiai veikia stabilios ir prognozuojamos aplinkos sąlygomis, nes priešingu atveju vadovai praranda galimybes įtikinti darbuotojus priimti iššūkius. Dėl ilgalaikio transakcinio vadovavimo stiliaus formuojasi darbuotojų konformizmas ir iniciatyvos stoka.

Transformacinis vadovavimas. Tai sugebėjimas užmegzti tokius tarpusavio santykius, kad veiklos efektyvumas viršytų lūkesčius. Jis skirtas darbuotojų galimybėms atskleisti bei jų gebėjimams ugdyti, jų poreikiams plėsti. Vadovas nebando patenkinti pavaldinių lūkesčių, o juos transformuoja, pvz., ne paaiškina ar parodo kelius, kaip darbuotojams pasiekti tikslus, bet motyvuoja darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų, skatina dirbti daugiau negu tikėtasi (pvz., neįprastų uždavinių nustatymas su tikslu paskatinti pavaldinius mąstyti nestandartiškai ir kūrybiškai), stiprina darbuotojų svarbumo pojūtį, didina jų uždavinių vertę, pakelia darbuotojų poreikius į aukštesnį lygį (pvz., į savirealizacijos). Tokie vadovai turi daugiau kompetencijos, yra geriau besirūpinantys veikla, greičiau kopiantys karjeros laiptais, gali būti potencialūs yrančioms organizacijoms atgaivinti ar padėti individams rasti prasmės ir džiaugsmo darbe; iš

kitos pusės jie gali kelti rimtą pavojų, jei jų tikslai ir vertybės prieštarauja pagrindinėms visuomenės vertybėms. Teorija siejama su aukštesnio lygio motyvais, o ypač besikeičiančioje aplinkoje, nuolatinių iššūkių ir krizių sąlygomis. Jos taikymas viešajame sektoriuje susilaukė kritikos. Nors tokie vadovai ir turi charizmos, bet nuo charizmatinių vadovų juos skiria tai, kad jie ragina pavaldinius abejoti nusistovėjusiais tiek kitų, tiek pačių vadovų požiūriais. [10. P. 184 – 189; 23. P. 479 – 480; 66. P. 177; 41. P. 21]. Transakcinio ir transformacinio stilių skirtumai pateikti 13-ame priede.

Vadovavimo stilių nagrinėjimas parodė, jog vien vadovavimo stiliaus sąvokos nepakanka, siekiant apibūdinti visas vadovo veiklos rūšis ir jo darbo efektyvumą.

1.3.4 Lyties įtaka vadovavimui

Lyčių skirtumai sąlygojami ne tik fiziologiniais, bet ir psichiniais žmonių skirtumais. Įgimtos moterų savybės yra pasyvumas, globėjiškumas, noras bendradarbiauti, nenoras konkuruoti, konservatumas, emocionalumas, intuityvumas, nuolaidumas, psichinis nesavarankiškumas. Vyrai iš prigimties yra aktyvūs, individualistai, linkę konkuruoti, ieškantys naujovių, susivaldantys, racionaliai mąstantys. Iš kitos pusės, analizuojant kokias pareigas arba postus užima vyrai ir moterys, tampa akivaizdu, jog lytis – svarbus veiksnys: net moteriškų sričių vadovai dažniausiai yra vyrai (medicinoje, siuvimo pramonėje kaip ir valdiškose įstaigose). [65. P. 165-166]. Reto moterų skyrimo į vadovaujamas pareigas priežastys išvardintos 14-ame priede. Yra autorių, kurie mano, jog skirtumų vyrų ir moterų vadovavime yra (žr. 15-ą priedą). A. B. Thomas (2003) sutiko su K. M. Bartol ir D. C. Martin (1991) mintimi, jog vadovavimo kompetencija yra neutrali vadovo lyčiai. Visų lyčių vadovai vienodai efektyviai gali daryti poveikį kiek darbuotojų pasitenkinimui darbui, tiek ir jų arba įmonės veiklos rezultatams. (p. 158). S. Rutherford (2001) manymu, vadovavimo stilius priklauso ne nuo vadovo lyties, o nuo: asmens charakteristikų, užduoties keliamų reikalavimų, organizacinės kultūros, darbuotojų charakteristikų. Anot V. Shelkton (2003), yra ir vyriški, ir moteriški vadovavimo stiliai, todėl moterims nereikia kartoti tradiciškai vyrams būdingų elgesio savybių – nepriklausomumo, noro konkuruoti, kontroliuoti pavaldinius, o išnaudoti savo lyties gerus bruožus – intuityvumą, gebėjimą užjausti, siekimą dirbti komandoje. L. Šimanskienė (2006) pritaria P. Tharenou et al. (1994) ir K. Sleczkos (2005) minčiai, jog: 1) lyčių skirtumų valdyme procese nėra; 2) moterys turi tokių pat vadovavimo įgūdžių, kaip ir vyrai; 3) ir moterims, ir vyrams turi būti sudarytos vienodos sąlygos tobulėti ir dirbti, nes moterų išsimokslinimas, darbo patirties, mokymasis organizacijoje atitinka vyrų lygį. [65. P. 170 – 171, 176].

1.4 Vadovų charakteristikos, lemiančios vadovavimo efektyvumą

1.4.1 Vadovo kompetencija vadovavimo kontekste

D. C. McClelland (1973) pirmasis pradėjo naudoti kompetencijos sąvoką (lot. *competencia* – „priklausomybė pagal teisę“), siedamas ją su kompetencijomis pagrįsta personalo vadyba. Asmens kompetencijos išraiška – bazinė veiklos efektyvumo sąvoka. R. E. Boyatzis (1982) tikėjo, jog žmogus „pasiuks maksimalų efektyvumą, kai jo sugebėjimai ar talentai atitiks darbo vietos poreikius ir organizacinę aplinką“ [77. P. 72].

Kompetencijų sampratų įvairovė pateikta 16-ame priede. Sprendžiant iš 16-ame priede pateiktos 6-os lentelės apibrėžimų įvairovės, kompetencija yra asmeniniai vadovo gebėjimai, žinios ir įgūdžiai, kurių skirtingų derinių reikia tam tikroms veikloms efektyviau ir kokybiškiau atlikti. Lietuvių kalboje „kompetentingas“ reiškia „kvalifikuotas“ arba „sugebas“, bet iš vadybinės pusės kompetencija ir gebėjimai (ar įgūdžiai) nėra tas pats. Kompetencija dažnai painiojama su kvalifikacija: kvalifikacija siejama su konkrečia darbo funkcijoms atlikti reikalingomis žiniomis ir gebėjimais, o kompetencija – su šių žinių ir gebėjimų, taip pat požiūrių, vertybių, asmenybės savybių panaudojimu sėkmingai veiklai, t.y. kvalifikacija dažniau susijusi su ugdymo procesais, o kompetencija artimesnė veiklos sričiai. [10. P. 106]. **Kvalifikacija** – 1) tikimo, pasirengimo kuriam nors darbui laipsnis; 2) profesija, specialybė; 3) kieno nors kokybės ir rūšies pažymėjimas, įvertinimas; [84. P. 44]; 4) mokymosi ir lavinimosi rezultatas ir įgytų gebėjimų taikymas. [34. P. 6].

Kompetencijos sąvokos sudedamosios: **gebėjimas** - mokymosi/studijų išdavoje išlavintas atitinkamas gabumas, tam tikrų intelektualinio ir/ar fizinio pobūdžio veiksmų atitikimas konkrečioje veiklos srityje, juos sudaro mokėjimai ir įgūdžiai; **įgūdis** - 1) iki automatizmo (tobulai) išlavintas žmogaus mokėjimas; 2) įgudimas, įpratimas: įgūdis yra kartojimu įgytas sugebėjimas įvykdyti kurį nors praktinį veiksma; **žinios** - svarbūs ištekčiai, kuriais mes naudojames atlikdami bet kurį darbą, tačiau mes juos ne visada galima susieti su konkrečia darbo funkcija ar veikla. [84. P. 41]. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog skirtingų lygių vadovai turi turėti ir skirtingų sugebėjimų – techninių, žmogiškųjų, conceptualinių. Jų aprašymas ir paskirstymas parodytas 17-ame priede.

R. B. Brown, S. McCartney (2003) susiejo kompetencijas su gebėjimais ir vertino jas taip: kiekvienas žmogus gali pavadinti save kompetentingu/gebančiu todėl, kad turi „anksčiau”

išduotą dokumentą, kuris tai patvirtina (tačiau tai tik įrodymas to, kas įvyko dokumento gavimo metu, o ne dabar), t.y. kompetencija ir sugebėjimai matuojami laiko atžvilgiu.

1.4.2 Vadovo kompetencijų paskirstymas

Vadybinė kompetencija. Tai elgsenos repertuaras, leidžiantis konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų. [77. P. 68]. Iki šiol mokslininkai nesusitarė kiek dėl bendro vadybinės kompetencijos, tiek ir dėl kompetencijos sąvokų apibrėžimo. Besikeičiančioms funkcijoms sėkmingai atlikti vadovams reikia naujų komunikavimo, tarpasmeninių derybų ir kt. įgūdžių ir sugebėjimų, t.y. būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją. Yra paplitę du požiūriai:

1. **funkcinis analitinis** (vadybinė kompetencija - tai įgūdžių, žinių ir požiūrių derinys, „susijęs su rezultatyvia veikla, organizacijai naudingai rezultatais“, t.y. akcentuojamas vadovo darbas; paplitęs Jungtinėje Karalystėje),
2. **asmeninių charakteristikų** (vadybinė kompetencija - bruožas, tipinė charakteristika, „kuri yra stabilesnė ir ilgalaikė“, t.y. idealaus vadovo asmeninės galios; paplitęs JAV).

Vadybinė kompetencija gali būti ugdoma arba įgyjama.

Pagal R. E. Boyatzis (1982) asmeninių charakteristikų metodą (buvo išskirti asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys gerai atlikti vadybines funkcijas), **vadybinė kompetencija** susideda iš: a) mokėjimų ir įgūdžių, b) elgsenos motyvų, c) socialinių vaidmenų (žr. 18-ą priedą). [58. P. 67; 3. P. 35]. 1997-aisiais metais P. Lindsay ir R. Stuart sudarė modelį, pagal kurį vadovai gali būti laikomi kompetentingais jei: 1) jie kreipia dėmesį į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus organizacijai, t.y. vadovai vertinami pagal tai, ką jie atlieka; 2) jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz., kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo), t.y. vadovai vertinami pagal tai, kaip gerai ir kokiais būdais jie taip daro. Pagal autorių nuomonę, optimalus būtų pirmas variantas. [58]. Vadybinė kompetencija priklauso nuo organizacijos kultūros, nes skirtinga organizacijos kultūra lemia nevienodą kompetencijos sampratą, todėl darbuotojo kompetentingumas turi atitikti dominuojančias organizacijoje vertybes, normas, tradicijas, t.y. jos kultūrą. [10. P. 114 -115].

Dauguma bendros kompetencijos modelių yra statiški ir neatitinka nesikeičiančios aplinkos ir organizacijų poreikių. H. McCredie, V. Shackleton, P. Lindsay, R. Stuart susiėjo įvairius darbus apie vadybinę kompetenciją ir sudarė hipotetinį modelį, kuriame išskyrė tokius

kompetencijos blokus: orientacija į rezultatą; intelektualiniai sugebėjimai; tarpasmeniniai sugebėjimai; lankstumas ir prisitaikymas. [57].

R. P. Tett et al. (2003), minėjo, jog vertybės priklauso nuo konteksto, todėl pasiūlė modelį, kuriame į 9 blokus sujungtos 53 reikalingos vadovams kompetencijos ir savybės:

1. **Tradicinės funkcijos:** problemų supratimas, sprendimų priėmimas, vadovavimas, sprendimų delegavimas, trumpalaikis planavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, tikslų nustatymas, kontroliavimas, motyvavimas valdžia, motyvavimas įtikinimu, komandos būrimas, rezultatyvumas.
2. **Orientacija į užduotį:** iniciatyvumas, susitelkimas užduočiai, skubumas, ryžtingumas.
3. **Orientacija į asmenį:** užuojauta, kooperacija, socialumas, mandagumas, politinis nuovokumas, kategoriškumas, indėlio siekimas, susitelkimas į vartotoją.
4. **Organizacinis tapatumas:** drausmingumas, orientacija į taisykles, asmeninė atsakomybė, patikimumas, darbo limitų laikymasis, profesionalumas, lojalumas.
5. **Pažiūros:** tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas.
6. **Emocinė kontrolė:** tvirtumas, stresų valdymas.
7. **Komunikavimas:** klausymo įgūdžiai, verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, rašytinė komunikacija.
8. **Savęs ir kitų ugdymas:** tikslų kėlimas, darbo atlikimo įvertinimas, grįžtamasis ryšys, darbo praturtinimas, savęs ugdymas.
9. **Profesinis sumanumas ir interesas:** techninė patirtis; organizacinis sąmoningumas; kiekybės; kokybės; finansinis ir saugumo interesai. [58. P. 72; 10. P. 109 – 110].

Literatūroje yra labai daug skirtingų kompetencijų klasifikacijų, tačiau nėra vieningos nuomonės dėl visiems vadovams reikalingų savybių, kompetencijų ar įgūdžių jų efektyviai veiklai palaikyti. Kadangi vadovas tobulina savo kompetenciją (-as) visą gyvenimą bendraudamas su žmonėmis, įgydamas patirties, todėl kompetencijos sąvoka yra neatsiejama nuo vadovo darbo aplinkos ir socialinių santykių. D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007) nuomone, vertėtų išskirti penkias svarbiausių vadovų kompetencijų grupes:

- *strateginė kompetencija:* globalus mąstymas (t.y. mąstyti ir už organizacijos tikslų ribų, neapsiriboti vien tik jais); sisteminis mąstymas; gebėjimas numatyti; gebėjimas spręsti problemą; gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus;
- *funkcinė kompetencija:* gebėjimas priimti sprendimą; iniciatyva ir kūrybiškumas; gebėjimai, susiję su darbu; ištvermingumas darbe; lankstumas;

- *profesinė kompetencija*: darbo patirtis; funkcinių sričių išmanymas; žinios (aukštasis universitetinis išsilavinimas); užsienio kalbų mokėjimas; darbo užsienyje patirtis;
- *socialinė kompetencija*: gebėjimas motyvuoti; polinkis į naujoves; gebėjimas mokytis; asmeninis žavumas/patrauklumas; gebėjimas spręsti konfliktus; komunikaciniai gebėjimai;
- *vadovavimo kompetencija*: organizaciniai gebėjimai; atsakomybė; gebėjimas įtikinti; autoritetas; gebėjimas dirbti komanda; vadovavimo įgūdžiai. [10]

Strateginė kompetencija - tai racionalus veiklos ir profesinės karjeros planavimas, visapusiškas ir kompleksiškas įvairių veiksnių įtakos jos (veiklos) rezultatams vertinimas. Ji integruoja tiek dalyko, tiek socialinę kompetencijas: įgūdžius ir veiklos procesą; darbo vietas (darbą su įrengimais, individualų ir grupinį darbą), įvairių rūšių komunikavimo galimybes (lingvistines, matematinės, grafines, elektronines), administravimo funkcijas įmonėje (darbo tvarkos laikymasis, darbo vertinimo kriterijų išskyrimas, darbo rezultatų apskaitos, socialinio draudimo ir sveikatos problemas). [75. P. 36].

Funkcinės kompetencijos apibrėžia žmogaus gebėjimą atlikti konkrečius profesinės veiklos uždavinius, operacijas, funkcijas. [84. P. 32].

Profesinė kompetencija yra susijusi su sugebėjimu realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose veiklos srityse ir su profesinių žinių, mokėjimų bei įgūdžių lygiu, kuri leidžia pasiekti ugdymas, saviugda arba prigimtiniai žmogaus sugebėjimai. [75. P. 34 - 35].

Socialinės kompetencijos sąvoka nusako socialinę asmenybės elgesį ir plačiąja prasme išreiškia individo adaptyvųjį ir efektyvųjį funkcionavimą tam tikromis socialinėmis situacijomis. [44. P. 1]. Dažniausiai ji susijusi su socialiniais įgūdžiais, gebėjimu siekti tikslų ir (arba) žmogaus tarpasmeninių santykių kokybe, gebėjimais ne tik prisitaikyti prie nuolat kintamos aplinkos, bet ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus. Nepakankama vadovų socialinė kompetencija gali mažinti potencialaus darbuotojo elgesio efektyvumą [10. P. 113].

Vadovavimo kompetencija - vadovavimo pavyzdinumas, sugebėjimas motyvuoti darbuotojus, strateginis kryptingumas, tiesioginis ar netiesioginis dalyvavimas formuojant ir įgyvendinant įmonės politiką [68. P. 91]. Vadovavimo įgūdžiai daugiausia įsisavinami tik pradėjus savarankišką vadovavimo veiklą. [47. P. 168].

Tarpkultūrinė kompetencija kaip vadybinės kompetencija dalis. Skirtingų kultūrų žmonės skirtingai mato, vertina, interpretuoja dalykus, todėl į juos skirtingai reaguoja. Sugebėjimas efektyviai komunikuoti su skirtingos kultūros žmogumi apibrėžia aukštą tarpkultūrinį kompetentingumą. [57. P.135].

Tarpkultūrinė kompetencija – tai individo ar organizacijos gebėjimas efektyviai dirbti įvairialypėje aplinkoje. Ji yra susijusi su gebėjimu pastebėti, suprasti, toleruoti kultūrų įvairumą.

Šiai komunikacijai labai svarbios vadovų savybės, kurios susideda iš funkcinės, profesinės, socialinės, strateginės kompetencijų dalių: *gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus, globalus mąstymas, komunikaciniai gebėjimai, lankstumas, užsienio kalbų žinojimas, gebėjimas mokytis, darbo užsienyje patirtis, asmeninis žavumas, ištvermingumas darbe*. Komunikaciniai gebėjimai, lankstumas, globalus mąstymas siejami su plačiomis vadovų pažiūromis, o užsienio kalbų žinios ir gebėjimas mokytis – tai intelektualiniai vadovų gebėjimai. [10. P.132 - 136].

Vadybinės kompetencijos teorinė analizė yra reikšminga, nes teikia galimybę nustatyti, kokie vadovo kompetencijos elementai, t.y. įgimti (asmeninės savybės) ar įgyti (žinios, įgūdžiai), yra svarbiausi. [10].

Mokslinės literatūros analizės apibendrinimas

Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, galima teigti, jog:

1. Mokslininkai dar neapsisprendė dėl bendro *vadovavimo* apibrėžimo, nes tam turi įtakos jo sudėtis (daug elementų), tapatinimas su lyderystės, valdymo ir vadybos sąvokomis. Visų nagrinėtų autorių apibrėžimuose vadovavimas siejamas su vadovu gebėjimu paveikti jo pavaldinius taip, kad jie dirbtų efektyviai ir įmonės tikslai būtų įgyvendinti.
2. Yra trys valdymo lygiai įmonėje – aukščiausios, vidurinės ir žemiausios grandies vadovai, bet jiems priskirtos tradicinės funkcijos dabar nėra statiškos, t.y. vadovams tampa reikalingi verslumo, paramos, ugdymo ir lyderių gebėjimai.
3. Skirtingai apibrėžiamos ir vadovų funkcijos. Iki šiol tradicine valdymo funkcijų klasifikacija laikoma pasiūlyta H. Fayol: prognozavimas ir numatymas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė. Vadovų funkcijų paskirstymas skiriasi ir pagal valdymo lygius, ir pagal skirtingą jų vertinimą įmonėmis. Užduočių delegavimas pripažintas kaip gerinantis vadovo darbo našumą.
4. Vadovavimo efektyvumui, kaip sugebėjimui teisingai daryti dalykus, turi įtakos tokie veiksniai kaip: vadovų tarpusavio bendravimas su pavaldiniais; keitimasis informacija su jais; tiksliai suformuluotos užduotys; pavaldinių motyvacija; lankstus reagavimas į aplinkos pokyčius; svarbą turi ir konkrečiai situacijai teisingai pritaikytas vadovavimo stilius, ir vadovo kompetencija ir pan.
5. Vadovavimo stilius gali būti orientuotas arba į žmones (priskiriamas prie demokratinio stiliaus), arba į tikslus/užduotis (priskiriamas prie autoritarinio stiliaus), arba į rezultatus. Iki šiol nėra nustatyto vieno tinkamo visiems atvejams vadovavimo stiliaus, t.y. vadovo

- elgesio su pavaldiniais manieras. Visose vadovavimo stilių teorijose yra pabrėžta, jog vadovavimo efektyvumui turi įtakos skirtingi veiksniai: personologinio požiūrio teorijose – asmeninės vadovų savybės; elgsenos – vadovų elgsena pavaldinių atžvilgiu; situacinio požiūrio – skirtingai situacijai reikalingi skirtingi vadovų gebėjimai, nes vadovus veikia aplinka, užduočių charakteris ir pan.; socialinės sąveikos požiūrio – tarpusavio pavaldinių ir vadovų elgsenos, savybių ir pažinimo sąveika.
6. Apibūdinant lyties įtaką vadovavimui, galima teigti, jog mokslininkų nuomonės yra pasiskirsčiusios į du blokus – įtakos yra ir jos nėra. Manoma, jog tarp moterų yra daugiau demokratinio ir transformacinio stilių atstovių, o tarp vyrų - daugiau autoritarinio ir transakcinio stilių atstovų.
 7. Yra daug kompetencijos apibrėžimų, o to priežastys labai panašios į vadovavimo sąvokos didelio skaičiaus apibrėžimų priežastis – kompetencijos sudėtis, jos painiojimas su kvalifikacijos arba sugebėjimo sąvokomis. Kompetencija siejama su vadovų gebėjimais, žiniomis, įgūdžiais jų funkcijoms efektyviai atlikti.
 8. T. Tett et al. (2000) pasiūlė vadybinės kompetencijos dedamąsias padalinti į devynis blokus: tradicinės funkcijos, orientacija į užduotį, orientacija į asmenį, organizacinis tapatumas, pažiūros, emocinė kontrolė, komunikavimas, savęs ir kitų ugdymas, profesinis sumanumas ir interesas; D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007) paminėjo penkias pagrindines vadovų kompetencijas: strateginę, funkcinę, profesinę, socialinę, vadovavimo.
 9. Tarpkultūrinė kompetencija parodo vadovų supratimą, kad privalu ne vertinti kitų kultūrų atstovų elgsenos standartus ar vertybes, bet stengtis suprasti ir toleruoti juos. Ji susideda iš: gebėjimo suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus, globalaus mąstymo, komunikacinių gebėjimų, lankstumo, užsienio kalbų žinojimo, gebėjimo mokytis, darbo užsienyje patirties, asmeninio žavumo, išstvermingumo darbe.

Kaip matyti iš šio apibendrinimo, klausimuose apie vadovavimą, jo efektyvumą ir svarbius jiems veiksnius yra labai daug neapibrėžtumo dėl mokslininkų nuomonių pliuralizmo.

2. ANTRAS SKYRIUS

2.1 Mokslinių darbų, skirtų efektyvių vadovų charakteristikoms nustatyti, analizė

Vadybinio darbo efektyvumas „kaip vienas vadovo darbo apibūdinimo kriterijų“, yra dažnai ignoruojamas skirtinguose tyrimuose; dažniausiai buvo diskutuojama klausimu, ką vadovai daro, o ne ką pasiekė. Nėra atkreipta dėmesio į besikeičiančios išorės aplinkos veiksnių įtaką, pačios vadybos evoliuciją, vadybinio darbo prigimties sparčią kaitą, nes daugelis vadovų priversti lyg iš naujo atrasti savo profesiją. [10. P. 105 ir 107]. Gilinantis į nesėkmingo vadovavimo priežastis jų dažniausiai ieškoma ne darbinėje situacijoje ar organizacijos aplinkoje, o siejama su vadovo asmenybe. [73. P. 302]. Pastaruoju metu buvo atlikta daug kompetencijų ir vadovavimo stilių problematikai skirtų tyrimų, įrodančių vadovų elgesio, įvaizdžio kaitą (M. Tixier, 1994; L. Pickett, 1998; S. Abraham, 2001 ir kt.). U. Rajadhyaksha (2005) pabrėžia, kad ginčai dėl kompetencijų koncepcijų prasidėjo dar 1970-aisiais ir vyksta iki šiol. Dažniausiai pasitaikančios ginčų priežastys: vadovo kompetencijos lygis (pvz., savo asmeniniu arba organizacijos mastu), kompetencijos giluma (pvz., pastebimi vadovo gebėjimai ir pagrindinės charakteristikos), kompetencijos laipsnis (pvz., (ne)efektyvi vadovo veikla), kompetencijų klasifikacijos/grupės (pvz., vadovavimo). [61].

C. M. Lau ir A. W. Pavett (1980) tyrė įgūdžių ir gebėjimų svarbą vadovo veiklos efektyvumui. Tyrimo rezultatai parodė, jog labiausiai veiklos efektyvumą įtakoja vadovo komunikaciniai (verbalinis bendravimas, klausymas), planavimo, lankstumo, atsparumo stresui ir kritinio mąstymo gebėjimai. Šios kompetencijos dedamosios buvo vienodai svarbios kaip viešojo, taip ir verslo sektoriaus vadovams [10. P. 110 – 111].

M. Tixier (1989 ir 1991) tyrė vadovavimo stilių skirtumus visoje Europoje. Autorius paskyrė dvi keliones į 14 Europos šalių sužinoti apie valdymo stilius Vakarų Europoje. Tyrimo rezultatai: 1) tendencija dialoge tarp dalyvavimo ir dalijimosi yra pripažinta visoje Europoje; 2) humanistinės vertybės yra bendros daugumai Europos šalių; 3) nustatyta, jog keliose šalyse gali vyrėti ir du ar daugiau stilių (pvz., Italija ir Graikija); 4) stilių pasirinkimas sąlygojamas šalių geografine padėtimi ir jos ištekliais; 5) stilių pasirinkimui turi įtakos kaip vadovų, taip ir pavaldinių kultūriniai skirtumai (papildyta S. P. Robbins). Platesni tyrimo rezultatai pateikti 19-ame priede. Kadangi dauguma vadovų buvo ir yra veikiami Amerikos valdymo stiliaus tyrimo autorius kėlė klausimą, koks Europos valdymo stilius gali atsirasti ateityje? [69. P. 377-382, 385-386].

F. Luthans et al. (1988) atliko tyrimą, kurio ciklas buvo nustatyti „sėkmingų“ ir „efektyvių“ vadovų veiklos kryptis. Jie stebėjo, apklausė (anketų ir interviu pagalba) 457 JAV vadovus (kaip iš privataus, taip ir iš viešojo sektoriaus). Mokslininkai pastebėjo, jog tik keletas vadovų yra vienu metu ir efektyvūs, ir sėkmingi (iš 60-ies sėkmingų vadovų tik 15-a buvo efektyvūs). Be to, sėkmingi vadovai elgėsi kitaip negu efektyvūs (tyrimų metu vadovų kasdieniai darbai buvo padalyti į keturias kategorijas: tradicines valdymo funkcijas, komunikavimą, personalo vadybą ir kontaktų užmezgimą), pvz., buvo nustatyta, jog sėkmingi vadovai daugiau laiko skiria kontaktams užmezgti (48 proc. darbo laiko), o efektyvūs – komunikavimui (44 proc.) ir personalo vadybai (26 proc.). Buvo nustatyta tendencija: kuo sėkmingesnis vadovas, tuo daugiau laiko jis skiria kontaktams užmezgti ir palaikyti. Autoriai padarė išvadą, jog kontaktų užmezgimas ir kominikavimas – svarbiausi sėkmingo vadovo įgūdžiai, nors jie nepaneigė minties, jog žiūrint iš socialinio ir ekonominio gerbūvio pozicijos dažnai paaukštinami netinkami žmonės. [27. P. 137 – 138; 48. P. 130].

N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2003) atliktas tyrimas (anketinės apklausos metodas) parodė pateiktų kriterijų vadovų įvertinimą remiantis realia situacija - kas (ne-) svarbu realiam vadovui ir kas - idealiam (žr. 1 lent., prioritentinė tvarka nuo 1 iki 10):

1 lentelė. Svarbiausios ir mažiausiai svarbios realaus ir idealaus vadovo kompetencijos (58. P. 75 - 76)

Realus vadovas	Idealus vadovas
Svarbiausios kompetencijos	
1. Patikimumas	1. Patikimumas
2. Iniciatyva	2. Iniciatyva
3. Susitelkimas į vartotoją	3. Problemų supratimas
4. Asmeninė atsakomybė	4. Sprendimų priėmimas
5. Techninė patirtis	5. Skubumas
6. Organizacinis sąmoningumas	6. Asmeninė atsakomybė
7. Lojalumas	7. Organizacinis sąmoningumas
8. Kūrybinis mąstymas	8. Lojalumas
9. Savęs ugdymas	9. Kūrybinis mąstymas
10. Finansinis interesas	10. Techninė patirtis
Mažiausiai svarbios kompetencijos	
1. Politinis nuovokumas	1. Skubumas
2. Kontrolė	2. Tikslų nustatymas
3. Tikslų nustatymas	3. Politinis nuovokumas
4. Skubumas	4. Kontrolė
5. Stresų valdymas	5. Motyvavimas valdžia
6. Rezultatyvumas	6. Kultūrinis supratimas
7. Motyvavimas valdžia	7. Rašytinė komunikacija
8. Rašytinė komunikacija	8. Užuojauta

Šis tyrimas parodė, jog vadovų realios kompetencijos išraiška yra daug mažesnė negu vadovai ją suvokia. Abiejų vadovų tipų didžiausias kompetencijos lygis yra profesinio sumanumo ir intereso, orientacijos į užduotį blokuose, o mažiausias – emocinės kontrolės, komunikavimo ir tradicinių funkcijų blokuose. [58].

L. Šalčiuvienė, A. I. Mockaitis (2004) savo tyrime apie darbuotojų požiūrį į vadovavimo stilių bandė paaiškinti vertybių ir požiūrių panašumus ir skirtumus Baltijos regiono ir kaimyninių valstybių vadovavimo metoduose. Jos nagrinėjo kultūros (nustatytas pagal Hofstede (1984) individualizmo, hierarchiškumo, netikrumo vengimo, vyriškumo kultūrinės dimensijas) įtaką kiekvienai iš vadovavimo dimensijų: kontrolei, priežiūrai, požiūriui į valdžią, atsidavimui, konfliktų vengimui, sprendimo tipui, dalyvavimui priimant sprendimus, iniciatyvumui.

Tyrimas parodė, jog įmanoma nuspėti tam tikrus požiūrius į vadovavimo veiksnius, remiantis atitinkamomis šalių pozicijomis: buvo pastebėta, kad tos pačios dimensijos turi įtakos visų pirma intuityviems, o ne faktais grįstiems sprendimams ir santykiams, bet ne orientavimuisi į užduotį. Iš kitos pusės teigiama, jog Hofstede kultūrinės dimensijos yra naudingos nagrinėjant darbuotojų požiūrį į vadovavimą, bet jos neaprepia kultūrinių šalių skirtumų, kurie lemia skirtingus požiūrius lyginamojo pobūdžio tyrime, todėl reikalingas platesnis tyrimas. [53].

K. Tuulik (2004) tyrime, pabrėžiami tokie pavaldinių nurodyti sėkmingo vadovo ir lyderio bruožai, žr. 2-ą lentelę (išdėstyti nuo 1 iki 10 prioritetine tvarka):

2 lentelė. Svarbiausios darbuotojų nuomone vadovų ir vadovų - lyderių savybės (71. P. 237 – 238)

Vadovų savybės (2001 m.)	Vadovų lyderių savybės (2003 m.)
1. Informacijos šaltinis	1. Efektyviai administruojamas darbas
2. Pasitikėjimas savimi	2. Diplomatškumas
3. Sprendimų priėmimas	3. Įkvėpimas
4. Vientisumo pojūtis	4. Aiškios ateities vizijos turėjimas
5. Aiškios ateities vizijos turėjimas	5. Vientisumo pojūtis
6. Komunikabilumas	6. Orientavimasis į veiklą
7. Efektyviai administruojamas darbas	7. Sprendimų priėmimas
8. Orientavimasis į veiklą	8. Komandos sujungimas (integracija)
9. Orientavimasis į komandinį darbą	9. Orientavimasis į komandinį darbą
10. Intelektualus stimuliavimas	10. Atsidavimas

Remiantis dviejų tyrimų rezultatais, tyrimo autorė (K. Tuulik) prieina išvadą, jog estų vadovai dar neturi savybių, kurių jų pavaldiniai tikisi, nors, kaip ji pabrėžia, lūkesčiai iš esmės

visada didesni už įvertinimus, gautus realioje gyvenimo situacijoje. K. Tuulik mini ir būtinybę ne tik tinkamai užauginti būsimus savo šalies vadovus (išmokslintus ir paruoštus, ko trūksta dabartinei vadovų kartai), bet ir galimybę „importuoti“ vadovus iš kitų šalių taikant „know how“ metodą arba netgi „eksportuoti“ savus vadovus reikalui esant. Mokslininkė pritaria L. Šalčiuvienės bei A. I. Mockaitis (2004) tyrime išreikštai minčiai, jog po kelių metų reikia daryti naujus tyrimus tam, kad įvertinti vystymosi ir vadovavimo kultūros pokyčius. [71].

A. Rimkevičienė ir J. Kleivienė (2005) siekė nustatyti „sėkmingo vadovo paveikslą“ (iš viso buvo įvertinti 23 bruožai). Tyrimo autorės ne tik nustatė, kokios savybės Šiaulių miesto vadovų įvertintos kaip „lemiančios efektyvų vadovavimą“, bet ir palygino lyderiaujančių jų dešimtuką su JAV ir Didžiojoje Britanijoje 2003-aisiais metais atliktais panašiais tyrimais. Jų rezultatų palyginimas parodytas 3-oje lentelėje (išdėstyti nuo 1 iki 10 prioritetine tvarka).

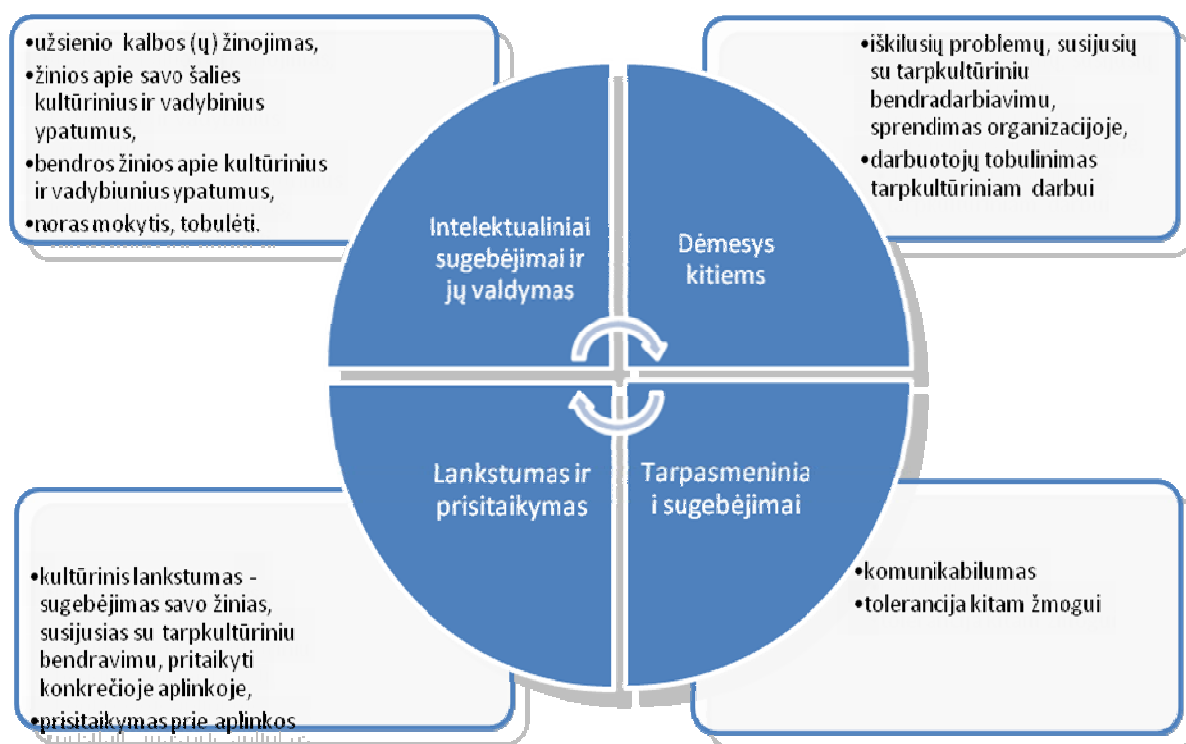
3 lentelė. Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos vadovų nuomone svarbiausios vadovų savybės, lemiančios efektyvų vadovavimą (62. P. 118)

Įmonių vadovams reikalingos savybės (Lietuva, Šiauliai)	Įmonių vadovams reikalingos savybės (JAV)	Įmonių vadovams reikalingos savybės (Didžioji Britanija)
1. Iniciatyvumas 2. Buvimas geru savo srities specialistu 3. Valdingumas, gebėjimas daryti įtaką kitiems 4. Komunikabilumas 5. Atsidavimas darbui („darboholikas“) 6. Strategiškas (gebėjimas numatyti ateitį ir prie jos lanksčiai derintis) 7. Asmens nuolatinis tobulinimasis 8. Buvimas autoritetu (darbuotojų bei kolegų tarpe) 9. Objektyvumas, nešališkumas 10. Lojalumas įmonei	1. Išvystytas mąstymas 2. Sąžiningumas 3. Logiškumas 4. Apsirūpinimas technika 5. Platus akiratis 6. Perspektyvumas 7. Komunikabilumas 8. Susiformavęs charakteris 9. Lyderiavimas 10. Sugebėjimas deleguoti valdžią	1. Sugebėjimas deleguoti valdžią 2. Komunikabilumas 3. Prieinamumas 4. Sugebėjimas išklaudyti 5. Autoritetingumas 6. Kompetentingumas 7. Apsirūpinimas technika 8. Sąžiningumas 9. Tvirtumas 10. Domėjimas žmonėmis

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad Lietuvos vadovai linkę mažiau vertinti tokias savybes kaip: sugebėjimas deleguoti valdžią, apsirūpinimas technika, domėjimasis žmonėmis, lyginant su Didžiosios Britanijos pirmaujančių savybių sąrašu; logiškumą, platų akiratį, sugebėjimą deleguoti valdžią, lyginant su JAV vadovų svarbiausiomis savybėmis. Tyrimo autorių požiūriu, tokius skirtumus gali nulemti kultūriniai šalių ypatumai, verslumo tradicijos, nevienodos verslo sąlygos šalyse. [62].

