

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

TAIRA JUNUSOVA

**LYČIŲ LYDERYSTĖ ORGANIZACIOJOJE X:
SKIRTUMAI, PANAŠUMAI IR ĮTAKA
ORGANIZACIJOS EFEKTYVUMUI**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
prof.dr. T.Sudnickas**

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

**LYČIŲ LYERYSTĖ ORGANIZACIJOJE X:
PANAŠUMAI, SKIRTUMAI IR ĮTAKA
ORGANIZACIJOS EFEKTYVUMUI**

Lyderystės ir pokyčių vadybos baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Vadovas

Prof. Dr. T.Sudnickas

2013 11

Atliko

LPVmns – 02 gr. stud.

Taira Junusova

2013 11 18

VILNIUS, 2013

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	9
1. Lyderystės koncepcijos teorinis pagrindimas.....	11
1.1. Lyderystės apibrėžimai.....	11
1.1.1. Skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo.....	13
1.2. Efektyvi lyderystė verslo organizacijoje.....	14
1.3. Lyderystės teorijos.....	16
1.3.1. Bruožų teorijos.....	16
1.3.2. Įgūdžių teorijos.....	19
1.3.3. Bihevioristinis požiūris į lyderystę.....	20
1.4. Pagrindiniai lyderystės stiliai.....	25
1.4.1. Transformacinė ir transakcinė lyderystė.....	26
1.4.2. Laissez – faire lyderystė.....	28
1.5. Lyderystės stiliaus įtaka organizacijai.....	28
2. Lyties samprata.....	30
2.1. Lyčių vaidmenys ir stereotipai.....	30
2.2. Lyčių komunikacijos teorijos.....	32
2.2.1. Biologinė lyčių komunikacijos teorija.....	33
2.2.2. Kultūros lyčių komunikacijos teorija.....	34
2.2.3. Retorinė lyčių komunikacijos teorija.....	36
2.2.4. Jėgos lyčių komunikacijos teorija.....	38
2.3. Vyrų ir moterų profesinis identitetas ir karjeros pasirinkimo galimybės.....	38
2.3.1. Vyrų ir moterų lyderystės stiliaus pasirinkimai.....	40
2.3.2. Vyrų ir moterų lyderystės skirtumai vadovaujant vidutinio dydžio grupėms.....	43
2.4. Lyderystės stiliaus įtaka pavaldinių pasitenkinimui darbu.....	45
2.5. Vyrų ir moterų profesinio bei asmeninio vystymosi ir augimo galimybės.....	47
2.5.1. Stiklinių lubų samprata.....	50
2.5. Lytis ir organizacija.....	51
3. Lyčių lyderystė organizacijoje X: lyderystės stilių ypatumai bei įtaka organizacijos veiklos efektyvumui. Tyrimas.....	54

3.1. Tyrimo metodologija ir eiga.....	55
3.1.1. Respondentų amžius.....	55
3.1.2. Organizacija.....	55
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	85
ANOTACIJA	88
ANOTATION.....	89
SANTRAUKA.....	90
SUMMARY	92
LITERATŪROS SĄRAŠAS	94
PRIEDAI.....	98

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lent. J.Stogdill (1974) išskirtų lyderiui būdingų bruožų ir gebėjimų sąrašas.....	16 p.
2 lent. Penki didieji asmenybės veiksniai (Northouse, 2009, p.30).....	17 p.
3 lent.. H. Avol transformacinės lyderystės modelis.....	25 p.
4 lent. Nacionaliniai vyriškumo-moteriškumo skirtumai. Sudaryta pagal Pruskus, 2005.....	34 p.
5 lent. Vyrų ir moterų lyderystės skirtumai. Sudaryta pagal M. Macgregor (2000).....	40 p.
6 lent. Multifaktirinio lyderystės klausimyno klausimų grupės.....	55 p.
7 lent. Organizacijos X padalinio vadovų transformacinių ir transakcinių veiksnių įvertinimo vidurkis...	56 p.
8 lent. Moterų transformacinių veiksnių įvertinimo vidurkiai.....	60 p.
9 lent. Moterų transakcinių veiksnių įvertinimo vidurkiai.....	64 p.
10 lent. Vyrų transakcinės lyderystės veiksnių įvertinimo vidurkiai.....	64 p.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Katz trejopų įgūdžių teorijos modelis.....	18 p.
2 pav. Blake ir Mouton „Lyderių tinklelis“. Šaltinis: P.Northouse, 2009.....	20 p.
3 pav. Transformacinės lyderystės veiksmų vidurkių Organizacijos X padalinyje pasiskirstymas.....	57 p.
4 pav. Transformacinės lyderystės veiksmų vidurkių Organizacijoje X pasiskirstymas.....	58 p.
5 pav. Transakcinės lyderystės veiksmų vidurkių Organizacijos X padalinyje pasiskirstymas.....	59 p.
6 pav. Organizacijoje X dirbančių moterų transakcinių ir transformacinių veiksmų sąveika.....	61 p.
7 pav. Kitų netransformacinių ir netransakcinių veiksmų sąveika.....	62 p.
8 pav. Organizacijos X padalinyje dirbančių vyrų-vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksmų sąveika.....	65 p.
9 pav. Netransformacinių ir netransakcinių lyderystės veiksmų sąveika vyrų tarpe.....	67 p.
10 pav. Organizacijos X padalinio vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės sąveikų pasiskirstymas pagal amžių.....	68 p.
11 pav. Kitų lyderystės veiksmų sąveikų pasiskirstymas pagal amžių.....	69 p.
12 pav. Transformacinės, transakcinės lyderystės veiksmų sąveika pagal darbo stažą.....	70 p.
13 pav. Kitų lyderystės veiksmų sąveikos vidurkių pasiskirstymas pagal vadovų darbo stažą.....	71 p.
14 pav. Komunikacijos forma pagal lytį, amžių ir darbo stažą.....	75 p.
15 pav. Tiriamųjų pasitenkinimas pavaldinių atliekamų darbų vertinant pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus (iš maksimalaus 10).....	76 p.
16 pav. Respondentų nuomonė apie galimybę sėkmingai įgyvendinti nustatytus tikslus pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus.....	79 p.
17 pav. Vadovų paskirtų atsakingų darbuotojų lūkesčių patenkinimo vidurkiai.....	79 p.

18 pav. Vadovų pasitenkinimas šių metų nustatytų tikslų ir organizacijos strategijos įgyvendinimu (iš maksimalaus 10).....80 p.

19 pav. Finansinių rodiklių vertinimo vidurkiai pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus...82 p.

IVADAS

Žmogiškasis potencialas šiuolaikiniame pasaulyje tampa vis svarbesniu ištekliu, galinčiu užtikrinti organizacijos reikšmingus bendrus rezultatus. Lyderystė, kaip reiškinys ir nuolat augantis efektyvių lyderių poreikis, sudaro puikų pagrindą moksliniams lyderystės ir efektyvaus vadovavimo tyrimams, kurių rezultatai neabejotinai paveikia akademinės, verslo, viešųjų paslaugų ir kitas bendruomenes keisti požiūrį į lyderius, jiems būdingus bruožus, elgseną, įgūdžius ir t.t.

Analizuojant dalį užsienio ir Lietuvos literatūros lyderystės tema, išryškėja tendencija, kad neretai „vyriškoji“ lyderystė ir vyriškos savybės laikomos geriausiai lyderystės reiškinį apibrėžiančiomis savybėmis. Vyrų ir moterų lyderystės stilių skirtumai yra intensyviai studijuojami jau virš trisdešimt metų. Tyrėjai iki šiol bando išsiaiškinti ar egzistuoja vyrams ir moterims lyderiams būdinga elgsena ir kokia šių skirtumų priežastis. Šis ir kiti su lyderyste bei vadovavimo ypatumais susiję klausimai visų pirmą kartą kilo dėl to, kad egzistuoja ryškus skirtumas tarp elitinės vadovavimo pozicijas užimančių vyrų ir moterų. Nors pastaruoju metu moterys vis dažniau užima svarbius vadovaujančius postus, eina atsakingas pasreigas, iki šiol vyrų ir moterų skaičiaus santykio šioje srityje negalime pavadinti proporcingu.

Kalbant apie Lietuvą, šalies smulkus ir vidutinis verslas auga ir klesti, viešojo sektoriaus organizacijos nestipriai atsilieka. Beveik prieš dešimtmetį greta su naujomis galimybėmis atsirado ir daug naujų reikalavimų, griežtesnių standartų. Nors didžioji dalis Lietuvos organizacijų atitinka ES keliamus reikalavimus, mes vis dar, kaip ir daugelis kitų ES šalių, kovojame su tokiais kartinėmis, verslo plėtrą ir produktyvumą stabdančiomis problemomis kaip diskriminacija, darbo rinkos segregacija pagal amžių, lytį ir kitus požymius, atotrūkio tarp vyrų ir moterų darbo užmokesčio ir t.t.

Didžioji dalis lyderystės ir lyties santykio tyrimų dėmesio centre yra sunkumai, su kuriais susidūria moterys siekančios karjeros aukštumų. Iki šiol mokslininkai bando išsiaiškinti, ar tam turi įtakos jų vadovavimo būdas ir elgsena ir kaip „moteriškoji“ lyderystė skiriasi nuo vyriškos. Moterims būdingi bruožai ir asmeninis charakteris buvo laikomos pagrindinėmis jų sudėtingos situacijos darbo rinkoje priežastimis.

Talentingas, savo darbą išmanantis ir atkakliai organizacijos tikslų siekiantis vadovas yra vienas iš pagrindinių faktorių, užtikrinančių tvarią organizacijos plėtrą, sklandžiai vykstančius darbo procesus bei visą organizacinę kultūrą. Anksčiau atliktų tyrimų rezultatai nurodė į skirtingus vyrų ir

moterų vadovų bruožus, turinčius kažkiek įtakos jų organizacinei elgsenai. Iš moterų dažniau tikimasi užuojautos, supratimo, rūpesčio, tuo tarpu, kai vyrai dažniau demonstruoja agresyvesnį vadovavimo stilių, paremtą konkurencija ir įtaka. Nesunku pastebėti, kad lytis vis dar yra reikšmingas kriterijus nagrinėjant lyderystę.

Natūraliai kyla klausimas kaip individo vadovavimo būdas, jo požiūris į santykius su pasekėjais, kūrybiško ir analitinio mąstymo vertinimas veikia darbo procesų eigą, darbuotojų produktyvumą ir bendrą organizacijos efektyvumą? „Hay Group“ 2012 m. atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad 45 proc. įmonės veiklos rezultatų tiesiogiai priklauso nuo vadovo elgesio. Jo pasirinktas santykis su pavaldiniais 70 proc. lemia psichologinį klimatą įmonėje, darbuotojų motyvaciją, verslo sėkmę bei efektyvią plėtrą. Įmonių efektyvumas yra naudingas ir svarbus visos šalies mastu. Tuomet galime apibrėžti darbo **probleminius klausimus**, turėdami omenyje tai, kad lyderio elgsens ir jo santykiai su pasekėjais yra tokie reikšmingi veiksniai organizacijos efektyvumui, ar įmanoma nustatyti, kokio tipo vadovavimas gali būti laikomas tinkamiausiu siekiant kuo sėkmingiau įgyvendinti organizacijos tikslus? Ar tai priklauso nuo organizacijos tipo ir dydžio? Ar egzistuoja organizacijos, kur moterys vadovės būtų efektyvesnės nei vyrai ir atvirkščiai? Lyčių lyderystės ypatumų supratimas yra svarbus siekiant produktyvios organizacijos veiklos bei organizacijos kultūros ir palankaus klimato kūrimui. Todėl šiame darbe bus bandoma atsakyti į anksčiau pateiktus klausimus, giliau nagrinėjant vyrų ir moterų dabartinės situacijos Lietuvos ir pasaulio darbo rinkoje priežastis, skirtingus lyčių socialinius vaidmenis, lyderystės ir organizacinės elgsenos teorijų vystymąsi, lyties ir ją atitinkančių socialinių vaidmenų įtaka lyderio elgesiui bei atitinkamo lyderystės stiliaus įtaką organizacijos darbo procesams ir bendram efektyvumui.

1. Lyderystės koncepcijos teorinis pagrindimas

Iki šiol mokslininkai ir organizacinės elgsenos, vadybos ir kitų sričių ekspertai nepriėjo prie konsensuso dėl lyderystės apibrėžimo. Analizuojant mokslinę literatūrą atrodo, kad lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek ir autorių, bandžusių ją apibrėžti (Stogdill, 1974 p. 7, cit. Northouse, 2009 p. 14). Nėgana to, žodžiui „lyderystė“ neretai parenkami įvairiausi sinonimai, tokie kaip „vadyba“, „valdymas“, „kontrolė“, „vadovavimas“ ir kt., tokie pasirinkimai sukuria neaiškumus, kurie gali suklaidinti pačius mokslininkus, šios srities studentus, organizacijų, darbo grupių lyderius ir kitus.

Mokslininkai tiriantys lyderystę dažniausiai naudoja apibrėžimus, labiausiai atspindinčius jų asmenines interesų sritis ir perspektyvas taip pat atsižvelgdami į mokslinio tyrimo koncepciją ir kriterijus. Tuomet galime daryti prielaidą, kad lyderystė yra gan lankstus, daugiamatis plataus profilio reiškiny, suteikiantis mokslininkams nagrinėjimo ir interpretavimo laisvę.

1.1. Lyderystės apibrėžimai

Apžvelgus ir išnaginėjus dalį mokslinės literatūros, galime teigti, kad didžioji dalis mokslininkų sutinka su tuo, kad lyderystė visų pirma yra procesas. Pasak P. Northouse (cit. Fleishman ir kiti, 1991, p.14) „per pastaruosius 60 metų buvo sukurtos net 65 skirtingos klasifikavimo sistemos lyderystės dimensijoms apibrėžti“. Kiekviena jų orientuojasi į daugiau ar mažiau skirtingus lyderystės apibrėžimo kriterijus: pavyzdžiui, kai kurie apibrėžimai lyderystės reiškinį apibūdina kaip dėmesio sutelkimą į darbo grupių procesus, kiti pabrėžia asmenybės perspektyvos svarbą, t.y. individo asmeninių ir ypatingų savybių ir bruožų derinio poveikį kitiems. Tuo tarpu kitos lyderystės teorijos šį reiškinį interpretuoja kaip individo tam tikro elgesio arba veiksmų rezultatus, taip pat turinčius įtaką organizacijoje arba darbo grupėse vykstantiems procesams ir permainoms (Northouse, 2009, Yukl, 2013, Mullins, 2004).

Pasak lyderystės eksperto P. Northouse, šį reiškinį nagrinėjančio jau daugiau nei 30 metų, „galima išskirti svarbiausias lyderystės reiškinio sudedamąsias dalis:

- a) Lyderystė yra procesas;
- b) Lyderystė yra susijusi su įtaka;
- c) Šis reiškinys atsiranda grupės kontekste;

d) Lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu“ (Northouse, 2009, p.15).

Atsižvelgęs į visas keturias svarbiausias lyderystės sudedamąsias dalis ekspertas suformulavo vieną iš daugelio plačiai naudojamų lyderystės apibrėžimų:

„Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaka žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas“ (Northouse, 2009 p. 15).

Matome, kad jis pabrėžia lyderystės kaip proceso charakteristiką, nepabrėždamas paties lyderio asmenines savybės, bruožus ar gebėjimus. Todėl galime daryti išvadą, kad pagal šį autoriaus lyderystės apibūdinimą šią poziciją gali užimti kiekvienas. Lyderystė yra nuolatinė lyderio ir sekėjų sąveika, užtikrinanti produktyvų darbą. Taip patvirtinamas ir kitas autoriaus teiginys, kad lyderystė gimsta grupėse. Tiesa, lyderis nebūtų lyderiu be savo pasekėjų. Neretai pasekėjai yra nuvertinami ir pagrindinio dėmesio susilaukia patys lyderiai, jų asmenybės, charakteristikos, gebėjimai ir bruožai. Tačiau lyderio pasekėjai arba, oficialiai, pavaldiniai, yra pagrindinis lyderio darbo ir įtakos įrankis, kurį išmaniai panaudojant, įkvėpiant galima sulaukti puikių rezultatų arba atvirkščiai prarasti įtaką ir grupės, organizacijos efektyvumą.

Kalbant apie lyderystės ir įtakos sąryšį, didžiosios dalies teoretikų, siekiančių suformuluoti lyderystės reiškinio apibūdinimą, nuomonės sutampa ir jie pabrėžia įtakos arba galios svarbą. Vėlgį įtakos reiškinį lyderystės kontekste įmanoma analizuoti iš skirtingų perspektyvų, pvz., kas yra įtakos židinys darbo grupėje arba visoje organizacijoje, įtakos ir galios panaudojimo tikslai, manieros, stiliai, padariniai ir kiti skirtingi aspektai. Galime daryti prielaidą, kad vienintelio ir bendrai priimto lyderystės apibūdinimo suformulavimas yra netikslingas, nes skirtingi šio reiškinio apibrėžimai yra įvairių mokslinių tyrimų ir analizių atskaitos taškai, suteikiantys galimybę teoretikams atskleisti netikėtas lyderystės vystymosi tendencijas, prieiti prie naujų įžvalgų ir atskleisti tolimesnių lyderystės tyrimų naujas sritis.

Tam, kad aiškiau suprastume lyderystės reiškinio platų spektrą, svarbu pristatyti ir keletą kitų, plačiausiai paplitusių, skirtingų autorių pasiūlytų šio reiškinio apibrėžimų. Jau 1957 m. Hemphill ir Coons (cit. Yukl, 2013) lyderystę įvardija kaip individo elgesį, nukreipiantį grupės darbą norimam tikslui pasiekti.

Tuo tarpu „J. A. F. Stoneris, R. E. Freemanas, D. R. Gilbertas (2000) lyderystę apibrėžia kaip grupės narių veiklą, reikalingą užduočiai atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio jiems procesą. Iš šio apibrėžimo matome, kad lyderiavimas ne tik įtraukia kitus: darbuotojus ir pasekėjus, bet ir

reiškia nevienodą galios paskirstymą – lyderiai turi daugiau galios ir daro įtaką grupės narių elgesiui“ (Dirsytė, 2009, p.10).

Tuo tarpu „A. Zaleznikas (1977) aptardamas lyderystės sampratą išskiria dvi kryptis: lyderiavimą kaip procesą ir lyderiavimą kaip savybę. Lyderiavimas kaip procesas apibūdinamas kaip nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderiavimą kaip savybę minėtas autorius įvardija kaip rinkinį charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti“. (A. Zaleznik , 1977 cit. Dirsytė, 2009, p.11).

Šiame darbe yra pateikti toli gražu ne visi plačiausiai naudojami lyderystė apibrėžimai, tačiau nesunku pastebėti, kad visi yra gan skirtingi, tačiau jie turi bent tris bendrus elementus: grupę, tikslą ir įtaką.

Atsižvelgiant į šio rašto darbo pobūdį ir empirinio tyrimo sritį tikslinga vadovautis dvejais lyderystės apibrėžimais, interpretuojančiais šį reiškinį ir kaip procesą, ir kaip asmens individualių bruožų derinį. Taip nuspręsta padaryti dėl tos priežasties, kad vyrų ir moterų skirtumai pasireiškia ne vien tik fizinių bruožų atžvilgiu: aiškiai pasireiškia ir universalūs psichologiniai skirtumai, nulemti biologinių ir socialinių priežasčių. Šie skirtumai neabejotinai nulemia lytį atitinkantį elgesį, reakcijas, mąstymą ir lyderiui svarbius kriterijus.

1.1.1. Skirtumas tarp lyderystės ir vadovavimo

Kalbant apie apibrėžimus ir terminus svarbu nustatyti skirtumą tarp neretai kaip sinonimus naudojamus žodžių „lyderystė“ ir „vadovavimas“ (angl. management). Skirtumas tarp šių dviejų plačiai naudojamų terminų yra aktyvių mokslininkų diskusijų priežastis. Daugelis šios srities ekspertų turi savo nuomonę dėl šių dviejų reiškinų panašumų ir skirtumų. Akivaizdu, kad žmogus gali būti lyderiu nebūdamas vadovu, tačiau ar įmanomas atvirkštinis atvejis? Ar asmuo gali tapti sėkmingu ir efektyviu vadovu nebūdamas charizmatišku lyderiu?

G. Yukl išanalizavęs daugelio teoretikų (pvz. Bennis ir Nanus, 1985, Zaleznik, 1977 ir kt.) nuomonę šiuo klausimu teigia, kad pasak jų vadovo ir lyderio bruožai yra paprasčiausiai nesuderinami. Anot kai kurių autorių, vadovų ir lyderių asmenybės yra per daug skirtingos, kad būtų įmanoma suderinti šiuos bruožus viename individe. Teoriškai vadovai turėtų vertinti stabilumą, tvarką, efektyvumą, jie vengia rizikos ir orientuojasi į trumpalaikius rezultatus kai tuo tarpu efektyvūs lyderiai pagrindinį dėmesį skiria lankstumui, inovacijoms, jie linkę lengvai adaptuotis prie naujų aplinkybių, vertina organizacijos žmogiškąjį kapitalą bei dažniau orientuojasi į ilgalaikius

tikslus atsižvelgdami į organizacijos tikslus ir misiją (Yukl, 2013, p.22). G. Yukl savo knygoje „Leadership in Organisations“ cituoja Bennis ir Nanus (1985), kurie vienoje frazėje apibūdino savo poziciją dėl vadybos ir lyderystės skirtumų: pasak teoretikų, vadovai yra tie žmonės, kurie darbą atlieka gerai (angl. do things right), tuo tarpu kai lyderiams svarbu atlikti gerą darbą (angl. do the right thing).

Tačiau nemaža dalis mokslininkų nepritaria tokiam kategoriškam žmonių skirstymui į kategorijas. Tuo labiau toks požiūris nuvertina vadovų pareigas einančius žmones, pabrėždami jų materialistinių tikslų siekį ir neefektyvumą (Yukl, 2013, p.22). Kai kurie mokslininkai (pvz. Mintzberg, 2009) teigia, kad vadybininko ir lyderio savybes įmanoma suderinti viename asmenyje. Pasak jo, vadovas, neturintis lyderio savybių ne vien tik vargu ar pasieks gerų rezultatų bet ir bus vertinamas pavaldinių kaip nuobodus ar netgi varginantis. Tačiau lyderis, nestokojantis charizmos, bet nemokantis valdyti savo pasekėjų ir darbo proceso taip pat nebus labai gerai įvertintas. Todėl galime daryti išvadą, kad optimaliausias ir efektyviausias būdas pasiekti gerų darbo rezultatų yra meistriškai suderinti ir kaitalioti vadovo ir lyderio savybes, padedančias tikslingai eiti reikiama kryptimi ir siekti puikių darbo rezultatų. Taigi, pasak tam tikros mokslininkų grupės, individas negali būti efektyviu vadovu neturėdamas jokių lyderio savybių ir atvirkščiai. Pavyzdžiui, Mintzberg (2009) lyderystę įvardijo kaip vieną iš dešimties vadovo atliekamų vaidmenų, kartu su tokiais vaidmenimis kaip ryšių palaikymo, sprendimų priėmimo, informacijos ir kt. Pasak Mintzberg, kiti vadovų atliekami vaidmenys apima procesų valdymą ir kontrolę, tuo tarpu kai lyderystę jis išskiria kaip vieną iš svarbiausių vaidmenų, kuriuos gali atlikti vadovas, įvaldęs kurią jis gali tobulėti atlikdamas kitus devynis vaidmenis.

Siekiant platesnio požiūrio į lyderystės ir vadybos reiškinį šiame darbe yra remiamasi lankstesniu, mažiau kategorišku H. Mintzberg požiūriu. Taip pat tai nulemia terminų „lyderis“ ir „vadovas“ teorinės darbo dalies ir tyrimo įrankio tekstuose naudojimą kaip sinonimus.

1.2. Efektyvi lyderystė verslo organizacijoje

Nuo vadybos mokslų srities atsiradimo teoretikai bando surasti organizacijų sėkmės ir efektyvumo formulę. Egzistuoja be galo daug teorijų ir pasiūlymų, tačiau didžioji dalis mokslininkų sutinka su tuo, kad norint užtikrinti organizacijos sėkmę svarbu į organizacijos darbą įtrakti kuo įvairesnius darbuotojus (Puccio ir kt., 2011). Toks metodas, pasak ekspertų, užtikrina puikias galimybes kūrybinei lyderystei vystytis, inovatyvių idėjų generavimui, ypatingai dirbant grupėse.

Tyrimai rodo, kad grupės, kuriose dirba, pvz., žmonės, turintys tos pačios kultūros savybes, demonstruoja produktyvumą ir gerus rezultatus siekiant trumpalaikių tikslų, tuo tarpu kai skirtingų kultūrų, amžiaus, lyties žmonės susibūrę į darbo grupes demonstruoja efektyvumą siekiant ilgalaikių tikslų.

Kalbant apie įvairovę (angl. diversity) organizacijoje, dažniausiai remiamasi Loden ir Rosener (1991, cit. Puccio, 2011) išskirtomis įvairovės, skirtingumo dimensijomis, kurias jis apibūdina kaip prigimtinius ir nekintančius žmonių skirtumus, turinčius įtakos jo socializacijos procesams nuo pat gimimo per visą gyvenimo laikotarpį (p. 242). Šie du mokslininkai išskyrė šešias pagrindines žmonių skirtingumo dimensijas: amžius, tautybė, fiziniai gebėjimai, rasė, seksualinė orientacija ir lytis. Anot mokslininkų, šios šešios dimensijos turi didelį poveikį į tai, kaip asmenys suvokia patys save, juos supantį pasaulį ir, be abejo, turi įtakos jų patyrimams darbo vietoje: komunikacijos, darbo, sprendimų priėmimo ir kitiems procesams.

Vadinasi, galime daryti išvadą, kad terminas „efektyvi lyderystė“ leidžia numanyti, kad tai yra pasekėjų arba pavaldinių kūrybiškas motyvavimas ir pastūmėjimas į priekį bei tokių rezultatų pasiekimas, kurių pavaldiniai nebūtų pasiekę be komandos lyderio pagalbos. Iš tiesų, efektyvią lyderystę (ir lyderystę apskritai) galime prilyginti komandinio sporto varžyboms, kuriose laimi labiausiai susiderinusi komanda, kurios nariai siekia bendrų, o ne asmeninių tikslų, kryptingai vedami ir skatinami savo trenerio.

Kalbant apie efektyvią lyderystę autoriai retai pasitelkia geram lyderiui būdingų bruožų modeliu. „Dauguma atliktų tyrimų šioje srityje teigia, kad efektingas nepriklauso nuo kokio nors būdingų bruožų derinio, bet greičiau nuo to, kaip lyderio bruožai atitinka situacijos reikalavimus“ (J. A. F. Stoner et al., 2000, cit. Diršytė, 2009, p.31). Tačiau viena iš iškeltų skirtingumo dimensijų, o tiksliau lyties dimensija, per pastaruosius dešimtmečius sulaukia ypatingai daug dėmesio ir šiuo klausimu verda gan intensyvios diskusijos. Remiantis kai kuriais autoriais, moterų ir vyrų lyderiavimo gebėjimai yra nelygūs, todėl moterims vargu ar pasiseks tapti efektyviomis lyderėmis tam tikrose srityse ir atvirkščiai (Kelley, 1997). Pasak P.Northouse, „metaanalizėje, kurioje buvo lyginamas vyrų ir moterų lyderių efektyvumas, vyrai ir moterys buvo apskritai vienodai efektyvūs, tačiau buvo pastebėti lyčių skirtumai tuo požiūriu, kad moterys ir vyrai efektyviau vykdė lyderių vaidmenis, kurie atitiko jų lytį (Eagly, Karau, ir Makhijani, 1995, cit. Northouse, 2009, p. 233).

Tiesa, skirtumai tarp moterų ir vyrų yra neišvengiami, nes skirtumai slypi ne vien tik išmoktose visuomenės normose ir stereotipuose: nepanašumai pradeda formuotis dar vaikui

negimus, jo smegenyse (Gurian, Annis, 2008). Tačiau tai nereiškia, kad vienos lyties atstovai yra mažiau vertingi nei kitos. Nepanašumai tiesiog demonstruoja, kad vyrai ir moterys turi skirtingas perspektyvas, kas, kaip jau minėta anksčiau, yra labai vertinama verslo ir kitų sektorių organizacijose.

Be to, lyderio efektyvumas matuojamas pagal jo vadovaujamos darbo grupės produktyvumu (Huczynski, Buchanan, 1991). Tuo tarpu teoretikai tvirtina, kad darbo komandos produktyvumas tiesiogiai priklauso nuo grupės narių pasitenkinimo skirtingais veiksniais, tokiais kaip santykiai tarp grupės narių, pasitenkinimas ir pasitikėjimas savo lyderiu, darbo aplinka ir t.t. todėl galime daryti išvadą, kad norėdamas tapti sėkmingu lyderiu asmuo turi koncentruotis ne vien tik ties savo asmeniniais gebėjimais ir saviugda, bet pabrėžti ir pasekėjų gerbūvio, psichologinės sveikatos, grupės vidinių konfliktų svarbą. Skirtumai tarp moterų ir vyrų elgsenos tvarkant ir reguliuojant tokias situacijas taip pat egzistuoja, o tai lemia skirtingus rezultatus, be abejo priklausant nuo grupės sudėties ir dinamikos, užduočių ir darbo tikslų. Šie skirtumai bus plačiau aprašyti antroje šio darbo dalyje.

1.3. Lyderystės teorijos

Mokslinės literatūros apžvalga padeda įžvelgti lyderystės srities mokslinių tyrimų evoliuciją. Lyderystės ir organizacinės elgsenos mokslo srities pradininkai daugiausiai dėmesio skyrė lyderio charakteristikoms, bruožams, universalioms savybėms, tačiau laikui bėgant mokslininkai įvertino ir pasekėjų, santykių, aplinkybių ir kitų veiksnių svarbą. Šiame skyriuje bus aprašytos klasikinės lyderystės teorijos, tapusios tvirtu pagrindu tolimesniems tyrimams ir naujesnės, dar iki šiol mokslininkų intensyviai tiriamos ir plėtojamos teorijos.

1.3.1. Bruožų teorijos

Bruožų teorijos, taip pat vadinamos „didžio žmogaus“ teorijomis, didžiausio mokslininkų dėmesio susilaukė XX amžiuje (Northouse, 2009). Antrojo dešimtmečio pradžioje teoretikai nagrinėjo išskirtines lyderių savybes, norėdami išsiaiškinti, kas būtent užtikrina lyderio sėkmę ir efektyvumą. Šios teorijos buvo vadinamos „didžio žmogaus“ teorijomis dėl tos priežasties, kad „jose dėmesys buvo sutelktas į įgimtas didžiųjų socialinių, politinių ir karinių lyderių savybes bei bruožus (pvz. Mohando Gandžio, Abraomo Linkolno ir Napoleono)“ (Northouse, 2009, p.25).

Tačiau jau antrojo dešimtmečio viduryje Stogdill sukritikavo tokį požiūrį į lyderystę. Jis tvirtino, kad pastovaus puikiam lyderiui reikalingų bruožų ir savybių rinkinys tiesiog neegzistuoja. Anot jo, asmens lyderiavimo gebėjimai gali ryškiai pasireikšti tam tikroje situacijoje, tuo tarpu esant kitoms aplinkybėms žmogus gali visiškai nedemonstruoti jokių lyderystės įgūdžių. Be to, po keliolikos atliktų, lyderiui būdingų bruožų, tyrimų, savybių sąrašas tapo labai ilgas. Atrodė, kad bruožų ir gebėjimų, būtinų geram lyderiui, rinkinių buvo tiek, kiek pačių teoretikų. Per keliolika metų atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad nėra universalus puikią lyderystę užtikrinančio žmogaus savybių ir bruožų derinio. Be abejo, egzistuoja keli bruožai dažniau nei kiti atsirandantys skirtingų teoretikų sudarytuose sąrašuose, tačiau jei individas neturi vieno dar nereiškia kad jis nėra lyderis.

Bruožai	Savybės, Gebėjimai
Adaptacija prie situacijos	Protas
Pasirengimas socialinės aplinkos pokyčiams	Abstraktus, konceptualus mąstymas
Ambicingumas, siekis įvykdyti užduotį	Kūrybiškumas
Atkaklumas	Diplomatiškumas ir taktas
Kooperatyvumas	Iškalbingumas
Ryžtingumas	Grupės užduoties išmanymas
Patikimumas	Organizuotumas
Dominavimas	Įtikimumas
Aktyvumas, energingumas	Socialumas, gebėjimas kurti socialinės sąveikos sistemas
Užsispyrimas	
Pasitikėjimas savimi	
Atsparumas stresui	
Veržlumas imtis atsakomybės	

Lentelė 1. Sudaryta pagal J.Stogdill (1974) išskirtų lyderiui būdingų bruožų ir gebėjimų sąrašas

Šie individo bruožai ir gebėjimai išskirti antros Stogdill apžvalgos metu. Išnagrinėjęs 163 lyderių bruožų tyrimus, jis dar kartą patvirtino, kad lyderystė nulemta ne vien tik asmeninių, bet ir aplinkybių veiksmų. Lentelėje išvardyti bruožai ir įgūdžiai gali priklausyti ir moterims ir vyrams, tačiau nesunku pastebėti, kad bruožai, dažniausiai būdingi moterims, tokie kaip emocionalumas, empatija, užuojauta, nėra vertinami kaip ypatingai svarbūs veiksmingam lyderiui.

Pastaruoju laiku bruožų teorijos vėl pradėjo pritraukti šiuolaikinių mokslininkų dėmesį, kurie siekia išsiaiškinti žmogaus savybių įtaką lyderystei. „Pavyzdžiui, remdamiesi daugumos ankstesnių bruožų mokslinių tyrimų nauja analize, Lordas, DeVaderis ir Alligeris (1986) pastebėjo, kad asmenybės savybės glaudžiai siejasi su individualiu lyderystės suvokimu“ (Northouse, 2009, p.26).

Toks mokslininkų susidomėjimas lėmė naujų teorijų, kaip pvz., išvalgioji ir charizmatinė lyderystė, atsiradimą ir populiarėjimą.

1.3.1.1. Penkių veiksmių asmenybės modelis ir lyderystė

Šis asmenybės bruožų tyrinėjimo modelis yra vienas populiariausių šiuolaikinėje psichologijoje (Bunevičius, 2005). „Didžiojo penketo“ (angl. Big Five) terminą 1981 m. pasiūlė amerikiečių psichologas Goldbergas, apibendrinamas prieš tai atliktus tyrinėjimus šioje srityje ir remdamasis hipoteze, kad patys ryškiausi ir socialiai svarbiausi asmenybių skirtumai yra užšifruoti šnekamojoje kalboje vartojamuose žodžiuose apibūdinant save ir kitus (John ir kt., 1999, cit. Bunevičius, 2005, p. 6). Per pastaruosius 30 tyrimų metų mokslininkų nuomonės sutapo dėl pagrindinių veiksmių, kurie nulemia mūsų asmenybės supratimą:

Neurotiškumas	Polinkis būti prislėgtam, susirūpinusiam, nesaugiam, pažeidžiamam ir priešiškam.
Ekstraversija	Polinkis būti draugingam ir atkakliam bei turėti teigiamos energijos.
Atvirumas	Polinkis būti informuotam, kūrybingam, išvalgiam ir smalsiam.
Sutarimas su kitais	Polinkis būti palankiam, prisitaikančiam, pasitikinčiam ir puoselejančiam.
Sąžiningumas	Polinkis būti nuodugiam, tvarkingam, susivaldančiam, patikimam ir ryžtingam.

