

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

MARGARITA KONDRATIONOK

LYDERYSTĖS ĮTAKA ORGANIZACINEI KULTŪRAI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS  
2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

LYDERYSTĖS ĮTAKA ORGANIZACINEI KULTŪRAI

Strateginio organizacijų valdymo programos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N90003

Vadovas

\_\_\_\_\_ prof. dr. Tadas Sudnickas

2015-03-30

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2015-04-

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. M. Kondrationok

2015-03-30

VILNIUS

**2015**

# TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. LYDERYSTĖS ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI PRIELAIDOS .....	11
1.1. Organizacinės kultūros vieta ir reikšmė šiuolaikinėje organizacijoje.....	11
1.2. Organizacinė kultūra – svarbus strateginis išteklius šiuolaikinėse organizacijose .....	12
1.3. Organizacinės kultūros samprata ir struktūra.....	15
1.4. Lyderystė kaip svarbi stiprios organizacinės kultūros prielaida .....	21
1.4.1. Lyderystės koncepcija.....	21
1.4.2. Lyderystės ir organizacinės kultūros sąryšis .....	26
2. LYDERYSTĖS ĮTAKOS MAITINIMO ĮSTAIGŲ ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMO METODIKA.....	30
2.1. Tyrimo tikslas ir strategija.....	30
2.2. Tyrimo instrumentas .....	30
2.3. Tyrimo imtis.....	31
2.4. Duomenų analizės technikos .....	33
3. LYDERYSTĖS ĮTAKOS LIETUVOS MAITINIMO ĮSTAIGŲ ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMAS.....	35
3.1. Demografinis respondentų profilis.....	35
3.2. Lyderystės raiška Lietuvos maitinimo įstaigose .....	38
3.3. Organizacinės kultūros įvertinimas šalies maitinimo įstaigose.....	46
3.4. Lyderystės įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai nustatymas.....	53
IŠVADOS.....	58
PASIŪLYMAI .....	60
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	61
SANTRAUKA .....	65
SUMMARY .....	66
PRIEDAI.....	67

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Ryšiai tarp organizacinių darnos strategijų ir organizacinės kultūros lygių .....	14
2 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai .....	16
3 lentelė. Organizacinės kultūros tipai .....	17
4 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos .....	24
5 lentelė. Į tyrimą įtrauktų įmonių darbuotojų skaičius .....	32
6 lentelė. Lyderystės faktorių įverčių skaičiavimas .....	33
7 lentelė. Organizacinės kultūros faktorių įverčių skaičiavimas .....	33
8 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį .....	35
9 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	36
10 lentelė. Bendrosios lyderystės faktorių raiškos statistinės charakteristikos .....	38
11 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal idealizuotos įtakos raišką .....	39
12 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal įkvepiančios motyvacijos raišką .....	39
13 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal intelektualaus skatinimo raišką .....	40
14 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal individualių aplinkybių raišką .....	40
15 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų raišką .....	40
16 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal išskirtinio vadovavimo raišką .....	41
17 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal nekontroliuojamos lyderystės raišką .....	41
18 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrąją lyderystės raišką .....	43
19 lentelė. Chi kvadrato testai tarp lyderystės raiškos ir respondentų lyties, išsilavinimo, pareigų .....	43
20 lentelė. Koreliacija tarp lyderystės raiškos ir respondentų amžiaus, darbo stažo .....	45
21 lentelė. Bendrosios organizacinės kultūros faktorių raiškos statistinės charakteristikos ....	46
22 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal pokyčių valdymo raišką .....	46

23 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal tikslų pasiekimo raišką .....	47
24 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinio darbo koordinavimo raišką .....	47
25 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal kultūros stiprinimo raišką .....	48
26 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal vartotojo orientacijos raišką .....	48
27 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros stiprumą .....	50
28 lentelė. Chi kvadrato testai tarp organizacinės kultūros raiškos ir respondentų lyties, išsilavinimo, pareigų .....	50
29 lentelė. Vidutiniai pokyčių valdymo bei vartotojo orientacijos įverčiai pagal pareigybes .	51
30 lentelė. Koreliacija tarp organizacinės kultūros raiškos ir respondentų amžiaus, darbo stažo .....	52
31 lentelė. Koreliacija tarp organizacinės kultūros ir lyderystės faktorių raiškos .....	53
32 lentelė. Regresijos lygties koeficientai .....	55

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros lygiai .....	13
2 pav. Marketingo strategijos ir organizacinės kultūros dermės poveikis organizacijos rezultatams .....	14
3 pav. Kultūros nagrinėjimo aspektai .....	15
4 pav. Organizacinės kultūros elementai .....	17
5 pav. Lyderystės teorijų raida .....	20
6 pav. Lyderystės įtaka organizacinės kultūros pokyčiams .....	26
7 pav. Teorinis lyderystės įtakos organizacinei kultūrai modelis .....	28
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc. ....	34
9 pav. Vidutinis vadovų bei darbuotojų darbo stažas darbovietėje bei maitinimo sektoriuje ..	35
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc. ....	36
11 pav. Vidutiniai lyderystės faktorių įverčiai, balais .....	41
12 pav. Nekontrolijuojamos lyderystės faktoriaus vidutiniai įverčiai pagal užimamas pareigas, balais .....	43
13 pav. Vidutiniai organizacinės kultūros faktorių įverčiai, balais .....	48
14 pav. Lyderystės ir organizacinės kultūros sąveika šalies maitinimo įstaigose .....	53

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa vadovaujančiam personalui .....	66
2 priedas. Anketa darbuotojams .....	69

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Darbe įprastai praleidžiama daug laiko. Darbas neretais atvejais tampa svarbus ne tik kaip pragyvenimo šaltinis, bet ir dėl priklausymo organizacijai, t.y. bendruomenei, turinčiai savo nusistovėjusias vertybes, nuostatas, bendravimo būdus. Sutelkta, stipri, motyvuota darbuotojų komanda yra svarbi kiekvienai organizacijai, kadangi tokia komanda jaučia įsipareigojimą savo bendruomenei ir stengiasi dėl jos gerovės. Ne be reikalo dėmesys ima krypti į organizacinę kultūrą, kuri siejama su organizacijos puoselėjamomis vertybėmis, nuostatomis, bendravimo būdais ir susiklosčiusiais santykiais tarp darbuotojų ir vadovų (Staniulienė, 2013, p. 108). Organizacinei kultūrai organizacijos veikloje tenka labai svarbus vaidmuo. Organizacinė kultūra išskiria vienos organizacijos narius nuo kitų žmonių. Organizacija, kuri geba palaikyti stiprią ir priimtina kultūrą, įgyja tokius privalumus: geresnius organizacijos rezultatus, organizacijos ir jos narių atitikimą, įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu bei konkurencinį pranašumą (Demir *et al.*, 2011).

Pastaraisiais metais mokslininkai gana intensyviai diskutuoja apie įvairius modernių ateities organizacijų aspektus. Pateikiama nemažai požiūrių ir koncepcijų, kuriose akcentuojama mokslo, žinių, informacijos bei lyderių reikšmė valdant organizacijas. Siekiant užtikrinti efektyvų organizacijų valdymą, būtina turėti lyderį (Kvedaravičius, Jasevičiūtė-Ufartienė, 2007, p. 71).

Lyderio veiksmas – vienas iš pagrindinių organizacinę kultūrą lemiančių veiksnių (Kelly, Early, 2009, p. 129). Šiuolaikinėje intensyviai kintančioje organizacinėje aplinkoje lyderiai susiduria su iššūkiu – kurti organizacijos viziją ir įkvėpti organizacijos narius jos siekti.

**Temos iširtumas.** Lyderystės fenomenas tapo populiariu mokslinių diskusijų objektu pastarąjį dešimtmetį. Nagrinėtos lyderio kompetencijos (Skaržauskienė, 2009; Skaržauskienė, 2010; Butkevičienė ir kt., 2011), savybės (Barvydienė, Katilienė, 2009; Malinauskienė, Augienė, 2010; Kaminskas ir kt., 2011; Petkevičiūtė, Giedraitis, 2013). Lyderio įtaka organizacijos veiklai – gana plačiai analizuotas lyderystės tyrimų objektas, tačiau šiuose tyrimuose lyderio įtaka organizacijos veiklai analizuota gana fragmentiškai. A. Koskiniemi, J. Perttula (2013) tyrė lyderystės patirties įtaką teigiamam grįžtamajam ryšiui. Abejonių nekelia ir lyderio minties veiklos įtaka organizacijos vystymuisi (Kvedaravičius, Jasevičiūtė-Ufartienė, 2007). O A. Miniotaitės ir I. Bučiūnienės (2013) teigimu, autentiška lyderystė gali didinti pasekėjų vidinę motyvaciją, pasitikėjimą organizacija ir bendrą pasitenkinimą darbu. Akivaizdu, kad lyderystės fenomenas turi įtakos organizacijų veiklai įvairiuose jos valdymo lygmenyse, vienas tokių aspektų – organizacinė kultūra, kuri neabejotinai yra svarbus socialinių mokslų tyrimų objektas (Lukasova, 2005; Vveinhardt, 2011; Ruževičius *et al.*, 2012; Staniulienė, 2013; Šimanskienė, Sandu, 2013; Grublienė, Urbonaitė, 2014; Piktornaitė, Paužuolienė, 2014). Mokslininkų dėmesio sulaukė ir organizacinės kultūros ir lyderystės ryšys (Sarros ir kt., 2002; Kavanagh, Ashkanasy, 2006; Kelly, Early, 2009; Shiva, Roy, 2008). Tirtos organizacinės



kultūros ir lyderystės sąsajos sveikatos priežiūros įstaigose (Casida, Pinto-Zipp, 2008; Tsai, 2011), nevyriausybinėse organizacijose (Shiva, Roy, 2008), mokyklose (Karadag, 2009), kalnakasybos įmonėse (Baumgartner, 2009). Lietuvoje tokių tyrimų iki šiol nebuvo atlikta, todėl Lietuvos verslui tinkamų organizacinės kultūros ir lyderystės sąsajų tyrimų trūkumas yra aktuali problema.

**Tyrimo objektas** – lyderystės poveikis organizacinei kultūrai Lietuvoje maitinimo paslaugas teikiančiose įmonėse.

**Problema.** Tradicinis požiūris į organizacinę kultūrą neakcentuoja lyderystės svarbos stiprios organizacinės kultūros formavimui, o ir Lietuvos maitinimo versle susiformavusi lyderystės praktika nėra nukreipta į organizacinės kultūros stiprinimą. Tokia situacija kelia grėsmę šiuolaikinės maitinimo verslo sėkmei bei efektyvumui.

**Tyrimo hipotezė:** lyderystė turi įtakos Lietuvos maitinimo paslaugų įmonių organizacinei kultūrai.

**Tikslas.** Baigiamojo darbo tikslas – išanalizavus teorines lyderystės bei organizacinės kultūros sąsajų prielaidas, nustatyti lyderystės įtaką šalies maitinimo paslaugų įmonių organizacinei kultūrai.

#### **Uždaviniai:**

- išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, struktūrą ir vietą šiuolaikinėje organizacijoje;
- atlikti teorinių lyderystės kaip svarbios stiprios organizacinės kultūros prielaidos aspektų analizę;
- parengus tyrimo metodiką, įvertinti lyderystės įtaką Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai;
- parinkti lyderystės ir organizacinės kultūros stiprinimo kryptis šalies maitinimo paslaugas teikiančioms organizacijoms.

**Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai.** Analizuojant užsienio bei lietuvių autorių mokslinę literatūrą loginio mąstymo būdu išgryninta lyderio samprata, susistemintos lyderio savybės, gebėjimai, kompetencijos, išanalizuotos teorinės lyderio įtakos organizacijos kultūrai prielaidos. Teorinei darbo daliai parengti taikyti ir loginės lyginamosios analizės, sintezės, apibendrinimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti taikytas anketinės apklausos metodas. Tyrimo rezultatai analizuoti taikant statistinius duomenų analizės metodus: koreliacinę, regresinę analizę, chi kvadrato, Mann-Whitney testus. Išvados suformuluotos apibendrinimo metodo pagalba.

**Darbo praktinė reikšmė.** Praktiniu aspektu darbas naudingas tuo, kad atlikto empirinio tyrimo rezultatai sudarė prielaidas suformuluoti pagrįstas lyderystės bei organizacinės kultūros stiprinimo kryptis ir priemones šalies maitinimo paslaugas teikiančiose organizacijose. Šios kryptys bei priemonės realiai taikytinos analizuoto tipo įmonėse.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojama organizacinės kultūros vieta, reikšmė šiuolaikinėje organizacijoje, samprata bei

struktūra, atskleidžiama lyderystės koncepcija, aptariamos teorinės lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų prielaidos. Antroji darbo dalis skirta lyderystės įtakos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai tyrimo metodikos parengimui – pristatomas tyrimo tikslas, strategija, tyrimo instrumentas, imtis bei duomenų analizės technikos. Trečioje darbo dalyje analizuojami darbo autorės atlikto lyderystės įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai empirinio tyrimo rezultatai – sudaromas demografinis respondentų profilis, vertinama lyderystės bei organizacinės kultūros raiška šalies maitinimo įstaigose, nustatoma lyderystės įtaka Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai. Remiantis tyrimo rezultatais, formuluojamos lyderystės bei organizacinės kultūros stiprinimo kryptys bei priemonės, taikytinos šalies maitinimo paslaugas teikiančioms įmonėms.

# 1. LYDERYSTĖS ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI PRIELAIIDOS

## 1.1. Organizacinės kultūros vieta ir reikšmė šiuolaikinėje organizacijoje

Organizacinės kultūros terminą 1979 m. pirmasis pasiūlė A. Pettgrew. Nuo to laiko organizacinė kultūra sulaukė gausaus būrio mokslininkų dėmesio ir šiuo metu ji įvardijama viena pagrindinių temų lyderystės ir vadybos tyrimuose (Shiva, Roy, 2008, p. 66).

Kuomet esama organizacinė kultūra dera su pageidaujama, teigiama, kad darbuotojai tinka organizacijai ir atvirkščiai, o tai veda prie geresnių veiklos rezultatų (Demir *et al.*, 2011, p. 198). J. Paužuolienė ir kiti (2014) taip pat padarė išvadą, jog „organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos rezultatams, darbuotojų tarpusavio santykiams. Jos pagrindu formuojamos vertybės, stiprinamas darbuotojų susitapatinimo jausmas, ugdomas didesnis darbuotojų pasitikėjimas ir lojalumas organizacijai“. Anot V. Grublienės ir A. Urbonaitės (2014), „organizacinė kultūra tiesiogiai veikia daugelį organizacijos interesų: organizacijos reputaciją visuomenės atžvilgiu, darbo našumą, kokybę, darbuotojų geranoriškumą ir jų motyvaciją“. Organizacinė kultūra sutelkia darbuotojus bendriems projektams, simbolių ir vertybių kūrimui, visuomeniškai organizacijos veiklai, kasdien bendradarbiaujant su visais organizacijos nariais, o jos plėtra gerina veiklos efektyvumą, organizacijai padeda siekti geresnių rezultatų (Paužuolienė, Mauricienė, 2012, p. 130).

L. Šimanskienė ir L. Sandu (2013), atlikusios mokslinės literatūros analizę, išskyrė tokius organizacinės kultūros naudingumo kriterijus:

- unikalumas (atskleidžia organizacijos unikalumą, išskiria organizaciją iš kitų įmonių);
- lojalumas (ugdo darbuotojų lojalumą ir atsidavimą organizacijai, užtikrina darbuotojų tapatumo jausmą su pačia organizacija);
- integracija (koordinuoja ir integruoja skyrių darbą);
- valdymas (apibrėžia darbo nuostatas, padeda valdyti darbuotojus, palengvina tarpkultūrinių, daugianacionalinių įmonių valdymą);
- darna (formuoja darbuotojų nuostatas, elgseną, padeda atsižvelgti į darbuotojų poreikius, skatina atvirą bendravimą, sukuria darną organizacijoje);
- siekiai (lemia organizacijos siekius, padeda darbuotojų pripažinimui);
- produktyvumas (didina darbo efektyvumą ir greitį);
- novatoriškumas (skatina organizacijos strategijos, procesų ir produktų inovatoriškumą).

Visi organizacinės kultūros naudingumo kriterijai didina organizacijos išskirtinumą ir kuria jai konkurencinį pranašumą. Stipri organizacinė kultūra motyvuoja darbuotojus, ugdo jų lojalumą ir taip

didina organizacijos stabilumą darbuotojų atžvilgiu. Itin svarbūs yra produktyvumo ir novatoriškumo kriterijai, padedantys organizacijai būti lanksčiai, efektyviai, teikiančiai pelną. Taigi organizacinė kultūra daro stiprų poveikį sėkmingai organizacijos veiklai (Šimanskienė, Sandu, 2013, p. 203).

Organizacinės kultūros nauda įrodyta ir praktiškai. Nustatyta, kad tokios įmonės, kaip „Coca Cola“, „Disney“, „General Electrics“, „Microsoft“, „Sony“ ir „Toyota“ įgijo konkurencinį pranašumą savo organizacinių kultūrų dėka. Jų sėkmės stabilumą organizacinių kultūrų išskirtinumas užtikrina labiau negu finansinės galimybės (Demir *et al.*, 2011, p. 198).

Akademikų ir praktikų teigimu, organizacinės kultūros sklaida nuosekliai veda prie organizacinių pokyčių, palankaus organizacijos įvaizdžio, įsipareigojimo organizacijai bei efektyvaus strategijų įgyvendinimo. Organizacinė kultūra formuoja verslo strategijų įgyvendinimo ir operacionalizavimo pagrindą (Demir *et al.*, 2011, p. 198).

Apibendrinant organizacinės kultūros vietos ir reikšmės šiuolaikinėje organizacijoje analizę, teigtina, jog organizacinė kultūra – svarbus kiekvienos organizacijos, nepriklausomai nuo to, kokią veiklą ji vykdo, aspektas, kuris turi būti kuriamas, valdomas ir tobulinamas.

## **1.2. Organizacinė kultūra – svarbus strateginis išteklius šiuolaikinėse organizacijose**

Organizacinė kultūra yra strateginis išteklius (Dutch, 2013, p. 11). Labai svarbu į šį išteklių atsižvelgti rengiant organizacijos strategiją. Anot M. A. Dutch (2013), organizacinė kultūra turi įtakos organizacijos strategijos formavimui, kadangi kultūra formuoja vertybes, sprendimų priėmimo procesus. Jei įgyvendinta strategija yra sėkminga, organizacinė kultūra traktuotina kaip strateginis išteklius, nepriklausomai nuo to, ar tiesiogiai buvo įtrauktas į strategiją.

Mokslinėje literatūroje strategija apibūdinama įvairiai. Anot D. Bagdonienės ir kitų (2007), strategija – tai veiksmų seka, skirta organizaciniams tikslams įgyvendinti, konkurenciniams pranašumams įgyti bei teisingos organizacijos pozicijos pasirinkimui. Z. Monkevičienės ir kitų (2009) teigimu, pagal skirtingas strateginio valdymo mokyklas, strategija traktuojama kaip:

- planas (kryptis ar pagal kurią veikiama);
- gairės (apeliuojančios į ateities veiksmus);
- pozicija (nustatant reikiamą vietą organizacijai ir jos produktams);
- perspektyva (pagrindinis kelias elgtis vienaip ar kitaip);
- taktinis žingsnis, manevras.

Bendriausiu požiūriu strategija reiškia kelis svarbius aspektus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį (Monkevičienė ir kt., 2009, p. 317). Anot A. Bučinsko ir kitų (2009),

strategija apima detalų, išsamų, kompleksinį veikslių planą, padedantį įgyvendinti organizacijų naujovių diegimo ir pokyčių valdymo misiją. Strategija kelia tam tikrus uždavinius organizacijai. J. Andriuščenkos (2008) nuomone, šie uždaviniai yra tokie: rengti pagrindą būsimai veiklos sėkmei bei padėti jai funkcionuoti geriau už kitas konkurencinėje aplinkoje.

Strateginis planavimas – tai visuma, apimanti daugybę veikslių, lemiančių dabartinį (ir ateities) organizacijos veiklos turinį. Nepaisant to, kad strateginis planavimas ir nukreiptas į ateitį, jis turi vieną svarbią užduotį – padėti tobulinti organizacijoje priimamus sprendimus. Strateginis planavimas skatina organizacijų atsakomybę bei leidžia veiksmingai spręsti esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, lanksčiau keisti veiklos kryptį, atsižvelgiant į aplinkybes, t. y. strateginį mąstymą tampriai susieja su strateginiu veikimu (Bučinskas ir kt., 2009, p. 4–5).

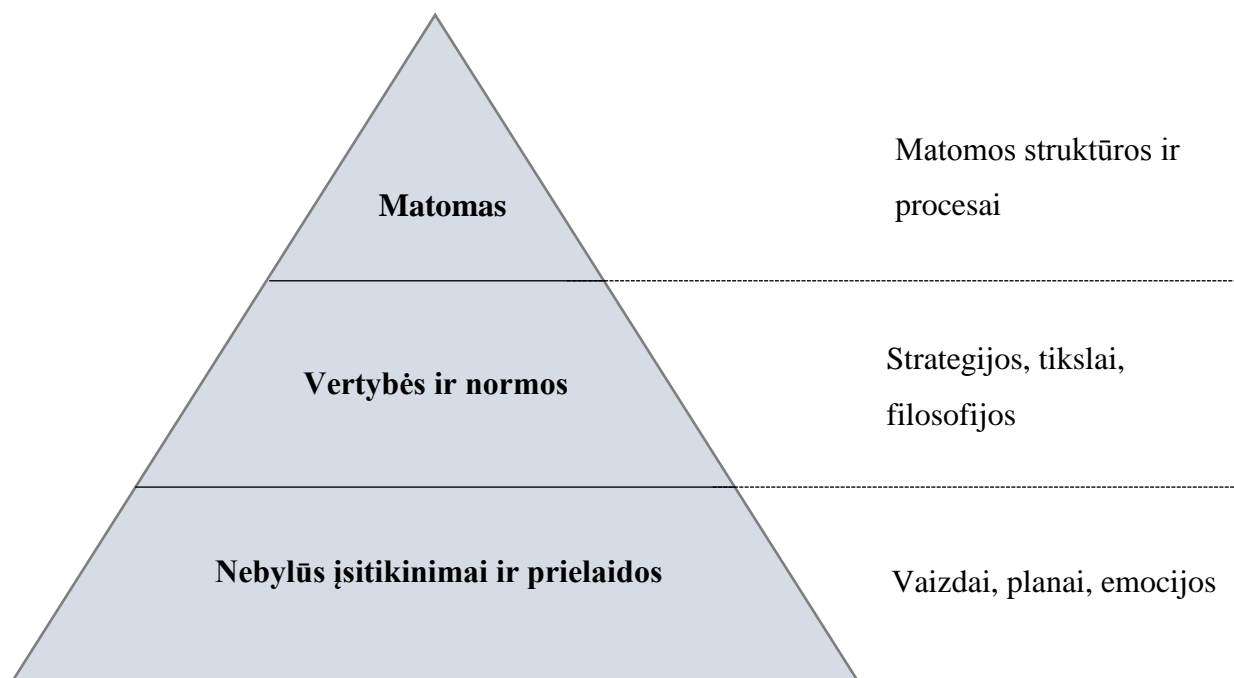
A. Bučinsko ir kitų (2009) teigimu, teoretikai strateginį planavimą vertina įvairiai. Pastebėtina tendencija strateginį planavimą apibūdinti kaip siauresnę veiklą visumą nei strateginis valdymas. Strateginis valdymas apima ir procesų realizavimo strateginę kontrolę bei strateginę srities politiką (Bučinskas ir kt., 2009, p. 3). Anot R. Dukynaitės (2013), „strateginis valdymas organizacijoje išreiškiamas per veiklą, pamatuojamą numatytais rodikliais“.