J. Martinkienės ir J. Makarienės (2005) tyrimo respondentai pažymėjo būdingiausias savo vadovų savybes tokia seka (prioritetine tvarka): 1) savarankiškumas; 2) iniciatyvumas; 3) reiklumas; 4) drąsa ir ryžtingumas; 5) emocinis pastovumas; 6) jautrumas. Anot jų, vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė ir sudėtingumas įtakoja valdymo stilių įvairovę, „kurioje išryškėja tam tikri parametrai arba kriterijai, pagal kuriuos vadovui būdingi bruožai grupuojami ir analizuojami“. Yra atvejų, kai vadovai vienaip elgiasi su aukštesniais vadovais (žiūri į juos „iš apačios į viršų“), kitaip - su savo pavaldiniais/bendradarbiais („iš viršaus į apačią“). Tokio vadovo netaktiškas elgesys menkina jo autoritetą kitų žmonių akyse. Vadovai privalo būti objektyvūs su visais pavaldiniais, elgtis vienodai (netgi su tais, kam yra antipatiški), „būti visiems vienodai reiklūs, kiekvieną vertinti pagal jo darbo rezultatus“. [50. P. 132 ir 134].

N. Petkevičiūtė ir R. Budaitė (2005) sujungė tarpkultūrinės kompetencijos ypatumus į vieną modelį, kuriuo remiantis atliko savo Lietuvos organizacijų vadovų tarpkultūrinės kompetencijos tyrimą (žr. 3 pav.).



3 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos charakteristikos (sudaryta autorės pagal 57. P. 139)

Tyrimo autorės nustatė, jog vadovams bendraujant su kitų kultūrų atstovais, daugiausia sunkumų kelia skirtingas: temperamentas, derybų stilius, vadovų ir pavaldinių suvokimas, laiko planavimas ir valdymas, darbo kultūra ir elgesio taisyklės, sprendimų priėmimo procesas ir stilius. [57].

2006-ais TNS Gallup¹ inicijavo du projektus Lietuvoje:

1. Lietuvos darbuotojų buvo prašoma įvertinti savo tiesioginius vadovus,
2. įmonių vadovų paprašyta įvertinti save kaip vadovus.

Abiejuose tyrimuose respondentų buvo prašoma iš pradžių įvertinti 20 vadovų savybių svarbą, o tada buvo prašoma įvertinti savo vadovus arba patį save (vadovai). Iš tyrimų rezultatų matyti, kad patiems vadovams svarbesnės yra su jų profesine kompetencija susijusios savybės (prioritetine tvarka): geras padalinio veiklos organizavimas, verslo vedimas į sėkmę, aiškus savo lūkesčių išdėstymas, savo pavaldinių vertinimas. Tuo tarpu pavaldiniams svarbios tiek su profesine kompetencija (savo srities išmanymas, verslo vedimas į sėkmę) susijusios savybės, tiek ir vadovų asmenybės bruožai (savo pavaldinių vertinimas, geri bendravimo įgūdžiai). Išryškėjo, jog pavaldiniams yra svarbu, kai: 1) vadovui jo pavaldiniai rūpi ne tik kaip darbuotojai, bet ir kaip žmonės, 2) vadovas yra pasiekiamas įvairiais klausimais, 3) vadovas padeda savo pavaldiniams, jei kyla problemų. Vadovai šiems dalykams didelės reikšmės neteikė.

Tyrimas parodė, kad Lietuvoje darbuotojai savo vadovams kelia aukštesnius reikalavimus, negu vadovai patys sau.

2006 pradžioje Primum Esse² apklausė savo klientus (aukščiausio lygio vadovus) apie vadovų ugdymo poreikius ir prioritetus. Išryškėjo keletas prioritetinių krypčių vadovų veikloje: pažinimo svarba; savo stiprių ir silpnų pusių žinojimas; vidinės pusiausvyros stiprinimas; orientacijos į žmones trūkumas pradedantiems vadovams; darbo – gyvenimo pusiausvyros ir jų suderinamumo paieška; galimybė patiems aktyviai dalyvauti, bandyti, eksperimentuoti. [40].

D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007) atliko tyrimą, kuriuo metu respondentai – vadovai turėjo įvertinti kaip asmeninę, taip ir savo tiesioginių vadovų vadybinę kompetenciją. Tyrime dalyvavo tiek viešojo, tiek verslo sektoriaus atstovai – vadovai. 4-oje lentelėje parodyti aukščiausiai vadovų įvertintos kompetencijų dedamosios verslo sektoriuje (išdėstyti nuo 1 iki 10 prioritetine tvarka):

¹ **TNS Gallup** - įmonė, teikianti analizę bei išvalgas interesų grupių valdymo, naujų produktų diegimo, mažmeninės prekybos, prekės ženklų ir komunikacijos srityse, atliekanti žiniasklaidos tyrimus bei informacijos ir reklamos monitoringo paslaugas. Oficiali svetainė - <http://www.tns-gallup.lt/lt/>.

² **Primum Esse** - viena iš didžiausių patirtį sukaupusių verslo konsultacijų bendrovių Lietuvoje, jau 15 metų teikianti profesionalias personalo konsultavimo paslaugas Lietuvos ir užsienio įmonėms. Jų ekspertinė sritis - žmonės organizacijoje, jų potencialas ir kompetencija. Oficiali svetainė - <http://www.primumesse.lt/>.

4 lentelė. Asmeninių Vadovų ir Tiesioginių Vadovų kompetencijų įvertinimai (10. P. 114)

Asmeninės vadovų vadybinės kompetencijos dedamosios	Tiesioginių vadovų vadybinės kompetencijos dedamosios
1. Žinios (aukštasis universitetinis išsilavinimas) 2. Autoritetas/ Išstvermingumas darbe 3. Gebėjimas mokytis 4. Gebėjimai, susiję su darbu/ Gebėjimas įtikinti 5. Lankstumas / Gebėjimas dirbti komanda 6. Komunikaciniai gebėjimai/ Polinkis į naujoves 7. Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus 8. Gebėjimas spręsti problemą 9. Darbo patirtis 10. Organizaciniai gebėjimai/Gebėjimas priimti sprendimą	1. Darbo patirtis 2. Žinios (aukštasis universitetinis išsilavinimas)/ Gebėjimai, susiję su darbu 3. Atsakomybė 4. Gebėjimas priimti sprendimą 5. Išstvermingumas darbe 6. Gebėjimas priimti sprendimą/ Funkcinių sričių išmanymas 7. Vadovavimo įgūdžiai 8. Komunikaciniai gebėjimai 9. Gebėjimas įtikinti 10. Gebėjimas spręsti problemą

Pažymėtina, jog respondentai tiesioginių vadovų kompetenciją vertina aukščiau negu asmeninę, ypač strateginės ir profesinės kompetencijos grupėse. Vadovavimo ir funkcinės kompetencijų lygis yra aukštas, o profesinės ir strateginės - žemiausias. Stokojama socialinės kompetencijos (ypač gebėjimo motyvuoti), sisteminio mąstymo, asmeninio patrauklumo, kalbų mokėjimo ir darbo patirties užsienyje. Vadovų stiprybėmis pažymėtos žinios (aukštasis išsilavinimas), atsakomybė, išstvermingumas darbe, gebėjimas mokytis, priimti sprendimą. Palyginus su viešuoju sektoriumi, verslo sektoriaus vadovų kompetencijų lygis yra aukštesnis, ypač vertinant gebėjimą numatyti, komunikacinius gebėjimus, iniciatyvą, kūrybiškumą, atsakomybę, užsienio kalbų mokėjimo lygį. [10].

Apibendrinant nagrinėtus magistro darbe tyrimus, galima prieiti išvadą, jog pačių vadovų nuomone vadovavimo efektyvumą lemia ne tik vadovų vadybinės kompetencijos asmeninės savybės ar vadovų darbo stilius, bet ir įgūdžiai, įgyti ugdymo, vadovavimo ir pan. procesų metu. Vadovai aukštesnį prioritetą suteikia asmeninėms savybėms (pvz., komunikabilumas, patikimumas), o vadybinės žinios ir pan. yra jiems mažiau svarbios.

2.2 Empirinis tyrimas, skirtas vadovavimo stiliui, jo orientacijai ir vadovų kompetencijoms Arvato įmonėje nustatyti

2.2.1 Arvato Finance Services įmonės apžvalga

Įmonės veiklos apžvalga. Bertelsmann grupės įmonės pateiktos 4-ame paveiksle.



4 pav. Bertelsmann grupė (78)

Bertelsmann grupė, kaip viena pirmaujančių pasaulyje media tiekėjų, susideda iš RTL Group, Random House, Gruner + Jahr, Sony BMG, Arvato AG and Direct Group įmonių (žr. 4 pav.). Arvato AG turi 270 filialų visame pasaulyje, tarp kurių - keturi korporatyviniai padaliniai: **Arvato Finance Services** (buvusi Arvato Services iki 2009 m.), Arvato print, Arvato digital services and Arvato systems, kurie buvo įkurti 1996 metais su 480 darbuotojų. Arvato palaiko ryšius ir bendradarbiauja su daugeliu savo filialų visame pasaulyje: Azijoje - 11 buveinių 6-se šalyse, Europoje - 81 buveinė 18-oje šalyse, Australijoje - 2 buveinės, Afrikoje - 3 buveinės 2-se šalyse, Š. Amerikoje - 10 buveinių 2-se šalyse, P. Amerikoje - 6 buveinės 4-se šalyse, iš jų finansų srityje dirba tik 1-as padalinys JAV, 1-as – Didžiojoje Britanijoje, 1-as – Airijoje ir 1-as – Kinijoje. (žr. 20-ą priedą).

Įmonės misija. „Mūsų verslo filosofija yra nukreipta į mūsų klientų poreikius, mes matuojame mūsų sėkmę mūsų klientų sėkme. Mūsų tikslai pasiekiami su patirtimi, moderniomis technologijomis, kūrybiškumu, entuziazmu ir įsipareigojimu kokybei ir naujovėms“. [83].

Įmonės veiklos kryptys. Įmonė yra viena lyderiaujančių tarp pasaulio sudėtingų atsiskaitymo sprendimų paslaugų tiekėjų. Arvato teikia savo paslaugas kaip vidutinio dydžio įmonėms, taip ir daugianacionalinėms korporacijoms: rizikos vadyba, atsiskaitymas ir įkainojimas, debitorinis ir kreditorinis valdymas, finansinių atsiskaitymų/ mokėjimų apdorojimas ir valdymas, klientų aptarnavimo skyrius.

Įmonės personalas ir organizacinė struktūra. Visuose Arvato AG padaliniuose dirba apie 45 000 žmonių visame pasaulyje. Šiuo metu nagrinėjamoje Arvato Finance Services

įmonėje dirba 114 darbuotojų ir 18 įvairių grandžių vadovų (10 vyrų ir 8 moteris). Įmonės organizacinė struktūra pateikta 21-ame priede.

Arvato generalinis direktorius (Didžiosios Karalystės/ Airijos padaliniai) – Matthiasas Mierischas (Matthias Mierisch), direktorė (Airijos padalinys) - Andrea Kaminski. Arvato įmonės vadovybė vertina pavaldinių orientaciją į kliento poreikius, darbo kokybę, atsakomybę, lankstumą, naujas idėjas, kūrybingumą planavime, discipliną vykdyme. Įmonės vertybės – bendravimas, bendradarbiavimas, socialinė atsakomybė, partnerystė. [79].

2.2.2 Empirinio tyrimo eiga

Tyrimo problematika. Tyrimas turėtų padėti atsakyti į tokius probleminius klausimus: Kaip pasireiškia vadovavimo stiliaus efektyvumas Arvato įmonėje (koks jis, jo bruožai, svarbiausi požymiai, kas jį lemia)? Kaip apibūdinti esamus Arvato įmonės vadovus ir kokias kompetencijas jiems reikėtų ugdyti? Ką turėtų daryti Arvato įmonės vadovai, kad jų darbo stilius teigiamai veiktų jų pavaldinių bei pačios įmonės darbo rezultatus?

Tyrimo objektas - vadovavimo stilius ir vadovų kompetencija Arvato įmonėje.

Tyrimo tikslas - nustatyti vadovavimo stiliaus bruožus, jo orientacija ir vadovų kompetencija, lemiančias vadovavimo efektyvumą Arvato įmonėje.

Tyrimo uždaviniai

1. Nustatyti vyraujanti(-čius) vadovavimo stilių(-ius) Arvato įmonėje, jo (jų) orientacijas ir ypatumus.
2. Identifikuoti vadovų kompetencijas, kuriuos labiausiai/mažiausiai vertina pavaldiniai Arvato įmonėje.
3. Išsiaiškinti, ko trūksta Arvato vadovams, kad jų vadovavimas būtų efektyvesnis.
4. Apibendrinti gautus rezultatus, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo hipotezės.

H1: Spėjama, jog vadovavimo stilius Arvato įmonėje nukreiptas į užduotis, o ne į žmones. H2: Tikėtina, jog vadovų vadovavimo kompetencija yra aukštesnė nei tarpkultūrinė.

Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas

Literatūros analizė pateikta I-ame magistro darbo skyriuje įtakojo *kiekybinio tyrimo metodo* pasirinkimą atliktą dviem kryptimis:

- 1 metodika – *Vadovo elgesio orientacijos testas*, skirtas Arvato įmonės vadovams ir sudarytas pagal T. Santalainen ir kt. (1993). Jis sudarytas iš 35 teiginių-klausimų, kurių tikslas – analizuojant Arvato įmonės vadovų elgesį įvairiose vadybinėse situacijose nustatyti dominuojantį įmonėje vadovavimo stilių bei jų suderinamumą. Testas papildytas dviem tyrimo autorės sukurtais klausimais - apie nagrinėjamo vadovo lytį bei užimamą poziciją vadovavimo grandinėje. Situacinio modelio testas buvo pasirinktas todėl, kad pats vadovavimas pasižymi situaciniu charakteriu: jo efektyvumas priklauso nuo pačios situacijos (kas efektyvu vienoje, nebus efektyvu kitoje situacijoje).
- 2 metodika – *Vadovų darbo stiliaus ir kompetencijos lygio įvertinimo anketa*, skirta Arvato įmonės darbuotojams ir sudaryta magistro darbo autorės remiantis 1-oje metodikoje nurodytu testu. Ji sudaryta iš 28 klausimų, kurių tikslas - išsiaiškinti pavaldinių nuomones apie jų vadovų darbą ir jų kompetentingumą bei nustatyti veiksnius, kurie įtakoja Arvato įmonės vadovavimo stilių.

Anketos klausimai sudaro 5 grupes:

1-a grupė - sudaryta panaudojus teiginių-atsakymų iš vadovams skirtos anketos atitikmenį (2-11, 17, 25-26 klausimai);

2-a grupė - moralinių normų ir darbuotojų gerbūvio darbe puoselėjimas (12-16 klausimai);

3-a grupė - vadovo kompetencijų įvertinimas pagal R. P. Tett ir kt. (2000) sukurtą modelį (apibendrintos daugiau kaip 53 kompetencijos, sujungtos į 9 blokus; pagal N. Petkevičiūtę, E. Kaminskytę (2003); 19-24 klausimai);

4-a grupė - vadovų lankstumas ir jų vadovavimo stiliaus efektyvumas (18, 27-28 klausimai);

5-a grupė - bendrojo pobūdžio klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir jų vadovo lytį (1-as ir „Bendrieji klausimai“ anketos gale).

Tiriamieji. Arvato įmonės vadovai ir jų pavaldiniai, kurie savanoriškai atsakinėja į anketų klausimus (iš viso atsakė: 16 vadovų ir 102 pavaldiniai).

Tyrimo etapai

- Anketų siuntimas respondentams. Arvato įmonė yra užsienio įmonė, todėl dvi anketos buvo išverstos į anglų kalbą ir automatizuotos tam, kad palengvinti respondentų darbą ir

padidinti atsakymų kokybę. Nuoroda su anketomis buvo siunčiama elektroniniu paštu tiesiogiai visiems Arvato įmonės vadovams ir pavaldiniams (atskirai). Viso tyrimo metu buvo laikomasi anonimiškumo principo.

- Anketinių duomenų analizė. Analizuojami atsakymų į anketų klausimus rezultatai, padaryta lyginamoji analizė.

Pastabos. Tyrimo projektavimo metu nebuvo susidurta su jokiais problemomis ar sunkumais. Verta pateikti keletą pastabų, kurios kelia tam tikrą susirūpinimą ir, tikėtina, nebus įvertintos kaip destruktivos įvertinant tyrimo metu gautus duomenis ir pateiktas išvadas:

1. Kadangi trūko duomenų apie tyrimus, atliktus Jungtinėje Karalystėje arba Airijoje (arba Vokietijoje, kadangi nagrinėjama įmonė yra vokiško kapitalo), šiame tyrime buvo apsiribota kitose šalyse atliktais tyrimais. Jie leido pasirinkti geresnę teorinę bazę nagrinėjamai hipotezėms patikrinti. Amerikiečių autorių tyrimai, minimi šiame darbe (F. Luthans, M. Tixier, A. W. Lau ir C. M. Pavett), gali parodyti mums realią situaciją vadovavimo aspektu, nes Arvato įmonė reguliuojama pagal JAV įstatymus ir nuostatas.
2. Turint omenyje darbo krūvį ir reikalavimus atitinkamam darbo našumo lygiui palaikyti Arvato įmonėje, respondentai galėjo pildyti elektronines anketas skubėdami, būti neatidūs ar pavargę. Spėjama, jog ne visi atsakymai į anketų klausimus parodo tikrąją respondentų nuomonę. Respondentai bijo jų nuomonių (t.y. anketų rezultatų) viešojo paskelbimo (neanonimiškumo), todėl įmanoma, jog ne į visus klausimus buvo atsakyta sąžiningai ir atvirai.

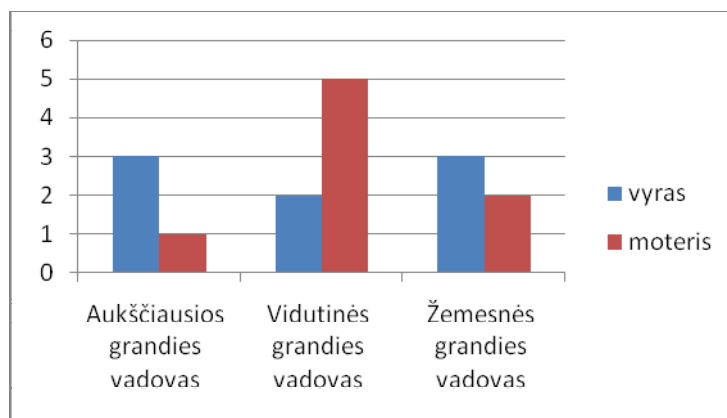
Duomenų apdorojimo būdai. Anketų statistinė duomenų analizė buvo atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus, EXCEL bei SPSS programų paketų galimybes, kurias papildė grafinė analizė.

Anketų grįžtamumas. Tyrimo metu buvo išsiųsta 18 vadovams skirtų ir 114 darbuotojams skirtų anketų (t.y. visiems organizacijos darbuotojams). Atsakymai gauti iš 16 vadovų (jų grįžtamumas lygus 88.9 proc.) ir 102 darbuotojų (jų grįžtamumas lygus 89.5 proc.).

Rezultatai. Visi pagrindiniai bei šalutiniai tyrimo rezultatai pateikti jo eigoje bei išvadoms ir pasiūlymams skirtame skyriuje.

2.2.3 Statistinė anketinių duomenų analizė: vadovams skirtos anketos rezultatų analizė

Vadovo elgesio orientacijos testas pateiktas 22-ame priede (22A - anglų ir 22B - lietuvių kalbomis). Į 16-ą gražintų anketų atsakė 8-ios įmonės vadovės ir 8-i vadovai (žr. 5 pav.)



4 pav. Vadovų – respondentų pasiskirstymas

(sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

Testo rezultatų apdorojimas buvo vykdomas pagal instrukciją pateiktą 2-ame testo lape (anketos variantas lietuvių kalba, pateiktas 22-ame B priede).

Pažymėtina, jog vadovų atsakymai/jų elgsena labai priklauso nuo nagrinėjamos situacijos. Pvz., anketoje buvo daug klausimų, kurių pagrindinė idėja ta pati (pvz., klausimuose 3, 10, 15, 19, 24, 32 buvo nagrinėjamas darbuotojų gebėjimas dirbti savarankiškai; 20, 30, 34 – darbuotojų dalyvavimas įmonės valdyme; 22, 25 – užduočių delegavimas; 5, 28 – darbuotojų kritiškas mąstymas, 7, 13, 18 – vadovas kaip grupės atstovas ir pan.). Tokių atsakymų variantų pavyzdžiai parodyti 23-ame priede. Pastebima tendencija, jog jeigu teiginys nukreiptas į veiksmus, kuriuos reikia atlikti pačiam vadovui, tai teiginių įvertinimai/ vadovų elgesio pasirinkimas grupėse panašių teiginių - klausimų skiriasi priklausomai nuo nagrinėjamos situacijos (pvz., 11-oje lentelėje 23-ame priede); jei teiginys apibūdina situaciją, kur veiksmų atlikimas skirtas darbuotojams, tai jo įvertinimas/vadovo elgesio pasirinkimas grupėje panašių teiginių - klausimų yra beveik toks pats (pvz., 10-a lentelė 23-ame priede). Atsižvelgus į tokių vadovų elgesį, galima priskirti Arvato įmonės vadovų darbo stilių ir prie P. Hersey and R. Blanchard pasiūlyto situacinio modelio, nes vadovai prieš pasirenkant vieną ar kitą elgesį skirtingose situacijose nagrinėja ir savo pavaldinių pasirengimo lygį.

Bendras anketos duomenų pasiskirstymas parodytas 24-ame priede. Kaip matyti iš šios lentelės, statistiniai duomenys nerodo didelių svyravimų arba vieno iš minėtų stilių dominavimo, todėl galima teigti, jog vadovavimo stilių pasiskirstymas Arvato įmonėje nepriklauso nuo tokių veiksmų kaip vadovų užimama padėtis vadovavimo grandinėje ar jų lytis.

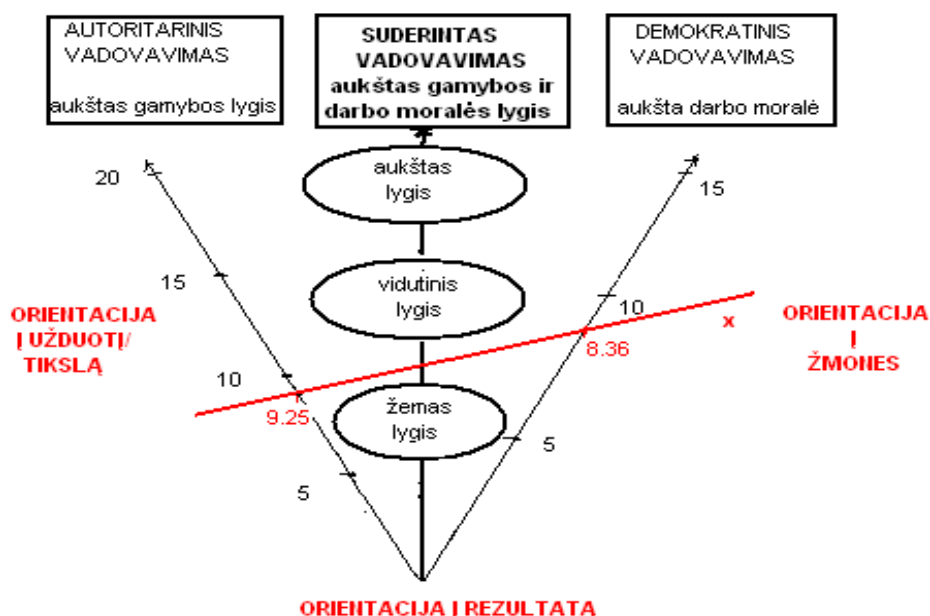
Tyrime dalyvavo kaip įmonės vadovai, taip ir vadovės, kurių atsakymai parodo, jog dauguma respondentų - vyrų - autokratinio stiliaus atstovai, o respondenčių - moterų vadovavimo stilius yra kaip autoritarinis, taip ir demokratinis:

- **tarp vyrų:** 50 proc. apklaustųjų vyrų darbo stilius – autokratinis, 37.5 proc. stilius - lygiai pasiskirstęs, 12.5 proc. - demokratinis;
- **tarp moterų:** 37.5 proc. apklaustųjų moterų darbo stilius – autokratinis, 25 proc. stilius - lygiai pasiskirstęs, 37.5 proc. - demokratinis. Kitais žodžiais, autokratinio ir demokratinio stilių pasiskirstymas tarp moterų yra tolygus.

Jei palyginti moterų ir vyrų darbo stilių orientacijas, tai pasirodo, jog:

1. vyrai labiau orientuoti į tikslą negu moterys (atitinkamai 9.75 ir 8.75 iš max 20),
2. moterys labiau orientuotos į žmones negu vyrai (atitinkamai 8.63 ir 8.13 iš max 15),

vadinasi, mintis, jog vyrai yra labiau linkę į autokratinį stilių (orientacija į tikslus), o moterys labiau vertina socialinius santykius (orientacija į žmones), pateikta teorinėje darbo dalyje, pasitvirtino. Demokratinio ir autoritarinio stilių visų vadovų stilių vidurkių suderinamumas parodytas 6-ame paveiksle.



6 pav. Vadovavimo stilių suderinamumas Arvato įmonėje

(sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

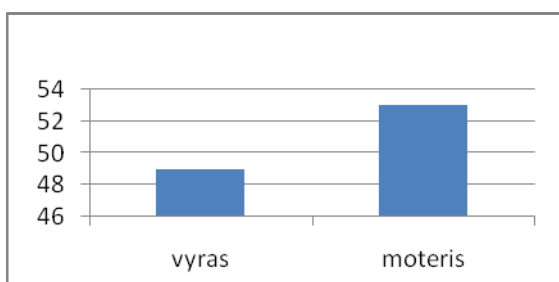
Tiesė X parodo (žr. 6 pav.) vadovavimo stilių suderinamumą Arvato įmonėje:

- Arvato vadovų darbo stiliaus orientaciją į rezultatą yra žemiau už vidutinę skalę,
- vadovų orientacija į užduotį/tikslą yra maždaug vidutinio lygio (9.25 iš max 20),
- vadovų orientacija į žmones yra irgi maždaug vidutinio lygio (8.36 iš max 15),

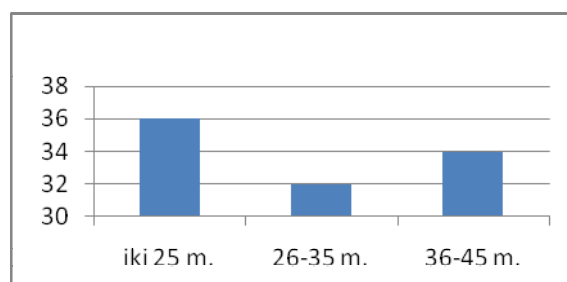
todėl šiame tyrimo lygmenyje yra sunku išskirti vieną ar kitą lyderiaujančią vadovų darbo stilių ir jo bruožus. Atkreipkime dėmesį į anketos, skirtos Arvato darbuotojams, tyrimo rezultatus (pateikti poskyryje 2.2.4).

2.2.4 Statistinė anketinių duomenų analizė: darbuotojams skirtos anketos rezultatų analizė

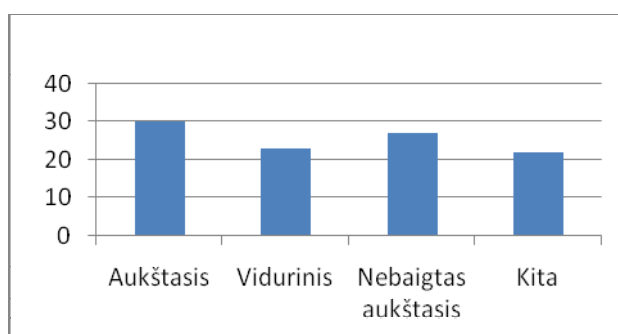
Sociodemografiniai duomenys. Darbuotojams skirta anketa pateikta 25-ame priede (25A priede – anglų, 25B - lietuvių kalba). Tyrimas parodo, jog daugiausia į anketas atsakė maždaug vienodai vyrų (49 žm.) ir moterų (53 žm.) (žr. 7 pav.). Pasiskirstymas pagal amžių (žr. 8 pav.) rodo trijų beveik vienodų (pagal skaičių) amžių grupių susidarymą (36 žm./32 žm./34 žm.). 9-as paveikslas duoda galimybę gauti vertingus atsakymus iš daugumos apklaustų respondentų, turinčių aukštąjį (30 žm.) ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą (27 žm.), susijusių su teoriniu vadybos ir vadovavimo sričių žinojimu.



7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį



8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių



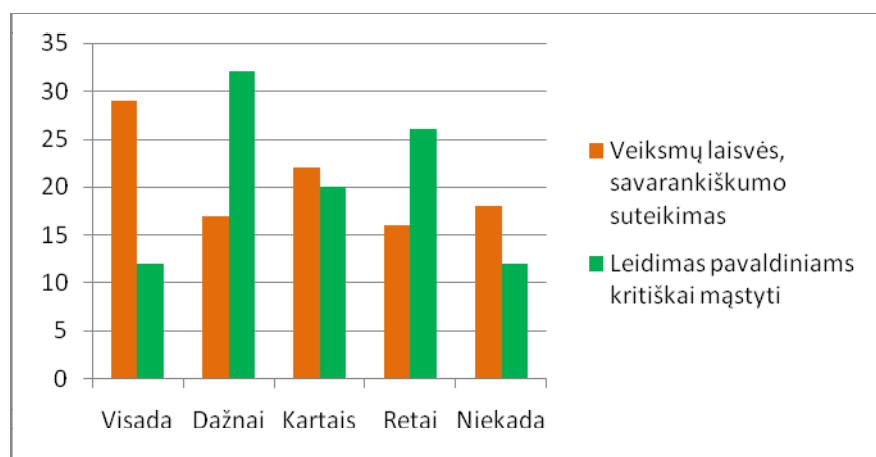
9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

(sudaryti darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

49 proc. apibūdintų respondentais vadovų buvo moterys, o 51 proc. – vyrai, vadinasi, vadovų pasiskirstymas pagal lytį yra beveik vienodas.

Vadovavimo stilių pasiskirstymas. Darbo autorė apskaičiavo, kokie vadovams skirtos testo atsakymai parodo demokratinio, o kokie – autoritarinio stiliaus pasirinkimą. Turint omenyje, jog daugelis klausimų/jų atsakymų iš darbuotojams skirtos anketos (klausimai 2-11, 17, 25, 26) atitinka vadovams skirtos testo klausimus - teiginius, todėl buvo apskaičiuota, kiek vidutiniškai darbuotojų savo atsakymai nurodė vyraujančią savo vadovų darbo stilių. Kaip rodo tyrimo rezultatai, stilių pasiskirstymas yra beveik vienodas - autoritarinis stilius (orientaciją į tikslą/ užduotį) – 36 žm., demokratinis stilius (orientacija į žmones) – 43 žm. (žr. 26-ą priedą).

Klausimas 4 („Ar vadovas sėkmingai perduoda atsakomybę ir užduotis pavaldiniams?“) parodo Arvato vadovų užduočių delegavimo vertinimą darbuotojais ir atitinka vadovams skirtos anketos 22-ą teiginį, kur atsakymas „ne, perduoda ir tuos įgaliojimus, kuriuos galėtų palikti sau“ – yra orientacijos į žmones požymis (pasirinko 19 žm.). Jei palyginti vadovams skirtos anketos 25-ą teiginį („Duodu (duočiau) grupės nariams tam tikras užduotis“), tai atsakymas „dažnai“ (18 žm.) ir „visada“ (21) – orientacijos į užduotį nuokrypis. Vadinasi, delegavimo klausimo atžvilgiu, Arvato vadovai yra labiau autokratai negu demokratai, jie gali perduoti ir perduoda užduotis pavaldiniams.



10 pav. Veiksmų laisvės suteikimas pavaldiniams ir leidimas jiems kritiškai mąstyti (sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

3-as klausimo („Ar vadovas duoda Jums galimybę dirbti savarankiškai (veiksmų laisvė)?“, žr. 10 pav.) „visada“ (29 žm.) ir „dažnai“ (17 žm.) variantai parodo orientacijos į žmones vadovo bruožą (atitinka 3,10,15, 19, 24, 32 klausimus iš vadovams skirtos anketos). Klausimo atsakymai parodo, jog Arvato vadovai yra labiau demokratai negu autokratai, nors pateiktų įvertinimų skirtumas yra nedidelis. 5-as klausimas („Ar Jūsų vadovas leidžia

pavaldiniams naudotis jų sugebėjimu kritiškai mąstyti?“, žr. 10 pav.) sutampa su 5-u ir 28-u vadovams skirtos anketos teiginiais, kur vadovai atitinkamai vertino savo gebėjimus leisti pavaldiniais kritiškai mąstyti ir tikėti jų gebėjimu daryti tai. Atsakymai „visada“ (12 žm.) ir „dažnai“ (32 žm.) parodo vadovų orientaciją į žmones. Palyginus tai su kitais šio klausimo atsakymų variantais („kartais“ – 20 žm., „retai“ – 26 žm., „niekada“ – 12 žm.), pastebima, jog ir vėl negalima Arvato vadovų priskirti arba vien prie autokratų, arba prie demokratų, nors polinkis yra į demokratų pusę. 6-o klausimo („Ar vadovas toleruoja savo pavaldinių neryžtingumą ir atidėliojimus?“, atitinka 12-ą vadovams skirtos anketos klausimą) atsakymai „retai“ (20 žm.) ir „niekada“ (22 žm.) nurodo į vadovų orientaciją į užduotis. Jų ir atsakymų „visada“ (16 žm.), „dažnai“ (22 žm.) ir „retai“ (22 žm.) pasiskirstymas patvirtina, jog Arvato dar neapsisprendė dėl savo elgesio šios situacijos atžvilgiu, t.y. dominuoja abiejų stilių bruožai.

Kompetencijų grupių pasiskirstymas. Anketos 19 - 23 klausimais bandoma nagrinėti, kaip nevadovaujantys darbuotojai suvokia ir vertina savo vadovų kompetencijas pagal išvardytas teorinėje dalyje kompetencijų grupes: strateginę, funkcinę, profesinę, socialinę, vadovavimo.

Strateginė kompetencija. Kaip matyti iš 11-o paveikslo rezultatų strateginės kompetencijos dalys įvertintos beveik vienodai, nors lyderiauja **sisteminis mąstymas** su vidurkiu 3,31 ir **globalus mąstymas** su vidurkiu 3.04 (čia ir profesinės, funkcinės kompetencijų įvertinimuose - max 5 balai). Šios dvi sudedamosios yra strateginio mąstymo dalys, o žmonės pasižymintys jomis gali aiškiai apibrėžti tikslus, laikosi moralinių etinių normų ir pan. [87].