Lentelė 2. Penki didieji asmenybės veiksniai (Northouse, 2009, p.30)

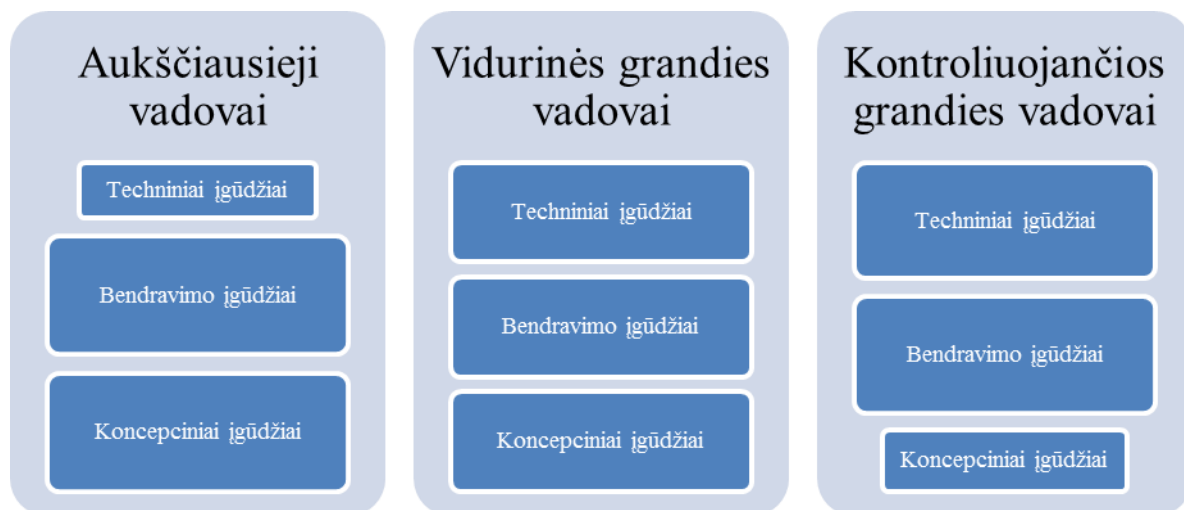
„Kad įvertintų ryšį tarp „didžiojo penketo“ veiksmių ir lyderystės, Judge, Bono, Illiesas ir Gerhardt (2002) atliko 78 lyderystės tyrimų, paskelbtų 1967-1998 metais, metaanalizę. Apskritai, Judge ir kiti pastebėjo stiprų ryšį tarp penkių svarbiausių bruožų ir lyderystės. Atrodo, jog tam tikri asmenybės bruožai yra susiję su veiksmingu lyderiu“ (Northouse, 2009, p.31). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ekstraversija yra glaudžiausiai su lyderyste susijęs asmenybės veiksnys. Pasak autorių būtent ekstraversija užtikrina tapimą veiksmingu lyderiu. Sąžiningumas buvo antras veiksnys pagal reikšmę (Northouse, 2009, p.31). Nustatyta, kad neurotiškumas neigiamai veikia lyderystę, o sutarimas su kitais yra silpnai su ja susijęs.

1.3.2. Įgūdžių teorijos

Įgūdžių teorijos kažkiek nukrypsta nuo tradicinio bruožų teorijų požiūrio, nors kaip „kaip ir anksčiau aptartos bruožų teorijos, įgūdžių teorijos nagrinėja lyderystę, laikydamosios į lyderį sutelkto požiūrio“ (Northouse, 2009, p.43) šį sakinį tvarkyčiau, nes tik citata ir dar ne nuo sakinio pradžios, ką nors pradžioje pridėk nuo savęs. Tačiau šiuo atveju teoretikų dėmesys susikoncentruoja ne ties universaliais žmogaus bruožais, o ties asmens įgūdžiais ir gebėjimais, kuriuos įmanoma išsiugdyti, išlavinti. Ši teorija buvo išplėtotą kaip atsakas į bruožų teorijas. Ši teorija yra lankstesnė, lyginant su bruožų teorijomis. Jei, pasak bruožų teorijos šalininkų, sėkmingais lyderiais gali tapti tik tam tikrus įgimtus bruožus turintys žmonės, tai įgūdžių teorijos šalininkai (Katz, Mumford, Harding ir kt.) turi lankstesnę lyderystės įsivaizdavimą. Jie tvirtina, kad siekiant rezultatų lyderystės srityje, individas, pasitelkęs saviugda, gali išlavinti savyje veiksmingam lyderiui reikalingus įgūdžius.

1.3.2.1. Trejopų įgūdžių teorija

„Siekiant tiksliau apibrėžti lyderystės kompetencijos vietą bendrojoje kompetencijos struktūroje, dažnai naudojamas kompetencijų piramidės formavimo principas. Dar 1955 m. Katz pasiūlė trejopų įgūdžių modelį, pagal kurį efektyvi lyderystė priklauso nuo trijų nuoseklių pagrindinių įgūdžių grupių: techninių, bendravimo ir koncepcinių (Northouse, 2004). Svarbios yra visos trys įgūdžių rūšys, tačiau kiekvienos jų reikšmė skiriasi priklausomai nuo asmens užimamos padėties hierarchinėje struktūroje“ (Šilingienė, 2011, p. 963).



Paveikslas 1. Katz trejopų įgūdžių teorijos modelis

Iš paveikslo matome, kad „Žemesniajam valdymo lygiui svarbiausi techniniai ir bendravimo įgūdžiai, viduriniajam – vienodai visi trys, o aukščiausiojo lygio vadovams svarbiausi koncepciniai ir bendravimo įgūdžiai (Northouse, 2009) (Šilingienė, 2011, p.963)

Ši teorija sudarė tvirtą pagrindą lyderystės įgūdžių kontekste sampratos kūrimui.

1.3.3. Bihevioristinis požiūris į lyderystę

Paaikšėjus, kad individualūs žmogaus bruožai ir įgūdžiai neužtikrina sėkmės lyderystėje, tyrinėtojas siekė išskirti tam tikras lyderio efektyvumą užtikrinančias elgesio charakteristikas. Šio požiūrio šalininkai siekė ištirti lyderių veiksmus, o ne tai, kokie jie yra. Šių teorijų plėtotojai dėmesį skyrė ne vien tik lyderio asmenybei, bet pabrėžė ir komunikacijos su pavaldiniais, jų motyvavimo metodų svarbą ir kitus veiksnius. „Šie tyrinėtojai visą dėmesį sutelkė į du lyderio elgesio aspektus: lyderiavimo funkcijas ir lyderiavimo stilius (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 462).

1.3.3.1. Stiliaus teorijos

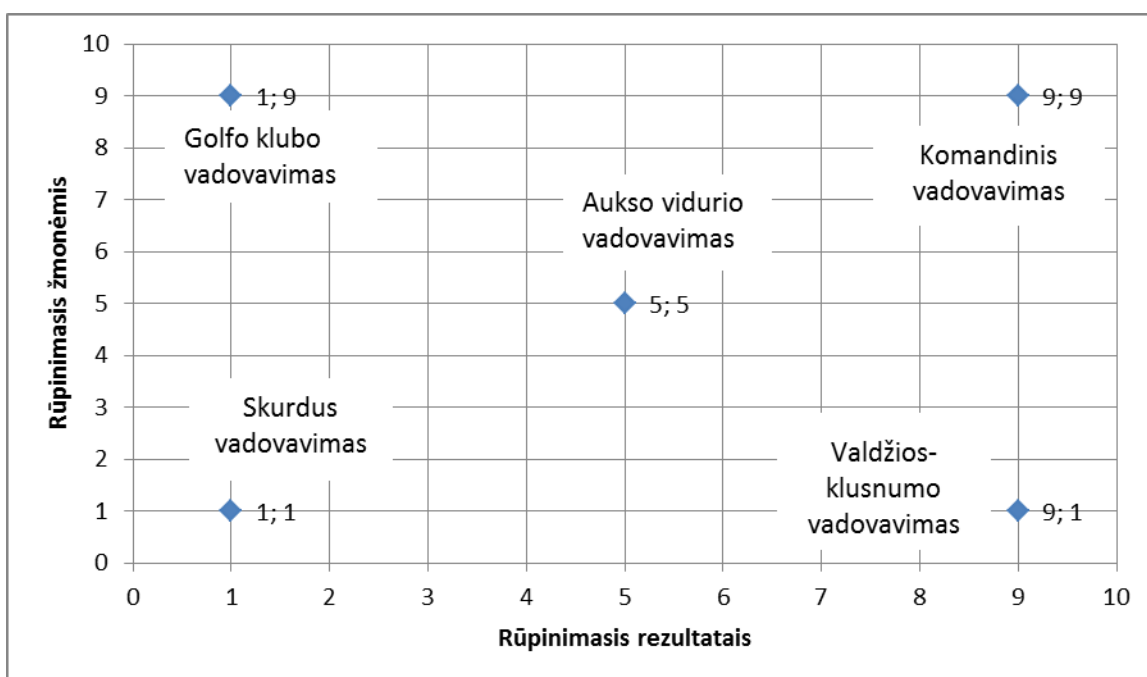
Lyderystės stiliaus teorijos plėtotojai pabrėžia lyderio elgesį. Skirtingai nuo bruožų ir įgūdžių teorijų, lyderio efektyvumas matuojamas analizuojant jo elgesį. „Nukreipdamos lyderystės tyrimą į lyderio darbo metodus arba poelgius, šios teorijos praplėtė lyderystės tyrimus, įtraukdamos į juos lyderių veiksmų pavaldinių atžvilgiu įvairiuose kontekstuose“ (Northouse, 2009, p.67).

Vieni pirmųjų lyderystės stilių tyrimai buvo atlikti Ohajo universitete, XX a. penktojo dešimtmečio pabaigoje, remiantis J. Stogdill darbais. „Maždaug tuo pat metu grupė Mičigano universiteto mokslininkų atliko tyrimus, kurių metų nagrinėjo, kaip lyderystė reiškiasi mažose grupėse. Trečiąją tyrimų kryptį XX a. septintojo dešimtmečio pradžioje pradėjo R. R. Blake ir J. S. Mouton: jie nagrinėjo organizacijų vadovų elgesį, orientuotą į užduotį ir į santykius su darbuotojus“ (Northouse, 2009, p. 65).

Ohajo universiteto mokslininkai pagrindinį dėmesį skyrė dvejiems lyderystės modeliams: „struktūrų pirmumo“ lyderystės modeliui ir „dėmesingam“ lyderystės modeliui. Mokslinių tyrimų metu jie išsiaiškino, kad darbuotojų pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo to, koks lyderis jiems vadovauja. Tyrimų rezultatai atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimas yra didžiausias tuo atveju, kai jiems vadovauja dėmesingi lyderiai ir atvirščiai. (Stoner ir kt. 2005).

„Kitokius rezultatus gavo Mičigano universiteto mokslininkai, norėdami išsiaiškinti skirtumus tarp vadovų, besiorientuojančių į gamybą, arba užduoties atlikimą, ir vadovų, besiorientuojančių į darbuotojus. Pirmieji nustato griežtus darbo standartus, organizuoja darbo užduotis iki smulkmenų, nurodo darbo metodus, kurių reikia laikytis, ir atidžiai prižiūri pavaldinių darbą. Antrieji skatina darbuotojus dalyvauti formuluojant tikslus ir priimant kitus darbo sprendimus, padeda darbuotojams siekti gerų darbo rezultatų, gerbia ir pasitiki jais“ (Stoner ir kt., 2005, p. 466). Svarbu paminėti tai, kad Mičigano universiteto mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad produktyviausioms komandoms vadovavo lyderiai, orientuoti į santykius su pasekėjais, o ne į užduoties atlikimą. Taip pat buvo nustatyta, kad darbo grupių efektyvumą teigiamai veikė komandos narių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, tai skatina darbuotojus aktyviau siekti rezultatyvių tikslų.

Viena iš pagrindinių išvadų, po abiejose universitetuose atliktų tyrimų, yra ta, kad lyderystės stilius neretai būna nevienmatis. Mokslininkai nenuvertina nei vienos lyderystės stiliaus funkcijos: pasak jų, santykiai su grupės nariais ir siekimas kokybiškai atlikti užduotį yra vienodai svarbūs. Tokių išvadų pasekoje R. Blake ir J. Mouton sukūrė iki šiol vieną populiariausiu laikomą vadovų elgesio modelį, vadinamą „lyderiu tinkleliu“. Šis tinklelis „žymi vadovo elgesio skalę, grindžiamą įvairiais dviejų vadovavimo stilių (orientuoto į užduotį ir į darbuotojus) tarpusavio sąveikos būdais“ (Stoner ir kt., 2005, p.476). Remiantis šiuo metodu, kiekvieną stiliui galima suteikti skaitmeninį įvertinimą intervale nuo vieneto iki devynių (žr. paveikslą nr.2)



Rūpinimasis gamyba parodo, kiek lyderis siekia atlikti organizacijos arba grupės užduotis, pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tai yra susiję su įvairaus pobūdžio veikla, tokia kaip pvz.: pardavimai, organizacijos politika, darbo procesai ir kt., orientacija į santykius su žmonėmis parodo, kiek lyderis pabrėžia organizacijos darbo grupių nariams, įgyvendinantiems šiuos tikslus. Blake ir Mouton rūpinimosi žmonėmis lyderystės funkciją apibūdina kaip „pasiaukojimo ir pasitikėjimo organizacijoje kūrimą, darbuotojų asmeninės vertės skatinimą, gerų darbo sąlygų sudarymą, teisingos atlyginimų struktūros užtikrinimą ir gerų socialinių santykių skatinimą“ (cit. Northouse, 2009, p.71).

Iš paveikslėlio nr.2 matyti, kad „lyderių tinklelyje“ rūpinimasis užduotimi ir žmonėmis susijungia į vieną modelį. „taigi valdymo stilius, kurio koordinatės tinklelyje yra 1,1, t.y. apatinis kairysis tinklelio kampas, yra „menkas“ valdymas: yra mažai rūpinamasi ir žmonėmis ir užduotimi. Toks valdymo stilius kartais vadinamas nesikišimo politika arba „skurdžiu vadovavimu“, kadangi taip lyderis atsisako atlikti lyderio vaidmenį“ (Stoner ir kt., 2005, p. 468). Bendrai šis modelis pavaizduoja penkis pagrindinius lyderystės stilius: „valdžios-nuolaidumo“ (9,1), „skurdaus vadovavimo: (1,1), „golfo klubo“ (1,9), „komandinio valdymo“ (9,9), ir „vidurio kelio valdymo“ (5,5).

„Golfo klubo“ vadinamas lyderystės stilius, kuriame vyrauja aukšto rūpinimosi darbuotojais ir žemo rūpinimosi užduotimi lygio stilius. „Valdžios-nuolaidumo“ stilius dažnai vadinamas autoritariniu lyderystės stiliumi, kai darbuotojai sulaukia mažai dėmesio iš savo vadovo, nes jo orientacija į užduotį yra labai aukšto lygio. „Vidurio kelio valdymas“, kitaip vadinamas „aukso vidurio“ vadovavimo stiliumi apibūdina lyderius, linkusius į kompromisus ir jų domėjimasis užduotimi ir pavaldiniais yra daugiau ar mažiau vienodas. P. Northouse tokius lyderius apibūdina kaip „vengiančius konfliktų ir pabrėžiančius nuosaikų rūpinimąsi gamyba bei žmonių santykiais. Toks vadovas dažniausiai apibūdinamas kaip racionalus, vidurio mėgėjas, užglostantis nesutarimus ir aukojantis įsitikinimus dėl pažangos“ (et al., 2009 p.72).

Ši lyderystės teorija stipriai praplėtė mokslininkų požiūrį į lyderystę. Prieš šios teorijos atsiradimą, mokslininkai lyderystės tyrimus plėtojo tik būdingų bruožų kontekste. Šios teorijos pagalba jie atrado konceptualų pagrindimą, kad lyderystės būdą sudaro du elgesio tipai. Be to,

„lyderystės stiliaus teorija yra euristinė. Ji mums pateikia platų konceptualų žemėlapi, kuriuo pravartu naudotis lyderystės painumams suprasti“ (et al., 2009, p.76).

Tačiau šios teorijos pagalba neįmanoma išgeneruoti universalios lyderystės stiliaus, veiksmingo bet kokioje situacijoje. Tai reiškia, kad „lyderystės stiliaus pasirinkimą lemia situacijos jėgos: organizacijos pageidaujamas stilius, konkrečios darbo grupės dydis ir sutelktumas, grupei skiriamos užduoties pobūdis, laiko apribojimai ir aplinkos veiksniai“ (Stoner, 2005, p. 465).

1.3.3.2. Teorija X ir teorija Y

Šeštajame dešimtmetyje lyderystę nagrinėjantis teoretikas D. McGregor iškėlė teoriją, kad lyderio elgesys tiesiogiai priklauso nuo jo požiūrio į savo pavaldinius. Jis išskyrė du pagrindinius vadovų mąstysenos arba nuomonės apie savo pavaldinius ir jų požiūrio į darbą tipus: teorija X ir Y (Cole, 2010).

Remiantis McGregor, lyderiai, pasikliaunantys Teorijos X požiūriu tiki, kad žmonės, o tiksliau darbuotojai iš prigimties yra tinginiai, turi neigiamą požiūrį į darbą ir dirba tik dėl tos priežasties, kad tai yra neišvengiama. Vadovaujantis tokiu požiūriu, lyderiai yra linkę darbuotojus kontroliuoti ir valdyti bausmėmis, taip priversdami juos dirbti. Teorijos X šalininkai nuoširdžiai mano, kad didžioji dalis pavaldinių mėgsta būti valdomi, nes tokiu atveju jiems atsiranda galimybė neprisiimti atsakomybės. Taip mąstantys vadovai tvirtina, kad žmonės darbe siekia vien tik materialinių tikslų, t.y. gero atlyginimo ir stabilumo (Cole, 2010).

Tuo tarpu Teorijos Y šalininkai mano, kad darbas yra vienas iš daugelio natūralių asmens poreikių, kaip pvz. poilsis ar pramogos. Jie tvirtina, kad darbuotojai nori ir siekia prisiimti atsakomybę už darbe atliekamus veiksmus ir priimamus sprendimus, jie stengiasi darbą atlikti kokybiškai ir nuoširdžiai siekia organizacijos tikslų, bando įgyvendinti jos misiją.

McGregor teigia, kad teorijos Y mąstysenos atstovai dažniau susilaukia teigiamų rezultatų nei kitos teorijos šalininkai. Galų gale, lyderis iš savo pavaldinių gauna tai, ko iš jų tikisi. Analizuodami šią teoriją ir atliktų tyrimų rezultatus galime įvertinti pigmaliono efekto arba išsipildančios pranašystės svarbą lyderiavimui. Vadinasi, galime daryti prielaidą, kad teigiamos nuostatos apie darbuotojus, jų gebėjimus ir motyvus gali teigiamai paveikti organizacijos arba darbo grupės produktyvumą. Iš to seka, kad pakeisdami savo požiūrį ir nuomonę apie darbuotojus,

pasikeisti gali ir individo lyderystės stilius: pvz., savo pavaldinių kompetencija ir geranoriškumu neabejojantis lyderis nematys tikslo nuolat kontroliuoti pavaldinių darbą ir t.t.

1.3.3.3. Situacijų teorijos

Šis požiūris į lyderystę laikomas vienu labiausiai pripažintų ir yra aktyviai naudojamas praktikoje siekiant tobulinti vadovų organizacinę lyderystę. Šią teoriją įmanoma glaudžiai susieti ir su lyderystės stilių teorijomis, kadangi, kaip sako pavadinimas, situacinė lyderystė dėmesį sutelkia į lyderio veiksmus ir elgseną konkrečiomis situacijomis. Teorija remiasi prielaida, kad sirtingomis situacijomis reikia skirtingos lyderystės. Šiuo požiūriu lyderis, kad efektyviai dirbtų, turi pritaikyti savo stilių prie skirtingų situacijų reikalavimų“ (Northouse, 2009, p.85).

Šios teorijos šalininkai pabrėžia išorinių, nuo organizacijos nepriklausančių, veiksnių svarbą (Доблаев, 2006). Vadinasi, lyderis turi būti pasiruošęs išorinės aplinkos nenuspėjamiems pokyčiams, gebėti pritaikyti skirtingus vadovavimo stilius, jei situacija to reikalauja.

P. Northouse teigia, kad „situacinėje lyderystėje pabrėžiami ir direktyvinis, ir paramos aspektai. Kiekvienas jų konkrečiomis sąlygomis turi būti tinkamai taikomas. Kad nuspręstų, ko reikia konkrečioje situacijoje, lyderis turi įvertinti savo darbuotojus ir išsiaiškinti, kiek jie yra kompetentingi vykdyti užduotį. Situacinė lyderystė remiasi prielaida, kad darbuotojų įgūdžiai bei motyvacija laikui bėgant kinta, todėl lyderiai, prisitaikydami prie besikeičiančių pavaldinių poreikių, turėtų keisti savo stilių į labiau direktyvinį arba teikianti daugiau paramos. Tyrimų rezultatai rodo, kad ir vyrai, ir moterys demonstruoja veiksmingą situacinės lyderystės taikymą“ (Mujtaba, Sungkhawan, 2009).

Situacinės teorijos kontekste lyderystės stiliai ir funkcijos taip pat skirstomos į dvi kategorijas: į santykius orientuota lyderystė (paramos), kurios pagrindinis tikslas yra užtikrinti grupės narių komfortą, saugumo jausmą, skatinti pasitikėjimą, pagarbą ir į užduoties vykdymą orientuotą lyderystę (direktyvinė), kurią taikant lyderis siekia bet kokiais būdais išspręsti problemą arba įvykdyti užduotį.

Pasak Stoner ir kt. (2005), „asmuo, sugebantis sėkmingai atlikti šias dvi veiklas, tikrai turėtų dirbti ypač efektingai. Nors praktiškai lyderis gali turėti įgūdžių, temperamento ar laiko atlikti tik vienai iš jų. Tačiau tai nereiškia, kad grupė yra pasmerkta. Tyrimų rezultatai liudija, kad pačiose efektingiausiose grupėse populiarus paskirstymo lyderiavimo forma – kai vienas asmuo (dažniausiai vadovas) atlieka užduoties funkcijas, o kitas grupės narys – socialines funkcijas“ (p. 463).

Nenuostabu, kad ir vyrai, ir moterys demonstruoja gerus rezultatus taikydami situacinę lyderystę. Atsižvelgiant į anksčiau išdėstytus moterims ir vyrams būdingus bruožus, galime daryti prielaidą, kad moterims labiau priimtina situacinės lyderystės orientacijos į santykius funkcija, o vyrams orientacijos į užduoties atlikimo funkcija. Pasak mokslininkų vyrai dažniau išreiškia norą spręsti problemas arba priimti sprendimus atskirai nuo savo pavaldinių, tuo tarpu kai moterys mieliau pasirenka kolektyvinį darbą (Gurian, Annis, 2008). Tačiau kaip jau minėta, abiejų lyčių atstovai gali demonstruoti lankstumą, o tai reiškia, kad esant būtinybei vyras vadovas gali puikiai valdyti santykius su pavaldiniais ir atvirkščiai.

1.4. Pagrindiniai lyderystės stiliai

Pasak autorių, vadovo lyderystės stilius yra jo bruožų, charakteristikų, gebėjimų ir elgesio kombinacija, taikoma dirbant su pavaldiniais ir siekiant organizacijos tikslų (Rouzbahani ir kt., 2013).

Vienas esminių sunkumų, su kuriais susiduria mokslininkai, tiriantys ir analizuojantys lyderystės stilius, yra susijęs su kategorizavimu ir skirtingais stilių apibūdinimais. Per pastaruosiu kelis dešimtmečius atliktų tyrimų ir publikacijų gausos rezultatas yra tas, kad dabar mes galime vadovautis šimtais tų pačių lyderystės stilių apibūdinimais, kurie yra unikalūs. Tiesa, nevienodos kategorijos ir lyderystės stilių sisteminimas gali priklausyti nuo mokslininko interesų ir tyrimo srities: lyderystės stilių sisteminimas, siekiant įvertinti vadovo elgsenos įtaką organizacijos efektyvumui, gali skirtis nuo sisteminimo norint įvertinti lyderio elgsenos įtaką darbo grupės konfliktų sprendimui ir t.t. (Yukl, 2013). Siekiant įvertinti vyrų ir moterų vadovų lyderystės stilių skirtumus ir jų elgsenos įtaką pavaldinių pasitenkinimui, tikslinga lyderystės stilius sisteminti kuo daugiau, stambias meta-kategorijas skaidant į smulkesnes subkategorijas. Visi lyderystės stiliai dedukcijos būdu yra kildinami iš įvairių lyderystės teorijų, kurių dalis yra aprašyti ankstesniuose darbo skyriuose. Išskiriami trys pagrindinės lyderystės stilių meta-kategorijos: demokratinė, autokratinė ir deleguojanti lyderystė. Šios kategorijos 1939 m. buvo išskirtos mokslininkų grupės, kuriai vadovavo K. Lewin. Tokia lyderių elgsenos klasifikacija turėjo lemiamos įtakos tolimesniems lyderystės stilių tyrimams (Ferguson ir kt. 2006). Vėliau lyderystę tyrę teoretikai teigė, kad autoritarinis ir demokratinis stiliai yra kraštutiniai lyderystės matai, nes vadovai gali suteikti pavaldiniams pilną laisvę tik tam tikrose sferose arba nustatydami saikingus griaučius. Vadovų ir

lyderių elgesio tam tikroje organizacijoje analizė, remiantis trimis K. Lewin išskirtais lyderystės stiliais, būtų per siaura, kadangi organizacinė elgsena priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip užduoties svarba, laiko trūkumas ir kt.

Šiuo atveju tikslinga būtų pasitelkti transformacinės lyderystės teorija, kadangi ši perspektyva turi platų pagrindą ir apima daugybę vadovavimo ir organizacinės elgsenos proceso aspektų. Tyrimai parodė (Yukl, 2013), kad transformacinė lyderystė yra efektyvi daugelyje skirtingų situacijų, yra teigiamai susijusi su pavaldinių pasitenkinimu darbu, jų motyvacija ir bendrais organizacijos veiklos rezultatais (Northouse, 2009, p.166).

1.4.1. Transformacinė ir transakcinė lyderystė

Transformacinės lyderystės terminas pirmą kartą buvo pristatytas mokslinei bendruomenei 1978 metais politinio sociologo J. MacGregor Burns (Cole, 2010). „Burns išskyrė du lyderystės tipus: transakcinį ir transformacinį. Transakcinė lyderystė yra susijusi su dauguma lyderystės modelių, kuriose dėmesys sutelktas į mainus, vykstančius tarp lyderių ir sekėjų. Politikai, laimintys rinkimus dėl to, kad žada neįvesti naujų mokesčių, demonstruoja transakcinę lyderystę. Panašiai ir vadovai, skiriantys aukštesnes pareigas darbuotojams, pranokstantiems jiems iškeltus tikslus, rodo transakcinę lyderystę“ (Northouse, 2009, p.152).

Skirtingai nuo transakcinės, transformacinė lyderystė yra laikoma procesu, kurio metu sukuriama stiprus ryšys tarp lyderio ir pasekėjo, teigiamai veikiantis ir lyderio, ir pavaldinio motyvaciją, moralumą. Transformacinis lyderis daug dėmesio kreipia į darbuotojų poreikius, motyvus ir siekia padėti jiems kuo efektyviau išnaudoti savo potencialą ir galimybes (Northouse, 2009). Transformacinei lyderystei nebūdingas egoizmas, „tikroji transformacinė lyderystė yra socializuota, jai rūpi kolektyvinė gerovė (Northouse, 2009, p.153).

Vėliau, 1985 m., B. M. Bass, pateikė patobulintą transformacinės lyderystės modelį, į kurį dar buvo įtraukta transakcinė ir laissez-faire lyderystės stiliai. Mokslininkas šį modelį pateikia kaip trijų lyderystės stilių kontinuumą. Šis modelis nuo prieš tai egzistavusių teorijų skyrėsi tuo, kad buvo papildytas emociniais elementais ir charizma.

Šis modelis aprašo transformacijos proceso dinamiką. Dar išsamiau šį modelį bandę paaiškinti mokslininkai (H. Avol) parodė, kad šis modelis apima septynis šio proceso dinamikai

svarbius veiksnius, kurie gali būti suskirstyti į tris veiksmų grupes: transformaciniai, transakciniai ir netransakciniai veiksniai (žr. lentelę nr. 3)

Transformaciniai veiksniai	Transakciniai veiksniai	Netransakciniai veiksniai
Idealizuotoji įtaka (Charizma)	Skatinimas pagal nuopelnus	Nesikišimas
Įkvepiantys motyvavimas	Vadovavimas reaguojant į išimtis	Laissez-faire
Intelektualus skatinimas		
Individualus dėmesys		

Lentelė 3. H. Avol transformacinės lyderystės modelis. Sudaryta pagal P. Northouse, 2009

Transformaciniai veiksniai užtikrina vadovo pasekėjų veiklos gerinimą, motyvaciją maksimaliai išnaudoti savo darbinį potencialą bei galimybes. Lyderis gali to pasiekti būdamas geru pavyzdžiu savo pavaldiniams, veikti taip, kad jie norėtų jį mėgdžioti, tapatinti save su juo (idealizuota įtaka). Be to, lyderiui svarbu sekėjams įdiegti norą siekti organizacijos tikslų, dalintis lūkesčiais, kurie galėtų juos įkvėpti (įkvepiantis vadovavimas). Efektyvus lyderis, remiantis šiuo modeliu, privalo skatinti savo komandą mąstyti kūrybiškai, drąsiai priimti iššūkius, generuoti inovatyvias idėjas (intelektualus skatinimas) ir kurti tarpusavio paramos aplinką, kur yra atsižvelgiama į pavaldinių poreikius (individualus dėmesys).

Transakciniai šio modelio veiksniai yra mažiau suasmeninti, nėra tiek dėmesio skiriama pavaldinių poreikiams. Čia „sekėjų pastangos išmainomos į konkretų paskatinimą. Esant tokiai lyderystei vadovas stengiasi susitarti su pavaldiniais dėl to, kas turi būti padaryta ir koks bus už tai atpildas (skatinimas pagal nuopelnus). Transakcinei lyderystei būdingas neigiamas paskatinimas, t.y. griežta kritika, skirta klaidoms taisyti (vadovavimas reaguojant į išimtis). Teoretikai išskiria dvi vadovavimo reaguojant į išimtis formas: aktyviąją ir pasyviąją. Aktyviosios šio transakcinio veiksnio formos ypatumas yra tas, kad vadovas nuolat stebi savo pasekėjus taip užtikrindamas, kad jie nepadarys klaidų ar nepažeis taisyklių, tuo tarpu taikant pasyviąją šio veiksnio formą lyderis į pavaldinių darbą įsikiša tik tuo atveju, kai atsiranda problemų, nebuvo laikomasi taisyklių. Ir aktyviosios ir pasyviosios vadovavimo formos dažniausiai naudoja neigiamą paskatinimą. Paskutinis nesikišimo veiksnys priklauso nesikišimo, arba laissez-faire lyderystei, esančiai dešiniajame kontinuumo krašte. Kaip jau aprašyta anksčiau laissez-faire lyderis „atsižada atsakomybės, vėluoja spęsti, neteikia grįžtamojo ryšio ir nesistengia padėti pavaldiniams tenkinti jų poreikių“ (Northouse, 2009, p. 160).

Matome, kad transakcinė ir transformacinė lyderystė, nors ir yra visiškai priešingos, susifokusuoja ties santykiais tarp lyderio ir jo sekėjų. Transformacinės lyderystės idėja vis populiarėja tarp šiuolaikinių organizacijų ir darbo grupių vadovų. Iš tiesu, darbuotojų įkvėpimo, pokyčių propagavimo ir jausmų sukėlimo idėja yra patraukli bei suvokiama ir lyderiams, ir pasekėjams.

1.4.2. Laissez – faire lyderystė

Remiantis Blake ir Mouton lyderių tinkleliu laissez-faire, kitaip vadinamas „deleguojantis“ arba „nedalyvaujantis“ lyderis jame užimtų „skurdaus vadovavimo“ koordinatės (1,1). Northouse (2009) teigia, kad tokiam lyderiui „nerūpi nei užduotis, nei santykiai su žmonėmis. Toks lyderis formaliai atlieka savo pareigas, tačiau nesidomi reikalais ir būna užsisiklendęs savyje. Tokio vadovavimo stiliaus lyderiai dažniausiai mažai bendrauja su pavaldiniais, juos galima apibūdinti kaip abejingus, nesiaukojančius dėl bendro darbo, nuolankius ir apatiškus“ (p. 72).

K. Lewin atlikti eksperimentai parodė, kad šio tipo lyderystė yra mažiausiai efektyviausia iš trijų. Vaikų grupė, vadovaujama laissez-faire lyderiui, demonstravo žemiausią produktyvumo lygį, tačiau grupės narių asmeninis indelis į užduoties atlikimą buvo vertingesnis ir kokybiškesnis, palyginus su kitų lyderių vadovaujamomis grupėmis (Cheng, 2009). R. Goodnigt (2011) tvirtina, kad delegacinė lyderystė gali būti arba blogiausia tarp įmanomų pasirinkti lyderystės stilių, arba geriausiu vadovo pasirinkimu. Pasak jo, jei vadovas nesuteikia jokios paramos, neinstruktuoja darbuotojų, nesuteikia jiems informacijos apie užduotį, nekyla abejonių ir nuostabos, kad darbo grupė nedemonstruoja jokio produktyvumo. Tačiau, jei lyderis suburia puikių, kompetentingų, puikiai tarpusavyje sutariančių ir susikalbančių specialistų komandą, puikiai išmanančių problemos koncepciją, jam nebūtina kištis į intensyviai vykstantį darbą. Tačiau suburti tokią komandą reikalauja laiko ir lyderio pastangų, besirenkant tinkamus specialistus, atsižvelgiant į jų gebėjimus, charakteristikas, motyvaciją ir t.t.

1.5. Lyderystės stiliaus įtaka organizacijai

Aptarus pagrindines su lyderiavimo būdais susijusias teorijas ir lyderystės stilius, tikslinga apžvelgti mokslinių tyrimų rezultatus ir teoretikų samprotavimus apie šių stilių efektyvumą bei jų taikomą naudą organizacijai ir atvirkščiai. Nepaisant to, kad organizacinės elgsenos srities

specialistų pamėgta aplinkybių teorija, kuri yra plačiai aprašyta anksčiau, teigia, kad nei vienas lyderystės stilius negali būti išskirtas kaip efektyviausias. Tačiau svarbu paminėti tai, kad lyderystės tyrėjų per pastaruosius du dešimtmečius ypatingai nuodugniai tiriama transformacinė lyderystė demonstruoja labai ryškų ir teigiama ryšį su organizacijos efektyvumu (Obiwuru, Okwu ir kt. 2011). Be abejo, ne vien tik transformacinės lyderystės idėja buvo įvertinta teigiamai: daugelio kitų mokslininkų atliktų vadovavimo stiliaus ir organizacijos efektyvumo sąsajų tyrimai atskleidė teigiamus rezultatus. „Nors šių mokslinių tyrimų teorinė bei praktinė vertė nenuginčijama, vadovavimo literatūra kritikuojama dėl integracijos, visumos trūkumo tiek kalbant apie patį vadovavimo reiškinių, tiek apie vadovavimo efektyvumo dimensijas“ (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2011, p. 90). Mokslininkai pateikia skirtingas vadovavimo efektyvumo koncepcijas bei jų pagrindu sukurtus matavimo instrumentus, bet nemažėjančio tyrėjų dėmesio ir pripažinimo susilaukė tik kelios (et. al., p. 91). Viena iš jų ir yra transformacinės lyderystės koncepcija, pabrėžianti abipusišką pokyčių aspektą siekiant bendrų tikslų, grindžiama išskirtiniu ryšiu tarp vadovavimo proceso dalyvių bei įtakos forma, skatinančia pavaldinius padaryti daugiau nei iš jų tikimasi (et.al, p. 91).