Strateginio planavimo ir strateginio valdymo terminai apibrėžia organizacijos strategijos rengimo, įgyvendinimo, stebėjimo, tikslinimo, vertinimo bei atsiskaitymo procesą. Vyrauja du požiūriai į strateginį planavimą ir strateginį valdymą: vieni mokslininkai teigia, kad strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos organizacijoje) dalis, kiti mokslininkai tvirtina, kad strateginis valdymas yra strateginio planavimo raidos etapas arba forma (rūšis). Strateginis planavimas traktuojamas kaip metodologija, kurią įvaldžius galima tikėtis efektyvesnės veiklos. Tačiau žymiai dažniau organizacijų veikloje strateginis mąstymas ir veikla įsitvirtina pamažu, strateginio planavimo privalumai ir galimybės tampa vertybėmis ne iš karto, o realizavus keletą organizacijos strateginio planavimo ciklą, t. y. organizacijoms ir sprendimus priimančioms lyderiams sukaupus deramą strateginio planavimo patirtį (Bučinskas ir kt., 2009, p. 5).

S. A. A. Ahmadi *et al.* (2012) teigimu, svarbu vertinti, kokios kultūros daro teigiamą poveikį organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui. Autorių atlikti tyrimai viename Irano bankų įrodė, kad organizacinės kultūros lankstumas yra vienas svarbiausių aspektų strategijos įgyvendinimo procese. Nustatyta, jog lanksčios organizacinės kultūros turi teigiamos įtakos organizacijos politikos formavimui bei struktūriniais veiksniais strategijos įgyvendinime. Be to, tarp strateginių organizacinės kultūros ypatybių ir strategijos įgyvendinimo egzistuoja stiprus koreliacinis ryšys.

Ryšiai tarp strategijų bei organizacinės kultūros atsiskleidžia ir per organizacinės kultūros lygius. Mokslininkai (Baumgartner, 2009; Giberson *et al.*, 2009) sutaria, kad organizacinė kultūra pasireiškia trimis lygiais (žr. 1 pav.). Pagal R. P. Baumgartner (2009), organizacinė kultūra gali būti analizuojama trimis lygiais. Lygis – tai kultūrinio fenomeno pastebimumo laipsnis. Šie lygiai varijuoja

nuo apčiuopiamų atvirų apraiškų, kurias galima matyti bei jausti iki nesąmoningų savaime susiformavusių įsitikinimų, jausmų. Tarp šių lygių – strategijos, tikslai bei filosofijos.



1 pav. Organizacinės kultūros lygiai

Cit. pagal R. P. Baumgartner (2009, p. 106).

R. P. Baumgartner (2009) teigimu, organizacinės kultūros lygiai yra glaudžiai susiję su organizacijų darnos strategijomis. Šie ryšiai detalizuoti 1 lentelėje.

1 lentelė. Ryšiai tarp organizacinių darnos strategijų ir organizacinės kultūros lygių

Organizacinės kultūros lygiai		Organizacinės darnos strategijos					
		Intraver- tiškos	Ekstravertiškos		Konser- vatyvos	Įsivaizduojamos	
			Tradicinės	Pokyčių		Tradicinės	Sisteminės
Matomas	Struktūros	-	+	+	+	++	++
	Procesai	-	-	-	+	+	++
Vertybės ir normos	Strategijos	+	+	+	+	+	++
	Tikslai	+	+	+	+	+	++
	Filosofijos	-	-	-	+	+	++
Nebylūs įsitikinimai ir prielaidos	Vaizdai	-	-	+	+	+	++
	Planai	-	-	-	-	+	++
	Emocijos	-	-	-	-	-	-

+ priežastinis ryšys; ++ labai stiprus ryšys; - ryšio nėra.

Cit. pagal R. P. Baumgartner (2009, p. 106).

Dar vienas funkcinių strategijų tipas – tai marketingo strategijos. Anot L. Yarbrough *et al.* (2011), tarp produkto marketingo strategijos ir organizacinės kultūros egzistuoja stiprus ryšys. Organizacinę kultūrą svarbu derinti su marketingo strategija, kadangi ši dermė lemia sėkmingą veiklą (žr. 2 pav.). Savo prielaidas autoriai pagrindė empirinio tyrimo, atlikto JAV krovinių gabenimo sektoriuje, rezultatais.

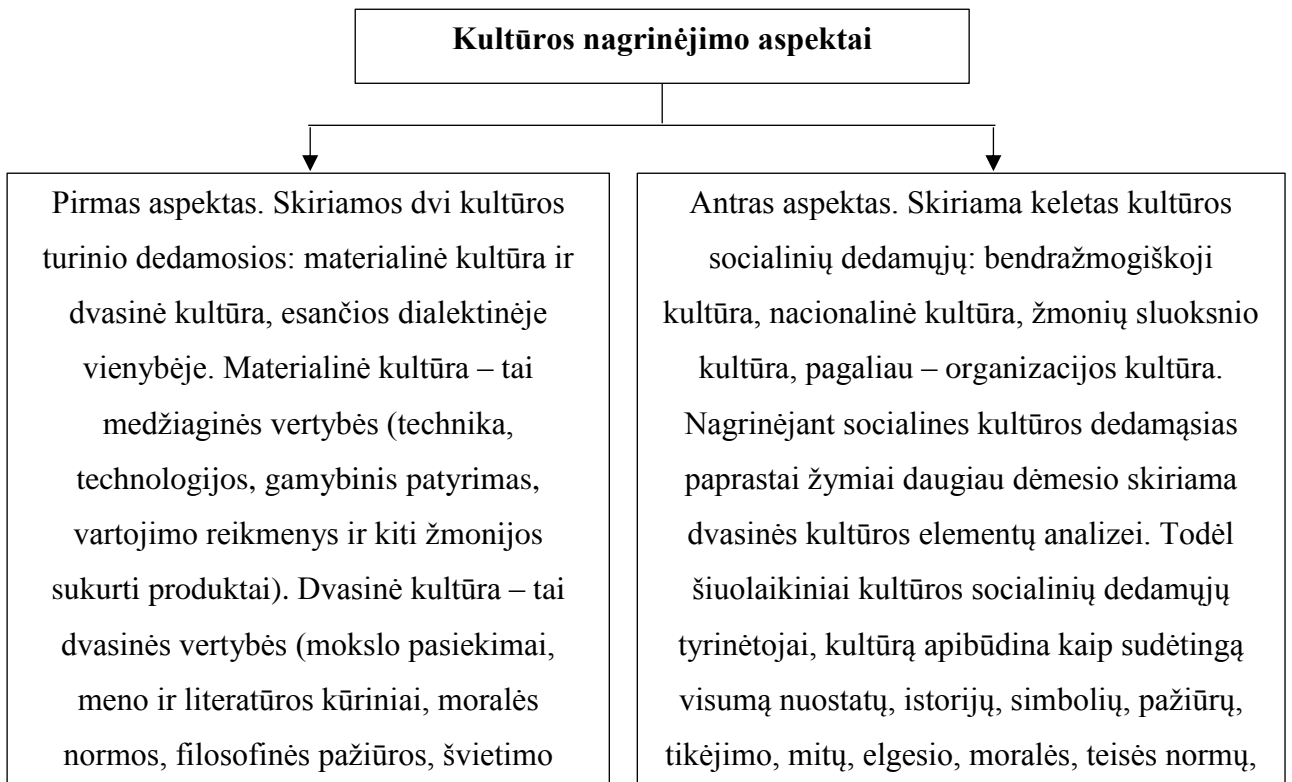


2 pav. Marketingo strategijos ir organizacinės kultūros dermės poveikis organizacijos rezultatams  
Cit. pagal L. Yarbrough *et al.* (2011, p. 557).

Išanalizavus organizacinę kultūrą kaip strateginį išteklių šiuolaikinėse organizacijose, teigtina, jog siekiant užsitikrinti maksimalią organizacinės kultūros naudą, svarbi organizacinės kultūros dermė su organizacijos strategija(-omis).

### 1.3. Organizacinės kultūros samprata ir struktūra

Prieš pradėdant organizacinės kultūros sampratos analizę, svarbu apibūdinti kultūros terminą, kadangi kultūros apibūdinimas yra organizacinės kultūros apibrėžimo pagrindas. Anot C. Sarros ir kitų (2002), kultūra – tai giluminė organizacijų struktūra, grindžiama organizacijos narių vertybėmis, įsitikinimais ir prielaidomis. Kultūra gali būti nagrinėjama dviem aspektais. Pirmasis aspektas organizacinę kultūrą skaido į du elementus – materialinę kultūrą bei dvasinę kultūrą. Antrasis aspektas akcentuoja socialinę organizacinės kultūros pusę. Abu šie organizacinės kultūros aspektai išsamiau apibūdinti 3 paveiksle.



3 pav. Kultūros nagrinėjimo aspektai

Sudaryta darbo autorės pagal P. Zakarevičius (2004, p. 202).

Mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra apibūdinama įvairiai. Apibrėžimų įvairovę atspindi 2 lentelėje pateikti šio termino aiškinimai.

2 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai

<b>Autorius(-iai)</b>	<b>Apibrėžimas</b>
P. Zakarevičius (2004, p. 202)	Organizacijos kultūra – tai tik organizacijos nariams būdingų nuostatų, požiūrių, lūkesčių, normų, įsitikinimų, įpročių visuma, kuri traktuotina kaip organizacijos narių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir suponuojanti jų elgseną
R. Lukasova (2005, p. 129)	Organizacinė kultūra – prielaidų, vertybių, požiūrių, normų ir elgsenos, vyraujančios organizacijoje, visuma
T. Giberson ir kt. (2009)	Organizacinė kultūra – tai kolektyvinis fenomenas, kylantis iš organizacijos dalyvių įsitikinimų, socialinės sąveikos, apimantis bendrąsias vertybes, savitarpio supratimą, lūkesčius dėl elgsenos, per laiką apjungiančius individualius asmenis į organizaciją



L. Šimanskienė, J. Paužuolienė (2010, p. 88)	Organizacinė kultūra – tai normų, nuostatų, vertybių bei įsitikinimų visuma, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų ir sprendama kilusias problemas
C. Demir ir kt. (2011, p. 198)	Organizacinė kultūra traktuojama kaip holistinis, istorinis ir socialinis konstruktas
Y. Tsai (2011, p. 2)	Organizacinė kultūra – tai įsitikinimai, kurie nukreipia darbuotojus tinkama linkme, nurodo jiems darbo praktikas vertybes bei įsitikinimus

Organizacinės kultūros ir organizacinio klimato terminai neretai naudojami kaip sinonimai, tačiau iš tiesų tai skirtingi konstruktai. Klimatas dažniausiai yra laikinas, jį galima tiesiogiai kontroliuoti ir jį riboja tokie aspektai, kaip socialinė aplinka, kurią lemia organizacijos nariai. Tai reiškia, kad klimatas yra momentinė reprezentacija to, kad vyksta organizacijoje ir kaip tai veikia kasdieninius santykius ir procedūras. Organizacinė kultūra nėra taip paprastai koreguojama kaip klimatas. Klimatą nesudėtingai gali pakeisti įtakingi ar galių turintys organizacijos nariai (Sarros ir kt., 2002, p. 4). Kaip pažymi R. P. Baumgartner (2009), svarbu nubrėžti takoskyrą ne tik tarp organizacinės kultūros ir organizacinio klimato terminų, svarbu organizacinės kultūros nepainioti ir su organizacijos identitetu, nacionaline kultūra.

Organizacinės kultūros gali būti įvairių tipų (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Organizacinės kultūros tipai

<b>Tipas</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valdžios kultūra	Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.
Vaidmens kultūra	Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.
Užduoties kultūra	Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.

Asmens kultūra	Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti.
----------------	--

Sudaryta darbo autorės pagal P. Zakarevičius (2004, p. 202).

Organizacinė kultūra – tai jungiamoji grandis, vienijanti visų darbuotojų pastangas, grindžiama žmonių emocijomis, dvasinėmis, kultūrinėmis vertybėmis siekti bendrų organizacijos tikslų. Organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienytų jos narius, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010, p. 88). Anot J. Paužuolienės ir kt. (2014), organizacinėje kultūroje vyraujančios vertybės, normos, tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo.

Remiantis L. Šimanskienės, J. Paužuolienės (2010), V. Grublienės, A. Urbonaitės (2014) įžvalgomis, išskirtini tokie organizacinės kultūros elementai: herojai, istorijos, ritualai, ceremonijos, simboliai bei komunikacija (žr. 4 pav.).



4 pav. Organizacinės kultūros elementai

Sudaryta darbo autorės pagal L. Šimanskienė, J. Paužuolienė (2010, p. 89), V. Grublienė, A. Urbonaitė (2014, p. 510).

Organizaciniai procesai ir pokyčiai, tokie kaip organizacinis mokymasis, restruktūrizavimas, atvirumas pokyčiams, inovacijos ir lyderystė įsikūnija organizacinėje kultūroje (Demir *et al.*, 2011, p. 198). V. Grublienės ir A. Urbonaitės (2014) teigimu, organizacinę kultūrą sudaro išoriniai bei vidiniai elementai. Organizacinės kultūros formavimas pradedamas išorinių elementų integravimu į organizaciją. Pagrindiniai išoriniai elementai yra komunikacija, kalba, ceremonijos, ritualai, herojai, simboliai, istorijos. Pagrindinius elementus kuria organizacijos vadovai bei darbuotojai, dalydamiesi savo patirtimi bei išgyvenimais. Išoriniai elementai formuoja identiškumo organizacijai jausmą, formuoja jų įsitikinimus, skatina visų narių bendravimą, keičia vertybes, požiūrį ir motyvuoja darbui (Grublienė, Urbonaitė, 2014, p. 508–509).

L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2010) teigimu, „organizacinė kultūra apima visa tai, kas glaudžiai siejasi su organizacija, pradedant nuo vertybių, darbuotojų tarpusavio santykių, sukuriama darbo aplinkos, darbuotojų aprangos, bendravimo su klientais, baigiant socialine atsakomybe“. Anot autorių, organizacinę kultūrą sudaro pasitenkinimas darbu, savitas požiūris į grupę, mąstymo būdo išraiška, mitai, simboliai, ceremonijos, pasireiškiančios bendraujant ir akcentuojant vertybes, įsitikinimus. Svarbiausias organizacinės kultūros elementas – vertybės, nuo kurių priklauso organizacijos reakcija į aplinką ir tai, kaip ši reakcija atsispindi mokymesi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę bei vidinę aplinką kūrimo procesuose, kurie teikia organizacijai nuolatinių pokyčių būseną. Kaip pažymi A. Giedraitis (2011), „vertybės nusako svarbiausius vidiniu požiūriu dalykus, jomis galima išreikšti savo santykį su kitais darbuotojais, taip pat jos gali būti kriterijus ir priemonės tikslui pasiekti“.

Organizacinės kultūros elementai gali būti skirtingų matomumo ir suvokiamumo lygmenų. Dažniausiai akcentuojami tokie elementai, kaip elgesys, kalba ir kiti neformalūs aspektai, kuriuos reikia stebėti, suvokti bei interpretuoti, tačiau kai kurie aspektai būtinai turi būti įforminti organizacijos dokumentacijoje (viešoje ar vidinėje). Organizacijos kultūros įgalinimui ir skleidimui, t.y. jos institucionalizavimui, galima pasitelkti daugybę formalių priemonių. Tos organizacinės kultūros ir jos elementų įforminimas yra svarbus vartotojams, verslo partneriams bei kitiems suinteresuotiems asmenims. Organizacinės kultūros institucionalizavimas – tai „priemonių, kurių dėka pavieniai organizacinės kultūros elementai perteikiami ir skleidžiami darbuotojams, vartotojams bei visuomenei, visuma“ (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013, p. 94).

Anot L. Šimanskienės ir L. Sandu (2013), siekiant užtikrinti organizacinės kultūros tapumą vienu iš organizacijos sėkmingos veiklos veiksnių, labai svarbu iširti esamą organizacinę kultūrą. Tokio tyrimo sėkmė labai priklauso nuo pasirinkto vertinimo metodo. Organizacinės kultūros vertinimą J. C. Sarros ir kiti (2002) pasiūlė grįsti organizacijos narių vertybių orientacijomis. Joms įvertinti pasaulinėje praktikoje taikomas organizacinės kultūros profilis. L. Šimanskienės ir L. Sandu (2013) įvardijo tokius organizacinės kultūros analizės būdus:

- fizinės aplinkos studijavimas (studijuojama fizinė organizacijos aplinka; pastatai, darbo aplinka, skirtumas tarp aukščiausio lygmens vadovų ir eilinių darbuotojų darbinės aplinkos gali parodyti, kiek stipri yra organizacinė kultūra);
- organizacijos literatūros analizė (studijuojami organizacijos vidaus dokumentai, peržvelgiami išoriniai straipsniai apie organizaciją internete, spaudoje, reklaminiuose bukletuose);
- organizacijos darbuotojų nuomonės analizė (atliekama organizacijos darbuotojų apklausa ar ekspertiniai interviu, siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę, kas įmonei svarbiausia, atlikti darbuotojų viešų pasisakymų analizę);
- organizacijos valdymo struktūros analizė (atliekama organizacijos hierarchinės struktūros analizė; kiekvienas valdymo tipas atskleidžia skirtingą požiūrį į darbuotoją);
- veiklos stebėjimas (atliekamas veiklos stebėjimas, siekiant nustatyti skirtumus tarp to, kas daroma ir kas sakoma);
- organizacijos kultūrinių simbolių analizė (tiriamos įmonės istorijų, herojų, anekdotų ir kitų simbolių prasmės);
- santykių su klientais analizė (tiriamos svečių priėmimo patalpos, bendravimo su klientais stilius, analizuojami klientų atsiliepimai).

M. Sashkin ir W. E. Rosenbach (2013) teigimu, organizacinę kultūrą tikslinga vertinti, remiantis Harvardo sociologijos mokslų daktaro T. Parsons pozicija. T. Parsons parengė veiksmų socialinėse sistemose modelį bei teoriją. Anot jo, visos organizacijos turi vykdyti keturias pagrindines funkcijas, jei jos nori gyvuoti tam tikrą laiką tarpą. Šios funkcijos tai – pokyčių valdymas, tikslų pasiekimas, komandinio darbo koordinavimas ir kultūros stiprinimas. Svarbus ir dar vienas, tačiau neretai užmiršamas aspektas – vartotojo orientacija. Toliau šiame darbe aptariama kiekviena iš minėtųjų funkcijų (Sashkin, Rosenbach, 2013):

- pokyčių valdymas. Rodo, kaip tinkamai organizacija geba priimti pokyčius ir juos valdyti savo aplinkoje. Pokyčių valdymo vertinimo skalė leidžia nustatyti, ar respondentai yra efektyvūs pokyčių valdymo veiklose;
- tikslų pasiekimas. Kiekviena organizacija privalo siekti tam tikrų vartotojo tikslų. Vartotojo vaidmuo yra toks svarbus, kad jam atskleisti įtraukta dar viena funkcija (vartotojo orientacija). Įrodyta, jog aiškus ir kryptingas tikslų siekimas yra stipriu tiesioginiu ryšiu susijęs su sėkme ir pasiekimais. Pažymėtina, kad tikslų siekimui yra svarbios organizacijos vertybės;
- komandinio darbo koordinavimas. Ilgalaikė organizacijos veikla priklauso nuo to, kaip gerai atskirų asmenų ir grupių veikla yra sujungta, koordinuota ir suderinta. Efektyviam koordinavimui užtikrinti svarbios vertybės ir įsitikinimai. Pažymėtina bendradarbiavimo vertybės ir bendruomeniškumo įsitikinimo svarba. Priešingai, nereikalinga vertybė yra

konkuravimas. Efektyvios organizacijos įprastai pabrėžia komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbą organizacijos viduje;

- kultūros stiprinimas. Visos organizacijos turi suformuluotą kultūrą, apimančią vertybes, įsitikinimus, kuriais dalijasi organizacijos nariai. Stipri kultūra geba užtikrinti stabilumą organizacijos funkcionavimui;
- vartotojo orientacija. Organizacijos savo prekėms ar paslaugoms kelia specifinius tikslus, tačiau svarbu nustatyti, ar šie tikslai dera su tuo, ko iš organizacijos tikisi klientai. Net jei organizacijos kultūra bus stipri ir kitos funkcijos bus atliekamos tobulai, jei vartotojui nebus reikalinga tai, ką organizacija gamina ar tiekia, organizacija neišsilaikys.

Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą bei struktūrą, toliau šiame darbe pereinama prie lyderystės, kaip svarbios stiprios organizacinės kultūros prielaidos, įvertinimo.

