

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Monika Ginkuvienė**

**VADOVO VAIDMENYS, STIPRINANTYS DARBUOTOJŲ  
BENDRADARBIAVIMĄ ORGANIZACIJOJE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof.dr. I. Bučiūnienė**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VADOVO VAIDMENYS, STIPRINANTYS DARBUOTOJŲ  
BENDRADARBIAVIMĄ ORGANIZACIJOJE**

Įmonių valdymas

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

Monika Ginkuvienė, VMGTVL-4

**2015 m. 12 19**

**Vadovė .....**

Prof. dr. Ilona Bučiūnienė.....

**2015 m. 12 19.....**

**Recenzentė .....**

Lekt. dr. J. Duobienė.....

**2015 m. .12.....**

**KAUNAS 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

---

Monika Ginkuvienė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo

„Vadovo vaidmenys, stiprinantys darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje”

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 15 m. gruodžio 19 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Monikos Ginkuvienės** baigiamasis magistro darbas tema „Vadovo vaidmenys stiprinantys darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje” yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Ginkuvienė, M. (2015). The Leaders' Role Enhancing Employees' Cooperation in an Organization. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. prof. dr. I. Buciuniene. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

*Topicality of the theme.* The contemporary business world is conditioned by constant changes those develop the kind of environment, where the success of an organization depends on lots of constituents – communication between managers and employees, close cooperation; partnership, psychological climate in an organization, staff education, application of managerial tools, etc. The greater attention in business organizations is paid to the application of managers' roles, which aid at the identification of present and at the formation of future competitive advance resources as well as to strengthen cooperation among the staff in an organization.

*Thesis object* is the impact of the manager's role on the cooperation. *Thesis aim* – to analyze the intercourse of the manager's roles and employees' cooperation in Lithuanian enterprises. *Thesis objectives:* to disclose the employees' cooperation peculiarities in an organization; to analyze the manager's role in the process of cooperation; to describe the manager's roles those strengthen the employees' cooperation and to assess the intercourse peculiarities of the manager's roles and employees' intercooperation in business enterprises in an empirical way..

*Key thesis outcomes.* The analysis in the scientific literature enables the statement that the basis of the cooperation consists of interrelationship, communication and cooperation that condition intercourse, exchange of information, knowledge and competences, foster focus and adjustment of human efforts for the solution of social issues and the implementation of common targets. The benefit of cooperation in organizations is based on an individual level as it fosters to complete the intended work, professional development faster and improves microclimate in organizations. In order to ground the statements introduced in terms of the scientific literature there was completed research that proved that cooperation is useful as it provides with an opportunity to learn from each other and it fosters professional development. The research outcomes reveal that a manager is interested and values the staff proposals; however, he allows his employees to choose to solve problems independently slightly less. It is determined that during the strengthening of employees' cooperation in the organization, the assignment supplier's and motivator's roles are more valued than a vision designer's or analyst's ones.

Scope of work: 60 pages, 20 tables, 5 pictures, 60 literature and information sources, and 2 annex. Key words: cooperation, manager, leader, organization

## TURINYS

SUMMARY .....	4
ĮVADAS .....	8
1. DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO ORGANIZACIJOJE PROBLEMINIAI ASPEKTAI ..	10
1.1. Bendradarbiavimo samprata ir jį lemiantys veiksniai .....	10
1.2. Bendradarbiavimas kaip sėkmingai veikiančios organizacijos veiksnys .....	14
2. VADOVO VAIDMENŲ IR BENDRADARBIAVIMO ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS .....	17
2.1. Vadovo reikšmė ir vaidmuo bendradarbiavimo procese .....	17
2.2. Vadovo vaidmenys, stiprinantys bendradarbiavimą .....	24
2.3. Vadovo vaidmenų, stiprinančių darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, tyrimo modelis .....	31
3. VADOVO VAIDMENŲ, STIPRINANČIŲ DARBUOTOJŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMĄ ORGANIZACIJOJE, TYRIMO METODOLOGIJA .....	36
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR ANALIZĖ .....	40
4.1. Demografiniai respondentų duomenys .....	40
4.2. Bendradarbiavimo ypatumų verslo įmonėse analizė .....	41
4.3. Vadovo vaidmenų verslo įmonėse tyrimas .....	46
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	54
LITERATŪRA .....	56
PRIEDAI .....	61