Kiekviena organizacija siekdama pelno naudoja įvairius išteklius. Šalia su ekonominiais ir darbo priemonių ištekliais žmogiškasis veiksnys yra ypatingai svarbus siekiant organizacijos tikslų. Kuo efektyviau ir racionaliau šie ištekliai panaudojami, tuo produktyviau dirba organizacija. Efektyvi lyderystė yra pagrindinis faktorius, užtikrinantis produktyvų darbą organizacijoje ir jos pelno maksimizavimą, turintį teigiamos įtakos ne vien tik organizacijos savininkams, bet ir šalies, pasaulio ekonomikai.

Pasak mokslininkų, “Organizacijos efektyvumas labai priklauso nuo kiekvieno darbuotojo darbo efektyvumo. Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių individualaus darbo bei darbo komandoje sėkmę ir organizacijos efektyvumą – individo gebėjimas bendrauti aiškiai, trumpai ir atvirai, norint išlaikyti gerus santykius su darbuotojais, įmonės klientais ar vadovais. Šiuo atveju ypač didelės svarbos įgyja darbuotojo emocinis intelektas, t.y. gebėjimas suvokti ir išreikšti emocijas, jas įsisavinti, reguliuoti, suprasti ir suvokti jų priežastis” (Kaklauskas et al. 2008; Zavadskas et al. 2008, cit. Bartkienė, 2009, p. 94).

Transformacinės lyderystės idėja vadovavimo reiškinių traktuoja kaip laiko procesą, vykstantį tarp sekėjų ir lyderio. „Kadangi šis procesas apima ir sekėjų, ir lyderių poreikius, lyderystė nėra tik lyderio atsakomybė, ji kyla iš abiejų saveikos“. Be abejo, transformacinė lyderystė susilaukė ir

kritikos už netobulą integracinio požiūrio sąlygoms atitikimą, problematiškumą siekiant išskirti specifinius lyderio bruožus.

Kiekvieno lyderio pagrindinė užduotis ir yra siekti organizacijos efektyvumo ir darbo produktyvumo. Lyderio organizacinė elgsena priklauso nuo daugelio veiksnių, pvz.: organizacijos ekonominė padėtis, šalies ekonominė padėtis, darbuotojų kvalifikacija, žinios ir kt. Tai dar kartą pabrėžia lyderio lankstumo ir analitinio mąstymo bei aiškaus situacijos supratimo svarbą siekiant organizacijos tikslų. Dėl situacijų nepastovumo ir papildomų sąlygų, veikiančių lyderio elgseną, neįmanoma parinkti vieno tiksliausiai lyderio elgesį ir organizacijos efektyvumą matuojantį modelį. Transformacinė lyderystė šiuo atveju turi pranašumą dėl savo multidinamiškumo ir plataus pagrindo.

2. Lyties samprata

2.1. Lyčių vaidmenys ir stereotipai

Norint suprasti lyties įtaką lyderystei, vadovų elgesiui, požiūriui į darbą ir pavaldinius, pirmiausia svarbu pateikti lyties sampratą, į kurią įeina ne vien tik biologinė, bet ir socialinė asmens lytis, turinti žymiai didesnę poveikį žmogaus asmeninio ir profesinio gyvenimo pasirinkimams.

Kaip jau minėta anksčiau, vadovaujančio asmens lytis ir su ja susiję stereotipai ir lūkesčiai turi daug įtakos jo lyderystės stiliui ir požiūriui į lyderystę formavimuisi. Visų pirma svarbu suprasti skirtumą tarp asmens biologinės lyties (angl. sex), t.y. nekintančių ir universalių fizinių savybių rinkinį, skiriančių vyrą nuo moters ir socialinės lyties (angl. gender) – sąvokos, kuri naudojama norint apibūdinti plačiai paplitusias vyrų ir moterų socialines normas bei vaidmenis, kurių iš moterų ir vyrų tikisi visuomenė. Tai susiję su visuomenės lūkesčiais, kuriais remiantis daromos išvados, kaip vyrai ar moterys turėtų elgtis, veikti ir jausti tam tikrose situacijose. „Taip susiformuoja lyčių vaidmenys, kurie yra išmokstami ir įprasminami socializacijos procese, kurio metu berniukai ir mergaitės tapatinasi su savo lytimi, t.y. įgyja socialinę (arba kultūrinę) lytį“ (Purvanckienė, 2011, p.22). A.Žvinklienė straipsnyje „Gender mainstreaming ar lyčių dėmens integravimo strategija?“

teigia, kad „socialinė lytis – iki šiol yra ginčijama sąvoka, be to, įvairiai traktuojama pagal skirtingas klasikines feministines teorijas (dėl kurių iš esmės ir atsirado socialinės lyties koncepcija)“ (2004, p. 120). Lietuvos pirmas lyčių studijų centras (LSC) buvo įkurtas 1992 m. Vilniaus Universitete. Be abejo, feministinių judėjimo apraiškų Lietuvoje būta ir prieš atsirandant lyčių centrui, tačiau po LSC įkūrimo moterų ir vyrų lyčių lygybės politika Lietuvoje buvo vykdoma aktyviau ir efektyviau.

Pasaulio vyrų ir moterų vaidmenų visuomenėje kitimo procesas nebuvo itin staigus, tačiau vyko gan sparčiai. „Europoje tam postūmį davė 1949 m. išėjusi Simonos de Beauvoir knyga „Antroji lytis“ (2010), o Jungtinėse Amerikos Valstijose – Betty Friedan „Moteriškumo paslaptis“ (1963). Šios knygos tapo bestseleriais, jų idėjos pasklido po visą Vakarų pasaulį. Nuo tada vyro ir moters vaidmenys nuolat kvestionuojami, analizuojama jų atitiktis pasaulio vystymosi tendencijoms, o pastaruoju metu – ir globalizacijai“ (Purvanckienė, 2011, p.23).

Nors moterys jau ilgą laiką yra aktyvios darbo rinkoje ir sėkmingai realizuoja bei užtikrina save kaip profesionalės, kompetentingos lyderės ir vadovės, jų socialiniai vaidmenys vis dar dažniausiai siejami su motinos ir žmonos funkcijomis. Tai yra nusistovėjusio stereotipinio mąstymo rezultatas. Tarptautinių žodžių žodynas terminą „stereotipas“ paaiškina kaip „visuomenės sąmonėje funkcionuojantis supaprastintas, schematizuotas, emociškai nuspalvintas kokio nors objekto vaizdinys“ (Bogušienė, Bendronienė, p. 601). Taigi, moterys yra siejamos su švelnumu, ugdymu, empatija, supratingumu. Tuo tarpu vyriškumas grindžiamas fizine jėga, dominavimu, pasitikėjimu savimi ir gebėjimu finansiškai užtikrinti šeimos ir asmeninę gerovę (angl. breadwinning) (Prentice, Carranza, 2002). Lyderio arba vadovo vaidmuo neretai siejamas su tokiais žmogaus asmeniniais bruožais kaip šaltakraujiškumas, konkretumas, užsispyrimas ir kt., kurie, anot stereotipų, labiau būdingi vyrams, nei moterims.

Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad socialiniai lyties vaidmenys yra dinamiškas ir nuolat kintantis reiškinys, priklausantis nuo kultūrinio konteksto, epochos, ekonominės padėties ir daugelio įvairių socialinių aplinkybių. „Nepaisant „patvarumo“ stereotipas ne amžinas. Jis formuojamas dviejų veiksnių įtakoje: nesąmoningo (instinktyvaus) kolektyvinio perdirbimo ir individualios – sociokultūrinės aplinkos, taip pat masinės informacijos priemonių pagalba sukuriant tikslingą ideologinį poveikį. Akivaizdu, kad stereotipo palaikomumui įtakos turi – išsilavinimo lygis, intelektas, asmeninė patirtis, taip pat normos, įpročiai, socialiniai vaidmenys, gyvenamoji aplinka“ (Pruskus, 2003, p. 13). Kai kurie stereotipai yra pamažu išstumiami iš priimtinių visuomeninių normų sąrašo, atsiranda nauji, lankstesni požiūriai. Deja, šis procesas nėra ypatingai spartus: didžioji

visuomenės dalis vis dar laikosi tradicinio požiūrio į vyrų ir moterų vaidmenis, kas neabejotinai skatina diskriminaciją. Su vyriškumu ir moteriškumu susiję stereotipai skatina lyčių nelygybę, kuri pasireiškia per daugelį aspektų, taip pat ir per profesinę lyčių segregaciją. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, daugiau nei pusė Lietuvos gyventojų yra moterys (51,3 proc.). Tokia statistika dar kartą pabrėžia aktyvios moterų integracijos į darbo rinką svarbą – jų gebėjimai ir talentai yra vertingi resursai, kurių nepaisymas gali lemti didžiulius nuostolius. J. Guščinskienė ir J. Čiburienė savo straipsnyje tai patvirtina pateikdamos šiek tiek statistinės informacijos: „Ekonomika laimi mažinant apribojimus moterims įsijungti į darbo rinką. Apskaičiuota, kad Azijos ir Ramiojo vandenyno regiono šalys dėl moterų darbo galimybių nepanaudojimo kiekvienais metais patiria 42–46 mln. JAV dolerių nuostolių (cit. Hausman *et al.* 2007: 20). Pasaulio banko vertinimais, Vidurio ir Rytų Europos šalys taip pat patiria didelius nuostolius, nes tik trečdalis moterų įsijungusios į darbo rinką” (2009 p.275).

Tačiau remiantis prieš tai minėtomis autorėmis ši situacija pamažu keičiasi ir „lyčių lygybė šiandieninėmis sąlygomis tiek gyvenime, visuomenėje, tiek politikoje ir ekonomikoje, įskaitant verslą, tampa politikos prioritetu“ (Guščinskienė, Čiburienė, 2009, p.275).

2.2. Lyčių komunikacijos teorijos

Skirtumai tarp vyrų ir moterų socialinių vaidmenų bei elgesio yra nulemti daugelio įvairių dalykų. Komunikacijos procesas yra vienodai svarbus ir moterims, ir vyrams asmeninio ir profesinio gyvenimo srityse. Pasak sociologų, socialinių psichologų ir kitų sričių specialistų (Moran, 1992; Powell, 1990; Statham, 1987 ir kt.) vyrų ir moterų socializacijos procesai ir komunikacijos būdai nulemia lyčių skirtumus, galinčius turėti įtakos vyrų ir moterų lyderystės ypatumams. Egzistuoja keturios pagrindinės lyčių komunikacijos teorijos: biologinė, retorinė arba strateginė, kultūrinė, jėgos arba galios, glaudžiai susijusios ir su lyderystės ypatumais. Be to, socializacijos procesas turi nemažą poveikį socialinės lyties formavimuisi, kas taip pat turi įtakos atitinkamam vyrų ir moterų elgesiui ir mąstymui, stereotipų susikūrimui.

Būtent komunikacijos procesas, o ne tik informacija, užtikrina prasmingą ir efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą. Tarptautinių žodžių žodynas (Bogušienė, Bendrinienė, p.254) suteikia du šio termino apibūdinimus:

- susisiekimas, ryšiai;
- bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais.

Mūsų kasdieniam šio termino sampratos vartojimui artimesni bendravimo ir išgyvenimo apibūdinimai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad komunikacijos procesą taip pat veikia nusistovėję požiūriai į skirtingus lyčių vaidmenis visuomenėje, stereotipai.

2.2.1. Biologinė lyčių komunikacijos teorija

Biologinė lyčių komunikacijos teorija remiasi biologiniais, prigimtiniais skirtumais tarp vyrų ir moterų, darančiais poveikį jų individualiems gebėjimams ir elgesiui. Analizuojant biologinės lyčių komunikacijos teoriją dažniausiai apeliuojama į tokius biologinius vyrų ir moterų skirtumus, kaip hormonai, chromosomos, smegenys ir jų struktūra. Biologinės teorijos šalininkai (Tannen, 1990 Glass, 1992 ir kt.) teigia, kad vyrai ir moterys yra skirtingi nuo prigimties ir vienas iš pagrindinių skirtumų yra didesnė vyrų raumenų masė ir moters gebėjimas gimdyti vaikus. Kitaip, biologinė lyčių komunikacijos teorija panaudoja biologinius vyrų ir moterų skirtumus jų socialiniams ir komunikaciniams skirtumams ir ypatumams paaiškinti.

Nepaslaptis, kad moteriškasis hormonas estrogenas yra pagrindinis moterų nuotaikų kaitos ir dažnai besikeičiančios nuotaikos priežastis, kuris be abejojimo veikia ir moterų komunikacijos procesą. Vyrų lyties hormonų tyrimai atskleidė, kad stipriosios lyties atstovai taip pat turi vyriško hormono, testosterono, ciklą. Padidėjęs testosterono kiekis kraujyje lemia agresyvų vyrų elgesį, dominavimo troškimą, jėgos poreikį bei tiesioginį, fiziškai išreikštą pyktį. (Wood, 2005).

Daugelio tyrimų (Zaidi, 2010, Schulte-Rüther, 2008) nustatyta, kad vykstant komunikacijos procesui vyrai ir moterys skirtingai naudoja abu savo smegenų pusrutulius. Vyrų paprastai geriau išvystytas yra kairysis smegenų pusrutulis, atsakingas už analitinį mąstymą, logiką, racionalumą, tikslų informacijos perdėmą, tuo tarpu kai moterų dešinysis pusrutulis būna išvystytas geriau už kairinį. Dešinysis pusrutulis atsakingas už išvystytą vaizduotę, meninius gebėjimus, todėl moterys neretai pasižymi geriau išvystyta intuicija, geru erdviniu mąstymu. Neurologijos srities mokslininkų nustatyta, kad vykstant komunikacijos procesui, ypatingai klausydamos, moterys naudoja ir dešinįjį, ir kairinį smegenų pusrutulius, todėl, pasak mokslininkų, moterys lengviau ir drąsiau reiškia emocijas nei vyrai (Wood, 2005). Abiejų smegenų pusrutulių naudojimas, labiau būdingas moterims, lemia geriau išvystytą verbalinę komunikaciją, jos daugiau dėmesio skiria kalbos detalėms. Tačiau, be verbalinės kalbos, agresijos reiškimo ir dominavimo troškimo, egzistuoja kiti, ne mažiau svarbūs, vyriškumą ir moteriškumą nulemiantys kriterijai: svoris, kūno sudėjimas, balso

tembras ir kt., turintys didelę svarbą vyrų ir moterų komunikacijos ypatumams ir patyrimams. Šie fiziniai vyrų ir moterų ypatumai atlieka svarbų vaidmenį formuojant visuomenės nuomonę ir požiūrius į tam tikrus dalykus. Idealizuoti moteriškumo ir vyriškumo fiziniai atributai tampa masinės komunikacijos priemone, jais siekiama perduoti užslėptą pranešimą ko tikimasi iš skirtingų lyčių atstovų visuomenėje. Tokios nuostatos ir požiūriai iki šiol yra labai populiarūs šiuolaikinėje visuomenėje, nes „daugelis laikosi pozicijos, kad vyrai tiesiog natūraliai, biologiškai yra labiau linkę lyderiauti nei moterys“ (Northouse, 2009, p.240).

Tokie biologinį pagrindą turintys vyrų ir moterų komunikacijos ypatumų paaiškinimai parodo kaip biologiniai faktoriai, tokie kaip hormonai, chromosomos, smegenys, gali turėti įtakos socialinių vaidmenų ir stereotipų formavimuisi, kurie tuo tarpu veikia visas žmonių gyvenimo sritis.

2.2.2. Kultūros lyčių komunikacijos teorija

Kultūros įtaka individui ir jo lytiškumo formavimuisi pradėta nagrinėti jau 1960-taisiais metais, organizacinės kultūros eksperto Gerard Hendrik Hofstede (gimęs 1928 m.). Ši teorija laikoma viena iš svarbiausių ir geriausiai pagrįstų lyčių skirtumų atsiradimo teorijų, kurioje komunikacija tarp lyčių prilyginama tarpkultūrinei komunikacijai. Remiantis Hofstede iškelta lyčių komunikacijos teorija, kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos žmogaus supratimo apie lytį, kaip fizinę taip ir socialinę, formavimuisi. Vyrai ir moterys komunikacijos ir socializacijos procesų metu „iš juos supančios aplinkos gauna tam tikrus modelius, kurie įtakoja jo mąstymo būdą, jausmus ir elgesį. Hofstede apibrėžia kultūrą kaip „kolektyvinį proto programavimą“ (Hofstede, 2001, p.3), kuris padeda atskirti vienos grupės narius nuo kitų. Tokio kolektyvinio proto programavimo tradicijos gali tęstis ilgus metus, tačiau šis procesas yra dinamiškas ir nuolat besikeičiantis, atsižvelgiant į tai, kad kiekvienos kartos atstovai prideda savo patirtis ir bando įdiegti į savąją kultūrą. Proto programos, pasak G. Hostede, yra proto struktūros, kurios lemia mūsų pasaulio suvokimą” (Pruskus, 2005, p.54). Kitaip tariant, kultūros lyčių komunikacijos teorija yra susijusi su skirtingais vyrų ir moterų mokymosi, supratimo ir atsakomybės už savo, kaip socialinės grupės nario, veiksmus būdais. Vertybės yra pačios svarbiausios šios teorijos elementas, galime teigti, kad „kultūra pirmiausia yra kolektyvinės elgsenos sistema, sąlygota vertybių. Kultūros vertybės padeda apibrėžti kaip individas ar socialinė grupė reaguoja į savo aplinką” (Pruskus, 2005, p. 54). Kultūros lyčių komunikacijos analizės eigoje, galime teigti, kad kultūriniai moterų ir vyrų skirtumai apima žmonių įsitikinimus, lūkesčius, galimybes, kitaip tariant, kaip individas, atsižvelgiant į savo lytį turi

tvarkyti savo gyvenimą, kokiomis taisyklėmis ir normomis vadovautis ir t.t. Remiantis šiuo požiūriu, galime daryti prielaidą, kad vyrai ir moterys auga skirtingose komunikacinėse kultūrose, jie priklauso skirtingoms kultūrinėms grupėms, nes jiems nuo pat mažens buvo diegiamos jų lyčiai tipiškios vertybės, elgesio normos, kalba, mastymas ir kt. jų socialiniai lyčiai būdingi atributai.

1965 m. „IBM Europe“ organizacijoje atlikto tyrimo, kurį kuravo pats G. Hofstede, vėliau ekspertas sukūrė paradigimą, kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas arba problemas ir sunkumus, kurie nėra svetimi nei vienai kultūrai. Kiekvienos kultūros atstovai su iškeltomis problemomis bando susidoroti savaip, tuo tarpu atidus stebėjimas ir tyrinėjimas gali padėti tiksliau apibūdinti ir palyginti atskiras kultūras:

- galios distancija;
- neapibrėžtumo vengimas;
- individualizmas – kolektyvizmas;
- vyriškumas – moteriškumas;
- ilgalaikė – trumpalaikė orientacija.

„Suprantama, kad minėtų dimensijų vyravimas atsispindi ir verslo organizacijos, kurioje individai veikia kaip nacionalinių vertybių nešėjai ir skleidėjai, kultūroje“ (Pruskus, 2005, p. 54).

Analizuojant vyrų ir moterų lyderystės skirtumus ypatingą reikšmę įgyja G. Hofstede išskirta vyriškumo – moteriškumo dimensija. Šios dimensijos paskirtis – apibūdinti tai, kas yra labiau vertinama ir akcentuojama visuomenės narių, pvz. atkaklumas, darbo tikslai ir šiuos veiksnius sąlygojančius paskatinimus (pvz. uždarbis, karjeros augimas) arba rūpestis, globa, asmeniniai tikslai, kurie užtikrina gerus santykius su kolegomis, palankią aplinką darbo vietoje ir kt. todėl moteriškesnės, arba lankstesnės, į santykius orientuotos visuomenės arba organizacijos, darbo grupės labiau prisitaiko prie egzistuojančių lyčių skirtumų, nei visuomenės, kur dominuoja vyriškasis požiūris. Taigi G. Hofstede tyrimo rezultatai atskleidė, kad egzistuoja „vyriški“ ir „moteriški“ darbo tikslai, kurių tendencija pateikta 1 lentelėje:

Moterys labiau vertina:	Vyrai labiau vertina:
Palankią ir draugišką atmosfera darbe	Karjeros augimą, galimus paaugštinimus
Padėties saugumą ir stabilumą	Atlyginimas, pajamos

Fizinės sąlygos	Kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo galimybės
Vadovybę	Šiuolaikiškumą, inovacijas
Bendravimą	

4 lentelė. Nacionaliniai vyriškumo-moteriškumo skirtumai. Sudaryta pagal Pruskus, 2005

Pasak V.Pruskaus (2005) „Vyriškumas ir moteriškumas, turint omenyje socialinę šių terminų prasmę, siejami su vyraujančiais lyčių socialinių vaidmenų modeliais didžiojoje daugumoje tradicinių ir modernių visuomenių. Tai – vyrų atkaklumo ir moterų globėjiškumo modeliai. Tai nereiškia, kad vyrai ar moterys visuomet imasi išskirtinai socialiai jiems determinuotų vaidmenų, tačiau statistiškai vyrai, kaip taisyklė, demonstruoja labiau „vyrišką“, moterys – „moterišką“ (abu terminai naudojami socialine prasme) elgesį” (p.76).

2.2.3. Retorinė lyčių komunikacijos teorija

K. Dindia ir J. D. Canary (2006) knygoje „Sex Differences and Similarities in Communication” (Lyčių Komunikacijos skirtumai ir panašumai) išskyrė dar kelias lyčių komunikacijos teorijas. Viena jų yra retorinė arba strateginė komunikacijos teorija, kuria remiantis vyrai ir moterys pasirenka tam tikrą komunikacijos stilių, priklausomai nuo situacijos. Tai reiškia, siekdami savo asmeninių tikslų ir kuo reikšmingesnių rezultatų vyrai ir moterys iš pradžių apmąsto, planuoja savo kalbą, pasirenka komunikacijos modelį, užtikrinantį sėkmę ir abipusį komunikuojančių žmonių supratimą. Todėl galime teigti, kad anot šios teorijos, darbe vyrai ir moterys rečiau komunikuoja atitinkamai tradicinius socialinius lyties vaidmenis. Darbe individų komunikacijos procesas priklauso nuo toje aplinkoje vyraujančių taisyklių ir normų, todėl galima daryti prielaidą, kad darbo aplinkoje abiejų lyčių atstovai gali būti vienodai efektyvūs komunikodami. Tačiau neretai individai ir darbo aplinkoje suvokiami stereotipiškai ir nuo to sumažėja komunikacijos efektyvumas. Verbalinės lyčių nuostatos yra gan svarbios: pavyzdžiui, moterys neretai sulaukia neigiamos reakcijos komunikuodamos agresyviai, aktyviai imdamosios iniciatyvos, nes kaip jau minėta prieš tai jos siejamos su švelnumu ir rūpesčiu, todėl neretai toks moterų komunikacijos modelis laikos nusistovėjusių normų pažeidimu. P. G. Northouse (2009) teigia, kad užimdamos lyderės poziciją „moteris susiduria su kryžminiu spaudimu: iš jų kaip iš lyderės tikimasi vyriškumo ir tvirtumo, tačiau kaip moterys, jos neturi demonstruoti per daug vyriškumo“ (p. 242). Taigi, galima daryti išvadą, kad stereotipai socialiniai lyčių vaidmenys turi

įtakos ir žmonių bendravimo stiliui, ir komunikacijos efektyvumui darbe ir asmeniniame gyvenime. Toks požiūris yra ypatingai žalingas verslo ir kito tipo organizacijų struktūroms: išryškėja homosocialinė reprodukcija – grupės polinkis reprodukuotis siekiant atkartoti savo įvaizdį (Dressel, Hartfield ir Gooley, 1994). Toks šališkumas gali būti nepalankus vienodai moterims ir vyrams, neigiamai veikiantis individų vadybinį potencialą ir darbo grupes bei visos organizacijos našumą bei efektyvumą.

2.2.4. Jėgos lyčių komunikacijos teorija

Jėgos arba galios komunikacijos teorija, anot K. Dindia ir J. D. Canary (2006), neretai siejama su lyderyste, ji neretai pasitelkiama analizuojant lyčių lyderystę. Pagrindinė šios teorijos idėja yra pabrėžti tam tikrų individų įtakos kitiems bei autoriteto svarbą. Oficialus arba neoficialus grupės vadovas, lyderis, skatindamas ir motyvuodamas individus įgauna tam tikrą autoritetą ir galią. Nusistovėję ir jau seniai susiklostę visuomeniniai santykiai taip pat yra siejami su valdžios ir jėgos supratimu. Lietuva taip pat laikoma patriarchalinės kultūros dalimi, kaip ir didžioji dalis Lietuvos verslo organizacijų taip pat laikomos „vyriškomis“, atsižvelgiant į egzistuojančią jėgos hierarchiją (Stundžė, 2010). Todėl ši lyčių komunikacijos teorija neretai yra siejama su patriarchytu. Šis terminas tarptautinių žodžių žodyne apibūdinamas kaip „pirmykštės visuomenės ekonominių, socialinių ir teisinių santykių visumą. O svarbiausias patriarchyto bruožas — vyrų viešpatavimas gamyboje, visuomenėje ir šeimoje“ (Bogušienė, Bendrinienė, p.512). Pasak Heilmann, „žmonės vengia ne tik poelgių, kurie neatitinka stereotipais grindžiamų lūkesčių, bet ir tokių, kurie yra nesuderinami su stereotipu“ (2001, cit. Northouse, 2009, p. 241). Tuomet galime daryti prielaidą, kad moterys siekiančios užimti vadovaujančias pozicijas iš dalies savo pastangas suvokia kaip iššūkį šiuolaikinėje visuomenėje vyraujančioms patriarchalinėms nuostatom.

2.3. Vyrų ir moterų profesinis identitetas ir karjeros pasirinkimo galimybės

Analizuojant nevienodą vyrų ir moterų pasiskirstymą darbo rinkoje, ypatingai elitinėje vadovaujančioje pozicijose, pirmiausia svarbu aptarti profesinio identiteto sampratą. Tarptautinių žodžių žodynas šį terminą apibūdina kaip „ko nors apibrėžtumas, individualumas, tapatybė; visiškas, iki smulkesnių detalių, sutapimas“ arba „asmenybės vidinė vienovė, išgyvenama kaip savo paties „Aš“ (Bogušienė, Bendrinienė, p.254). Pasak R. Jenkins (1996) identitetas gali būti interpretuojamas kaip tapimo procesas, kuris yra neatsiejama identifikacijos sąvokos dalis. „Tapatumą formuoja socialiniai procesai. Susiformavus tapatumui, socialiniai ryšiai jį palaiko, determinuoja socialinę struktūrą“ (Berger, Luckman, 1999, p. 216–217 cit. Dorelaitienė, 2010 p. 10). Tuomet galime daryti prielaidą, kad socialinis identitetas yra kategorizacijos proceso rezultatas, kuris savo ruožtu atskleidžia žmonių individualius ir kolektyvinius požymius.

Profesinis identitetas, pasak A. Urbonienės, gali būti apibrėžtas kaip asmens tapatinimas su savo profesija. Tuo tarpu Tarptautinių žodžių žodyne profesijos terminas apibūdinamas kaip „darbinę veiklos rūšį, kuriai reikia specialaus pasirengimo ir kuri yra pragyvenimo šaltinis“ (Bogušienė, Bendronienė, p.634). Taip galime prieiti prie išvados, kad profesinio identiteto koncepcija yra glaudžiai susijusi su profesijos ir profesionalumo sąvokomis. A. Urbonienė (2008) teigia, kad „Profesinis identitetas prasideda profesinių studijų metu ir trunka visą profesinę karjerą. Tai leidžia išskirti proceso, o ne rezultato svarbą formuojantis profesionalo suvokimui. Tapimą profesionalu, autorė (2008) išskaido į du lygmenis: (1) struktūrinį, kai kiekvienas asmuo įgyja būtinus išsilavinimo reikalavimus, reikalingus profesinei veiklai; (2) nuostatų, kai realizuojamas profesinis pašaukimas bei susidomėjimas”.

R. Grove ir P. Montgomery publikacijoje „Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap” (1999) teigia, kad dėl socialinių lyčių vaidmenų iš moterų ir vyrų tikimasi atitinkamų savybių, kurios turi įtakos jų profesiniam identitetui. Silpnosios lyties atstovės dažniau nei vyrai yra apibūdinamos kaip jautrios, galinčios ir linkusios įsijausti, intuityvios, kooperatyvios, rūpestingos, tačiau nors šie bruožai yra vertingi efektyvaus lyderio bruožų sąrašo papildymui, moterys vis dar susiduria su tam tikra trintimi darbe ir lėtesniu karjeros augimu.

Viena iš priežasčių kodėl vyrai dažniau samdomi į vadovo ar kitas elitines pozicijas yra gan ryškus lyčių atotrūkis (angl. generation gap). Nors vadyba ir lyderystė šiais laikais yra kildinama labiau iš elgsenos, nei tam tikrai lyčiai būdingų bruožų, pastaroji išlieka sunkiai išvengiama kliūtimi abiejų lyčių darbuotojams.

Vieną iš šio reiškinių paaiškinimo modelių pasiūlė P. A. Schmuck (1980), kurio meritokratinio lyčių nelygybės darbo rinkoje modelio dėmesys susikoncentruoja ties vyrų ir moterų psichologine orientacija. Anot Schmuck (1980) siekiančios įsidarbinti ir dirbančios moterys susifokusuoja ties darbo prasme, atitikimu jų asmenines savybes ir bruožus, kokybe, darbo aplinka, įvaizdžiu, pasitikėjimu. Be to, šios teorijos šalininkų tarpe yra paplitusi nuostata, kad moterys, lyginant su vyrais, ne taip atkakliai siekia galios, nėra linkusios dominuoti. Remiantis šia teorija, vyrai pasižymi aukštesniu pasitikėjimu savimi, yra labiau linkę „įsitraukti į konkurencijos žaidimą“, dažniau rizikuoja, todėl drąsiau kandidatuoja į elitines vadovų pozicijas.

Nuomonė, kad vyrai trokšta galios labiau nei moterys gali būti susijusi su tuo, jog stipriosios ir dailiosios lyties atstovai neretai skirtingai suvokia ir panaudoja turimą galią, t.y. skiriasi jų galios naudojimo metodai. (Grove, Montgomery, 1999). Anot daugelio autorių (Getskow, 1996, Conner,

1992, Tallerico & Burstyn, 1996 ir kt.). Moterys labiau linkusios įgalinti (angl. empower) kitus, turimą autoritetą ir galią grįsti nuostata, kad tai nėra baigtinis taškas, o greičiau efektyvus motyvavimo ir skatinimo įrankis. Tuo tarpu vyrai galią suvokia kaip autoritetui, kontrolei, statusui būtiną atributą.

Negana to, moterys labiau nei vyrai atsižvelgia į tai, kaip jų darbas ir karjera veikia asmeninį bei šeimyninį gyvenimą (Grove, Montgomery, 1999). Pasak Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinio direktorato (2005a, 2005b) toli gražu ne kiekviena Lietuvos ir Europos organizacija taiko ir praktikuoja politiką, palankią šeimą turintiems arba norintiems ją susikurti žmonėms. Ne visos įmonės ir organizacijos lengvai toleruoja motinystės atostogas, sutrumpintą darbo dieną, lankstų darbo grafiką ir kitus šeimai palankios (angl. family friendly) darbo aplinkos aspektus. Elitinės vadovavimo pozicijos neatsiejama dalis, neretai būna ilgesnės darbo valandos, komandiruotės, o tai dirbančios moterys ne visada gali sau leisti. Tai, be abejo, irgi turi įtakos moterų požiūriui ir prioritetams renkantis darbo vietą ir pareigas bei profesiniam identitetui. Todėl galime daryti prielaidą, kad anksčiau išvardyti reiškiniai gali būti skirtingų vyrų ir moterų padėčiai Lietuvos ir Europos darbo rinkoje priežastimis.

1982 m. G. Popp ir W. Muhs atliktas tyrimas atskleidė, kad moterys atsargiau žiūri į asmeninį pasisekimą nei vyrai. Turima omenyje tai, kad vadovas galėtų pasiekti įspūdingų rezultatų, jam neretai tenka elgtis agresyviai, greitai priimti rizikingus sprendimus, pasikliauti savo nuomone ir patirtimi. Tyrimo rezultatai parodė, kad vyrai drąsiau priima iššūkius, tuo tarpu kai tokiose situacijose moterys dažniau linkusios nerimauti, ne visada noriai prisiima „vyriskąjį“ vaidmenį (Huczynski, Buchanan, 1991).

Be to, pasak Robbins (2006) moterys ir vyrai gan skirtingai suvokia save kaip lyderius. Moteriškos lyties atstovės yra labiau linkusios kritiškai save vertinti, kvacionuoti savo kvalifikaciją ir sugebėjimus, įžvelgti daugiau problemų darbe, tuo tarpu kai vyrai ne taip dažnai apie tai susimąsto. Vyrams lyderiams būdinga žymiai aukštesnė savimonė, pasitikėjimas savimi ir savo sugebėjimais bei neabejotinas tikėjimas savo sėkme. Tokie individualūs psichologiniai aspektai taip pat turi įtakos vyrų ir moterų profesijos pasirinkimui bei lūkesčiams.

2.3.1. Vyrų ir moterų lyderystės stiliaus pasirinkimai

Kadangi vyrai ir moterys pasižymi skirtingu požiūriu į galią ir jos paskirtį, tai neišvengiamai atsispindi vadovų vyrų ir moterų lyderystės stiliaus pasirinkimui ir taikymui darbo vietoje. Pasak Schaef (1985) yra galimybė, kad vyrų ir moterų lyderystės skirtumai priklauso nuo skirtingų

lyderystės sąvokos interpretacijų. Nepaisant to, kad abiejų lyčių lyderiai atlieka tas pačias užduotis ir funkcijas organizacijose, jie pabrėžia skirtingus darbo aspektus: moterys lengviau įsitraukia į santykius, dalinasi emocijomis, vertina darbo proceso eigą ir kokybę, tuo tarpu vyrai orientuojasi į užduočių atlikimą, laimėjimus ir kt. Pasak Conner (1992) lyderiaudamos moterys pirmiausia atsižvelgia į pavaldinių asmenines charakteristikas, siekia atskleisti jų talentus, labiau nei vyrai yra linkusios bendradarbiauti, įtraukti kitus grupės narius į užduoties atlikimo procesą. Joms yra būdinga empatija. Vyrai priešingai yra labiau linkę nurodinėti, iškilusias problemas spręsti vienašališkai, jie yra labiau nepriklausomi. Tam, be abejo, turi įtakos agresyvesnis vyrų nei moterų komunikacijos stilius, aukštas pasitikėjimo savimi lygis.