## **1.4. Lyderystė kaip svarbi stiprios organizacinės kultūros prielaida**

### **1.4.1. Lyderystės koncepcija**

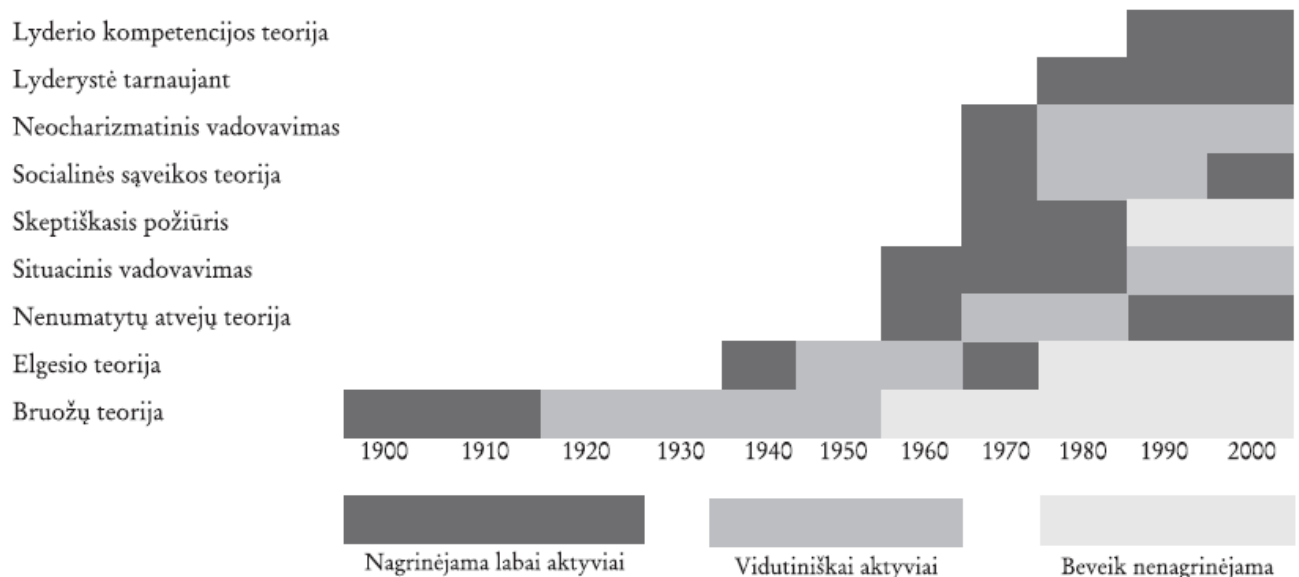
Terminas „lyderis“ yra reliatyviai naujas darinys anglų kalboje, atsiradęs maždaug prieš 200 metų ir pradėtas naudoti kalbant apie politinę įtaką britų parlamente (Skaržauskienė, 2010, p. 65). Tačiau kaip pažymi R. Smaliukienė (2008), „nagrinėjant ankstyvuosius filosofų veikalus lyderystės problematikos gausu Vakarų filosofų – Platono, Machiavelli ir Hobbes – ir Rytų filosofų – Konfucijaus ir SunTzu – darbuose“. Aktyvesni lyderystės tyrinėjimai prasidėjo 1900 m., kuomet pradėjo formuotis lyderystės teorijos.

Anot A. Skaržauskienės (2010), lyderystės teorijos skirstomos tokiu pjūviu:

- instrumentinės teorijos, akcentuojančios lyderio elgesį ir savybes, padedančias efektyviai vadovauti;
- inspiracinės teorijos, akcentuojančios viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save bei kitus siekti pokyčių.

Instrumentinės bei inspiracinės teorijos pripažįsta lyderio ir pasekėjų tarpusavio ryšius, situacijos parametrus, tačiau inspiracinės teorijos praplečia lyderystės diapazoną vizijos svarba, socialiniais, emociniais, etiniais ir moraliniais poveikio pasekėjams aspektais, kurie tampa vis aktualesni šiuolaikinei verslo visuomenei (Skaržauskienė, 2010, p. 65).

R. Smaliukienė (2008) sudarė lyderystės teorijų plėtojimo chronologiją (žr. 5 pav.), kurioje atsispindi teorijų plėtojimo laikotarpiai. Autorė įvardijo tokias lyderystės teorijas: lyderio kompetencijos, lyderystės tarnaujant, necharizmatinio vadovavimo, socialinės sąveikos, skeptiškąją, situacinio vadovavimo, nenumatytų atvejų, elgesio bei bruožų.



5 pav. Lyderystės teorijų raida

Cit. pagal R. Smaliukienė (2008, p. 38).

Kaip matyti iš 4 pav., lyderystės formavimasi nuo 1900 m. sąlygojo broožų, elgesio, nenumatytų atvejų, situacinio vadovavimo, skeptiškojo požiūrio, socialinės sąveikos, neocharizmatinio vadovavimo, lyderystės tarnaujant bei lyderio kompetencijos teorijos. D. Baronienės ir kitų (2008) teigimu, įvairios lyderiavimo teorijos yra nagrinėtos, sudaryti svarbiausių lyderio savybių sąrašai, tačiau iki šiol nėra aišku, kuri lyderystės teorija yra efektyviausia tam tikroje situacijoje, kokie asmeniniai lyderio broožai turėtų būti svarbiausi jam vadovaujantis viena ar kita lyderystės teorija. Iš dalies teorijų gausa lėmė tai, kad lyderystė laikoma gana sudėtingu daugiadimensiu procesu. Kaip pažymi D. Malinauskienė ir D. Augienė (2010), „yra daugybė skirtingų teorinių požiūrių, aiškinančių lyderystės proceso ypatumus“. Tai pagrindinė priežastis, kodėl iki šiol stokoja vieningo visuotinai priimtino lyderystės bei lyderio apibrėžimo.

M. H. Kavanagh, N. M. Ashkanasy (2006) teigimu, „lyderystė – tai kitų sutelkimo bendram tikslui menas“. G. Kaminskas ir kt. (2011) terminą apibrėžia aiškiau, teigdami, jog „lyderystė – tai ką lyderiai teikia savo sekėjams, elgdami su jais kaip su grupe“. O lyderis, anot D. Baronienės ir kt. (2008, p. 31) – tai „kiekvienas, kuris prisiima atsakomybę ir yra linkęs daryti kažką nauja, neapsiribodamas instrukcijomis, o pasinaudodamas turimu potencialu ir siekdamas geresnių veiklos rezultatų“.

Įvairūs mokslininkai skirtingai apibūdina lyderystės terminą, tačiau galima išvelgti ir bendrąsias tendencijas. Kaip nurodo D. Malinauskienė ir D. Augienė (2010), lyderystė traktuojama kaip:

- asmenybės savybė, elgesys;
- situacinis ir santykių aspektas;

- įvairių veiksmų poveikio rezultatas.

Minėtų autorių teigimu, lyderystės apibrėžimuose kartais pagrindu laikoma (Malinauskienė, Augienė, 2010, p. 136):

- dėmesio sutelkimas į grupių procesus (lyderis yra grupės pokyčių bei veiklos centras ir įkūnija grupės valią);
- išryškinamos asmenybės perspektyvos (lyderystė yra žmogaus ypatingų bruožų bei savybių derinys);
- akcentuojamas veiksmas ir elgesys (lyderiai grupėje skatina ir garantuoja pokyčių vyksmą);
- apibrėžiami valdžios santykiai (lyderis formuoja santykius su pasekėjais ir tarp pasekėjų);
- įgūdžių perspektyva (lyderystės meno galima išmokyti įgijus reikiamų žinių ir įgūdžių).

Anot autorių, jei lyderystę laikytume procesu, ją galima būtų apibrėžti kaip konteksto reiškinių. Tai reiškia, kad lyderiu gali tapti kiekvienas, lyderiui būdingo elgesio galima išmokyti. Pažymėtina, kad lyderiais galima tapti ir dėl formalių pareigų organizacijoje (Malinauskienė, Augienė, 2010, p. 137).

R. Adamonienės ir L. Ruibytės (2011) teigimu, lyderystė yra koncentruota aplink viziją, idėjas, kryptis ir yra veikiau susijusi su žmonių įkvėpimu, įgalinimu krypties ir tikslų nustatymu nei su kasdiene veikla bei planų įgyvendinimu. Lyderiui keliamas reikalavimas sugebėti daugiau negu tik išnaudoti arba padidinti savo galimybes. Jis turi įkvėpti kitus organizacijos narius atlikti darbus užuot kontroliavęs juos pagal atliktinų darbų sąrašą. Pagrindinis lyderio uždavinys – „taip organizuoti grupės veiklą, kad būtų pasiekti išskirti tikslai. Siekdamas tikslų, lyderis turi sudaryti tinkamas sąlygas veiklai, koordinuoti jos narių veiksmus, užtikrinti atitinkamą tarpasmeninių santykių atmosferą“ (Malinauskienė, Augienė, 2010, p. 137).

R. Bruzgelevičienė ir R. Nedzinskaitė (2012) išskyrė tokius lyderystės modelius: transakcinės, transformacinės, charizmatinės, visuotinės kokybės vadybos, lyderystės kaip tarnystės, situacinės lyderystės, lyderystės mokymui.

Transakcinė lyderystė – tai transakcija tarp lyderio ir jo pasekėjų. Tai reiškia, kad lyderio pasekėjams yra atsilygiinama už jų pasiektus rezultatus. Anot M.S.A.M. Shiva ir S. A. Roy (2008), transakcinė lyderystė yra grindžiama mainais tarp lyderio ir jo pasekėjų. Šio tipo lyderiai savo pasekėjams turi duoti kažką mainais, siekdami užsitikrinti, kad pasekėjai darys tai, ko nori lyderis.

Transformacinė lyderystė yra grindžiama lyderio gebėjimu motyvuoti kitus padaryti daugiau negu įprastai ar daugiau negu įmanoma. Transformaciniai lyderiai susieja organizacijos tikslus ir poreikius su darbuotojų įsitikinimais. Transformaciniai lyderiai siekia padidinti savo pasekėjų sąmoningumą, apeliuodami į jų idealus, vertybes, tokias kaip laisvė, teisingumas, lygybė, taika ir žmogiškumas (Sarros ir kt., 2002, p. 3). Anot R. Paulienės (2012), transformacinė lyderystė priklauso nuo to, kiek pastangų įdeda lyderio pasekėjai, jų pasitenkinimo, veiklos rezultatais. Pasaulinėje praktikoje lyderystės idėja yra grindžiama transformacinės lyderystės prototipu. Transformacinė

lyderystė pasireiškia tuomet, kai darbuotojai yra motyvuoti siekti tikslų ne dėl išorinio atlygio, bet dėl saviraiškos (Shiva, Roy, 2008, p. 64).

E. Butkevičienė ir kiti detalizavo situacinės lyderystės teoriją. Anot autorių, pagal situacinės lyderystės teoriją, skirtingi lyderystės stiliai taikytini skirtingomis situacijomis (Butkevičienė ir kt., 2011, p. 139). Kaip pažymi M.H. Kavanagh ir N.M. Ashkanasy (2006), situacijai tenka svarbus vaidmuo, siekiant efektyvios lyderio veiklos ir, siekdamas būtų efektyviu, lyderis turi elgtis priklausomai nuo situacijos (Kavanagh, Ashkanasy, 2006).

Lyderystė skiriasi nuo vadovavimo. Šių reiškinių takoskyros pagrindas yra skirtingos funkcijos. Šios funkcijos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

Vadovavimas	Lyderystė
Vadovavimas užtikrina tvarką ir nuoseklumą	Lyderystė užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas: sudaryti darbotvarkes, nustatyti grafikus, paskirstyti išteklius	Krypties nustatymas: sukurti viziją, paaiškinti platesnį vaizdą, nustatyti strategiją
Organizavimas ir personalo parinkimas: pateikti struktūrą, paskirstyti darbą, įdiegti taisykles bei procedūras	Žmonių suvienijimas: supažindinti su tikslais, siekti atsidavimo, suburti komandas ir koalicijas
Kontrolė ir problemų sprendimas: sukurti skatinimo būdus, pateikti kūrybiškus sprendimus, imtis koreguojamųjų veiksmų	Motyvavimas ir įkvėpimas: įkvėpti ir uždegti, suteikti pavaldiniams galią, patenkinti poreikius

Cit pagal R. Bruzgevičienė, R. Nedzinskaitė (2012, p. 18).

Vadovavimo ir lyderystės funkcijų skirtumai lemia tai, kad ne visi vadybininkai turi pašaukimą ar įgimtas savybes, reikalingas lyderystei. J. Kvedaravičius ir L. Jesevičiūtė-Ufartienė (2007) nurodo, kad lyderio gebėjimus galima išsiugdyti, tačiau vadovai ne visada sugeba pažinti savo vidinius išteklius kaip potencialą plėtrai, nesuvokia galimybės nuolat plėstis, todėl pasiekę jiems pakankamą ir patogų išsivystymo lygį sustoja, nebeplėtoja savo galimybių, o organizacijos valdymui ir plėtrai naudoja apribotas savo galimybes. Vadovai galėtų būti atitinkamai ruošiami ir mokomi kūrybiškai spręsti problemas panaudojant savo minties veiklą.

Išskiriant vadovo ir lyderio veiklos specifiką, pastebima, kad „vadovo lūkesčiai yra čia ir dabar, o lyderio – ateityje. Skirtumai tarp vadovų ir lyderių parodo, kad lyderiai gali būti ne tik tam tikras pareigas ar tam tikrą vaidmenį atliekantys žmonės. Bet kurio rango, nuo žemiausio iki aukščiausio, darbuotojas gali būti lyderis“ (Adamonienė, Ruibytė, 2011, p. 8). K. Tuulik (2004) teigimu, unikalus



lyderystės aspektas, skiriantis lyderystę nuo vadovavimo, yra įtakos kitiems žmonėms darymo bei kitų žmonių elgsenos koregavimo galimybė. Lyderiai gali keisti kitų žmonių požiūrius ir nuomones, o ne tik jų veiksmus ir sprendimus. Anot J. C. Sarros ir kitų (2002), vadovai užsitikrina savo padėtį per planavimo, finansavimo, organizavimo, įdarbinimo, kontrolės ir problemų sprendimo procesus bei funkcijas. Šie procesai užtikrina veiklos nuoseklumą ir tvarką. Palyginimui, lyderiai įgyvendina konstruktyvius ir reikalingus pokyčius per organizacijos vizijos įgyvendinimą, komunikavimą, darbuotojų motyvavimą ir įkvėpimą.

Disponuojamą galią lyderis gali išreikšti įvairiai (Malinauskienė, Augienė, 2010, p. 137):

- 1) „pastiprinti grupės narius, nes kontroliuoja atitinkamus resursus;
- 2) lyderis gali naudoti prievartą ir bausmes;
- 3) formalioje grupėje lyderis dažnai turi įstatymiškai įteisintas galias, todėl gali nustatyti tam tikras grupės elgesio normas, kelti siektinus tikslus ir t.t.;
- 4) kai lyderis yra patrauklus kitiems grupės nariams ir jį pripažįsta, jis gali įgyti referentinę galią;
- 5) jeigu lyderis turi daug specialių žinių arba tam tikrų įgūdžių, jis gali būti pripažįstamas kaip atitinkamos srities ekspertas.

Lyderystės vertinimui mokslininkai (Sarros ir kt., 2002; Casida, Pinto-Zipp, 2008; Biswas, 2009; Toor, Ofori, 2009) siūlo taikyti populiariausią pasaulyje lyderystės vertinimo instrumentą – daugiafaktorinį lyderystės klausimyną (angl. – multifactor leadership questionnaire). Šis instrumentas leidžia nustatyti lyderystės stilių. Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas yra sudarytas iš 21 teiginio. Respondentai turi įvertinti, kaip kiekvienas šių teiginių tinka jiems.

Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas įvertina septynis lyderystės faktorius (Sarros ir kt., 2002; Casida, Pinto-Zipp, 2008; Biswas, 2009; Toor, Ofori, 2009):

- idealizuotą įtaką (rodo, ar disponuojama pavaldinių pasitikėjimu, ar pavaldiniai yra sąžiningi su lyderiu, ar jį gerbia, išsako jam savo viltis ir norus bei, ar pasekėjai elgiasi taip, kaip pageidauja lyderis);
- įkvėpiančią motyvaciją (vertina vizijos perteikimo pasekėjams laipsnį, tinkamų simbolių naudojimą, pagalbą kitiems bei skatinimo kitus jaustis, kad jų darbas yra svarbus, mąstą);
- intelektualų skatinimą (rodo, kaip lyderiai skatina kitus būti kūrybingais, žvelgiant į įsisenėjusias problemas, kuria tolerantišką aplinką, skatina pasekėjus pergaltoti savo vertybes ir įsitikinimus);
- individualias aplinkybes (rodo, lyderio susidomėjimo kitų individualia gerove laipsnį, dėmesio atkreipimą į tuos, kurie yra mažiau įsitraukę į grupinį darbą);
- nuo rezultatų priklausančius apdovanojimus (nurodymo kitiems, ko reikėtų imtis, kad sulauktų pripažinimo, laipsnis, pabrėžimas, ko iš jų tikimasi, jų pasiekimų pripažinimas);

- išskirtinį vadovavimą (vertina, ar lyderis kitiems išsako reikalavimus, keliamus darbui, ar reikalavimai dera su pageidautina veikla, ir, ar nėra įsišaknijęs įsitikinimas „jei nesulūžo, taisyti nereikia“);
- nekontroliuojamą lyderystę (rodo, ar iš kitų reikalaujama nedaug, ar lyderis geba savarankiškai užtikrinti veiklos tėkmę ir leisti kitiems daryti tai, ko jie nori).

Apibendrinant atliktą lyderystės koncepcijos analizę, galima teigti, kad lyderystė – tai tarpdiscipliniška kategorija. Lyderystės ir vadovavimo funkcijos, kaip takoskyros tarp šių reiškinių kriterijus, leidžia teigti, kad lyderis ir vadovas organizacijoje nebūtinai turi būti tas pats asmuo.

### 1.4.2. Lyderystės ir organizacinės kultūros sąryšis

Lyderystės ir organizacinės kultūros fenomenai apibūdinami kaip pagrindiniai organizacijos sėkmės ar nesėkmės veiksniai (Casida, Pinto-Zipp, 2008).

Mokslininkų teoriniai ir empiriniai tyrimai (Sarros ir kt., 2002; Kavanagh, Ashkanasy, 2006; Casida, Pinto-Zipp, 2008; Shiva, Roy, 2008; Giberson *et al.*, 2009; Demir *et al.*, 2011) patvirtina, kad šie sėkmės ar nesėkmės veiksniai (pesimistiniu atveju) yra tarpusavyje susiję. Tokio ryšio priežastis, anot T. R. Giberson ir kitų (2009) yra ta, kad abu organizaciniai aspektai atlieka panašias funkcijas ir veikia panašiomis priemonėmis.

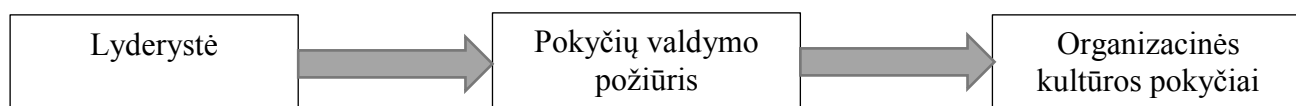
Akademiniam kontekste populiarus požiūris akcentuojantis stiprios organizacinės kultūros ir stiprios kompetentingos lyderystės sąsajas (Sarros ir kt., 2002, p. 2). Šioje vietoje tikslinga būtų pateikti ir stiprios organizacinės kultūros apibūdinimą. Anot M. S. A. M. Shiva ir S. Roy (2008), stipri organizacinė kultūra – tokia kultūra, kurios pagrindiniai elementai yra visuotinai priimtini organizacijoje. Tai reiškia, kad organizacinės kultūros stiprumą rodo visuotinis pagrindinių elementų priimtinumas. Stipri organizacinė kultūra organizacijai naudinga tuo, jog ji (Paužuolienė *et al.*, 2014):

- skatina darbuotojų lojalumą;
- stiprina tapatumo jausmą;
- mažina nesusipratimų galimybes;
- gerina darbo procesus;
- didina organizacijos veiklos efektyvumą.

Tuomet, kai stipri organizacinė kultūra yra derinama su lyderio veikla, pasiekiamas stipresnis teigiamas poveikis darbuotojams, didinamas organizacijos našumas (Grublienė, Urbonaitė, 2014, p. 507). Lyderio veikla stiprios organizacinės kultūros kūrime yra tokia svarbi, kadangi kaip nurodo M. H. Kavanagh ir N. M. Ashkanasy (2006), lyderiai yra pagrindinė organizacinės kultūros įtakos grupė. Anot C. Demir ir kitų (2011), lyderis gali užtikrinti organizacijos sėkmę, koncentruodamasis į stiprios

kultūros sukūrimą ir esamos organizacinės kultūros transformavimą į priimtina. Organizacinė kultūra atspindi bendrą socialinį konstruktą, kurį neabejotinai kontroliuoja ir jam įtakos turi lyderiai. Pagrindinė lyderio užduotis organizacijoje – organizacinės kultūros valdymas (Shiva, Roy, 2008, p. 67). Lyderių vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą yra organizacinių tikslų formulavimas ir darbuotojų skatinimas įgyvendinti organizacijos tikslus ir viziją. Be to, lyderiai geba koreguoti organizacinę kultūrą priartindami ją prie jų vizijos. Lyderiai dirba tam tikroje organizacinėje kultūroje pagal egzistuojančias taisykles, procedūras bei normas. Darniai ir konkurencingai organizacinei kultūrai užtikrinti svarbus transformacinės ir transakcinės lyderystės derinys (Sarros ir kt., 2002, p. 2).

M. H. Kavanagh, N. M. Ashkanasy (2006) teigimu, lyderystė neabejotinai formuoja pokyčius organizacinėje kultūroje. Tai taikytina tuomet, kai organizacijoje pasitelkiamas pokyčių valdymo požiūris (žr. 6 pav.).



6 pav. Lyderystės įtaka organizacinės kultūros pokyčiams

Cit. pagal M. H. Kavanagh, N. M. Ashkanasy (2006)

Lyderystė skatina ir palaiko pokyčius verslo aplinkoje, todėl ji laikytina svarbiausiu organizacinės kultūros kūrimui, perdavimui ir palaikymui įtakos darančiu veiksniumi. Organizacijos narių, o ypač tų, kurie atlieka lyderio vaidmenį, įgūdžiai ir kvalifikacija yra svarbūs kuriant ir skleidžiant kultūrinę normą organizacijoje. Lyderiai, darydami įtakos darbuotojų nuostatomis bei elgsenai, veikia organizacinius rezultatus (Biswas, 2009, p. 614).

J. C. Sarros ir kiti (2002) atliko 1918 Australijos vadybos instituto (angl. – Australian Institute of Management) anketinę apklausą. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad tarp lyderystės ir organizacinės kultūros egzistuoja stiprus tiesioginis ryšys. Kultūra lyderystei turi stipresnę poveikį negu lyderystė kultūrai.