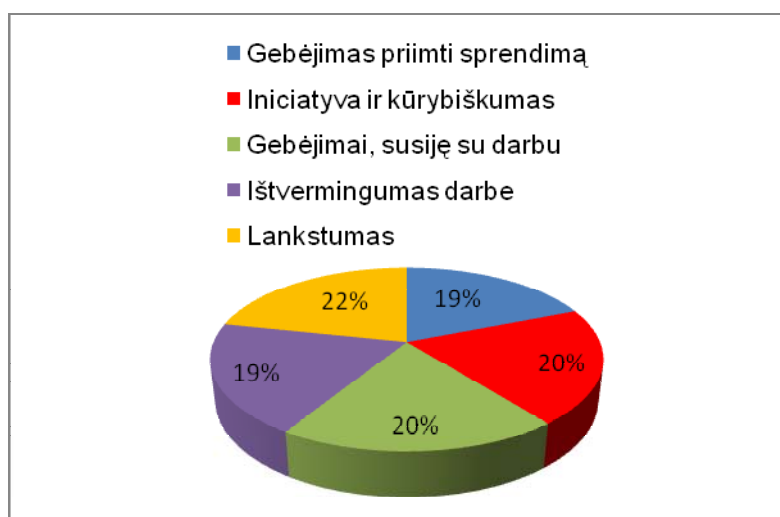


11 pav. Vadovų strateginės kompetencijos įvertinimas Arvato įmonėje
(sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

Anketos 16-as klausimas „Ar vadovas prisideda prie personalo moralinių normų puoselėjimo?“ parodo, jog respondentų balsai pasiskirstę beveik vienodai tarp „taip“ ir „ne“ –

48 proc. jų pasisako už „visada“ (25 proc.) ir „dažnai“ (23 proc.), o 52 proc. – už „kartais“ (15 proc.), „retai“ (16 proc.) ir „niekada“ (21 proc.), t.y. darbuotojai teigiamai vertina šių vadovų elgesį. Norint sėkmingai dirbti tarpkultūrinėje aplinkoje reikia nepamiršti, jog vienos šalies atstovų gyvenimo ir veikimo būdas negali būti vertinami pagal kitos šalies kultūrinius ir darbo kriterijus, todėl remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu tarpkultūrinės kompetencijos modeliu, galima teigti, jog svarbiausia jos (šios kompetencijos) charakteristika – **gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus**, t.y. žinios apie įvairių šalių kultūrinį ir vadybinį skirtumą, nes būtent tai užtikrina tarpkultūrinį bendradarbiavimą. Dar G. Hofsted (1980) minėjo, jog 50 proc. skirtumų pavaldinių elgsenoje ir nuomonėse yra skirtingų jų kultūrų priežastis, todėl ypatingai svarbu, ar vadovai turi reikiamų žinių šioje srityje ir kam teikia pirmenybę. Respondentai šią vadovų kompetenciją įvertino vidutiniškai (2.97). Tokio žemo įvertinimo priežastimis gali būti skirtingas vadovų ir pavaldinių temperamentas, kalbos problemos, darbo kultūra, elgesio taisyklės ir pan. **Gebėjimas numatyti** (2.9) įvertintas blogai, o tai reiškia, jog darbuotojai neigiamai vertina jų vadovų gebėjimą numatyti veiklos kryptis, kuriomis reikia sekti; etapus, kuriuos reikia pereiti; metodus, kuriuos reikia pritaikyti; numatyti savo įmonės vystymo kryptis. Svarbu ir tai, jog tik žinodamas galutinį tikslą, vadovas gali tiksliai numatyti, ką būtina atlikti. Mažiausiu balu (2.77) įvertintas įmonės vadovų **gebėjimas spręsti problemas** (2.77) neturėtų didelių abejonių, nes šį pasirinkimą nulemia darbo specifika Arvato įmonėje – vadovai tiesiogiai nesusiję su klientų aptarnavimo problemų sprendimais, o problemos komandų viduje dažniausiai sprendžiamos uždaruose „akis į akį“ susirinkimuose.

Funkcinė kompetencija. Šios kompetencijos rezultatai atsispindi 12-ame paveiksle.



12 pav. Vadovų funkcinės kompetencijos įvertinimas Arvato įmonėje
(sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

Pasak B. Leonienės (2008), lankstumas tampa vienu iš pagrindinių įmonės siekiu, jei vadovaujamosi taisyklėmis ar instrukcijomis, kurios griežtai reglamentuoja, kontroliuoja ar rekomenduoja naudoti sankcijas. [45]. Arvato vadovų **lankstumas** (3.25, max 5), t.y., pvz., vadovų nuostatos kitataučių atžvilgiu ir kiek žmogus mėgsta svetimus žmones ir įvairovę, yra geriausiai darbuotojų įvertintas. Tokį įvertinimą patvirtina ir atsakymai į 18-ą klausimą („Ar vadovas yra lankstus pavaldinių atžvilgiu?“), kur 28 proc. respondentų atsakė „visada“, o 30 proc. - „dažnai“. **Iniciatyvumas ir kūrybiškumas** (3.04) susietas su *polinkiu į naujoves*, kuris bus aprašytas vėliau šiame tyrime (*socialinės kompetencijos skyrelyje*). Pasak L. Šalčiuvienės ir A. I. Mockaitis (2004), kai žmogus rodo iniciatyvą, jis/ji rodo ketinimą prisiimti didesnę atsakomybę už savo veiksmus bei troškimą veikti. [53. P.157].

Vadovų **gebėjimai, susieti su darbu** įvertinti vidutiniškai (2.93). Vienas iš jų, gali būti tikslo siekimas, t.y. nuoseklumas, kryptingumas, ryžtingumas siekiant įmonės tikslų. Šiuo aspektu lyginant ir toliau šis įvertinimas dar parodo, jog vadovai nelabai moka nustatyti ne tik pagrįstus, bet ir darbuotojus motyvuojančius tikslus, o tai jau prieštarauja *gebėjimo motyvuoti* charakteristikos įvertinimui, apibūdintam socialinės kompetencijos skyrelyje.

Ištvermingumas darbe (2.92) iš dalies siejamas su vadovų emociniu atsparumu, t.y. gebėjimu atlaikyti spaudimą ir išlikti pozityviems. Tai protinis ir fizinis sugebėjimas dirbti įvairiose situacijose. Vadovas turi aiškiai parodyti pavaldiniams, kad sugeba susitvarkyti su bet kokiomis kliūtimis. [80]. Sėkmingai dirbantys vadovai moka įveikti stresines situacijas, išspręsti konfliktus, išlaikyti humoro jausmą ir nepasimesti, susidūrus su kliūtimis. [10]. Kaip matyti iš darbuotojų įvertinimo (2.92), įmonės vadovai yra labai ištvermingi. Prastas **gebėjimo priimti sprendimą** įvertinimas (2.85) gali liudyti apie vadovų nemokėjimą identifikuoti problemas, laiku priimti sprendimus ar priimti juos sudėtingomis sąlygomis, numatyti jų alternatyvas, pateikti argumentuotas pastabas, kontroliuoti konkrečių procesų veikimą (pvz., projektų įgyvendinimą) ir pan.

Profesinė kompetencija. Analizuodami 13-ą paveikslą, matome, jog geriausiai darbuotojai įvertino savo vadovų **funkcinių sričių išmanymą** (3.16). Toks įvertinimas yra akivaizdus - šią vadovų kompetenciją darbuotojai realiai stebi/vertina kiekvieną savo darbo dieną.

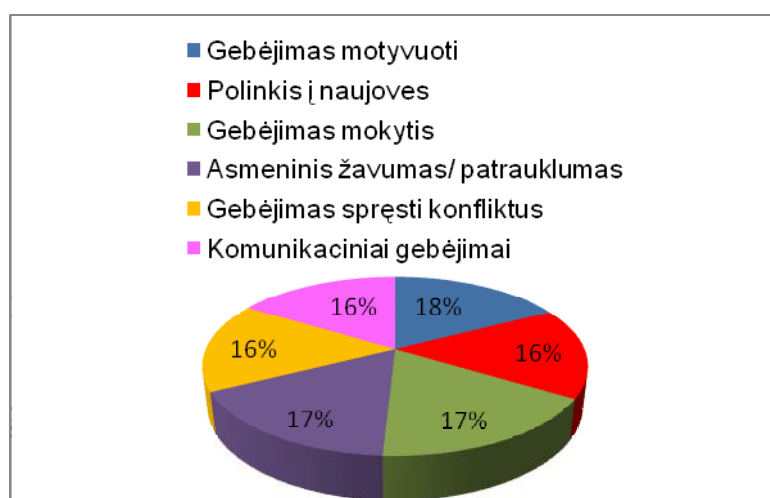
Kadangi Arvato įmonė yra daugianacionalinė (multikultūrinė), jos vadovai yra irgi iš skirtingų Europos Sąjungos šalių, todėl **darbo užsienyje patirties** ir **darbo patirties** profesinės kompetencijos sudedamųjų aukšti įvertinimai (atitinkamai – 3.04 ir 3.06) nekelia daug neaiškumų.



13 pav. Vadovų profesinės kompetencijos įvertinimas Arvato įmonėje
(sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

Verta papildyti, jog likusios profesinės kompetencijos dalys – **užsienio kalbų mokėjimas** (2.85) ir **žinios** (aukštasis universitetinis išsilavinimas, 2.89) gali būti įvertintos kiek prasčiau dėl informacijos stokos. Verslo kalba Arvato įmonėje – anglų ir daugelis vadovų nešneka jokia kita kalba darbo metu, o klausimai apie vadovų įgytą išsilavinimą yra nediskutuotini. Iš kitos pusės, sunku nesutikti su N. Petkevičiūtės ir R. Budaitės nuomone (2005), jog kasdien bendraujant su kitos šalies atstovais (nors ir anglų kalba) vadovų užsienio kalbos mokėjimo įvertinimas turėtų būti aukštesnis, jei norima užtikrinti efektyvų komunikavimą su darbuotojais ir vienu vadovų su kitais.

Socialinė kompetencija. Šios vadovų kompetencijos įvertinimai pateikti 14-ame paveiksle.



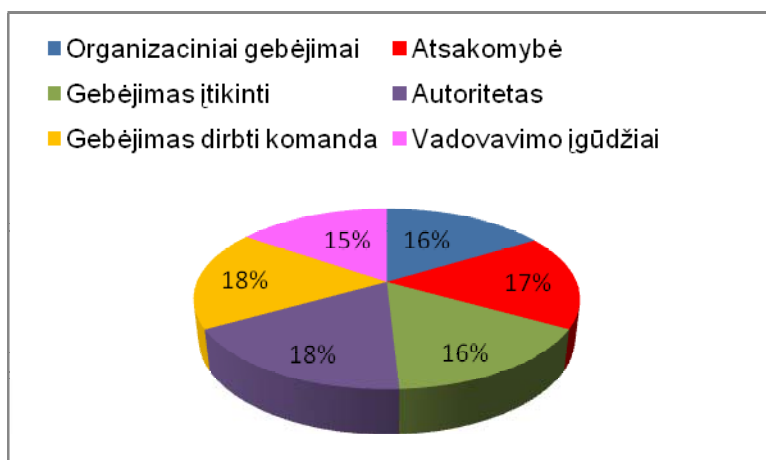
14 pav. Vadovų socialinės kompetencijos įvertinimas Arvato įmonėje
(sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

Pirmiausiai vertinama socialinės kompetencijos charakteristika – **gebėjimas motyvuoti** (3.64, čia ir vadovavimo kompetencijoje – max 6 balai). Patvirtindami šį įvertinimą, atkreipkime dėmesį į 17-ą anketos klausimą („Ar vadovui rūpi darbuotojų skatinimo darbe klausimai?“), kur 36 proc. darbuotojų atsakė „visada“, o 28 proc. – „dažnai“. Tiesa tai, jog motyvuoti darbuotojus yra poreikis, nes tik suinteresuotas, sudomintas darbuotojas gali dirbti našiai, o reikiamas sprendimas bus efektyviai įvykdytas. Prie šio vadovų gebėjimo galima priskirti ir 13-o klausimo rezultatus („Ar vadovas rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu/mokymais/kvalifikacijos kėlimu?“), kur „visada“ atsakė 26 žm., „dažnai“ – 16 žm., „kartais“ – 25 žm. Neigiamai („kartais“, „niekada“) pasisakė 35 žm. Vadinasi, respondentai gana teigiamai vertina šią jų vadovų savybę bet ją reikia tobulinti. 14-as anketos klausimas („Ar Jūsų vadovas rūpinasi būtinų savo pavaldiniams darbo sąlygų gerbūviu?“) parodo, jog respondentai nėra nepatenkinti vadovų elgesiu, kai jiems reikia rūpintis pavaldinių darbo sąlygų gerinimu ir pan. („kartais“ – 20 žm., „retai“ – 23 žm., „niekada“ – 26 žm.), tik trečdalis apklaustųjų atsakė „visada“ (20 žm.) ir „dažnai“ (13 žm.). Toks įvertinimas gali būti susietas su Arvato politika, jog, pvz., sugedus programiniai įrangai ar pan., darbuotojams patiems reikia kreiptis į pagalbos linijų techninius darbuotojus arba perduoti prašymus savo vadovams dėl įrangos patikros ir su gedimais susijusių įrenginių keitimo, sistemų atnaujinimo.

Aukštas **gebėjimo mokytis ir tobulėti** (3.62) įvertinimas užtikrina vadovų socialinės kompetencijos ugdymo efektyvumą, nes nuo vadovų noro įgyti naujų žinių, įgūdžių ir pan. labai priklauso kiekvienos mokymo ir tobulėjimo programos efektyvumas. Rezultatai įrodo, jog darbuotojų manymu vadovai pritaiko savo žinias praktikoje, tobulina savo profesines ir asmenines savybes ir sugebėjimus, o sugebėjimas mokytis greičiau negu konkurentai yra vienas iš svarbiausių pranašumų. Patrauklus įvaizdis ir žavumas – viena iš *autokratinio stiliaus* savybių, kuri gali nulemti pavaldinių norą sekti juo, mokėjimas įteikti savo idėjas daugeliui žmonių ir pan. Nelabai aukštas vadovų **asmeninio žavumo ir patrauklumo** įvertinimas (3.51) parodo, jog jie skiria nepakankamai dėmesio savo kiek protiniams, tiek ir fiziniams gebėjimams lavinti. Prasčiausiai yra įvertinti tokios socialinės kompetencijos dalys: polinkis į naujoves, komunikaciniai gebėjimai, gebėjimas spręsti konfliktus. **Polinkis į naujoves** (3.42) parodo vadovo gebėjimą įgyvendinti pokyčius, priimti atsakomybę už įvykdymą, palaiko naujas iniciatyvas, suvokia naujovių poreikį, yra išvalgus ir kūrybiškas, eksperimentuoja, taiko naujus veiklos metodus ir pan., kurių Arvato vadovams trūksta (įvertinimas yra vidutinis šioje kompetencijoje), o šios savybės yra *demokratinio stiliaus* bruožai. 7-as anketos klausimas („Ar Jūsų vadovas diegia naujoves/ vertina pokyčius?“), kuris atitinka 4-ą ir 26-ą vadovams skirtos anketos klausimus) parodo Arvato vadovų požiūrį į naujoves. Įdomu, jog 20 žm. pasirinko

atsakymą „Niekada, palaiko vienodus veiklos būdus“, o tai yra autokratinio stiliaus požymis; „visada“ pasirinko 14 žm., „dažnai“ – 20 žm. – tai nurodo į demokratinį stilių. Kiti 48 respondentai pasirinko arba „kartais“, arba „retai“ (atitinkamai 25 žm. ir 23 žm.). Įvertinimų pasiskirstymas yra vidutinis vadovavimo stilių atžvilgiu, bet šiame klausime daugiau įtakos turi demokratiniai vadovų bruožai. **Komunikaciniai gebėjimai** (3.41) - vieni blogiausiai įvertintų socialinėje kompetencijoje. Be to, anketos 15-as klausimas („Ar Jūsų vadovas puoselėja bendravimą komandoje?“) gavo vidutinius įvertinimus – 17 proc. respondentų pasisakė už „visada“, 22 proc. - „dažnai“, 26 proc. - „kartais“, 17 proc. - „retai“, 20 proc. - „niekada“. Komunikacinių gebėjimų žemas įvertinimas parodo, jog šiuo klausimu vadovams stokojama gebėjimų greitai užmegzti ir palaikyti kontaktus su žmonėmis, priimti kitų kritiką, gerbti kitų nuomones, būti tolerantišku kitų kultūroms ir papročiams. A. Pataconi (2009) patvirtina, jog gebėjimas efektyviai komunikuoti yra be galo svarbus, ypač aukščiausio lygio vadovams. Iš sėkmingo kandidato į vadovo postą visada reikalaujama stiprių tarpusavio bendravimo ir komunikavimo gebėjimų [56. P. 199 - 200]. Galima pastebėti, jog **gebėjimą spręsti konfliktus** respondentai įvertino blogiausiai (3.4). Šį įvertinimą patvirtina ir atsakymai į 25-ą klausimą, kuriame apklaustųjų buvo prašoma nurodyti vieną iš penkių pateiktų teiginių kaip būdingiausią jų vadovų bruožą. Mažiausiai žmonių, t.y. 15-a iš 102-o, atsakė, jog jų vadovas yra tarpininkas konfliktinėse situacijose. Vadinas, šis autoritarinio stiliaus bruožas nėra labai būdingas Arvato įmonės vadovams. Ši kompetencija - ne tik konfliktų esmės atskleidimas, bet ir emocijų kontrolė, savo klaidų pripažinimas, sugebėjimas valdytis stresinėse situacijose.

Vadovavimo kompetencija. Lyginant jos rezultatus (žr. 15 pav.), paaiškėja, jog **gebėjimo dirbti komanda** (3.75) ir **autoriteto** (3.71) įvertinimai yra aukštesni už visus kitus. Prie gebėjimo dirbti komanda galima priskirti 9-ą ir 10-ą anketos klausimus.



15 pav. Vadovų vadovavimo kompetencijos įvertinimas Arvato įmonėje

(sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

9-o klausimo („Ar vadovas daro viską, kas įmanoma, kad Jūsų komanda būtų geresnė už kitas Jūsų įmonėje (našumo, paslaugų tiekimo klausimais?“, atitinka 6-ą teiginį vadovams skirtoje anketoje) atsakymai „visada“ (15 žm.) ir „dažnai“ (16 žm.) parodo vadovo orientaciją į užduotis. Kaip matyti iš gautų rezultatų (kiti atsakymai - „kartais“ – 28 žm., „retai“ – 18 žm., „niekada“ – 25 žm.), beveik trečdalis respondentų pasisakė už autoritarinius vadovų bruožus šioje situacijoje, beveik trečdalis atsakė neutraliai („kartais“ – 28 žm.) ir daugiau negu trečdalis respondentų pasirinko neigiamus „kartais“ (18 žm.) ir „niekada“ (25 žm.). Vadinasi, pavaldiniai dar neturi vieningos nuomonės dėl vadovų elgesio šioje situacijoje ir jiems sunku priskirti juos prie autokratinio ar demokratinio stiliaus. 10-o klausimo („Ar Jūsų vadovas pasitaria su Jūsų komanda prieš veikiant?“) atsakymus. Čia atsakymai „visada“ (23 žm.) ir „dažnai“ (22 žm.) orientuoti į žmones (atitinka 20-ą, 30-ą, 34-ą teiginius vadovams skirtoje anketoje), o atsakymas „Niekada, atsisako aiškinti savo veiksmus/pats sprendžia ką ir kaip daryti“ skaičius (20 žm.) – į autoritarinį vadovo stilių; „retai“ pasirinko 16 žm., „kartais“ – 21 žm., todėl galime teigti, jog vadovų orientacija dirbant komandose nukreipta daugiau į žmones negu į užduotis.

Tyrimo rezultatai parodo, jog vadovai turi **atsakomybės** jausmą (kuris įvertintas vidutiniškai - 3.54). Prie šio gebėjimo taip pat priskiriami: skirtingų darbuotojų nuomonių sujungimas, pagalba komandos nariams, efektyvus užduočių paskirstymas komandos nariams (pagal jų sugebėjimus, savybes), pavaldinių nuomonių išklauskymas ir pan. Paskutinei minčiai prieštarauja atsakymai į 11-ą anketos klausimą. Kai respondentų buvo paklausta, „ar jų vadovas išklauso/taiko pavaldinių idėjas/pasiūlymus/nuomones?“ tik 12 iš jų pasisakė už „visada“, 19 – „dažnai“, 20 – „kartais“, 22 – „retai“, o 29 – „niekada“. Į 12-ą anketos klausimą „Ar vadovas padeda pavaldiniams darbe?“ 18 proc. respondentų atsakė „visada“, 26 proc. - „dažnai“, 24 proc. - „kartais“, 18 proc. - „retai“, 14 proc. - „niekada“. Gauti rezultatai leidžia teigti, jog pavaldinių idėjų išklauskymo/taikymo ir pagalbos jiems lygio įvertinimas yra vidutinis. Nepakankami vadovų gebėjimai nurodyti tokiose srityse: **organizaciniai gebėjimai** (3.42) ir **gebėjimas įtikinti** (3.36). Pasirodo, gebėjimas įtikinti, kaip viena iš *autoritarinio stiliaus* savybių, nėra vadovų kompetencijos stiprybė. Organizaciniai vadovų sugebėjimai yra susieti su bendravimu su jų pavaldiniais. Sunku nesutikti su S. Liučvaičio (2000) nuomone, jog kuo daugiau laiko vadovas skiria žmonėms ir kuo geriau jie dėl to dirba, tuo aukštesnis jo organizacinių sugebėjimų rodiklis. [46. P. 160]. Remiantis šia mintimi, galima teigti, jog viena iš vidutinio (3.42 iš max 6) Arvato vadovų organizacinių gebėjimų įvertinimo priežasčių - nepakankamas jų bendravimas su pavaldiniais. Vadovams vadovavimo kompetencijoje labiausiai trūksta **vadovavimo įgūdžių** (3.22).

Vadovų kompetencijų įvertinimų apibendrinimas. Respondentų geriausiai ir blogiausiai įvertintų visų kompetencijų dedamosios nurodytos 5-oje lentelėje. Iš tyrimo rezultatų matyti, jog beveik visos kompetencijos yra įvertintos vienodai (palyginus jų dedamųjų bendrą vidurkį) – strateginės, profesinės ir funkcinės kompetencijų elementų bendri vidurkiai yra ~ 3 iš 5 (arba 60 proc. iš 100), o socialinės ir vadovavimo ~3.5 iš 6 (t.y. 58.33 proc. iš 100).

5 lentelė. Aukščiausiai ir žemiausiai įvertintos vadovų kompetencijos (sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

<i>Aukščiausiai įvertintos kompetencijos</i>	<i>Kompetencijos dedamosios pavadinimas ir įvertinimas</i>
3.31 (max 5, 66.2 proc. iš 100)	Sisteminis mąstymas (strateginė kompetencija)
3.25 (max 5, 65 proc.)	Lankstumas (funkcinė kompetencija)
3.16 (max 5, 63.2 proc.)	Funkcinių sričių išmanymas (profesinė kompetencija)
3.75 (max 6, 62.5 proc.)	Gebėjimas dirbti komanda (vadovavimo kompetencija)
3.64 (max 6, 61.83 proc.)	Autoritetas (vadovavimo kompetencija)
<i>Žemiausiai įvertintos kompetencijos</i>	<i>Kompetencijos dedamosios pavadinimas ir įvertinimas</i>
3.22 (max 6, 53.67 proc. iš 100)	Vadovavimo įgūdžiai (vadovavimo kompetencija)
2.77 (max 5, 55.4 proc.)	Gebėjimas spręsti problemą (strateginė kompetencija)
3.36 (max 6, 56 proc.)	Gebėjimas įtikinti (vadovavimo kompetencija)
3.4 (max 6, 56.67 proc.)	Gebėjimas spręsti konfliktus (socialinė kompetencija)
3.41 (max 6, 56.83)	Komunikaciniai gebėjimai (socialinė kompetencija)

Profesinės ir funkcinės kompetencijos yra tarp geriausiai įvertintų kompetencijų elementų. Strateginė ir vadovavimo kompetencijos gavo kaip pačius geriausius, taip ir pačius blogiausius savo sudedamųjų įvertinimus.

Socialinė vadovų kompetencija nebuvo įvertinta aukštai, ką patvirtina jos gebėjimo spręsti konfliktus ir komunikacinių gebėjimų elementų vieni iš žemiausių įvertinimų.

Kiti tyrimo klausimai. 25-ame anketos klausime respondentų buvo prašoma pažymėti geriausiai jų vadovą apibūdinantį teiginį. Šie teiginiai parodo vadovo orientaciją į užduotį. Pasirodo, jog Arvato vadovai dirba viršvalandžius (28 žm.) ir viena iš to priežasčių – jų noras būti paaukštintam (20 žm.). Blogiausiai įvertinti vadovų tarpininkų konfliktinėse situacijose ir komandos pirmininkų (lyderių) funkcijos (atitinkamai 15 žm. ir 17 žm.). 22 žm. teigė, jog dažnai

vadovai paskęsta smulkmenose, o autoritariam vadovui paprastai tai nebūdinga, todėl tokia savybė gali būti irgi priskirta prie vadovų orientacijos į žmones. Prie šių teiginių galima priskirti ir 8-ą klausimą „Ar vadovas visada kalba/elgiasi kaip Jūsų komandos atstovas?“ Jo atsakymai „visada“ (17 žm.) ir „dažnai“ (25 žm.) parodo vadovų autokratinio stiliaus savybes; „retai“ (23 žm.) ir „niekada“ (22 žm.) - demokratinio stiliaus, „retai“ pasirinko 15 žm. Vadinas, respondentų nuomonės vėl pasiskirsčiusios beveik tolygiai ir Arvato vadovai atstovaudami savo komandą gali elgtis ir kaip autokratai, ir kaip demokratai. Tikėtina, jog priežastis vėlgi slepiasi pačiuose atsakymuose – jei vadovas pernelyg rūpinasi savo karjerą ir nesprenžia konfliktų ar mažai dalyvauja komandos veikloje, pavaldiniai niekada neįvertins jo „neveiklumo“ teigiamai.

26-ame klausime pavaldinių buvo prašoma įvertinti jų vadovų požiūrį į pavaldinių darbą ir jo našumą (atitinka vadovams skirtos anketos 14-a, 21-a, 27-a, 29-a, 33-a, 35-a teiginius). Atsakymų rezultatai pateikti 27-o priedo 16-oje lentelėje. Šios lentelės pirmų penkių teiginių „dažnai“ ir „ši savybė jam ypač būdinga“ atsakymų skaičius parodo vadovų orientacijos į užduotis lygį, o paskutinio teiginio atsakymai „ši savybė jam nebūdinga“ ir „retai“ – į žmones. Galima teigti, jog autoritarinio stiliaus savybės yra dominuojančios 2-oje situacijose; 3-oje, 4-oje, 5-oje ir 6-oje situacijoje vadovai gali elgtis kaip autokratai, taip ir kaip demokratai (4-oje situacijoje pastebimas polinkis labiau į autokratinį stilių), 1-oje situacijoje Arvato vadovai yra demokratai. Reikia atkreipti dėmesį, jog beveik vienoda dalis respondentų neturi nuomonės penkiose iš šešių pateiktų teiginių (16-23 žm.; išskyrus 4-ą teiginį).

2-ame, 27-ame ir 28-ame klausimuose pavaldinių buvo prašoma įvertinti vadovavimo efektyvumą ir vadovavimo stiliaus tobulinimą. Atsakymų rezultatai pateikti 6-oje lentelėje.

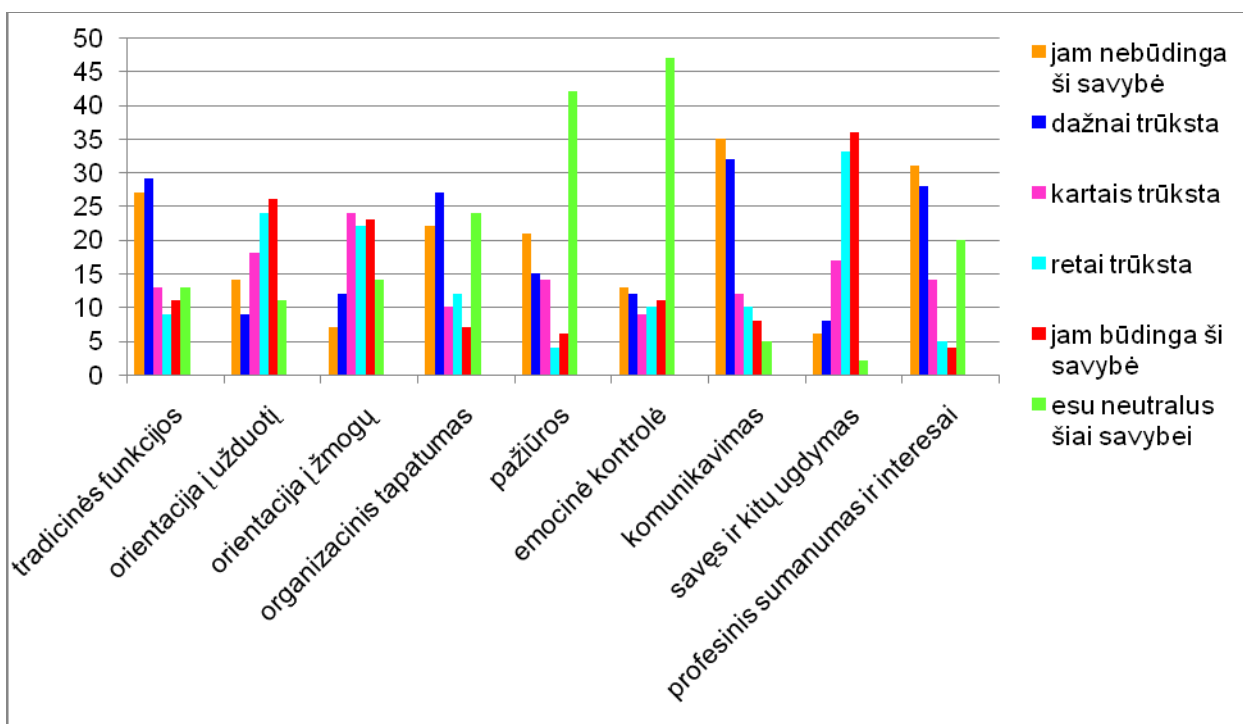
6 lentelė. Vadovavimo efektyvumo ir darbo stiliaus tobulinimo įvertinimas (žm. skaičius) (sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

<i>Klausimas/ Atsakymas</i>	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
Ar Jūsų vadovas visada efektyviai vadovauja? (27 kls.)	17	23	24	19	19
Ar vadovas efektyviai planuoja ir organizuoja (darbą, užduotis, pan.)? (2 kls.)	18	24	19	18	23
Ar Jūsų vadovas kryptingai keičia, tobulina savo darbo stilių? (28 kls.)	11	24	35	19	13

Apibendrinant 6-oje lentelėje gautus rezultatus, galima teigti, jog 27-o ir 28-o klausimų atsakymuose „visada“ yra rečiausiai pasitaikantis, po jo eina variantas „kartais“ (atitinkamai 23

žm. ir 24 žm.), „dažnai“ (atitinkamai 23 žm. ir 24 žm.), „retai“ (po 19 žm.), „niekada“ (19 žm. ir 13 žm.). Įdomu, jog atsakymų variantai yra pasiskirstę į du blokus – į priešingus „dažnai“ ir „kartais“ bei panašius vienas į kitą „retai“ ir „niekada“. Klausime apie vadovų funkcijų efektyvų atlikimą (2 kls.) respondentai irgi neapsisprendę dėl savo pasirinkimo – maždaug tiek pat žmonių pasirinko atsakymus „dažnai“ ir „niekada“ (24 ir 23 žm.), o kitų atsakymai – beveik tolygiai pasiskirstę tap „visada“, „kartais“ ir „retais“. Manoma, jog tokie atsakymai gali būti pačių pavaldinių teigiamo arba neigiamo požiūrio į vadovą ir jo darbą arba jų lūkesčių vadovo atžvilgiu.

Kompetencijų bloku pasiskirstymas (žr. 15 pav.).



15 pav. Vadovų kompetencijos įvertinimas Arvato įmonės darbuotojais pagal R. P. Tett modelį (sudarytas darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis)

24-ame klausime darbuotojų buvo prašoma įvertinti, kokių savybių/sugebėjimų trūksta jų vadovui, kurios galėtų užtikrinti vadovavimo efektyvumą (žr. 15 pav.). Apibendrinant rezultatus, susietus su vadovų kompetencijų bloku įvertinimu, galima teigti, jog Arvato vadovams labiausiai trūksta gebėjimų *tradicinių funkcijų* („jam nebūdinga ši savybė“ – 27 žm., „dažnai trūksta“ – 29 žm.), *komunikavimo* („jam nebūdinga ši savybė“ – 35 žm., „dažnai trūksta“ – 32 žm.) ir *profesinio sumanumo ir interesų* („jam nebūdinga ši savybė“ – 31 žm., „dažnai trūksta“ – 28 žm.) kompetencijų blokuose. Blogai įvertintas ir *vadovų organizacinis tapatumas* („jam nebūdinga ši savybė“ – 22 žm., „dažnai trūksta“ – 27 žm.). Tokie įvertinimai įrodo, jog vadovų darbo stilius ir kompetencijos, išreiškiamos vadovų problemų supratime, sprendimų

delegavime, motyvavime, komandos būrime (t.y. tradicinės funkcijos), klausymo įgūdžiuose, verbalinėje komunikacijoje, viešuose pristatymuose, rašytinėje komunikacijoje (t.y. komunikavimas), techninėje patirtyje, organizaciniame sąmoningume, kiekybės, kokybės, finansiniame ir saugumo interesuose (t.y. profesinis sumanumas ir interesai) yra labai svarbūs vadovavimo efektyvumui. Respondentai labai panašiai ir teigiamai įvertino vadovų *orientacijas į užduotį* („kartais trūksta” – 18 žm., „retai trūksta“ – 24 žm., „jam būdinga ši savybė“ – 26 žm.) ir *į žmones* („kartais trūksta” – 24 žm., „retai trūksta“ – 22 žm., „jam būdinga ši savybė“ – 23 žm.), o tokie rezultatai patvirtina ir ankstesnius šiame tyrime pateiktus vadovų elgesio įvertinimus, jog Arvato vadovams būdingi kaip autokratinio, taip ir demokratinio stilių bruožai. Blokas „*Savęs ir kitų ugdymas*“ (t.y. tikslų kėlimas/darbo atlikimo įvertinimas, grįžtamasis ryšys/savęs ugdymas, darbo praturtinimas) buvo geriausiai įvertintas - („kartais trūksta” – 17 žm., „retai trūksta“ – 33 žm., „jam būdinga ši savybė“ – 36 žm.). Jei palyginti šį įvertinimą su 13-o anketos klausimo rezultatais, tai vadovų rūpinimasis pavaldinių tobulėjimu buvo irgi gerai įvertintas. Pavaldiniai pasirodė neutralūs savo vadovų „*pažiūrų*“ (t.y. jų tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas) ir „*emocinės kontrolės*“ (t.y. vadovų tvirtumas, streso valdymas) kompetencijoms (atitinkamai 42 žm. ir 47 žm.). Palyginus „pažiūrų“ bloko įvertinimus („jam nebūdinga ši savybė“ – 21 žm., „dažnai trūksta“ – 15 žm., „kartais trūksta“ – 14 žm.) su strateginės kompetencijos elemento „gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus“ vidutiniu įvertinimu, pastebimas įvertinimų panašumas. Taip pat dalis darbuotojų neutraliai žiūri ir į jų *vadovų organizacinio tapatumo* (24 žm.) ir *profesinio sumanumo ir interesų* (20 žm.) kompetencijas.

2.2.5 Hipotezių tikrinimas

H1: Spėjama, jog vadovavimo stilius Arvato įmonėje daugiau nukreiptas į užduotis/tikslus, o ne į žmones. Hipotezė nepasitvirtino nei vienoje iš tyrimo dalių. Apibendrinant vadovams skirtos anketos rezultatus, orientacija į žmones įvertinta 8.36 (max 15), o orientacija į tikslą - 9.25 (max 20). Jei palyginti vadovavimo stilių paskirstymą tarp Arvato vadovų, tai demokratinio ir autokratinio stilių pasirinkimas yra tolygus tarp moterų, o tarp vyrų vyrauja autokratinis (50 proc.), o demokratinis ir autokratinis yra tolygiai pasiskirstę pas 37.5 proc. vadovų vyrų. Darbuotojams skirtos anketos rezultatai parodė tokį vadovų stilių įvertinimą: autoritarinis stilius (orientaciją į tikslą/ užduotį) – 36 žm., demokratinis stilius (orientacija į žmones) – 43 žm. Hipotezė nepasitvirtino.

H2: Tikėtina, jog vadovų vadovavimo kompetencija yra aukštesnė nei tarpkultūrinė. Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, tarpkultūrinės kompetencijos elementai yra minėtų kompetencijų skirtingos dalys: gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus (įvertintas 2.97, strateginė kompetencija), globalus mąstymas (įvertintas 3.04, strateginė kompetencija), lankstumas (įvertintas 3.25, funkcinė kompetencija), ištvermingumas darbe (įvertintas 2.92, funkcinė kompetencija), darbo užsienyje patirtis (įvertinta 3.04, profesinė kompetencija), užsienio kalbų žinojimas (įvertintas 2.85, profesinė kompetencija), gebėjimas mokytis (įvertintas 3.62, socialinė kompetencija), asmeninis žavumas (įvertintas 3.51, socialinė kompetencija), komunikaciniai gebėjimai (įvertinti 3.41, socialinė kompetencija).