Tačiau lyčių lyderystės stilių skirtumai nereiškia, kad vienos arba kitos lyties atstovai yra prastesni ir mažiau efektyvūs. Dėl biologiškai geriau išvystyto emocinio intelekto moterys siekia suprasti kitus darbo grupės narius, juos užjausti, todėl jos dažniau pasirenka profesijas, kur jos galėtų padėti kitiems, įgalinti ir įkvėpti pavaldinius, klientus ir kitus jas supančius žmones. (Grove, Montgomery, 1999).

Tiesa, emocinis intelektas ir efektyvi komunikacija bei delegavimas yra vis labiau vertinami šiuolaikinėse organizacijose. Nemaža dalis įgūdžių, kuriais disponuoja moterys (pvz. empatija), labai sunkiai įgaunami su patirtimi. M. MacGregor (2000) pateikė siūlymą, jog vyrams būdingą lyderystės stilių vadintų tradiciniu, o lankstesnius, moterų lyderystės stiliaus ypatumus laikyti modernais. Anot Macgregor skirtumai tarp šių dviejų lyderystės modelių yra gan ryškūs. Pateikdama lyderystės modelių skirtumų suvestinę autorė išskyrė pagrindines svarbiausias efektyviai lyderystei būdingus parametrus, tokius kaip konfliktų valdymas, vadovavimas ir darbas grupėje ir kt. (žr. 2 lentelę)

Vyrai (tradicinis lyderystės modelis)	Moterys (modernus lyderystės modelis)
<i>Pagrindinės modelio charakteristikos</i>	
Analitinis, strateginis, aukštas kontrolės lygis, neemocionalus.	Žemas kontrolės lygis, dominuoja empatija, keliami aukšti darbo standartai.
<i>Galia</i>	
Vertinamas statuso galia. Autoritetas priklauso nuo užimamų pareigų.	Vertinamas asmeninis autoritetas, nepriklausomai nuo einamų pareigų. Tokia asmeninė įtaka pasitelkiama siekiant motyvuoti kitus ir vadovaujant organizacijai bendrai.
<i>Padariniai</i>	
Nors tradicinis požiūris į lyderystę laikomas greitesniu rezultatų atžvilgiu, žmonės nėra skatinami dirbti komandoje, dalintis atsakomybe už nuveiktus darbus arba dalyvauti problemų sprendimo procese. Taikant šį lyderystės modelį organizacija yra labiau priklausoma nuo išorinių veiksnių.	Taikant modernųjį modelį organizacijoje siekiama sukurti bendradarbiavimui palankią atmosferą, kurioje būtų skatinamas darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į organizacijos veiklą, bendra atsakomybė. Modernusis modelis akcentuoja vidinių veiksnių organizacijai svarbą.
<i>Darbas grupėje</i>	
Darbas grupėje grindžiamas konkurencija ir noru laimėti. Dažniausiai yra išskirtas akivaizdus grupės vadovas, kontroliuojantis darbą ir kokybę	Sklandžiai veikianti į tinklą sujungtų kontaktų sistema. Egzistuoja grupės lyderis, suteikiantis tikslą ir nukreipiantis darbą teisinga linkme.
<i>Bendrininkavimas</i>	
Didžioji dalis tradiciniu požiūriu vadovaujantys vadovai kitų žmonių įsitraukimą į sprendimo priėmimo procesą mato kaip grėsmę jų įtakingumui.	Modernaus modelio šalininkai siekia įtraukti kuo daugiau žmonių į problemų sprendimo ir kitus organizacijos procesus, skatindami efektyvią komunikaciją, bendradarbiavimą ir kūrybiškumą.
<i>Santykiai su žmonėmis</i>	
Tradicinio modelio šalininkai dažniausiai bendrauja, siekdami tam tikrų tikslų, pvz. naudingų ryšių, bet nuvertina patį bendravimą.	Moderniesiems lyderiams bendravimas yra kertinis akmuo, kuriuo remiasi visas modelis.
<i>Konfliktų valdymas</i>	
Vadovai, besiremiantys šiuo požiūriu konfliktus valdo ir sprendžia taip, kad išsprendus sudėtingą situaciją lieka „pralaimėjusi šalis“.	Moderniojo modelio vadovai labiau vertina kompromisą, derėjimąsi. Siekiama rasti optimalų problemos sprendimą diskutuojant, bendraujant, dalinantis idėjomis.
<i>Problemų sprendimas</i>	
Problemas bandoma spręsti išmatuojamais būdais, informacijos bei kitų duomenų rinkimu, pasikliaunama sėkminga patirtimi, jau išbandytais metodais.	Dažniau pasikliaunama indukciniiais problemų sprendimo metodais (jausmais, intuicija, interpretavimu). Vertinamas inovatyvumas.
<i>Pagalba kitiems</i>	
Neretai šiuo modeliu besivadovaujantys žmonės tiki, kad aktyvi ir dažna pagalba kitiems gali sugriauti jų lyderio autoritetą.	Aktyvi pagalba ir prisidėjimas prie kitų darbo yra priimtinas ir pageidaujamas.

Lentelė 5. Vyrų ir moterų lyderystės skirtumai. Sudaryta pagal M. Macgregor (2000)

Analizuojant informaciją, pateiktą 2 lentelėje, galime daryti išvadą, kad moterys yra labiau linkusios pasirinkti demokratinę lyderystę arba vadovautis transformacinei lyderystei būdingomis nuostatomis. Tuo tarpu vyrai labiau linkę pasirinkti griežtesnius lyderystės stilius, tokius kaip autokratinė arba biurokratinė lyderystė. Laissez-faire arba „nesikišanti“ lyderystė taip pat yra populiarsnė tarp vyrų, nei moterų. Tačiau tokie duomenys yra įvertinamųjų ir eksperimentinių tyrimų rezultatai (Eagly ir Johnsn, 1990). Žvalgomųjų tyrimų rezultatai neišryškino ryškių skirtumų tarp vyrų ir moterų lyderystės stilių. Dauguma mokslininkų tiki, kad lyčių lyderystės stiliui daug įtakos turi stereotipai ir organizacijose bei visuomenėje vyraujančios nuostatos. Galime daryti prielaidą, kad tam tikros organizacijos, ieškančios jų iškeltus reikalavimus atitinkančią vadovą, gali remtis tokio tipo tyrimų rezultatais. Kadangi dėl šiuolaikiniame pasaulyje vykstančių pokyčių ir tarpasmeninio bendravimo nuvertinimo dėl informacinių technologijų vystymosi, moterys gali susidurti su tam tikrais įdarbinimo sunkumais.

2.3.2. Vyrų ir moterų lyderystės skirtumai vadovaujant vidutinio dydžio grupėms

Darbas organizacijoje beveik neįmanomas be sąveikos su kitais žmonėmis, ypač, jei individas eina lyderio arba vadovo pareigas. Organizacijos lyderiams ir vadovams dažnai tenka koordinuoti darbą, kuris yra atliekamas ne pavienių žmonių, bet grupės. Pasak Northouse (2009) „lyderystė organizacijų grupėse arba darbo komandose tapo viena populiariausių ir sparčiai besiplėtojančių lyderystės teorijos ir mokslinių tyrimų sričių“ (p. 179).

Komandas arba organizacines grupes pirmiausia galima apibūdinti kaip grupes, kurias sudaro vienas nuo kito priklausantys nariai, kuriuos sieja bendri tikslai, bendra užduotis, bendri interesai. Jie privalo koordinuoti savo veiksmus juos vienijantiems tikslams pasiekti. „tokių grupių pavyzdžiai yra projektų valdymo komandos, specializuotos grupės, darbo padaliniai, kokybės komandos ir tobulinimo komandos“ (Northouse, 2009, p.179) (siūlyčiau šį sakinį kažkaip kitaip pradėti). Santykius tokio tipo grupėse įmanoma analizuoti įvairiais aspektais, atsižvelgiant į komandos darbo užduotį arba struktūrą.

Grupės arba darbo komandos, jų dinamika buvo pradėta tirti jau XX a. trečiame ir ketvirtame dešimtmečiuose. Iš pradžių tyrėjai susikoncentruodavo ties bendromis, o ne individualiomis pastangomis darbe. Vėliau, šeštajame dešimtmetyje, mokslininkų dėmesio centre atsirado bendradarbiavimo, komandos jausmo ir dėmesingumo apraiškos darbo grupėse. Dažniausiai mokslininkai pasitelkdavo eksperimentiniais tyrimais arba stebėjimu ir tik aštunto dešimtmečio

pradžioje pradėjo kištis į darbo grupės narių veiklą siekdami patobulinti darbo komandos lyderystę ir pasiekti geresnių rezultatų. Vėliau, dešimtame XX a. dešimtmetyje, komandinės lyderystės tyrimai buvo nagrinėjami globaliniu mastu, atsižvelgiant į kultūros, ekonominės ir socialinės aplinkos įtaką komandos narių darbo efektyvumui, nuotaikai ir motyvacijai, organizacijų konkurencingumui ir našumui.

Dažniausiai vienas pagrindinių darbo komandų uždavinys – surasti optimaliausią problemos sprendimą. Pasak mokslininkų (Pearson, 1991), moterys linkusios labiau nei vyrai suasmeninti problemą, tuo tarpu kai vyrai dažniau ieško labiau atsieto (gal geriau „labiau atsieto“?) problemos sprendimo. Koordinuodamos darbo komandas ir jų veiklą moterys pasižymi stipresniu emocionalumu ir dalykiškumu, jų kalba yra ekspresyvesnė. Įdomu tai, kad nors vyrai lyderiai yra labiau orientuoti į tikslą, yra griežtesni ir santūresni, remiantis anksčiau atliktų tyrimų rezultatais, vadovaudami grupėms vyrai kalba daugiau nei moterys. Pasak ekspertų, vyrai greičiau nei moterys sugeba surasti problemos sprendimą homogeninėje grupėje, tačiau šis atotrūkis išnyksta, kai darbo komanda yra mišri. Tiesa, egzistuoja nuomonė, kad moterys dažniau demonstruoja mažiau kompetencijos priimdamos sprendimus mažose grupėse. Tokiais atvejais moterys sulaukia iš kolegų palaikymo ir supratimo, tačiau demonstruodamos atkaklumą, efektyvumą ir intensyvumą, t.y. dažniau vyrams būdingas lyderystės charakteristikas, jos sulaukia neigiamos kitos lyties grupės narių reakcijos (Pearson, et.al, 1991).

Remiantis Pearson (1991) darbais, grupės, kurioms vadovauja moterys lengviau priima rizikingus sprendimus nei komandos, kurioms vadovauja vyrai. Autorius nesuteikia mums aiškaus atsakymo dėl kokios priežasties atsirado tokia tendencija, tačiau jis daro prielaidą, kad taip gali būti dėl to, kad moterys, besivadovaudamos jausmais, dažniau priima spontaniškus sprendimus, nesuteikusias pakankamai laiko analitiškiems apmąstymams ir rizikingo sprendimo padarinių įvertinimui. Taip pat tam gali turėti įtakos vyrų ir moterų skirtingas orientacijos į tikslą lygis: moterys aukštai vertina darbo ir sprendimu priėmimo procesą, eigą, patirtį, kurią jos gauna šių procesų metu, tuo tarpu kai vyrai, ambicingesni ir jautriau reaguojantys į nesėkmes, sureikšminą tikslą, todėl jie dažniau nei moterys kruopščiai išanalizuoja visus galimus rizikingo sprendimo padarinius. Todėl galime apibendrinti, kad vyrai siekia pergalės, laimėjimų, tuo tarpu kai moterys stengiasi išvengti pralaimėjimo.

Kalbant apie grupės vieningumą ir koalicijas, pasak autorių (Pearson, 1991), moterims geriau sekasi suburti koalicijas tik tuo atveju, jeigu jos elgiasi pagal nustatytas normas ir atitinka tam

tikrus lyčių stereotipus, t.y. demonstruoja švelnumą, silpnumą, priklausomybę nuo kitų. Vyrų atvirkščiai sulaukia palaikymo ir sugeba pritraukti daugiau pasekėjų demonstruodami tvirtumą, akivaizdžiai dominuodami.

Dėl vyrų geriau išvystytos verbalinės komunikacijos jie dažniau tampa mažų ir vidutinio dydžio grupės lyderiais. Vyrų drąsiau ir aktyviau generuoja idėjas, siūlo inovatyvius problemos sprendimo būdus, teikia daugiau pasiūlymų ir patarimų, gina savo pozicijas ir mintis atkakliau nei moterys.

Be to, grupės sudėtis turi daug įtakos lyčių lyderystės skirtumų išryškėjimui. Pastebėta, kad moterys mieliau dirba komandoje su vyrais, dėl dažnai tarp moterų atsirandančios konkurencijos, asmeniškumų ir galimų nesusitarimų, vertikaliosios komunikacijos. Tačiau moterims ne taip būdinga kovoti tos pačios lyties grupėse, palyginus su vyrais. Silpnosios lyties atstovės, dirbdamos vidutinio dydžio ir mažose darbo komandose, dažniau komunikuoja, kalbasi, išklauso viena kitą, gina kolegų nuomonę, palaiko. Vyrų gi, atvirkščiai, labiau linkę nesutikti su kolegomis, paneigti kitų nuomonę, atkakliai ginti ir laikytis savo pozicijos. Vyrų mažiau nei moterys vertina draugišką bendravimą ir palankią aplinką darbo grupėje.

Apibendrinant, galime teigti, kad egzistuoja gan nemažai skirtumų tarp vyrų ir moterų lyderystės stilių jiems vadovaujant mažoms ar vidutinio dydžio grupėms. Nepaisant nusistovėjusios nuomonės, kad vyrų ir moterų darbas grupėje gali būti neefektyvus, bei remiantis anksčiau atliktais tyrimais (Wood, 2005), galime teigti, kad apjungdami pastangas ir skirtingus lyčių lyderystės bruožus, vyrai ir moterys papildo vienas kitą, tai gali lemti efektyvų darbą, veiksmingą „smegenų šturmo“ procesą, ieškant inovatyvių ir nestandartinių problemų sprendimų, kūrybiškumą ir lankstumą.

2.4. Lyderystės stiliaus įtaka pavaldinių pasitenkinimui darbu

Pasak mokslininkų (Bankauskienė, Krištolaitis ir kt., 2010), „Pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius ir, svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis“ (et al., 2010, p.7). Mokslinių tyrimų eigoje nustatyta, kad lyderystės stiliaus skirtumai, atsirandantys dėl elgesio ir asmeninių charakteristikų

nepanašumų, turi įtakos pavaldinių pasitenkinimui darbu (Bourantas, Papalexandris, 2007). Kadangi patys darbuotojai, jų motyvacija, produktyvumas ir našumas yra bene svarbiausi žmogiškieji ištekliai organizacijoje, todėl yra labai svarbu nuolat atidžiai stebėti ir įvertinti situaciją darbo vietoje. Darbuotojų pasitenkinimas darbo aplinka, savo vadovais, santykiais su kolegomis yra vienas geriausiai ištirtų reiškinių ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkų.

Pasitenkinimą darbu galime apibūdinti kaip individo pozityvi emocinė būseną, teigiamas nusistatymas į darbo vietoje atliekamas užduotis, funkcijas ir turimą statusą. „Pasitenkinimas darbu reiškia psichologinį atsaką, kylantį iš to, kaip darbuotojas vertina savo darbą, darbo patirtį, darbo sąlygas. Tai yra daugiamatis reiškinys, atspindintis pasitenkinimą užmokesčiu, paukštinimo perspektyvomis, bendradarbiais, vadovavimu, pačiu darbu. Nustatytas stiprus ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir žmogaus pasitenkinimo gyvenimu apskritai“ (Dromantaitė ir kt., 2012) Žmogaus pasitenkinimas darbu svarbus ne tik dėl jo psichologinės sveikatos stabilumo, bet šis reiškinys taip pat turi įtakos visam organizacijos produktyvumui, geriems rezultatams. Todėl kiekvieno vadovo pagrindinė užduotis yra užtikrinti ir palaikyti geidžiamą pavaldinių elgesį ir kuo geresnius jų darbo rezultatus.

Remiantis F. Herzberg darbuotojų motyvacijos teorija (Herzberg, 1986), veiksniai, turintys įtaką darbuotojų pasitenkinimui arba atvirkščiai nepasitenkinimui darbu yra skirstomi į dvi grupes:

- išoriniai arba higienos veiksniai, kurie apima išorines, nuo darbuotojo nepriklausančias aplinkybes, tokias kaip organizacijoje taikoma politika, vadovų lyderystės stilius, atlyginimas, statusas organizacijoje, santykiai su kolegomis ir viršininkais. Šie faktoriai turi įtakos darbuotojų nepasitenkinimui darbu.
- vidiniai, kitaip vadinami motyvaciniai veiksniai, užtikrinantys asmens pasitenkinimą darbu. Šių veiksnių grupė apima tokius reiškinius kaip asmeniniai darbuotojo pasiekimai, asmeninio augimo, tobulėjimo galimybės, pripažinimas organizacijoje, atsakomybės apimtis ir kt.

Ekspertai (C. Seta, 2000, Crossmann, 2003 ir kt.) teigia, kad pasitenkinimas darbu taip pat priklauso ir nuo kitų socialinių ir demografinių darbuotojų charakteristikų, tokių kaip lytis, išsilavinimo lygis, amžius, einamų pareigų, karjeros etapo, darbo aplinkos ir kt. Bankauskienė, Krištolaitis ir kt. (2010) teigia, kad „organizacijos, siekdamos motyvuoti darbuotojus, susiduria su viso personalo koherentiškumo ir atskirų darbuotojų grupių diferenciacijos problema. Sprendimai, priimami daugumos principu, gali būti visiškai netinkami mažesnei, bet vis tiek labai reikšmingai darbuotojų grupei. Kita vertus, individualizuotas pasitenkinimo darbu užtikrinimas reikalauja

didesnių laiko sąnaudų ir, svarbiausia, aiškaus žinojimo kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotojų grupę ir individą“ (p.14)

Didžioji dalis iškeltų hipotezių apie priklausomybę tarp vadovo lyties ir jos įtaką pavaldinių pasitenkinimui nepasitvirtino. Apžvelgus literatūrą ir atliktų tyrimų rezultatus galime teigti, kad vadovo lytis neturi įtakos pavaldinių pasitenkinimui darbo aplinka, tiesioginiu viršininku arba kitais darbo vietoje egzistuojančiais veiksniais.

Tačiau įdomių rezultatų sulaukė mokslininkai ištyrę pavaldinių pasitenkinimą darbu ir jo sąryšį su vadovo pasirinkto lyderystės stiliaus taikymu (Bourantas, Papalexandris, 2007). Nors patys save įvertinusių vadovų lyderystės stiliaus identifikavimo testas neparodė reikšmingų skirtumų tarp moterų ir vyrų vadovų, ($\chi^2 = 2.266$, $p = 0.52$), autoriai pabrėžė, kad moterys linkusios imituoti taip vadinamus „vyriškus“ arba autokratinis lyderystės modelius, kur jos galėtų demonstruoti savo galią ir išstumti joms būdingus moteriškuosius bruožus, kaip pavyzdžiui, emocionalumas.

Svarbu pabrėžti tai, kad tais atvejais, kai moterys demonstruoja akivaizdžiai „vyrišką“, agresyvesnę lyderystę, jos dažniau susilaukia neigiamos reakcijos iš pavaldinių. Tuo tarpu nepasitenkinimas tiesioginiu viršininku yra tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu bendrai, todėl galime daryti prielaidą, kad lyties aspektas vis dėlto gali veikti pavaldinių pasitenkinimą darbu. Vadovui yra nepaprastai svarbu užsitarnauti pavaldinių pagarbą ir palaikymą, nes nepasitenkinimas vadovų gali stipriai paveikti darbuotojų atliekamų darbo procesų kokybę ir norą dirbti siekiant organizacijos tikslų apskritai.

2.5. Vyrų ir moterų profesinio bei asmeninio vystymosi ir augimo galimybės

Lyčių segregaciją ir moterų nepakankamą įsitraukimą į darbo rinką sąlygoja ne vien tik socialiniai, bet ir ekonominiai veiksniai, nepakankamai efektyvi ir standartizuota švietimo sistema (Vareikytė, 2013). Siekiant gerinti situaciją ir moterų padėtį darbo rinkoje, svarbu atkreipti dėmesį ir imtis veiksmų gerinant visuomenės informuotumo lygį, mokinių ir mokytojų elgesį. Turtingesnė popamokinė veikla, mokytojų atidumas ir atsižvelgimas į mokinių interesus, talentus ir poreikius gali demonstruoti labai teigiamus rezultatus skatinant mokinių kūrybinį mąstymą, vengiant stereotipų ir švietimo, atitinkančio nusistovėjusius lyčių socialinius vaidmenis. Ypatingai svarbu tokią švietimo politiką ir diferencijuotą ugdymą taikyti jau nuo pradinių klasių, o ne vien tik

vyresnių klasių mokiniams. To galima pasiekti užtikrinant nuolatinį mokytojų ir už popamokinę veiklą atsakingų asmenų kokybišką mokymą ir informavimą apie pagal lytis pritaikytus mokymo metodus profesinio orientavimo galimybes mokyklose. Tai yra ypatingai svarbu norint skatinti alternatyvinį mokinių mąstymą. Pasak T. Tamošiūno „Stereotipai kuria daugiau ar mažiau nuoseklų pasaulio vaizdą, kuriame žmonės ir daiktai turi gerai žinomą vietą ir atlieka gerai žinomas funkcijas. Stereotipai gali būti neigiami ir teigiami. Tačiau ugdymo požiūriu būtent neigiami stereotipai yra svarbūs švietimo taikinsys (Tamošiūnas, 2001, cit. Obelenienė, Narbekovas, 2007 p.44).

Be to, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto atstovų nuomone, moterų pasyvų dalyvavimą darbo rinkoje sąlygoja vaikų priežiūros politika Lietuvoje ir visoje Europoje. Pažymėtina, kad dėl stambių mokesčių tarifų antram dirbančiam šeimos nariui, slopina moterų dalyvavimą darbo rinkoje – moterys dažniau nei vyrai nusprendžia nedirbti arba dirbti nepilną darbo dieną.

Viena iš kitų priežasčių, kliudančių moterų aktyviam įsitraukimui į darbo rinką yra konfliktas tarp asmeninio, šeimyninio ir profesionalaus gyvenimų. Šiuo metu Lietuvoje ir daugelyje Europos šalių apskritai praktikuojama politika, neskatinanti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Vareikytė, 2013). Valstybės nesuteikia pakankamai efektyvios paramos vaikų turinčioms dirbančioms moterims, nepakanka vaikų priežiūros užtikrinančių patikimų įstaigų, o tai taip pat veikia gimstamumo rodiklius. Šiuo aspektu neigiamai paveikiamas ne tik moterų, bet ir stipriosios lyties atstovų asmeninis gyvenimas – „visuomenėje vyraujančios nuostatos ir socialinės politikos spragos trukdo vyrams aktyviau įsitraukti į šeimos gyvenimą, prisiimti lygią su moterimis atsakomybę už vaikus. Tai nuskurdina ne tik žmogiškąją vyrų patirtį, kenkia jų gyvenimo kokybei, bet tampa rimta kliūtimi ir sėkmingai bendruomenės plėtrai“ (Vadlugaite, 2005, p. 14). Nors kalbant apie lyčių nelygybės problemą dažniausiai kalbama apie problemas, su kuriomis susiduria moterys, akivaizdu, kad vyrai taip pat neretai tampa lyčių nelygybės aukomis. Stipriosios lyties atstovai taip pat neretai susiduria su visuomenėje vyraujančiais stereotipais ir su jais susijusiais sunkumais ir problemomis. Neretai stereotipai ir visuomenėje nusistovėję socialiniai vaidmenys bei su jais susiję lūkesčiai tampa „priežastimi to, kad vyrai gyvena vidutiniškai 10 metų trumpiau nei moterys (dažnai dėl rizikingo elgesio, nerūpestingo požiūrio į sveikatą), 4,5 karto stipriau kenčia dėl priklausomybės nuo alkoholio ar kitų narkotinių medžiagų, 9 kartus dažniau nei moterys padaro nusikaltimus ir yra įkalinami, net 5 kartus viršija Europos Sąjungos vidurkį savižudybių skaičiumi ir susiduria su daugeliu kitų psichologinio pobūdžio problemų“ (Vadlugaite, 2005, p. 14).

Remiantis Lietuvos Statistikos Departamento pateikiamais duomenimis, Lietuvos moterų ir vyrų darbo užmokestis skiriasi net 20 proc. (2012). Nėgana to, egzistuoja akivaizdi tendencija, kad aukščiausias ir elitines pareigas dažniausiai eina vyrai, o moteriškos lyties atstovų, užimančių stambių verslo kompanijų vadovių pozicijas Lietuvoje tėra tik 3 proc., o panašaus dydžio organizacijų valdybose tik 13 proc. Siekiant išryškinti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumus būtų tikslinga paanalizuoti mažiausiai ir daugiausiai Lietuvoje apmokamas darbo sritis. „Nagrinėjant apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklą, kurioje dirbančiųjų darbuotojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis Lietuvoje yra mažiausias, matyti, kad joje iš tiesų dirba daug daugiau moterų nei vyrų (2010 metais šioje veikloje moterų darbuotojų skaičius beveik 74 proc. viršijo vyrų darbuotojų skaičių, 2011 metais – 72 proc.). Nors apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikloje daugiausia dirba moterys, vyrų vidutinis darbo užmokestis šioje veikloje yra didesnis (2008 m. didesnis 20,2 proc., 2009 m. – 19,5 proc., 2010 m. – 17,6 proc., o 2011 metais – 15,5 proc.)“ (Žiogelytė, 2012, p.9). Finansinėje ir draudimo srityje, kurioje mėnesinis darbo užmokestis Lietuvoje yra didžiausias, situacija kardinaliai skiriasi: nepaisant to, kad 2008 – 2011 m. šioje srityje moteriškos lyties darbuotojos dominavo (jų buvo dvigubai daugiau), vyrų darbo užmokestis vis tiek buvo gerokai didesnis – (2008 ir 2009 metais didesnis 42 proc., 2010 m. – 41,3 proc., 2011 m. – 40,5 proc.) (Žiogelytė, 2012).

Analizuojant tokius skaičius kyla klausimas kodėl nepaisant aukštesnio moterų išsilavinimo, geriau išvystyt emocinio intelekto, vyrams geriau sekasi realizuoti save profesionaliame gyvenime, kilti karjeros laiptas, gauti geresnį darbo užmokestį. Anot daugelio autorių (Zake, 2011; Asplund, 2011, Heinze 2010, Northouse, 2007 ir kt.) moterys yra mažiau linkusios derėtis, tiesiai pasakyti ko jos nori iš savo darbdavio ir mažiau investuoja į savo karjerą. Ypač šalies atsigavimo iš ekonominio nuosmukio laikotarpiu įmonėms svarbu įvertinti ir užtikrinti vyrų ir moterų lygias galimybes, nes lyčių diskriminacija aštrina ekonominio nuosmukio pasekmių neigiamą poveikį visos šalies ekonomikai (Žiogelytė, 2012 p.9).

Viena iš pagrindinių problemų, siekiant užkirsti kelią lyčių nelygybei yra abiejų lyčių atstovų abejingumas: didžioji dalis moterų ir vyrų, patiriančių diskriminaciją dėl lyties apie tai nepraneša ir problema lieka nepastebėta, nesiimama jokių veiksmų siekiant ją išspręsti. Todėl svarbu skatinti žmones nebijoti prabilti apie lyčių diskriminacijos darbe egzistavimą, kas padėtų kovoti su šituo ekonomikos augimą ir konkurencingumą stabdančiu reiškiniu.

Neseniai EBPO atlikto tyrimo (2013) rezultatai atskleidė, kad itin didelė lyčių nelygybė egzistuoja privataus verslo srityje. Nepaisant to, kad šiais laikais moterys žymiai aktyviau imasi iniciatyvos ir realizuoja save verslumo srityje, tyrimo rezultatai parodė, kad moterys skirtingai nei vyrai dažniau siekia rezultatų ir sėkmės investuojant į socialinį vystymąsi, o ne asmeninio pelno siekimą. Laimei, postmaterialistinės vertybės (pvz. lyčių lygybė) pamažu išstumia ilgą laiką verslumo srityje dominuojantį materialumą – „Pastaruoju laikotarpiu moterų užimtumo, savarankiškumo, darbo užmokesčio didėjimo tendencija yra stebima tiek ES, tiek ir Lietuvoje“ (Guščinskienė, Čiburienė, 2009, p.777).

2.5.1. Stiklinių lubų samprata

„Stiklinių lubų“ terminas pirmą kartą panaudojo Gay Briant, žurnalo „Working Woman“ redaktorius 1984 m. (Boyd, 2008. Analizuojant anksčiau pateiktus statistinius duomenis matome, kad aukščiausių vadovų pareigas einančių moterų skaičius, palyginus su kitos lyties atstovais, einančias elitines vadovaujančias pareigas yra niekingas. Šis terminas dažniausiai naudojamas moterų karjeros augimą, autoritetą ir galios siekimą stabdantiems veiksniams aprašyti, bet taip pat yra pritaikomas ir kitų nevyraujančių grupių atstovams, pvz. etninėms ir rasinėms mažumoms. I. Degutienė pabrėžia tai, kad „stiklinių lubų“ reiškinys nėra netinkamai suformuluotų įstatymų rezultatas, nes jose nėra numatyta jokios moterų ir kitų žmonių diskriminacijos, bet „tam tikrų susidariusių nuostatų bei stereotipų apie moteris“ (Degutienė, 2000, cit. N.Daukantienė, 2006, p.50). Anot O. G. Rakauskienės „stiklinių lubų“ reiškinys yra dvejopas ir gana kontraversiškas, kuriuo metu vyksta integracijos ir marginalizacijos procesas (2000). Turima omenyje tai, kad moterys yra aktyviai įtraukiamos į darbo rinką, tačiau iki tam tikro nustatyto lygmens, be didesnių galimybių ištrūkti iš nestabilių, mažai apmokamų ekonomikos segmentų (et.al., 2000). Kaip jau buvo minėta anksčiau, daug įvairių, kai kam galinčių pasirodyti neakivaizdžiais, demografinių rodiklių (pvz. amžius, lytis, šeimyninė padėtis ir kt.) yra ypatingai svarbus analizuojant vyrų ir moterų nevienodą integraciją į darbo rinką. Darbdaviai noriai į darbą priima moteriškos lyties atstoves dėl jų kompetentingumo, patirties ir kitų profesinių sugebėjimų, tačiau tradicinis darbdavių požiūris į vyrų ir moterų socialinius vaidmenis trukdo profesiniam moterų augimui, kvalifikacijos kėlimo galimybėms ir bendrai integracijai į darbo rinką.

„Stiklinės lubos“ yra globalinis reiškinys, bylojantis, jog moterys yra neproporcingai susitelkusios žemesniojo lygio ir mažesnių įgaliojimų vadovaujančiose pareigose nei vyrai (Powell, Graves, 2003, cit. Northouse, 2007).

Neretai „stiklinių lubų“ reiškinys paaiškinamas tuo, kad moterų išsilavinimas neretai būna gerokai menkesnis už vyrų, nesugebėjusios išspręsti konflikto tarp šeimos ir darbo, jos labiau linkusios palikti darbą dėl šeimos arba tuo, kad moterys sąmoningai pasirenka ne vadovauti, o rūpintis pavaldiniais, kitaip tariant, pasirinkti „motinų“, o ne lyderio kelią (Northouse, 2007). Tačiau nei viena iš šių „stiklinių lubų“ reiškinio interpretacijų nebuvo tinkamai pagrįsta jokio mokslinio tyrimo metu. Pasak R. Bubnio ir J. Ruškaus, „vyrų vadovai linkę manyti, jog moteris negali užimti tradiciškai vyriškomis laikomų pareigų, tai atspindi vyrų vadovų tradicines darbo pasidalijimo nuostatas. Vyrų sau priskiria aukštesnę statusą profesinėje hierarchijoje nei moterys vadovės” (2005, p.56). Egzistuoja daug įvairių „stiklinių lubų“ reiškinio paaiškinimų ir interpretacijų pradedant vyrų ir moterų socializacijos proceso skirtumų ir subtilybių ir baigiant ginčytiniais evoliuciniais argumentais (Northouse,2007). Akivaizdu tik tai, kad reikalingas išsamus darbo rinkos pokyčių tyrimas ir vertinimas (Čiburienė, Guščinskienė, 2007, p.275), nes moterys taip pat demonstruoja puikius lyderystės, bendravimo ir efektyvaus vadovavimo įgūdžius, bet jų potencialas nėra iki galo išnaudojamas.

2.5. Lytis ir organizacija

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2011) Lietuvoje vadovo pozicijas užima 11,6 proc. vyrų ir tik 6,9 proc. moterų. Moterys pirmąją paslaugų ir pardavimų sektoriuje (19,2 proc.), o didžioji dalis dirbančių moterų eina specialistų pareigas (30,2 proc.). J. Barry, M. Dent ir M. O’Neill teigia, kad didžioji dalis privačių ir viešų organizacijų ir organizacijų teorijos bendrai demonstruoja diskriminaciją (arba šališkumą) lyties požymiu (angl. gender biased organization) paprasčiausiai ignoruodamos lyties aspekto svarbą organizacijų bei strategijų aprašymuose (2003). Tačiau įvairių sričių specialistų susidomėjimo ir įgyvendinamų projektų dėka ši problema tampa vis labiau pastebima, objektyviai įvertinama jos svarba ir poveikis sėkmingam organizacijų vystymuisi, konkurencingumo didinimui.

Tam tikrų organizacijų polinkis priimti į kolektyvą tam tikros lyties atstovą neretai pasižymi jau pačiame pirmajame kandidatų atrankos etape. V. Kanopienės atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvoje samdant dirbti būsimo darbuotojo lytis yra lemiamas veiksnys: 48% darbo skelbimų kėlė išankstinį reikalavimą, kad laisvą vadybininko darbo vietą užimtų vyras. Taip pat 65% apklaustųjų pageidavo darbuotojų, jaunesnių nei 35 metų (Kanopienė 1998, cit. N.Daukantienė, 2006, p.49).

Anot autorės, vyrams siūlomų profesijų spektras yra ženkliai platesnis ir įvairesnis nei moterims siūlomų pareigybių ratas. Remiantis R. Brazienės pateikiama statistika (2008), „Pagrindine moterų veiklos sritimi išlieka sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (2007 m. jos sudarė 85,5 %, 2002 m. – 85,1 %, 1998 m. – 82,3 %) bei švietimas (2007 m. moterys sudarė 81,9 %, 2002 m. – 78,6 %, 1998 m. – 76,2 %)“ (cit. Guščinsienė, Čiburienė, 2009 p.276). Tuo tarpu vyrai dominuoja industrinių organizacijų sektoriuje.