Lyderiai, pasitelkdami pirmines ir antrines priemones, įtvirtina kultūrą organizacijoje. Pirminės priemonės yra tokios (Kelly, Earley, 2009, p. 132):

- 1) tai, kas sulaukia lyderių dėmesio, ką jie įprastai vertina ir kontroliuoja. Tai viena iš geriausių priemonių, įgalinančių lyderius parodyti, ką jie nori akcentuoti organizacijoje. Tą padaryti yra daugybė būdų, pradedant jiems svarbių aspektų komentavimu, baigiant sistemingu vertinimu ir apdovanojimais už pasiektus rezultatus. Labai svarbu, kad komunikuojama žinutė atsispindėtų lyderio elgsenoje. Jei žinutė su lyderio elgsena nederės, kitiems organizacijos dalyviams kils abejonių dėl tikrųjų lyderio norų ir siekių;

- 2) lyderio reakcijos į kritinius įvykius ir organizacines krizes. Organizacijos neretai susiduria su kritiniais įvykiais ir krizėmis. Tinkami lyderio veiksmai kritinių įvykių ar krizių metu turi potencialą skatinti egzistuojančią organizacijos kultūrą ar net koreguoti ją, įtraukiant naujas vertybes ir normas;
- 3) apgalvotas lyderio atliekamas vaidmenų paskirstymas, mokymas ir ugdantysis vadovavimas. Lyderio elgsena yra labai svarbi komunikuojant organizacijos kultūrą naujiems organizacijos nariams. Įprastai lyderiai žino šios funkcijos svarbą, todėl skiria laiko bei pastangų susitikti su naujais organizacijos darbuotojais, komunikuoja organizacijos filosofiją ataskaitose ar vaizdo pranešimuose. Šiuo atveju taip pat svarbiausia ne tai, ką lyderis sako, bet kaip jis elgiasi;
- 4) lyderių vykdomas apdovanojimų ir pozicijų paskirstymas. Organizacijos atlyginimo bei karjeros sistemos parodo, kas lyderiams yra svarbu;
- 5) lyderių vykdoma darbuotojų paieška, atranka, motyvavimas ir komunikacija su jais. Žmogiškųjų išteklių politikos ir procedūros yra dar vienas svarbus organizacinės kultūros atspindys. Darbuotojų paieškos rezultatas dažniausiai būna susiformavusiai organizacijos kultūrai tinkantys nariai. Aiškūs lyderio nustatyti paaukštinimo, atleidimo iš darbo, komunikavimo kriterijai taip pat prisideda prie organizacinės kultūros formavimo;
- 6) lyderių vykdomas išteklių paskirstymas. Finansų valdymo ir išteklių paskirstymo procesai suteikia svarbios informacijos apie lyderio vertybes ir įsitikinimus. Lyderio sprendimai šioje srityje atspindi lyderio prioritetus ir siunčia svarbias žinutes kitiems organizacijos nariams.

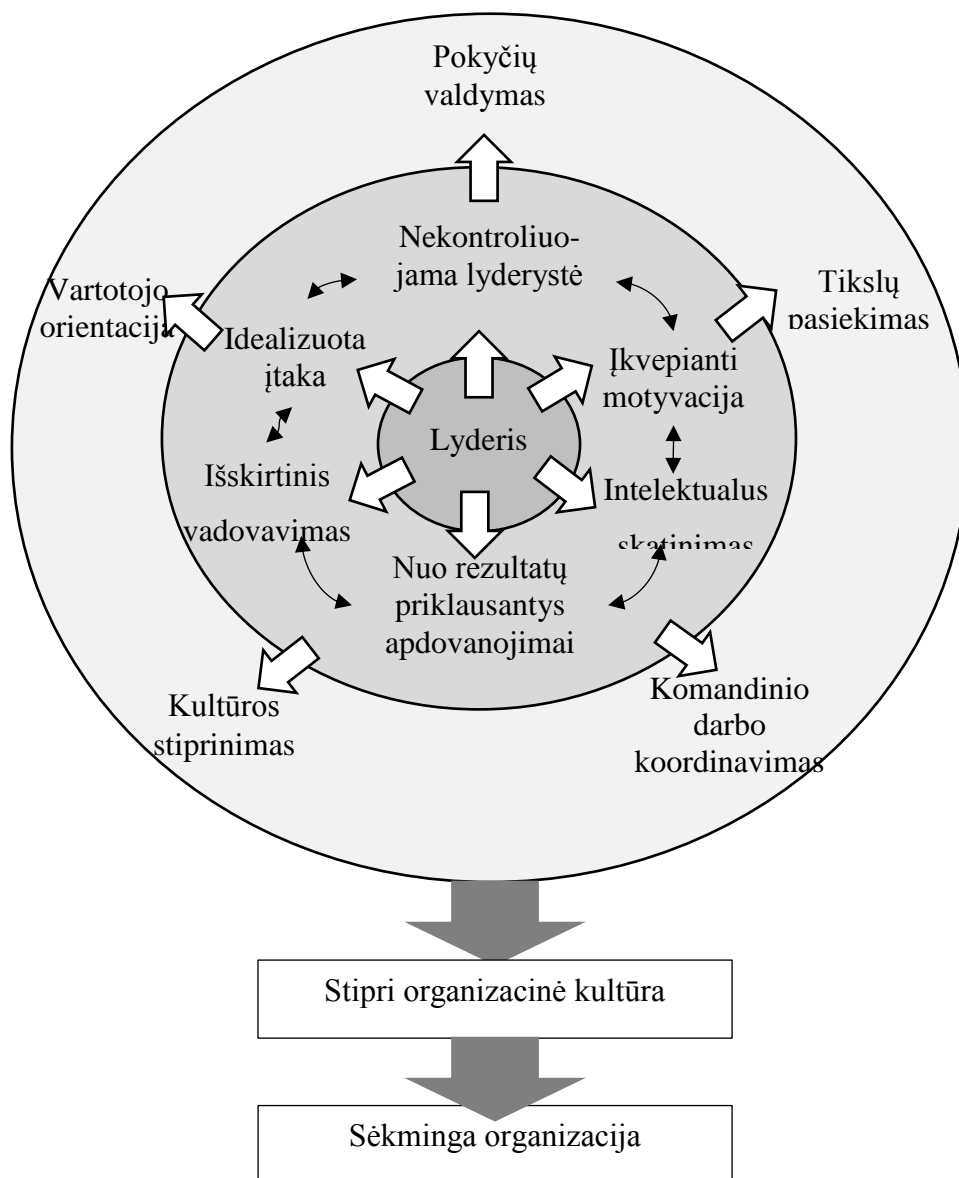
Pirminės priemonės veikia vienu metu ir daro įtakos viena kitai. Svarbu įvardinti ir antrines priemones, kurios formuoja pirmines. Antrinės priemonės apima (Kelly, Earley, 2009, p. 132):

- organizacijos dizainą ir struktūrą;
- organizacines sistemas ir procedūras;
- organizacijos ritualus;
- fizinį organizacijos vietos, interjero, eksterjero dizainą;
- istorijas apie svarbius įvykius bei asmenis;
- organizacijos filosofijos koncepcijas.

Lyderiai, suprasdami aptartas priemones, gali imtis tinkamų veiksmų sėkmingam organizacinės kultūros valdymui.

Išanalizavus teorines lyderystės įtakos organizacinei kultūrai prielaidas, parengtas koncepcinis lyderystės įtakos organizacinei kultūrai modelis (žr. 7 pav.). Šis modelis grindžiamas identifikuotais lyderystės faktoriais (idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas, individualios aplinkybės, nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai, išskirtinis vadovavimas, nekontroliuojama lyderystė) (Sarros ir kt., 2002; Casida, Pinto-Zipp, 2008; Biswas, 2009; Toor, Ofori, 2009). Organizacinė kultūra traktuojama kaip apimanti tokias dimensijas: pokyčių valdymas, tikslų

pasiekimas, komandinio darbo koordinavimas ir kultūros stiprinimas, vartotojo orientacija (Sashkin, Rosenbach, 2013).



7 pav. Teorinis lyderystės įtakos organizacinei kultūrai modelis

Remiantis sudarytu teoriniu lyderystės įtakos organizacinei kultūrai modeliu, teigtina, jog lyderis organizacinę kultūrą formuoja per lyderystės faktorius. Šie faktoriai, nukreipti tikslingai veiklai, formuoja stiprią organizacinę kultūrą, o tai savo ruožtu gerina organizacijos veiklos rezultatus.

## 2. LYDERYSTĖS ĮTAKOS MAITINIMO ĮSTAIGŲ ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo tikslas ir strategija

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti lyderystės įtaką maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai Lietuvos maitinimo įmonėse.

Tyrimo hipotezė: lyderystė turi įtakos Lietuvos maitinimo paslaugų įmonių organizacinei kultūrai.

Tyrimo tipas – kiekybinis (anketinė apklausa). Anketinė apklausa – vienas dažniausiai taikomų tyrimo metodų, vertinant lyderystės įtaką organizacinei kultūrai, tiek vertinant abu objektus atskirai (Sarros *et al.*, 2002; Demir *et al.*, 2011; Paužuolienė, Mauricijenė, 2012; Paužuolienė *et al.*, 2014).

Tyrimo dalyviai – šalies maitinimo įmonių vadovaujantis personalas, potencialūs lyderių pasekėjai, kiti organizacijos nariai.

Organizacinės kultūros bei lyderystės tyrimai gali būti atliekami įvairiuose analizės lygmenyse (socialiniame, organizaciniame, individualiajame ir kt.), pasitelkiant įvairius metodologinius požiūrius (konceptinį, kiekybinį, kokybinį) bei platų spektrą vertinimo priemonių (Sarros ir kt., 2002, p. 5). Šiame baigiamajame darbe atliekam tyrimui pasirinktas individualusis tyrimo lygmuo, tačiau tyrimo rezultatų analizei taikytini ir organizaciniai bei sektoriaus lygmenys.

Tyrimo apribojimas: tyrimo rezultatai nėra universalūs. Jie tinkami tendencijų tirtame maitinimo paslaugų sektoriuje nustatymui. Tyrimo rezultatų taikymui kituose sektoriuose ar kituose geografiniuose regionuose būtini papildomi tyrimai.

### 2.2. Tyrimo instrumentas

Tyrimui atlikti taikomas anketinės apklausos metodas. Šio tyrimo instrumentas – anketa. Tyrimo instrumentas sudarytas iš trijų dalių (žr. 1 ir 2 priedus):

- 1) klausimai apie Jus: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos (Sarros ir kt., 2002; Casida, Pinto-Zipp, 2008; Demir *et al.*, 2011; Paužuolienė *et al.*, 2014);
- 2) lyderystės testas – daugiafaktorinis lyderystės klausimynas.
- 3) organizacinės kultūros testas. Naudojamas M. Sashkin ir W. E. Rosenbach (2013) pasiūlytas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas.

Tyrimui atlikti pasirinkti tyrimais patikrinti lyderystės bei organizacinės kultūros vertinimo instrumentai. Anot V. Liesonio ir D. Dilienės (2012), „mokslininkų patvirtintos ir teigiamai įvertintos anketos naudojimas padidina tyrimo rezultatų objektyvumą ir tikslumą (žymiai padidėja galimybė, jog gauti rezultatai atitiks realią situaciją ir bus objektyvūs – įvertinti ne pagal asmenines tyrėjo kompetencijas ir nuostatas, tačiau remiantis mokslininkų aprobuotu instrumentu)“.

Lyderystės vertinimui pasirinktas daugiafaktorinis lyderystės klausimynas. Tai populiariausias pasaulyje lyderystės vertinimo instrumentas, jį savo tyrimuose naudojo daug mokslininkų (Sarros ir kt., 2002; Casida, Pinto-Zipp, 2008; Biswas, 2009; Toor, Ofori, 2009). Kai minėta teorinėje darbo dalyje, šis instrumentas leidžia nustatyti lyderystės stilių. Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas yra sudarytas iš 21 teiginio. Respondentai turi įvertinti, kaip kiekvienas šių teiginių tinka jiems, pasirinkdami kiekybinį įvertį (0 – tikrai ne; 1 – labai retai, 2 – kartais, 3 – gana dažnai, 4 – labai dažnai. Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, daugiafaktorinis lyderystės klausimynas įvertina septynis lyderystės faktorius: idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektualų skatinimą, individualias aplinkybes, nuo rezultatų priklausančius apdovanojimus, išskirtinį vadovavimą, nekontroliuojamą lyderystę.

Organizacinei kultūrai įvertinti naudojamas M. Sashkin ir W. E. Rosenbach (2013) pasiūlytas organizacinės kultūros vertinimo klausimynas. Šis klausimynas apima tokias dimensijas: pokyčių valdymas, tikslų pasiekimas, komandinio darbo koordinavimas ir kultūros stiprinimas, vartotojo orientacija (Sashkin, Rosenbach, 2013). Visoms dimensijoms įvertinti suformuluota po 6 teiginius.

Tyrimui atlikti pasirinkti instrumentai yra orientuoti į potencialių lyderių nuomonės lyderystės bei organizacinės kultūros raiškos klausimais nustatymą. Manytina, kad didesnę tyrimo objektyvumą galėtų garantuoti lyderystės bei organizacinės kultūros vertinimas ne tik potencialių lyderių, bet ir jų pasekėjų, kitų organizacijos narių atžvilgiu. Tai išskėlė poreikį tyrimo instrumentą adaptuoti ir lyderių pasekėjams, kitiems organizacijos darbuotojams (žr. 2 priedą).

### 2.3. Tyrimo imtis

Organizacinės kultūros bei lyderystės tyrimams J. C. Sarros ir kiti (2002) rekomendavo rinktis dideles imtis. Tai, anot autorių, užtikrintų geresnį tiriamų reiškinių supratimą. Remiantis autorių rekomendacijomis, atliekamame tyrime duomenų surinkimui pasitelkta didelė tiriamųjų imtis. Nuspręsta į apklausą įtraukti ir vadovus (Biswas, 2009) ir darbuotojus (Giberson *et al.*, 2009). Taigi šio tyrimo populiacija – visi Lietuvos maitinimo įstaigų darbuotojai.

Tyrimui reikalinga imtis apskaičiuota *Paniotto* formule:  $n=1/(\Delta^2+1/N)$ , čia  $\Delta$  – leidžiama paklaida;  $N$  – generalinė visuma (Vveinhardt, Petrauskaitė, 2013, p. 308). Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2015), 2014 m. pabaigoje šalies maitinimo sektoriuje dirbo 33,8 tūkst.

gyventojų. Empirinį tyrimą pasirinkta atlikti 10 atsitiktinai atrinktų šalies maitinimo įstaigų. Įstaigų vadovams užtikrintas konfidencialumas, todėl konkretūs maitinimo įmonių pavadinimai baigiamajame magistro darbe neminimi. Iš viso tirtose įmonėse dirba 134 darbuotojai, o jiems vadovauja 12 asmenų (žr. 5 lent.). Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, tirtose maitinimo paslaugų įstaigose vadovujančias pozicijas užima po 1 arba 2 asmenis. Nevadovujančias pozicijas užimančių asmenų skaičius į tyrimą įtrauktose maitinimo įstaigose siekia nuo 6 iki 24. Iš viso tirtose maitinimo įstaigose dirba 146 vadovujančias bei nevadovujančias pozicijas užimantys asmenys.

5 lentelė. Į tyrimą įtrauktų įmonių darbuotojų skaičius

<b>Maitinimo įstaigos nr.</b>	<b>Vadovujančių asmenų skaičius</b>	<b>Nevadovujančias pozicijas užimančių darbuotojų skaičius</b>	<b>Iš viso</b>
1	1	8	9
2	1	14	15
3	1	7	8
4	1	6	7
5	2	21	23
6	1	9	10
7	1	17	18
8	2	24	26
9	1	15	16
10	1	13	14
Iš viso	12	134	146

Tiriama tiek vadovų, tiek darbuotojų pozicija lyderystės įtakos organizacinei kultūrai klausimu, todėl tyrimo generalinės visumos dvi. Vadovų tyrimo generalinė visuma yra lygi 12, o nevadovujančias pozicijas užimančių asmenų – 134. Leidžiama paklaida pasirinkus 5 proc., gaunama, kad reikia apklausti 12 maitinimo įstaigų vadovų ir 100 maitinimo įstaigų darbuotojų.

Imties reprezentatyvumo principui tenkinti reikia apklausti visus vadovujančius asmenis. Vadovų tyrimas buvo atliekamas 2015 m. kovo mėn. Visi vadovai dalyvavo tyrime, tai reiškia, kad vadovų atsakomumas siekia 100 proc. Į nevadovujančiam personalui skirtas anketas atsakė 104 darbuotojai. Darbuotojų atsakomumo lygis siekia 77,61 proc. Tiek vadovujančio, tiek nevadovujančio personalo anketavimas buvo vykdomas 2015 m. kovo mėn. Anketos daliai respondentų buvo įteiktos asmeniškai, o dalis pildė jas elektroniniu būdu anketinių apklausų portale [www.publika.lt](http://www.publika.lt). Į šį portalą buvo patalpintos tiek vadovams, tiek darbuotojams skirtos anketos. Pasiekus reikiamą respondentų skaičių, tyrimas buvo stabdomas.



## 2.4. Duomenų analizės technikos

Duomenys analizuoti ir tvarkyti SPSS Statistic 17.0 versija. Lyderystės faktorių įverčiai skaičiuojami pagal 6 lentelės duomenis. Lentelėje kiekvienam faktoriui pateiktas jo skaičiavimas – teiginių įverčių suma.

6 lentelė. Lyderystės faktorių įverčių skaičiavimas

<b>Faktorius</b>	<b>Skaičiavimas (teiginių įverčių suma)</b>
Idealizuota įtaka	1+8+15
Įkvepianti motyvacija	2+9+16
Intelektualus skatinimas	3+10+17
Individualios aplinkybės	4+11+18
Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	5+12+19
Išskirtinis vadovavimas	6+13+20
Nekontroliuojama lyderystė	7+14+21

Sudaryta darbo autorės pagal C. Sarros *et al.* (2002), J. J. Casida, G. Pinto-Zipp (2008), S. Biswas (2009), S. R. Toor, G. Ofori (2009).

Jei gautas faktoriaus įvertis patenka į intervalą nuo 9 iki 12, jo raiška laikoma labai stipria, nuo 5 iki 8 – vidutine, o nuo 0 iki 4 – žema.

Organizacinės kultūros vertinimo klausimyno teiginiai gali įgyti įverčius nuo 1 iki 5. Iš viso instrumentą sudaro 30 teiginių, tai reiškia, kad minimalus faktoriaus įvertis yra 6, o maksimalus – 30 balų. Organizacinės kultūros faktorių įverčiai skaičiuojami pagal 7 lentelės duomenis.

7 lentelė. Organizacinės kultūros faktorių įverčių skaičiavimas

<b>Faktorius</b>	<b>Skaičiavimas (teiginių įverčių suma)</b>
Pokyčių valdymas	1+6*+11+16*+21+26
Tikslų pasiekimas	2+7*+12+17+22+27*
Komandinio darbo koordinavimas	3*+8+13*+18+23+28
Kultūros stiprinimas	5+10+15*+20+25+30
Vartotojo orientacija	4+9+14*+19+24+29

Sudaryta darbo autorės pagal M. Sashkin, W. E. Rosenbach (2013).

\* Teiginio vertinimas atvirkštinis.

Rezultatų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai. Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas lentelėse bei paveiksluose. Procentai skaičiuojami nuo visų tyrime dalyvavusių respondentų skaičiaus. Lyderystės ir organizacinės kultūros ryšiai vertinami koreliacinės analizės pagalba. (Casida, Pinto-Zipp, 2008; Demir *et al.*, 2011). Kintamųjų statistiniams skirtumams įvertinti pasitelktas chi kvadrato kriterijus. Statistinis skirtumas tarp rodiklių reikšmingumas buvo vertinamas pagal reikšmingumo lygmens koeficientą ( $p$ ): kai  $p < 0,05$ , rodiklių skirtumai buvo laikyti statistiškai reikšmingais. Ryšių tarp kintamųjų nustatymui atliekama ir regresinė analizė, Mann-Whitney testai. Tyrimo hipotezės tikrinimas atliekamas koreliacinės bei regresinės analizės metodais. Tyrimo hipotezei patikrinti analizuojama visų lyderystės faktorių įtaka organizacinei kultūrai.

### 3. LYDERYSTĖS ĮTAKOS LIETUVOS MAITINIMO ĮSTAIGŲ ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMAS

#### 3.1. Demografinis respondentų profilis

Empiriniame lyderystės įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai tyrime dalyvavo 12 vadovų (10,34 proc. visų respondentų) ir 104 darbuotojai (89,66 proc.). Tiek vadovų, tiek darbuotojų buvo prašoma nurodyti savo demografines charakteristikas – lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei pareigas.

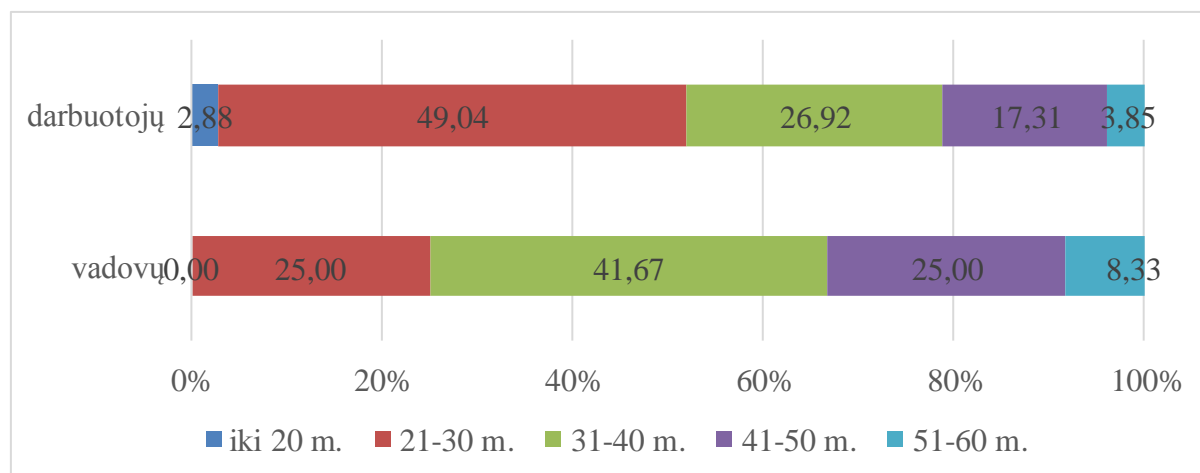
Pirmoji demografinė charakteristika – lytis. Į tyrimą įtrauktų maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Respondentų grupė	Lytis				Iš viso	
	Vyrai		Moterys			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	3	25,00	9	75,00	12	100,00
Darbuotojai	20	19,23	84	80,77	104	100,00
Iš viso	23	19,83	91	78,45	116	100,00

Nustatyta, jog maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų tarpe akivaizdžiai dominuoja moterys. Jų dalis vadovų tarpe siekia 75,00 proc., o darbuotojų tarpe dar didesnė – 80,77 proc.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Tyrimo rezultatai rodo, kad tyrimo dalyvių imtyje didžiąją dalį vadovų sudaro 31–40 metų amžiaus asmenys (41,67 proc.). Darbuotojų amžius dar jaunesnis – dominuoja 49,04 proc. tiriamųjų. Nustatytas tiriamųjų pasiskirstymas rodo, kad maitinimo sektorius tiek vadovų, tiek darbuotojų aspektais yra labai jaunas. Apskaičiuota, jog vidutinis darbuotojo amžius yra 32,52 metai, o vadovų – 37,17 metų.