Bendras tarpkultūrinės kompetencijos vidurkis yra apytiksliai 3.18. Vadovavimo kompetencijos bendras vidurkis yra 3.5. Palyginus šiuos du įvertinimus ($3.18 < 3.5$), prieita išvados, jog hipotezė pasitvirtino.

Statistinės duomenų analizės rezultatų apibendrinimas

1. Sunku įvertinti bendrą vadovų kompetencijų lygį, anketiniai rezultatai yra priešaringi: pvz., analizuojant kompetencijų blokų pasiskirstymą pagal R. P. Tett et al. modelį tradicinės vadovų funkcijos yra vienos blogiausiai įvertintų vadovų charakteristikų, o pagal penkių kompetencijų grupių modelį funkcinė sričių išmanymas yra vienas geriausiai įvertintų elementų. Vadinasi, darbuotojų atsakymų pasirinkimui turi įtakos ir „situacija“, apibūdinta klausime arba pati klausimo struktūra.
2. Išryškėjo trys dominuojančios Arvato vadovų kompetencijos – orientacija į žmogų ir savęs ir kitų ugdytas (demokratinio stiliaus bruožai), orientacija į užduotį.
3. Vadovų anketos analizės pagalba galima tvirtinti, jog vadovų elgsena irgi turi situacinį charakterį bei priklauso nuo klausimų struktūros/turimų atsakymų variantų.
4. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog nors nei vienas iš aukščiau minėtų vadovavimo stilių nedominuoja, buvo nustatyti jų bruožai. Demokratiškam vadovui būdingi bruožai: 1) įgalina kitus, suteikiant veiklos laisvę, 2) leidžia darbuotojams kritiškai mąstyti, 3) motyvuoja, 4) išklauso ir taiko pavaldinių idėjas, 5) yra atviras naujovėms ir pokyčiams ir pan. Savybės, priskiriamos autokratinio stiliaus vadovui: 1) asmeninis žavumas ir patrauklumas, 2) atsidavęs darbui, gali dirbti viršvalandžius, 3) didina teikiamų paslaugų tempus ir pan.
5. Nagrinėjamos 5 kompetencijų grupės (pagal D. Diskienę ir A. Marčinską) yra įvertintos pavaldiniais beveik vienodai. Tarp geriausiai įvertintų – vadovų sisteminis mąstymas,

lankstumas, funkcinių sričių išmanymas, gebėjimas dirbti komanda ir autoritetas; tarp blogiausiai – vadovavimo įgūdžiai, gebėjimai spręsti problemą ir konfliktus, įtikinti, komunikaciniai gebėjimai.

6. Vadovavimo efektyvumui užtikrinti labiausiai trūksta vadovų tradicinių funkcijų, komunikacinių gebėjimų, profesinio sumanumo ir organizacinių vadovų sugebėjimų. Pavaldiniai yra neutralūs vadovų pažiūrų ir emocinės kontrolės gebėjimams; jų vadovų efektyvaus darbo įmonėje įvertinimas yra beveik tolygiai pasiskirstęs tarp „taip“ ir „ne“.
7. Hipotezė H1 nepasitvirtino, H2 – pasitvirtino.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apibendrinus atliktas teorines studijas, gautus empirinio tyrimo rezultatus ir įvertinus iškeltų hipotezių teisingumą, suformuluojamos tokios išvados:

1. Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, jog:
 - Efektyvus vadovavimas – būtina sąlyga didinant bet kokios įmonės efektyvią veiklą, o vadovų darbo stilius ir kompetencija – tai jų įrankiai įmonės tikslams pasiekti ir jos konkurenciniams pranašumams užtikrinti. Jis priklauso ne nuo esamų vadovų darbo stiliaus, asmeninių bruožų ar jų visų derinių, bet nuo to, kaip jie atitinka situacijos, atliekamų darbų pobūdžio, pažiūrų reikalavimus, o skirtingose situacijose reikalingas skirtingas vadovavimo stiliaus ir vadovų gebėjimų ir savybių rinkinys.
 - Efektyvūs vadovai – tie, kurie gali elgtis skirtingai priklausomai nuo situacijos ir realybės reikalavimų, t.y. jie, jų kompetencijos ir darbo stilius yra adaptuoti, arba orientuoti į realybę.
 - Vadovavimo stilius – vadovų elgesio su pavaldiniais maniera išreikšta įvairiais poveikio formų ir valdymo metodų būdais, naudojama stengiantis nukreipti ir motyvuoti darbuotojus siekti tam tikro tikslo.
 - Kompetencija, kaip gebėjimas atlikti tam tikras operacijas ar užduotis skirtingose situacijose, yra įvairiai klasifikuojama ir apibrėžiama. Požiūris į vadovų darbą kompetencijos aspektu pagrįstas pačių vadovų savo veiklos suvokimu, todėl į kompetencijų sudėtį įtraukiami kiek subjektyvūs, tiek ir atsitiktiniai elgsenos elementai.
2. Arvato įmonės vadovams ir pavaldiniams skirtas empirinis tyrimas (2 anketos) patvirtino vieną iš darbe nurodytų problemų – efektyvių vadovavimo stiliaus ir vadovų kompetencijų bruožus sunku nustatyti ir susisteminti, nes vadovavimo efektyvumas turi situacinį charakterį.
 - Tyrimu nustatyta, jog vadovavimo stilius įmonėje nėra griežtai orientuotas į žmones arba užduotis ir nepriklauso nuo vadovų padėties hierarchinėje valdymo struktūroje arba nuo jų lyties.
 - Tyrime patvirtino teorinėje darbo dalyje pateikta mintis, jog vadovės labiau linkusios į žmones, o vadovai – į užduotis.
 - Arvato vadovų orientacijos į rezultatą (kaip suderinto, t.y. autokratinio ir demokratinio stilių, bruožas) yra žemiau negu vidutinis.

- Kaip autokratinio, taip ir demokratinio stilių įtaka pastebima ir pateiktose konkrečiose situacijose, pvz., kai vadovai prašo pavaldinių dirbti intensyviau, sudaro darbo grafikus arba mano, jog pavaldiniams reikia laikytis tam tikrų taisyklių.
- Tyrimo metu buvo išskirtos tokios demokratinio stiliaus vadovų savybės – veiksmų laisvės suteikimas, leidimas kritiškai mąstyti, gebėjimas motyvuoti pavaldinius, aukšto darbo tempo palaikymas, vadovai dažnai paskęsta smulkmenose. Tobulinimo reikalaujantys demokratiniai bruožai: gebėjimas dirbti komanda, pavaldinių idėjų taikymas, pagalba jiems, komunikaciniai gebėjimai, rūpinimasis pavaldinių tobulinimu/mokymais.
- Identifikuoti statistinių duomenų analizės metu autokratinio stiliaus bruožai: užduočių delegavimas, gebėjimas dirbti viršvalandžius, teikiamų paslaugų tempų didinimas, noras būti paaukštintam. Arvato vadovams nebūdingi tokie autokratinio stiliaus bruožai kaip: gebėjimas spręsti konfliktus ir gebėjimas įtikinti, jie Arvato įmonėje labiau priskiriami demokratinėms savybėms. Tobulinti reikėtų asmeninį žavumą ir patrauklumą.
- Tyrimu buvo nustatyta, jog Arvato vadovų darbo stiliai turi situacinį charakterį, todėl gali būti priskirtas ne tik prie klasikinės vadovavimo stilių trilogijos, bet ir prie Hersey ir Blanchard pasiūlytos teorijos, nes vadovų darbo stiliaus pasirinkimui turi įtakos ne tik verslo situacijos, bet ir pavaldinių brandumo lygis.
- Sunku tiksliai įvertinti vadovavimo efektyvumą iš kompetencijų pozicijų remiantis R. P. Tett ir D. Diskienės ir A. Marčinsko pasiūlytais kompetencijų blokais, nes juose nėra nurodyta, kokio lygio turi būti kiekviena kompetencija (jos dedamosios), kad galima būtų įvertinti vadovų darbo efektyvumą. Tyrimu įrodyta, jog vadovų kompetencija ir darbo stilius yra svarbus kiek patiems Arvato pavaldiniams, tiek įmonės vadovavimo efektyvumui.
- Analizuojant penkių kompetencijų grupių įvertinimus, statistiškai reikšmingų skirtumų neidentifikuota. Vienas iš paaiškinimų tokio „neapibrėžtumo“ gali būti neaiškus vadovavimo stilių (autoritarinis, demokratinis arba jų abiejų suderintas) pasiskirstymas įmonėje. Pabrėžiama, jog atsakymai į pavaldiniams skirtos anketos klausimus gal būti nevienareikšmiai (pvz., tradicinės funkcijos ir funkcinių sričių išmanymas yra įvertinti prieštaringai skirtinguose klausimuose).
- Arvato pavaldiniai įvertino kiekvieną iš penkių kompetencijų grupių (strateginė, profesinė, funkcinė, socialinė, vadovavimo) labai panašiai – aukščiau negu vidutiniškai; ypač teigiamai buvo įvertinti jų vadovų sisteminis ir globalus mąstymas, iniciatyvumas ir

kūrybiškumas, moralinių normų puoselėjimas, lankstumas kiek darbo, tiek ir pavaldinių atžvilgiu, darbo ir darbo užsienyje patirtis, gebėjimas mokytis ir tobulėti, autoritetas.

- Pasak respondentų, jų vadovų neinformatyvios kompetencijos yra emocinė kontrolė, pažiūros ir profesinis sumanumas ir interesai, t.y. pavaldiniai yra neutralūs šioms vadovų kompetencijoms.
 - Vidutiniškai buvo įvertinti Arvato vadovų gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus, su darbu susieti gebėjimai, ištvermingumas darbe, atsakomybė.
 - Blogiausiai buvo įvertinti nagrinėjamos įmonės vadovų gebėjimas spręsti problemas, priimti sprendimą ir numatyti, vadovavimo įgūdžiai, užsienio kalbų mokėjimas, žinios (aukštasis išsilavinimas), rūpinimasis pavaldinių darbo sąlygomis.
 - Vadovavimo efektyvumui užtikrinti labiausiai trūksta vadovų tradicinių funkcijų, komunikacinių gebėjimų, profesinio sumanumo ir organizacinių vadovų sugebėjimų.
3. H1 - *Spėjama, jog vadovavimo stilius Arvato įmonėje daugiau nukreiptas į užduotis/tikslus, o ne į žmones – nepasitvirtino.* Pavaldiniams yra vienodai svarbios kiek vadovų orientacija į žmones, tiek ir į užduotis, t.y. nepastebima griežta riba tarp skirtingų vadovavimo stilių – autokratinio ir demokratinio, pvz., vadovų polinkį į naujoves arba toleranciją pavaldinių neryžtingumui ir atidėliojimams, kaip teoriškai demokratinio stiliaus bruožus, Arvato pavaldiniai priskiria ir autoritariniam savo vadovų elgesiui.
- H2 - *Tikėtina, jog vadovų vadovavimo kompetencija yra aukštesnė nei tarpkultūrinė – pasitvirtino.*
4. Tyrimo rezultatai turi padėti panaikinti kitą darbo įvade apibrėžtą problemą – vadovų kompetencijų ir darbo stiliaus įvertinimo jų pavaldiniais nežinojimą.
5. Pažymėtina, jog vadovai negali būti kompetentingi visose sferose, tačiau turimos kompetencijos turi užtikrinti efektyvų vadovavimą - atliekamų užduočių esmės supratimą, strateginį mąstymą, gebėjimą pateikti kvalifikuotą pagalbą darbuotojams, tinkamai adaptuotis prie aplinkos sąlygų kaitos pasirenkant tinkamą vadovavimo stilių ir priimant sprendimus.

Remiantis teorinėje dalyje padarytu apibendrinimu ir empirinio tyrimo rezultatais, išvadose pateikiami tokios **rekomendacijos** ir **pasiūlymai**:

1. Kiekvienas iš vadovų turi savo mėgstamus elgesio modelius, kurių (-iuos) taiko kiekvieną dieną. Be abejo, kiekvienas iš jų yra reikalingas, bet svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog

- skirtingas elgesys daro ir skirtingą poveikį, todėl ir vadovavimo stilių reikia pasirinkti atsižvelgiant į tai, kokio rezultato nori pasiekti vadovas.
2. Vadovavimo efektyvumas turi situacinį charakterį. Stilius, pasirinktas praeityje arba kitame valdymo lygmenyje ir buvęs efektyviu tada, negali garantuoti sėkmės ir dabartinėmis sąlygomis, todėl pravartu jį keisti arba pritaikyti prie konkrečių situacijų.
 3. Dar S. Liučvaitis (2000) sakė, jog vadovo metodai, kurie padeda skirtingų priemonių pagalba išsiaiškinti didžiausio tam tikroje sferoje kompetentingų žmonių skaičiaus nuomonę ir panaudoti ją valdymo procese, yra labai įvairūs. [46. P.158], todėl įmonės vadovybei arba personalo vadybos skyriaus darbuotojams patarčiau atlikti reguliarias apklausas dviem kryptimis:
 - ✓ *skirtas vadovams* - jų žinioms/elgsenai/sugebėjimams patikrinti ir įvertinti. Tai leistų įmonės vadovybei įvertinti realią situaciją įmonėje (pvz., ar vadovams užtenka kompetencijų jų funkcijoms atlikti), parodytų vadovavimo efektyvumo gerinimo kryptis;
 - ✓ *skirtas pavaldiniams* - pavaldinių pasitenkinimu jų darbo sąlygoms, jų vadovų darbui ir kompetencijų lygiui įvertinti. Tai padėtų vadovams pažiūrėti į savo darbą pavaldinių akimis, peržiūrėti savo elgesį ir darbo stilių, nurodytų jų stipriąsias ir silpnašias puses, padėtų sužinoti, ko reikia ir trūksta jų pavaldiniams turėtų galimybes žinoti, ką tobulinti ir kokia kryptimi.
 4. Patarčiau įmonės vadovams kartais pabūti pavaldinių vietoje, nes tuomet jie susitapatins su savo kolektyvu, pažvelgs į jų darbą iš naujų pozicijų, turės galimybių sužinoti ir pajauti, kas yra efektyvu vadovavime, o ką reikia patobulinti ar pakeisti; pavaldiniai žinos, kad vadovai – yra dalis jų ir supranta juos ir jų darbą geriau.
 5. Arvato vadovams reikia nepamiršti, jog kitų norai (pvz., pavaldinių) pakeisti vadovų darbo stilių gali neatitikti įmonės tikslų ar situacijos.
 6. Patarčiau vadovams daugiau treniuotis, mokytis naujų elgesio modelių ir strategijų, analizuoti savo galimo elgesio padarinius.
 7. Efektyvių vadovų ugdymas – labai svarbus uždavinys kiekvienai organizacijai, todėl reikia tobulinti vadovų kvalifikacijos sistemą Arvato įmonėje, nes vis dažniau plėtojamos vien techninės žinios (kaip vadovų, taip ir pavaldinių), kurių nepakanka efektyvioms vadovų kompetencijoms ir darbo stiliui užtikrinti.
 8. Siūlyčiau įmonės vadovams patiems pasirinkti savo išsilavinimu ir pan. ugdymu. Pvz., jie gali tęsti studijas universitete ir pan., lankyti seminarus, verslo kursus, rasti literatūros vadovavimo efektyvumo klausimais.

9. Arvato įmonė – daugiakultūrinė, todėl vadovai turi daugiau sužinoti apie jų pavaldinių gimtąsias šalis tam, kad patobulintų savo tarpkultūrinę kompetenciją, t.y. apie jų kultūrą, verslo specifiką, vadovavimo tradicijas, kokie darbuotojai būdingi jų šalims ir ko jie pripratę tikėtis iš vadovų.
10. Jei vadovai nori pagerinti komunikacinius gebėjimus, jiems praverstų daugiau bendrauti su savo pavaldiniais individualiai, išaiškinti kiekvieno darbuotojo problemas ir nuomones. Vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį formuojant ir įtvirtinant teigiamus žmogiškuosius santykius organizacijoje, todėl ypač svarbu paaiškinti darbuotojams, kokią vietą jie užima įmonėje; supratus tai, pavaldiniai aukštai vertins ir savo darbą, ir žmones, kurie juos vertina.
11. Jei norima pagerinti pavaldinių darbo sąlygas, galima tirti vidinį įmonės klimatą, atskirai kalbėti su pavaldiniais šia tema.
12. Labai svarbu, kad darbuotojai, prisiimdami jiems priskirtą didesnę atsakomybę, būtų atitinkamai motyvuojami, nes nuo to priklauso jų pasitenkinimas darbu ir įmonės rezultatų sėkmingas pasiekimas.
13. Norint persitvarkyti ir prisitaikyti prie šiuolaikinių vadovavimo metodų ir pasirinkti tinkamiausią kaip vadovui, taip ir visai įmonei, reikia daug kantrybės, žinių ir laiko. Jeigu visam tam daryti nepakanka laiko ar kompetencijos, galima kviesti į pagalbą specialistus.
14. Rekomenduotina naudojantis šio tyrimo rezultatais, pakartoti tyrimą ir/ar praplėsti jį po tam tikro laiko. Galimos kito tyrimo kryptys:
 - ✓ išnagrinėti Arvato įmonės vyrų ir moterų vadovų darbo stilių ir kompetencijų skirtumų reikšmingumą,
 - ✓ palyginti, kaip vadovai elgiasi tam tikrose situacijose ir kaip darbuotojai mano, kaip jų vadovai elgiasi tose pačiose situacijose (šiam palyginimui atlikti galima panaudoti šio tyrimo rezultatus).

Tokios būsimų tyrimų kryptys gali padėti nustatyti skirtumus tarp vadovų ir pavaldinių nuomonių, t.y. kaip įvairias situacijas mato ir vertina skirtingi vadovai ir kaip - jų pavaldiniai, o atsižvelgus į rezultatus galima bus daryti kitas išvadas dėl darbo stilių pasirinkimo ar tobulinimo krypčių.

15. E. L. Berman (2007) patarė, jog prieš pasirenkant žmones į vadovaujančias pozicijas, reikia įsitikinti, jog jie yra kompetentingi visuose reikiamuose naujos pozicijos lygiuose.
[36. P.6]

LITERATŪRA

1. Adewale Adeniyi M. Effective Leadership Management: An Integration of Styles, Skills and Character for today's CEOs. – Bloomington: ArthurHouse, 2007. P.236.
2. Appleby R.C. Šiuolaikinio verslo administravimas/Vertimas iš anglų kalbos Joana Vanagienė. – Vilnius: AB Spaustuvė „Spindulys“, 1994. P.488.
3. Bakanauskaitė J., Petkevičiūtė N. Vadovo darbas. – Kaunas: VDU, 2003. P.165.
4. Bartol K.M., Martin D.C. Management. - New York: McGraw – Hill International Edition, 1991. P.813.
5. Bass B. M. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application/ 3rd ed. – New York and London: The Free Press, 1990. P.1182.
6. Bosas A. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. – Klaipėda: AB Spaustuvė „Spindulys“, 2002. P.289.
7. Burtonshaw – Gunn S.A. The essential management toolbox. Tools, models and notes for managers and consultants. – Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2008. P.378.
8. Carnall C.A. Managing change in organizations. - London: Prentice-Hall International Limited, 1990. P.355.
9. Denhardt R.B. Viešųjų organizacijų teorijos/ Vertimas iš anglų kalbos Jūratė Musteikytė. - 3-asis leidimas. – Vilnius: Algarvė, 2001. P. 304.
10. Diskienė D., Marčinskas A. Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. – Vilnius: VU, 2007. P. 300.\Donnelly J.H. Jr., Gibson J.L., Ivancevich J.M. Fundamentals of Management/7th ed. – Boston: BPI Irwin, 1990. P. 359.
11. Hughes R.J., Kapoor J.R. Business. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1985. P.651.
12. Juozaitienė L., Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas. - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002. P.166.
13. Kouzes J.M., Posner B.Z. Iššūkis vadybai/ Vertimas iš anglų kalbos Veronika Žilienė. – 3-asis leidimas. – Kaunas: UAB „Smaltijos“ leidykla, 2002. P.448.

14. Manning G., Curtis K. The art of leadership/2nd ed. – New York: McGraw – Hill International Edition, 2007. P.413.
15. Mattenson M.T., Ivancevich J.M. Controlling working stress. Effective Human Resource and Management Strategies. - San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1989. P.7-10
16. McFarland L.J., Senn L.E., Childress J.R. 21st century leadership: dialogues with 100 top leaders. – New York: The Leadership Press, 1993. P. 365.
17. Morrison K. Management theories for educational change. - London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1998. P.260.
18. Nickels W.G., McHugh J.M., McHugh S.M. Understanding Business/2nd ed. – Boston: Irwin, 1990. P. 801.
19. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai /Vertimas iš anglų kalbos Donatas Masilionis. – Kaunas: UAB Poligrafija ir Informatika, 2003. P.376.
20. Robbins S.P. The truth about managing people/ 2nd ed.– Singapore: Education Pte Ltd, 2007. P. 240.
21. Sheldrake J. Management Theory/2nd ed. – London: Thompson Learning, 2003. P.257.
22. Stoner J.A.E., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. Vadyba/ Vertimas iš anglų kalbos Albina Trečiokaitė. - 3-asis leidimas. - Kaunas: UAB Poligrafija ir Informatika, 2001. P.662.
23. Stoner J.A.E., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. Vadyba/ Vertimas iš anglų kalbos Albina Trečiokaitė. -1-asis leidimas. - Kaunas: UAB Poligrafija ir Informatika, 1999. P.660.
24. Sudan A.S, Kumar N. Organisation Effectiveness And Change. - Delhi: Anmol Publications PVT. Ltd, 2004. P.579.
25. Templar R. Rules of management: a definite code for managerial success. – Glasgow: Bell & Bain Ltd, 2005. P.208.
26. Thomas A.B. Controversies in management: issues, debates, answers/2nd ed. – London: Routledge, 2003. P.260.

27. Tompkins J.R. Organization Theory and Public Management. – Belmont: Wadsworth Publishing, 2005. P.432.
28. Warner M., Witzel M. Managing in Virtual Organizations. – London: Thomson, 2004. P.161.
29. Wilcox M., Rush S. The CCL guide to leadership in action. – San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 2004. P. 285.
30. Wren D.A. The evolution of management thought/4th ed. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994. P.466.
31. Abraham S., Karns L.A., Shaw K., Mena M.A. Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process// Journal of Management Development, 2001, Vol.20, Issue 9/10. P.842// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=106&sid=d5909af3-9dda-492b-91d0-4a15c3e465a4%40sessionmgr112>; prisijungimo laikas: 2009-10-23.
32. Andolsen A.A. The Ingredients of a Good Leader// Information Management Journal, Nov/Dec2008, Vol. 42, Issue 6. P.41-46// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=72&hid=108&sid=1e007c3b-1b8b-4e28-a76e-527685474ea3%40sessionmgr110>; prisijungimo laikas: 2009-10-22.
33. Baležentis A. Vado (vadovo) gebėjimų tyrimai ir analizė naudojant informacines technologijas// Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. – Vilnius: Generalo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademijos leidykla, 2006. P.6 – 19// http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Personalo_vadyba.pdf; prisijungimo laikas: 2009-09-01.
34. Bataitienė A., Šilingienė V. Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai// Ekonomikos ir vadybos aktualijos. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2007. P.29-35. – ISBN 978-9986-38-775-6.
35. Berman E.L. Know how to delegate// Industrial Management, Nov2007, Vol. 49, Issue 6. P.6// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=63&hid=6&sid=1e007c3b-1b8b-4e28-a76e-527685474ea3%40sessionmgr110>; prisijungimo laikas: 2009-10-02.
36. Conger J.A., Kanungo R.N., Menon S.T. Charismatic leadership and follower effects// Journal of Organizational Behavior, Nov2000, Vol. 21, Issue 7. P. 747//

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=31&hid=102&sid=7d1043b3-d499-433c-9e90-2d0669185cd3%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas 2009-10-25.

37. Dževeckytė R. Efektyvus vadovavimas - ne tik planavimas ir kontrolė // Karjera ir Vadyba, 2003, kov. 20, Nr.11. P.2// <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=50078>; prisijungimo laikas: 2009-10-09.

38. Groves K. Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership// Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College), Spring2005, Vol. 11, Issue 3. P. 30-46//<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=108&sid=7d1043b3-d499-433c-9e90-2d0669185cd3%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas: 2009-10-25

39. Grudienė S. Iššūkiai vadovams: ką tobulinti ir kaip tai daryti// Verslo konsultacijos ir mokymai, 2007, saus. 18. P.10// <http://archyvas.vz.lt/news.php?id=514042&strid=1088&rs=0&ss=1&y=20070118>; prisijungimo laikas: 2009-10-09.

40. Hartog D.N., Van Muijen J. J., Koopman P.L. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ// Journal of Occupational & Organizational Psychology, Mar97, Vol. 70, Issue 1. P.19-34// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=22&hid=108&sid=7d1043b3-d499-433c-9e90-2d0669185cd3%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas: 2009-10-23.

41. Kilbort P. M. Management vs. Leadership// Physician Executive, Nov/Dec2004, Vol. 30, Issue 6, P. 32-35// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=40&hid=2&sid=1e007c3b-1b8b-4e28-a76e-527685474ea3%40sessionmgr110>; prisijungimo laikas: 2009-10-22.

42. Kondrotienė J. Vadovas organizacijos valdyme//Ekonomika ir Vadyba. Magistrų konferencijos, skirtos V.A.Graičiūno 100-osioms gimimo metinėms, pranešimų medžiaga. – Kaunas: KTU, 1998. P.30-31.

43. Lekavičienė R. Socialinės kompetencijos kriterijų problema: studentų socialinių įgūdžių ir socialinio prioriteto santykio tyrimas. - Kaunas: Kauno Technologijos Universiteto Leidykla, 2003. P.7.

44. Leonienė B. Vadovavimas darbuotojams sparčiai kintančioje aplinkoje// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2008, Nr.48, P.71-85.

45. Liučvaitis S. Vadovų ir pavaldinių santykiai gamybos valdymo sistemoje// Verslas, Vadyba ir Studijos' 2000. Šeštosios konferencijos, įvykusios Vilniuje 2000 m. lapkričio 29-30 d., medžiaga. – Vilnius: Technika, 2001. P.157-160.
46. Lobanova L. Vadovų profesinio patikimumo ribos// Verslas, Vadyba ir Studijos' 2000. Šeštosios konferencijos, įvykusios Vilniuje 2000 m. lapkričio mėn. 29-30 d., medžiaga. – Vilnius: Technika, 2001. P.166-172.
47. Luthans F. Successful vs. Effective Real Managers//Academy of Management Executive, May88, Vol. 2, Issue 2. P.127-132// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=28&hid=105&sid=1e007c3b-1b8b-4e28-a76e-527685474ea3%40sessionmgr110>; prisijungimo laikas: 2009-10-11.
48. Malovikas A., Prakapienė D. Vadovo ir pavaldinio bendravimo psichologiniai aspektai// Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. P.33-46.
49. Martinkienė J., Makarienė J. Vadovavimo analizė Klaipėdos miesto pirminės sveikatos priežiūros centre// Vadyba. - Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegijos leidykla, 2006, Nr. 2(9). P.130-140.
50. Mason D.E. Secrets of the Charismatic Leader// Nonprofit World, Jul/Aug2004, Vol. 22, Issue 4. P.19-20// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=33&hid=102&sid=7d1043b3-d499-433c-9e90-2d0669185cd3%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas: 2009-10-23
51. Mauričienė I. Vadovų valdymo įgūdžių įtaka organizacinės kultūros tipologijai// Studijos. Verslas. Valstybė: mokslinės – metodologinės konferencijos straipsnių rinkinys. – Klaipėda: Libra Memelensis, 2006. P.53-61.
52. Mockaitis A. I., Šalčiuvienė L. Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos Šalyse Lyginamoji analizė// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2004, Nr.30. P.153-165.
53. Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? – Vilnius: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2007. P. 8.
54. Myatt R. Why men and woman are fundamentally different in their management styles//People Management, Apr2007, Vol. 13, Issue 8. P.60//

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=5&sid=d5909af3-9dda-492b-91d0-4a15c3e465a4%40sessionmgr112>; prisijungimo laikas: 2009-10-23.

55. Pataconi A. Coordination and delay in hierarchies// RAND Journal of Economics (Blackwell), Spring2009, Vol. 40 Issue 1. P.190-208// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=74&hid=102&sid=1e007c3b-1b8b-4e28-a76e-527685474ea3%40sessionmgr110>; prisijungimo laikas: 2009-10-02.

56. Petkevičiūtė N., Budaitė R. Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2005, Nr.36. P.133-150.

57. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika// Pinigų studijos. Ekonomikos teorija ir praktika. – Vilnius: Lietuvos Banko redakcija, 2003, Nr.1. P.65–80.

58. Pickett L. Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work// Public Personnel Management, Spring98, Vol. 27, Issue 1. P.103// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=8&sid=59c15b69-0aab-4419-ad69-09220a82387c%40sessionmgr110>; prisijungimo laikas: 2009-10-25.

59. Powell G.N., Butterfield D.A., Alves J.C., Bartol K.M. Sex effects in evaluations of transformational and transactional leaders// Academy of Management Proceedings, 2004. P. E1-E6// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=21&hid=106&sid=7d1043b3-d499-433c-9e90-2d0669185cd3%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas: 2009-10-23.

60. Rajadhyaksha U. Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter?// Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Apr-Jun2005, Vol. 30, Issue 2. P.47-56// <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=20&hid=11&sid=cfdcf219-cd48-4a5b-b798-c951c6d8e193%40sessionmgr10&bdata=JmxvZ2lucGFnZT1Mb2dpbi5hc3Amc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bch&AN=17533831>; prisijungimo laikas: 2009-10-23.

61. Rimkevičienė A., Kleivienė J. Efektyvų vadovavimą lemiančios vadovo savybės verslo įmonių vadovų požiūriu// Vadyba.- Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegijos leidykla, 2005, Nr.2(7). P.116-120.

62. Schliesman, K. Women Managers effective through different styles//Inside Tucson Business, June2003, Vol. 13, Issue 2. P.3B – 5B//

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=40&hid=113&sid=cfdcf219-cd48-4a5b-b798-c951c6d8e193%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas: 2009-10-22.

63. Seilius A. Vadovavimo stiliai// *Ekonomika ir vadyba* – 98: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: KTU, 1998. P.350-353.

64. Šimanskienė L. Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė?// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, 2006, Nr.40, P.163-179.

65. Šimanskienė L. The research on personal qualities of leaders and team members// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.- Kaunas: VDU, 2004, Nr.32 P.174-187.

66. Skurkytė V. Vadovavimo gerinimas ir organizacinis efektyvumas//*Ekonomika ir Vadyba*. Magistrų konferencijos, skirtos V.A.Graičiūno 100-osioms gimimo metinėms, pranešimų medžiaga. – Kaunas: KTU, 1998. P.51-52.

67. Smalskys V. Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys// http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa23/VPA_Nr.23_V.Smalsys_p.88-97.pdf; prisijungimo laikas: 2009-03-19.

68. Tixier M. Management styles across Western European Cultures//*International Executive*, Jul/Aug94, Vol. 36, Issue 4. P.377-391// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=36&hid=4&sid=cfdcf219-cd48-4a5b-b798-c951c6d8e193%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas: 2009-10-23.

69. Totoki A. Management style for tomorrow needs// *Journal of Business Logistics*, 1990, Vol. 11, Issue 2. P.1-4// <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=44&hid=7&sid=cfdcf219-cd48-4a5b-b798-c951c6d8e193%40sessionmgr10>; prisijungimo laikas: 2009-10-21.

70. Tuulik K. Leadership in Estonia at the beginning of 21st Century// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, 2004, Nr.31. P.229-240.

71. Veiksmingas vadovavimas: Kaip sužinoti kontrolės ribas (2)// *Karjera ir Vadyba*, 2003, lapkr. 6, Nr. 43. P.1// <http://archyvas.vz.lt/news.php?id=131375&strid=11118&rs=20&ss=1&y=2003> 11 06; prisijungimo laikas: 2009-10-09.

72. Vveinhardt J., Bočytė Garbačiauskienė L. Šiuolaikinio vadovo įvaidžio įtaka darbinei aplinkai// Vadyba. - Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegijos leidykla, 2006, Nr.2(9). P.298-305.
73. Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different?// Harvard Business Review, Jan2004, Vol. 82, Issue 1. P.74-81 // <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=26&hid=4&sid=1e007c3b-1b8b-4e28-a76e-527685474ea3%40sessionmgr110>; prisijungimo laikas: 2009-09-15.
74. Bucevičius T. Transporto logistikos sistemų nuotolinių studijų aplinka. 09 P - Informatika. - Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 2005. P.73// <http://submit.library.lt/ETD-afiles/KTU/etd-LABT20050530-101600-48126/unrestricted/TBucevicius.pdf>; prisijungimo laikas: 2009-09-30.
75. Lepiochinas K. Vadovo vaidmens, organizuojant efektyvų statybos projekto komandos darbą, tyrimas. 02 T – Statybos inžinerija. – Vilnius, Vilniaus Gedinimo Technikos Universitetas, 2007. P.72// http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070629.145010-78824/DS.005.0.01.ETD; prisijungimo laikas: 2009-09-14.
76. Skaržauskienė A. Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas (03 S). Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2008. P.196.
77. Arvato - Part of a global network// <http://www.arvato.com/wms/arvato/About-us/Organisation.html>; prisijungimo laikas: 2009-04-20.
78. Careers at arvato// <http://www.arvato.com/wms/arvato/Jobs-and-People.html?language=2>; prisijungimo laikas: 2009-04-27.
79. Dragūnas J. Vadovų ugdymas// http://home.comcast.net/~juruskautai/files/vadovu_ugdymas.pdf; prisijungimo laikas: 2009-09-30.
80. Managerial grid (Blake Mouton)// http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid.html; prisijungimo laikas: 2009-10-22.

81. Menorystės teorinės prielaidos// http://www.feminfo.net/.../Menorystes%20teor-%20prielaidos.../Menorystes%20teor-%20prielaidos_lithuanian_with%20logos.pdf; prisijungimo laikas: 2009-09-25.
82. Mission Statement// <http://www.arvato.com/wms/arvato/About-us/Mission-Statement.html>; prisijungimo laikas: 2009-03-18.
83. Projektas „Nacionalinės Kvalifikacijų sistemos sukūrimas“ Nr. ESF/2004/2.4.0-K01-069/SUT-192, finansuojamą ES Struktūrinių fondų pagal 2004–2006 m. bendrojo programavimo dokumento 2.4 priemonę „Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtra“. Profesinės veiklos analizės metodika. - Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas, 2005, P. 47// <http://www.lkt.gov.lt/files/analizes%20metodika.pdf>; prisijungimo laikas: 2009-07-15/
84. Result oriented management// http://www.12manage.com/methods_result_oriented_management.html; prisijungimo laikas: 2009-10-25.
85. Situational leadership (Blanchard Hersey)// http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership.html; prisijungimo laikas: 2009-10-15.
86. Strateginės individo kompetencijos. Strateginių individo kompetencijų katalogas Leonardo da Vinci bandomasis projektas Strateginių individo kompetencijų vystymas Eurointegracijos kontekste. (LT/06/B/F/PP-171003). Kaunas: KTU, Personalo ugdymo centras, 2007. P.67// http://www.sicdevelopment.org/upload/files/Katalogas_lietuviskas.pdf; prisijungimo laikas: 2009-05-04.
87. Strong teams - strong performance// <http://www.arvato.com/wms/arvato/Jobs-and-People/Why-arvato/People/arvato-team-spirit.html>; prisijungimo laikas 2009-04-27.

Fiodorova J.. Vadovo darbo stiliaus ir kompetencijos svarba vadovavimo efektyvumui/ Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. L. Kutkienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Strateginio valdymo ir politikos mokslų fakultetas, 2009. – 73 p.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Šio magistro darbo tema yra labai aktuali, nes būtent nuo vadovavimo efektyvumo priklauso įmonės tikslų savalaikis pasiekimas – kokybiškas ir su mažiausiomis sąnaudomis, pavaldinių pasitenkinimo ir įsipareigojimo įmonei lygis. Buvo atlikta daug empirinių tyrimų, skirtų vadovavimo efektyvumo svarbiems elementams nustatyti, bet dėl egzistuojančio vadovavimo moksle pliuralizmo nebuvo prieita vieningos nuomonės. Iš kitos pusės, atsakymų reikalaujančių klausimų vadovavimo srityje kiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu dar yra, todėl reikia tęsti tyrimus. Šiame darbe buvo apsiribota tik dviem veiksniais, turintiems įtakos efektyviam vadovavimui - vadovavimo stiliumi ir vadovo kompetencijos lygiu.

Darbo tyrimo objektas - vadovų darbo stilius ir jų kompetencija Arvato įmonėje.