Be to, remiantis anksčiau Lietuvoje ir užsienyje atliktais tyrimais, paaiškėjo, kad iki šiol organizacijose egzistuoja stereotipinės nuostatos dėl lyčių hierarchijos. Vyrai vadovai labiau palaiko tradicinę darbo pasidalijimo sampratą, suteikiančią vyrams prioritetą, ypatingai siekiantiems užimti vadovaujančias pozicijas, nepaisant priešingos lyties atstovių aukštesnės kvalifikacijos (Bubnys, Ruškus, 2005).

Neretai organizacijose galima aptikti nulemtos patriarchalinės kultūros pėdsakų, skatinančių moterų marginalizaciją ir užkertančių kelią sėkmingai savirealizacijai organizacijoje ir darbo rinkoje bendrai. Mokslininkų atlikta empirinė kultūrinių lūkesčių, siejamų su lyties tapatybėmis, analizė rodo, kad Lietuvos visuomenėje lyčių tapatybės siejamos su patriarchaliniais lūkesčiais (Maslauskaitė, 2004, p.48). Tai reiškia, kad netgi besirenkant profesiją moterys yra veikiamos stereotipų ir socialinių lyties vaidmenų. Taip susiformuoja profesijų skirstymas į „moteriškas“ ir „vyriškas“ požiūris, suteikiantis moterims galimybę realizuoti save daugiausiai feminizuotose darbo srityse (moteriškos lyties darbuotojų skaičius dominuoja tokiose srityse kaip slauga, globa, švietimas, socialinis darbas ir kt.), einat pareigas, atitinkančias jų nusistovėjusius rūpestingos motinos, šeimininkės ir kt. socialinius vaidmenis, o tai neabejotinai žlugdo moterų vadybinį potencialą, skatina profesinę lyčių segregaciją, atliginimų skirtumą.

Analizuojant tokius skaičius kyla klausimas kodėl nepaisant aukštesnio moterų išsilavinimo, geriau išvystyt emocinio intelekto, vyrams geriau sekasi realizuoti save profesionaliame gyvenime, kilti karjeros laiptas, gauti geresnį darbo užmokestį. Anot daugelio autorių (Zake, 2011; Asplund, 2011, Heinze 2010, Northouse, 2007 ir kt.) moterys yra mažiau linkusios derėtis, tiesiai pasakyti ko jos nori iš savo darbdavio ir mažiau investuoja į savo karjerą. Ypač šalies atsigavimo iš ekonominio nuosmukio laikotarpiu įmonėms svarbu įvertinti ir užtikrinti vyrų ir moterų lygias galimybes, nes lyčių diskriminacija aštrina ekonominio nuosmukio pasekmių neigiamą poveikį visos šalies ekonomikai (Žiogelytė, 2012 p.9).

Viena iš pagrindinių problemų, siekiant užkirsti kelią lyčių nelygybei yra abiejų lyčių atstovų abejingumas: didžioji dalis moterų ir vyrų, patiriančių diskriminaciją dėl lyties apie tai nepraneša ir problema lieka nepastebėta, nesiimama jokių veiksmų siekiant ją išspręsti. Todėl svarbu skatinti žmones nebijoti prabilti apie lyčių diskriminacijos darbe egzistavimą, kas padėtų kovoti su šituo ekonomikos augimą ir konkurencingumą stabdančiu reiškiniu.

Neseniai EBPO atlikto tyrimo (2013) rezultatai atskleidė, kad itin didelė lyčių nelygybė egzistuoja privataus verslo srityje. Mūsų šalies verslas yra „vyriškas“, labiau akcentuojamas biznierių išradingumas, iniciatyva ir agresyvūs veiksniai siekiant užkariauti rinką, o bendradarbiavimas ir santykiai su kolegomis neretai nuleidžiami į antrą planą. Kita vertus, tokiai Lietuvos verslo kultūrai ir tradicijoms turi įtakos ne itin palanki aplinka (dideli mokesčiai, biurokratija, korupcija).

Nepaisant to, kad šiais laikais moterys žymiai aktyviau imasi iniciatyvos ir realizuoja save verslumo srityje, tyrimo rezultatai parodė, kad moterys skirtingai nei vyrai dažniau siekia rezultatų ir sėkmės investuojant į socialinį vystymąsi, o ne asmeninio pelno siekimą. Laimei, postmaterialistinės vertybės (pvz. lyčių lygybė) pamažu išstumia ilgą laiką verslumo srityje dominuojantį materialumą – „Pastaruoju laikotarpiu moterų užimtumo, savarankiškumo, darbo užmokesčio didėjimo tendencija yra stebima tiek ES, tiek ir Lietuvoje“ (Guščinskienė, Čiburienė, 2009, p.777).

3. Lyčių lyderystė organizacijoje X: lyderystės stilių ypatumai bei įtaka organizacijos veiklos efektyvumui. Tyrimas

Organizacijų vadovų ir lyderių elgseną, jos ypatumus įmanoma iširti keliais skirtingais būdais: galima remtis lyderių pasekėjų arba organizacijos savininkų, akcininkų nuomone ir vertinimais, galima vadovautis skaičiais ir organizacijos statistiniais duomenimis. Tačiau šiam tyrimui atlikti nuspręsta vadovautis subjektyviais lyderių savęs ir bendro organizacijos efektyvumo vertinimais. Eiti šiuo keliu nuspręsta dėl tos priežasties, kad šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti vyrų ir moterų lyderystės ypatumus, egzistuojančius panašumus ir skirtumus, bei geriausią įmanomą aplinką šiems stiliams pritaikyti. Tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti sunkumus, su kuriais teko susidurti skirtingų lyties atstovų bandant įgyvendinti organizacijos tikslus, vykdant misiją, kuriant ir tobulinant organizacinę kultūrą, komunikaciją tarp darbuotojų.

Toks metodas padės atskleisti vyrų ir moterų vadovų darbo ypatumus, lyderystės stilių aspektus, vyraujančias nuostatas, stereotipų vaidmenį darbe ir kitus lyderio pareigas einančių vyrų ir moterų darbo ypatumus pagrįstus savianalize.

Tyrimo problema: dėl šiuolaikiniame pasaulyje egzistuojančių galimybių abiejų lyčių atstovams konkuruoti darbo rinkoje ir kilti karjeros laiptais kyla šie klausimai:

- ar įmanoma nustatyti, kokio tipo vadovavimas gali būti laikomas tinkamiausiu siekiant kuo sėkmingiau įgyvendinti organizacijos tikslus?
- ar egzistuoja organizacijos, kur moterys vadovai būtų efektyvesnės nei vyrai ir atvirkščiai?

Tyrimo hipotezė: Lytis turi įtakos individo lyderystės stiliaus formavimuisi ir taikymui

Tyrimo objektas: organizacijos padalinio šakų vadovų lyderystės stiliai ir ypatumai

Tyrimo tikslas: iširti lyties įtaką lyderystės stiliaus formavimuisi ir organizacinei elgsenai, bei pastarųjų poveikį organizacijos veiklos efektyvumui

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti vyrams ir moterims lyderiams organizacijoje X būdingų asmeninių savybių bei vadovavimo skirtumus ir panašumus
- Nustatyti, vyrai ar moterys lyderiai efektyviau įgyvendina organizacijos padalinio strategiją ir tikslus, remiantis subjektyviais vertinimais

- Nustatyti, kurios lyties atstovai yra potencialiai efektyvesni, veikdami organizacijos X aplinkoje, atsižvelgiant į amžiaus, patirties ir lyties kriterijus
- Pateikti reikšmingiausias rezultatus
- Suteikti pagrįstas rekomendacijas

Tyrimo tipas: analitinis

Tyrimo metodas: anketinė apklausa. Duomenys buvo apdoroti kiekybiniu duomenų analizės metodu, naudojant SPSS 17 statistinių duomenų apdorojimo programinį paketą.

Atrankos tipas: tikslinė

3.1. Tyrimo metodologija ir eiga

Siekiant ištirti vyrų ir moterų lyderystės stilių ir organizacinės elgsenos ypatumus ir įtaką organizacijos X padalinio veiklos efektyvumui, 2013 m. buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimo trukmė – savaitė (rugsėjo 30 – spalio 06). Anketos buvo išsiųstos respondentams elektroniniu paštu rugsėjo 30 d., paskutinė užpildyta anketa buvo gauta spalio 6 d.

Pagrindinė tyrimo ir respondentų informacija

3.1.1. Respondentų amžius

Siekiant palyginti rezultatus respondentai buvo padalinti į dvi pagrindines amžiaus grupes: iki 35 metų ir virš 36 metų. Taip siekiama gauti tikslesnius rezultatus apie vyresnių ir jaunesnių respondentų lyderystės aspektus ir nuomonę apie jų vadovaujamuose padaliniuose vykstančius procesus ir bendrą efektyvumą. Tokį pjūvį nuspręsta daryti dėl to, kad toks respondentų suskirstymas gali tiksliau atskleisti požiūrio į vadovavimą ir savęs bei savo organizacijos vertinimo skirtumą.

3.1.2. Organizacija

Organizacija X jau virš 20 metų sėkmingai veikia Lietuvoje, mažmeninės prekybos, susijusios su maistu ir kitomis prekėmis, srityje. Dabar Organizacija X yra viena iš prekybos aljanso narių, kuriam priklauso virš 270 parduotuvių Lietuvoje ir Latvijoje. Organizacija X Lietuvoje turi keturis pagrindinius padalinius, priklausančius nuo parduotuvių dydžio. Tyrimas buvo atliktas tarp

vieno iš Organizacijos X padalinių, kuriam priklauso 7 parduotuvės, vadovų. Visi respondentai noriai ir aktyviai dalyvavo apklausoje.

Visi apklaustieji yra Organizacijos X padalinio parduotuvių vadovai, kuriems yra pavaldus visas jo vadovaujamos parduotuvės kolektyvo narys. Taip pat buvo apklaustas vienas buvęs padalinio parduotuvės vadovas savo iš pareigų išėjęs prieš 3 mėnesius.

Tyrimo kontingentas ir atlikimo vieta: Organizacijos X parduotuvių tinklo vieno iš keturių padalinių vadovai. Apklausos atlikimo vieta – Vilniaus miestas.

Tyrimo imtis – 8 respondentai. Tyrimo metu buvo apklausti visi dabartiniai organizacijos X vieno iš padalinių vadovai bei vienas buvęs vadovas, 6 metus ėjęs šias pareigas iki 2013 m. birželio 1 d. imties pasiskirstymas lyties atžvilgu: 3 vyrai ir 5 moterys. Procentinė išraiška: moterų 62,5 proc., vyrų 37,5 proc.

Tyrimo įrankis: tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams atlikti nuspręsta naudotis autorės sudaryta anketa organizacijos padalinio veiklos efektyvumui matuoti pagal finansinį, procesų ir strategijos kriterijus, bei 1995 m. B.M.Bass ir B.J. Avolio sudarytu multifaktoriniu lyderystės klausimynu (angl. Multifactor Leadership Questionnaire).

Originalią klausimyno versiją pristatė B.M.Bass 1990 m. Naudojant šį klausimyną siekiama iširti tiriamųjų savo elgesio ir savybių suvokimą, dedamas pastangas, savo veiklos efektyvumą, remiantis plataus spektro lyderystės modelio struktūra. Šios struktūros pagrindinės sudedamosios dalys yra: įkvepianti motyvacija, idealizuota įtaka, intelektualinė stimuliacija, atlygis pagal nuopelnus, valdymas pagal poreikius, išimtis, individualizuotas dėmesys, atlygis pagal nuopelnus ir laissez-faire vadovavimas.

Klausimyną sudaro 45 teiginiai, kurie buvo sudaryti autorės atsižvelgiant į originalius B.M.Bass ir B.J. Avolio sudarytus teiginius. Teiginiai yra suskirstyti į dvylika grupių. Pirmos penkios teiginių grupės reprezentuoja vadovo tiesioginį transformuojančios sąveikos vertinimą. Aukšti šioms grupėms priklausančių teiginių vertinimai atskleidžia tai, kad transformuojančia sąveika yra pasikliaunama dažnai. Sekančios tris teiginių grupės (6,7,8) yra susijusios su vadovo transakcinės sąveikos vertinimu. Aukšti šių teiginių įvertinimai sąlygoja tai, kad siekdamas rezultato vadovas dažniau pasikliauna atlygio sistemomis, ne tokiais transformaciniais veiksniais kaip įgalinimas, pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą ir kt. devinta teiginių grupė

atskleidžia laissez-faire sąveikos vertinimą: kiek vadovas įsikiša į darbo procesą, kiek struktūrizuota yra organizacijos padalinio veikla ir darbo procesai ir kt.

Paskutinės trys grupės (10,11,12) atskleidžia vadovo papildomų pastangų, efektyvumo ir savo vadovavimo pasitenkinimo vertinimus.

1 grupė. Idealizuotos įtakos sąveika vertinant asmenines savybes	Teiginiai nr. 10, 18, 21, 25
2 grupė. Idealizuotos įtakos sąveika vertinant elgesį	Teiginiai nr. 6, 14, 23, 34
3 grupė. Įkvėpianti motyvacija	Teiginiai nr. 9, 13, 26, 36
4 grupė. Intelektinė stimuliacija	Teiginiai nr. 2, 8, 30, 32
5 grupė. Individualizuotas dėmesys	Teiginiai nr. 15, 19, 29, 31
6 grupė. Skatinimas pagal nuopelnus	Teiginiai nr. 1, 11, 16,35
7 grupė. Aktyvusis reagavimas į išimtis	Teiginiai nr. 4, 22, 24, 27
8 grupė. Pasyvusis reagavimas į išimtis	Teiginiai nr. 3, 22, 24, 27
9 grupė. Laissez- faire	Teiginiai nr. 5, 7, 28, 33
10 grupė. Papildomos pastangos	Teiginiai nr. 39, 42, 22
11 grupė. Efektyvumas	Teiginiai nr. 37, 40, 43, 45
12 grupė. Pasitenkinimas vadovavimu	Teiginiai nr. 38, 41

6 lentelė. Multifaktirinio lyderystės klausimyno klausimų grupės

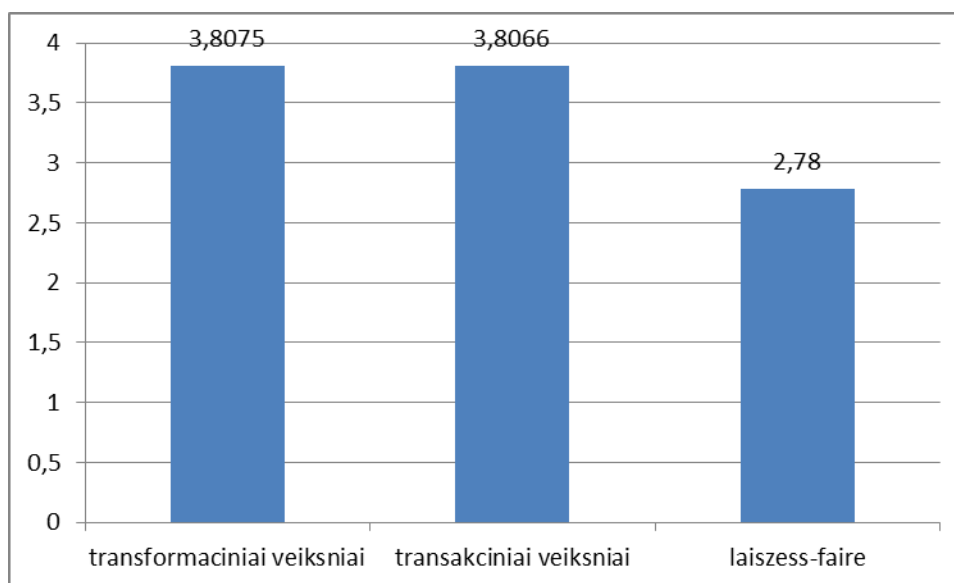
Antrąjį duomenų rinkimui naudotą klausimyną sudaro 32 klausimai. Šis klausimynas skirtas respondentų nuomonei apie jų vadovaujamo padalinio efektyvumą atskleisti. Anketą sudaro 10 atvirų klausimų, 9 likerto skalės klausimai ir 13 uždarų klausimų. Pirmieji keturi klausimai skirti bendrai demografinėi informacinei apie respondentus surinkti. Sekantys 16 klausimų (klausimai nr. 15-20) yra atskleidžia informaciją apie respondentų vadovaujamos organizacijos X padaliniuose vykstančius darbo procesus, bendravimo su pavaldiniais ypatumus, informacijos apie darbo procesus prieinamumą. Sekantys 8 klausimai (nr.21-28) atskleidžia respondentų nuomonę ir požiūrį į organizacijos X strategiją, jos vykdymą, įgyvendinamumą, iškeltus tikslus, organizacijos padalinio veiklos įvertinimą. Paskutiniai keturi klausimai (nr.29-32) atskleidžia padalinių vadovų nuomonę apie jų vadovujamų parduotuvių finansinius rodiklius ir jų kaitą.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr.7 lentelę) atskleidžiama informacija apie bendrą Organizacijos X padalinio vadovų transformacinių ir transakcinių veiksmų įvertinimų vidurkius (iš maksimalaus 5). Lentelėje pateikiami kiekvienos veiksmų grupės teiginių numeriai, jų įvertinimo vidurkiai bei veiksmų grupės bendras vidurkis.

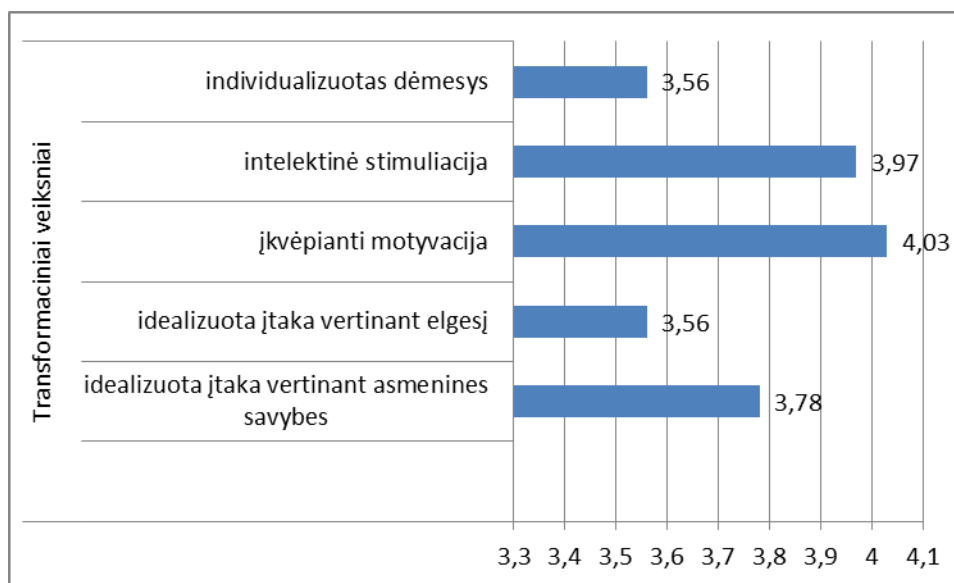
Teiginių grupės	Teiginių įvertinimo vidurkiai				Bendras vidurkis
1 grupė. Idealizuotos įtakos sąveika vertinant asmenines savybes	10	18	21	25	3,78
	4,50	2,75	3,63	4,25	
2 grupė. Idealizuotos įtakos sąveika vertinant elgesį	6	14	23	34	3,56
	3,63	3,63	4,25	2,75	
3 grupė. Įkvėpianti motyvacija	9	13	26	36	4,03
	4,00	4,00	4,00	4,13	
4 grupė. Intelektinė stimuliacija	2	8	30	32	3,97
	4,13	4,88	3,75	3,13	
5 grupė. Individualizuotas dėmesys	15	19	29	31	3,56
	2,38	4,25	4,00	3,63	
6 grupė. Skatinimas pagal nuopelnus	1	11	16	35	4,16
	4,38	4,63	3,13	4,50	
7 grupė. Aktyvusis reagavimas į išimtis	4	22	24	27	3,75
	3,88	3,13	4,38	3,63	
8 grupė. Pasyvusis reagavimas į išimtis	3	22	24	27	3,51
	3,00	3,13	4,28	3,63	
9 grupė. Laissez- faire	5	7	28	33	2,78
	4,88	2,13	1,88	2,25	
10 grupė. Papildomos pastangos	39	42	22		3,50
	3,25	4,13	3,13		
11 grupė. Efektyvumas	37	40	43	45	3,37
	3,50	2,88	4,00	3,13	
12 grupė. Pasitenkinimas vadovavimu	38	41			4,19
	3,88	4,50			

Lentelė 7. Organizacijos X padalinio vadovų transformacinių ir transakcinių veiksmų įvertinimo vidurkis



Paveikslas 3. Lyderystės veiksnių vidurkių Organizacijos X padalinyje pasiskirstymas

Iš pateiktos lentelės ir diagramos nesunku pamatyti, kad organizacijos X padalinių vadovai beveik vienodai naudoja ir pasikliauna transformacinės (vidurkis 3,807 iš maksimalaus 5) ir transakcinės (vidurkis 3,806 iš maksimalaus 5) lyderystės veiksniais. Vadinasi, vadovai nevengia griežtos kritikos to reikalaujančiose situacijose, tačiau ir užtikrina savo pasekėjų veiklos gerinimą, motyvaciją maksimaliai išnaudoti savo darbinį potencialą bei galimybes. Žemiausią teiginių grupės vertinimo vidurkį turi laiszess-faire grupė (2,78), kurios teiginiai ir kuo aukštesni jų įvertinimai apibūdina vadovą kaip atsižadantį atsakomybės, vėluojantį spręsti, neteikiantį grįžtamojo ryšio ir nesistengiantį padėti pavaldiniams tenkinti jų poreikius.

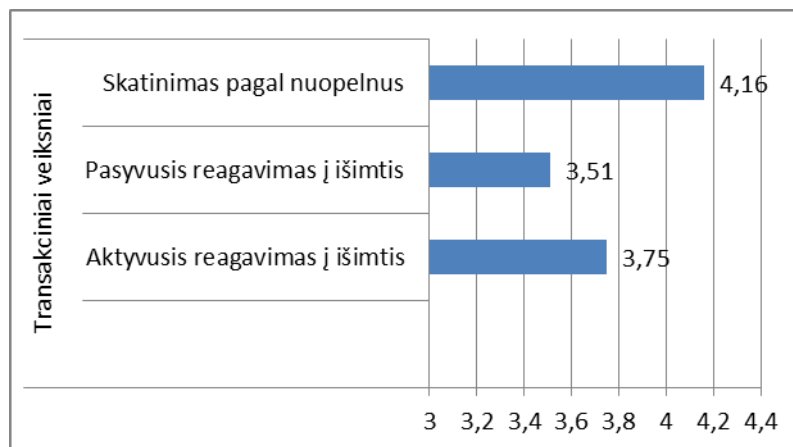


Paveikslas 4. Transformacinės lyderystės veiksnių vidurkių Organizacijos X padalinyje pasiskirstymas

Iš 4 paveikslo matome, kad Organizacijos X padalinio vadovai iš transformacinių veiksnių labiausiai pabrėžia įkvėpiantį motyvavimą (4,03 iš maksimalaus 5). Todėl galime daryti išvadą, kad Organizacijos X padalinio vadovams svarbu savo sekėjams įdiegti norą siekti organizacijos tikslų, dalintis lūkesčiais, kurie galėtų juo įkvėpti. Nežymus aukščiausių vidurkių skirtumas yra tarp minėto įkvėpiančio motyvavimo ir intelektualinės stimuliacijos veiksnio (3,97 iš maksimalaus 5). Vadinas, tiriamieji siekia skatinti kūrybišką ir inovatyvų mąstymą tarp savo darbo grupės narių, o tai yra vienas iš svarbiausių veiksnių skatinant darbuotojų įtraukimą į darbo procesą, organizacijos efektyvumo ir produktyvumo didinimą.

Nors transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliai yra matuojami ir įvertinami skirtingais veiksniais, abu šie stiliai yra grindžiami lyderio santykių su sekėjais tobulinimu ir optimizavimu, priklausant nuo situacijos, organizacinės kultūros, tikslų ir kitų išorinių ir vidinių, organizaciją veikiančių, faktorių. Organizacijos X padalinio atveju vienu iš transformacinės lyderystės stiliaus taikymo sunkumų yra laiko stoka. Kaip žinia, transformacinė lyderystė yra kuriama remiantis vadovo gebėjimu perteikti savo viziją, idėją ir sudominti ja savo darbuotojus. To pasiekama per efektyvią komunikaciją darbe, savo pasekėjų poreikių ir tikslų žinojimu ir supratimu. To neįmanoma pasiekti bendraujant tik dalykiškai, nekuriant santykių tarp pasekėjų ir lyderio. 100 proc. tiriamųjų teigia, kad reguliariai (kartą per mėnesį) organizuoja personalo susirinkimus ir tik 12,5 proc. padalinių vadovų teigia, kad per šiuos susirinkimus, vieną iš nedažnų galimybių komunikuoti (?kažko trūksta šiame sakinyje), kai darbo grupės nariai nėra užkrauti darbais ir aptaria Organizacijos X padalinio

veiklą, turi galimybę išsakyti savo nuomonę. Didžioji dalis respondentų (50,0 proc.) teigia, kad neskatina neformalaus bendavimo nei per susirinkimus nei bet kuriuo kitu laiku. 37, 5 proc. respondentų teigia bandantys diegti organizacinę kultūrą ir skatinti komunikaciją tarp darbuotojų ir lyderio įvairiais būdais: darbo švenčių organizavimas, darbo grupės asmeninių laimėjimų pabrėžimas ir t.t.



Paveikslas 5. Transakcinės lyderystės veiksnių vidurkių Organizacijos X padalinyje pasiskirstymas

Kaip matome, transakciniai veiksniai taip pat yra labai paplitę tarp organizacijos X padalinio vadovų. Transakcinės lyderystės veiksniai yra mažiau suasmeninti, nėra tiek dėmesio skiriama pavaldinių poreikiams. Čia sekėjų pastangos išmainomos į konkretų paskatinimą. Esant tokiai lyderystei vadovas stengiasi susitarti su pavaldiniais dėl to, kas turi būti padaryta ir koks bus už tai atpildas (skatinimas pagal nuopelnus). Analizuojant respondentų užpildytus Organizacijos X padalinio efektyvumo įvertinimo klausimynus, transakciniai jų vadovavimo veiksniai ryškiausiai pasireiškia strategijai įvertinti skirtoje klausimų grupėje. Tik 2 vadovai iš 8 (25 proc.) prie artimiausiems metams iškeltų tikslų paminėjo transformacinius lyderystės veiksnus, tokius kaip darbuotojų žinių tobulinimas ir profesinis augimas bei inovacijų diegimas ir siūlymas. Visi vadovai nustatydami tikslus artimiausiems metams, pagrindinį dėmesį skyrė finansinių rodiklių gerinimui, darbuotojų atlyginimų didinimui, premijų skyrimuis. Kitaip tariant, didžioji dalis Organizacijos X padalinio vadovų pasikliauna materialiniais darbuotojų motyvavimo metodais.

Vertinant Organizacijos X padalinio vadovų bendruosius teiginių įvertinimo vidurkius, matyti, kad transformuojančios sąveikos vidurkis yra aukštesnis (vidurkis 3,8075), tačiau jis beveik neatsilieka nuo transakcinių veiksnių sąveikos (vidurkis 3,806). Toliau bus aptartas rastas ryšys tarp

tiriamųjų lyties, amžiaus ir darbo stažo ir šių kriterijų įtakos transformacinei ir transakcinei sąveikoms.

Moterų transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksmų įvertinimai

Siekiant išanalizuoti Organizacijoje X lyčių lyderystės ypatumus buvo atlikta palyginamoji transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksmų sąveikos analizė pagal lyties kriterijų. Žemiau pateikiami aritmetiniai transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksmų grupės teiginių įvertinimo bei bendrieji vidurkiai (žr. lenteles 2, 3).

Transformaciniai veiksniai	
Veiksmų grupė	Vidurkis
Individualizuotos įtakos sąveika vertinant asmenines savybes	3,85
Individualizuotos įtakos sąveika vertinant elgesį	3,95
Įkvėpanti motyvacija	3,45
Intelektinė stimuliacija	4,25
Individualizuotas dėmesys	4,4
Bendras vidurkis 3,98	

Lentelė 7. Moterų transformacinių veiksmų įvertinimo vidurkiai

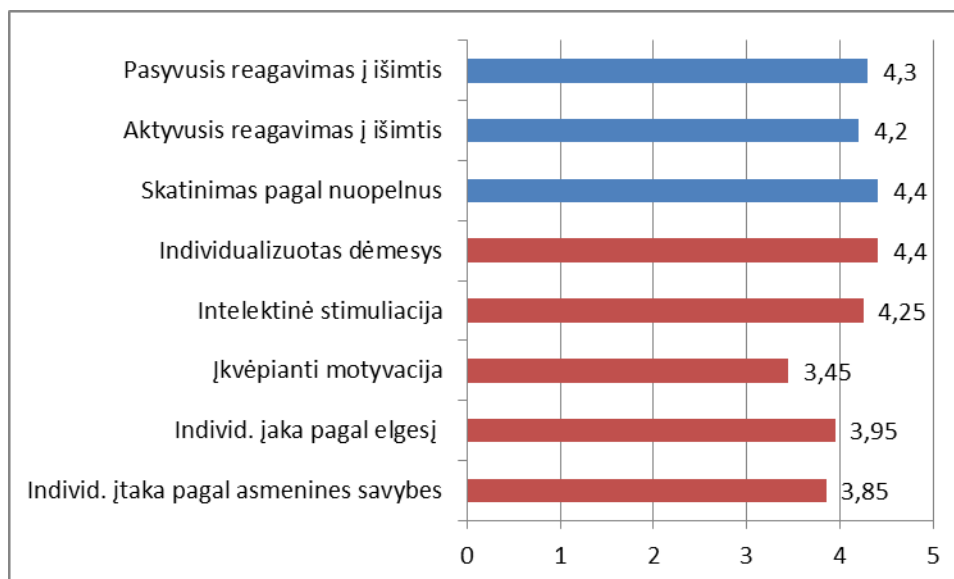
Transakciniai veiksniai	
Veiksmų grupė	Vidurkis
Skatinimas pagal nuopelnus	4,4
Aktyvusis reagavimas į išimtis	4,2
Pasyvusis reagavimas į išimtis	4,3
Bendras vidurkis 4,3	

Lentelė 8. Moterų transakcinių veiksmų įvertinimo vidurkiai

Matome, kad bendras transformacinių ir transakcinių veiksmų teiginių įvertinimas nedaug atsilieka vienas nuo kito. Skirtingai nuo paplitusios nuomonės apie tai, kad moterų asmeniniame ir

profesionaliame gyvenime dažniau vadovaujasi jausmais, intuicija ir kitomis socialinių stereotipų ir normų dailiosios lyties atstovėms priskirtomis charakteristikomis, Organizacijos X padalinio moterys-lyderės dažniau taiko transakcinei lyderystei būdingas metodikas ir elgesį.

Analizuojant žemiau pateiktą paveikslą (žr. paveikslą 6), kad transformacinei ir transakcinei lyderystei elgesio ir metodų taikymo vidurkių skirtumas nėra itin didelis.



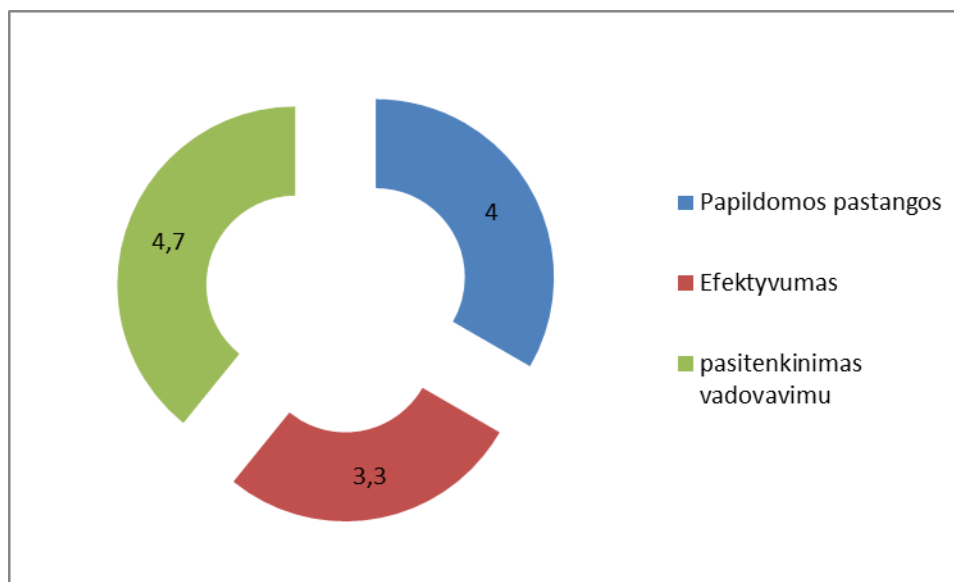
6 paveikslas. Organizacijoje X dirbančių moterų transakcinių ir transformacinių veiksnių sąveika

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mažiausiai tarp Organizacijos X padalinio moterų vadovavimo yra paplitęs įkvėpiančios motyvacijos transformacinės lyderystės veiksnys (3,45 iš maksimalių 5). Galime teigti, kad Organizacijoje X tiriamajame padalinyje tarp dirbančių moterų-vadovių optimistiškas požiūris į organizacijos padalinyje vykstančius procesus, tikslų nustatymas ir įgyvendinimas yra viena iš mažiausiai išvystytų transformacinės lyderystės veiksnių grupių. Analizuojant įkvėpiančios lyderystės veiksnių grupei priklausančius teiginius ir jų įvertinimus galime pastebėti, kad Organizacijos X padalinio moterys-lyderės yra neužtikrintos dėl kiekvienai organizacijai ypatingai svarbių aspektų, tokie kaip tikslų nustatymas ir sėkmingas nustatytų užduočių vykdymas (3,60 iš maksimalaus 5), formuluojamos vizijos aiškumas ir tinkamumas (3,40 iš maksimalaus 5). Be to, gautų duomenų analizė parodė, kad moterys-vadovės linkusios nenustatyti ambicingų tikslų, kadangi jų optimistinio požiūrio į ateitį ir vykdomus darbus įvertinimas yra taip pat palyginus žemas (3,40 iš maksimalaus 5).

Laissez-faire lyderystė Organizacijos X moterų-vadovių tarpe nėra vertinama ypatingai aukštai (2,95 iš maksimalaus 5). Tokie skaičiai patvirtina paplitusią nuomonę apie tai, kad moterys

nėra linkusios visiškai pasitraukti nuo darbo procesų, vengia imtis iniciatyvos, nedemonstruoja susidomėjimo vykstančiu darbu. Nors moterys yra linkusios dažniau nei vyrai deleguoti užduotis darbo grupės nariams, jos dažnai, kartu su savo pavaldiniais įsitraukia į problemos sprendimą, proceso eigą.

Kitų į lyderystės stiliaus nustatymo klausimyną įtrauktų netransformacinių ir netransakcinių veiksnių (papildomos pastangos, efektyvumas, pasitenkinimas vadovavimu) įvertinimų duomenys pateikti žemiau (žr.paveikslą 5).