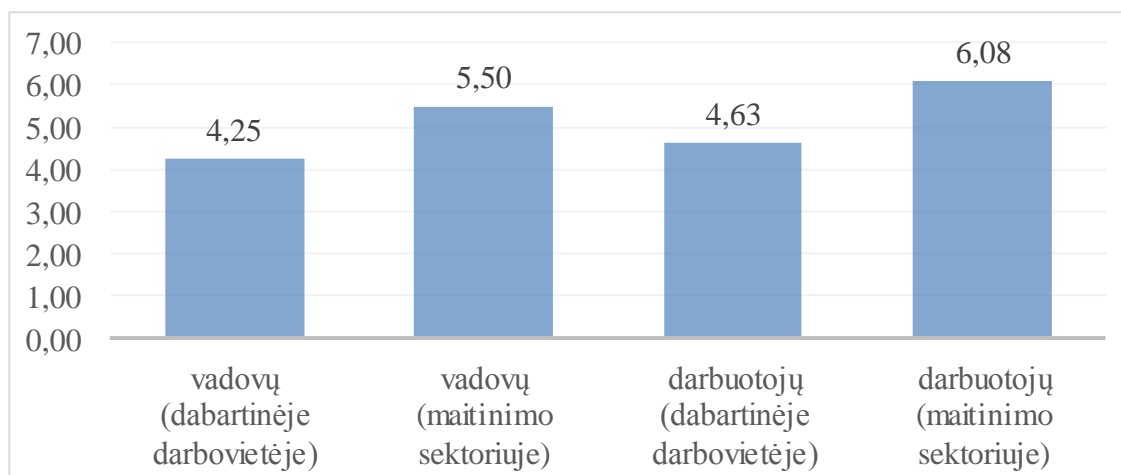
Kita svarbi darbuotojų charakteristika – išsilavinimas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šią demografinę charakteristiką pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Respondentų grupė	Išsilavinimas								Iš viso	
	Vidurinis		Profesinis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštasis universitetinis			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	2	16,67	0	0,00	0	0,00	10	83,33	12	100,00
Darbuotojai	22	21,15	30	28,85	9	8,65	43	41,35	104	100,00
Iš viso	24	20,69	30	25,86	9	7,76	53	45,69	116	100,00

Vadovų tarpe net 83,33 proc. respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o likusieji 16,67 proc. – vidurinį. Darbuotojų tarpe aukštąjį išsilavinimą įgijusių respondentų dalis maždaug per pus mažesnė (41,35 proc.). 28,85 proc. darbuotojų yra įgiję profesinį išsilavinimą, 21,15 proc. – vidurinį, o likusieji 8,65 proc. – aukštąjį neuniversitetinį.

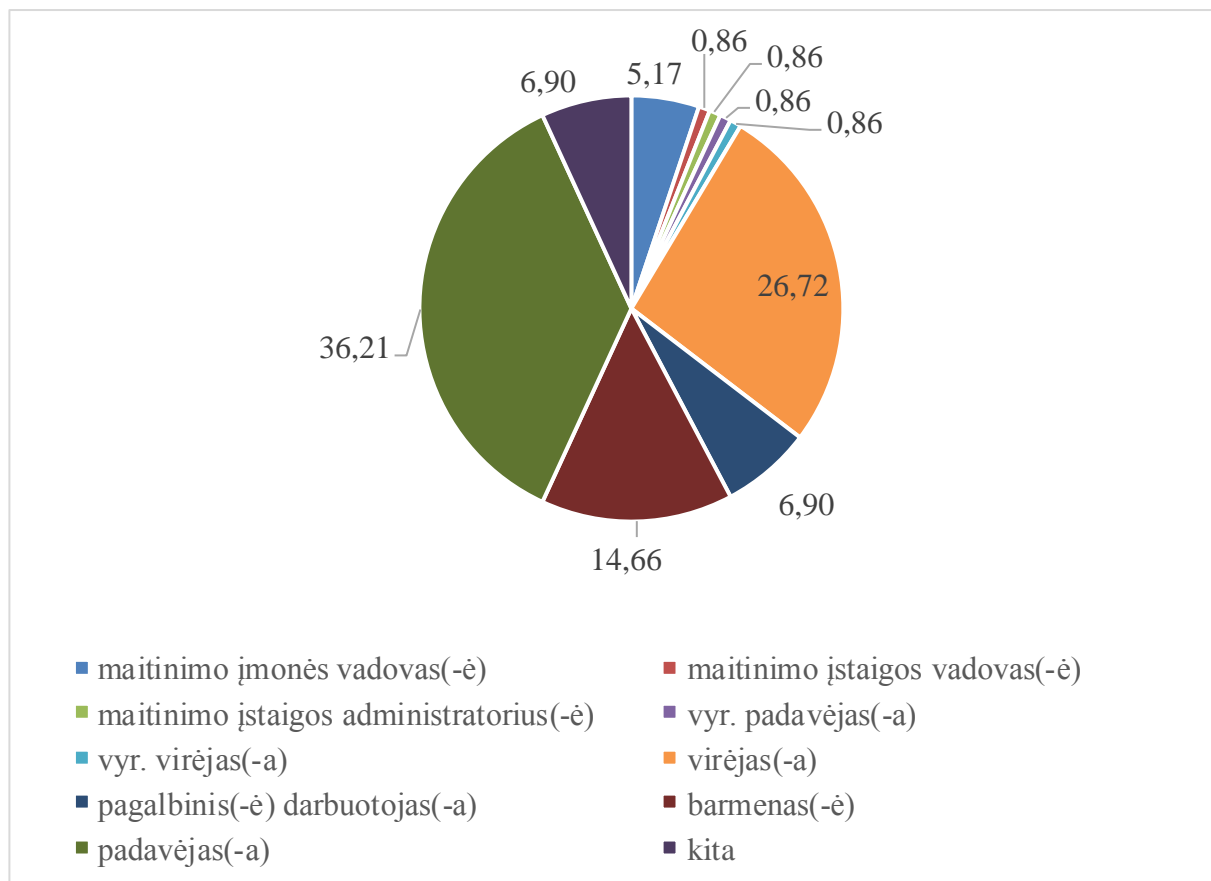
Nustatyta, jog maitinimo sektoriaus darbuotojų vidutinis darbo stažas tiek dabartinėje darbovietėje, tiek maitinimo sektoriuje apskritai, yra ilgesnis už vadovų (žr. 9 pav.).



9 pav. Vidutinis vadovų bei darbuotojų darbo stažas darbovietėje bei maitinimo sektoriuje

Tyrimo rezultatai parodė, kad vidutinis vadovų darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra 4,25 metų, o jų patirtis maitinimo sektoriuje – 5,50 metų. Darbuotojų stažas dabartinėje darbovietėje – 4,63 metų, o maitinimo sektoriuje – 6,08 metų. Taigi, darbuotojų patirtis maitinimo sektoriuje yra svaresnė negu vadovų.

Empiriniame tyrime dalyvavo įvairias pareigas maitinimo įstaigose užimantys vadovai bei darbuotojai. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc.

Atliktame tyrime dalyvavo 36,21 proc. padavėjų, 26,72 proc. virėjų, 14,66 proc. barmenų. Po 6,90 proc. tiriamųjų nurodė, jog yra pagalbiniai darbuotojai arba pasirinko atsakymo variantą „kita“. 5,17 proc. tiriamųjų maitinimo įmonėms vadovauja. O likusieji respondentai pažymėjo, jog yra maitinimo įstaigos vadovai, administratoriai, vyr. padavėjai, vyr. virėjai (po 0,86 proc.).

Apibendrinant demografinių respondentų duomenų analizę, galima teigti, jog maitinimo sektorius yra moteriškas, jame tiek darbuotojų, tiek vadovų tarpe dominuoja moterys. Nustatyta, kad maitinimo įmonės vadovo demografinis profilis yra toks: aukštąjį išsilavinimą įgijusi 21 – 30 m.

amžiaus moteris, vadovaujanti maitinimo paslaugų įmonei. Maitinimo įstaigos darbuotojo profilis: aukštąjį išsilavinimą įgijusi 21 – 30 m. amžiaus moteris, dirbanti padavėja.

### 3.2. Lyderystės raiška Lietuvos maitinimo įstaigose

Lyderystės raiškai Lietuvos maitinimo įstaigose įvertinti vadovai bei darbuotojai užpildė lyderystės testus. Šie testai sudarė prielaidas įvertinti septynių faktorių (idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas, individualios aplinkybės, nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai, išskirtinis vadovavimas, nekontroliuojama lyderystė) raišką. Visų faktorių raiškos statistinės charakteristikos pateiktos 10 lentelėje.

10 lentelė. Bendrosios lyderystės faktorių raiškos statistinės charakteristikos

Faktoriai	Rodiklis		
	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Idealizuota įtaka	8,77	9,00	1,63
Įkvepianti motyvacija	8,47	8,00	2,08
Intelektualus skatinimas	8,20	8,00	2,46
Individualios aplinkybės	8,04	9,00	2,64
Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	8,92	9,00	2,25
Išskirtinis vadovavimas	8,70	9,00	1,68
Nekontroliuojama lyderystė	8,00	8,00	1,44
Bendras lyderystės įvertis	59,10	59,00	10,69

Tyrimo rezultatai rodo, kad, šalies maitinimo įstaigų darbuotojų bei vadovų nuomone, stipriausia yra nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų raiška (8,92 balo). Stipri ir idealizuotos įtakos faktoriaus raiška (8,77 balo). Nustatyta, jog šių faktorių raiška yra silpniausia: nekontroliuojamos lyderystės (8,00 balo) bei individualių aplinkybių (8,04 balo). Tikėtina, jog vadovų ir darbuotojų nuomonės dėl lyderystės raiškos gali skirtis, todėl toliau šiame darbe analizuojamas kiekvienas faktorius, įvertinant vadovų bei darbuotojų požiūrį.

Idealizuotos įtakos faktorius sudaro prielaidas identifikuoti lyderius, kurie yra patikimi ir kuria patikimumo jausmą organizacijoje. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal idealizuotos įtakos raišką pateiktas 11 lentelėje. Tyrimo metodikoje numatyta, jog faktoriaus raiška laikoma silpna, kuomet jos įvertis neviršija 4 balų ribos. Nei vienas iš tyrime dalyvavusių vadovų bei darbuotojų neįžvelgė silpnos idealizuotos įtakos raiškos. Vidutine (nuo 5 iki 8 balų) ją įvardijo 50,00 proc. vadovų ir 35,58 proc. darbuotojų, o stiprią ją laiko 50,00 proc. vadovų ir net 64,42 proc.

darbuotojų. Stipria idealizuotos įtakos raiška pasižymintys lyderiai yra įgiję savo pavaldinių pasitikėjimą, laikosi teisingumo bei pagarbos principų, darbuotojams parodo, jog vertina juos.

11 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal idealizuotos įtakos raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (0-4)		Vidutinė (5-8)		Stipri (9-12)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	6	50,00	6	50,00	12	100,00
Darbuotojai	0	0,00	37	35,58	67	64,42	104	100,00

Įkvepiančios motyvacijos faktoriaus raiška sudaro prielaidas identifikuoti lyderius, kurie įkvepia kitus. Šis faktorius parodo, ar lyderiai perteikia viziją, naudoja simbolius bei vaizdinius siekdami kitus sukoncentruoti bendram darbui. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal įkvepiančios motyvacijos raišką pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal įkvepiančios motyvacijos raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (0-4)		Vidutinė (5-8)		Stipri (9-12)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	7	58,33	5	41,67	12	100,00
Darbuotojai	3	2,88	55	52,88	46	44,23	104	100,00

Vadovų tarpe nebuvo tokių, kurie manytų, jog jų įkvepiančios motyvacijos faktoriaus raiška būtų silpna, tačiau darbuotojų tarpe tokios pozicijos būta (2,88 proc.). Tiek tarp vadovų, tiek tarp darbuotojų populiariausias yra požiūris, jog vadovų įkvepianti motyvacija yra vidutinio stiprumo raiškos. Įkvepianti motyvacija yra būdinga įkvepiantiems lyderiams, kurie paprastais būdais (pavyzdžiui, dalindamiesi tikslais ar bendru supratimu, kas yra teisinga ir kas ne) skatina veikti kitus. Tokie lyderiai kuria vizijas ir nurodo, kaip jų būtų galima pasiekti. Šalies maitinimo įstaigose tokių lyderių esama. Net 41,67 proc. vadovų ir 44,23 proc. darbuotojų išvelgė stiprią įkvepiančios motyvacijos raišką.

Intelektualaus skatinimo faktoriaus raiškos rezultatai leidžia nustatyti lyderius, gebančius skatinti kitus mąstyti inovatyviai. Tai būdinga transformacinei lyderystei. Šalies maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal intelektualaus skatinimo raišką pateiktas 13 lentelėje. Teorinėje šio darbo dalyje nustatyta, jog kuo stipresnė intelektualaus skatinimo raiška, tuo stipresni

lyderio gebėjimai skatinti kitus į įsisenėjusias problemas pažvelgti kitaip. Daugumos vadovų (75,00 proc.) nuomone, intelektualus skatinimas yra stiprus, tačiau tarp darbuotojų populiarsnė pozicija, nurodanti vidutinę šio faktoriaus raišką (49,04 proc.).

13 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal intelektualaus skatinimo raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (0-4)		Vidutinė (5-8)		Stipri (9-12)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	3	25,00	9	75,00	12	100,00
Darbuotojai	10	9,62	51	49,04	43	41,35	104	100,00

Individualių aplinkybių faktoriaus įverčiai nurodo lyderius, kurie geba savo veikloje taikyti ugdantįjį vadovavimą. Šalies maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal individualių aplinkybių raišką pateiktas 14 lentelėje.

14 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal individualių aplinkybių raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (0-4)		Vidutinė (5-8)		Stipri (9-12)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	3	25,00	9	75,00	12	100,00
Darbuotojai	20	19,23	32	30,77	52	50,00	104	100,00

Nustatyta, jog vadovai savo individualių aplinkybių raišką yra linkę vertinti kaip stiprią (75,00 proc.). Tokia ją laiko ir dauguma darbuotojų (50,00 proc.).

Pagal nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų faktoriaus raišką identifikuojami lyderiai, kurie geba apdovanoti už pasiekimus. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal šio faktoriaus raišką pateiktas 15 lentelėje.

15 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas			Iš viso	
	Silpna (0-4)	Vidutinė (5-8)	Stipri (9-12)		



	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	1	8,33	11	91,67	12	100,00
Darbuotojai	8	7,69	35	33,65	61	58,65	104	100,00

Tiek darbuotojų, tiek vadovų nuomone, Lietuvos maitinimo įstaigose dominuoja lyderiai, pasižymintys stipria nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų faktoriaus raiška. Šioje srityje stiprūs lyderiai geba aiškiai nustatyti atsakomybę už specifinių užduočių ir projektų įgyvendinimą, aiškiai numato tikslus, detalizuoja atlyginimo ir nuobaudų sistemą ir aiškiai išreiškia savo pasitenkinimą, kuomet pasiekiami numatyti tikslai.

Išskirtinio vadovavimo faktoriaus raiška rodo, ar lyderiai koncentruojasi ties klaidų monitoringu. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išskirtinio vadovavimo faktoriaus raiškos stiprumą pateiktas 16 lentelėje.

16 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal išskirtinio vadovavimo raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (0-4)		Vidutinė (5-8)		Stipri (9-12)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	3	25,00	9	75,00	12	100,00
Darbuotojai	0	0,00	43	41,35	61	58,65	104	100,00

Daugumos tyrime dalyvavusių vadovų ir darbuotojų nuomonės išskirtinio vadovavimo raiškos klausimu sutapo. Nustatyta, jog Lietuvos maitinimo įstaigose dominuoja stipria vadovavimo raiška pasižymintys vadovai.

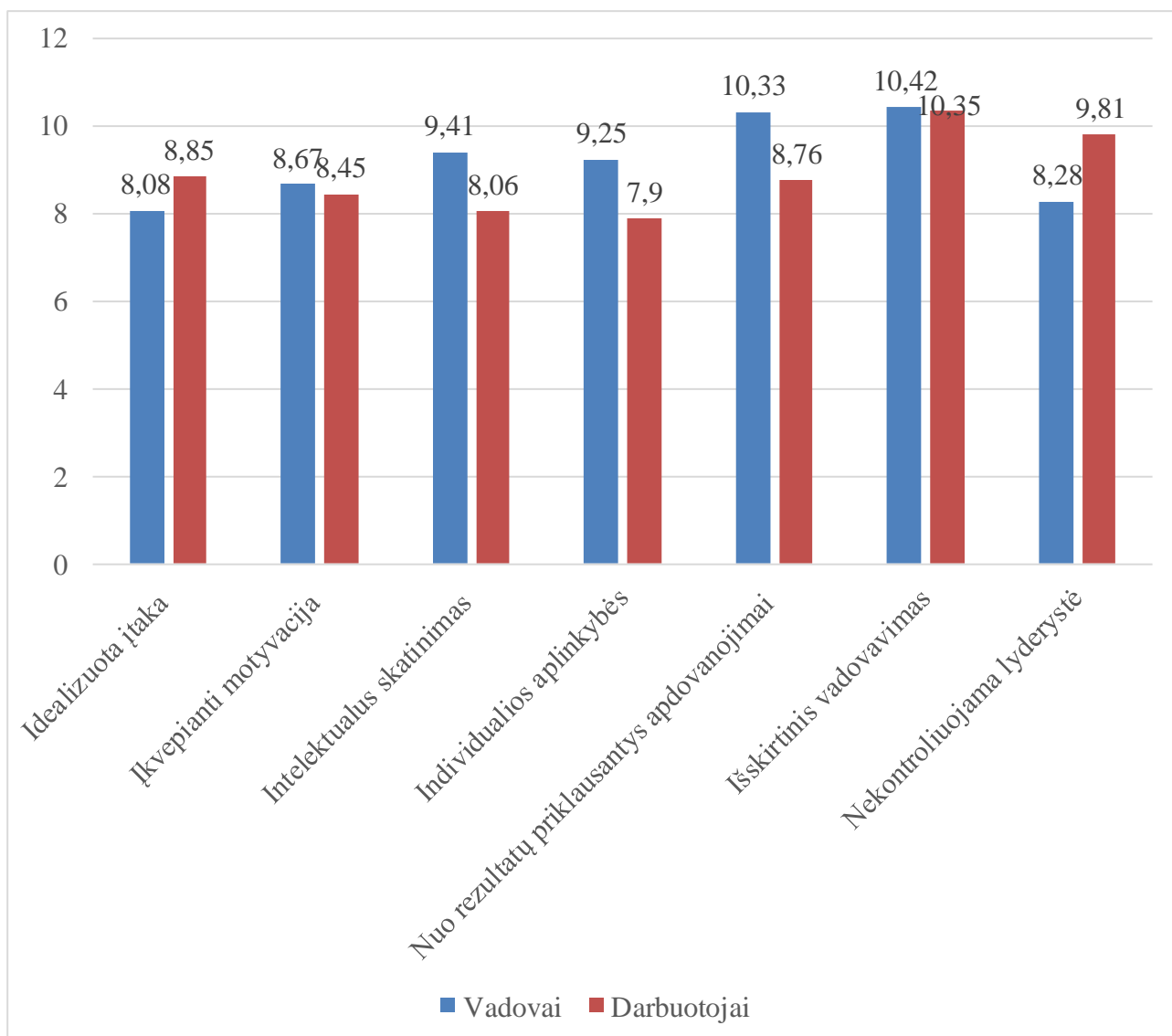
Paskutinis faktorius – nekontroliuojama lyderystė. Respondentų pasiskirstymas pagal šio faktoriaus raiškos stiprumą pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal nekontroliuojamos lyderystės raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (0-4)		Vidutinė (5-8)		Stipri (9-12)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	11	91,67	1	8,33	12	100,00
Darbuotojai	5	4,81	62	59,62	37	35,58	104	100,00

Pagal atlikto tyrimo duomenis, nekontroliuojamos lyderystės raiška yra vidutinio stiprumo. Tokią poziciją išreiškė tiek dauguma vadovų (91,67 proc.), tiek dauguma darbuotojų (59,62 proc.).

Siekiant apibendrinti visų faktorių raišką, skaičiuoti vidutiniai įverčiai. Vidutiniai visų faktorių raiškos įverčiai pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Vidutiniai lyderystės faktorių įverčiai, balais

Nustatyta, jog vadovų tarpe dažniausiai demonstruojamas elgesys yra: išskirtinis vadovavimas (10,42 balo), nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai (10,33 balo) bei intelektualus skatinimas (9,41 balo). Darbuotojai aktyviausiai mini išskirtinį vadovavimą (10,35 balo) bei nekontroliuojamą lyderystę (9,81 balo). Darbuotojai žemiausiu vidutiniu balu įvertino individualių aplinkybių raišką (7,90 balo), o vadovai – idealizuotos įtakos raišką (8,08 balo). Kaip parodė anketinės apklausos rezultatai, vadovų nuomone, visų lyderystės faktorių raiška yra stipresnė negu darbuotojų nuomone. Išimtis šiuo atveju – tik idealizuota įtaka.

Išanalizavus atskirų faktorių raišką, svarbu įvertinti ir bendrą lyderystės raišką Lietuvos maitinimo įmonėse. Atsižvelgiant į atskirų faktorių raiškos stiprumo ribines reikšmes, bendroji lyderystė laikoma silpna, kai jos įvertis neviršija 28 balų ribos. Vidutinę lyderystės raišką rodo 29–56 balų įvertis, o stiprią – nuo 58 iki 84. Tirtų maitinimo paslaugų teikėjų atveju bendrosios lyderystės raiškos intervalas yra nuo 32 iki 80. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomones dėl bendrosios lyderystės raiškos stiprumo pateiktas 18 lentelėje.

18 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrąją lyderystės raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (0-28)		Vidutinė (29-56)		Stipri (56-84)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	1	8,33	11	91,67	12	100,00
Darbuotojai	0	0,00	44	42,31	60	57,69	104	100,00

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų nuomone, visų faktorių, išskyrus idealizuotą įtaką, raiška yra stipresnė negu darbuotojų nuomone. Siekiant nustatyti, ar tai taikytina ir bendrojo lyderystės įverčio atžvilgiu, atliktas Mann-Whitney testas. Šio testo rezultatai parodė, kad vadovai savo lyderystės raišką (vidurkis – 70,71 balo) vertina stipriau negu darbuotojai (57,09 balo). Atsižvelgiant į tai, kad  $p=0,018$  ( $p<0,05$ ), šis vertinimas laikomas statistiškai reikšmingu.