Darbo tikslas - nustatyti vadovavimo stiliaus (-ių) bruožus, vyraujančias vadovų kompetencijas ir jų svarbą vadovavimo efektyvumui Arvato įmonėje

Darbe iškeltos problemos - 1) sunku nustatyti ir susisteminti vadovų darbo stilių ir kompetencijų bruožus, kurie turi įtakos vadovavimo efektyvumui; 2) vadovų nežinojimas, kaip vertinami jų vadovavimo stilius ir kompetencijos jų pavaldiniais.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro du skyriai. *Pirmame darbo (teoriniame) skyriuje* bendrais bruožais supažindinama su vadovavimo ir jo efektyvumo sampratomis ir bruožais, vadovo funkcijomis, plačiau aptariami vadovavimo stiliai ir kompetencijos, jų teorijos ir klasifikacijos bei svarba vadovavimo efektyvumui. *Antrame darbo skyriuje (analitiniame)* pateikta įvairių mokslininkų atliktų tyrimų, susijusių su nagrinėjama tema, trumpa rezultatų analizė; pagrindžiama empirinio tyrimo problema, hipotezės ir metodai, aptariama tyrimo eiga; analizuojama Arvato organizacijos veikla, išskiriant jos pagrindinius veiklos ypatumus; atliktos dvi anketinės apklausos siekiant iširti vadovų darbo stiliaus (-ių) pasirinkimą, orientaciją bei vadovų darbo stiliaus ir kompetencijų lygio įvertinimą darbuotojais; buvo patikrintos pasirinktos hipotezės (viena pasitvirtino, kita – ne). Teorinis ir analitinis skyriai baigiami jų apibendrinimais.

Darbas baigiamas *išvadamis ir pasiūlymais* Arvato įmonės vadovavimo stiliui (-iams) ir vadovų kompetencijoms įvertinti ir tobulinti atsižvelgiant į teorinius darbo aspektus ir gautus tyrimo rezultatus.

Fiodorova J.. The importance of manager's working style and his competence to management effectiveness/ Master's of Performance Audit final project. Tutor assoc. prof. dr. L. Kutkienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University. The Faculty of Strategic Management and Policy, 2009. – 73 p.

SUMMARY

The master's thesis theme is significant as accurate timely and high qualitative achievement of enterprise targets at the lowest cost, subordinates satisfaction and their commitment to the enterprise level depends on management effectiveness. The empirical studies were performed to determine the important elements of effectiveness but this has not lead to consensus due to existing pluralism in the science of management. On the other hand, answers to management questions requiring guidance from both the theoretical and practical aspects are still needed; therefore it is necessary to continue research. This work was limited to only two factors affecting the effective management - its style and the manager's level of competence.

The thesis object - the work style of managers and their competence in Arvato Ltd.

The thesis target - to determine the characteristics of management style (s), dominant managers' competences and their importance to management effectiveness in Arvato Ltd.

The problems raised in the final paper - 1) it is difficult to define and structure managers' competencies and work style characteristics that affect management effectiveness; 2) the managers are not aware of their working style and competence level evaluation provided by their subordinates.

Master's thesis consists of two chapters. The *first paper section* (theoretical) outlines the concepts and features, functions of management and its efficiency, management styles and managers' expertise, their theories, classification and the importance to management effectiveness have been widely discussed. The *second chapter* (analytical) provides a variety of research studies relating to the reviewed question and a brief analysis of their results; the justification the empirical research problem, hypotheses and methods discussed in the investigation process are mentioned; the analysis of Arvato organization's activities has been drawn; two questionnaires aimed to investigate the selection of managers' working style and its orientation, to get the evaluation of managers' working style and their competency by their subordinates; to test the selected hypotheses (one has been proved, the other - not). The theoretical and analytical parts are completed by their generalizations.

The work completed by the *findings and proposals* regarding the management style(s) and managers' competency evaluation and improvement in Arvato Ltd. according to the theoretical aspects and the achieved results of the paper.

PRIEDAI

1 lentelė. Valdymo funkcijos (sudaryta darbo autorės pagal 31; 50; 29; 19; 12; 2; 28; 43; 1)

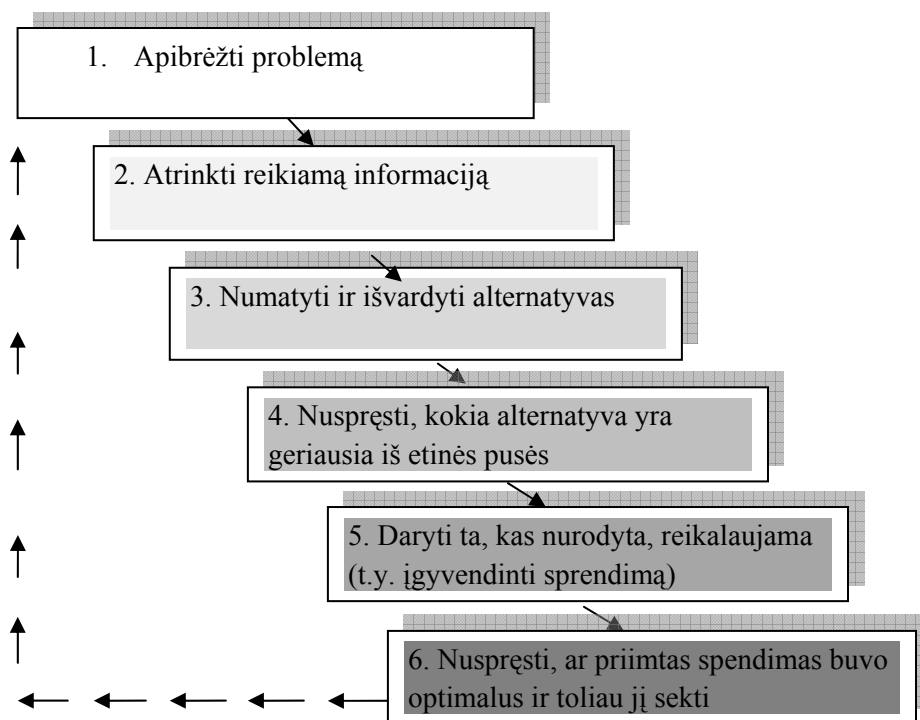
Autorius (-iai)	Funkcijų skaičius	Vadovo funkcijų pavadinimai
L. Gulick, L. Urwick (1937)	8	planavimas, prognozavimas, organizavimas, aprūpinimas darbuotojais (įdarbinimas, treniravimas), vadovavimas, koordinavimas, pranešimų paruošimas ir pristatymas, biudžeto sudarymas
R. J. Hughes, J. R. Kapoor (1985)	4	tikslų nustatymas ir planavimas, organizavimas lyderiavimas ir motyvavimas, kontrolė
W. G. Nickels et al. (1990)	4	planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė
D. A. Wren (1994)	5	planavimas, organizavimas, lyderiavimas, personalo valdymas, kontrolė
R. C. Appleby (1994)	5	prognozavimas ir planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas, kontrolė
J. Kondrotienė (1998)	4	planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė
M. Warner, M. Witzel (2004)	5	prognozavimas ir planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas, kontrolė
J. R. Tompkins (2005)	5	prognozavimas ir planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas, kontrolė
J. Martinkienė, J. Makarienė (2005)	5	planavimas, organizavimas, motyvavimas, kontrolė stresų ³ valdymas

³ Stresas – tai psichologinė ir fiziologinė organizmo reakcija į išskylančius sunkumus ar grėšiančius pavojus (iš dalies valdoma). Būna situacijų, kai stresas veikia teigiamai – skatina siekti savo tikslo, įveikti sunkumus, padidina pasitenkinimą darbu. [50. P. 138].

Delegavimas ir sprendimų priėmimas kaip svarbios vadovams funkcijos

Delegavimas kaip organizavimo funkcijos dalis. Vadovai pripažįsta valdžios paradoksą, jog jie tampa įtakingesni, kai išdalija savo valdžią [14. P. 268]. Vadovo sėkmė priklauso nuo jo noro pasitikėti savo pavaldiniais. Pati sunkiausia užduotis vadovams – teisingai perduoti dalį savo uždavinių darbuotojams ir paskirti atsakomybę už jų atlikimo rezultatus. Deleguodamas savo funkcijas, jis pagerina savo našumą, nes galima skirti daugiau laiko svarbesnėms užduotims. [19. P. 346; 26. P. 23-24]. Pabrėžiama, jog vadovo darbai yra sudėtingi ir deleguoti juos nelengva, nes dažniausiai gaudamas informacija verbaline forma, vadovas turi ją laikyti savo galvoje. [2]. Iš kitos pusės, efektyvus vadovas neturi nuolatinių darbų, nes daugiau laiko skiria delegavimui. [3].

Sprendimų priėmimas kaip planavimo funkcijos dalis. Pasak W. G. Nickels et al. (1990), tai sprendimo pasirinkimas iš dviejų arba daugiau alternatyvų. Tai visų vadovavimo funkcijų bazė. [19. P. 346]. Tai daugiau menas negu mokslas. L. Lobanova (2000) pabrėžia, jog visi darbo etapai reikalauja susikaupimo ir sąmoningumo, bet sprendimo parengimas ir priėmimas laikomi ypatingais vadybinio darbo sudėtingumo požūriū. [47. P. 166]. Ruošdamas sprendimą, vadovas turi skaitytis su žmonių nuomone, savo išvadas aprobuoti išklausęs kompetentingus darbuotojus. [46. P. 159-160]. Kiekvieno vadovo sprendimų sėkmė priklauso nuo to, kaip jis sugeba sudominti vykdytojui darbui. Suplanavus veiklą, organizavus viso plano įgyvendinimo sistemą, vadovas turi sugebėti paskatinti darbuotojus našiai ir gerai dirbti, nes valdymo efektyvumas priklauso ir nuo skatinimo veiksnio. Sprendimas nebus efektyvus, jei jo vykdymas neskatins sprendimo vykdytojo. [50. P. 134]. *Racionalaus sprendimo priėmimo modelis* - tai vadovo žingsnių seka, kuri padės vadovams priimti protingą ir tinkamą sprendimą. Šie žingsniai parodyti 1 pav..



1 pav. Racionalaus sprendimo priėmimo modelis (19. P. 347)

Vadovų priimami sprendimai turi įtakos tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, todėl labai svarbu atrinkti būtent etišką sprendimą, ypač jei kita alternatyva galės atnešti daugiau pelno įmonei, bet yra amorali. Po šešto žingsnio, kai vadovas įvertins priimtą sprendimą, visas procesas pradedamas iš naujo.

Geriausi sprendimai yra sudaryti garsinės informacijos pagrindu. Vadovai gali gauti visų rūšių informaciją ir duomenis, bet visi pasaulio duomenys nepakeis vadovo, kuris yra kūrybiškas ir priima puikiausius sprendimus. Tai gebėjimas, labiausiai reikalingas vadovams, nes nuo sprendimo priėmimo priklauso visos kitos vadovo funkcijos. [19; P. 347; 20. P. 96 – 97].

Vadovavimo efektyvumo komponentai

Vizija. Vadovai, kurie turi šiandienos globalios ekonomikos viziją yra apibūdinami kaip *įžvalgūs* (gali numatyti, kaip išvystyti ateities viziją), *iniciatyvūs* (jiems patinka dalyvauti naujose projektuose ir programose), *įtikinantys* (jie pristato naujas idėjas, kurias padidina paklausą), *išradingas* (jie naudoja tyrimus išteklius naujiems ir sėkmingiems sumanymams įgyvendinti, *turintys globalų mąstymą*⁴.

Vadovavimas. Efektyvūs vadovai yra *pasiaukoję* (jie pasiryžę laimėti ir paaukoti save savo vizijoms pasiekti), *užduočių perdavimas* (jie efektyviai perduoda užduotis ir atsakomybę kitiems), *patikimi* (jie daro tai, ką pažadėjo ir atitinka nustatytus terminus), *susikaupę* (jie nustato aiškius darbo prioritetus sau ir kitiems), *dirba sistemiškai* (jie išvysto sistemas ir procedūras efektyviai organizuoti žmones ir išteklius).

Įgaliojimai. Efektyvūs vadovai yra *skatinantys (padrąsinantys)* (jie padeda kitiems pasiekti daugiau negu jie manė esą galintys padaryti), *kuruojantys* (jie duoda įdomias užduotis ir instruktavimus), *įžvalgūs* (jie įžvelgti talentus pradinėje stadijoje ir padeda juos tobulinti), *patikimi* (jie pastebi geriausia, kas yra žmonėse ir nėra įtarūs skirtumų atžvilgiu).

Diplomatija. Nusimanantys politikoje vadovai yra *diplomatai* (jie supranta svarbių sprendimų politinius niuansus ir įtraukia tuos, kurie bus paveikti), *taktiški* (jie nėra įžeidžiantys net ginčydamiesi), *patikimi* (jie yra tarpininkai bet kuriame konflikte), *turintys ryšių* (jie pažįsta daug žmonių, kurie gali padėti padaryti užduotis), *delikatūs kultūrinių skirtumų atžvilgiu* (jie kuria komandas iš skirtingų rasių, religijų, kultūrų žmonių).

Atsiliepimas. Tokie vadovai yra *geri treneriai* (jie konstruktyviai įvertina kiekvieną atskirai), *geri mokytojai* (jie perduoda informaciją reikalingą pavaldiniams gerai atlikti užduotis), *atviri ir sąžiningi* (jie nesuvaldo informacijos, kuri gali būti nesmagi), *geri klausytojai* (jie atviri ir reaguojantys į kitų idėjas), *turintys matematinį gabumą*.

Verslumas. Naujų galimybių ieškantys vadovai yra nuotykių ieškotojai (jie pripratę rizikuoti taikydami daug žadančius bet neišbandytus metodus), *kūrybingi* (jie mąsto nepriklausomai nuo kitų ir sugalvoja naujas idėjas), *tvirti* (jie yra atkaklūs net ir būdami kritikuojami, juos sunku atgrasinti), *pasauliniai novatoriai* (jiems patinka naujų programų ir projektų kūrimo skirtingose kultūrose iššūkiai).

Asmeninis stilius. Tam, kad vadovai pranoktų kitus, jiems reikia efektyvaus vadovavimo stiliaus tam, kad nustatyti organizacinį foną suderinant jos darbuotojų kompetencijas, optimizmą, vientisumą, įkvėpimą; tokie vadovai yra *patikimi* (jie yra etiški), *turintys patirties* (turi įgūdžių ir žinių apie svarbiausias organizacijos veiklas), *matomi vaidmenų modeliai* (jie supranta simbolinę žmonių matomumo vertę), *optimistai* (jie mato daug galimybių).

Asmeninė energija. Šie vadovai yra *ramūs, išlaikantys pusiausvyrą* (jie gerai prisitaiko prie konfliktuojančių žmonių ir darbo poreikių), *energingi* (aktyvūs ir pastoviai „kelyje“), *fiziškai tinkantys* (turi gerą sveikatą ir yra tvirti), *viešai išpūdingi* (jie parodo patrauklų ir energingą vadovo įvaizdį), *„tarptautiškai“ lankstūs* (jie pasiruošę adaptuoti prie kitų kultūrų, gali keliauti į kitas šalis ir vagyti vietinius patiekalus).

Daugiakultūris supratimas. Šie vadovai turi *globalų mąstymą*, yra *delikatūs kultūrinių skirtumų atžvilgiu*, *„tarptautiškai“ lankstūs*, *pasauliniai novatoriai*.

⁴ Globalus mąstymas – mokėjimas mąstyti už nacionalinių ir kultūrinių skirtumų bei organizacijos ribų. [30. P.31].

Pirmus šešis vadovavimo sėkmės komponentus galima deleguoti savo pavaldiniams, jie yra pagrindinės vadovavimo užduotys, paskutiniai trys yra asmeninės vadovų charakteristikos, kurios negali būti deleguojamos, efektyviai dirbantys vadovai privalo jas turėti arba išugdyti. Autoriai įsitikinę, jog pateikiant šias charakteristikas galima padaryti patį vadovavimą daug suprantamesnį ir pasiūlyti vadovams būdą atkreipti dėmesį į galimo tobulinimo sritis (kaip „geriems“, taip ir „blogiems“ vadovams). [30. P. 30 – 31].

Tradicinė vadovavimo stilių klasifikacija

Kiekvienam vadovui keliamas nelengvas uždavinys – suderinti prieštarigus komandos, pavienių pavaldinių, įmonės ir savo asmeninius interesus bei tikslus. Spręsdamas šį uždavinį, vadovas turi naudoti efektyvų vadovavimo stilių, išsikovoti autoritetą. Galime išskirti 3 tradicinius vadovavimo stilius, pateiktus 2 lentelėje.

2 lentelė. Tradicinis vadovavimo stilių paskirstymas (sudaryta darbo autorės pagal 13. P. 104; 10. P. 173 – 175; 50. P. 132 – 133; 3. P. 19 – 20)

Stiliaus skiriamieji bruožai ir vadovo elgesys	Vadovavimo stilius		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
<i>Pagrindinis stiliaus bruožas</i>	Vienvaldystė nepriklausomai nuo problemos sudėtingumo: vadovas apibrėžia visas grupės strategijas; metodas – dominantas – įsakinėjimas; įgaliojimų centralizacija	Nuolatinis ryšys su pavaldiniais, remiasi jų gebėjimais, gerbia juos, darbuotojams suteikiama galimybė dirbti savarankiškai, tiksliau suvokti darbo arba sprendžiamo klausimo esmę; įgaliojimų decentralizacija	Minimalus vadovo dalyvavimas, grupė turi visą laisvę sprendimams priimti, vadovas lyg gėdijasi savo padėties; nereguliari pavaldinių kontrolė ir minimalus kišimasis į jų veiklą
<i>Įmonės tikslų nustatymas</i>	Vadovas numato, apibrėžia tikslą, neapartinėja jo primeta savo suvokimo būdą	Paprašo pačių suformuluoti tikslus, padeda pasirinkti, kiekvienas gali išreikšti savo nuomonę	Tikslas gali likti neapibrėžtas arba nustatytas komandos lyderio; minimalus vadovo dalyvavimas nustatant tikslus dėl jo rizikos vengimo, neaktyvumo
<i>Sprendimų priėmimo būdas</i>	Visas problemas sprendžia pats	Kolegialus - prieš priimdamas sprendimą tariaisi su pavaldiniais	Sprendimą priima kolegialiai arba jo laukia iš vadovo, jeigu pats yra vidurinės grandies vadovas
<i>Procedūros ir planas</i>	Numato planą, nepriima pakeitimų ir tai iššaukia pasipiktinimą, abejingumą komandos	Siūlo daugelį variantų, kviečia siūlyti ir kitus, palaiko komandos pasirinkimą, skatina informacijos skleidimą ir keitimąsi ja	Nuolaidus. Nieko nesiūlo, vadovavimą grupei perima jos lyderiai; pavaldinių nuomonės dominavimas; neturi polinkio į organizacinį darbą
<i>Paliepimų pateikimas pavaldiniams</i>	Įsako, komanduoja, papeikia, instruktuoja, nurodo, jo nurodymai turi grasinimo atspalvį	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja, nemoka įtikinti pavaldinių, jo nurodymai lyg pranešimai, vengia įsakinėti, kad santykiai su pavaldiniais nebūtų nesugadinti

<i>Susirinkimo organizavimas</i>	Vadovas numato viską, apie tai nediskutuoja	Numato kai kuriuos dalykus, juos aptaria su komanda	Išskyrus darbo vietą nieko arba beveik nieko nenumato
<i>Atsakomybės pasidalijimas</i>	Pats imasi atsakomybės arba perduoda ją pavaldiniams	Atsakomybę perskirsto pagal perduotus įgaliojimus	Neprisiima atsakomybės
<i>Aktyvumas</i>	Viską daro vadovas. Jokios iniciatyvos iš dalyvių pusės	Tiek dalyviai, tiek vadovas atlieka savo vaidmenis, puikiai orientuojasi situacijoje, valdo ir kontroliuoja, bet palieka sprendimų laisvę pavaldiniams	Kai kurie iniciatyvūs, kai kurie pasyvūs; lengvai paveikiami iš šalies, nesugeba apginti savo nuomonės; lengvai atsisakys savo principų, jei tai kenks jo populiarumui įmonėje; pavaldiniai patys iškelia užduotis ir jas įgyvendina
<i>Santykiai komandoje</i>	Visi nukreipti į vadovą, įtempta atmosfera susidaro išpūdis, kad darbas efektyvus. Santykiai atšiaurūs ir agresyvūs	Vyrauja pasitikėjimo atmosfera; dirba ir gyvena kaip komandos narys, bendradarbis, o ne kaip aukščiau komandos esantis žmogus	Neformali atmosfera, darbuotojų santykiai draugiški
<i>Požiūris į iniciatyvą</i>	Iniciatyvas dažniausiai užgnaužia	Skatina, panaudoja bendrą interesą labai	Iniciatyvą perduoda pavaldiniams; jis dažnai būna tik informacijos perdavėjas, o ne jos kūrėjas
<i>Požiūris į personalo parinkimą</i>	Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net stengiasi jų atsikratyti	Parenka protingus darbuotojus	Darbuotojų atrankos pats nevykdo
<i>Požiūris į savo žinių trūkumą</i>	Viską žino – viską moka	Teigiamai reaguoja į konstruktyvią kritiką, nuolat kelia savo kvalifikaciją	Nuolat kelia savo kvalifikaciją ir skatina tai daryti pavaldiniams
<i>Bendravimo stilius</i>	Stengiasi išlaikyti distanciją, bendrauja nenoriai	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva
<i>Santykių su pavaldiniais pobūdis</i>	Priklauso nuo nuotaikos; santykiai oficialūs, pasitikėjimo stoka, pagarbos pavaldiniams trūkumas; pavaldiniai, jo manymu, - neorganizuoti ir neatsakingi, todėl juos reikia priversti paklusti	Elgesys subtilus, pastovi savikontrolė	Nepriekabus, sutarimas, geranoriškas, taktiškas; santykių familiarumas; dažnai nepagrįstai moka premijas, dalija neįvykdomus pažadus, atidėlioja atleidimus tikslu sutvirtinti savo autoritetą
<i>Požiūris į discipliną</i>	Griežtos drausmės šalininkas	Būdingas diferencijuotas požiūris į pavaldinių elgesį	Darbo drausmė žema, darbas – malonus laiko leidimas
<i>Pavaldinių</i>	Nėra įvertinimo, dažnai	Įvertinimas labai svarbus,	Vadovas labai retai

<i>įvertinimas</i>	nepaisoma jų nuomonė. bijomasi grupės reakcijos; pavaldiniai padalinti į dvi grupes – mėgstami (jiems jis nuolaidus) ir nemėgstami (jiems jis priekabus)	vertinamos visos sritys	prisimena apie įvertinimą; visada išklauso kitų nuomones, bet nesugeba nieko pakeisti
<i>Požiūris į moralinio poveikio pavaldiniams priemones</i>	Mano, kad geriausias skatinimo stimulas yra nuobauda	Nuolat taiko teigiamo skatinimo priemones	Nuolat taiko teigiamo skatinimo priemones
<i>Stiliaus taikymo nauda pavaldiniams</i>	Skatina kolektyvo pasyvumą	Galimybė naudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą; galimybė tobulėti	Naudotis veiksmų laisve savo nuožiūra
<i>Stiliaus bendras įvertinimas</i>	Tampa vis labiau neefektyvus: menkai motyvuojama, mažiau originalumo, nėra grupinio mąstymo, didelis agresyvumas bendradarbių atžvilgiu, didelis slepiamas nerimas, labiau priklausomas ir nuolankus pavaldinių elgesys.	Rezultatyvus ir patrauklus stilius: kolektyve sudaromos sąlygos darbui, gera darbo drausmė, jaučiama darbuotojų atsakomybė už atliekamas funkcijas, jiems nereikia griežtos priežiūros	Mažiausiai efektyvus stilius: ilgainiui beveik nekontroliuojama darbuotojų laisvė tampa žalinga: intrigos, konkurencija, neformalių lyderių atsiradimas

Autokratinis stilius užtikrina operatyvumą ir vieningumą, bet yra tinkamas esant kritinėms ar sudėtingoms situacijoms (pvz., bankroto pavojus), arba įmonės vadovybei susidūrus su žmogiškojo veiksmu barjeru, arba kai pavaldiniai patys sutinka su tokiais darbo metodais. Autokratinio stiliaus vadovas pasiekia didesnio našumo negu demokratinis. Efektyvaus vadovo savybių autokratas beveik neturi – tik pasitikėjimas savimi, bet jam trūksta tokių efektyvaus vadovo savybių, kaip sugebėjimo bendrauti, empatijos, objektyvumo, savęs vertinimo, racionalumo.

Demokratinis stilius yra sėkmingas tada, kai darbo kolektyvas stabilus, pavaldinių kvalifikacija aukšta, darbuotojai aktyvūs ir nestandartiškai mąstantys, veiklos sąlygos stabilios; sprendimų priėmimas gali užtukti, dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų klausimų gali užsitęsti susirinkimai, o tai neigiamai veiks įmonės darbą

Liberalus stilius yra mažiausiai populiarus, sėkmingai bus taikomas ten, kur darbas yra individualus ir kūrybiškas, esant labai motyvuotai ir savarankiškai pavaldinių komandai, kuri gali pasiekti rezultatų (t.y. pavaldiniai savarankiškai planuoja ir organizuoja savo veiklą ir nurodymų į vadovą kreipiasi retkarčiais, kai reikia), o vadovas netrukdytų to daryti. Stilius nelabai tinka sudėtingomis ir dinamiškomis veiklos sąlygomis; pablogėjusios išorės sąlygos (pvz., konkurencijos didėjimas) gali sumažinti darbo rezultatyvumą, veiklos kokybę. Palyginti su demokratiniu, liberalaus stiliaus vadovas pasiekia mažesnę našumą, žemesnę darbų kokybę, atsiranda daugiau neatsakingumo. [13. P. 104; 10. P. 173 – 175; 50. P. 132 – 133; 3. P. 19 – 20].

Ohajo Valstijos Universiteto mokslininkų tyrimai

XX amžiaus 5-ojo dešimtmečio pabaigoje Ohajo universiteto mokslininkai pradėjo savo vadovų elgsenos tyrimus ir iš daugiau nei tūkstančio broožų išskyrė tik du – vadovų polinkį struktūrizuoti ir jų dėmesį žmonėms, arba atidumą (žr. 2 pav.)

Pasi- tenki- nimas	aukštas	Žemas struktūrizavimo lygis Aukštas dėmesys žmonėms	Aukštas struktūrizavimo lygis Aukštas dėmesys žmonėms
	žemas	Žemas struktūrizavimo lygis Žemas dėmesys žmonėms	Aukštas struktūrizavimo lygis Žemas dėmesys žmonėms
		žemas	aukštas

Struktūrizavimas

2 pav. Ohajo mokslininkų sukurtas vadovavimo modelis (79. P. 23)

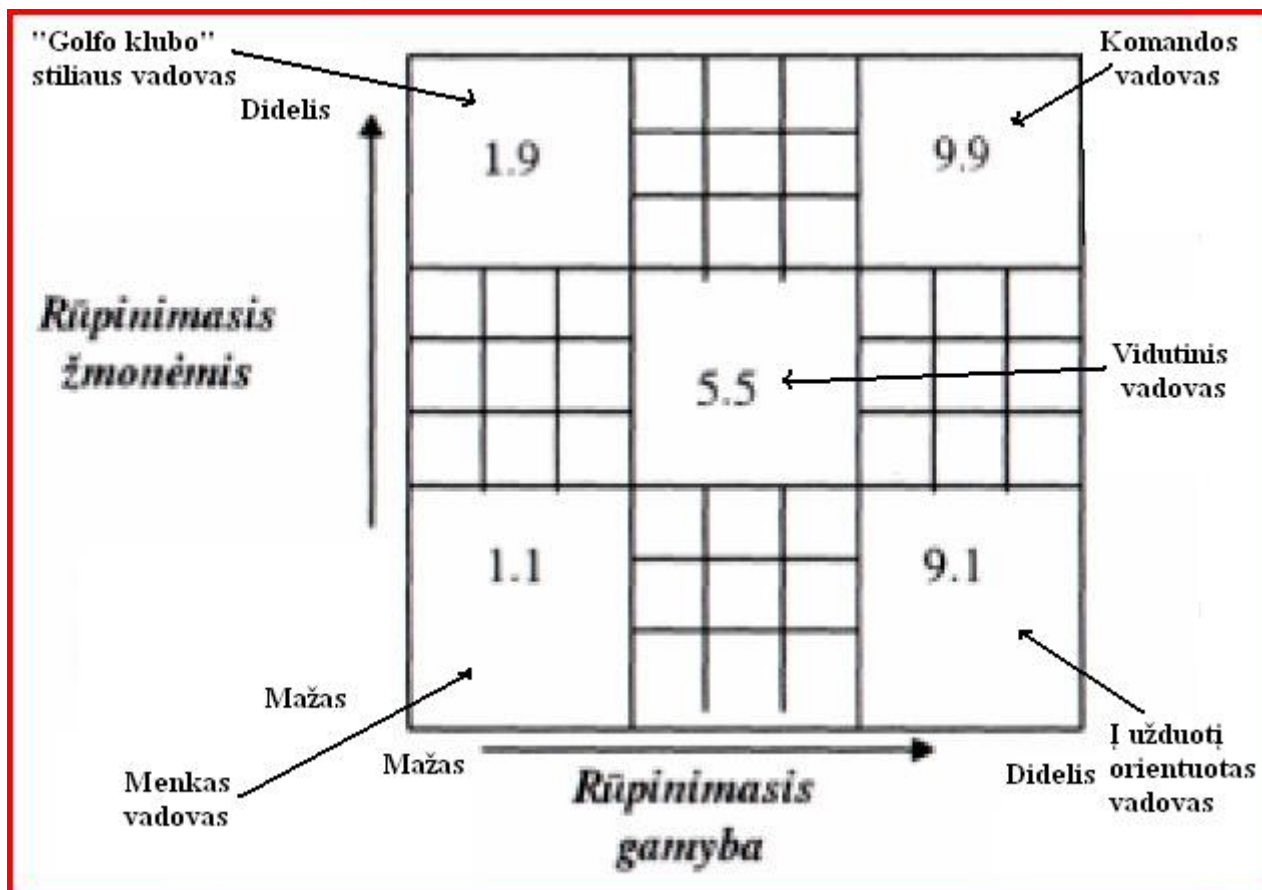
Orientuoti į struktūrizavimą vadovai stengiasi susisteminti darbą, darbo santykius, tikslus. Vadovai, laikydami šios orientacijos, nori, kad darbas būtų atliktas laiku ir gerai, jie organizuoja darbą duoda nurodymus, kaip jį atlikti. Darbo rezultatai vadovui yra svarbiau už tarpusavio santykius.

Vadovai, rodantys dėmesį ir pagarbą žmonėms, grindžia savo darbo santykius pasitikėjimu, pagarbą pavaldinių idėjoms, dėmesiu jų jausmams, rūpinasi savo pavaldinių komfortu, gerove, statusu ir pasitenkinimu. Jie padeda savo pavaldiniams spręsti asmenines problemas, laiko savo pavaldinius lygiais sau.

Mokslininkai įrodė, jog tokios elgsenos kategorijos negarantuoja vadovavimo efektyvumo, kai viena iš jų labiau dominuoja (pvz., buvo pastebėta, jog jei vadovas linkęs struktūrizuoti, daroma daugiau pravaikštų, gaunama nusiskundimų, didesnė darbuotojų kaita, darbuotojų nepasitenkinimas; o labai atidaus vadovo elgesiu nepatenkinti jo tiesioginiai vadovai). [79. P. 23; 20. P.169 – 170].

R. Blake ir J. Mouton vadovų tinklelis

Jų sukurtame valdymo tinklelyje kiekvienoje ašyje yra devynios galimos padėtys, todėl taip gali būti sukurtas 81 vadovavimo stilius (žr. 3 pav.)



3 pav. Vadovų tinklelis (79. P. 171)

Tinklelyje parodoma ne kokie gaunami rezultatai, o kokie veiksniai dominuoja vadovo mąstyme, kuris siekia šių rezultatų.

Modelyje nagrinėjami 5 vadovavimo stiliai – 9.9, 9.1, 1.9, 1.1 ir 5.5, pagrįsti vadovų orientaciją į žmones arba į užduotis.

Mokslininkai remiantis savo tyrimų rezultatais, padarė išvadas, jog vadovai pasiekia **geriausių rezultatų**, kai jų vadovavimo stilius yra **9.9**, t.y. vyrauja komandinis valdymas (vienodai daug dėmesio skiriama ir darbuotojams, ir gamybos efektyvumui; aukštas darbuotojų pasitenkinimas siejamas su dideliais darbo laimėjimais), nors nėra svarių įrodymų, patvirtinančių, jog šis stilius efektyviausias visoje situacijose. **Blogiausi rezultatai** pastebimi esant **9.1** vadovavimo stiliui (orientuoti į užduotis, t.y. valdymas autoritariniu būdu - prioritetas skiriamas gamybos užduotims, visiškai panaudojami valdžios įgaliojimai, grupės moralinis klimatas vadovui beveik nerūpi) ir **1.9** vadovavimo stiliui ("golfo klubo"

vadovas maksimaliai rūpinasi žmonėmis ir minimaliai - gamybos rodikliais, siekia sukurti draugišką ir palankią atmosferą).

1.1 stilius reiškia menką vadovų valdymą, t.y. minimalus rūpinimasis gamyba ir žmonėmis; vadovo pastangos neviršija to minimumo, kuris leidžia išvengti atleidimo.

5.5 stilius - vidutinio vadovo valdymas, t.y. vadovas randa balansą tarp gamybos efektyvumo ir grupės klimato. Stilius gana konservatyvus, orientuotas į taikų sambūvį.

Modelio taikymo privalumai:

1. Modelio naudojimas leidžia apskaičiuoti vadovavimo stilius iki tam tikrų ribų. Tikslus skaičiavimas – labai svarbus dėl vadovų polinkio apgaudinėti save ar kitus. 80 proc. vadovų įvertina save 9.9. Vadovų tinkelio modelio panaudojimas sumažina šį skaičių iki 20 proc..
2. Šio modelio panaudojimas – galimybė atvirai kalbėti apie elgseną ir tobulinimo kryptis.

Modelio taikymo trūkumai:

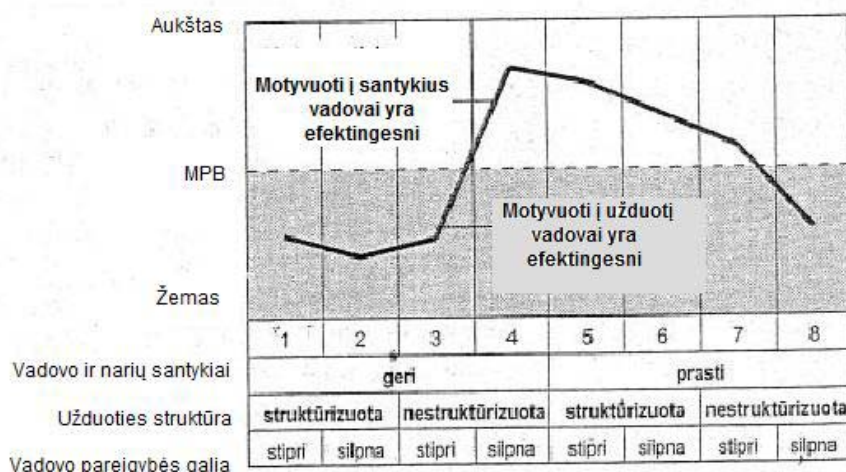
1. Yra daugiau vadovavimo stilių krypčių, kurios gali būti irgi tinkamos.
2. Modelyje neatsižvelgiama į vidinius ir išorinius aplinkos veiksnius, kontekstą, aplinkybes ir situaciją.
3. Žemas darbuotojų išsilavinimas.
4. Nepakankamas vadovų vadybinis pasirengimas.
5. Menkas darbuotojų identifikavimas su organizacijos tikslais.
6. Nepatenkinama įmonės informacinės sistemos būklė.
7. Vadovo ir pavaldinių vertybinių orientacijų skirtumas.
8. Vadovo ir pavaldinių emocinis nesuderinamumas (dėl hierarchinių santykių įmonėje).[79. P. 24; 20. P. 170 – 171; 81; 10. P. 177].

P. Fiedler atsitiktinimų modelis

Jis parengė atsitiktinių situacijų vadovaujant koncepciją, teikdamas, jog vadovaujant didelę reikšmę turi nuojauta, intuicija, patyrimas, o vadovavimas efektyvus bus tik tada, kai pavyks suderinti asmeninį stilių ir aplinkos veiksnius. Vieni vadovai geriau vadovauja viename, kiti – kito pobūdžio situacijose. P. Fiedler sukūrė instrumentą, pavadintą mažiausiu pageidaujamo bendradarbio (MPB) klausimynu. Jame yra 16 antonimų (pvz., efektyvus – neefektyvus, malonus – nemalonus ir pan.), jo tikslas – nustatyti, ar žmogus orientuotas į žmogiškuosius santykius arba į užduotis. Respondentų buvo prašoma apibūdinti vieną iš buvusių/esamų bendradarbių, su kuriuo buvo/yra nemaloniausiai dirbti, įvertinant jį pagal kiekvieną iš 16 būdvardžių vertinimo skalėje nuo 1 iki 8. Autorius tikėjo, jog toks klausimynas parodo daugiau pačių respondentų jų pačių vertinimus negu jų vertinamus žmones. Jei MPB buvo apibūdintas pakankamai teigiamai, tai reiškia, jog respondentus domina geri santykiai su bendradarbiais, t.y. jie yra orientuoti į santykius žmones; priešingu atveju – respondentą labiausiai domina produktyvumas, todėl jis yra orientuotas į užduotis. Buvo daroma prielaida, jog žmogaus vadovavimo stilius nesikeičia, t.y. jis orientuotas arba į žmones, arba į užduotis (nes esant tokiai situacijai, kai reikalingas, pvz., orientuotas į žmones vadovas, o užimantis šią poziciją vadovas yra orientuotas į užduotis, reikia keisti arba vadovą, arba situaciją). Įvertinus asmens vadovavimo stilių pagal MPB rodiklį, būtina suderinti vadovą ir situaciją.