Paveikslas 7. Kitų netransformacinių ir netransakcinių veiksnių sąveika

7 diagrama rodo, kad egzistuoja reikšmingas skirtumas tarp kitų lyderystę ir vadovavimą lemiančių veiksnių tarp Organizacijoje X dirbančių moterų. Aukščiausiai tiriamosios įvertino pasitenkinimą savo atliekamu darbu, vadovavimą pavaldiniams, efektyvų ir prasmingą grįžtamąjį ryšį, gaunamą darbo metu (4,7 ir maksimalaus 5). Tai patvirtina plačiai paplitusią nuomonę apie tai, kad moterys daug dėmesio skiria prasmingų santykių darbe užmezgimui, malonios, abipusį malonumą teikiančios darbo aplinkos kūrimui, atvirumo ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio užtikrinimui.

Remiantis 7 paveiksle pateiktais skaičiais Organizacijos X moterys-vadovės daug reikšmės suteikia papildomų pastangų dėjimui į darbo procesus siekiant sėkmingai įgyvendinti visus nustatytus tikslus (4,00 iš maksimalių 5). Organizacijoje X dirbančios moterys-lyderės aukštai vertina savo sugebėjimus iš pavaldinių sulaukti daugiau nei iš jų buvo tikimasi, be to, rezultatai rodo, kad moterys, palyginus su vyrais (2,00 iš maksimalaus 5), daug dėmesio skiria klaidų ir

virtotojų skundų analizei (3,80 iš maksimalaus 5), kas nebūtinai įeina į jų tiesiogines pareigas. Vadinasi, priešingai nei anksčiau šiam darbe minėtai nuomonei apie moterų sprendimo priėmimo spontaniškumą, galime daryti prielaidą, kad Organizacijoje X dirbančios moterys sprendimus paremia prieš tai atlikta problemų ir esančios situacijos analize. Kalbant apie Organizacijos X padalinio moterų-vadovių ir jų požiūrį į organizacijos efektyvumą, akivaizdžiai pasitvirtino daugelio vadybos ir organizacinės psichologijos autorių nuomonė, kad moterys yra linkusios pesimistiškiau nei vyrai vertinti savo veiklos ir vadovavimo stiliaus efektyvumą. Organizacijos X padalinio vadovių asmeninio lyderystės stiliaus efektyvumo vertinimų vidurkis yra 3,3 iš maksimalaus 5. Šią grupę atskleidžiantys teiginiai akcentavo vadovų nuomonę apie sėkmingą nustatytų tikslų įgyvendinimo galimybę, jų požiūrį į tikslų realistiškumą, su vadovavimu susijusių lūkesčių patenkinimą, efektyvų savo pavaldinių poreikių perteikimą aukščiausiesiems vadovams, efektyvų organizacijos vadovybės keliamų reikalavimų įgyvendinimą ir bendrą nuomonę apie vadovaujamos darbo grupės efektyvumą.

Apibendrinant tyrimo metu iš Organizacijos X padalinyje dirbančių moterų-vadovių gautus duomenis galime teigti, kad šios organizacijos dailiosios lyties vadovės pirmenybę teikia transakcinei lyderystei, o tai prieštarauja plačiai paplitusiai nuomonei apie moterų polinkį vadovautis labiau lanksčios, transformacinės lyderystės principais. Be abejo, tokiai situacijai Organizacijoje X gali turėti įtakos daugelis išorinių veiksnių, tokių kaip sudėtinga ekonominė padėtis, darbuotojų stoka, menkos karjeros augimo ir mokymosi galimybės.

Be to, tyrimo metu paaiškėjo, kad moterys linkusios žemai vertinti savo vadovavimo ir lyderystės efektyvumą. Tai buvo atskleista bandant išsiaiškinti jų nuomonę apie galimybes sėkmingai ir laiku įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, vadovaujamos darbo grupės efektyvumą, aukščiausiosios vadovybės lūkesčių patenkinimą.

Vyrų transformacinių ir transakcinių lyderystės veiksnių įvertinimas

Siekiant atskleisti Organizacijos X padalinyje dirbančių vyrų ir moterų vadovų lyderystės skirtumus buvo atlikta analogiška vyrų transformacinių ir transakcinių veiksnių palyginamoji analizė. Žemiau pateikti tyrimo metu gauti vyrų lyderystės duomenys (žr. lenteles 4,5).

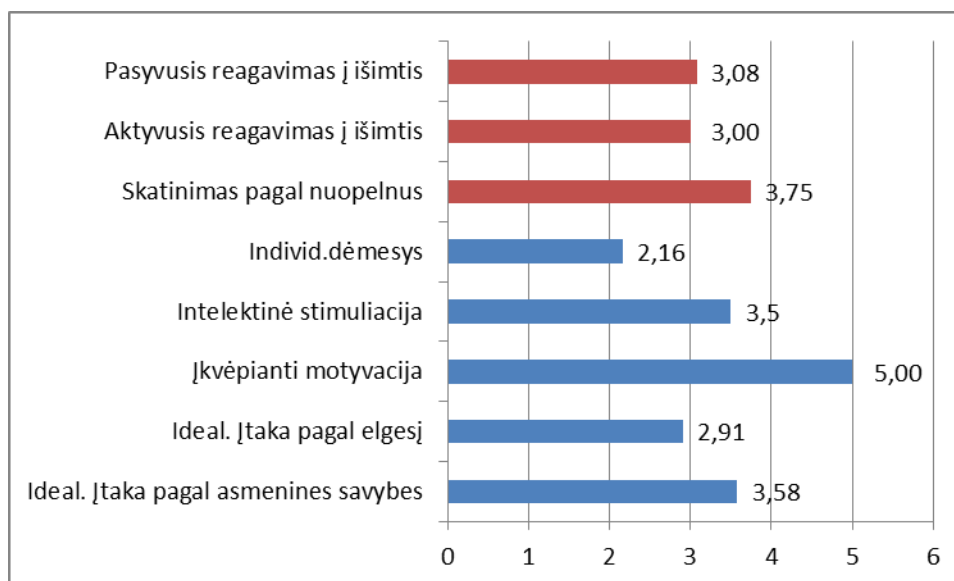
Transformaciniai veiksniai	
Veiksnių grupė	Vidurkis
Individualizuotos įtakos sąveika vertinant asmenines savybes	3,58
Individualizuotos įtakos sąveika vertinant elgesį	2,91
Įkvėpianti motyvacija	5,00
Intelektinė stimuliacija	3,5
Individualizuotas dėmesys	2,16
Bendras vidurkis 3,43	

Lentelė 9. Vyrų transformacinės lyderystės veiksnių įvertinimo vidurkiai

Transakciniai veiksniai	
Veiksnių grupė	Vidurkis
Skatinimas pagal nuopelnus	3,75
Aktyvusis reagavimas į išimtis	3,00
Pasyvusis reagavimas į išimtis	3,08
Bendras vidurkis 3,27	

Lentelė 10. Vyrų transakcinės lyderystės veiksnių įvertinimo vidurkiai

Iš aukščiau pateiktų skaičių matome, kad Organizacijos X padaliniam vadovaujantys vyrai vertesniais laiko transformacinės lyderystės veiksniais (vidurkis 3,43 ir maksimalaus 5), nors transakcinių veiksnių įvertinimų vidurkis nestipriai atsilieka nuo pastarojo (3,27 iš maksimalaus 5).



Paveikslas 8. Organizacijos X padalinyje dirbančių vyrų-vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksnių sąveika

Iš aukščiau pateiktos diagramos (žr.paveikslą 8) matome, kad aukščiausiai vyrai-vadovai įvertina įkvėpiančios motyvacijos svarbą vadovaujant darbo grupei (5,00 iš maksimalaus 5). Tai reiškia, kad Organizacijos X vyrai-vadovai vertina bendrų tikslų nustatymą, savo pavyzdžiu bando skatinti pavaldinius siekti organizacijos tikslų, siekia, kad jų vadovaujami žmonės suasmenintų organizacijos tikslus ir efektyviai jų siektų. Tokį aukštą įkvėpiančios motyvacijos įvertinimą tarp vyrų gali nulemti tai, kad, remiantis daugeliu organizacinės elgsenos ir vadybos ekspertų, vyrai linkę labiau pasitikėti savimi nei moterys, jie neabejoja savo įvaizdžiu ir tuo, kad jų elgsena, nuostatos ir priimami sprendimai yra pavyzdiniai. Tačiau analizuojant bendrus transformacinių ir transakcinių veiksnių vyrų įvertinimo vidurkius matome, kad Organizacijos X padalinyje egzistuojančios tendencijos prieštarauja labiausiai paplitusioms. Skirtingai nei moterys vadovės, Organizacijos X padalinio vyrai vadovai, sprendžiant iš gautų rezultatų, labiau vertina transformacinės lyderystės aspektus. Egzistuoja gan plačiai paplitusi nuomonė, bylojanti apie tai, kad vyrai vadovai vengia emocionalios lyderystės, nesistengia sukurti emocinio ryšio su pavaldiniais, retai konsultuojasi su pavaldiniais ir kitais darbo komandos nariais strateginių sprendimų priėmimo klausimais.

Svarbu pažymėti tai, kad kaip ir moterys-vadovės, vyrai vadovai daug reikšmės suteikia skatinimui pagal nuopelnus (3,75 iš maksimalaus 5). Akivaizdu, kad finansinis atlygis Organizacijoje X yra svarbus rodiklis ir vienas iš pagrindinių darbo komandos narius motyvuojančius veiksnių. Galime daryti prielaidą, kad toks finansinio atlygio sureikšminimas egzistuoja ne vien tik Organizacijos X atveju, bet ir didžiojoje dalyje kitų Lietuvos įmonių. Be to,

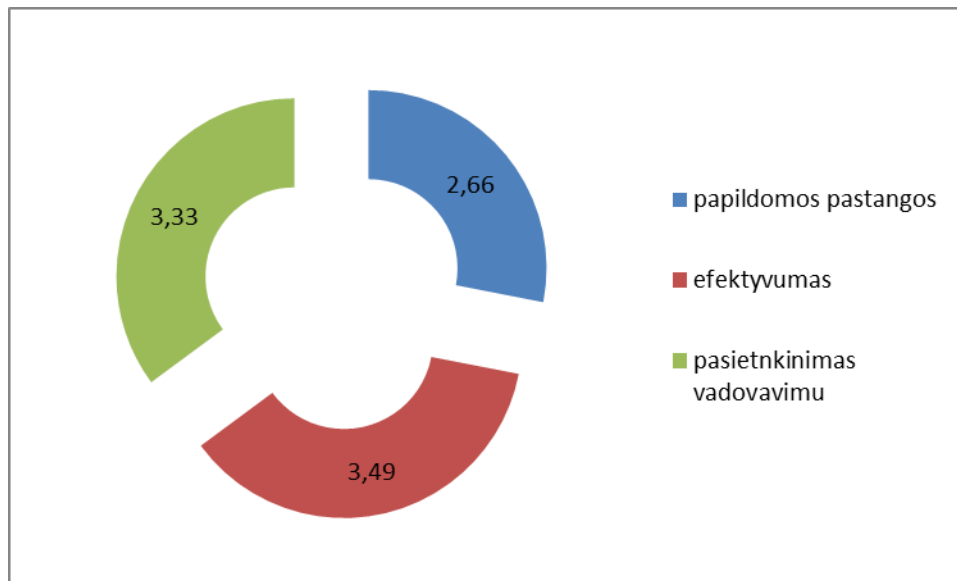
materialinis atlygis gali būti vertinamas aukštai dėl tos priežasties, kad Organizacijoje X stinga galimybių kilti karjeros laiptais, didžiąjai daliai darbuotojų nereikia ugdyti naujų gebėjimų siekiant darbo procesų tobulinimo ir kt.

Iš aukščiau pateiktos diagramos matyti, kad Organizacijos X vyrai-vadovai aukštai vertina idealizuotos įtakos pagal asmenines savybes svarbą (3,58 iš maksimalaus 5). Idealizuota įtaka gali būti vertinama pagal asmenines lyderio savybes bei jo elgesį. Bet kuriuo atveju idealizuota įtaka kyla iš lyderio etinių ir moralinių nuostatų, jo asmeniškai priimtų elgesio bei kitų normų. Siekdamas idealizuotai veikti savo pavaldinius, lyderis veikia kaip tam tikras pavyzdys, kuriuo žavimasi ir siekiama.

Organizacijos X vyrai-vadovai taip pat kaip vieną iš svarbiausių transformacinių veiksnių išskyrė intelektualinę stimuliaciją (3,5 iš maksimalaus 5). Moterys lyderės, tuo tarpu, intelektualinę stimuliaciją laiko svarbiausiu transformacinės lyderystės veiksniu ir vertina ją žymiai aukščiau (4,25 iš maksimalaus 5).

Laissez-faire lyderystė nėra paplitusi ir tarp Organizacijos X vyrų-vadovų (2,5 iš maksimalaus 5). Laissez-faire lyderystė yra efektyvi tik tuo atveju, kai yra vadovaujama stipriai grupei kvalifikuotų specialistų, kurių darbas nereikalauja nuolatinės supervizijos, todėl, atsižvelgiant į abiejų lyčių laissez-faire lyderystės įvertinimą, galime daryti prielaidą, kad Organizacijos X padalinio parduotuvių darbo grupių nariai nėra pakankamai kvalifikuoti, kad vadovai galėtų aukštai įvertinti laissez-faire lyderystės veiksmus. Tai byloja apie teisingą ir vyrų ir moterų vadovų laissez-faire lyderystės suvokimą, nes bet kuriais kitais atvejais šio lyderystės tipo taikymas nėra veiksmingas ar netgi nuostolingas.

Žemiau pateikiama informacija apie papildomų, netransformacinės ir netransakcinės lyderystės veiksnių sąveiką Organizacijos X vyrų-vadovų tarpe (žr. paveikslą 8).



Paveikslas 9. Netransformacinių ir netransakcinių lyderystės veiksnių sąveika vyrų tarpe

Matome, kad skirtingai nuo moterų, Organizacijos X padalinio vyrai-vadovai aukščiausiai vertina savo lyderystės efektyvumą (3,49 iš maksimalaus 5). Tai patvirtina mokslininkų iškeltą prielaidą, kad vyrai-vadovai, palyginus su moterimis-vadovėmis yra labiau pasitikintys savimi ir savo veiksmais, veikia užtikrintai ir rečiau abejoja savo sprendimų teisingumu ir tinkamumu. Visi tyrime dalyvavę vyrai teigia esą sugebantys sėkmingai (5,00 iš maksimalaus 5) bei labiau nei moterys yra patenkinti savo vadovaujamos darbo grupės veikla (3,33 iš maksimalaus 5).

Galime teigti, kad vyrai-vadovai mažiau reikšmingu laiko pasitenkinimo vadovavimu faktorių (3,33 iš maksimalaus 5), ypatingai palyginus su moterimis (4,7 iš maksimalaus 5). Tai patvirtina tarp mokslininkų populiarią prielaidą apie tai, kad vyrai mažiau nei moterys siekia užmegzti emocinį ryšį su pavaldiniais, mažiau atsižvelgia į pavaldinių emocinę būseną.

Žemiausiai vyrai-vadovai įvertino papildomų pastangų veiksnį. Tai gali reikšti tai, kad vyrai nesitiki iš pavaldinių sulaukti daugiau nei iš jų tikimasi.

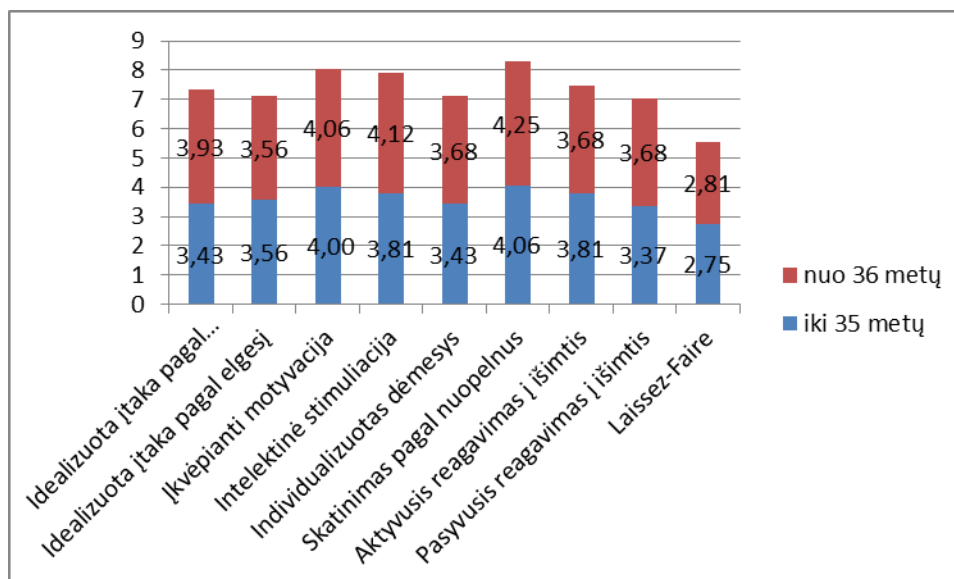
Apibendrinant Organizacijos X padalinyje esančių vyrų-vadovų nuomonę apie transformacinės bei transakcinės lyderystės veiksnius galime teigti, kad vyrų tarpe pirmenybė teikiama transformacinei lyderystei, nors transakciniai veiksniai taip pat laikomi svarbiais (ypatingai skatinimo pagal nuopelnus veiksnys).

Be to lyginant Organizacijoje X padalinyje dirbančių vyrų ir moterų neatitikimą paplitusioms nuostatoms ir prielaidoms apie lyčių lyderystės ir vadovavimo ypatumus, glime teigti, kad vyrai ne daug nukrypo nuo tradicinio požiūrio. Nepaisant to, kad Organizacijos X padalinyje dirbantys vyrai

labiau linkę pirmenybę teikti transformacinei lyderystei, jie aukštai vertina transakcinius veiksnius, tokius kaip skatinimas pagal nuopelnus. Taip pat, stiprus pasitikėjimas savimi priimant sprendimus ir vadovaujant pavaldiniams yra gan plačiai paplitęs tarp vyrų-vadovų, tą patį teigia ir organizacinę elgseną tiriantys mokslininkai.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksnių sąveikos priklausomybė nuo lyderio amžiaus

Tyrime dalyvavusių respondentų amžiaus skirtumas nebuvo labai ryškus: aštuonių tyrime dalyvavusių respondentų amžius yra: 41, 48, 37, 32, 33, 23, 38 ir 35 metai (vidurkis 35,88). Buvo nuspręsta išskirti dvi pagrindines amžiaus grupes: iki 36 metų ir nuo 36 metų. Taip pagal amžiaus grupę respondentai pasiskirstė į dvi grupes po 50 procentų (po 4 respondentus kiekvienoje grupėje).



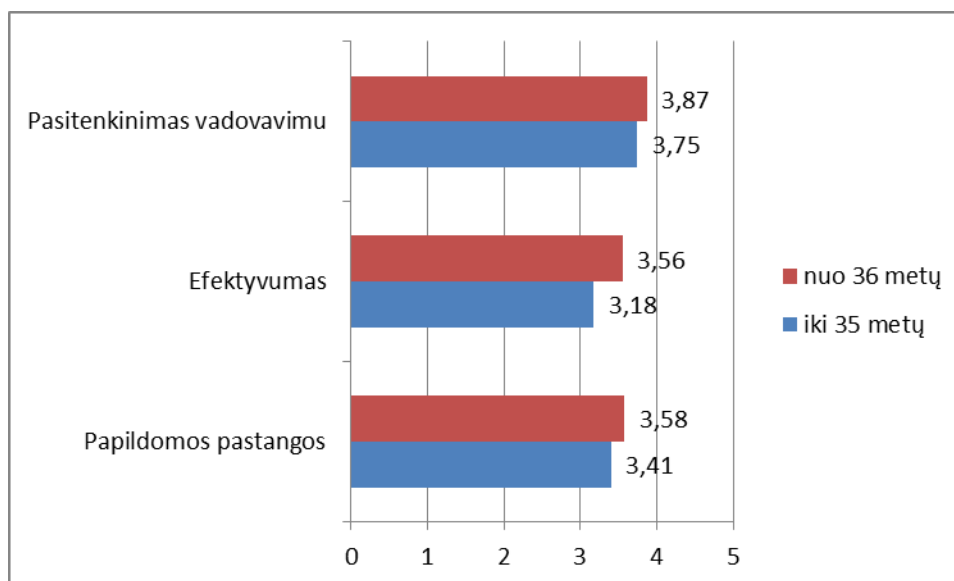
Paveikslas 10. Organizacijos X padalinio vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės sąveikų pasiskirstymas pagal amžių

Iš 10 paveikslo matyti, kad analizuojant vadovo lyderystės stilių pagal amžiaus grupę, transformaciniai veiksniai yra vertinami aukščiau tarp vadovų, priklausančių nuo 36 metų amžiaus grupei. Ši tendencija nepastebima tik transakcinės lyderystės aktyviojo reagavimo į išimtis veiksnio atveju (grupės nuo 36 metų vidurkis – 3,68 iš maksimalaus 5; grupės iki 35 metų vidurkis – 3,81 iš maksimalaus 5), tačiau šiuo atveju skirtumas nėra labai ryškus. Taip pat abiejų amžiaus grupių idealizuoto įtakos vertinimo pagal elgesį vidurkis yra lygus (3,56 iš maksimalaus 5).

Įdomu tai, kad Laissez-Faire lyderystė yra labiau paplitusi tarp jaunesnių respondentų, priklausančių iki 35 metų amžiaus grupei.

Vienas aukščiausiai vertinamų transakcinės lyderystės veiksnių, skatinimas pagal nuopelnus, yra labiausiai paplitęs tarp vyresnių tyrime dalyvavusių respondentų, priklausančių nuo 36 metų amžiaus grupei (vidurkis 4,25 iš maksimalaus 5).

Kitų lyderystės veiksnių sveiką priklausomai nuo respondentų amžiaus patikiama žemiau (žr. paveikslą 11).



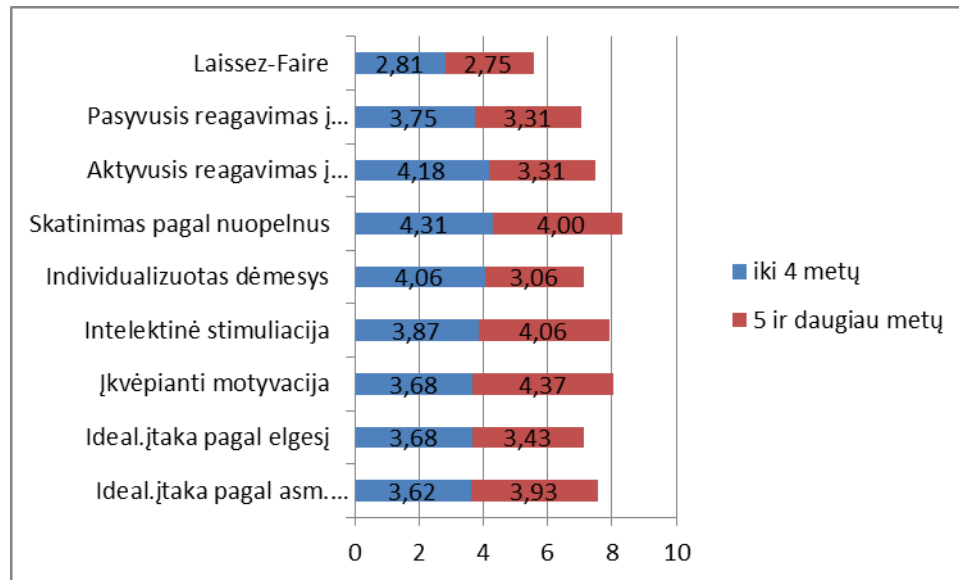
Paveikslas 11. Kitų lyderystės veiksnių sąveikų pasiskirstymas pagal amžių

Iš 11 paveiksle pateiktos informacijos matome, kad vyresnių Organizacijos X padalinio vadovų nuomonė apie jų lyderystės efektyvumą, papildomų pastangų ir bendro efektyvumo skiriasi nuo jaunesnių padalinių vadovų. Nors skirtumas yra nežymus, tendencija yra akivaizdi. Tai gali būti siejama su turima patirtimi ir detalesniu Organizacijos X struktūros supratimu ir aukščiausiosios vadovybės lūkesčių supratimu.

Taip galime daryti prielaidą, kad amžius yra reikšmingas vidurkis vertinant transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksnių sąveiką. Nors lyderystės veiksnių sąveikos vidurkių skirtumai nėra itin žymūs, pastebima akivaizdi tendencija, kad vyresni vadovai yra linkę aukščiau įvertinti savo vadovavimo aspektus.

Transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksnių sąveikos priklausomybė nuo darbo

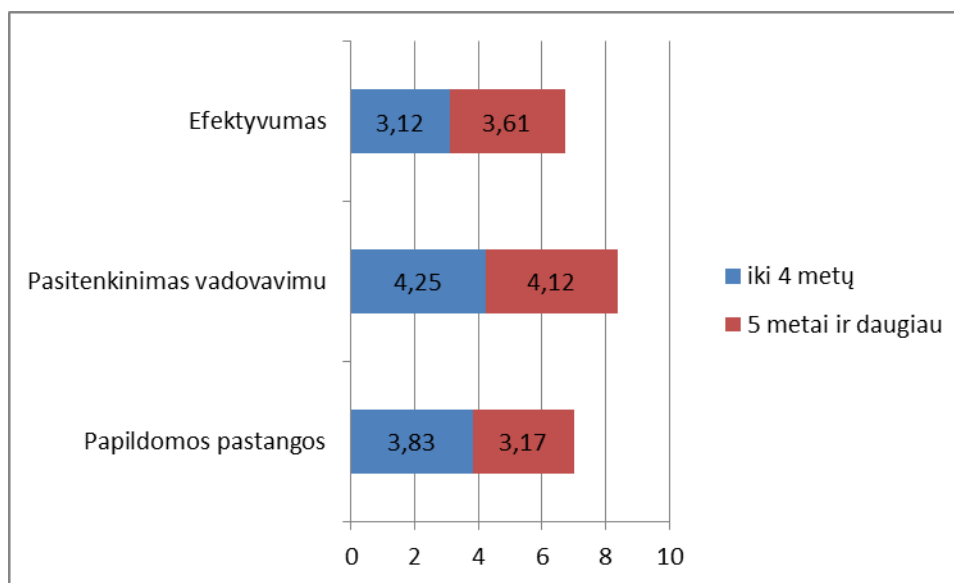
Analizuojant tyrime dalyvavusių respondentų darbo stažą paaiškėjo, kad tiriamųjų darbo stažą taip pat tikslinga suskirstyti į dvi pagrindines grupes: asmenys einantys vadovo pozicijas iki mažiau nei 4 metai ir vadovai, dirbantys 5 metus ir daugiau. Tikslus tiriamųjų darbo stažas yra: 6, 10, 4, 4, 1, 5, 2,5 metai ir vienas asmuo einantis pareigas 3 mėnesius.



12 paveikslas. Transformacinės, transakcinės lyderystės veiksnių sąveika pagal darbo stažą

Iš 12 paveikslo matyti, kad egzistuoja aiškus transformacinės, transakcinės ir laissez-faire lyderystės veiksnių vertinimo ir vadovų darbo stažo santykis. Matome, kad asmenys, einantys vadovų pareigas Organizacijoje X iki 4 metų yra linkę aukščiau vertinti transakcinės lyderystės veiksnius ir suteikti žemesnius vertinimus transformacinės lyderystės veiksniams. Be to, paaiškėjo, kad darbuotojai, turintys mažesnę darbo stažą aukščiau vertina Laissez-Faire lyderystę (2,81 iš maksimalaus 5), nei asmenys Organizacijoje X dirbantys 5 ir daugiau metų (2,75).

Ryšiausias skirtumas pasireiškė vertinant transformacinės lyderystės individualizuoto dėmesio veiksni (darbo stažas iki 4 metų – 4,06 iš maksimalaus 5; darbo stažas 5 ir daugiau metų – 3,06 iš maksimalaus 5).



13 paveikslas. Kitų lyderystės veiksnių sąveikos vidurkių pasiskirstymas pagal vadovų darbo stažą

Iš 13 paveiksle pateiktų skaičių matome, kad darbo stažo įtaka kitiems lyderystės veiksniams ryškiausiai matoma analizuojant papildomai dedamų pastangų svarbą: vadovai, dirbantys Organizacijoje X mažiau nei 4 metus, yra linkę daugiau dėmesio skirti darbų, problemų ir skundų analizei, siekti iš darbo grupės narių gauti daugiau nei iš jų tikimasi (3,83 iš maksimalaus 5). Tačiau vadovai, Organizacijoje išdirbę daugiau nei 5 metus yra linkę aukščiau vertinti savo taikomo lyderystės stiliaus efektyvumą bei gauna daugiau pasitenkinimo iš darbo, savo vadovavimo, labiau siekia kurti abipusiškai malonų vadovavimo modelį.

Apibendrinant galime teigti, kad darbo stažas yra reikšmingas kriterijus vertinant transakcinės ir transformacinės lyderystės bei kitų vadovavimo stiliaus veiksnių sąveiką.

Atlikus Organizacijoje X dirbančių vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksnių sąveikas pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus, galime daryti išvadą, kad visi šie trys kriterijai yra svarbūs siekiant atskleisti lyčių lyderystės skirtumus ir ypatumus. Nemaža dalis plačiai paplitusių nuomonių apie lyčių lyderystę, tokių kaip vyrų teikiama pirmenybė transakciniams lyderystės veiksniams, o moterų – transformaciniams, nepasitvirtino. Nepaisant to, kad abiejų lyčių lyderiai atlieka tas pačias užduotis ir funkcijas organizacijose, jie pabrėžia skirtingus darbo aspektus: moterys lengviau įsitraukia į santykius, dalinasi emocijomis, vertina darbo proceso eigą ir kokybę, tuo tarpu vyrai orientuojasi į užduočių atlikimą, laimėjimus ir kt.

Egzistuoja transformacinių, transakcinių, laissez-faire ir kitų lyderystės veiksnių vertinimo skirtumai tarp skirtingoms amžiaus ir darbo stažo grupėms priklausantiems lyderiams, todėl į šiuos kriterijus

yra rekomenduojama atsižvelgti skiriant asmenį į lyderio pozicijas, be abejo atsižvelgiant į darbo užduoties reikalavimus, terminus, darbo grupės narius ir kitus faktorius.

Respondentų nuomonės apie Organizacijos X padalinio efektyvumą duomenų analizė

Kadangi mokslininkai nėra sukūrę vienos bendrai naudojamos organizacijos efektyvumo matavimo formulės, nuspręsta organizacijos efektyvumą matuoti Organizacijos X atveju trimis labiausiai tinkamais kriterijais: procesų, arba vadovaujamos darbo grupės efektyvumu, į šį kriterijų įtraukiant ir tokius svarbius transformacinei lyderystei faktorius kaip efektyvi komunikacija, strategijos ir organizacijos finansų kriterijais. Žemiau pateikiami duomenų, gautų iš tiriamųjų analizė.

Procesai

Analizuojant Organizacijos X padalinio parduotuvėse vykstančius procesus bei jų efektyvų koordinavimą buvo atsižvelgta į transformacinius ir transakcinius pavaldinių motyvavimo metodus, darbo grupės narių intelektinę stimuliaciją, individualizuotą dėmesį ir laissez-faire lyderystės veiksnius.

Efektyviai komunikacijai tarp lyderio ir sekėjų, bei emociniam ryšiui atskleisti tiriamieji atsakė į uždarus ir atvirus klausimus. Atviri klausimai buvo skirti nuodugnesniam esamo emocinio ryšio lygiui atskleisti.

Visi vadovai (100 proc.) teigia, kad jų vadovaujamos Organizacijos X padalinio parduotuvėse reguliariai (mažiausiai kartą per mėnesį) vyksta personalo susirinkimai. Tačiau tik 12,5 proc. vadovų teigia, kad per šiuos susirinkimus vyksta neformalus bendravimas, 37,5 proc. vadovų pareiškė, kad neformalus bendravimas vyksta nereguliariai arba kartais ir 50 proc. Organizacijoje X dirbančių vadovų teigė, kad per susirinkimus neformalus bendravimas nevyksta.

Siekiant atskleisti reguliariai vykstančių personalo susirinkimų turinį, tiriamieji atsakė į atvirą klausimą „Kas yra aptariama per organizuojamus personalo susirinkimus?“. Respondentų atsakymai pateikti žemiau.

- 1 Atsakymas: Nustatytų tikslų aptarimas (apyvarta, nuostoliai, klientų aptarnavimas); darbuotojų norai, pasiūlymai, problemos ir jų sprendimas.*
- 2 Atsakymas: Parduotuvės darbo rezultatai, darbų numatymas, naujos ir esamos užduotys, aptariamos naujienos ir nurodymai, gauti iš vadovybės.*

- 3 *Atsakymas: Parduotuvės rezultatai per mėnesį, pakartoju pastabas ir klaidas, išdėstau iš mano vadovų gautus nurodymus.*
- 4 *Atsakymas: Aptariama mėnesio parduotuvės darbo ataskata, darbas, tai, kas yra tobulintina. Aš išsakau savo pageidavimus dėl darbo procesų, pastebėtų klaidų. Aptariami visi darbiniai reikalai.*
- 5 *Atsakymas: viskas, kas susiję su darbu - kas gerai, kas blogai, už ką bara, už ką giria. Paskirstau užduotis, pateikiu objektyvią kritiką, papasakoju apie regiono vadovo pastabas, audito rezultatus.*
- 6 *Atsakymas: Per susirinkimus, kaip ir kiekvieną darbo dieną, aš bandau paaiškinti žmonėms ko iš jų noriu, ko tikiuosi. Per susirinkimus tai padaryti lengviau, nes žmonės gali tave išgirsti, pirkėjai ir darbai neblaško dėmesio. Aptariame darbus, procesus, teiraujuos kolegų nuomonės dėl galimų pakeitimų, tobulinimų.*
- 7 *Atsakymas: Darbai, rezultatai, naujienos.*
- 8 *Atsakymas: darbo procedūros, teigiamos ir neigiamos pastabos, akcentuoju į ką reikės atkreipti dėmesį ateinantį mėnesį (pvz. jei numatomas žmonių antplūdis, aktyviau dirbti prie kasų, kad visos kasos dirbtų, nebūtų ilgų eilių), informuoju apie planuojamas (jei būna) inovacijas, regiono vadovo vizitą.*

Iš respondentų atsakymų matome, kad vienas pagrindinių personalo susirinkimų tikslų yra darbo rezultatų aptarimas, pranešimai apie naujienas ir pokyčius, užduočių pasiskirstymas. Tačiau didžioji dalis vadovų (6 iš 8) pabrėžia iš aukščiausios vadovybės gautų nurodymų išdėstymą ir tik 2 vadovai iš 6 paminėjo pasekėjų nuomonę, konsultavimasi darbo reikalais, pavaldinių pageidavimus. Galime daryti prielaidą, kad didžiojoje dalyje Organizacijos X padalinio parduotuvių lyderiai mažai arba visiškai neskatina efektyvios komunikacijos tarp aukščiausios vadovybės, savęs ir vadovaujamos darbo grupės narių, neefektyviai vykdoma darbuotojų intelektualinė stimuliacija.