Siekiant nustatyti, ar reikšmingai skiriasi bendroji lyderystės raiška skirtingomis demografinėmis charakteristikomis pasižyminčių asmenų grupėse, atlikti Chi kvadrato testai, skaičiuota koreliacija. Ryšiui tarp bendrosios lyderystės raiškos ir respondentų lyties, išsilavinimo bei pareigų nustatyti, atlikti Chi kvadrato testai parodė, jog ryšiai tarp daugumos charakteristikų nėra reikšmingi, kadangi  $p$  viršijo reikšmingumo lygmenį 0,05 (žr. 19 lent.). Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tik tarp pareigų ir nekontroliuojamos lyderystės faktoriaus raiškos ( $\chi^2=106,447$ ,  $p=0,001$ ).

19 lentelė. Chi kvadrato testai tarp lyderystės raiškos ir respondentų lyties, išsilavinimo, pareigų

Faktoriai	Rodiklis	Demografinės charakteristikos		
		Lytis	Išsilavinimas	Pareigos
Idealizuota įtaka	$\chi^2$	11,696	32,857	65,731
	$p$	0,111	0,664	0,382
Įkvepianti motyvacija	$\chi^2$	8,908	22,047	71,630
	$p$	0,446	0,735	66,046

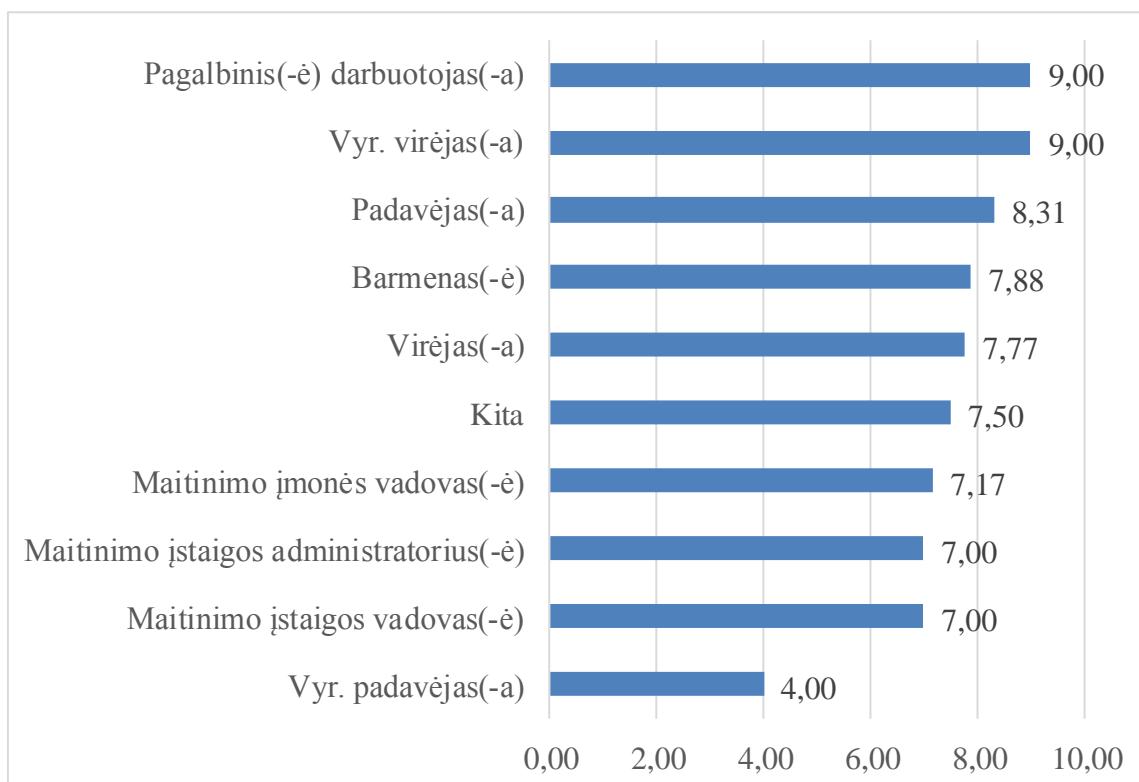
Intelektualus skatinimas	$\chi^2$	14,021	18,369	73,268
	<i>p</i>	0,122	0,892	66,896
Individualios aplinkybės	$\chi^2$	3,898	17,442	84,025
	<i>p</i>	0,866	0,829	0,157

19 lentelės tęsinys

Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	$\chi^2$	13,726	23,513	76,877
	<i>p</i>	0,132	0,657	0,609
Išskirtinis vadovavimas	$\chi^2$	8,318	14,337	44,240
	<i>p</i>	0,305	0,855	0,965
Nekontroliuojama lyderystė	$\chi^2$	4,636	21,011	106,447**
	<i>p</i>	0,704	0,458	0,001
Bendroji lyderystė	$\chi^2$	32,857	119,458	329,259
	<i>p</i>	0,664	0,275	0,548

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Kadangi ryšys tarp pareigų ir nekontroliuojamos lyderystės faktoriaus raiškos yra reikšmingas, tikslinga pažvelgti, kaip skirtingas pareigas užimantys darbuotojai įvertino nekontroliuojamos lyderystės faktorių (žr. 12 pav.).



12 pav. Nekontroliuojamos lyderystės faktoriaus vidutiniai įverčiai pagal užimamas pareigas, balais

Tyrimo rezultatai rodo, kad nekontroliuojamos lyderystės faktorių aukščiausiais vidutiniais balais įvertino pagalbiniai darbuotojai, vyr. virėjai bei padavėjai, o žemiausiais – vyr. padavėjai, maitinimo įstaigų vadovai bei administratoriai.

Nenustatyta ir reikšmingų koreliacinių ryšių tarp lyderystės raiškos ir respondentų amžiaus, darbo stažo (žr. 20 lent.).

20 lentelė. Koreliacija tarp lyderystės raiškos ir respondentų amžiaus, darbo stažo

Faktoriai	Rodiklis	Demografinės charakteristikos		
		Amžius	Darbo stažas darbovietėje	Darbo stažas maitinimo įstaigose
Idealizuota įtaka	<i>r</i>	-0,090	-0,125	-0,137
	<i>p</i>	0,335	0,180	0,142
Įkvepianti motyvacija	<i>r</i>	0,134	-0,099	-0,034
	<i>p</i>	0,153	0,289	0,719
Intelektualus skatinimas	<i>r</i>	0,139	0,056	0,028
	<i>p</i>	0,136	0,553	0,764
Individualios aplinkybės	<i>r</i>	0,089	-0,035	-0,009
	<i>p</i>	0,341	0,706	0,927

Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	<i>r</i>	0,161	0,031	0,007
	<i>p</i>	0,085	0,743	0,939
Išskirtinis vadovavimas	<i>r</i>	0,074	-0,007	-0,073
	<i>p</i>	0,432	0,940	0,434
Nekontroliuojama lyderystė	<i>r</i>	-0,110	-0,128	-0,071
	<i>p</i>	0,240	0,172	0,452
Bendroji lyderystė	<i>r</i>	0,097	-0,046	-0,043
	<i>p</i>	0,301	0,622	0,650

Išanalizavus lyderystės raišką šalies maitinimo įstaigose, nustatyta, jog vadovų ir darbuotojų nuomonės šiuo klausimu reikšmingai skiriasi. Vadovai turi polinkį savo lyderystės raišką vertinti geriau negu ją vertina darbuotojai.

### 3.3. Organizacinės kultūros įvertinimas šalies maitinimo įstaigose

Organizacinės kultūros raiškai Lietuvos maitinimo įstaigose įvertinti vadovai bei darbuotojai užpildė organizacinės kultūros testus. Šis testas sudarė prielaidas įvertinti penkių faktorių (pokyčių valdymas, tikslų pasiekimas, komandinio darbo koordinavimas, kultūros stiprinimas, vartotojo orientacija) raišką. Visų faktorių raiškos statistinės charakteristikos pateiktos 21 lentelėje.

21 lentelė. Bendrosios organizacinės kultūros faktorių raiškos statistinės charakteristikos

Faktoriai	Rodiklis		
	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Pokyčių valdymas	20,16	20	4,09
Tikslų pasiekimas	20,22	20	4,09
Komandinio darbo koordinavimas	20,72	20	4,11
Kultūros stiprinimas	21,03	21	3,79
Vartotojo orientacija	21,78	22	4,49
Bendras organizacinės kultūros įvertis	103,91	105	18,94

Bendrosios organizacinės kultūros faktorių raiškos statistinės charakteristikos rodo, kad visų organizacinės kultūros faktorių raiška patenka į intervalą nuo 15 iki 22, kuriam priskirtini įverčiai laikomi vidutinio stiprumo. Tai reiškia, kad visų organizacinės kultūros faktorių raiška yra vidutinė. Tyrimo dalyvių nuomone, vartotojo orientacijos raiška yra stipriausia (21,78 balo), o pokyčių valdymo – silpniausia (20,16 balo). Tikėtina, jog vadovų ir darbuotojų nuomonės dėl organizacinės kultūros

raiškos gali skirtis, todėl toliau šiame darbe analizuojamas kiekvienas faktorius, įvertinant vadovų bei darbuotojų požiūrį.

Pokyčių valdymo faktorius rodo, ar organizacija geba priimti pokyčius ir valdyti savo aplinkoje. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal pokyčių valdymo raišką pateiktas 22 lentelėje.

22 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal pokyčių valdymo raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (6-14)		Vidutinė (15-22)		Stipri (23-30)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	10	83,33	2	16,67	12	100,00
Darbuotojai	7	6,73	74	71,15	23	22,12	104	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacija tiek vadovų, tiek darbuotojų nuomone, yra vidutiniškai efektyvi pokyčių valdyme. Tokią poziciją išreiškė 83,33 proc. vadovų ir 71,15 proc. darbuotojų. Pažymėtina, jog organizacijų vadovai yra geresnės nuomonės apie pokyčių valdymą, nes 6,73 proc. darbuotojų pokyčių valdymą maitinimo organizacijose įvardijo kaip silpną, o vadovų tarpe toks įvertis pokyčių valdymui nebuvo suteiktas.

Dar vienas svarbus organizacinės kultūros faktorius – tikslų pasiekimas. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal tikslų pasiekimo raiškos stiprumą pateiktas 23 lentelėje.

23 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal tikslų pasiekimo raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (6-14)		Vidutinė (15-22)		Stipri (23-30)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	9	75,00	3	25,00	12	100,00
Darbuotojai	7	6,73	69	66,35	28	26,92	104	100,00

Nustatyta, jog tikslų pasiekimas šalies maitinimo įstaigose daugumos vadovų (75,00 proc.) įvertintas kaip vidutinio stiprumo. Analogišką poziciją išreiškė ir dauguma darbuotojų (66,35 proc.). Apytiksliai po ketvirtadalį vadovų ir darbuotojų tikslų pasiekimo raišką įvardijo kaip stiprią. Pažymėtina, jog pageidautina stipresnė tislų pasiekimo raiška, kadangi stipri šio faktoriaus raiška yra tiesiogiai susijusi su organizacijos sėkme ir pasiekimais.

Ilgalaikė organizacijos veikla priklauso nuo to, kaip gerai atskirų asmenų ir grupių veikla yra sujungta, koordinuota ir suderinta. Šalies maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinio darbo koordinavimo raišką pateiktas 24 lentelėje.

24 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinio darbo koordinavimo raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (6-14)		Vidutinė (15-22)		Stipri (23-30)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	8	66,67	4	33,33	12	100,00
Darbuotojai	8	7,69	65	62,50	31	29,81	104	100,00

Tiek vadovų (66,67 proc.), tiek darbuotojų (62,50 proc.) tarpe dominuoja įsitikinimas, jog komandinio darbo koordinavimo raiška šalies maitinimo įstaigose yra vidutinė. Stiprią ją laiko 33,33 proc. vadovų ir 29,81 proc. darbuotojų. Tyrimo imtyje nebuvo vadovų, kurie komandinio darbo koordinavimo raišką laikytų silpna, kai tarp darbuotojų tokių respondentų dalis sudarė 7,69 proc.

Visos organizacijos turi suformuluotą kultūrą, apimančią vertybes, įsitikinimus, kuriais dalijasi organizacijos nariai. Šį dalijimosi stiprumą rodo ketvirtasis organizacinės kultūros elementas. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal kultūros stiprinimo raiškos stiprumą pateiktas 25 lentelėje. Atliktos anketinės apklausos rezultatai rodo, kad net 75 proc. vadovų kultūros stiprinimo raišką mano esant labai stiprią. Taip mano tik 30,77 proc. darbuotojų. Taigi, darbuotojų nuomone, kultūra ne visiškai geba užtikrinti stabilumą organizacijos funkcionavimui.

25 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal kultūros stiprinimo raišką

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (6-14)		Vidutinė (15-22)		Stipri (23-30)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	3	25,00	9	75,00	12	100,00
Darbuotojai	3	2,88	69	66,35	32	30,77	104	100,00

Organizacinės kultūros stiprumą rodo ir vartotojo orientacija. Lietuvos maitinimo įstaigų darbuotojų ir vadovų pasiskirstymas pagal vartotojo orientacijos raiškos vertinimus pateiktas 26 lentelėje.

26 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal vartotojo orientacijos raišką

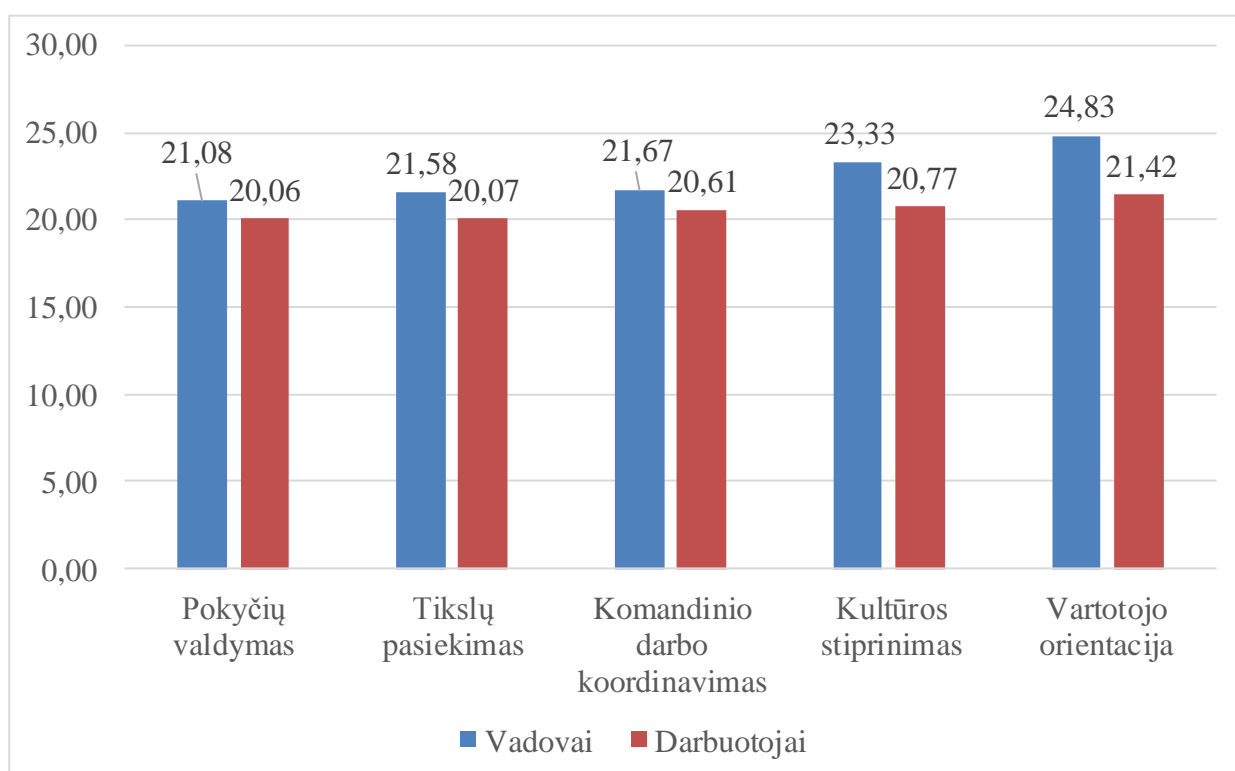
Respondentų grupė	Raiškos stiprumas			Iš viso
	Silpna (6-14)	Vidutinė (15-22)	Stipri (23-30)	



	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	3	25,00	9	75,00	12	100,00
Darbuotojai	3	2,88	56	53,85	45	43,27	104	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, kad daugumos vadovų (75,00 proc.) nuomone, jų atstovaujamų maitinimo įstaigų vartotojo orientacija yra stipri, tai reiškia, kad organizacijos tikslai dera su tuo, ko iš organizacijos tikisi klientai. Taip mano ir 43,27 proc. darbuotojų. Didesnė darbuotojų dalis (53,85 proc.) savo atstovaujamų maitinimo įstaigų vartotojo orientacijos raišką įvertino kaip vidutinę (53,85 proc.). Nei vienas vadovas nenurodė, kad vartotojo orientacija jo vadovaujamoje maitinimo įstaigoje yra silpna. Darbuotojų imtyje tokių respondentų buvo (2,88 proc.).

Kiekvienam organizacinės kultūros faktoriui buvo apskaičiuoti vidutiniai įverčiai. Šie įverčiai pateikti 13 paveiksle. Vadovų nuomone, stipriausia raiška pasižymi vartotojo orientacija (24,83 proc.), kultūros stiprinimas (23,33 proc.) bei komandinio darbo koordinavimas (21,67 proc.). Darbuotojų nuomonė dėl stipriausios raiškos faktorių labai panaši – faktoriai tie patys, tik jų eiliškumas pagal stiprumą kitoks: kultūros stiprinimas (20,77 proc.), komandinio darbo koordinavimas (20,61 proc.) bei vartotojo orientacija (21,42 proc.). Silpniausiai vadovai ir darbuotojai įvertino pokyčių valdymo raišką (atitinkamai 21,08 ir 20,06 balo). Kaip parodė anketinės apklausos rezultatai, vadovų nuomone, visų organizacinės kultūros faktorių raiška yra stipresnė negu darbuotojų nuomone.



13 pav. Vidutiniai organizacinės kultūros faktorių įverčiai, balais

Išanalizavus atskirų faktorių raišką, svarbu įvertinti ir bendrą organizacinės kultūros raišką Lietuvos maitinimo įmonėse. Atsižvelgiant į atskirų faktorių raiškos stiprumo ribines reikšmes, bendroji organizacinė kultūra laikoma silpna, kai jos įvertis siekia nuo 30 iki 70 balų. Vidutinio stiprumo organizacinę kultūrą rodo 71–110 balų įvertis, o stiprią organizacinę kultūrą indikuoja įvertis, patenkantis į intervalą nuo 111 iki 150 balų. Tirtų maitinimo paslaugų teikėjų atveju bendrosios organizacinės kultūros raiškos intervalas yra nuo 63 iki 142. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonės dėl bendrosios organizacinės kultūros stiprumo pateiktas 27 lentelėje.

27 lentelė. Maitinimo įstaigų vadovų bei darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros stiprumą

Respondentų grupė	Raiškos stiprumas						Iš viso	
	Silpna (30-70)		Vidutinė (71-110)		Stipri (111-150)			
	sk.	%	sk.	%	sk.	%	sk.	%
Vadovai	0	0,00	4	33,33	8	66,67	12	100,00
Darbuotojai	4	3,85	62	59,62	38	36,54	104	100,00

Tyrimo rezultatai parodė, kad 66,67 proc. vadovų nuomone, jų atstovaujamų maitinimo įstaigų organizacinės kultūros yra stiprios. Su tokia pozicija sutinka ne visi darbuotojai ir organizacinę kultūrą stipriai įvardijo tik 36,54 proc. jų. Darbuotojų tarpe gajus įsitikinimas, jog maitinimo įstaigų organizacinė kultūra yra vidutinė (59,62 proc.). Nei vienas tyrime dalyvavęs vadovas nenurodė, jog organizacinė kultūra yra silpna, kai tuo tarpu tokią poziciją išreiškė 3,85 proc. darbuotojų. Siekiant nustatyti, ar skirtumai tarp vadovų ir darbuotojų pozicijų dėl organizacinės kultūros stiprumo yra reikšmingi, buvo atliktas Mann-Whitney testas. Šio testo rezultatai parodė, kad skirtumai tarp vadovų ir darbuotojų nuomonių dėl organizacinės kultūros stiprumo nėra reikšmingi ( $p=0,068$ , o tai yra daugiau nei 0,05).

Siekiant nustatyti, ar reikšmingai skiriasi bendroji organizacinės kultūros raiška skirtingomis demografinėmis charakteristikomis pasižyminčių asmenų grupėse, atlikti Chi kvadrato testai, skaičiuota koreliacija (žr. 28 ir 29 lent.).

28 lentelė. Chi kvadrato testai tarp organizacinės kultūros raiškos ir respondentų lyties, išsilavinimo, pareigų

Faktoriai	Rodiklis	Demografinės charakteristikos
-----------	----------	-------------------------------

		<b>Lytis</b>	<b>Išsilavinimas</b>	<b>Pareigos</b>
Pokyčių valdymas	$\chi^2$	18,649	36,759	195,811*
	$p$	0,287	0,881	0,003
Tikslų pasiekimas	$\chi^2$	11,857	49,357	117,871
	$p$	0,754	0,419	0,946
Komandinio darbo koordinavimas	$\chi^2$	15,619	29,482	115,841
	$p$	0,551	0,993	0,989
Kultūros stiprinimas	$\chi^2$	8,639	43,725	128,206
	$p$	0,951	0,755	0,928
Vartotojo orientacija	$\chi^2$	19,319	57,026	194,368*
	$p$	0,372	0,363	0,042
Bendra organizacinė kultūra	$\chi^2$	44,495	162,906	538,302
	$p$	0,866	0,596	0,141

Ryšiu tarp bendrosios organizacinės kultūros raiškos ir respondentų lyties, išsilavinimo bei pareigų nustatyti, atlikti Chi kvadrato testai parodė, jog ryšiai tarp pokyčių valdymo, tikslų pasiekimo,

komandinio darbo organizavimo, kultūros stiprinimo, vartotojo orientacijos bei bendro organizacinės kultūros įverčio ir respondentų lyties bei išsilavinimo nėra reikšmingi ( $p < 0,05$ ). Tarp respondentų pareigų ir tikslų pasiekimo, komandinio darbo organizavimo, kultūros stiprinimo ir bendros organizacinės kultūros ryšiai taip pat nėra reikšmingi. Statistiškai reikšmingi ryšiai egzistuoja tik tarp pareigų ir pokyčių valdymo ( $p = 0,003$ ) bei pareigų ir vartotojo orientacijos ( $p = 0,042$ ). Siekiant nustatyti, kokias pareigas užimantys darbuotojai geriausiai vertina pokyčių valdymo bei vartotojo orientacijos faktorius, sudaryta 29 lentelė.