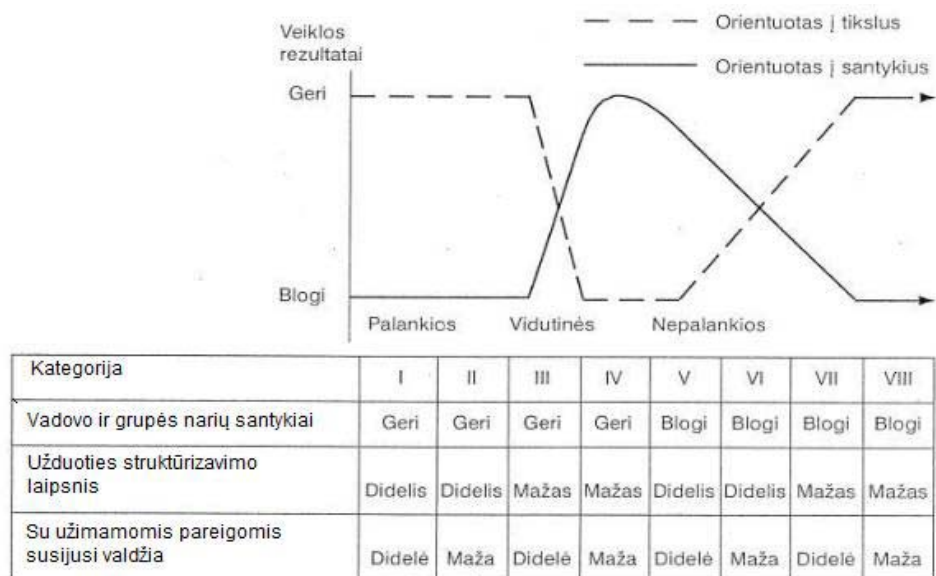
Modelyje įvertinti trys veiksniai, darantys įtaką vadovo elgesiui:

1. *Vadovo ir grupės narių santykiai*, t.y. pavaldinių reiškiamas lojalumas ir pasitikėjimas vadovu bei vadovo asmenybės patrauklumas pavaldiniams. Gali būti geri arba blogi.
2. *Užduočių struktūra*, t.y. aiškus užduoties formulavimas ir struktūrizavimas. Gali būti struktūrizuotos arba nestruktūrizuotos.
3. *Įgaliojimai (pareigų suteikta valdžia)*, t.y. valdžios, susijusios su vadovo pareigomis, dydis, leidžiantis naudoti įtaką, taip pat palaikymo, kurį teikia formali organizacija, lygis. Gali būti dideli arba maži. (žr. 4 pav.).



4 pav. F. Fiedler atsitiktinimų modelis (23. P. 473)

S. P. Robbins (2003) šį modelį vaizduoja labai panašiai (žr. 5 pav.)



5 pav. F. Fiedler atsitiktinimų modelis (20. P. 174)

Susiklosčius geriams vadovo ir darbuotojų santykiams, užduotis labai struktūruota bei vadovo pozicija stipri; tada grupė pasirengusi valdyti ir tikisi, kad bus nurodyta, ką daryti. Čia efektyviai gali vadovauti į užduotį orientuoti vadovai, nes jie turi didesnę įtaką. Tas pats dėsnis galioja ir esant priešingai situacijai. Kitose situacijose efektyviai dirbs į santykius orientuotas vadovas. Žinant MPB rodiklį ir įvertinus tris aplinkybių veiksnius, šiuos kintamuosius galima suderinti taip, kad vadovavimo efektyvumas būtų didžiausias

F. Fiedler išskyrė tris situacijų grupes ir tris vadovų grupes:

- vadovų grupė, geriausiai vadovaujanti tik palankiausiomis situacijomis, kai:
 - ✓ grupės nariams ir vadovui malonu dirbti kartu,
 - ✓ grupės nariai turi aiškiai apibrėžtus tikslus,
 - ✓ vadovas turi įgaliojimų priimti sprendimus;
- vadovų grupė, gerai vadovaujanti tik nepalankiausiomis situacijomis, kai:
 - ✓ grupės nariams ir vadovui nemalonu dirbti kartu, bet tai neišvengiama,
 - ✓ užduotys grupės nariams apibrėžtos gana abstrakčiai,
 - ✓ vadovas neturi visų reikiamų įgaliojimų duoti nurodymus.
- vadovų grupė, gerai vadovaujanti vidutinėmis sąlygomis, kurias apibūdina vieni ar kiti pirmųjų dviejų situacijų veiksniai.

Į užduotį orientuoti vadovai pasiekia geriausių rezultatų palankiose ir labai nepalankiose situacijose (5 pav. tai būtų kategorijos Nr 1,2,3,7 arba 8). **Į santykius orientuoti vadovai** pasiekia geresnių rezultatų nuosaikiai palankiose situacijose nuo 4 iki 7.

Pastaruoju metu F. Fiedler sumažino šį modelį iki trijų situacijų. Jis teigia, jog orientuoti į užduotį vadovai pasiekia geriausių rezultatų situacijose, kurias jie gali gerai kontroliuoti arba kurioms vadovų įtaka yra menka, o į santykius orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia situacijose, kurias jie gali vidutiniškai kontroliuoti.

Tyrimų, tikrinančių šio modelio validumą, sugauti rezultatai buvo teigiami, ypač jei prognozuojant naudoti trijų (o ne aštuonių) situacijų pagerintą modelį. Pagal modelį, efektyvų

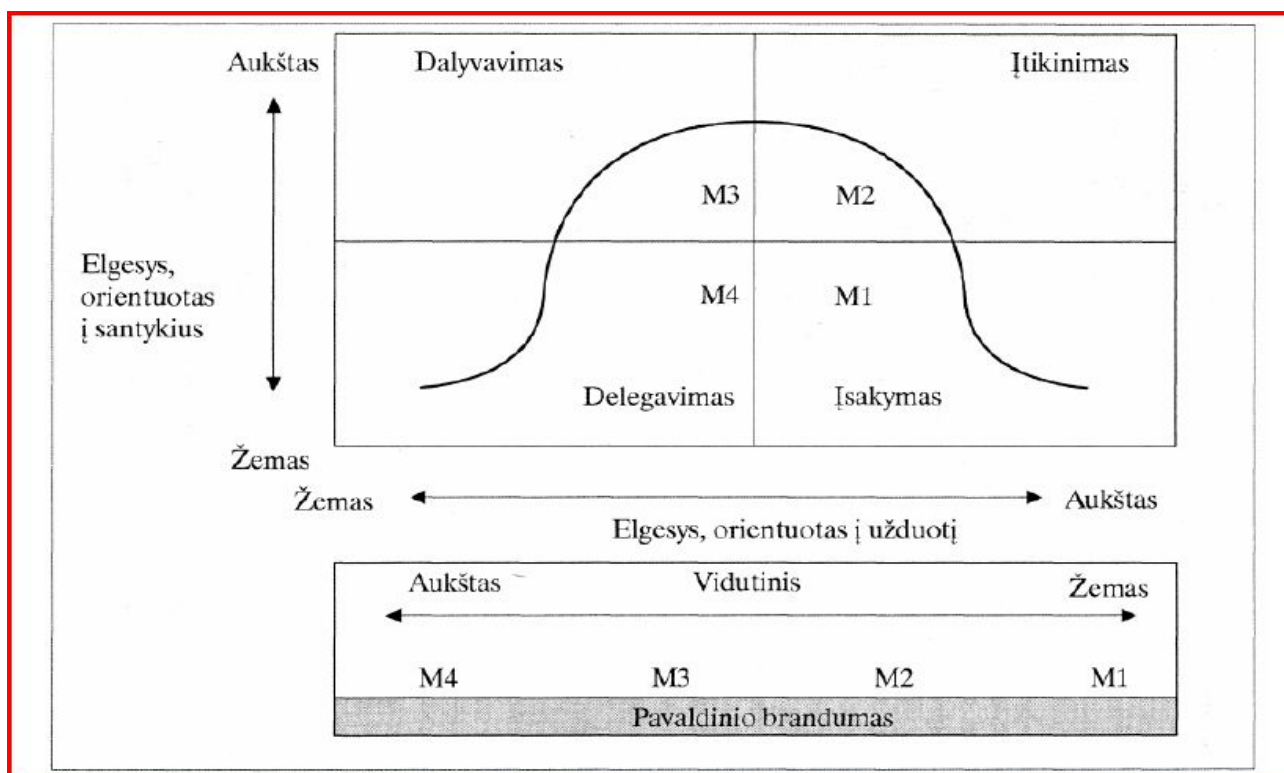
vadovavimą sąlygos suderintas asmeninis stilius ir aplinkos veiksniai, o kai stilius ir aplinka nesiderina, pasak F. Fiedler, geriausia bandyti pakeisti aplinką, nes asmeninį stilių pakeisti labai sunku.

Trūkumai:

1. Nėra loginio MPB rodiklio pagrindimo.
2. Tyrimai parodė, jog MPB nepastovus.
3. Sunku įvertinti nuo sąlygų priklausančius veiksnius, nes jie yra sudėtingi.
4. Praktikoje sunku įvertinti, vadovo ir grupės narių santykių, struktūrizuotų užduočių ir turimos vadovo valdžios lygį. [76. P. 25 - 26; 6. P. 28; 10. P. 179 – 180; 20. P. 172 -174; 23. P. 471 – 473].

P. Hersey ir R. Blanchard situacinio vadovavimo modelis

Jame teigiama, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo pavaldinių brandumo lygio ir sugebėjimo parinkti atitinkamą elgsenos variantą. Modelio autoriai, panašiai kaip ir F. Fiedler, išskiria dvi pagrindines vadovų elgesio orientacijas: orientuotus į žmogiškuosius santykius ir orientuotus į užduotį. Jie nustatė, kad vadovavimas tikslui pasiekti ir santykiams palaikyti yra dviejų skirtingų lygių: žemo ir aukšto. Todėl yra galimos keturios vadovavimo tipo kombinacijos. Bet kuri iš vadovavimo stilių kombinacijų gali būti efektyvi arba neefektyvi, tai priklauso nuo situacijos. Kuri kombinacija yra tinkama, priklauso nuo grupės ir kiekvieno jos nario subrendimo lygio. *Pavaldinių brandumas* - sugebėjimas formuluoti ir siekti aukštų tikslų, noras ir sugebėjimas sėkmingai dirbti ir prisiimti atsakomybę už šių tikslų įgyvendinimą, taip pat už žinias, darbo įgūdžius ir patirtį. Brandumo sąvoka nėra absoliutus dydis, jis priklauso nuo konkrečios užduoties. Priklausomai nuo pavaldinių brandumo, vadovai gali pasirinkti vieną iš keturių vadovavimo stilių: įsakymą, įtikinimą, dalyvavimą ar delegavimą (žr. 6 pav.):



6 pav. P. Hersey ir R. Blanchard vadovavimo stiliaus priklausomybė nuo darbuotojų brandumo lygio (76. P. 27)

Galima teigti, jog nėra vieno idealaus vadovavimo, kuris tiktų visoms situacijoms. Visi jų deriniai gali būti efektyvus ir neefektyvūs. Be to, autoriai išskiria dar vieną labai svarbų efektyvaus vadovavimo veiksnį – grupės narių brandos lygį, t.y grupės narių kompetencija ir išsipareigojimai, būtini siekiant iškeltų tikslų. Tai svarbu, nes:

- subrendę žmonės sugeba kelti aukštus, tačiau realius tikslus ir siekia gauti užduočiai relevantišką grįžtamąjį ryšį;

- jie gali prisiimti atsakomybę, ir ji grindžiama turima kompetencija bei atitinkama motyvacija (didžiausią atsakomybę paprastai prisiima tie grupės nariai, kurie turi aukščiausią kompetenciją ir stipriausią motyvaciją);
- grupės narių branda apima du svarbius komponentus:
 - ✓ **darbo brandą**, t.y. žinios, darbo įgūdžiai, patyrimas, įgalinantys darbuotoją sėkmingai dirbti;
 - ✓ **psichologinę brandą**, t.y. žmogaus, darbuotojo motyvacija, noras gerai dirbti savo darbą, atsakomybė bei profesinė savigarba (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Keturi vadovo darbo tipai pagal P. Hersey ir R. Blanchard situacinį vadovavimo modelį (sudaryta darbo autorės)

Stilius	Pavaldinių brandos lygis	Apibūdinimas	Vadovo vaidmuo
Įsakymas	Darbinės brandos - žemas, psichologinės brandos – žemas (M1)	kai darbuotojų motyvacija ir patirtis nepakankama, vadovas aiškina, instrukuoja ir kontroliuoja užduoties vykdymą	teikti instrukcijas, daug nurodinėti, mažai pasitikėti
Įtikinimas	Darbinės - tarp žemo ir vidutinio, psichologinės – aukštas (M2)	kai darbuotojai nori dirbti, bet stokoja patirties ar sugebėjimų	nurodinėti ir paremti
Dalyvavimas	Darbinės - tarp vidutinio ir aukšto, psichologinės – žemas (M3)	kai darbuotojai vengia atsakomybės, vadovas taiko įvairius paskatinimus	tenka mažiau nurodinėti, daugiau remti, skatinti, kartu aptarti užduotis ir priimti sprendimą
Delegavimas	Darbinės - aukštas, psichologinės – aukštas (M4)	kai pavaldiniai jau įrodė, kad nori ir gali dirbti, vadovas suteikia galimybę dirbti savarankiškai	nesikišti į pavaldinių darbą ir nesistengti palaikyti gerus santykius; įgaliojimai gali būti perleisti darbuotojams

Šie du brandos komponentai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Pagal brandos lygį grupės narius galima suskirstyti į keturias grupes:

1. M1 turi maža kompetenciją ir didelius išsipareigojimus arba motyvaciją. Iškeltas tikslas tokiems grupės nariams yra naujas, jie gerai nežino, kaip jį galima pasiekti, tačiau yra juo susidomėję.
2. M2 turi šiek tiek kompetencijos, bet yra mažai išsipareigojusi. Šie grupės nariai jau įgijo kai kurių būtinų įgūdžių, tačiau prarado savo ankstesnę motyvaciją.
3. M3 turi gana didelę kompetenciją, bet jai dar trūksta atitinkamų išsipareigojimų. Šiai grupei priskiriami nariai jau įgijo pagrindinius darbo įgūdžius, tačiau abejoja iškelto tikslo svarba.
4. M4 pasižymi ir didelę kompetencija ir dideliais išsipareigojimais, t.y. šie grupės nariai gerai žino, kaip reikia atlikti darbą, bei yra juo susidomėję.

Pagal šį modelį, efektyvus vadovavimas turi būti individualizuotas, t.y. vadovas turi koreguoti savo elgesį, atsižvelgdamas į pavaldinio ar jų grupės pasirengimą darbui. Reikia nuolat vertinti pavaldinių motyvaciją, sugebėjimus, patyrimą, jei norima nustatyti, kuris vadovavimo stilių derinys geriausiai atitinka nuolat kintančias sąlygas. Kyla probleminis klausimas – kaip vadovams nustatyti stilių, tinkantį skirtingose situacijose? Atsakymo į šį klausimą svarba susijusi su vadovų atranka, paskyrimu, paaugštinimu. Inertiški savo darbo stiliaus atžvilgiu vadovai bus efektyvūs tik tose situacijose, kur tinka jų pasirinktas vadovavimo stilius arba kur situacijos gali būti pritaikomos prie jo ir atvirkščiai – vadovai,

sugebantys lanksčiai keisti savo darbo stilių arba jei jų galima to išmokyti, bus efektyvūs įvairiose situacijose. [10. P. 181; 76. P. 27; 64. P. 352; 23. P. 470 – 471; 86].

T. Michell ir R. House „Kelio – Tikslų“ teorija

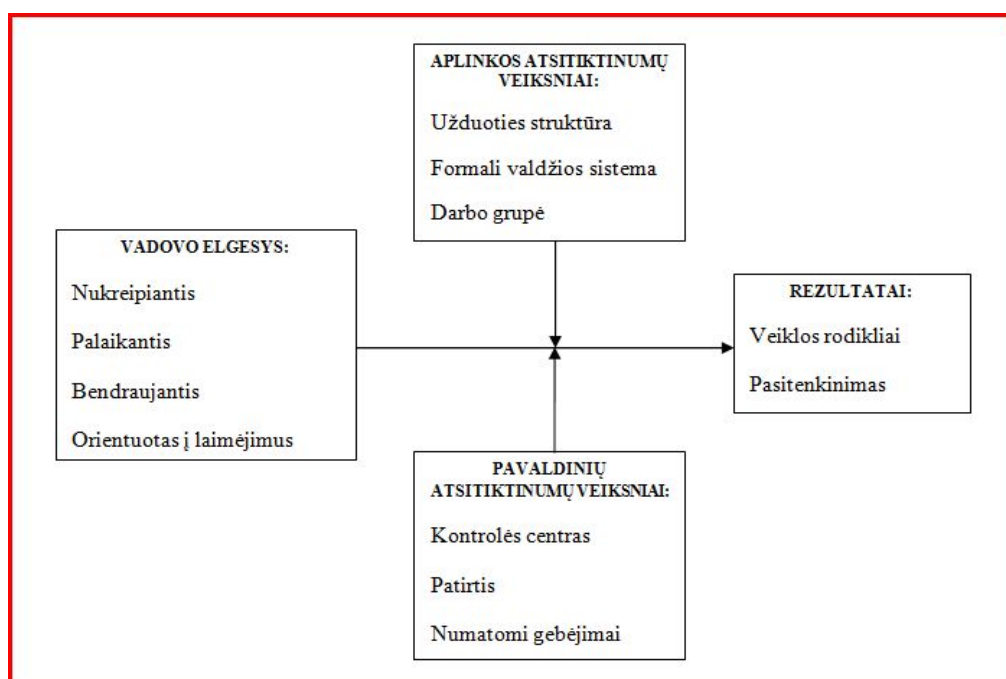
Šioje teorijoje stengiamasi paaiškinti poveikį, kurį daro vadovo elgesys pavaldinių motyvacijai, pasitenkinimui ir darbo našumui. Joje daug dėmesio skiriama vadovų elgesiui, kuris padėtų skatinti pavaldinius siekti įmonės tikslų. Tai gali būti daroma vienu iš keturių vadovavimo stilių pagalba:

- ✓ *Palaikymo stilius*. Palaikantis vadovas yra orientuotas į žmogiškuosius santykius, pavaldinių palaikymą (labai panašu į atidumo savybę Ohajo universiteto tyrimuose).
- ✓ *Direktyvinis stilius*. Nukreipiantis vadovas sako pavaldiniams pasako, ko iš jų tikisi, nustato terminus, per kuriuos reikia atlikti darbą, pataria, kaip įvykdyti užduotis (labai panašu į polinkį struktūrizuoti Ohajo universiteto tyrimuose).
- ✓ *Dalyvavimo stilius*. Bendraujantis vadovas dalijasi turima informacija su pavaldiniais, remiasi jų idėjomis ir patarimais priimdamas sprendimus.
- ✓ *Orientuotas į pasiekimus/laimėjimus stilius*. Vadovas iškelia sudėtingus tikslus, o iš pavaldinių tikisi tik geriausių rezultatų.

Priešingai negu F. Fiedler, šio modelio autoriai daro prielaidą, jog vadovai yra lankstūs, t.y. priklausomai nuo situacijos tas pats vadovas gali remtis bet koku iš šių keturių stilių arba jais visais iš karto. Pagal šį modelį ir vadovo, ir pavaldinių sampratos yra veikiamos trijų rūšių apribojančių kintamųjų: užduoties kintamieji (susiję su darbo atlikimu ar užduočių tarpusavio priklausomybė); aplinkos kintamieji; vadovo ir pavaldinių asmeniniai skirtumai.

Modelyje siūlomos dvi grupės, priklausančios nuo aplinkybių veiksnių, kurie keičia ryšį tarp vadovo elgesio ir rezultatų (žr. 7 pav.):

1. Aplinkos veiksniai – užduoties struktūra, formali valdžios sistema ir darbo grupė - jų vadovas negali kontroliuoti.
2. Pavaldinių asmeninių savybių veiksniai – kontrolės centras, patirtis, numatomi gebėjimai.



7 pav. Kelio – Tikslų Teorija (20. P. 176)

Teorija teigia, jog vadovo elgesys turėtų papildyti šiuos nuo aplinkybių priklausančius veiksnius, t.y. vadovas vadovaus neefektyviai, jei jo elgesys atkartos aplinkos struktūros šaltinius arba nesiderins su pavaldinių savybėmis.

Du pagrindiniai teorijos postulatai

1. Vadovo elgesys pavaldiniams bus priimtinas, jei jie suvoks tą elgesį kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį arba būsimo pasitenkinimo prielaidą.
2. Vadovo elgesys bus motyvuojantis (padidės pavaldinių pastangos) tiek, kiek:
 - pavaldiniai suvoks savo efektyvią veiklą kaip priemonę svarbiems poreikiams patenkinti (vadovas bus efektyvus, jei bus atlyginta už pasiektus tikslus);
 - jis papildys pavaldinių aplinką juos instruodamas, palaikydamas, suteikdamas pagalbą, kuri būtina, kad būtų efektyviai atliktas darbas.

Šie postulatai apibrėžia vadovo elgesio suvokimą, veiksnius, lemiančius tai, kaip vadovo elgesys veikia pavaldinio motyvaciją, ir vertina laipsnį, kuriuo vadovo elgesys skatina pavaldinį siekti tikslo.

Teorijos autoriai siūlo būdus, kuriais vadovai gali daryti įtaką siekiant užbręžtų tikslų:

- išaiškinti pavaldiniui, ko iš jo tikimasi;
- padėti pavaldiniams šalinti pasitaikančias kliūtis;
- skatinti darbuotojų pastangas siekiant tikslo;
- sąlygoti atsiradimą tokių pavaldinių poreikių, kuriuos vadovas būtų kompetentingas patenkinti;
- patenkinti pavaldinių poreikius, kai tikslas yra pasiektas.

Labai svarbu kad darbuotojai gerai suprastų ir priimtų pagrindinį tikslą, tik po to jį pateikti susklaidžius į uždavinius. Kuo nepriklausomesni yra darbuotojai, tuo daugiau turėtų būti taikoma ši koncepcija.

Yra daug hipotezių, kurios kilo iš šio modelio (pvz., jei darbo grupėje kyla rimtas konfliktas, nukreipiantis vadovavimas sukels didesnę darbuotojų pasitenkinimą), kurių skirtingų tyrimų tikėtinas patvirtinimas teikia vilčių. Įrodymais jau buvo patvirtinta, jog darbuotojų veiklos rezultatams ir jų pasitenkinimui darbu gali daryti teigiamą įtaką vadovas, papildantis tai, ko trūksta arba darbuotojui, arba aplinkai. Jei vadovas leis laiką aiškindamas ir taip aiškias užduotis, arba jei darbuotojai yra pakankamai kompetentingi patiems su jomis susidoroti, toks vadovas elgesys nebus efektyvus.

Kelio - Tikslų teorija integruoja vadovo, pavaldinių elgesio modelius ir situacijos veiksnius į vieną teoriją, padeda susisteminti turimas žinias apie darbo elgesį. [76. P. 28; 10. P. 180; 20. P.175 – 177].

V. Vroom – P. Yetton sprendimų priėmimo modelis

Pagal šį modelį, vadovavimas efektyvus tada, kai vadovas *tinkamai įtraukia pavaldinius priimant sprendimus*. V. Vroom ir F. Yetton pasiūlė savo sistemą ir sprendimų medžio modelį, kad vadovai galėtų jais remiantis vertinant situaciją. Sprendimų medis – tai modelis, apimantis septynias aplinkybes (jų tinkamumas pažymimas „taip“ arba „ne“) ir penkis alternatyvius vadovavimo stilius, kurie padeda valdyti situaciją.

Modelio autorių požiūriu, yra penki vadovavimo stiliai, kuriuos vadovas gali naudoti priklausomai nuo to, kokių lygiu pavaldiniai leidžiami dalyvauti priimant sprendimus (žr. 4-ą lentelę). Jie numato vadovo elgsenos kitimą *autokratinis* sprendimų priėmimo būdas (AI, AII) - *konsultacinis* (KI, KII) - *dalyvavimo stilius* (DI).

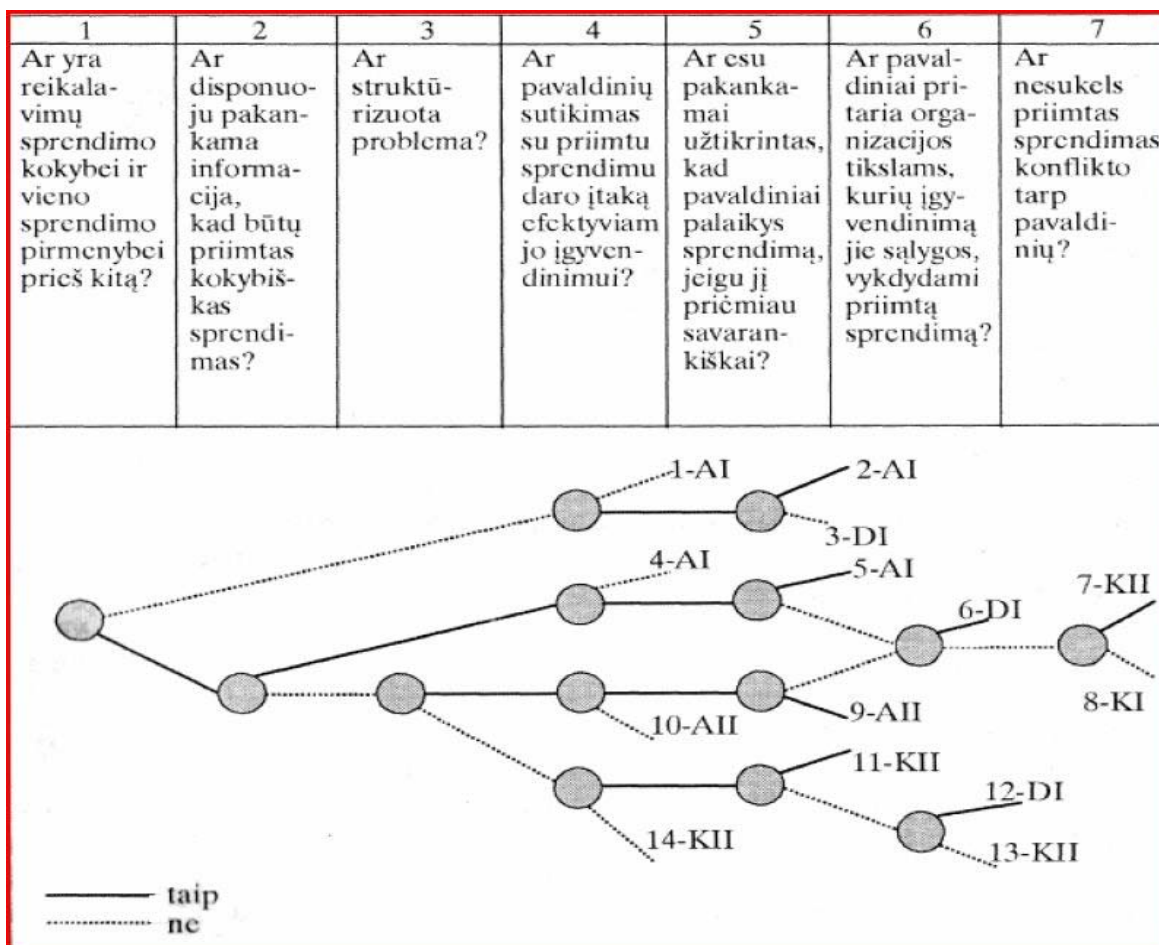
4 lentelė. Sprendimų priėmimo stiliai pagal V.Vroom ir F. Yetton (76 .P. 28)

<i>Vadovavimo stilius</i>	<i>Stiliaus apibūdinimas</i>
<i>1. Autokratinis AI</i>	Vadovas pats sprendžia problemą ir priima sprendimą, naudodamasis turima informacija.
<i>2. Autokratinis AII</i>	Vadovas surenka informaciją iš pavaldinių, po to pats sprendžia problemą. Rinkdamas informaciją jis gali įvardyti problemą arba jos neįvardyti. Pavaldinių vaidmuo apsiriboja informacijos pateikimu, bet ne alternatyvu paieška ir vertinimu.
<i>3. Konsultacinis KI</i>	Vadovas supažindina su problema asmeniškai tuos pavaldinius, kuriems ši problema svarbi, išklauso jų idėjas bei pasiūlymus. Tada pats priima sprendimą, kuriame (ne)atsispindi pavaldinių įtaka sprendimui.
<i>4. Konsultacinis KII</i>	Vadovas supažindina su problema savo pavaldinius, išklauso visus pasiūlymus. Po to vadovas pats priima sprendimą, kuriame (ne)atsispindi pavaldinių įtaka sprendimui.
<i>5. Dalyvavimo DI</i>	Vadovas kartu su pavaldiniais ieško ir vertina alternatyvas, paskui bando rasti bendrą sprendimą. Vadovo vaidmuo panašus į pirmininkaujančiojo. Jis nesistengia paveikti grupės, o pasirengęs priimti grupės pasiūlytą sprendimą.

Vertinimo aplinkybės:

1. Sprendinio kokybės reikšmė.
2. Vadovo turima informacija ir patirtis, reikalinga priimti kokybišką sprendimą.
3. Problemos struktūrizavimo lygis.
4. Pavaldinių pritarimo organizacijos tikslams ir dalyvavimo efektyviame sprendimo įgyvendinime reikšmė.
5. Tikimybės, kad pavaldiniai pritaras autokratiškam vadovo sprendimui, remiantis praeities patyrimu, nustatymas.
6. Pavaldinių motyvacijos pasiekti organizacijos tikslus lygio nustatymas formuluojant problemą.
7. Konflikto tarp pavaldinių renkantis alternatyvą tikimybės lygis.

Vertindamas situaciją, vadovas turi atsakyti į visus iš šių kriterijų suformuluotus klausimus. Jie pateikiami Vroom - Yetton sprendimų priėmimo modelio viršutinėje dalyje (žr. 8 pav.). Pirmieji trys klausimai padeda nustatyti sprendimo kokybę, likę keturi - veiksnius, ribojančius pavaldinių palaikymą. Paskutinis klausimas, susijęs su sprendimų priėmimo modeliu, yra jo teisingumo nustatymas.



8 pav. Vroomo - Yettono sprendimų priėmimo modelis (76. P. 29)

Norėdamas nustatyti, kuris iš penkių stilių tinka konkrečiai situacijai, vadovas gali pasinaudoti sprendimo medžiu: pradėdamas nuo kairės modelio pusės, atsakyti į visus klausimus. Atsakęs į paskutinį klausimą, jis pasirinktą vadovavimo stilių.

Modelio trūkumai:

1. Sprendimų priėmimo teoretikai paprastai remiasi vadovų pranešimais apie tai, ar tam tikras veiksmas buvo sėkmingas. Šie pranešimai gali būti iškreipti paties vadovo požiūriu, todėl nėra labai patikimi.
2. Modelis nenurodo sprendimo procedūrų (pvz., įvertinti kitų supratimą yra sudėtinga; jei vadovas klaidingai vertina situaciją, gali būti imtasi klaidingų veiksmų). [6. P. 28 – 29; 20. P. 177; 10. P. 182; 76. P. 28 – 30].

G. Graen ir W. Schuemann vertikalų diadų modelis (1978)

Ryšys tarp vadovo ir pavaldinio vadinamas vadovo ir nario sąveika, todėl teorija dar vadinama vadovo ir nario sąveikos teorija. Teorijoje teigiama, jog ta sąveika gali būti dvejopa: pirma sąveika numato glaudžius kontaktus, stiprią vadovo paramą, didelį pasitikėjimą būdinga vidinėms grupėms), kita – retesni kontaktai, mažesnė parama (paplitusi išorinėse grupėse). Kai kuriems pavaldiniams suteikiama daugiau autonomijos, didesnės įtakos galimybės ir pan. Pagal šį modelį, vadovas turi nustatyti, kas iš darbuotojų tiki kompanijos tikslais, yra motyvuotas ir savarankiškas, o kas ne. Pirmieji sudaro vidinę grupę, o vadovas ir kiekvienas pavaldinys sudaro vertikalią diadą. Visose darbovietėse ryšiai tarp vadovo ir pavaldinių susideda iš vertikalų diadų serijų. Čia aukštos kokybės sąveika turi įtakos aukštesnei vadovavimo kokybei, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu. Žinoma, kad individų elgesys keičiasi, atsižvelgiant į tai, ar jie veikia grupėje, ar pavieniui, o efektyviai dirbantys vadovai sugeba atskirti, koks elgesys yra dalyvavimo grupėje rezultatas.

G. Yuklas (2002) teigia, kad ši teorija turi būti priskirta prie situacinių, nes vadovų elgesys su pavaldiniais yra skirtingas priklausomai nuo jų padėties, t.y. jie priklauso vidinei ar išorinei grupei. [10. P. 182 – 183].

J. A. Conger ir R. N. Kanungo charizmatinis (patrauklus) vadovavimas

Charizma - graikų kalbos žodis, reiškiantis gabumą, talentą. J. Conger ir R. Kanungo (1987) pasiūlė charizmą vertinti kaip „atribucinį fenomeną“. Vokiečių sociologas Maxas Veberis pradėjo vartoti charizmos terminą valdžiai, paremtai asmeninėmis individo savybėmis, apibūdinti. Pagal J. A. Conger ir R.N. Kanungo modelį, charizmatiškas vadovavimas grindžiamas pasekėjų savo vadovo elgesio suvokimu. Charizmatiniai vadovai skiriasi nuo kitų savo gebėjimu parengti ir suformuluoti įkvepiančią viziją, elgseną ir veiksmus, kuriais skatinama idėja, kad jie ir jų misija yra ypatinga.

Šis modelis siūlo keletą skiriamųjų elgesio komponentų vadovavimo procese. Yra du charizmatinių skiriamieji vadovų požymiai: noras pakeisti status quo ir padidėjęs vadovo jautrumas darbo aplinkos galimybėms, apribojimais, pasekėjų poreikiams. Charizmatinis vadovavimas išsiskiria iš kitų formų pasekėjų supratimu apie vadovo bendros ir idealios ateities vizijos formavimą. Tai bendra vizijos perspektyva ir jos potencialas, siekiant patenkinti pasekėjų poreikius, kuri sudaro pagrindą vadovui pritraukti pasekėjus. Tai idealizuotas aspektas, kuris padaro tokius vadovus susižavėjimo objektais, nusipelnusiems pagarbos. Galų gale, charizmatiniai vadovai turės atlikti pavyzdinius veiksmus (o ne ieškoti konsensuso), kuriuos pasekėjai apibūdintų kaip reikalaujantys didelės asmeninės rizikos ir aukojimosi. Vadovai gali įgalioti pavaldinius ir kurti pasitikėjimą šių veiksmų pagalba. Be to, vadovams reikia diegti inovacijas ir naudoti netradicinius būdus savo vizijai įgyvendinti. Šis gebėjimas padidina pasekėjų savo vadovų kompetencijos vertinimą ir jų (pasekėjų) suvokimą apie įvykių kontrolę jais. [37. P. 748-749].

Nustatyti charizmatinio vadovavimo bruožai yra: nepaprasta vizija, polinkis rizikuoti, nestandartinių strategijų naudojimas, tikslus situacijos įvertinimas, pasitikėjimo savimi perteikimas, asmeninės galios panaudojimas. Šis vadovavimas glaudžiai siejasi su sekėjų veikimu ir jų pasitenkinimu darbu.

G. Manning ir K. Curtis (2007) požiūriu, charizmatiniai vadovai: 1) yra tikėjimų ir verčių pavyzdžiai, kuriuos jie nori išugdyti savo pavaldiniuose, 2) parodo gebėjimus, kurie įtakoja jų pavaldinių pagarbą, 3) turi tikslus, kurie yra jų ideologinių ir moralinių principų derinys, 4) sužino savo pavaldinių lūkesčius ir padeda jiems tikėti jų gebėjimų juos įgyvendinti. 5) sužino savo pavaldinių darbo motyvus ir skatina juos veikti. [15. P. 26].