Vadovai, teigiantys, kad personalo susirinkimų metu neformalus bendravimas vyksta „visada“ arba „kartais“ (50,00 proc.), detaliau apibrėžė neformalaus bendravimo turinį. Iš keturių respondentų, teigiančių, kad neformalus bendravimas yra skatinamas ir priimtinas, 3 yra moterys ir 1 vienas stipriosios lyties atstovas. Tiriamųjų atsakymai pateikti žemiau.

1 Atsakymas: Su visu kolektyvu sveikiname tą mėnesį gimtadienius turėjusius darbuotojus, ruošiame nedidelį bendrą stalą, dalinamės naujienomis iš asmeninio gyvenimo.

2 Atsakymas: *Ne visada tam lieka laiko ir jėgų. Dažniausiai susirinkimai vyksta po inventorizacijos, žmonės būna pavargę. Kartais, jei su darbu susitvarkom greitai, susėdame ir pabendraujame prie puodelio arbatos.*

3 Atsakymas: *Kadangi mano kolektyvą sudaro tik moterys, aš ne visada dalyvauju neformaliame bendravime. Tačiau jos pasveikino mane su gimtadieniu, aš bandau prisidėti prie kitų kolektyvo narių sveikinimo.*

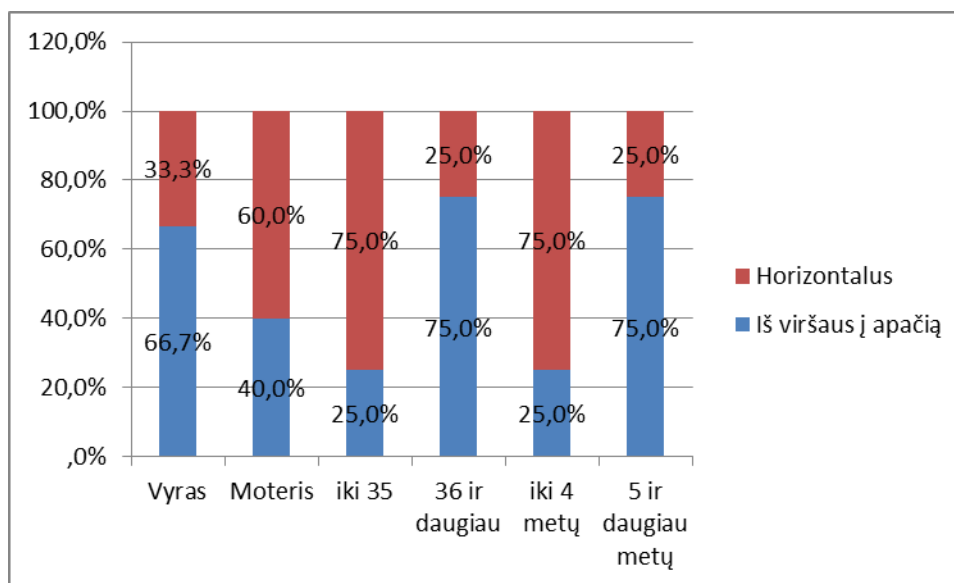
4 Atsakymas: *Aš bandau skatinti gilią kultūrą darbo vietoje. Per savo pirmą susirinkimą aš pati paskatinau neformalų bendravimą: atnešiau kažkiek vaišių, padėjau už palaikymą, stengiausi sukurti draugišką atmosferą.*

5 Atsakymas: *Kartais, jei yra proga (gimtadienis, šventė), pasiliekam po darbų, pabendraujam, paruošiame stalą. Bet tai trunka neilgai, maksimum valandą.*

Tai, kad neformalus bendravimas tarp darbuotojų yra dažniau skatinamas moterų, nei vyrų, patvirtina daugelio mokslininkų ir vadybos srities specialistų nuomonę, kad moterys dažniau siekia sukurti emocinį ryšį su darbuotojais ir aukščiau nei vyrai vertina neformalius santykius, siekia sukurti palankią atmosferą darbe.

Taip pat tiriamųjų buvo paprašyta apibūdinti savo bendravimą su savo sekėjais. Didžioji dalis tiriamųjų-vyrų (66,7 proc.) savo santykius ir bendravimą su pavaldiniais apibūdino „iš viršaus į apačią“ ir 33,3 proc. vyrų apibūdino savo bendravimą su darbo grupės nariais kaip horizontalų. Moterų rodikliai, tuo tarpu, skiriasi nuo vyrų: 40,0 proc. moterų apibūdino santykių ir komunikacijos su darbo grupės nariais modelį kaip „iš viršaus į apačią“ ir 60,0 proc. moterų tvirtina, kad skatina horizontalų bendravimą tarp savęs ir kitų komandos narių.

Analizuojant komunikacijos formą pagal darbo stažo ir amžiaus kriterijų matome, kad šis rodiklis taip pat turi reikšmės vertinant lyderio – pasekėjų komunikacijai (žr.paveikslą 12.)



14 paveikslas. Komunikacijos forma pagal lytį, amžių ir darbo stažą.

Matome, kad vadovai, priklausantys jaunesniųjų lyderių amžiaus grupei (iki 35 metų) yra labiau linkę kurti horizontalius santykius su savo sekėjais (75,0 proc.), palyginus su vyresniais vadovais (nuo 36 metų ir daugiau) (25,0 proc.). Tokia pati procentinė išraiška egzistuoja ir vertinant vadovo ir pavaldinių komunikaciją pagal darbo stažo kriterijų.

50,0 proc. apklaustųjų teigia, kad bando skatinti neformalų bendravimą ir efektyvią komunikaciją tarp darbo grupės narių. Siekiant platesnio ir detalesnio šio lyderių iniciatyvos aprašymo, vadovai atsakė į atvirą klausimą „Kaip Jūs skatinate neformalų bendravimą ir efektyvią komunikaciją darbe?“

1 Atsakymas: Neformalus bendravimas susirinkimų metu yra mano iniciatyva, kurios ėmiausi nuo pat savo darbo pradžios. Kartais, kai atsiranda norinčių, susirenkame kurioje nors kavinėje. Be to, visada palaikome savo kolektyvo narius, kai jų gyvenime atsiranda sunkumų (netektis, sveikatos problemos).

2 Atsakymas: Pasakyčiau, kad labiau bandau valdyti konfliktus darbe. Jei žmonės nesutaria, bandau neskirti juos dirbt tame pačiame skyriuje, koreguoju pamaina.

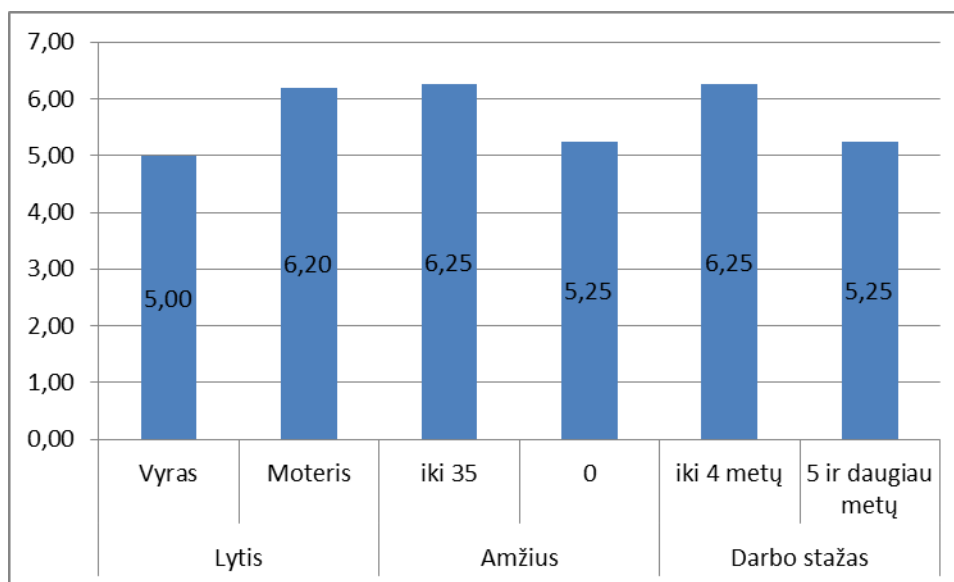
3 Atsakymas: Įvairiai. Neretai kitus kolegas skiriu apmokyti ir instrukuoti naujus darbuotojus. Skatinti bendravimą yra ne taip lengva, nes darbo yra daug, o mūsų pagrindinis tikslas yra efektyviai dirbti. Tačiau suprantu, kad bendravimas ir darbo aplinka yra labai svarbūs

4 Atsakymas: *Jei atsiranda konfliktas, trukdantis dirbti man ir kitiems, skatinu išsiaiškinti.*

Akivaizdu, kad vadovų efektyvios komunikacijos supratimas nėra tiesiogiai susijęs su kai kuriais transformacinės lyderystės veiksniais, tokiais kaip intelektualinė stimuliacija arba individualizuotas dėmesys. Organizacijos X padalinyje dirbantys lyderiai komunikaciją ir bendravimo skatinimą supranta labiau kaip konfliktų vengimą arba tam tikrų asmeninio žmogaus gyvenimo sferų pažinimą. Tik vienas vadovas savo atsakymuose užsiminė apie užduočių delegavimą, atsakomybės priskyrimą, kas atitinka transformacinės lyderystės veiksnius.

Tačiau 50 proc. tiriamųjų teigia, kad konsultuojasi su savo darbo grupės nariais procesų tobulinimo ir organizacijos strategijos įgyvendinimo klausimais, 25 proc. apklaustųjų tvirtina, kad kartais kreipiasi į savo sekėjus norėdami išgirsti jų nuomonę ir toks pat procentas respondentų visiškai nesikonsultuoja šiais klausimais su savo pavaldiniais. Toks procentų pasiskirstymas gali priklausyti nuo to, kad kai kurie vadovai konsultavimosi skirtingais darbo reikalais neįvardija kaip efektyvios komunikacijos skatinimo, ją suprasdami kaip vien tik neformalų bendravimą.

Apibendrinant procesų efektyvumo įvertinimą, tiriamieji atsakė į klausimą kiek jie yra patenkinti savo pavaldinių atliekamu darbu. Bendras visų vadovų įvertinimo vidurkis lygus 5,75 (iš maksimalaus 10).



Paveikslas 15. Tiriamųjų pasitenkinimas pavaldinių atliekamu darbu vertinant pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus (iš maksimalaus 10).

Iš pateikto paveikslo (žr. paveikslą 14) matome, kad moterys geriau vertina savo vadovaujamos darbo grupės darbą (6,20 iš maksimalaus 10), tuo tarpu, kai vyrų vertinimų vidurkis yra ryškiai žemesnis (5,00 iš maksimalaus 10). Taip pat rezultatai rodo, kad jaunesni vadovai yra labiau patenkinti savo vadovaujamos darbo grupės rezultatais (6,25 iš maksimalaus 10) nei vyresnių vadovų amžiaus grupei priklausantys asmenys (5,25 iš maksimalaus 5). Tai reiškia, kad nors anksčiau paaiškėjo, kad jaunesni vadovai linkę prasčiau vertinti savo lyderiavimą (žr. paveikslą 9), jie dažniau teigiamai įvertina savo pavaldinių pastangas. Tokia pati tendencija pastebima ir tarp vadovų, kurių darbo stažas yra mažesnis nei 4 metai.

Apibendrinant tiriamųjų nuomonę apie jų vadovujamų grupių veiksmo efektyvumą ir bendrą procesų efektyvumą galime teigti, kad lytis, taip pat kaip ir amžius bei darbo stažas yra reikšmingi faktoriai, turintys įtakos nuomonei apie darbo procesų eigą, efektyvumą, pasekėjų darbo koordinavimui bei pasitenkinimui jų atliekamu darbu.

Strategija

Siekiant atskleisti Organizacijos X lyderių požiūrį į organizacijos padalinio strategiją bei jos vykdymą, pagrindinis dėmesys buvo skirtas informacijos apie bendrą Organizacijos X padalinio strategijos informacijos prieinamumą, asmeninį tiriamųjų indėlį į strategijos kūrimą, tobulinimą ir įgyvendinimą, jų lūkesčių pateisinimą, artimiausiems metams išskeltus tikslus ir kt.

100 proc. respondentų tvirtina, kad visa informacija su Organizacijos strategija ir jos įgyvendinimu susijusius procesus yra prieinama už juos atsakingiems parduotuvės darbuotojams. Tačiau 100 proc. respondentų teigia, kad nė karto per savo darbo istoriją nėra pateikę naujų procesų diegimo ar jų tobulinimo priemonių. Analizuojant tokius rezultatus, galime išvelgti galimą efektyvios komunikacijos ir intelektinės stimuliacijos skatinimo problemą tarp Organizacijos X padalinio vadovų ir aukščiausiosios vadovybės.

Siekiant išsiaiškinti Organizacijos X padalinio vadovų išskeltus tikslus ir tiriamieji buvo paprašyti detaliai aprašyti artimiausiems metams išskeltus tikslus. Atsakymai pateikiami žemiau.

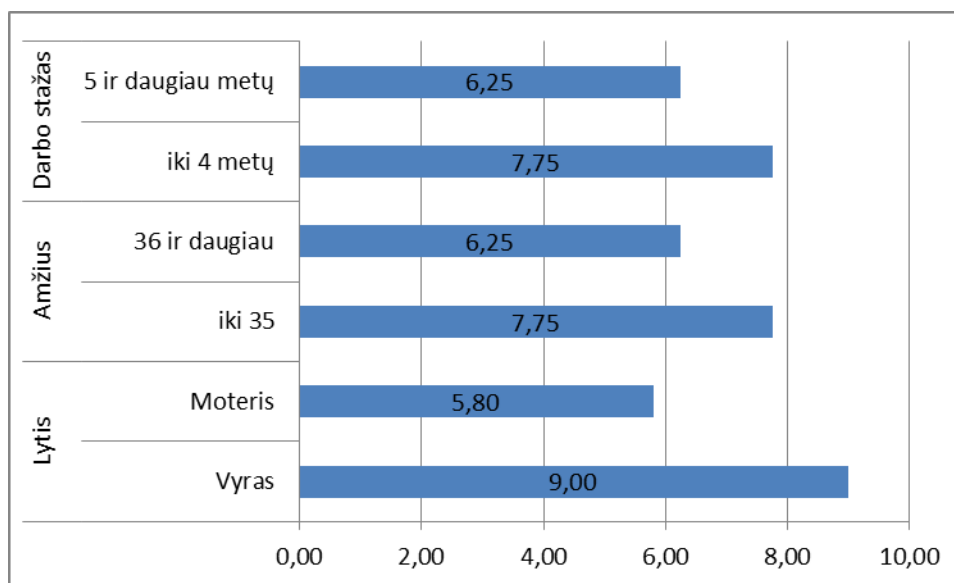
- 1 Atsakymas: Pagrindiniai tikslai yra pasiekti, nustatytos apyvartos, sumažinti parduotuvės nuostolius, klientų aptarnavimas ne mažiau 98%, kokybės auditas ne mažiau 90%.*
- 2 Atsakymas: Didinti apyvartą, sumažinti darbuotojų kaitą, bandyti didinti darbuotojų atlyginimus, išduoti kuo daugiau premijų, bendrai gerinti parduotuvės rezultatus.*
- 3 Atsakymas: didinti parduotuvės apyvartą, mažinti darbuotojų kaitą, gerinti bendrą parduotuvės įvaizdį, gauti naujos technikos parduotuvėje, priimti į darbą daugiau žmonių.*

- 4 *Atsakymas: Apyvartos, pelno didinimas, kolektyvo didinimas, vagysčių mažinimas, greitesnis ir kokybiškesni klientų aptarnavimas, darbuotojų žinių tobulinimas, išlaidų mažinimas.*
- 5 *Atsakymas: Gerinti vidaus ir kokybės audito rezultatus, didinti apyvartą ir pirkimus, sulaukti teigiamų regiono vadovų vertinimų, sėkmingai diegti inovacijas, kurios dar nebuvo pritaikytos mūsų parduotuvėje, gerinti klientų aptarnavimo kokybę.*
- 6 *Atsakymas: Pagrindiniai tikslai yra nustatomi ne vien tik parduotuvės vadovų, bet didžiąja dalimi regionų ir tinklo vadovų. Iš jų gauname nurodymus atsižvelgiant į metų darbą. Dažniausiai tai būna apyvartos didinimas, klientų aptarnavimo kokybės gerinimas, kokybės audito rodiklių stabilizavimas. Mano asmeniniai tikslai yra bandyti priimti daugiau žmonių, kažkiek kelti algas, siekti iškovoti premijas kolegoms.*
- 7 *Atsakymas: gerinti parduotuvės rezultatus, mažinti išlaidas, gerinti aptarnavimą, tapti viena iš pirmaujančių padalinio parduotuvių.*
- 8 *Atsakymas: didinti apyvartą, pirkimus, aptarnavimo kokybę, sumažinti skundų kiekį, gerinti parduotuvės rodiklius*

Analizuojant respondentų atsakymus, galime pastebėti tendenciją, kad didžioji dalis jų pateikė jiems nustatytus aukščiausiosios vadovybės tikslus, tokius kaip pelno didinimas, klientų aptarnavimo kokybės ir audito gerinimas. Tik vienas iš respondentų į savo nustatytų tikslų sąrašą įtraukė savo darbo grupės narių tobulinimą. Taip pat vienas respondentas iš aštuonių siekė savo vadovaujamoje parduotuvėje įdiegti kažkiek inovacijų, o tai nepriklauso nuo aukščiausiosios vadovybės. Dar vienas tyrime dalyvavęs asmuo kaip vieną iš tikslų nurodė tapti viena iš pirmaujančių parduotuvių, tai parodo aukštus vadovo keliamus reikalavimus savo lyderiavimo įgūdžiams.

Du respondentai nurodė savo pavaldinių algos didinimą kaip vieną iš pagrindinių nustatytų tikslų artimiausiems metams. Šis transakcinei lyderystei būdingas žmonių motyvavimo metodas yra dvigubai dažniau pasireiškiantis tarp tiriamųjų, nei transformacinei lyderystei būdinga intelektualinė stimuliacija.

Gavus informaciją apie Organizacijos X padalinio vadovų nustatytus tikslus buvo bandoma išsiaiškinti vadovų požiūrį į galimybes sėkmingai juos įgyvendinti pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus (žr. 16 paveikslą).



16 paveikslas. Respondentų nuomonė apie galimybę sėkmingai įgyvendinti nustatytus tikslus pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus

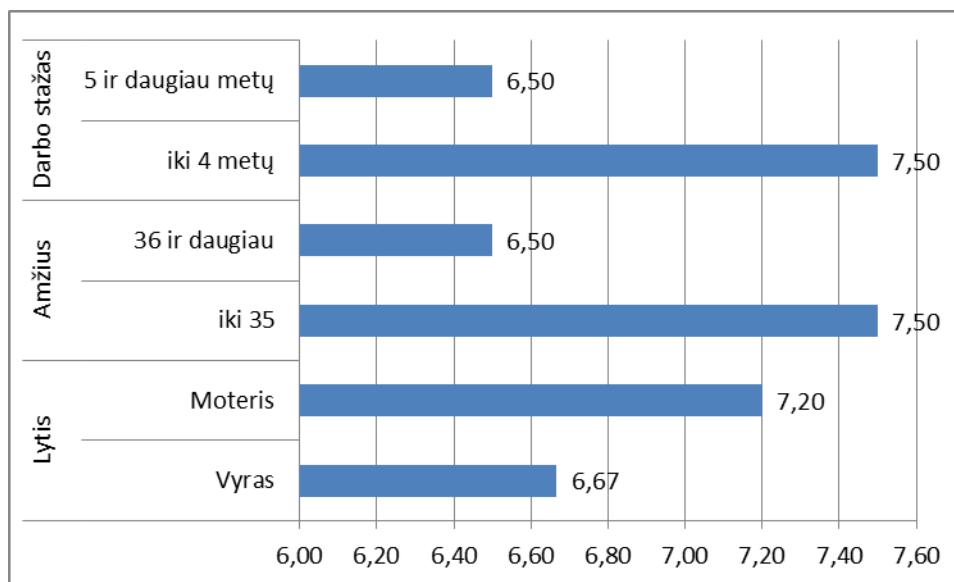
Iš pateiktos diagramos matome, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp visų trijų kriterijų ir tiriamųjų nuomonė apie sėkmingą tikslų įgyvendinimo galimybę. Rezultatai rodo, kad vyrai labiau pasitiki savimi ir savo sugebėjimu sėkmingai įgyvendinti nustatytus tikslus (9,00 iš maksimalaus 10), tuo tarpu kai moterys savo lyderiavimo sugebėjimus vertina tik 5,80 balo iš maksimalaus 10. Tai dar kartą patvirtina mokslininkų nuomonę apie tai, kad vyrai yra žymiai labiau pasitikintys savo vadovavimo efektyvumu bei asmeniniais sugebėjimais, sėkme.

Taip pat pasireiškė skirtumas ir tarp skirtingos amžiaus grupės žmonių: jaunesni vadovai yra linkę optimistiškiau žiūrėti į sėkmingą tikslų įgyvendinimo galimybę (7,75 iš maksimalaus 10) palyginus su vyresniais lyderiais (6,25 iš maksimalaus 10).

Vadovai, turintys mažiau darbo patirties Organizacijoje X optimistiškiau žiūri į tikslų įgyvendinimo galimybes (7,75 iš maksimalaus 10). Galime daryti prielaidą, kad mažiau laiko Organizacijoje X išdirbę asmenys dar nesucidūrė su visais galimais sunkumais ir išoriniais veiksniais, galinčiais neigiamai paveikti tikslų įgyvendinimo procesus.

Užduočių delegavimas savo pavaldiniams, pasak daugelio autorių, yra vienas svarbiausių sėkmingą ir efektyvią lyderystę užtikrinančių faktorių, be to, užduočių nustatymas ir delegavimas juos galintiems tinkamai atlikti žmonėms byloja apie lyderio supratimą dėl savo pavaldinių stipriųjų ir silpnųjų pusių bei organizacinės struktūros ir reikalavimų įvertinimo. Siekiant atskleisti šį Organizacijos X padalinio vadovų gebėjimą jie atsakė į klausimą kiek jie yra patenkinti savo

pasirinkimu deleguojant užduotis tam tikriems žmonėms, kiek šie asmenys patenkino jų lūkesčius (žr. paveikslą 17).

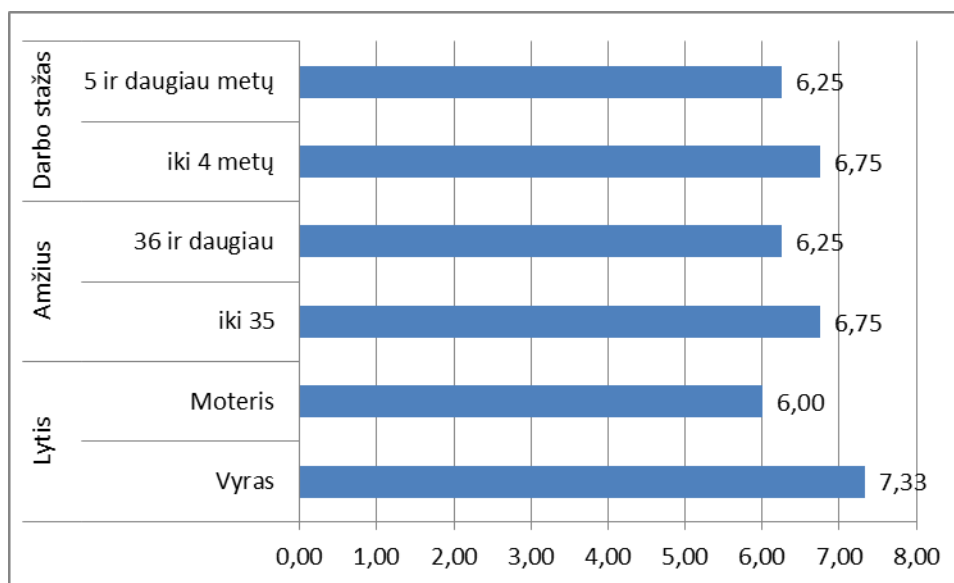


Paveikslas 17. Vadovų paskirtų atsakingų darbuotojų lūkesčių patenkinimo vidurkiai

Iš pateiktos diagramos matome, kad moterys geriau vertina savo pasirinkimus deleguojant užduotis darbo grupės nariams (7,20 iš maksimalaus 10), tuo tarpu kai vyrai savo pasirinkimus vertina žemiau (6,67 iš maksimalaus 10). Tokie skaičiai gali būti paaiškinti autorių iškelta teorija, bylojančia apie tai, kad vyrai rečiau nei moterys deleguoja svarbias užduotis savo pavaldiniams, nes vyrai linkę labiau kontroliuoti procesą ir didžiąją dalį darbų atlikti patys. Galime daryti prielaidą, kad šiuo atveju vyrai-vadovai žemai vertina pavaldinių įgūdžius ir gebėjimus, o ne savo pasirinkimus.

Taip pat egzistuoja tendencija, kad jaunesni žmonės geriau vertina savo pavaldinių atliekamą darbą (7,50 iš maksimalaus 10) nei vyresnių žmonių amžiaus grupei priklausantys asmenys (6,50 iš maksimalaus 10). Tokie pat rezultatai buvo gauti analizuojant skirtingą darbo stažą turinčių žmonių pasitenkinimo pavaldiniais lygį.

Apibendrinant vadovų nuomonę apie jo paties ir pavaldinių atliekamą darbą siekiant įgyvendinti nustatytus tikslus ir organizacijos misiją jie įvertino savo bendrą pasitenkinimą visais tam būtiniais procesais (žr. paveikslą 18).



18 paveikslas. Vadovų pasitenkinimas šių metų nustatytų tikslų ir organizacijos strategijos įgyvendinimu (iš maksimalaus 10)

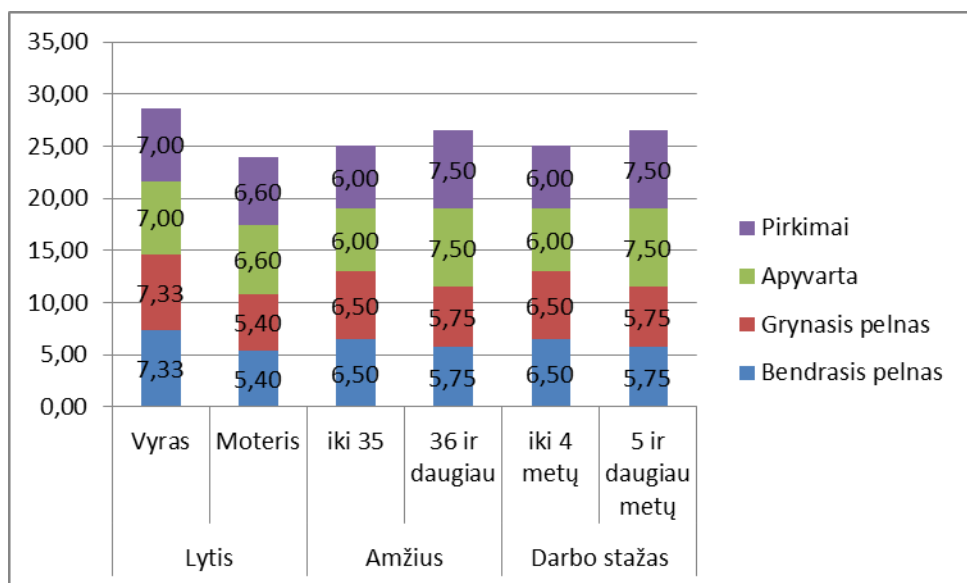
Matome, kad vertindami bendrą Organizacijos X padalinio tikslų ir strategijos įgyvendinimą, nėra labai stipraus skirtumo jį vertinant pagal išskirtus kriterijus. Didžiausias skirtumas pasireiškia tarp vyrų ir moterų – vadovių. Matome, kad vyrai geriau vertina savo vadovaujamos parduotuvės darbą įgyvendinant iškeltus tikslus ir vykdant organizacijos strategiją (7,33 iš maksimalaus 10), tuo tarpu kai moterų-vadovių vertinimo vidurkis yra akivaizdžiai žemesnis (6,00 iš maksimalaus 10).

Tarp skirtingoms amžiaus ir darbo stažo grupėms priklausančių vadovų vertinimo vidurkių skirtumas yra nežymus (6,25 iš maksimalaus 10 ir 6,75 iš maksimalaus 10).

Apibendrinant galime teigti, kad didžiausias skirtumas dėl nuomonių apie Organizacijos tikslų ir strategijos įgyvendinimo pasireiškia tarp skirtingų lyčių vadovų ir mažiau tarp skirtingoms amžiaus ir darbo stažo grupėms priklausančių asmenų. Vyrai yra linkę aukščiau ir optimistiškiau nei moterys vertinti Organizacijos X tikslų įgyvendinimo galimybes, be to, vyrai rečiau nei moterys yra patenkinti deleguojamų užduočių vykdymo rezultatais.

Finansai

Siekiant atskleisti nuomonę apie Organizacijos X padalinio vadovų nuomonę apie jų vadovaujamos parduotuvės finansinius rodiklius, jie įvertino keturis pagrindinius finansinius rodiklius (bendrasis pelnas, grynasis pelnas, apyvarta ir pirkimai) bei jų kaitą per paskutinius 6 mėnesius (žr. paveikslą 19), 1 reiškia „labai sumažėjo“, 10 – „labai padidėjo“.



19 paveikslas. Finansinių rodiklių vertinimo vidurkiai pagal lyties, amžiaus ir darbo stažo kriterijus

Šiuo atveju finansiniai rodikliai yra vieni iš tiksliausiai atspindinčių Organizacijos X padalinio vadovų lyderystės efektyvumą, nors ir vertinti subjektyviai. Organizacijos X atveju aukščiausio lygio vadovai padalinio vadovų efektyvumą vertina pagal jų parduotuvės demonstruojamus finansinius rodiklius.

Matome, kad vyrų-vadovų visi finansiniai rodikliai yra aukštesni už moterų-vadovių demonstruojamus rodiklius. Tai reiškia, kad vyrai-vadovai sugebėjo teigiamai pakeisti savo vadovaujamo padalinio finansinius rodiklius, tuo tarpu kai moterų vadovaujamų parduotuvių finansiniai rodikliai išliko stabilūs.

Vertinant finansinius rodiklius pagal vadovų amžiaus grupes, matome, kad rodiklių vertinimai pasiskirstė nevienodai: vyresni vadovai demonstruoja didesnę parduotuvės apyvartą ir pirkimus (7,50 iš maksimalaus 10).

Asmenys, turintys didesnę darbo stažą Organizacijoje X visus savo parduotuvės finansinius rodiklius įvertina aukščiau, nei mažiau laiko organizacijoje dirbantys vadovai.

Apibendrinant galime teigti, kad sprendžiant iš finansinių Organizacijos X padalinio rodiklių kaitos, vyrams vadovams geriau sekasi didinti savo vadovaujamos parduotuvės finansinius rodiklius, kas taip pat sąlygoja pelningumo rodiklių augimą bei kapitalo didinimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai atskleidė Organizacijos X padalinio vadovų subjektyviais vertinimais paremtą nuomonę apie įmonės efektyvumą ir jį lemiančius veiksnius bei akcentavo tiriamųjų pasitelkiamų transakcinės, transformacinės ir laissez-faire lyderystės veiksnių sąveiką.

Analizuojant aktyviausiai pasitelkiamus transformacinės, transakcinės ir laissez-faire veiksnius, paaiškėjo:

- transformacinės ir transakcinės lyderystės veiksniai yra labiausiai paplitę tarp abiejų lyčių tiriamųjų.
- Laissez-faire lyderystė yra mažiausiai praktikuojama Organizacijos X padalinio vadovų.
- Įkvepianti motyvacija yra aukščiausiai vertinamas transformacinės lyderystės veiksnys tarp pagal visus kriterijus lyginamų tiriamųjų.
- Iš transakcinės lyderystės veiksnių didžiausio dėmesio sulaukia skatinimo pagal nuopelnus veiksnys.

Analizuojant vyrams ir moterims lyderiams būdingas charakteristikas ir lyderystės ypatumus paaiškėjo:

- Organizacijos X padalinio moterys-vadovės yra linkusios vadovautis transakcinę lyderystę sąlygojančiais veiksniais, kas neatitinka plačiai paplitusių lūkesčių, susijusių su moterų lyderyste.
- tyrime dalyvavę vyrai-lyderiai aukščiau vertina transformacinės lyderystės veiksnius.
- vyriškos lyties tiriamųjų aukščiausiai transformacinės lyderystės vertinamas veiksnys yra įkvėpianti motyvacija. Moterys-vedovės šį veiksniį vertina žemiausiai iš visų transformacinių veiksnių.
- Moterys-vadovės iš transformacinės, transakcinės ir laissez-faire lyderystės veiksnių aukščiausiai vertina intelektinę stimuliaciją.
- Tiriamieji vyrai-vadovai žemiausiai vertina individualizuoto dėmesio lyderystės veiksnį.
- Organizacijos X padalinio vadovės aktyviau nei vyrai skatina komunikaciją tarp darbuotojų, daugiau laiko skiria darbuotojų instruktažui, dažniau deleguoja užduotis.

- Vyrai-vadovai , palyginus su moterimis, deda mažiau papildomų pastangų į darbo procesus, todėl jų lūkesčiai savo pasekėjams yra žemesni nei moterų, kurios iš savo pasekėjų siekia gauti daugiau, nei iš jų tikimasi.

- Moteriškos lyties vadovės demonstruoja žemesnį pasitikėjimą savimi, prasčiau įvertina savo lyderiavimo gebėjimus palyginus su kitos lyties tiriamaisiais.

Analizuojat tyrimo metu gautus duomenis apie Organizacijoje X padalinyje vykstančius procesus, strategijos ir tikslų įgyvendinimą bei finansinius rodiklius paaiškėjo:

- Vyrai-vadovai demonstruoja įspūdingesnius finansinius rodiklius, palyginus su moterimis-vadovėmis. Finansinių rodiklių gerinimas visų vadovų įvardijamas kaip pagrindinė strateginė siekiamybė.

- Vyrai yra linkę blogiau vertinti savo vadovaujamos darbo grupės atliekamą darbą, bei jų lūkesčiai dėl darbuotojų ir jų gebėjimų dažniau nepasitvirtina.

- Amžius ir darbo stažas yra reikšmingas rodiklis analizuojant lyderystės įgūdžių bei organizacijos veiklos efektyvumo subjektyvius vertinimus.

- Vyresniųjų amžiaus grupei žmonių priklausantys vadovai yra linkę aukščiau, nei jaunesni

Organizacijos X padalinio lyderiai vertinti transformacinius veiksnius ir savo lyderiavimo įgūdžius.

- Organizacijoje išdirbę daugiau nei 5 metus vadovai yra linkę aukščiau vertinti savo taikomo lyderystės stiliaus efektyvumą bei gauna daugiau pasitenkinimo iš darbo, savo vadovavimo, labiau siekia kurti abipusiai malonų vadovavimo modelį.

Apibendrinant padarytas išvadas, galime teigti, kad efektyviausiai veikiantys Organizacijos X padalinio lyderiai yra transformacinės lyderystės veiksniais besivadovaujantys, vyresni nei 26 metų vyrai, dirbantys Organizacijoje daugiau nei 5 metus.