29 lentelė. Vidutiniai pokyčių valdymo bei vartotojo orientacijos įverčiai pagal pareigybes

<b>Pareigos</b>	<b>Pokyčių valdymas</b>	<b>Vartotojo orientacija</b>
Maitinimo įstaigos vadovas(-ė)	26,00	24,00
Maitinimo įstaigos administratorius(-ė)	22,00	30,00
Vyr. virėjas(-a)	22,00	24,00
Maitinimo įmonės vadovas(-ė)	21,17	25,00
Padavėjas(-a)	20,38	22,05
Virėjas(-a)	20,23	21,39
Kita	19,75	20,00
Pagalbinis(-ė) darbuotojas(-a)	19,75	21,50
Barmenas(-ė)	19,18	20,65
Vyr. padavėjas(-a)	17,00	26,00

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad pokyčių valdymo faktorių aukščiausiais vidutiniais balais įvertino maitinimo įstaigų vadovai, maitinimo įstaigų administratoriai bei vyr. virėjai. Pastebima, kad visos trys darbuotojų pareigybės priskiriamos vadovaujančiųjų darbuotojų kategorijai. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie apie būsimus pokyčius informuojami pirmiausiai, geriausiai vertina pokyčių valdymo dimensiją. Be to, vadovaujantieji asmenys dažniausiai būna ir pokyčių iniciatoriai. Nevadovaujančias pozicijas užimantys darbuotojai pokyčių valdymą vertina žymiai prasčiau. Maitinimo įstaigų administratoriai geriausiai įvertino vartotojo orientaciją. Administratoriai – tarpinė grandis tarp aptarnaujančio personalo ir vartotojų, jų funkcija neretai būna spręsti nesusipratimus, kilusius aptarnaujant vartotoją, tad šios pareigybės aukšti vartotojo orientacijos vertinimai laikytini itin palankiais. Prasčiausiai pokyčių valdymą įvertino vyr. padavėjai, barmenai, pagalbinais darbuotojai, o vartotojo orientaciją – barmenai, virėjai, pagalbinais darbuotojai.

Reikšmingų ryšių tarp pokyčių valdymo, tikslų pasiekimo, komandinio darbo koordinavimo, kultūros stiprinimo, vartotojo orientacijos bei bendros organizacinės kultūros raiškos ir respondentų

amžiaus, darbo stažo dabartinėje darbovietėje bei maitinimo paslaugų sektoriuje nenustatyta. Visų koreliacinių ryšių reikšmingumai viršijo 0,05 lygmenį (žr. 30 lent.).

30 lentelė. Koreliacija tarp organizacinės kultūros raiškos ir respondentų amžiaus, darbo stažo

Faktoriai	Rodiklis	Demografinės charakteristikos		
		Amžius	Darbo stažas darbovietėje	Darbo stažas maitinimo įstaigose
Pokyčių valdymas	<i>r</i>	0,098	-0,049	-0,026
	<i>p</i>	0,298	0,603	0,780
Tikslų pasiekimas	<i>r</i>	0,125	-0,057	-0,010
	<i>p</i>	0,183	0,546	0,913
Komandinio darbo koordinavimas	<i>r</i>	0,127	-0,060	-0,031
	<i>p</i>	0,176	0,520	0,745
Kultūros stiprinimas	<i>r</i>	0,133	-0,035	-0,049
	<i>p</i>	0,155	0,711	0,601
Vartotojo orientacija	<i>r</i>	0,068	-0,072	0,007
	<i>p</i>	0,471	0,444	0,942
Bendra organizacinė kultūra	<i>r</i>	0,118	-0,060	-0,023
	<i>p</i>	0,207	0,524	0,809

Apibendrinant, galima teigti, jog šalies maitinimo įstaigų organizacinės kultūros vadovų nuomone yra stipresnės negu darbuotojų nuomone. Nustatyta, kad kultūros stiprinimas ir vartotojo orientacija – tai faktoriai, dėl kurių raiškos stiprumo labiausiai išsiskyrė šalies maitinimo įstaigų vadovybės ir darbuotojų pozicijos. Kitų faktorių (pokyčių valdymo, tikslų pasiekimo ir komandinio darbo koordinavimo) raiškos vertinimai, lyginant abi respondentų grupes, buvo gana artimi.

### 3.4. Lyderystės įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai nustatymas

Šiame darbo poskyriuje siekiama nustatyti kokios krypties ir kokį poveikį organizacinei kultūrai turi lyderystė ir kaip šį poveikį paaiškina idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos, intelektualus skatinimo, individualių aplinkybių, nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų, išskirtinio vadovavimo bei nekontroliuojamos lyderystės faktoriai. Tai atliekama į empirinį tyrimą įtrauktų Lietuvos maitinimo įstaigų mastu.

Lyderystės įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai nustatymas pradedamas koreliacinių ryšių tarp organizacinės kultūros ir lyderystės faktorių raiškos vertinimu. Ryšiui tarp organizacinės kultūros ir lyderystės faktorių nustatyti, skaičiuoti Pearson'o koreliacijos koeficientai. Šie ryšiai ir jų reikšmingumai pateikti 31 lentelėje.

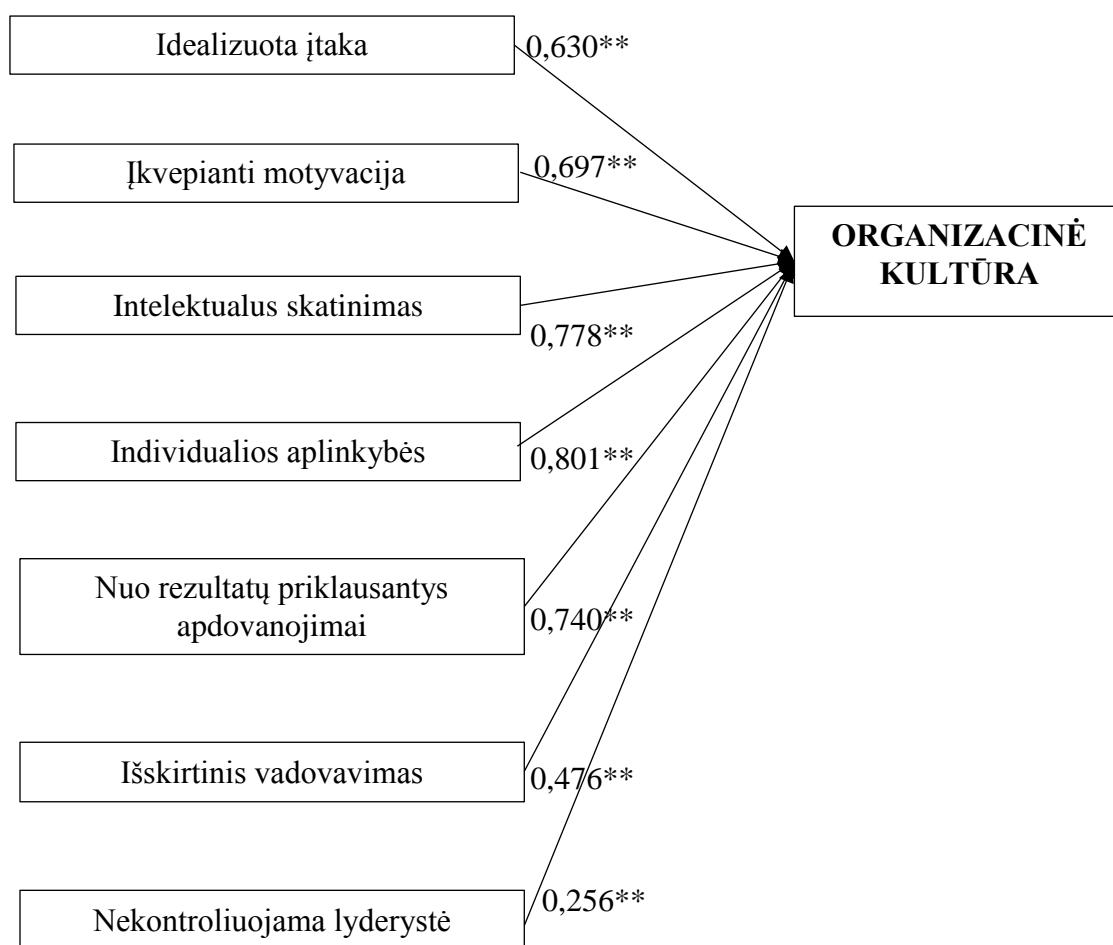
31 lentelė. Koreliacija tarp organizacinės kultūros ir lyderystės faktorių raiškos

Faktoriai	Rodiklis	Faktoriai					
		Pokyčių valdymas	Tikslų pasiekimas	Komandinio darbo koordinavimas	Kultūros stiprinimas	Vartotojo orientacija	Bendra organizacinė kultūra
Idealizuota įtaka	<i>r</i>	0,626	0,562	0,616	0,513	0,577	0,630
	<i>p</i>	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Įkvepianti motyvacija	<i>r</i>	0,674	0,660	0,651	0,620	0,606	0,697
	<i>p</i>	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Intelektualus skatinimas	<i>r</i>	0,756	0,733	0,738	0,687	0,670	0,778
	<i>p</i>	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Individualios aplinkybės	<i>r</i>	0,776	0,738	0,723	0,724	0,727	<b>0,801</b>
	<i>p</i>	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Nuo rezultatų priklausančios apdovanojimai	<i>r</i>	0,675	0,683	0,696	0,667	0,687	0,740
	<i>p</i>	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Išskirtinis vadovavimas	<i>r</i>	0,417	0,403	0,392	0,488	0,491	0,476
	<i>p</i>	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Nekontroliuojama lyderystė	<i>r</i>	0,302	0,224	0,258	0,187	0,205	0,256
	<i>p</i>	0,001**	0,016*	0,005*	0,044*	0,027*	0,006**
Bendra lyderystė	<i>r</i>	<b>0,841</b>	<b>0,802</b>	<b>0,812</b>	0,778	0,789	<b>0,874</b>
	<i>p</i>	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, visi lyderystės faktoriai yra susiję tiesioginiais reikšmingais ryšiais su visais organizacinės kultūros faktoriais. Atvirkštinių ryšių tarp lyderystės ir organizacinės kultūros faktorių nenustatyta. Stipriausi tiesioginiai ryšiai nustatyti tarp:

- bendrosios lyderystės ir pokyčių valdymo raiškos;
- bendrosios lyderystės ir tikslų pasiekimo;
- bendrosios lyderystės ir komandinio darbo;
- bendros organizacinės kultūros ir individualių aplinkybių.

Lyderystės faktorių ir organizacinės kultūros ryšiai pavaizduoti 14 paveiksle.



14 pav. Lyderystės ir organizacinės kultūros sąveika šalies maitinimo įstaigose

Kaip matyti iš paveikslo, visi lyderystės faktoriai su organizacine kultūra yra susiję reikšmingais tiesioginiais ryšiais. Tai reiškia, kad stiprėjant lyderystei stiprėja ir organizacinė kultūra, ir atvirkščiai, vienai silpnėjant, silpnėja ir kita. Stipriausias koreliacinis ryšys egzistuoja tarp individualių aplinkybių ir organizacinės kultūros ( $r=0,801$ ). Stiprūs tiesioginiai ryšiai nustatyti ir tarp intelektualaus skatinimo ir organizacinės kultūros ( $r=0,778$ ) bei nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų ir organizacinės kultūros ( $r=0,740$ ). Apskritai, tokie stiprūs koreliaciniai ryšiai reiškia,

kad bet kurio lyderystės faktoriaus stiprinimas duos teigiamų rezultatų maitinimo įstaigos organizacinės kultūros stiprinimui.

Reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp lyderystės faktorių ir organizacinės kultūros sudaro prielaidas manyti, kad lyderystė Lietuvos maitinimo įstaigose yra svarbus organizacinės kultūros veiksnys. Tam patikrinti atlikta regresinė analizė. Priklausomybei tarp lyderystės faktorių ir organizacinės kultūros įvertinti sudaryta regresijos lygtis – modelis. Regresijos lygties koeficientai pateikti 32 lentelėje.

32 lentelė. Regresijos lygties koeficientai

Nepriklausomi kintamieji	<i>B</i>	Standartinė paklaida	Beta	<i>t</i>	Reikšmingumas
Konstanta	18,219	7,077		2,574	0,011
Idealizuota įtaka	2,089	0,762	0,180	2,740	0,007
Įkvepianti motyvacija	0,662	0,702	0,073	0,942	0,348
Intelektualus skatinimas	1,156	0,730	0,151	1,584	0,116
Individualios aplinkybės	2,394	0,627	0,334	3,817	0,000
Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	1,829	0,704	0,217	2,598	0,011
Išskirtinis vadovavimas	1,025	0,619	0,091	1,657	0,100
Nekontroliuojama lyderystė	0,974	0,714	0,074	1,364	0,176

Nustatyta, kad:

$$OK = 2,089I + 0,662M + 1,156S + 2,394P + 1,829A + 1,025V + 0,974L + 18,219 \quad (1)$$

čia: *OK*– organizacinė kultūra; *I*– idealizuota įtaka; *M*– įkvepianti motyvacija; *S* – intelektualus skatinimas; *P*– individualios aplinkybės; *A* – nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai; *V* – išskirtinis vadovavimas; *L* – nekontroliuojama lyderystė.

Regresijos modelis tinkamu laikomas tuomet, kai  $R^2 > 0,2$ . Pagal šią reikšmę daugialypės regresijos atveju organizacinei kultūrai nustatyti regresinis modelis taikytinas, jis paaiškina 77,20 proc. išmatuotų dydžių dalies. Iš atliktos regresinės analizės matyti, kad organizacinei kultūrai didžiausios įtakos turi individualios aplinkybės ( $b_4=2,394$ ) ir idealizuota įtaka ( $b_1=2,089$ ).

Apibendrinant atliktą lyderystės įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai analizę, matyti, kad tirtame sektoriuje sviri kiekvieno lyderystės faktoriaus raiškos įtaka. Pažymėtina, kad teorinėje darbo dalyje išsakytos nuostatos dėl teigiamo lyderystės poveikio stiprios organizacinės kultūros formavimui empiriniu tyrimu patvirtintos.



Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima formuluoti šalies maitinimo įstaigų organizacinės kultūros gerinimo kryptis. Esminė kryptis – lyderystės taikymas ir nukreipimas į organizacinės kultūros gerinimą. Iš to logiškai seka, kad šalies maitinimo įstaigos, norėdamos stiprinti organizacines kultūras, turi koncentruotis į lyderystės stiprinimą. Lyderystės raiškos šalies maitinimo įstaigose įvertinimas parodė, kad silpniausia raiška pasižymi šie lyderystės faktoriai: nekontroliuojama lyderystė, individualios aplinkybės bei intelektualus skatinimas.

Nekontroliuojamos lyderystės raiškos skatinimui lyderiams rekomenduojama pokyčius atsargiau inicijuoti tose srityse, kuriose darbuotojai dirba laiko patikrintais būdais ir metodais. Žinoma, maitinimo srityje būtinos inovacijos, tačiau, pavyzdžiui aptarnavimo standartų koregavimas galimas tik minimalus, nes aukšti aptarnavimo standartai yra suformuoti remiantis pasauline praktika.

Individualios aplinkybės – dar vienas faktorius, kurį būtina stiprinti šalies maitinimo įstaigose. Vienas iš tobulintinų aspektų – pagalba kitiems tobulėti. Šiam aspektui suaktyvinti rekomenduojama šalies maitinimo įstaigų vadovams skatinti savo darbuotojus dalyvauti įvairiuose tiekėjų organizuojamuose apmokymuose (pavyzdžiui, alkoholio tiekėjų organizuojamuose vyno parinkimo apmokymuose, kavos tiekėjų – kavos gaminimo, švaros prekių tiekėjų – dezinfekavimo mokymuose ir kt.). Labai svarbu, kad lyderiai skirtų dėmesio tiems, kurie yra kitų atstumti, nes tik bendra visų organizacijos darbuotojų veikla padės pasiekti gerų rezultatų. Individualių aplinkybių tobulinimas ypač svarbus, kadangi, kaip parodė empirinio tyrimo rezultatai, tai yra faktorius, kuris turi stipriausios įtakos organizacinei kultūrai.

Svarbu gerinti ir intelektualaus skatinimo raišką. Šio faktoriaus tobulinimui siūloma šalies maitinimo įstaigose ugdyti kūrybiškumą. Tam rekomenduojama darbuotojams organizuoti profesionalius komandinio kūrybiškumo skatinimo ir valdymo seminarus.

## IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje dėl organizacinės kultūros, kaip strateginio išteklių, apimančio pokyčių valdymo, tikslų pasiekimo, komandinio darbo koordinavimo, kultūros stiprinimo bei vartotojo orientacijos faktorius, svarbos neabejojama. Pagal organizacinės kultūros lygį parenkama tinkamiausia strategija (intravertiška, ekstravertiška, konservatyvi, įsivaizduojama). Nustatyta, jog į organizacinę kultūrą ir jos raišką organizacijoje ypač svarbu atsižvelgti parenkant tinkamiausias funkcines strategijas (pavyzdžiui, marketingo).
2. Išanalizavus lyderystės termino apibrėžimus, nustatyta požiūrių įvairovė. Atlikta teorinių aspektų analizė sudarė prielaidas išryškinti tokias šios įvairovės priežastis: lyderystės tarpdiscipliniškumas, lyderystės teorijų gausa (bruožų, elgesio, nenumatytų atvejų, situacinio vadovavimo, skeptiško požiūrio, socialinės sąveikos, necharizmatinio vadovavimo, lyderystės tarnaujant, lyderio kompetencijos ir kt.). Mokslininkų teoriniai ir empiriniai tyrimai patvirtino, kad lyderystė ir organizacinė kultūra yra tarpusavyje susijusios. Išanalizavus tokio ryšio teorinį pagrindimą, darbe parengtas teorinis lyderystės įtakos organizacinei kultūrai modelis. Pagal šį modelį lyderystė formuoja organizacinę kultūrą. Visi lyderystės bei organizacinės kultūros faktoriai, nukreipti tikslingai veiklai, formuoja stiprią organizacinę kultūrą, o tai savo ruožtu gerina organizacijos veiklos rezultatus.
3. Atlikus lyderystės įtakos šalies maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai tyrimo rezultatų analizę, nustatyta, jog lyderystė nepriklauso nuo demografinių charakteristikų: nenustatyta reikšmingų ryšių tarp maitinimo įstaigų vadovų ir darbuotojų lyties, išsilavinimo, amžiaus, darbo stažo bei lyderystės raiškos. Tik nekontroliuojamos lyderystės faktorius reikšmingais ryšiais yra susijęs su empirinio tyrimo dalyvių užimamomis pareigomis. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų ir darbuotojų nuomonės dėl lyderystės raiškos stiprumo reikšmingai skiriasi: vadovai turi stiprų polinkį lyderystės raišką vertinti kaip stipresnę, kai tuo tarpu pagal darbuotojų poziciją, šių vadovų lyderystės raiška yra silpnesnė.
4. Šalies maitinimo įstaigų vadovai organizacines kultūras vertina palankiau negu jų pavaldiniai. Nustatyta, kad kultūros stiprinimas ir vartotojo orientacija – tai faktoriai, dėl kurių raiškos stiprumo labiausiai išsiskyrė šalies maitinimo įstaigų vadovybės ir darbuotojų pozicijos. Kitų faktorių (pokyčių valdymo, tikslų pasiekimo ir komandinio darbo koordinavimo) raiškos vertinimai, lyginant abi respondentų grupes, buvo gana artimi.
5. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad visi lyderystės faktoriai (idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas, individualios aplinkybės, nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai, išskirtinis vadovavimas bei nekontroliuojama lyderystė) turi įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad tirtame

sektoriuje sviri kiekvieno lyderystės faktoriaus raiškos įtaka. Tai reiškia, kad teorinės lyderystės poveikio stiprios organizacinės kultūros formavimui prielaidos empiriniu tyrimu buvo patvirtintos ir Lietuvos maitinimo sektoriaus įstaigos, siekiančios stiprios organizacinės kultūros, privalo stiprinti lyderystę.

## PASIŪLYMAI

Atlikus lyderystės įtakos organizacinei kultūrai tyrimą Lietuvos maitinimo įstaigose, nustatytas silpniausia raiška pasižyminčių lyderystės faktorių tobulinimo poreikis. Silpniausia raiška pasižyminčių faktorių tobulinimui formuluojamos rekomendacijos.

1. Vienas iš silpniausia raiška šalies maitinimo įstaigose pasižyminčių faktorių yra nekontroliuojama lyderystė. Atsižvelgiant į tai, kad silpna šio faktoriaus raiška rodo, jog iš darbuotojų reikalaujama per daug, kai kuriais atvejais bereikalingai inicijuojami pokyčiai tose srityse, kuriose darbuotojai dirba laiko patikrintais būdais ir metodais. Nekontroliuojamos lyderystės raiškos skatinimui lyderiams rekomenduojama pokyčius tokiose srityse inicijuoti atsargiau. O jei tokių pokyčių poreikis yra būtinas, svarbu pokyčius įgyvendinti maksimaliai į šį procesą įtraukiant darbuotojus.
2. Empirinio tyrimo rezultatai parodė ir silpną individualių aplinkybių faktoriaus raišką. Vienas iš tobulintinų šio faktoriaus aspektų - pagalba kitiems tobulėti. Šiam aspektui suaktyvinti rekomenduojama šalies maitinimo įstaigų vadovams skatinti savo darbuotojus dalyvauti tiekėjų organizuojamuose apmokymuose (pavyzdžiui, alkoholio tiekėjų organizuojamuose vyno parinkimo apmokymuose, kavos tiekėjų – kavos gaminimo, švaros prekių tiekėjų – dezinfekavimo mokymuose ir kt.). Individualių aplinkybių faktoriaus raiškos stiprinimui vadovai skatinami skirti dėmesio tiems darbuotojams, kurie yra kitų atstumti, nes kaip parodė teorinė darbo objekto analizė, tik bendra visų organizacijos darbuotojų veikla padės pasiekti gerų rezultatų.
3. Nustatyta, jog būtina gerinti ir intelektualaus skatinimo raišką. Šio faktoriaus tobulinimui siūloma šalies maitinimo įstaigose ugdyti kūrybiškumą. Tam rekomenduojama darbuotojams organizuoti profesionalius komandinio kūrybiškumo skatinimo ir valdymo seminarus.

## ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adamonienė R., Ruibytė L. Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 5(29), 2011, p. 6–13.
2. Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., Akbari, J. Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions. *Global Business and Management Research: an International Journal*, No. 4(3&4), 2012, p. 286–299.
3. Andriuščenka, J. Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties vertinimas ir tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 13(2), 2008, p. 6–14.
4. Bagdonienė, D., Daunorienė, A., Abramavičienė, I. Kokybės kaštų panaudojimo strateginiame planavime galimybės. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12, 2007, p. 959–965.
5. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapiėgienė, L. Leadership as a prerequisite of effective management of educational organization. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3(13), 2008, p. 19–31.
6. Barvydienė V., Katilienė R. Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 50, 2009, p. 7–21.
7. Baumgartner, R. P. Organizational culture and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, No. 17, 2009, p. 102–113.
8. Biswas, S. Organizational culture & transformational leadership as predictors of employee performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, No. 44(4), 2009, p. 611–627.
9. Bruzgelevičienė R., Nedzinskaitė R. Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės, vaidmuo įgyvendinant švietimo reformą, *Pedagogika*, Nr. 108, 2012, p. 17–30.
10. Bučinskas, A., Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai*, Nr. 3, 2009, p. 1–15.
11. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Šnapštienė R. A manager or a leader? Analysis of managerial and leadership competences in Lithuanian civil service, *Filosofija. Sociologija*, T. 22, Nr. 2, 2011, p. 139–148.
12. Casida J. J., Pinto-Zipp G. Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospital. *CNE Objectives and Evaluation Form*, No. 26(1), 2008, p. 7–15.
13. Demir, C., Unnu, N. A., Erturk, E. Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of Business Economics and Management*, No. 12(1), 2011, p. 197–217.
14. Dukynaitė, R., Baniulienė, M. Organizacijos kultūros ir strategijos sąsajos: Kupiškio rajono mokyklų atvejis. *Pedagogika*, Nr. 109, p. 95–104.

15. Dutch, M. A. A symbiotic framework of human resources, organizational strategy and culture. *Amity Global Business Review*, No. 8, 2013, p. 9–14.
16. Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., Clark, M. A. Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business Psychology*, No. 24, 2009, p. 123–137.
17. Giedraitis, A. Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 2(26), 2011, p. 69–75.
18. Grublienė, V., Urbonaitė, A. Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, No. 36(3), 2014, p. 507–515.
19. Yarbrough, L., Morgan, N. A., Vorhies, D. W. The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 39, 2011, p. 555–573.
20. Kaminskas G., Bartkus E. V., Pilinkus D. Leadership as reciprocity of leader and followers, *Engineering economics*, No. 22(2), 2011, p. 175–185.
21. Karadag, E. Spiritual leadership and organizational culture: a study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*, No. 9(3), 2009, p. 1391–1405.
22. Kavanagh M. H., Ashkanasy N. M. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, No. 17, 2006, p. 81–103.
23. Kelly P. T., Earley C. E. Leadership and organizational culture: lessons learned from Arthur Andersen. *Accounting and the Public Interest*, No. 9, 2009, p. 129–147.
24. Koskiniemi A., Perttula J. Team leaders' experiences with receiving positive feedback, *Tiltai*, Nr. 1, 2013, p. 59–74.
25. Kvedaravičius J., Jesevičiūtė-Ufartienė L. Lyderio minties veiklos įtaka organizacijos vystymuisi, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 43, 2007, p. 69–85.
26. Liesonis, V., Dilienė, D. Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 63, 2012, p. 69–82.
27. Lietuvos statistikos departamentas. Užimti gyventojai. 2015, prieiga per internetą <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>>, (žiūrėta 2015 03 14).
28. Lukasova, R. Organizational culture of Czech manufacturing companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 36, 2005, p. 119–131.

29. Malinauskienė D., Augienė D. Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas), *Mokytojų ugdymas*, Nr. 15(2), 2010, p. 134–145.
30. Miniotaitė A., Bučiūnienė I. Explaining authentic leadership work outcomes from the perspective of self-determination theory, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 65, 2013, p. 63–75.
31. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė, L. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 315–322.
32. Paulienė, R. Transforming leadership styles and knowledge sharing in a multicultural context. *Business, Management and Education*, No. 10(1), p. 91–109.
33. Paužuolienė, J., Docienė, V., Vaitiekus, A. Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas Klaipėdos mieste. *Region Formation & Development Studies*, No. 13, 2014, p. 96–106.
34. Paužuolienė, J., Mauričienė, I. Organisational culture development in Klaipėda municipality. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3(28), 2012, p. 121–132.
35. Petkevičiūtė N., Giedraitis A. Leadership skills formation in workgroup of the first level managers in manufacturing companies, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 67, 2013, p. 69–82.
36. Pikturnaitė, I., Paužuolienė, J. Evaluation of organizational culture of SC “Klaipėdos kartonas”. *Region Formation & Development Studies*, No. 14, 2014, p. 157–169.
37. Pikturnaitė, I., Paužuolienė, J. Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, Nr. 4, 2013, p. 93–108.
38. Ruževičius, J., Klimas, D., Veleckaitė, R. Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations. *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 7(1), 2012, p. 1–16.
39. Sarros J. C., Gray J., Densten I. L. Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, No. 10(2), 2002, p. 1–26.
40. Sashkin, M., Rosenbach, W. E. *Organizational culture assessment questionnaire*, 2013, prieiga per internetą <<http://cimail15.efop.org/documents/OCAQParticipantManual.pdf>>, (žiūrėta 2015 03 04).
41. Shiva, M. S. A. M., Roy, S. A conceptual model of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness for NGOs in the Indian context. *The Icfaian Journal of Management Research*, No. 7(4), 2008, p. 63–73.
42. Skaržauskienė A. Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 53, 2010, p. 63–85.

43. Skaržauskienė A. Systems thinking as a competence in the leadership paradigm, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 16(1), 2009, p. 97–105.
44. Smaliukienė, R. Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Viešasis administravimas*, Nr. 2(18), 2008, p. 34–41.
45. Staniulienė, S. Employee relations role in Lithuanian companies organizational culture formation. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 67, 2013, p. 95–109.
46. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 53, 2010, p. 87–98.
47. Šimanskienė, L., Sandu, L. Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Region Formation & Development Studies*, No. 10, 2013, p. 201–210.
48. Toor, S. R., Ofori, G. Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, No. 90, 2009, p. 533–547.
49. Tsai, Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, No. 11(98), 2011, p. 1–10.
50. Tuulik, K. Leadership in Estonia at the beginning of 21<sup>st</sup> century. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 31, 2004, p. 229–240.
51. Vveinhardt, J. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 5(29), 2011, p. 221–230.
52. Vveinhardt, J., Petrauskaitė, L. Išsigimusios organizacinės kultūros apraiškos ir nepotizmo poveikis darbuotojui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 35(2), 2013, p. 307–314.
53. Zakarevičius, P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30, 2004, p. 201–209.



# SANTRAUKA

Baigiamojo magistro darbo tema – „Lyderystės įtaka organizacinei kultūrai“.

Organizacinė kultūra – svarbus strateginis išteklius šiuolaikinėse organizacijose. Tinkamai šio išteklius realizacijai svarbu užtikrinti efektyvų organizacijų valdymą, būtina turėti lyderį. Lyderio veiksmai – vienas iš pagrindinių organizacinę kultūrą lemiančių veiksnių. Šiuolaikinėje intensyviai kintančioje organizacinėje aplinkoje lyderiai susiduria su iššūkiu – kurti organizacijos viziją ir įkvėpti organizacijos narius jos siekti.

Pagrindinis darbo tikslas – išanalizavus teorines lyderystės bei organizacinės kultūros sąsajų prielaidas, nustatyti lyderystės įtaką šalies maitinimo paslaugų įmonių organizacinei kultūrai. Šiam tikslui įgyvendinti, numatyti tokie uždaviniai: išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, struktūrą ir vietą šiuolaikinėje organizacijoje; atlikti teorinių lyderystės kaip svarbios stiprios organizacinės kultūros prielaidos aspektų analizę; parengus tyrimo metodiką, įvertinti lyderystės įtaką Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai; parinkti lyderystės ir organizacinės kultūros stiprinimo kryptis šalies maitinimo paslaugas teikiančioms organizacijoms. Minėtieji uždaviniai realizuoti taikant mokslinės literatūros analizės, loginės lyginamosios analizės, sintezės, apibendrinimo, anketinės apklausos, statistinės analizės metodus.

Atlikto lyderystės įtakos šalies maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas, individualios aplinkybės, nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai, išskirtinis vadovavimas bei nekontroliuojama lyderystė turi įtakos Lietuvos maitinimo įstaigų organizacinei kultūrai analizę. Tirtame sektoriuje sviri kiekvieno lyderystės faktoriaus raiškos įtaka. Tai reiškia, kad teorinės lyderystės poveikio stiprios organizacinės kultūros formavimui prielaidos empiriniu tyrimu buvo patvirtintos.

Pagrindiniai žodžiai: lyderystė, lyderystės raiška, organizacija, organizacinė kultūra, strategija.

## SUMMARY

The topic of final master paper is „The impact of leadership upon organizational culture“.

Organizational culture is a relevant strategic resource of modern organizations. The proper realization of this resource can be assured through effective management of organization and leadership. Activity of the leader is important factor of organizational culture. In modern changing organizational environment leaders face the challenge to create organizational vision and to inspire members of organization to achieve it.

The primary purpose of this paper is to analyse theoretical presumptions of the relationship between leadership and organizational culture, and to estimate the impact of leadership upon the organizational culture in catering industry. In order to fulfil this purpose, the following tasks were formulated: to analyse the concept, structure of organizational culture and its place in modern organization; to accomplish theoretical analysis of leadership as an important factor of strong organizational culture; to prepare a survey methodology and evaluate the impact of leadership upon the organizational culture in Lithuanian catering industry; to formulate recommendations for the strengthening of leadership and organizational culture in catering industry in Lithuania. The aforementioned tasks were realized through methods of scientific literature analysis, logical comparative analysis, synthesis, generalization, a questionnaire survey, statistical analysis.

The performed research of leadership impact upon the organizational culture of catering companies confirmed that idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception and laissez faire have impact upon the organizational culture of Lithuanian catering companies. The catering sector features strong impact of every leadership factor. It means that empirical research confirmed theoretical presumption of leadership impact upon the formation of strong organizational culture.

Key words: leadership, leadership expression, organization, organizational culture, strategy.

# PRIEDAI

## 1 priedas

### Anketa vadovaujančiam personalui

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama nustatyti lyderystės įtaką organizacinei kultūrai Lietuvos maitinimo paslaugas teikiančiose įmonėse. Jūsų nuomonė yra labai svarbi šio tyrimo tikslui pasiekti. Klausimyną sudaro trys dalys: 1) klausimai apie Jus; 2) lyderystės testas; 3) organizacinės kultūros testas. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų klausimų. Teiginiai tiesiog atspindi nuomonių įvairovę. **Pildydami anketą nepraleiskite nei vieno klausimo.**

**Apklausa yra anoniminė. Pasirinktą atsakymo variantą žymėkite X.**

Tyrimą atlieka Margarita Kondrationok, iškilus klausimams kreipkitės el. paštu:

[margarita.kondrationok@gmail.com](mailto:margarita.kondrationok@gmail.com)

### I DALIS: KLAUSIMAI APIE JUS

**1. Jūs esate:**

- vyras;  moteris.

**2. Jūsų amžius:**

- iki 20 m.;  21 – 30 m.;  31 – 40 m.;  41 – 50 m.;  
 51 – 60 m.;  daugiau nei 61 m.

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- vidurinis;  profesinis;  aukštasis neuniversitetinis;  aukštasis universitetinis.

**4. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:**

- iki 5 m.;  6 – 10 m.;  11 – 15 m.;  16 – 20 m.;  
 daugiau nei 21 m.

**5. Darbo stažas maitinimo paslaugų sektoriuje:**

- iki 5 m.;  6 – 10 m.;  11 – 15 m.;  16 – 20 m.;  
 daugiau nei 21 m.

**6. Jūsų pareigos:**

- maitinimo įmonės vadovas(-ė)  maitinimo įstaigos vadovas  
 maitinimo įstaigos administratorius(-ė)  vyr. padavėja  
 vyr. virėjas  
 kita (įrašykite) .....

### 2 DALIS. LYDERYSTĖS TESTAS

Šio testo rezultatai leis nustatyti Jūsų lyderystės stilių. Pažymėkite, kaip dažnai kiekvienas teiginys tinka Jums. Teiginiuose dažnai minimi „kiti“ – tai Jūsų pasekėjai, klientai, komandos nariai, kiti organizacijos darbuotojai.

Nr.	Teiginiai	0 (tikrai ne)	1 (labai retai)	2 (kartais)	3 (gana dažnai)	4 (labai dažnai)
1.	Kiti gerai jaučiasi būdami greta manęs					
2.	Aš aiškiai pasakau ką mes galėtume ir turėtume daryti					
3.	Aš skatinu kitus į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai					

4.	Kitiems aš padedu tobulėti					
5.	Kitiems aš patariu ko imtis, kad už darbą jie būtų apdovanoti					
6.	Aš esu patenkintas, kuomet kiti pasiekia numatytą standartą					
7.	Aš nieko prieš, jei kiti ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais					
8.	Kiti būna visiškai sąžiningi su manimi					
9.	Aš kuriu patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti					
10.	Aš skatinu kitus į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip					
11.	Aš kitiems išsakau savo nuomonę apie jų darbą					
12.	Aš paskatinu tuos, kurie pasiekia numatytą tikslą					
13.	Kol viskas sekasi, aš nesistengiu nieko keisti					
14.	Viskas, ką nori daryti kiti, man tinka					
15.	Kiti didžiuojasi, dirbdami su manimi					
16.	Kitiems aš padedu rasti prasmę darbe					
17.	Kitus aš skatinu pergaltoti idėjas, kurioms anksčiau jie neskyrė dėmesio					
18.	Aš skiriu dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti					
19.	Aš žinau, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą					
20.	Kitus aš supažindinu su darbo atlikimo standartais					
21.	Aš neuždavinėju klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus					

### 3 DALIS. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TESTAS

Organizacijoje, kurioje Jūs dirbate:

Nr.	Teiginiai	1 (visiškai nesutinku)	2 (nesutinku)	3 (nei sutinku, nei nesutinku)	4 (sutinku)	5 (visiškai sutinku)
1.	Darbuotojai prireikus nesunkiai prisitaiko prie pokyčių					
2.	Darbuotojai siekia aiškiai numatytą tikslą, susijusių su organizacijos tikslais bei misija					
3.	Komandoms dažnai stinga įgaliojimų tinkamam darbo atlikimui					
4.	Prioritetas teikiamas klientų poreikių tenkinimui					
5.	Tinkamai panaudojamos skirtingų darbuotojų stiprybės ir galimybės					
6.	Pokyčius inicijuoja vadovybė					
7.	Iš darbuotojų tikimasi, jog jie pasieks tikslus, kurių, darbuotojų nuomone, pasiekti neįmanoma					
8.	Komandiniame darbe siekiama ne asmeninės, o komandinės naudos					
9.	Politika bei procedūros užtikrina tinkamų paslaugų teikimą klientams					
10.	Visi darbuotojai žino ir supranta verslo tikslus, prioritetus					
11.	Darbuotojams aišku kaip ir kodėl reikia elgtis pokyčių metu					
12.	Darbuotojai yra vertinami ir apdovanojami priklausomai nuo pasiektų rezultatų					
13.	Komandinis darbas nėra efektyvus, kadangi darbuotojams stinga tarpasmeninių ir techninių įgūdžių					
14.	Darbuotojai nėra linkę prisiimti atsakomybės už klientų nepasitenkinimą					
15.	Darbuotojai kartais nusižengia organizacijos politikai ir principams, siekdami organizacijos tikslų					
16.	Darbuotojų nuomone, pokyčiai vyksta per greitai					
17.	Darbuotojai įtraukiami į organizacijos tikslų formulavimą					
18.	Darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi					

19.	Darbuotojai nuolat ieško pažangesnių klientų aptarnavimo būdų					
20.	Verslo sprendimai priimami remiantis faktais, o ne nuojauta					
21.	Darbuotojų idėjos ir įsitraukimas į veiklą yra svarbūs					
22.	Organizacijos tikslai nuolat papildomi, taip užtikrinant nuoseklų tobulėjimą					
23.	Bendradarbiavimas darbuotojams yra priimtinesnis už konkuravimą					
24.	Darbuotojai, kurie tinkamai aptarnauja klientus, yra labiau vertinami					
25.	Darbuotojams laiku suteikiama tiksli informacija apie tai, kas vyksta organizacijoje					
26.	Darbuotojai tiki, kad į jų nuogastavimus pokyčių įgyvendinimo metu yra atsižvelgiama					
27.	Darbuotojų tikslai nėra suderinti su organizacijos tikslais					
28.	Visų lygių vadovai yra vieningi, siekdami organizacijos tikslų					
29.	Gavus klientų nusiskundimų, problemos beveik visuomet išsprendžiamos taip, kad klientas liktų patenkintas					
30.	Darbuotojai tiki organizacijos vertybėmis ir jomis vadovaujasi sprenddami problemas, siekdami organizacijos tikslų					

**AČIŪ UŽ PAGALBĄ**

## 2 priedas

### Anketa darbuotojams

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama nustatyti lyderystės įtaką organizacinei kultūrai Lietuvos maitinimo paslaugas teikiančiose įmonėse. Jūsų nuomonė yra labai svarbi šio tyrimo tikslui pasiekti. Klausimyną sudaro trys dalys: 1) klausimai apie Jus; 2) lyderystės testas; 3) organizacinės kultūros testas. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų klausimų. Teiginiai tiesiog atspindi nuomonių įvairovę. **Pildydami anketą nepraleiskite nei vieno klausimo.**

**Apklausa yra anoniminė. Pasirinktą atsakymo variantą žymėkite X.**

Tyrimą atlieka Margarita Kondrationok, iškilus klausimams kreipkitės el. paštu:

[margarita.kondrationok@gmail.com](mailto:margarita.kondrationok@gmail.com)

#### I DALIS: KLAUSIMAI APIE JUS

##### 1. Jūs esate:

- vyras;  moteris.

##### 2. Jūsų amžius:

- iki 20 m.;  21 – 30 m.;  31 – 40 m.;  41 – 50 m.;  
 51 – 60 m.;  daugiau nei 61 m.

##### 3. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;  profesinis;  aukštasis neuniversitetinis;  
 aukštasis universitetinis.

##### 4. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:

- iki 5 m.;  6 – 10 m.;  11 – 15 m.;  16 – 20 m.;  
 daugiau nei 21 m.

##### 5. Darbo stažas maitinimo paslaugų sektoriuje:

- iki 5 m.;  6 – 10 m.;  11 – 15 m.;  16 – 20 m.;  
 daugiau nei 21 m.

##### 6. Jūsų pareigos:

- virėjas(-a)  
 pagalbinis(-ė) darbuotojas(-a)  
 barmenas(-ė)  
 padavėja  
 kita (įrašykite) .....

#### 2 DALIS. LYDERYSTĖS TESTAS

Šio testo rezultatai leis nustatyti Jūsų vadovaujančio personalo lyderystės stilių. Pažymėkite, kaip dažnai kiekvienas teiginys tinka Jūsų tiesioginiam vadovui.

Nr.	Teiginiai	0 (tikrai ne)	1 (labai retai)	2 (kartais)	3 (gana dažnai)	4 (labai dažnai)
1.	Aš jaučiuosi gerai, būdamas(-a) greta vadovo					
2.	Aš suprantu, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti					
3.	Vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai					
4.	Vadovas padeda man tobulėti					

5.	Vadovas pataria man, ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas(-a)					
6.	Vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų					
7.	Vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais					
8.	Aš būnu visiškai sąžiningas su vadovu					
9.	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galiu nuveikti					
10.	Vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip					
11.	Vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą					
12.	Vadovas apdovanoja mane, jei pasiekiu numatytų tikslų					
13.	Kol viskas sekasi, vadovas nesistengia nieko keisti					
14.	Viskas, ką noriu daryti aš, vadovui tinka					
15.	Aš didžiuojuosi dirbdamas su vadovu					
16.	Vadovas padeda rasti prasmę darbe					
17.	Vadovas skatina pergaltvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio					
18.	Vadovas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti					
19.	Vadovas žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą					
20.	Vadovas supažindina mane su darbo atlikimo standartais					
21.	Vadovas neuždavinėja man klausimų apie savaime suprantamus dalykus					

### 3 DALIS. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TESTAS

Organizacijoje, kurioje Jūs dirbate:

Nr.	Teiginiai	1 (visiškai nesutinku)	2 (nesutinku)	3 (nei sutinku, nei nesutinku)	4 (sutinku)	5 (visiškai sutinku)
1.	Prireikus aš nesunkiai prisitaikau prie pokyčių					
2.	Aš siekiu aiškiai numatytų tikslų, susijusių su organizacijos tikslais bei misija					
3.	Komandoms dažnai stinga įgaliojimų tinkamam darbo atlikimui					
4.	Prioritetas teikiamas klientų poreikių tenkinimui					
5.	Tinkamai panaudojamos skirtingų darbuotojų stiprybės ir galimybės					
6.	Pokyčius inicijuoja vadovybė					
7.	Iš manęs tikimasi, jog aš pasieksiu tikslus					
8.	Komandiniame darbe siekiu ne asmeninės, o komandinės naudos					
9.	Politika bei procedūros užtikrina tinkamų paslaugų teikimą klientams					
10.	Aš žinau ir suprantu verslo tikslus, prioritetus					
11.	Man aišku, kaip ir, kodėl reikia elgtis pokyčių metu					
12.	Aš esu vertinamas ir apdovanojamas priklausomai nuo pasiektų rezultatų					
13.	Komandinis darbas nėra efektyvus, kadangi man stinga tarpasmeninių ir techninių įgūdžių					
14.	Aš nesu linkęs prisiimti atsakomybės už klientų nepasitenkinimą					
15.	Kartais aš nusižengiu organizacijos politikai ir principams, siekdamas organizacijos tikslų					
16.	Mano nuomone, pokyčiai vyksta per greitai					
17.	Aš esu įtraukiamas į organizacijos tikslų formulavimą					
18.	Aš žinau, ko iš manęs tikimasi					
19.	Aš nuolat ieškau pažangesnių klientų aptarnavimo būdų					
20.	Verslo sprendimai priimami remiantis faktais, o ne nuojauta					

21.	Mano idėjos ir įsitraukimas į veiklą yra svarbūs					
22.	Organizacijos tikslai nuolat papildomi, taip užtikrinant nuoseklų tobulėjimą					
23.	Bendradarbiavimas man yra priimtinesnis už konkuravimą					
24.	Darbuotojai, kurie tinkamai aptarnauja klientus, yra labiau vertinami					
25.	Man laiku suteikiama tiksli informacija apie tai, kas vyksta organizacijoje					
26.	Aš tikiu, kad į mano nuogąstavimus pokyčių įgyvendinimo metu yra atsižvelgiama					
27.	Mano tikslai nėra suderinti su organizacijos tikslais					
28.	Visų lygių vadovai yra vieningi, siekdami organizacijos tikslų					
29.	Gavus klientų nusiskundimų, problemos beveik visuomet išsprendžiamos taip, kad klientas liktų patenkintas					
30.	Aš tikiu organizacijos vertybėmis ir jomis vadovaujuosi spręsdamas problemas, siekdamas organizacijos tikslų					

**AČIŪ UŽ PAGALBĄ**