Charizmatinių vadovų skirtumas nuo necharizmatinių parodytas penkiose jų savybėse: *pasitikėjimas savimi* (savo vertinimasis ir gebėjimais); *vizija* (tikslas, žadantis, kad ateitis bus geresnė nei status quo); *tvirtas tikėjimas savo vizija* (jie labiau pasiaukoję, pasirengę imtis didesnės rizikos, aukotis vardan vizijos įgyvendinimo); *neįprastas elgesys* (naujoviškas, bet neprieštaraujantis nusistovėjusios normoms); *pokyčių skatintojo įvaizdis* (siekia radikalių permainų). Charizmatinis vadovavimas yra dažnai susijęs su transformaciniu vadovavimu. [20. P. 179 – 180; 51. P. 19 – 20].

Transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių skirtumai

Transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai nepaneigia vienas kito, bet jų esminiai skirtumai yra:

- Transakcinio vadovavimo vadovo darbas yra nustatyti, ko pavaldiniui reikia, ir atverti kelius tam pasiekti. Jei pavaldinys pasitiki vadovo pasiūlytais keliais, jis bus motyvuotas įgyvendinti vadovo tikslus.
- Transformacinio vadovavimo ryšiai sudėtingesni, nes vadovas turi išplėsti pavaldinio poreikių diapazoną ir išreikšti pasitikėjimą juo taip, kad pasikeistų organizacijos kultūra, todėl padidėja motyvacija ir daroma daugiau negu reikalaujama.
- Transformacinis vadovavimas siejamas su mažesne darbuotojų kaita, didesniu našumu ir pasitenkinimu darbu.
- Į transformacinį vadovavimą galima žiūrėti kaip į tam tikrą transakcinio vadovavimo situaciją bet ne atvirkščiai, nes transakcinis vadovavimas yra transformacinio vadovavimo pagrindas. [10. P. 184 – 189; 23. P. 479 – 480; 66. P. 177; 41. P. 21].

Reto moterų skyrimo į vadovaujamas pareigas priežastys

1. **Stiklinių lubų reiškinys.** *Stiklinių lubų* sąvoka kaip „nematomas barjeras, kuris neleidžia moterims kilti aukščiau tam tikro lygio korporacijose“ arba, kitais žodžiais, „dirbtines kliūtis, grindžiamas, santykių ar organizavimo šališkumu, kurios neleidžia kvalifikuotiems asmenims savo organizacijose užimti aukštesnių pareigų“. Šis reiškinys atsiranda iš karto po generalinio direktoriaus pareigybės. Jokiais tyrimais nenustatyta, ar dabartiniai paskyrimai į vadovaujamas pareigas buvo/yra stiklinių lubų efekto padarinys. [60. P.E3].
2. **„Toks kaip ir aš“ efektas.** Kanter et al. (1994) teigė, kad šis efektas remiasi teiginiu, jog labiau pasitikima tais žmonėmis, kurie yra panašūs į pareigas skirstančius asmenis (tai nesukels nepatogumų ir bus maždaug prognozuojama). Panašumo savybė gali būti įvairi – lytis, mąstymas, asmeninės savybės, kilmė, gyvenimo būdas. [65. P.168].
3. **Moterims nėra tiek daug karjeros raidos modelių, kiek vyrams.** [2. P. 42].
4. **Ribotos galimybės tobulėti.** Per savo karjerą moterys turi mažiau negu vyrai galimybių tobulėti profesinėje srityje. Jų tyrimo rezultatai parodė, jog vyrai vadovai dažniau skatinami dirbti vardan nustatyto tikslo, o moterys vadovės – dėl darbe kylančių kliūčių.
5. **Kandidato galimybės ir organizacinė politika.** Iš esmės subjektyvus vertinimas „ar kandidato galimybės gali pritapti prie pareigas einančių vadovų“ įtakoja sprendimą dėl skyrimo į vadovaujamas pareigas: kandidatas gali labai skirtis nuo jau dirbančių vadovų, arba nuo skyrimo sprendimus priimančių asmenų, arba nuo abiejų kategorijų.
6. **Su darbu susiję kriterijai.** Tokie veiksniai kaip, patirtis, stažas, darbo laimėjimai, priklausymas postai siūlančiai organizacijai, gali įtakoti paskirstymą į pareigas. [65. P. 166 – 167, 170].
7. **Diskriminacija, lyties stereotipai, konfliktiški santuokos reikalavimai ir pan.** Neretai moteris diskriminuoja jų bendradarbiai vyrai. Šios kliūtys daugiau moterų trukdo tapti vadovėmis, o vadovėms – gerai atlikti savo darbą.
8. **Gyvenimo partnerio karjeros siekiai.** Ištekėjusios ir neištekėjusios moterys turi su tuo kovoti, jos tiesiogiai susiduria su šeimos problemomis. [2. P.42].

Ke de Vris (2003) nurodė savo priežastis, kodėl moterų vadovių tiek nedaug:

1. Moterys pačios nesirenka vadovaujančio darbo -> darnaus gyvenimo paieška.
2. Daug laiko reikia skirti šeimai, vaikams.
3. Kai kurie vyrai bijo moterų, ypač vadovių (diskomforto pojūtis).
4. Dviprasmiškų tarpusavio santykių galimybė (lyties seksualumas ir pan.). [65. P. 170].

15 PRIEDAS

5 lentelė. Skirtumai tarp moterų vadovių ir vyrų vadovų vadovavimo stilių (sudaryta darbo autorės pagal 65. P. 166 – 174; 17. P. 235; 23. P. 178 – 179; 55. P. 60; 63. P. 3B.; 39. P. 31 - 33)

Bruožai	Moterys vadovės	Vyrai vadovai
Asmeninės savybės valdyme	Labiau linkusios keistis, veiksmingai dirba, jų mąstymas yra „tolimesnis“, jos išvalgesnės, iš prigimties turi geresnę nuojautą (pvz., dėl ilgalaikių finansinių indėlių); joms trūksta pasitikėjimo savimi ir jų sugebėjimais, geresnis emocinis intelektas, geresnis santykių palaikymas, emocinė kompetencija	Mąstymas pagrįstas principu: greitai: sutvarkymas/suderinimas, pelnas, apyvarta, pasitiki savimi; geriau užmezga naujus ryšius
Vadovavimo stilius	Transformacinis ir charizmatinis: gebėjimas priversti pavaldinius taip pakeisti savo egocentriškus interesus grupėje, kad būtų susieti asmeniniai ir organizaciniai tikslai, suinteresuotos siekti susitarimo, skatinti darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus, sudaryti palankią atmosferą ir ugdyti pavaldinių asmeninę vertės jausmą; dauguma įvaldė ir tradicinį vadovavimą	Transakcinio vadovavimo atstovai. Dauguma įvaldė ir transformacinį vadovavimą. Daugiau autokratinio stiliaus atstovų.
Vadovavimo stiliaus kryptys	Nukreiptas į charizmą ir asmeninių tarpusavio santykių puoselėjimą jausmą, ypač kai reikia daryti įtaką kitiems, elgiasi autokratiškiau, kaip dirba ten, kur dominuoja vyrai	Norint daryti įtaką vadovaujasi formalia valdžia
Prioritetai darbe	Moterys labiau linkusios dirbti komandoje - vertinamas žmonių darbas, kas lemia žmonių pasitenkinimą ir sėkmingą užduoties atlikimą; netrokšta formalios valdžios, mokosi vadovauti be jos; pritaiko moterims būdingus įgūdžius ir taisykles, remiasi asmeninėmis savybėmis bei patirtimi.	Dažnai priimdami su personalu susijusius sprendimus, asmeniškai suinteresuoti, kad niekas negrėstų jų užimamai pozicijai ir interesams patenkinti (
Užduočių delegavimas	Joms skiriamos užduotys: 1) nėra tokios svarbios, todėl ir galimybių svarbiems socialiniams santykiams plėtoti yra labai mažai, 2) nesusieti su organizacijos pelnu ar plėtra. Jos deleguoja pavaldiniams įgaliojimus ir dalijasi su jais informacija, bet delegavimas ne toks efektyvus kaip pas vyrus	Linkę rečiau skirti sunkias užduotis pavaldinėms moterims nei vyrams
Santykiai su pavaldiniais	Sugeba atsidėkoti pavaldiniams, malonesnės su jais; skatina jų dalyvavimą, didina pavaldinių savivartę, linki pavaldiniams sėkmės priimant sprendimus, bet nekreipia dėmesio į savo interesus	Geriau išsikovoja autoritetą savireklamos ir savo įvaizdžio dėka
Sprendimų priėmimas	Pabrėžia kūrybiškumo ir jautrumo svarbą; orientuojasi į vertę	Linkę analizuoti ir orientuojasi į procedūras; metodinis informacijos apdorojimas
Užimamos padėties teigiamos pusės	Geresnis atlyginimas, pripažinimas, galimybė išreikšti save	Galimybė padėti žmonėms, daugiau laisvės veikti, didesnė atsakomybė

6 lentelė. Kompetencijų sampratų įvairovė (sudaryta autorės pagal 45. P.75; 58. P. 66 - 67; 3. P. 34; 84. P. 42; 75. P. 35 – 36; 77. P. 68 – 69; 34. P. 6)

Autorius	Metai	Kompetencijos apibrėžimas
C.V. Good	1959	Sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas
R.E. Boyatzis	1982	1) Individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu; 2) Tokios pagrindinės asmens savybės, kaip motyvai, bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio asmens aspektai žinios, kurias asmuo gali panaudoti
A.Pearson	1984	Žinojimas kaip, „ką nors“ atlikti labai gerai
G. Hamel C.K. Prahalad	1990	Kolektyvinis organizacijos mokymasis, gebėjimas koordinuoti gamybos įgūdžius ir integruoti daugybę technologinių srovių
J. Hay	1990	Žinios, įgūdžiai, gebėjimai ar charakteristikos, kurios asocijuojasi su efektyvumu darbe
Dabartinės lietuvių kalbos žodynas	1993	Klausymų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano; darbuotojų įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis.
L. M. Spencer, S., Spencer Jr.	1993	Individualios charakteristikos, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu darbu
Lee, Beard	1994	Gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žodžiais žiniomis
D. D. Duboi	1993	Darbuotojo gebėjimą įgyvendinti (ar viršyti) darbinius reikalavimus atliekant darbą pagal nustatytus kokybės reikalavimus, atsižvelgiant į organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas
L. M. Spencer, D.C.McClelland,	1994	Kiekviena individuali charakteristika, kuri gali būti išmatuojama ir gali parodyti skirtumą tarp vidutiniškai gerai ir labai gerai atlikto darbo
J. Kochanski	1996	Kiekvienos žinios, įgūdžiai/gebėjimai ar asmeninės savybės, demonstruojamos per elgesį, kuris pasireiškia labai gerais rezultatais
A.Ivanovic, P.Collin,	1997	Rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (išskiriamas ir rezultatyvumas)
S. Tzu;	1999	Sėkmingo darbo, kurį lemia saviti įgūdžiai, žinios arba jų grupės, matas
S. Jorgensen;	1999	Darbuotojo žinios, įgūdžiai, asmeninės vertybės bei jo gebėjimas visa tai pritaikyti praktiškai, atsižvelgiant į specifinius situacijos reikalavimus
P. Green	1999	Darbo įpročių ir asmeninių įgūdžių aprašymas siekiant darbinių tikslų
A. D. Lucia,	1999	Toks elgesys, žinios, sugebėjimai, talentai ir asmeniniai bruožai, kurie padeda darbuotojui geriausiai atlikti darbą

R. Lepsinger		
P. Jucevičienė, D. Lepaitė	2000	Gebėjimas veikti, kurį sąlygoja darbuotojo žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės ir vertybės
F. Nickols	2000	Sugebėjimas praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas
J. Sokol	2001	Būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys
S. Abraham	2001	Asmeninių savybių, elgesio ir bruožų rinkinys, reikalingas sėkmingam darbo atlikimui: tai nėra specifinės žinios, kompetencija apima "išmoktą" arba praktinę patirtį arba gebėjimą panaudoti žinias siekiant sėkmingo rezultato; tai nėra specifiniai įgūdžiai, bet gebėjimas juos pritaikyti siekiant sėkmingo rezultato
R. Adomaitienė ir kt.	2001	1) Individo savita raiška veikloje, pagrįsta jo profesiniais ir asmeniniais sugebėjimais; 2) Kurios nors įstaigos ar asmens įgaliojimų sritis, apimtis; klausimų sritis, kurioje tam tikras asmuo turi žinių, patyrimo
O. Friis, D. A. Quelle	2002	Yra tai, kas labai gerus darbuotojus skiria nuo kitų
N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė	2003	Platus diapazono sugebėjimai, susiję su individų patirtimi: siekis apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas
J. Bakanauskaitė, N. Petkevičiūtė	2003	Absolūtus sugebėjimas konkrečiam darbui atlikti pagal numatytus standartus, jis kaip elgsenos repertuaras, kuris leidžia konkrečioje situacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų, t.y. tai derinys mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimų, būtinas darbo užduotims atlikti.
B.Martinkus, A.Sakalas, B.Neverauskas	2003	Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus
A.Šalajus	2004	Elgesys, kuris tenkina organizacijos reikalavimus
Projektas NKSS	2005	1) Gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje. Kompetenciją lemia mokymosi/studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai; 2) Veiklos ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; 3) Žmogaus ar įstaigos veiklos sritis ir įgaliojimų apimtis
A.Baležentis	2006	tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Kompetencija įgyjama auklėjantis, treniruojantis ir dirbant, kaupiant patirtį
L. Bagdonienė, R. Hopenienė	2007	Žinių, įgūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys

Vadovo kompetencija – tai: 1) jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. [58. P. 66]; 2) gebėjimas tinkamai atlikti susijusias su vadyba funkcijas darbo aplinkoje, o kompetentingas vadovas – tai, kuris trokšta ir pasiryžęs demonstruoti efektyvią elgseną, sugebą perkelti įgūdžius ir gebėjimus iš vienos srities į kitą. [10. P. 106].

Asmeninė kompetencija. 1) Sugebėjimas save motyvuoti, analizuoti, lavinti. 2) tai autentiškumas ir charizma: jausmus sau leisti ir juos išreikšti – jausmai labai įtakoja mūsų elgesį, reikia sugebėti pažinti emocijas ir parodyti išjautimą; intelektinis gyvybingumas ir įvairiapusiškumas; dvasinė energija ir žvalumas: entuziazmas dalykui ir galėjimas tuo sudominti kitus; humoras. [82. P.3].

Pažintinės kompetencijos. Gebėjimai panaudoti profesinėje veikloje specialiąsias veiklos srities žinias, metodines žinias ir plačios paskirties bendrojo lavinimo žinias. [84. P. 32].

Bendrosios kompetencijos. Plačios paskirties ir didelio panaudojimo diapazono žmogaus gebėjimai, kurių formavimas didžiąja dalimi paremtas asmeninėmis savybėmis. [84. P. 33 – 34].

Vadovų įgūdžiai ir sugebėjimai skirtinguose vadovavimo lygmenyse

Darbuotojų pažinimo laipsnis priklauso nuo skirtingo lygio vadovų. Suprantama, jog aukštesnio lygio vadovas negalės pažinoti visų žemiausio lygio darbuotojų, bet jo pareiga – gerai žinoti artimiausios grandies darbuotojus - verslo sektorių vadovus, skyrių vadovus ir pan. Katzo apibūdino tris pagrindinius valdymo įgūdžių tipus, kurie visi yra reikšmingi efektyviam vadovavimui, ir teigė, jog jų svarbą lemia vadovo padėtis įmonėje: techniniai sugebėjimai, žmogiškieji sugebėjimai, konceptualieji sugebėjimai.

Techniniai sugebėjimai nusakomi asmenybės žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis. Šių sugebėjimų ypač reikia žemesnio lygio vadovams. Kylant valdymo hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja. Šios žinios susideda kaip iš įrenginių operacijų žinojimo, tai ir iš žinių, kaip susisteminti įmonės veiklas efektyviausiems rezultatams pasiekti. Vadovavimo efektyvumas vienoje situacijoje gali pareikalauti apskaitininko žinių, o kitoje – programuotojo. **Žmogiškieji sugebėjimai** nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti jų grupinį darbą. Vadovai turi mokėti suprasti bendravimo svarbą, motyvuoti pavaldinius tam, kad pasiektų bendradarbiavimą. Vadybos mokslas šiuos sugebėjimus akcentuoja kaip esminius vadovavimo sugebėjimus. **Konceptualieji sugebėjimai** išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius. Šie sugebėjimai leidžia suprasti, kaip skirtingos įmonės dalys priklauso viena nuo kitos. Vadovui reikia tokių žinių tam, kad jis galėtų atpažinti įvairių situacinių veiksnių tarpusavio ryšius ir tuo remiantis priimti sprendimus, palankiausius įmonei. Kuo aukštesniame lygmenyje veikia vadovas, tuo daugiau jam reikalingi šie sugebėjimai. [12; 11; 2. 19]. J. H. Donnely et al. (1990) papildo juos **kompiuteriniais sugebėjimais**. Tai sugebėjimai naudotis kompiuteriu kaip resursu ir priemone daugeliui savo darbo aspektų pagerinti arba įvykdyti. [11]. Kaip parodo 7 lentelė, konceptualiniai ir žmogiškieji sugebėjimai yra patys svarbiausi *aukščiausio lygio vadovams*, techniniai sugebėjimai ne tokie svarbūs, nes šio lygmens vadovai nedažnai daro pristatymus (o tai reikalauja techninių žinių). Žmogiškieji sugebėjimai – patys svarbiausi *vidurinio lygio vadovams*, nes jie turi pastoviai bendrauti su savo pavaldiniais, aukščiausio ir žemiausio lygio vadovais. Techninės žinios užima antrą vietą, o konceptualiniai gebėjimai – paskutinę. *Žemiausio lygio vadovai* turi turėti gerus techninius įgūdžius, nes jie tiesiogiai valdo įmonės techninį darbą, ir žmogiškuosius sugebėjimus, nes daug bendrauja su pavaldiniais. Konceptualiniai gebėjimai nelabai reikalingi, nes šie vadovai nedažnai sprendžia problemas arba ginčus, įtakojančius įmonės darbą. Kompiuteriniai sugebėjimai reikalingi visų lygių vadovams, nes kompiuteriai tampa neatskiriama kiekvieno vadovo darbo dalimi. [11. P. 21]

7 lentelė. Sugebėjimai, reikalingi skirtingų lygių vadovams (19. P. 346)

Aukščiausios grandies vadovai	Techniniai sugebėjimai	Žmogiškieji sugebėjimai	Konceptualiniai sugebėjimai
Vidurinės grandies vadovai	Techniniai sugebėjimai	Žmogiškieji sugebėjimai	Konceptualiniai sugebėjimai
Žemiausios grandies vadovai	Techniniai sugebėjimai	Žmogiškieji sugebėjimai	Konceptualiniai sugebėjimai

W. G. Nickels et al. (1990) mini, jog vadovas, kompetentingas viename valdymo lygmenyje, negali būti kompetentingas aukštesniuose lygiuose ir atvirkščiai, nes reikalingi kiekvienam lygiui vadovų sugebėjimai yra skirtingi. [19].

18 PRIEDAS

8 lentelė. R. E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė (58. P. 68)

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Suinteresuotumo įtaka (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai</i>) Diagnostinis koncepcijų taikymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Orientacija į efektyvumą (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo</i>)
Intelektualiojo potencialo valdymas	Adekvatus savęs vertinimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Vadovavimas grupiniams procesams (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Kitų žmonių ugdymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Spontaniškumas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Dėmesys kitiems	Objektyvus suvokimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Savikontrolė (<i>charakterio savybė</i>) Ištvermingumas ir prisitaikymas (<i>charakterio savybė</i>)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (<i>socialinis vaidmuo</i>)

M. Tixier atliktas tyrimas: Vadovavimo stiliai Europoje

Tyrimo procesas

Tyrimo metu buvo apklausti įmonių vadovai iš 15 Europos šalių. Kiekvienoje šalyje atliktos 25 apklausos ir penkios - Prancūzijoje. Apklaustieji - didelių pramonės tinklų, įdarbinimo agentūrų vadovai, žmogiškųjų išteklių direktoriai; buvo pakviesti generaliniai Prancūzijos atstovybių vadovai Europoje ir generaliniai Europos atstovybių Prancūzijoje vadovai. Apklaustos, kurios iš pradžių buvo ir nesudėtingos, tapdavo labiau struktūrizuotos, kai tai buvo būtina integruoti duomenų paiešką kiekvienoje šalyje. M. Tixier tekdavo arba konsultuotis, arba gauti šimtus CV variacijų ir paraiškų kiekvienoje šalyje, kurie leido patikslinti informaciją, gauta žodžiu iš specialistų. Galiausiai daug darbų ir dokumentų buvo parašyta šalies kalba ir skirtų pagerinti valdymo procesą. Pagrindinis sunkumas buvo gauti duomenis, atspindinčius esamą padėtį vadovavimo stilių procesuose, o ne patikrintus metodus, kuriais vadovas galėtų vadovautis.

Tyrimo metu buvo nagrinėjami vadovų darbo stilius, individualizmas, pragmatizmas, požiūriai į riziką, konfliktus ir naujoves, pavaldinių dalyvavimas valdant įmones, bet šio darbo autorė išanalizavo tik pirmą ir paskutinę charakteristiką, nes jos tiesiogiai susijusios su darbo tema.

Tyrimo rezultatai: Pavaldinių dalyvavimas įmonės valdyme

Pietų Europos šalyse (Prancūzijoje, Belgijoje, Portugalijoje, Italijoje, Ispanijoje ir Graikija) hierarchiniai atstumai didesni, nes valdymas yra daugiau centralizuotas ir autokratinis, pvz., graikai gerbia hierarchiją, belgai – organizacines diagramas, italai – biurokratinį valdymą, portugalų vadovai nėra linkę prie komandinio darbo, Ispanijoje yra darbuotojų dalyvavimo įtraukimas, bet labai didelio darbo užmokesčio skirtumas, didelis atstumas tarp vadovaujančių darbuotojų ir darbuotojų, ir mokymuose mažai dėmesio skiriama motyvacijai ir iniciatyvai.

Vokietijoje vadovavimo stilius yra demokratinis arba dalyvavimo, sprendimų priėmimas – kolegialus. Kolegialumas dominuoja visuose lygmenyse, o iš viršaus priimtas sprendimas be bendro pritarimo nėra teisėtas. Vokiečių vadovo pozicija reikalauja išsamiai ir tiksliai apibrėžti šio vaidmens funkcijas iki paskyrimo į vadovo poziciją.

Švedijos valdymo stilius apibūdinamas kaip decentralizuotas ir demokratinis. Yra tris kartus mažiau hierarchinių lygių nei Prancūzijoje, todėl atstumai tarp individų yra mažesni. Informacijos nėra slepiama, nes pareiga pranešti ją yra pagrindinis reikalavimas, nustatytas pagal Švedijos įstatymus (t.y. įgaliojimai, kad visi svarbūs sprendimai bus aptarti su darbuotojų atstovais ir derybos su sąjungomis). Bendravimas - valdymo įrankis. Diskusijos yra atviros, darbuotojų gali išreikšti save, pateikti savo nuomones, ir pasiūlymus. Yra pasitikėjimas tarp vadovų ir darbuotojų. Jie klausosi ir keistis idėjomis. Iš esmės, sistema yra pagrįsta pastebėjimu, kad geriau informuoti ir konsultuoti darbuotojai yra labiau motyvuoti, daugiau produktyvūs ir linkę vykdyti bendrovės planus. Bendrovės vadovas tiesiogiai bendrauja su darbuotojais ir yra prieinamas pokalbiams su jais. Švedijos bendrovės vadovo elgesys turi būti nuspėjamas ir be jokių netikėtumų darbuotojams.

Danijoje vyrauja demokratinės sistemos. Organizavimo schemas yra labai plokščios ir hierarchiniai atstumai tarp fizinių asmenų nėra labai dideli, t.y. bendradarbiavimo ir dalyvavimo

vadovavimo stilius. Danams sunku priimti sprendimus, padarytus iš viršaus ir darbuotojų. Danų kultūroje atsakomybės sąvoka labai internalizuota, todėl daniškas vadovas į darbuotojų nepasitikėjimą beveik nekreipia dėmesio.

Didžiojoje Britanijoje dominuoja konsultacinis stilius. Sprendimo priėmimo procesas orientuotas iš apačios į viršų. Galutinės pozicijos paprastai yra sutarimo rezultatas. Pavaldinių konsultacijos yra įmonės vadovo iniciatyva, kuris yra visiškai atsakingas už galutinį sprendimą. Daugiausia problemų išsprendžiama derybų ir privačių koregavimų metu.

Airijoje vadovavimo stilius yra daugiau „prezidentinis“ negu susitarimo, todėl stokojama vadovo dalyvavimo bruožų. Į vidurinėsios grandies vadovų nuomones yra atsižvelgta, bet galų gale tik bendrovės vadovas priima galutinį sprendimą arba primeta jį. Tai daugiausia O'Reilly ir Smurfit stilius, kuris, atrodo, tinka šiai augančiai šaliai. Generalinis įmonės direktorius yra daugiau kapitonas nei komandos treneris. Darbuotojai paprastai nežino įmonės tikslų ir yra informuoti apie sprendimus, kai jie yra jau priimti. Jos neturi reikšti savo idėjas, nuomones ar pasiūlymus.

Austrijoje daugiausia įmonių yra biurokratinio ir hierarchinio stilių. Viešasis sektorius yra paveiktas autokratinio vadovavimo stiliaus; privataus sektoriaus stilius priklauso nuo nuo įmonės dydžio ir veiklos srities. Tačiau vadovai paprastai turi mažai iniciatyvos, ir jų intelektinis nepriklausomumas ir savarankiškumas priimant sprendimus nėra laukiamas.

Tradiciškai **Šveicarijos** vadovai naudoja autoritarinį stilių, paremtą modeliu, paveldėto iš armijos. Šveicarijos valdymo kultūroje dar aptinkami militarinio valdymo stiliaus pėdsakai, kur hierarchija ir įsakymai yra priimtini. Ši karinė svarba net stipresnė vokiškai kalbančioje Šveicarijoje, nepaisant to, jog valdymo sistema ten yra mažiau hierarchiška. Šiandien šis valdymo modelis keičiasi į mažiau hierarchišką.

Žinoma, realybė dažnai yra sudėtingesnė ir negali būti išreikšta diagramomis. Dvi ar daugiau visiškai priešingos valdymo sistemos dažnai sugyvena toje pačioje šalyje. Pavyzdžiui, Graikija dukterines įmones, dažnai JAV, yra daugiau demokratiškos, ir net tam tikros vidutinės įmonės turi yra paveiktos decentralizuotos struktūros, jei, pvz., jų antros kartos savininkai mokėsi užsienyje. Panašiai ir Italijoje, tarptautinėse įmonėse, kurioms vadovauja jaunesni asmenys turi valdymo sistemas, paliekančias daugiau galimybių įvairių požiūrių išraiškai.

Tyrimo rezultatai: Užduočių atlikimas ir tikslų pasiekimas

Vokiečiai, švedai, danai ir britai orientuoti į tikslus, užduočių atlikimą ir galutinius rezultatus. Šveicarai, ypač vokiškai kalbantys, linkę atsilyginti darbuotojams už pastangas net už tarpinius rezultatus. Švedų konkretus bruožas – ne tik finansinis atlygis už pasiektus tikslus, ir danai šiuo klausimu turi Amerikos vadovų vertybes – jie visada buvo greiti atleisdami netinkamą personalą. Britų vadovai panašūs į Amerikos klasikinius vadovus tuo, kad vertina praktinius įgūdžius, našumą, žinias apie pelno valdymą.

Kai kurios Europos šalys turi mažiau agresyvių valdymo stilius, gali būti todėl, kad jie niekada nesistengė pardavinėti (pvz., Liuksemburgo atvejis, susijęs su jo finansiniais produktais), arba dėl to, pvz., kaip Belgijos vadovai įvertina save (daugiau susieja su galia).

Kitos šalys tiesiog dar neintegravo užduočių atlikimo į jų vertybių sistemą. Graikijos ir Portugalijos vadovai beveik nėra susiję su sprendimų priėmimo procesu ir mažai orientuoti į rezultatus. Italija ir Airija įtraukė tikslų svarbą į savo vertybių sistemą. Šiandien jie sieja tikslus ir gautus rezultatus su personalo atrankos ir vertinimo kriterijais. Tai sunku padaryti Airijoje, kur nėra tradicijos teisti

asmenis ir sakyti jiems nemalonius dalykus, todėl vadovai turi būti pervertinti neproduktyvius darbuotojus.

Tyrimo rezultatai: Amerikietiško vadovavimo stiliaus įtaka

Daugelis vadovavimo teorijų ir modelių yra sukurti JAV, todėl JAV tradicijos ir požiūriai turi jiems įtakos (pvz., akcentuojamos jų sekėjų atsakomybės, o ne teisės; darbo centralizacija ir demokratinė orientacija; vertinamas racionalumas, o ne religija, dvasingumas, prietaringumas ir pan.) Šios prielaidos nėra universalios, pvz., jos netiks vadovavimo stiliams Indijoje, kur yra labai svarbus dvasingumas, arba Kinijoje, kur yra priimtinas viešasis pavaldinių pažeminimas. [21. P. 103]

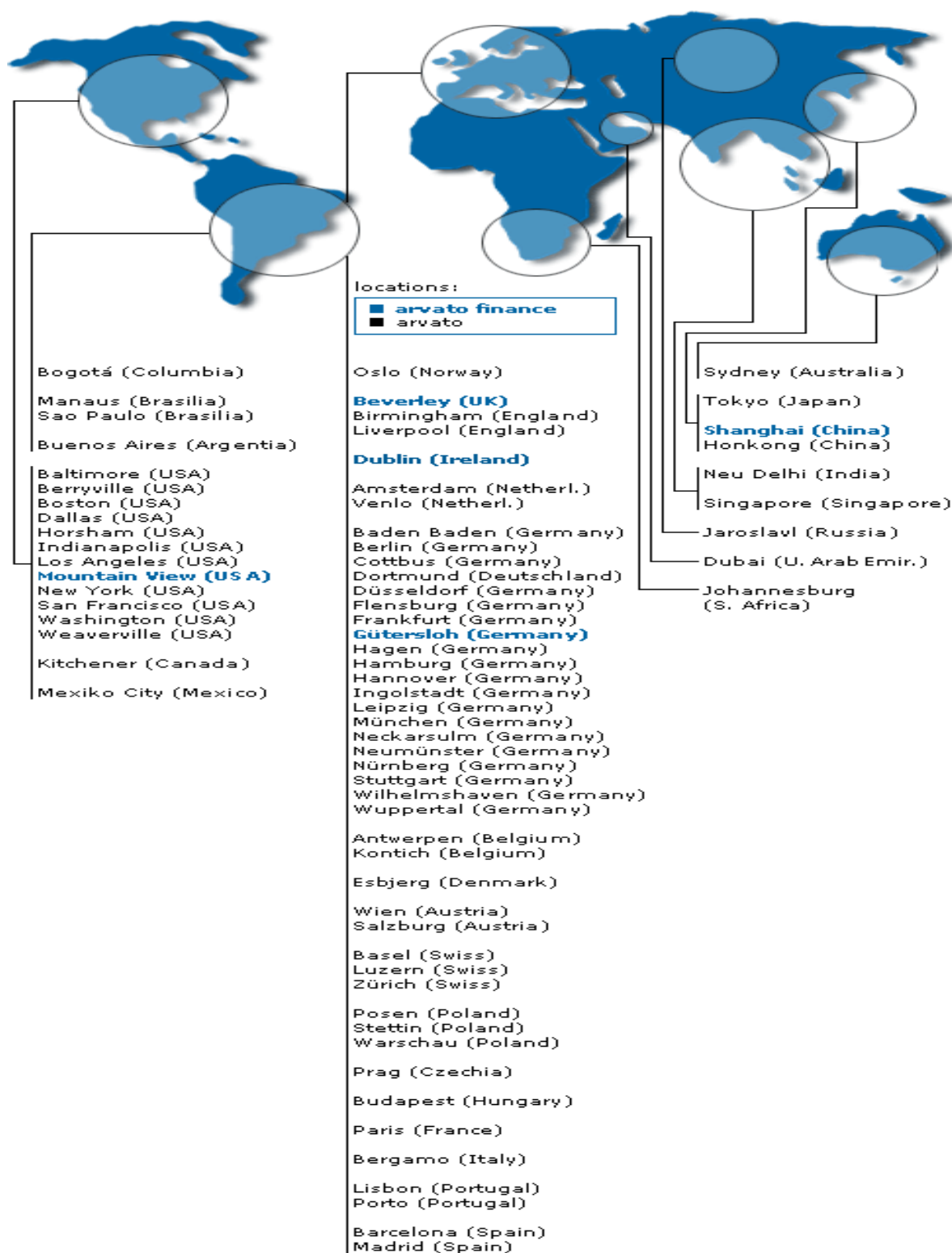
Amerikiečių vadovavimo stiliaus įtaka jaučiama Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Italijoje, Ispanijoje, Danijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Graikijoje, Airijoje ir Prancūzijoje. Europos valdymo stilių įtaka vienas kitam yra mažesnio poveikio: Didžiosios Britanijos vadovavimo stilius turi įtakos Airijos stiliui, Prancūzijos - Belgijos ir Portugalijos stiliams, Vokietijos - Ispanijos, Austrijos ir Nyderlandų stiliams.

Tam tikro vadovavimo stiliaus pasirinkimą įtakoja ir šalių kultūra, ir jų išteklių sąlygojami šalių geografinė padėtimi, pvz., Vokietijoje ir Belgijoje dominuoja produkcija, o technologijos - Vokietijoje, Danijoje, Švedijoje, Prancūzijoje ir Airijoje. Gebėjimas parduoti ir derėtis yra būdingas anglams, danams, olandams, graikams, austrams. Rinkodara ypač plėtojama Italijoje, Danijoje, Nyderlanduose ir Prancūzijoje. Personalo valdymo įgūdžiai dominuoja pas anglus, danus, olandus, švedus ir austrus. Kitos šalys išvystė konkrečius įgūdžius finansų, apskaitos, draudimo (pvz., Didžioji Britanija, Liuksemburgas, Airija ir Šveicarija) ir teisės sferose (pvz., Didžioji Britanija lygiai taip pat kaip ir JAV), kurių paslaugos reikalingos Italijoje, Portugalijoje ir Graikijoje.

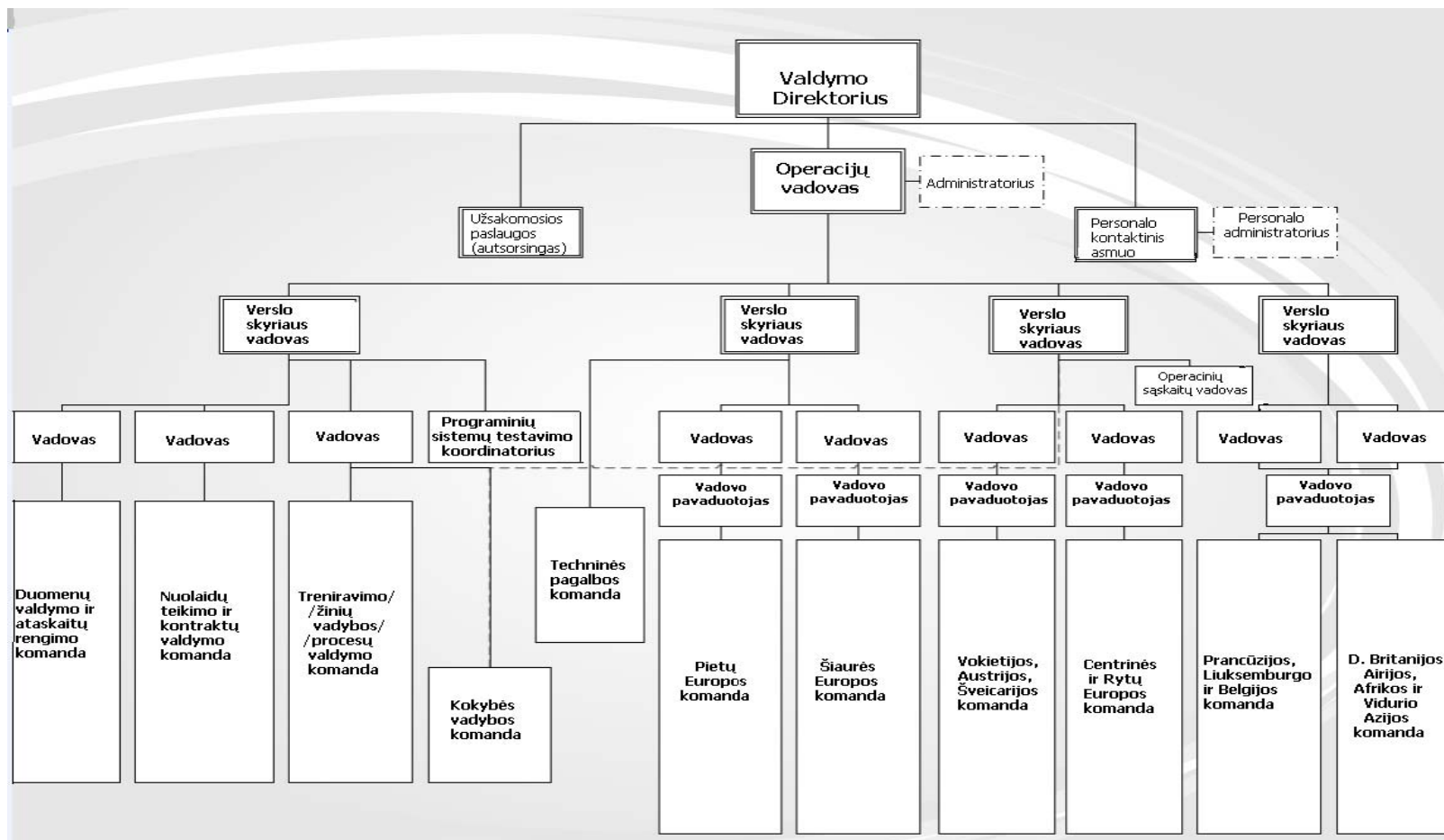
Kai kurios šalys pačios plėtoja bendrus vadovų sugebėjimus ir įgūdžius, kitos – pasirenka vadovus su panašiomis į JAV stilių charakteristikomis (pvz., Prancūzijos vadovai turi mokėti viską apibendrinti, gebėti atsakyti į visus klausimus derybų metu; Vokietijos vadovai labiau „specialistai“, jie su malonumu į derybas atvažiuos su grupe patarėjų). [69. P. 377 - 382, 385 - 386]

S.P. Robbins (2007) pritaria M. Tixier ir pabrėžia, jog vadovavimo stiliui turi įtakos kaip vadovų, taip ir pavaldinių nacionalinės kultūros ypatumai (kurioje jie užaugo ir pan.). Pvz., vadovai – arabai yra stiprūs ir nesukalbami, parodyti gerumą arba būti dosniais, jei jų to neprašo - yra silpnybės ženklas; Meksikos vadovai yra labai ryžtingi ir autokratinio būdo. Dalyvavimo stilius yra labai efektyvus šalyse, kur vertinama žmonių lygybė – Norvegija, Švedija, Danija, Suomija.