Rekomendacijos ir pasiūlymai: šią temą įmanoma toliau tirti visose Organizacijos X padaliniuose, bei už Organizacijos X ribų. Pateiktais tyrimo rezultatais ir išvadomis galima vadovautis priimant į lyderio pareigas naujus darbuotojus, organizuojant kvalifikacijos kėlimo kursus.

Siekiant trumpalaikių ir ilgalaikių rezultatų, organizacijos X ir kitų įmonių vadovai gali atsižvelgti į Organizacijoje X egzistuojančią darbo aplinką, tempą ir sąlygas ir atsižvelgiant į tai ieškoti tokioms sąlygoms galinčius dirbti ir vadovauti lyderius.

Šią temą, bei šio tyrimo rezultatus galima toliau nagrinėti siekiant gerinti komunikacijos lygį ir kokybę darbo vietoje, atsižvelgti į lyderio silpnąsias bei tobulintinas puses. Komunikacijos skatinimas tarp vadovo ir darbo grupės narių taip pat teigiamai paveiktų organizacijos efektyvumą, bei darbo produktyvumą.

Junusova T. Lyčių lyderystė Organizacijoje X: Panašumai, skirtumai ir įtaka organizacijos efektyvumui / lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 75 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe pateikta ir išanalizuota informacija apie skirtingų lyčių vadovams būdingus lyderiavimo įgūdžius, taikomas metodikas bei šių veiksnių įtaka organizacijos, kurioje dirba skirtingų lyčių lyderiai, efektyvumui. Pirmoje darbo dalyje pateikiama aptariama lyderystės ir kitos šiai temai aktualios sąvokos, apžvelgiama keletas pagrindinių lyderystės teorijų, kuriomis buvo remtasi formuojant tyrimo įrankį bei analizuojant gautus rezultatus. Antroje dalyje aptariama lyties įtaka lyderystės stiliaus formavimuisi, priežastys ir pasekmės. Apžvelgiami šiuolaikinėje visuomenėje vyraujantys stereotipai apie vyrus ir moteris, asmeniniai profesiniai lūkesčiai, yra aptariama stiklinių lubų samprata. Trečia darbo dalis skirta autorės atlikto tyrimo metu gautiems rezultatams išanalizuoti. Šioje darbo dalyje respondentų subjektyvi nuomonė apie jų lyderiavimo gebėjimus, darbo grupės efektyvumą, organizacijos procesų, strategijos ir finansinius rodiklius yra išreikšta procentais ir respondentų atsakymo vidurkiais.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, lytis, organizacija, efektyvumas, lyderystės stilius

Junusova T. Gender leadership in Organization X: similarities, differences and impact on organizational performance / Master's Work in Leadership and Change Management. Supervisor assoc. prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris university, 2013. – 75 p.

ANOTATION

Master's thesis consists of information about gender differences in leadership and the scrutinized analysis of the collected data on the topic. Author discusses the differences that occur while men and women are leading groups of people, the differences between applied methods, leaders' personal characteristics and impact of the gender leadership phenomenon on organizational performance. The first part of the thesis discusses the phenomenon of leadership in general, provides the explanation of terminology, discusses some of the main leadership theories, which were the base for creating the questionnaire and analyzing the gathered data. Moreover, popular gender stereotypes and socially accepted male and female roles were discussed as well as their influence on men and women's perception of their professional life. The glass ceiling phenomenon is also carefully discussed. The third part of the thesis consists of the analysis of the data gathered while conducting research. In this part author provides information on respondents' leadership skills and organizational performance self-evaluation. All the data is presented in numbers and percentage.

Key words: leadership, gender, organization, performance, leadership skills

Junusova T. Lyčių lyderystė Organizacijoje X. Panašumai, skirtumai bei įtaka organizacijos efektyvumui / lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 75 p.

SANTRAUKA

Žmogiškasis potencialas tampa vis labiau vertinamas šiuolaikiniame verslo ir kitų sferų pasaulyje. Kadangi būtent nuo žmonių, jų gebėjimų, talentų ir būdingų savybių gali priklausyti organizacijos sėkmė, be galo svarbu rimtai atsižvelgti į organizacijos lyderių turimas savybes ir gebėjimus ir kitus jų lyderystėj turinčius įtakos veiksnius. Darbo aktualumą nulemia daugelis veiksnių, tokių kaip vis dar egzistuojanti moterų socialinė atskirtis, kuri pasireiškia įvairiose sferose įvairiais būdais. Lietuva, vis dar, kaip ir daugelis kitų ES šalių, kovojama su tokiomis kartinėmis, verslo plėtrą ir produktyvumą stabdančiomis problemomis kaip diskriminacija, darbo rinkos segregacija pagal amžių, lytį ir kitus požymius, atotrūkio tarp vyrų ir moterų darbo užmokesčio ir t.t. Darbo naujumas sąlygojamas tuo, kad nors Lietuvoje buvo atlikti lyčių lyderystės tyrimai, nebuvo rasta tyrimų, kurių autoriai analizavo skirtingų lyčių lyderių elgesį, taikomus metodus ir būdingas charakteristikas, dirbančių vienoje organizacijoje, analogiškoje aplinkoje. Be to, nebuvo rasta mokslo darbų ir tyrimų, kurių tyrimo objektas būtų organizacijos efektyvumas ir tai, kiek jis priklauso nuo vadovo lyties, amžiaus ar darbo stažo.

Tyrimo įrankis – anketinė apklausa. Buvo naudotos dvi anketos, kurios atskleidė respondentų nuomonę apie jų lyderystės sugebėjimus bei organizacijos efektyvumą. Anketas sudarė uždari ir atviri klausimai. Visi aštuoni Organizacijoje X dirbantys vadovai teisingai užpildė anketas ir jas grąžino laiku.

Tyrimo tikslas: ištirti lyties įtaką lyderystės stiliaus formavimuisi ir organizacinei elgsenai, bei pastarųjų poveikį organizacijos veiklos efektyvumui

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti vyrams ir moterims lyderiams organizacijoje X būdingų asmeninių savybių bei vadovavimo skirtumus ir panašumus

- Nustatyti, vyrai ar moterys lyderiai efektyviau įgyvendina organizacijos padalinio strategiją ir tikslus, remiantis subjektyviais vertinimais
- Nustatyti, kurios lyties atstovai yra potencialiai efektyvesni, veikdami organizacijos X aplinkoje, atsižvelgiant į amžiaus, patirties ir lyties kriterijus
- Pateikti reikšmingiausias rezultatus
- Suteikti pagrįstas rekomendacijas

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderio lytis, amžius bei darbo stažas yra reikšmingas kriterijus vertinant jų vadovaujamos organizacijos efektyvumą ir darbo grupių produktyvumą. Be to, buvo paneigtos daugelio mokslininkų iškeltos teorijos apie ta tikrus vyrams ir moterims būdingus vadovavimo stilius.

Junusova T. Gender leadership in Organization X: similarities, differences and impact on organizational performance / Master's Work in Leadership and Change Management. Supervisor assoc. prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris university, 2013. – 75 p.

SUMMARY

Human resource potential and its' management becomes more and more valued with time in business and other spheres. Many would agree, that organizational performance, tea work effectiveness, profit first of all depends on human factor, leaders' skills and personal characteristics. That is why recruiting suitable, talented and potential leaders may become crucial in effectively reaching for your organizational goals. This is why this thesis is relevant. Even more, this topic is highly relevant because of the current social situation as well as Lithuanian and other EU organizations fighting gender discrimination, differences in male and female work pay and women's disjuncture in the labor market in general. Thesis is novelty is conditioned by the fact that no scientific works or researches were found that concentrated on the gender leadership in one particular organization and the impact of gender leadership on the organizational performance. Also it is a new direction to analyze the organizational effectiveness under the impact of leader's geder, age and length of service.

Tool of the research – questionnaire. In order to reveal respondents' opinion about their leadership skills and their evaluation of their work and organizational performance two questionnaires were distributed among all eight respondents. Questionnaires consist of both open end and close end questions.

Aim of the research - to explore the influence of gender on leadership style formation and organizational behavior, as well as their impact organizational performance.

Objectives of the study:

- Analyze male and female leaders' in the organization X specific personal qualities and leadership differences and similarities

- Identify if the male and female leaders are able to effectively implement the organization's strategy and objectives of the department on the basis of subjective evaluations
- Determine which gender leaders are potentially more effective in Organization X environment also taking into consideration age and length of service.

The results revealed that the leader of sex, age and length of service is an important criterion for assessing the organizational efficiency and productivity of working groups. Also, popular and widely spread gender behavior stereotypes were disproved by the respondents' self-evaluation.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

I. Monografijos ir straipsnių rinkiniai

1. Barry J., Dent M., O'Neil M. Gender and the Public Sector. Professionals and managerial change. – London: Routledge : Taylor & Francis Group, 2003. ISSN – 000023827
2. Bartkienė L. Organizacijos veiklos efektyvumo didinimas taikant balso analizę: sisteminis požiūris. Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas// Statyba, 2009, 1 tomas, Nr. 5. – ISSN - 2029-2252
3. Bubnys R., Ruškus J. Vadovavimas Organizacijoje Lytiškumo aspektu // Socialiniai tyrimai / Social Research. 2005. Nr. 1 (5), 52-60, ISSN 1392-3110
4. Canary D.J., Dindi K. – Sex differences in communication - Routledge; 2 edition, 2006. ISBN-10: 0805851429
5. Cole K. Management: Theory and Practice. - Frenchs Forest, Pearson, 2010. Brūkšn. Kodas – 091002080053
6. Dromantaitė A., et al. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. Brūkšn. Kodas – 091002167983
7. Glass L. He says, She says: Closing Communication Gap between sexes - New York: G.P. Putnam's Sons, 1992. – ISBN 0-399-51737-5
8. Gurian M., Annis B. Leadership and the sexes :using gender science to create success in business. - San Francisco (Calif.) : Jossey-Bass : A Wiley Imprint, 2008. Brūkšn. Kodas – 091001963982
9. Guščinskienė J., Čiburienė J. Lietuvos moterų verslumo galimybių kaita integracijos į Europos Sąjunga sąlygomis // EKONOMIKA IR VADYBA, 2009. 14, p.772-779. - ISSN 1822-6515
10. Hofstede G.H. Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations - SAGE Publications, Inc; 2nd edition, 2001. ISBN-10: 0803973241
11. Huczynski A.A., Buchanan D.A., Organizational Behaviour – London: Prentice Hall International. Second Edition, 1991.
12. Jenkins R. Social identity - New York: R MacGregor M.G. Leadership 101: Developing Leadership Skills for Resilient Youth Facilitator's Guide. -Youthleadership.Com, 2000. ISBN-10: 0967798108
13. MacGregor M.G. Leadership 101: Developing Leadership Skills for Resilient Youth Facilitator's Guide. -Youthleadership.Com, 2000. ISBN-10: 0967798108
14. Maslauskaitė A., Lytis, globa ir kultūriniai gerovės kapitalizmo barjerai Lietuvoje // Sociologija. Mintis ir veiksmai 2004/3 (teminis numeris), ISSN 1392-3358, p.39-51
15. Mullins L.G. Management and organisational behavior. - Harlow : Prentice-Hall : Financial Times, 2004. – Brūkšn.kodas – 091001388181
16. Northouse P.G. Lyderystė: teorija ir praktika. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009. Brūkšn. Kodas – 091001869222
17. Powell, G. N. One more time: Do female and male managers differ? // Academy of management executives. - 4(3), 1990, pp. 68-75.
18. Prentice D. A., Carranza E. What Women and Men Should Be, Shouldn't Be, Are Allowed to Be, and Don't Have to Be: The Contents of Prescriptive Stereotypes // Psychology of Women Quarterly, Blackwell Publishing, 26(2002), p.269-281. – ISSN 0361 6843/02

19. Pruskus V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba – Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2004. - p.13 – ISBN ar Kodas 091001480366
20. Puccio G.J., Mance M., Murdock M.C. Creative Leadership: Skills that drive change. - Sage Publicaions, 2011. - ISBN-10: 1412977576
21. Robbins, Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. 2-asis leid., p. 89-92 (374). ISBN 9986-850-46-0
22. Schaef, A.W. Women's reality: An emerging female system in a white male society - Minneapolis: Winston Press, 1981
23. Schmuck, P.A. Changing women's representation in school management: A systems perspective in S.K. Biklen & M. Brannigan (Eds.), Women and educational leadership. - Lexington, MA: Lexington, 1980. p. 239-259.
24. Seta, C. E., Paulus, P. B., Baron, R. A. Effective human relations: a guide to people at work. - Needham Heights: Allyn & Bacon, 2000, 4th ed.
25. Stones J.A.F., et al. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. Brūkšn. Kodas - 091001516171
26. Tallerico, M., & Burstyn, J. Retaining women in the superintendency: The location matters // Educational Administration Quarterly, 1996, 32(Suppl.), p. 642-665
27. Tannen D. You Just don't Understand – New York: Harper Collins, 1990. – ISBN 0-345-37205-0
28. Urbonienė, A. Prielaidos merginų profesinio identiteto vystymuisi technologijos ir fizinių mokslų studijose // Lyčių studijos ir tyrimai, 2008, 5(5), p. 84–90
29. Vadlugaitė G. Lyčių lygybės įgyvendinimo principai Lietuvos savivaldybėms // Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacija, 2005. - ISBN 9955-668-34-2
30. Yukl, G. Leadership in Organizations. - Harlow: Pearson Education, 2013, eight edition. ISBN 13:9780273765660
31. Žvinklienė A. Gender mainstreaming ar lyčių dėmens integravimo strategija // Sociologija. Mintis ir Veiksmas. – Vilnius, 2004/2, p.120-128. – ISSN 1392 3358
32. Добраев Л. Организационное поведение. - Москва : Дело и Сервис, 2006. – ISSN – 5086686

II. Elektroniniai leidiniai

33. Bolden R. et al. A review of leadership theory and competency frameworks. – United Kingdom: Centre for Leadership studies, 2003. <http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf> [žiūrėta 2013 08 12]
34. Boyd, Karen S. GLASS CEILING. - Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008 // Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society. Ed. P. 549-552. <http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/reference/reference14.1.pdf> [žiūrėta 2013 07 14]
35. Bunevičius A. Didžiojo penketo asmenybės dimensijos (DPAD) // biologinė psichiatrija ir psichofarmakologija. T. 6–7, 2005 m. gruodis. [http://www.pri.kmu.lt/Biologine%20psichiatrija\(zurnalas\)/2005_6_7/2005_6-7p_34.pdf](http://www.pri.kmu.lt/Biologine%20psichiatrija(zurnalas)/2005_6_7/2005_6-7p_34.pdf) [žiūrėta 2013 08 12]
36. Conner, N.L. Restructuring schools: Will there be a place for women? // Clearing House, 1992, 65(6), p.337-339. www.wpNet.com/cgi-bin/epwtop/page [žiūrėta 2013 06 07]
37. Crossman, A., Abou-Zaki, B. Job Satisfaction and employee performance of Lebanese bankine staff //Journal of Managerial Psychology, 2003. MCB UP Limited, Vol. 18, No. 4. - ISSN: 1474-6085 [10.1108/02683940310473118](http://dx.doi.org/10.1108/02683940310473118) [žiūrėta 2013 07 08]

38. Daukantienė N. Darbo rinkos pokyčiai Lietuvoje: moterų ir vyrų padėties aspektai . – Kaunas: Kauno Technologinis universitetas, 2006 // Filosofija. Sociologija. Nr. 4. P. 46–54. http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Filosofija/Fil64./Fil64_08.pdf [žiūrėta 2013 07 20]
39. Dirsytė I. Požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu: Magistro baigiamasis darbas: Viešasis administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, 67 p.
40. Dorelaitienė A. Socialinių darbuotojų vyrų profesinis identitetas: magistro darbas: Socialinis darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010. – 72 p. http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100619_143855-75691/DS.005.0.01.ETD [žiūrėta 2013 07 28]
41. Dressel P., Hartfield B.W., Gooley R.L. The Dynamics of Homosocial Reproduction in Academic Institutions // Journal of Gender and the Law, 1994, Vol.2:37, pp. 37-62. <http://www.wcl.american.edu/journal/genderlaw/02/dressel.pdf> [žiūrėta 2013 07 23]
42. Ferguison E.D. et al. From Leadership to Parenthood: The Applicability of Leadership Styles to Parenting Styles // Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2006, Vol. 10, No. 1, 43–56. – ISSN 1089-2699 http://culcog.berkeley.edu/Publications/2006_Parentingdynamics.pdf [žiūrėta 2013 10 20]
43. Getskow, V. Women in community college leadership roles // ERIC Clearinghouse for Community Colleges, 1996. Prieiga per internetą: www.gseis.ucla.edu/ERIC/digests/dig/dig9790.html. [žiūrėta 2013 06 02]
44. Goodnight R. Laissez-faire leadership // Encyclopedia of leadership, SAGE Publications, 2004. <https://secure.sagepub.com/northhouseintro2e/study/chapter/encyclopedia/encyclopedia3.2.pdf> [žiūrėta 2013 10 17]
45. Guščinskienė J., Čiburienė J. Darbo rinka Lietuvoje: vyrų ir moterų padėtis // Verslas, Vadyba, Studijos. – Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, 2009, p.271-284. <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/viewFile/19/19> [žiūrėta 2013 07 21]
46. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review Classic, 1968. http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf [žiūrėta 2013 07 01]
47. Kelley M.J.M., Gender differences and leadership: Master's thesis: Air university, 1997, 44 p. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc/97-104.pdf> [žiūrėta 2013 08 01]
48. Martin Schulte-Rüther et al. Gender differences in brain networks supporting empathy // NeuroImage, 2008, 42, pp. 393–403. – ISSN 1053-8119 <http://perso.ens-lyon.fr/annececile.boulay/UE%20biblio/pdf/7.5.Schulte-Ruther.NeuroImage08.pdf> [žiūrėta 2013 07 23]
49. Moran B. Gender Differences in Leadership // LIBRARY TRENDS. - Vol. 40, No. 3, Winter 1992, pp. 475-91. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?rep=rep1&type=pdf&doi=10.1.1.204.5982> [žiūrėta 2013 07 21]
50. Mujtaba B. G. et al. Situational leadership and diversity management coaching skills // Journal of diversity management, First Quarter 2009 Volume 4, Number 1. – ISSN 1558-0121 <https://iims.uthscsa.edu/sites/iims/files/Leadership-9.pdf> [žiūrėta 2013 10 14]
51. Obiwuru T.C. et al. Effects of Leadership style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria // Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1, No.7, October, 2011. – ISSN - 100-111 http://ajbmr.com/articlepdf/ajbmr_17_16i1n7a11.pdf [žiūrėta 2013 09 25]

52. Purvanckienė G. Lytiškumo formavimasis ir kultūrinė aplinka // Acta Pedagogica Vilnensia, 2011, p. 22-34. – ISSN 1392-5016. – URL: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/2011_26/22-34.pdf
53. Rouzbahani M.T. et al. Investigation of the Relationship between Democratic Leadership Style (Relationship-Oriented) and Customer Relationship Management (CRM) // Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(3)1191-1194, 2013. <http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203%283%291191-1194,%202013.pdf> [žiūrėta 2013 10 15]
54. Šilingienė V. Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste // Ekonomika ir vadyba, 2011. ISSN 1822-6515 <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0961.pdf> [žiūrėta 2013 07 18]
55. Statham, A. The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women // Sex Roles. - 16(7/8), 1987, pp. 409-429. – ISSN 0360 0025. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=508280151&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 11 03]
56. Stelmokienė A., Endriulaitienė A. Lietuviškosios modifikuoto vadovavimo efektyvumo klausimyno versijos psichometriniai rodikliai. – Kaunas: Vytauto Didžioji universitetas, 2012 // Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris. p.89–108 http://www.psyjournal.vdu.lt/wp/wp-content/uploads/2012/07/2012_10_5.pdf žiūrėta [2013 10 02]
57. Women Entrepreneurs in the OECD: key evidence and policy challenges, DELSA/ELSA/WD/SEM(2013)3, EBPO, 2013 m. [http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DELSA/ELSA/W/D/SEM\(2013\)3&docLanguage=En](http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DELSA/ELSA/W/D/SEM(2013)3&docLanguage=En) [žiūrėta 2013 07 11]
58. Wood, Julia T. Gendered lives communication, gender, and culture. - Thomson Learning, 2005 6th ed. Belmont[Calif.]: Wadsworth. p. 105-147, 209-229. ISBN 0-534-63615-2
Bakanauskienė I., Bendravičienė R., Krištolaitis R. Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 2010. Nr. 22 (3). - ISSN 1822-6760 <http://vadyba.asu.lt/22/12.pdf> [ži Zaidi Z. F. Gender Differences in Human Brain: A Review – King Saud University, Riyadh. // The open Anatomy Journal, 2010, 2, pp.37-55. – ISSN 1877-6094/10 <http://www.benthamscience.com/open/toanatj/articles/V002/37TOANATJ.pdf> [žiūrėta 2013 07 20]
59. Žiogelytė L. Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo Lietuvoje vertinimas. – Vilnius: VU Ekonomikos Fakultetas. // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2(26). 6(16), 2012. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_2_26.PG_6-16/DS.002.0.01.ARTIC [žiūrėta 2013 07 10]

III. Tarptautiniai teisės aktai

60. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL FOR EMPLOYMENT, SOCIAL AFFAIRS AND EQUAL OPPORTUNITIES. (2005a). Social Agenda, 11 , 15_24. - Green Paper . Luxembourg: OOPEC
61. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL FOR EMPLOYMENT, SOCIAL AFFAIRS AND EQUAL OPPORTUNITIES. (2005b). Confronting Demographic Change: a New Solidarity Between the Generations. - Green Paper . Luxembourg: OOPEC.

PRIEDAI

PRIEDAS 1

Respondentų informavimo laiškas

Tyrimo pavadinimas: Lyčių lyderystė: panašumai, skirtumai ir įtaka organizacijos X efektyvumui

Tyrimo vadovas: Prof. Tadas Sudnickas

Tyrėjo vardas, pavardė: Taira Junusova

Gerbiamas respondente,

Jūs esate kviečiamas sudalyvauti sociologiniame tyrime, kuris yra Tairos Junusovos baigiamojo magistro darbo (baigiamasis darbas) dalis. Tyrimo metu bus siekiama ištirti vyrų ir moterų lyderystės stiliaus pasirinkimo ir taikymo ypatumus ir skirtumus, bei įvertinti tam tikro lyderystės stiliaus pasirinkimo ir taikymo įtaka pavaldinių pasitenkinimui darbu ir tiesioginiais viršininkais.

Dalyvavimas šiame tyrime yra visiškai savanoriškas. Jūs turite teisę pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo metu. Norint išvengti netikslumų interviu bus įrašytas. Jūsų vardas nebus minimas baigiamajam darbe. Atliekamas tyrimas yra saugus, todėl Jums dalyvaujant tyrime jokios rizikos ar žalos nenumatoma.

Jūsų konfidencialumas garantuojamas. Interviu duomenys bus pasiekiami tik tyrėjui, baigiamojo darbo vadovui ir komisijos nariams.

Kilus klausimams ar neaiškumams dėl Jūsų dalyvavimo tyrime, galite kreiptis į mane telefonu 860762454 arba el.paštu taira.junusova@gmail.com. Taip pat galite kreiptis į mano baigiamojo darbo vadovą Tada Sudnicką el.paštu tsudnick@mrni.eu.

Ačiū už skirtą laiką.

Pagarbiai,

Organizacijos padalinio veiklos efektyvumo matavimo klausimynas pagal finansinius, procesų ir strateginius kriterijus

Laba diena, aš esu Taira Junusova. Šiuo metu atlieku tyrimą apie vyrų ir moterų lyderystės skirtumus ir organizacinės elgsenos įtaką įmonės efektyvumui. Tyrimo metu bus apklausti aštuoni (septyni esami ir vienas buvęs) organizacijos X padaliniam vadovaujantys asmenys.

*Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl Jūs bet kuriuo laiku galite atsisakyti dalyvauti tyrime.
Tyrimas*

yra visiškai anoniminis, surinkta informacija bus panaudota tik apibendrintai analizei, niekur nereikia nurodyti savo vardo ar kitų asmens duomenų.

Iškilius klausimams visada galite kreiptis į Tairą Junusovą tel. 860762454, el.paštas: taira.junusova@gmail.com arba šio mokslinio darbo vadovą Tada Sudnicką el.paštu tsudnick@mruni.eu

1. Jūs esate:
 Vyras
 Moteris
2. Jūsų amžius: _____
3. Kiek laiko dirbate šiame organizacijos padalinyje?
Įrašykite _____
4. Kiek pavaldinių dirba Jūsų vadovaujamoje parduotuvėje?
Nuolatinių _____
Laikinių _____

Procesai

5. Procentaliai išreiškite darbuotojų santykį pagal lyties kriterijų.
Moters _____
Vyrai _____
6. Ar, jūsų nuomone, dabartinis darbuotojų skaičius Jūsų vadovaujamoje parduotuvėje yra pakankamas?

- Taip
- Ne
- Nežinau

7. Kokia yra darbuotojų kaita Jūsų vadovaujamoje parduotuvėje, t.y. apytiksliai kiek darbuotojų išėjo per pastaruosius metus? Įrašykite:

8. Kaip dažnai vyksta parduotuvės personalo susirinkimai?
Įrašykite:

Kas yra aptariama per tuos susirinkimus?

Įrašykite: _____

9. Ar personalo susirinkimo metu vyksta neformalus bendravimas?

- Taip
- Ne
- Kartais

10. Jei atsakėte „taip“ arba „kartais“ trumpai apibūdinkite neformalaus bendravimo tūrinių:

11. Kaip jūs apibūdintumėte bendravimą su jūsų pavaldiniais (pabraukite)

„iš apačios į viršų“, „iš viršaus į apačią“, „horizontalus“

12. Ar skatinate bendravimo efektyvumą tarp darbuotojų?

- Taip
- Ne

13. Jei atsakėte „taip“, trumpai aprašykite kaip skatinate efektyvų bendravimą tarp darbuotojų

14. Ar jūsų parduotuvėje egzistuoja darbuotojų formalios ir/ar neformalios (pabraukite) nominacijos, pvz. geriausias mėnesio darbuotojas ir kt.

- Taip
- Ne

15. Skalėje nuo 1 (visiškai nepatenkintas) iki 10 (visiškai patenkintas) įvertinkite kaip esate patenkinti savo pavaldinių atliekamu darbu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Ar informacija apie svarbiausius strategiją įgyvendinančius procesus yra lengvai prieinama už juos atsakingus darbuotojams?

Taip

Ne

17. Ar konsultuojatės strategijos įgyvendinimo ir procesų tobulinimo klausimais su savo pavaldiniais?

Taip

Ne

18. Skalėje nuo 1 (visiškai nepatvirtino) iki 10 (visiškai patvirtino) įvertinkite, kiek Jūsų išrinkti už tam tikrus procesus atsakingi darbuotojai patvirtino Jūsų lūkesčius?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. Ar per tą laiką, kai dirbate šioje parduotuvėje esate pateikę (-usi) pasiūlymų dėl darbo procesų tobulinimo?

Taip

Ne

Jeigu taip, kokius?

Ar šie pasiūlymai buvo sėkmingai pritaikyti praktikoje?

Taip

Ne

20. Ar esate bandę (-džiusi) įdiegti naują darbo procesą (-us)?

Taip

Ne

Jei taip, kokius?

Ar šie procesai buvo/yra sėkmingai naudojami?

Taip

Ne

Strategija

21. Kokius darbo tikslus iškėlėte artimiausiems metams?

Įrašykite

22. Skalėje nuo 1 (visiškai neužtikrintas (-a)) iki 10 (visiškai užtikrintas (-a)) kiek užtikrinti esate, kad Jums sėkmingai pavyks įgyvendinti visus Jūsų numatytus darbo tikslus?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Paaiškinkite savo įvertinimą:

23. Ar dalyvaujate savo vadovaujamos parduotuvės metinio darbo plano sudaryme?

Taip

Ne

Jei taip, koks jūsų indėlis?

24. Skalėje nuo 1 (visiškai nepatenkintas (-a)) iki 10 (visiškai patenkintas (-a)) įvertinkite, kaip Jūs esate patenkinti savo parduotuvės šių metų tikslų ir strategijos įgyvendinimu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25. Su kokias sunkumais susidūrėte bandydamas (-a) įgyvendinti savo vadovaujamos parduotuvės tikslus ir strategiją šiais metais?

Įrašykite:

26. Ar laikote savo vadovavimą ir padalinio šakos veiklą geru pavyzdžiu kitiems padalinio šakų vadovams?

Taip

Ne

Kodėl?

27. Skalėje nuo 1 (labai blogai) iki 10 (labai gerai) įvertinkite kaip jūsų vadovaujama parduotuvė vertinama regiono vadovo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

28. Kaip jūs įvertintumėte savo vadovaujama parduotuvės veiklą?

stabili, sėkmingai ir efektyviai veikianti padalinio šaka

vidutiniškai sėkmingai veikianti padalinio šaka

mano vadovaujamos padalinio šakos efektyvumas mažėja, finansiniai rodikliai prastėja

ne itin sėkmingai veikianti padalinio šaka

Finansai

29. Skalėje nuo 1 (labai sumažėjo) iki 10 (labai padidėjo) įvertinkite Jūsų vadovaujamos parduotuvės padarytą bendrą pelną per paskutinius šešis mėnesius

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

30. Skalėje nuo 1 (labai sumažėjo) iki 10 (labai padidėjo) įvertinkite Jūsų vadovaujamos parduotuvės grynąjį pelną per paskutinius šešis mėnesius

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

31. Skalėje nuo 1 (labai sumažėjo) iki 10 (labai padidėjo) įvertinkite Jūsų vadovaujamos parduotuvės apyvartą per pastaruosius šešis mėnesius?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32. Skalėje nuo 1 (labai sumažėjo) iki 10 (labai padidėjo) įvertinkite kaip pasikeitė pardavimai per pastaruosius šešis mėnesius?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ačiū už Jūsų atsakymus!

Multifaktorinis lyderystės klausimynas

Laba diena, aš esu Taira Junusova. Šiuo metu atlieku tyrimą apie vyrų ir moterų lyderystės skirtumus ir organizacinės elgsenos įtaką įmonės efektyvumui.

Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl Jūs bet kuriuo laiku galite atsisakyti dalyvauti tyrime. Tyrimas yra visiškai anoniminis, surinkta informacija bus panaudota tik apibendrintai analizei, niekur nereikia nurodyti savo vardo ar kitų asmens duomenų.

Iškilus klausimams visada galite kreiptis į Tairą Junusovą tel. 860762454, el.paštas: taira.junusova@gmail.com arba šio mokslinio darbo vadovą Tada Sudnicką el.paštu tsudnick@mruni.eu

Prašau įvertinti žemiau pateiktus teiginius pagal skalęje nuo 1 (niekada) iki 5 (beveik visada)

1. Aš tiesiogiai padedu pavaldiniams, tikėdamasis, kad jie parodys savo pastangas

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

2. Aš linkęs (-usi) kelis kartus įsitikinti, kad pavaldinys suprato ir įvertino pagrindines darbo prielaidas

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

3. Aš nesikišu į problemos sprendimo procesą, kol ji netampa kritiška

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

4. Skiriu daug dėmesio taisyklių paisymui, darbo normų ir standartų laikymuisi, klaidų taisymui ir įvertinimui

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

5. Aš dalyvauju visų svarbių problemų sprendimo procesuose

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

6. Aš visada primenu pavaldiniams apie man svarbius įsitikinimus ir vertybes

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

7. Aš galiu būti nepasiekiamas (-a), kai esu reikalingas (-a)

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

8. Ieškant išeities iš sudėtingos situacijos, įvertinu visus įmanomus problemos sprendimo būdus

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

9. Esu optimistiškai nusiteikęs (-si) dėl ateities

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

10. Aš reiškiu pagarbą ir pasididžiavimą mane palaikantiems žmonėms

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

11. Aš nustatau konkrečius tikslų pasiekimo terminus už tam tikrus darbus atsakingiems žmonėms

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

12. Aš imuosi iniciatyvos ir pradedu veikti tik tuomet, kai reikalai eina blogyn

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

13. Aš esu entuziastingai nusiteikęs (-si) dėl ateities ir užsibrėžtus tikslus

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

14. Aš pabrėžiu tai, kad svarbu turėti tikslą

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

15. Aš skiriu laiko pavaldinių mokymams ir instruktažui

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

16. Mano pavaldiniai žino, ko gali tikėtis tinkamai ir laiku atlikę darbą, pasiekę tikslą

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

17. Laikausi nuostatos „netaisyk to, kas nesulūžę“

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

18. Aš galiu peržengti savo interesus ir vertybes kolektyvo vardan

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

19. Aš linkęs (-si) į pavaldinius žiūrėti kaip į asmenybes, o ne vien darbo grupės narius

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

20. Aš imuosi veiksmų tik tada, kai problema neišsisprendžia ilgą laiką, tampa įsisenėjusi

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

21. Mano elgesys didina mano pasitikėjimą savimi

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

22. Daug dėmesio skiriu klaidų ir nesėkmių analizei, skundams ir kt.

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

23. Įvertinų visų sprendimų priėmimo moralines ir etines pasekmes

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

24. Aš stebiu ir seku visas klaidas

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

25. Aš demonstruoju įtaką ir tai, kad manimi galima pasitikėti

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

26. Mano formuluojamos ateities vizijos yra aiškios ir įtikinančios

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

27. Aš rimtai atsižvelgiu į nesėkmių analizę, kad galėčiau įvertinti nustatytus standartus ir juos keisti

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

28. Aš vengiu priimti sprendimus

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

29. Aš tikiu, kad kiekvienas darbuotojas turi skirtingus siekius, poreikius ir sugebėjimus

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

30. Aš skatinu darbo grupės narius į problemą ir jos sprendimus žvelgti iš skirtingų perspektyvų

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

31. Aš stengiuosi padėti pavaldiniams vystyti jų sugebėjimus, stipriąsias asmenybės puses

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

32. Aš pateikiu naujus užduoties atlikimo būdus

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

33. Aš linkęs (-si) atidėlioti svarbių problemų sprendimus

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

34. Aš primenu pavaldiniams tai, kad svarbu turėti bendrą misijos supratimą

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

35. Aš atvirai demonstruoju pasitenkinimą lūkesčius pateisinusiais pavaldiniais

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

36. Aš esu tikras (-a), kad užsibrėžti tikslai bus pasiekti

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

37. Aš patenkinu pavaldinių su darbu susijusius lūkesčius ir poreikius

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

38. Mano taikomi vadovavimo būdai teikia pavaldiniams pasitenkinimą

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

39. Aš sugebu sulaukti iš pavaldinių daugiau nei iš jų tikimasi

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

40. Aš efektyviai perteikiu savo pavaldinių poreikius savo vadovams

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

41. Aš siekiu dirbti taip, kad darbas teiktų

abipusį malonumą

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

42. Aš stengiuosi skatinti savo darbo grupės narių troškimą sėkmei

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

43. Man pavyksta efektyviai vykdyti organizacijos keliamus reikalavimus

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

44. Aš bandau skatinti pavaldinių pastangas siekiant užsibrėžtų tikslų

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

45. Mano vadovaujama darbo grupė dirba efektyviai

Niekada	Beveik niekada	Kartais	Dažnai	Beveik visada
---------	----------------	---------	--------	---------------

Jūs esate:

Vyras Moteris

Jūsų amžius (įrašykite) _____

Kiek laiko dirbate šiame organizacijos padalinyje? (įrašykite) _____