Ir atvirkščiai, jei vadovas savo šalyje turi vadovauti pavaldiniams, kilusiems iš kitos šalies, tokiu atveju jam verta taikyti tokį stilių, prie kurio priprato patys pavaldiniai savo šalyje, arba kuris būdingas jų šaliai, nes jis atitiks jų lūkesčius ir požiūrį į vadovavimo efektyvumą. [21. P.102]



9 pav. Arvato buveinės visame pasaulyje (78)



10 pav. Arvato organizacinė struktūra (sudaryta darbo autorės)

TEST: Manager's orientation behavior**Instruction:**

1. The below mentioned statements identify the different managerial situations.

Please read each statement and decide which action you would prefer to take in the particular situation (**Always (V)**, **Often (D)**, **Sometimes (K)**, **Rarely (R)**, **Never (N)**).

2. The test is anonymous and its results will be seen only by the person you have been sent it to.

General questions:**1. Are you:**

a top manager (top executive, chairman, director)

a middle manager (manager, business unit manager, operations manager, senior supervisor)

a front-line manager (operational manager, supervisor)?

2. Your gender:

Male

Female

Now please read the statements below and choose one answer per each question (tick the appropriate box). The last **M box** is strictly for the author's purposes.

Nr	Statement	Always (V)	Often (D)	Sometimes (K)	Rarely (R)	Never (N)	M
1	I am a real my team leader						
2	I can work overtime						
3	I let my team members use their own discretion						
4	I apply the same methods of management						

5	I let my team members/workers think critically while solving problems						
6	I do my utmost to make my team better than others in the organization						
7	I speak as I am my team representative						
	Statement	Always (V)	Often (D)	Sometimes (K)	Rarely (R)	Never (N)	M
8	I encourage my team members to strive better						
9	I embody my own ideas						
10	I let my team members work in the way they think is the best for them						
11	I am working hard and a lot as I am waiting for promotion.						
12	I tolerate my team members' indecision (uncertainty) and delay						
13	I always speak for my team when meeting guests in the company						
14	I want to keep the high rate of work						
	Statement	Always (V)	Often (D)	Sometimes (K)	Rarely (R)	Never (N)	M
15	I let my team members/workers work on their own						
16	I am a fact-finder (intermediary) during the conflict in the team.						
17	I sink in trifles						
18	I represent my team in its relation to outer world						
19	I do not let my team members use their own discretion						
20	I decide what to do and how to do myself.						
21	I promote services increment (provided by my company)						

22	I delegate the tasks which I could manage myself to some of my team members						
	Statement	Always (V)	Often (D)	Sometimes (K)	Rarely (R)	Never (N)	M
23	Usually everything happens in the way I have planned						
24	I let my team members be proactive						
25	I give some tasks to my team members						
26	I want to implement changes						
27	I ask my team member to work more intensively						
28	I believe my team members/workers could think critically						
29	I make a working shift model/plan						
	Statement	Always (V)	Often (D)	Sometimes (K)	Rarely (R)	Never (N)	M
30	I refuse to explain my actions						
31	I convince my team members that my ideas are good for them						
32	I let my team members set their working swing						
33	I ask my team member to exceed the reached targets/results						
34	I act on my own (without any deliberation or asking for my team members' advice)						
35	I think that all team members should follow the concrete rules and instructions						

⁵ **Testo šaltinis:** Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Х.. Управление по результатам/ Перевод с финского. Москва: Прогресс, 1993. Р. 283 – 287 (testas knygoje yra su nuoroda į pirminį jo šaltinį: Pfeiffer E.W., Jones J. A. Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training. – California: La Jolla, 1974)

VADOVO ELGESIO ORIENTACIJOS TESTAS

INSTRUKCIJA: Žemiau pateikti teiginiai atspindi įvairias vadovavimo situacijas. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir nuspręskite, kokie būtų Jūsų veiksmai, jeigu jūs būtumėte vadovas. Išrinkite tą variantą, kuriuo Jūs vadovautumėtės pateiktoje situacijoje, ir pasižymėkite savo pasirinktą atsakymą raidėmis: **V** (visada), **D** (dažnai), **K** (kartais), **R** (retai), **N** (niekada)

Balai ↓	Raidės ↓	Eilės Nr.	TEIGINYS (vadovavimo situacija)
		1.	Esu (tikriausiai būčiau) grupės pirmininkas.
		2.	Galiu (galėčiau) dirbti viršvalandžius.
		3.	Suteikiu (suteikčiau) grupės nariams visišką veiksmų laisvę.
		4.	Palaikau (palaikyčiau) vienodus veiklos būdus.
		5.	Leidžiu (leisčiau) grupės nariams sprendžiant problemas naudotis savo sugebėjimais kritiškai mąstyti.
		6.	Darau (padaryčiau) viską, kas nuo manęs priklauso, kad mano grupė būtų geresnė už konkuruojančias grupes.
		7.	Kalbu (kalbėčiau) kaip savo grupės atstovas.
		8.	Skatinu (skatinčiau) grupės narius labiau stengtis.
		9.	Grupėje taikau (taikyčiau) savo idėjas.
		10.	Leidžiu (leisčiau) grupės nariams dirbti tokiu būdu, kuris jiems atrodo geriausias.
		11.	Daug dirbu (dirbčiau), tikėdamasis būti paaukštintas pareigose.
		12.	Esu pakantus (pakęsčiau) dėl atidėliojimų ir neryžtingumo.
		13.	Atėjus lankytojams kalbu (kalbėčiau) grupės vardu.
		14.	Noriu (norėčiau) palaikyti aukštą darbo tempą
		15.	Duodu (duočiau) galimybę darbuotojams dirbti savarankiškai.
		16.	Konfliktinėse situacijose grupėje esu (būčiau) tarpininkas.
		17.	"Paskęstu" ("paskęsčiau") smulkmenose.
		18.	Atstovauju (atstovaučiau) grupei jos santykiuose su išoriniu pasauliu.
		19.	Nenoriu (nenorėčiau) duoti grupės nariams veiksmų laisvės.
		20.	Sprendžiu (spręsčiau), ką daryti ir kaip daryti.
		21.	Skatinu (skatinčiau) gamybos tempų didinimą.
		22.	Suteikiu (suteikčiau) kai kuriems grupės nariams įgaliojimus, kuriuos galėčiau pasilikti sau.
		23.	Paprastai reikalai klostosi (klostytųsi) taip, kaip aš pranašauju.
		24.	Leidžiu (leisčiau) grupės nariams būti iniciatyviems.
		25.	Duodu (duočiau) grupės nariams tam tikras užduotis.
		26.	Noriu (norėčiau) įdiegti pasikeitimus.
		27.	Prašau (prašyčiau) grupės narių dirbti intensyviau.
		28.	Pasitikiu (pasitikėčiau) tuo, kad grupės nariai sugeba kritiškai mąstyti.
		29.	Sudarau (sudaryčiau) darbo grafiką.
		30.	Atsisakau (atsisakyčiau) aiškinti savo veiksmus.
		31.	Įtikinu (įtikinčiau) kitus, kad mano idėjos jiems yra naudingos.
		32.	Leidžiu (leisčiau) grupei savarankiškai nustatyti darbo ritmą.
		33.	Prašau (prašyčiau) grupę viršyti pasiektus rezultatus.
		34.	Veikiu (veikčiau) iš pradžių nepasitaręs su grupe.
		35.	Manau (manyčiau), kad visi grupės nariai turi laikytis tam tikrų instrukcijų ir taisyklių.

TESTO INTERPRETACIJA

Testo rezultatų vertinimas vykdomas, taikant testo rezultatų apskaičiavimo raktą ir pasiūlytą testo rezultatų interpretacijos schemą.

TESTO REZULTATŲ APSKAIČIAVIMO RAKTAS

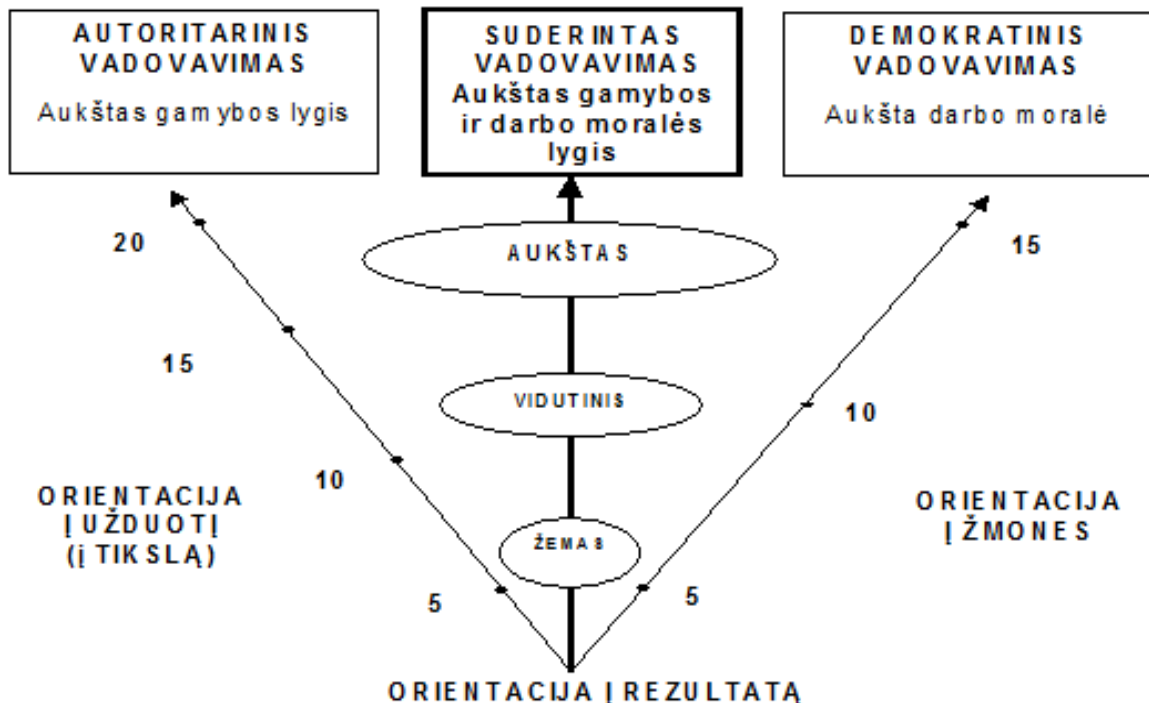
1. Apveskite apskritimu (O) tokius teiginių numerius (eilės Nr. skiltyje):
8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 ir 35.
2. Parašykite **skaičių "1"** (balų skiltyje) prie tų **pažymėtų teiginių numerių**, į kuriuos atsakyta **R** (retai) arba **N** (niekada).
3. Parašykite taip pat **skaičių "1"** (balų skiltyje) prie tų **nepažymėtų teiginių numerių**, į kuriuos atsakyta **V** (visada) arba **D** (dažnai).
4. Dabar apveskite apskritimu (O) skaičių "1" (balų skiltyje), jeigu šis skaičius "1" jūsų balų skiltyje yra ties tokių teiginių numerius: 3, 5, 8, 10, 15, 18 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Suskaičiuokite **pažymėtus** apskritimu (O) skaičius "1" (balų skiltyje) – tai balas, kuris rodo **orientacijos į žmogų** (į santykius) lygį.
6. Suskaičiuokite **nepažymėtus** apskritimu (O) skaičius "1" (balų skiltyje) – tai balas, kuris rodo **orientacijos į užduotį** (į tikslo siekimo veiksmus) lygį.

Alternatyvus testo rezultatų interpretacijos būdas: pagalvokite, kokios orientacijos linkės laikytis Jus – autoritarinės ar demokratinės. Toliau pereikite prie testo rezultatų interpretacijos schemos.

Testo rezultatų interpretacijos schema:

Testo rezultatų interpretacijos schemoje atžymėkite savo rezultatus kiekvienoje iš pateiktų skalų:

- skalėje "orientacija į žmogų" – atžymėkite **pažymėtų** apskritimu (O) VIENETŲ (balų) skaičių;
- skalėje "orientacija į užduotį" – atžymėkite **nepažymėtų** apskritimu VIENETŲ (balų) skaičių;
- sujunkite tiesiąja linija taškus abiejose skalėse – tiesioji linija kirs ORIENTACIJOS Į REZULTATŲ skalę, kurioje yra pažymėti trys SUDERINTO VADOVAVIMO LYGIAI – žemas, vidutinis ir aukštas.



9 lentelė. Savarankiškumas ir veiksmų laisvė (žmonių skaičius) (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis)

Teiginys/atsakymas	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
3. Suteikiu grupės nariams visišką veiksmų laisvę	5	6	3	1	1
10. Leidžiu grupės dirbti tokiu būdu, kuris jiems atrodo geriausias	2	7	2	2	2
15. Duodu galimybę darbuotojams dirbti savarankiškai	3	6	0	4	3
19. Nenoriu duoti grupės nariams veiksmų laisvės	4	2	1	5	4
24. Leidžiu grupei savarankiškai nustatyti darbo ritmą	5	4	2	2	3

10 lentelė. Delegavimas (žmonių skaičius) (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis)

Teiginys/atsakymas	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
22. Suteikiu kai kuriems grupės nariams įgaliojimus, kuriuos galėčiau pasilikti sau	3	4	3	1	5
25. Duodu grupės nariams tam tikras užduotis	2	4	4	2	4

11 lentelė. Darbuotojų dalyvavimas valdyme (žmonių skaičius) (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis)

Teiginys/atsakymas	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
9. Grupėje taikau savo idėjas	3	4	0	4	5
20. Sprendžiu, ką daryti ir kaip daryti	5	3	2	4	2
30. Atsisakau aiškinti savo veiksmus	6	0	4	2	4
31. Įtikiu kitus, kad mano idėjos jiems bus naudingos	3	1	5	5	2
32. Veikiu iš pradžių nepasitaręs su grupe	1	2	5	3	5

12 lentelė. Vadovas – grupės atstovas (žmonių skaičius) (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis)

Teiginys/atsakymas	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
7. Kalbu kaip savo grupės atstovas	4	3	3	3	3
13. Atėjus lankytojams kalbu grupės vardu	0	6	4	2	4
18. Atstovauju grupei jos santykiuose su išoriniu pasauliu	3	6	2	1	4

13 lentelė. Darbuotojų kritiškas mąstymas (žmonių skaičius) (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis)

Teiginys/atsakymas	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
5. Leidžiu grupės nariams sprendžiant problemas naudotis savo sugebėjimais kritiškai mąstyti	2	5	2	1	6
28. Pasitikiu tuo, kad grupės nariai sugeba kritiškai mąstyti	3	7	2	1	3

14 lentelė. Vadovavimo stilių pasiskirstymas Arvato pagal Vadovo elgesio orientacijos testą (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis)

Vadovo užimamos pareigos	Vadovo lytis	Demokratinis stilius: orientacija į žmones (max 15)	Autoritarinis stilius: orientacija į užduotį/ tikslą (max 20)	Suderintas stilius: orientacija į rezultata (aukštas/vidutinis/žemas)
Aukščiausios grandies vadovas (toliau - AGV)	vyras	4	9	žemas/ vidutinis*
AGV	vyras	10	9	vidutinis
AGV	vyras	8	8	vidutinis/žemas**
Vidutinės grandies vadovas (toliau – VGV)	vyras	6	11	vidutinis/žemas
VGV	vyras	5	5	žemas
Žemesnės grandies vadovas (toliau - ŽGV)	vyras	9	9	vidutinis/žemas
ŽGV	vyras	10	12	vidutinis
ŽGV	vyras	13	15	aukštas/vidutinis***
AGV	moteris	8	10	vidutinis/žemas
VGV	moteris	6	6	žemas
VGV	moteris	9	14	vidutinis
VGV	moteris	12	17	aukštas
VGV	moteris	8	7	vidutinis/žemas
VGV	moteris	10	7	vidutinis/žemas
ŽGV	moteris	4	4	žemas
ŽGV	moteris	12	5	žemas
	Iš viso:	134	148	
	Vidurkis:	8.36	9.25	vidutinis/žemas

*žemas/vidutinis - reikšmė arčiau žemo suderinto stiliaus lygio

**vidutinis/žemas - reikšmė arčiau vidutinio suderinto stiliaus lygio

***aukštas/vidutinis - reikšmė arčiau aukšto suderinto stiliaus lygio

**The questionnaire: The evaluation of the managerial style and managers' competence
(company workers' evaluation)**

The target: The survey will help to evaluate Arvato company's supervisors'/managers' work, identify the factors of its influence, peculiarities of the managerial style and managers' competence, points of views of the workers' regarding all this in the company.

Its results will be used only in the author's survey of the Master degree final paper called '*The importance of manager's working style and competence to management effectiveness*'.

Instruction:

1. Please be honest answering the questions.
2. The questionnaire is anonymous and its results will be seen only by the author.
3. All the questions and answers are strictly job related.
4. The same mark can be repeated (chosen) **only once** per one question with evaluation (19-26).
5. If there is more than one supervisor/manager in your team, please choose whatever you want and refer to him/her while answering the questions.

1. The gender of the supervisor/manager you will describe:

- Female
- Male

2. Does your supervisor/manager plan and organize the job efficiently?

- Always (usually everything happens in the way he/she has planned)
- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

3. Are you given a chance to work on your own?

- Always
- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

4. Does your supervisor/manager delegate the tasks and responsibility successfully?

- Always
- Often
- Sometimes
- Rarely
- No, he/she delegates the tasks which he/she could manage himself/herself to some of your team members
- Never

5. **Does your supervisor/manager let you/your team *think critically*?** (To think critically - to simplify the difficult information, look for analogies, alternatives in order to embrace legitimate evaluation and decision of the situation, etc.)?
 - Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never

6. **Does your supervisor/manager tolerate your/your colleagues indecision (uncertainty) and delay (in processing the orders, etc.)?**
 - Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never

7. **Does supervisor/manager implement changes?**
 - Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never, he/she uses the same methods of management, etc.

8. **Does your supervisor/manager speak/ behave as your team representative?**
 - Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never

9. **Does your supervisor/manager do his/her utmost (the best) in order to make your team better than others?**
 - Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never

10. **Does your supervisor/manager ask you/your team for advice before making a decision?**
 - Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never, refuses to explain his/her action/acts on his/her own (without any deliberation or asking for your team members' advice)

11. **Is your supervisor/manager interested in your/your team ideas, offers, opinions (does he listen to them)?**
- Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never, he/she embodies only his/her own ideas, offers, etc.
 - Never, he/she convinces your team members that his/her ideas are good for you/your team
12. **Does your supervisor/manager help you/your team at work (if necessary)?**
- Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never
13. **Does your supervisor/manager take care of his/her team advancement (qualification, trainings, etc.)?**
- Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never
14. **Does your supervisor/manager take care of necessary for your team working conditions (environment, work equipment and accessories, etc.)?**
- Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never
15. **Does your supervisor/manager encourage (stimulate) the communication within your team?**
- Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never
16. **Does your supervisor/manager encourage (stimulate) the moral norms (rules) within your team?**
- Always
 - Often
 - Sometimes
 - Rarely
 - Never

17. Does your supervisor/manager take care of motivation of you/your team?

- Always
- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

18. Is your supervisor/manager flexible in regards to you/your team?

- Always
- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

19. Please evaluate your supervisor's/manager's strategic competence (from 0 to 5, where 0 – the lowest, 5 – the highest mark)

- Global thinking (i.e. considers things outside the company and its targets, etc.)
- Systematic thinking (i.e. estimates the company as one unit where every process is connected with others)
- Ability to divine (predict)
- Ability to solve the problems
- Ability to perceive and tolerate cultural differences (as our company is multinational and multicultural)

20. Please evaluate your supervisor's/manager's functional competence (from 0 to 5, where 0 – the lowest, 5 – the highest mark):

- Ability to make a decision
- Initiative and creative work
- Job-related activities
- Persistency at work
- Flexibility

21. Please evaluate your supervisor's/manager's professional competence (from 0 to 5, where 0– the lowest, 5 – the highest mark):

- Working experience
- Knowledge of company's functional fields
- Knowledge (educational background)
- Knowledge of foreign languages
- Working experience abroad

22. Please evaluate your supervisor's/manager's social competence (from 0 to 5, where 0 – the lowest, 5 – the highest mark):

- Ability to motivate
- Is interested in innovations
- Ability to learn

- Personal charm (charisma)
- Ability to solve the conflicts
- Communicational skills

23. Please evaluate your supervisor's/manager's managerial competence (from 0 to 5, where 0– the lowest, 5 – the highest mark):

- Organizational skills
- Responsibility
- Ability to persuade
- Authority
- Ability to work as a team
- Managerial skills

24. What is the lacking ability of your supervisor/manager which would make his managerial style more effective?

(please evaluate the statements below from 1 to 9, where the feature is: **1 - it is not natural to him, 2 - it is lacking often, 3 - it is lacking sometimes, 4 - it is lacking rarely, 5 - it is natural to him, 6 - I am neutral to this feature**).

- Understanding of problems/decision delegation/management/motivation/creation a team (*traditional functions*)
- Initiative/quickness (dispatch)/determination(resolution) (*task-oriented*)
- Empathy/cooperation/courtesy/sociality/consumer-focused (*individual-oriented*)
- Discipline/following the rules/personal responsibility/loyalty/meeting the deadline (*organizational identity*)
- Tolerance/flexibility/creative thinking/cultural understanding (*opinions/views*)
- Stability/stress control (*emotional control*)
- Listening skills/verbal communication/public presentations/written communication (*communication*)
- Goal definition/evaluation of work execution/feedback/self-education/working enrichment (*self- and others advancement*)
- Technical support/organizational consciousness/quality, quantity, finance and security interests (*professional intelligence and interests*)

25. Indicate the one statement which describes your supervisor/manager in the best way:

- He/she can work/is working overtime.
- He/she is working hard and a lot as he/she is waiting for promotion.
- He/she sinks in trifles.
- He/she is a fact-finder (intermediary) during the conflict in the team.
- He/she is a real your team leader.

26. Please evaluate the statements which indicate your supervisor's/manager's point of view to and your colleagues/ your work and the work efficiency (using the scale from 0 to 5 below):

The feature is very natural to him/her	He/she behaves in this way often	He/she behaves in this way sometimes	He/she behaves in this way rarely	The feature is not natural to him/her	I have no opinion
5	4	3	2	1	0

Statements: Your supervisor/manager:

- wants to keep the high rate of work _____
- promotes services increment provided by your company
- asks your team member to work more intensively_____
- asks your team member to exceed the reached targets/results_____
- thinks that all team members should follow the concrete rules and instructions_____
- makes a working shift model/plan_____

27. Does your supervisor/manager always manage effectively?

- Always
- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

28. Does your supervisor/manager change/advance his/her managerial style directly?

- Always
- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

General Questions:

1. Your gender: a) female; b) male.
2. Your age: a) up to 25 years; b) 26 – 35 years; c) 36 – 45 years.
3. Your educational background: a) higher education (BA or MA degree); b) high (secondary) education; c) incomplete higher education (I am still studying/ quitted my studies) e) other

Empirinis tyrimas: ANKETA

Vadovų darbo stiliaus ir kompetencijų įvertinimas (pavaldinių įvertinimas)

Anketos tikslas: šia apklausa siekiama įvertinti ir išsiaiškinti Arvato įmonės pavaldinių nuomones apie jų vadovų darbą, jo ypatumus bei nustatyti veiksnius, kurie įtakoja pasirinktos įmonės vadovavimo stilių ir vadovų kompetencijas.

Tyrimo metu gauti duomenys bus panaudoti magistro darbo „**Vadovo darbo stiliaus ir kompetencijų svarba vadovavimo efektyvumui**“ praktinėje analizėje.

Instrukcijos:

1. Prašyčiau atvirai bei nuoširdžiai atsakyti į klausimus.
2. Anketa yra anonimiška, todėl nereikia minėti nei savo, nei kitų vardų ar pavardžių.
3. Visi klausimai yra griežtai susieti su darbu/darbo situacijomis.
4. Klausimuose su įvertinimais (19-26) balai/skaičiai neturėtų pasikartoti (t.y. negali būti vienodų, pasikartojančių įvertinimų viename klausime).
5. Jeigu Jūs turite daugiau negu vieną vadovą, pasirinkite vieną iš jų atsakydami į klausimus.

1. Jūsų vadovo (kurį apibūdinsite atsakydami į anketos klausimus) lytis:

- moteris
- vyras

2. Ar vadovas efektyviai planuoja ir organizuoja (darbą, užduotis, pan.)? (prie 23 kls.)

- Visada (t.y. reikalai klostosi taip, kaip jis pranašauja)
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

3. Ar vadovas duoda Jums galimybę dirbti savarankiškai (veiksmų laisvė)? (prie 3,10,15, 19, 24,32 kls.)

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

4. Ar vadovas sėkmingai perduoda atsakomybę ir užduotis pavaldiniams? (prie 22, 25 kls.)

- Visada

- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Ne, perduoda ir tuos įgaliojimus, kuriuos galėtų palikti sau
- Niekada

5. *Ar Jūsų vadovas leidžia pavaldiniams naudotis jų sugebėjimu kritiškai mąstyti? (prie 5, 28 kls.)*

(Kritinis mąstymas - tai aktyvus, tikslingas, argumentuotas kelias sužinoti apie mus supantį pasaulį ir savo vidinį gyvenimą; supaprastinti sudėtingą informaciją, padalinti į dalis, atrasti analogijas, kitaip apibūdinti, kitais žodžiais pasakyti)

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

6. *Ar vadovas toleruoja savo pavaldinių neryžtingumą ir atidėliojimus? (prie 12 kls.)*

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

7. *Ar Jūsų vadovas diegia naujoves/ vertina pokyčius?(prie 4, 26 kls.)*

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Ne
- Niekada, palaiko vienodus veiklos būdus

8. *Ar vadovas visada kalba/elgiasi kaip Jūsų komandos atstovas? (prie 13, 18, 7 kls.)*

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

9. *Ar vadovas daro viską, kas įmanoma, kad Jūsų komanda būtų geresnė už kitas Jūsų įmonėje (našumo, paslaugų tiekimo klausimais)? (prie 6 kls.)*

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

10. Ar Jūsų vadovas pasitaria su Jūsų komanda prieš veikiant?(prie 20,30,34 kls.)

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada, atsisako aiškinti savo veiksmus/pats sprendžia ką ir kaip daryti

11. Ar Jūsų vadovas išklauso/taiko pavaldinių idėjas/pasiūlymus/nuomones? (prie 9, 31 kls.)

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada, taiko ir įgyvendina tik savo idėjas, pan.
- Niekada, įtikina, kad jo idėjos, pan. yra Jums naudingos

12. Ar vadovas padeda pavaldiniams darbe?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

13. Ar vadovas rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu/mokymais/kvalifikacijos kėlimu?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

14. Ar Jūsų vadovas rūpinasi būtinų savo pavaldiniams darbo sąlygų gerbūviu?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

15. Ar Jūsų vadovas puoselėja bendravimą komandoje?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

16. Ar vadovas prisideda prie personalo moralinių normų puoselėjimo?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai

- Niekada

17. Ar vadovui rūpi darbuotojų skatinimo darbe klausimai? (prie 8 kls.)

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

18. Ar vadovas yra lankstus pavaldinių atžvilgiu?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

19. Įvertinkite Jūsų vadovo strateginę kompetenciją (1-5 balų skalė, kur 1 - žemiausias, o 5 – aukščiausias įvertinimas):

- Globalus mąstymas (t.y. mąstyti ir už organizacijos tikslų ribų, neapsiriboti vien tik jais)
- Sisteminis mąstymas (t.y. žiūrėti į organizaciją kaip į vienetą, kur visi procesai yra susieti vienas su kitu)
- Gebėjimas numatyti
- Gebėjimas spręsti problemą
- Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus

20. Įvertinkite Jūsų vadovo funkcinę kompetenciją (1-5 balų skalė, kur 1 - žemiausias, o 5 – aukščiausias įvertinimas):

- Gebėjimas priimti sprendimą
- Iniciatyva ir kūrybiškumas
- Gebėjimai, susiję su darbu
- Ištvermingumas darbe
- Lankstumas

21. Įvertinkite Jūsų vadovo profesinę kompetenciją (1-5 balų skalė, kur 1 - žemiausias, o 5 – aukščiausias įvertinimas):

- Darbo patirtis
- Funkcinių sričių išmanymas
- Žinios (aukštasis universitetinis išsilavinimas)
- Užsienio kalbų mokėjimas
- Darbo užsienyje patirtis

22. Įvertinkite Jūsų vadovo socialinę kompetenciją (1-6 balų skalė, kur 1 - žemiausias, o 6 – aukščiausias įvertinimas):

- Gebėjimas motyvuoti
- Polinkis į naujoves

- Gebėjimas mokytis
- Asmeninis žavumas/ patrauklumas
- Gebėjimas spręsti konfliktus
- Komunikaciniai gebėjimai

23. Įvertinkite Jūsų vadovo vadovavimo kompetenciją (1-6 balų skalė, kur 1 - žemiausias, o 6 – aukščiausias įvertinimas):

- Organizaciniai gebėjimai
- Atsakomybė
- Gebėjimas įtikinti
- Autoritetas
- Gebėjimas dirbti komanda
- Vadovavimo įgūdžiai

24. Kokios savybės trūksta Jūsų vadovui, kad jo vadovavimo stilius būtų efektyvesnis? (įvertinkite prioritetine tvarka nuo 1 iki 9, kur: 1 - jam nebūdinga ši savybė, 2 - dažnai trūksta, 3 - kartais trūksta, 4 - retai trūksta, 5 - jam būdinga ši savybė, 6 - esu neutralus šiai savybei.

- Problemų supratimas/sprendimų delegavimas/vadovavimas/motyvavimas/komandos būrimas (*tradicinės funkcijos*)
- Iniciatyvumas/skubumas/ryžtingumas (*orientacija į užduotį*)
- Užuojauta/koooperacija/mandagumas/socialumas/susitelkimas į vartotoją (*orientacija į žmogų*)
- Drausmingumas/taisyklių laikymasis/asmeninė atsakomybė/profesionalumas/lojalumas/darbo limitų laikymasis (*organizacinis tapatumas*)
- Tolerancija/prisitaikymas/kūrybinis mąstymas/kultūrinis supratimas (*pažiūros*)
- Tvirtumas/streso valdymas (*emocinė kontrolė*)
- Klausymo įgūdžiai/verbalinė komunikacija/vieši pristatymai/rašytinė komunikacija (*komunikavimas*)
- Tikslų kėlimas/darbo atlikimo įvertinimas/grįžtamasis ryšys/savęs ugdymas/darbo praturtinimas (*savęs ir kitų ugdymas*)
- Techninė patirtis/organizacinis sąmoningumas/kiekybės, kokybės, finansinis ir saugumo interesai (*profesinis sumanumas ir interesai*)

25. Pažymėkite teiginį, kuris geriausiai apibūdina Jūsų vadovą: (prie 1, 2, 11, 16, 17 kls.)

- Jis gali dirbti/dirba viršvalandžius
- Jis daug dirba, nes tikisi paaukštinimo pareigose
- Jis paskęsta smulkmenose
- Konfliktinėse situacijose komandoje jis yra tarpininkas
- Jis yra tikras Jūsų komandos pirmininkas (lyderis)

26. Įvertinkite teiginius, kurie apibūdina Jūsų vadovo požiūrį į pavaldinių darbą ir jo našumą (remiantis skale žemiau - nuo 0 iki 5) (prie 14, 21, 27, 29, 33, 35 kls.)

Ši savybė jam ypač būdinga	Dažniai aip elgiasi	Kartais taip elgiasi	Taip elgiasi retai	Ši savybė jam nebūdinga	Neturiu nuomonės
----------------------------	---------------------	----------------------	--------------------	-------------------------	------------------

5 4 3 2 1 0

TEIGINIAI: Jūsų vadovas:

- nori palaikyti aukštą darbo tempą _____
- skatina įmonės teikiamų paslaugų tempų didinimą _____
- prašo Jūsų komandos narius dirbti intensyviau _____
- prašo Jūsų komandos narius viršyti pasiektus rezultatus _____
- mano, jog visi komandos nariai turi laikytis tam tikrų instrukcijų ir taisyklių _____
- sudaro darbo grafiką _____

27. Ar Jūsų vadovas visada efektyviai vadovauja?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

28. Ar Jūsų vadovas kryptingai keičia, tobulina savo darbo stilių?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

Bendrieji klausimai

1. Jūsų lytis: a) moteris; b) vyras.
2. Jūsų amžius: a) iki 25 m.; b) 26 – 35 m.; c) 36 – 45 m.
3. Jūsų išsilavinimas: a) aukštasis; b) vidurinis; c) nebaigtas aukštasis (mokausi)
d) kita

26 PRIEDAS

15 lentelė. Arvato darbuotojų atsakymų pasiskirstymas (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

ORIENTACIJA Į ŽMONES					
Klausimo #	V (visada)	D (dažnai)	Klausimo #	R (retai)	N (niekada)
3	29 žm.	17 žm.	8	27 žm.	15 žm.
5	12	32	18	23	22
10	29	17	19	29	17
15	29	17	30	16	20
22	21	18	34	16	20
24	29	17	35	23	17
26	14	20			
28	12	32			
32	29	17			
SUMA	175	170		107	96
SUMA VISŲ	548				
VIDURKIS	43	(/15 KLAUSIMŲ)			
ORIENTACIJA Į TIKSLĄ/UŽDUOTĮ					
Klausimo #	V (visada)	D (dažnai)	Klausimo #	R (retai)	N (niekada)
1	17 žm.		12	20 žm.	22 žm.
2	28		17		80
4	14	20 žm.			
6	15	16			
7	17	25			
9	12	19			
11	20				
13	17	25			
14	10	11			
16	15				
20	23	22			
21	26	19			
23	18	24			
25	21	18			
27	19	20			
29	22	16			
31	12	19			
33	15	17			
SUMA	304	251		20	80
SUMA VISŲ	655				
VIDURKIS	36	(/20 KLAUSIMŲ)			

16 lentelė. Vadovų požiūris į pavaldinių darbą ir jo našumą (žm. skaičius) (sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatų duomenimis)

<i>Vadovo elgesys</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>	<i>Ši savybė jam nebūdinga</i>	<i>Taip elgiasi retai</i>	<i>Kartais taip elgiasi</i>	<i>Dažnai taip elgiasi</i>	<i>Savybė jam ypač būdinga</i>
1.Nori palaikyti aukštą darbo tempą	17	21	25	18	10	11
2.Skatina įmonės teikiamų paslaugų tempų didinimą	17	15	16	9	26	19
3.Prašo Jūsų komandos narius dirbti intensyviau	16	11	18	18	19	20
4.Prašo Jūsų komandos narius viršyti pasiektus rezultatus	11	27	7	25	15	17
5.Sudaro darbo grafiką	18	11	20	15	22	16
6.Mano, jog visi komandos nariai turi laikytis tam tikrų instrukcijų ir taisyklių	23	17	16	17	10	19