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Bendradarbiavimo samprata	10
2 lentelė. Bendradarbiavimo veiksniai	14
3 lentelė. Vadovo vaidmenys pagal Henriką Mintzbergą, 1979	25
4 lentelė. Koučerio vaidmenys	28
5 lentelė. Vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo organizacijoje sąveikos identifikavimas verslo įmonėse empirinis tyrimas	37
6 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas	39
7 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos, proc.	50
8 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp vyrų ir moterų	43
9 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp skirtingų amžiaus grupių	44
10 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų	44
11 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal išsilavinimą	45
12 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal pareigas	45
13 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal gaunamas pajamas	46
14 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp vyrų ir moterų	48
15 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal amžiaus grupes	49
16 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų	49
17 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal išsilavinimą	50
18 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal pareigas	50
19 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal gaunamas pajamas	51
20 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų (**p<0,01)	51

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Veiksniai, lemiantys skirtingo lygmens bendradarbiavimą	13
2 pav. Vadovo vaidmenų, stiprinančių darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, tyrimo modelis	35
3 pav. Matuojamų statistinių rodiklių vidurkiai ir jų palyginimas	42
4 pav. Matuojamų statistinių rodiklių vidurkiai	47
5 pav. Vadovo vaidmenų, stiprinančių darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, tyrimo rezultatas	53

## IVADAS

Vis didėjanti konkurencija kelia didesnius reikalavimus organizacijoms. Pasaulinė konkurencija, greita technologijų raida, rinkos pokyčiai, pakeitė daugelio verslo sektorių konkurencinę aplinką. Organizacijos nuolat ieško naujų sprendimų, kurie galėtų padidinti jų gamybos ar paslaugos teikimo našumą. Organizacijoms iššūkius kelia pokyčiai rinkos ekonomikoje, technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimas, žinių ekonomikos kūrimas. Didžiausias išskirtinumas, kurį gali pasiekti organizacijos savo veikloje - vidinio efektyvumo didinimas.

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinės organizacijos efektyvumas didele dalimi priklauso ir nuo žmogiškųjų išteklių, nes organizacijos ateitį sunku įsivaizduoti be darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo. Organizacija tampa konkurencingesnė tada, kai jos darbuotojai turi pakankamai žinių darbui atlikti, dalijasi tomis žiniomis ir bendra informacija, bendradarbiauja, nori pasiekti geresnių rezultatų, yra motyvuoti ir patenkinti savo darbu.

Konkurencija tik įrodo, kad konkuravimas materialiais ištekliais kuria tik trumpalaikį efektą ir nebeturi pranašumo prieš konkurentus. Todėl pamažu formuojasi naujas požiūris į vadovą, į jo vaidmenų naudojimą, kurie padeda identifikuoti esamus ir formuoti būsimus konkurencinio pranašumo išteklius, stiprinant organizacijos personalo bendradarbiavimą.

Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo nuolatinių aplinkos pokyčių, kurioje bendradarbiauja vadovai ir darbuotojai, vyksta tarpusavio partnerystė, ugdomi darbuotojai ir kt. Todėl bendradarbiavimas tampa šiuolaikinės organizacijos ir darbuotojo veiklos pagrindu, o jam būdinga yra pasitikėjimo atmosfera, tarpusavio priklausomybė, komunikacija ir asmeninis bendravimas bei komandinis darbas. Vadovas organizacijoje sudaro galimybes ir prielaidas didinti personalo sąveiką, skatinti informacijos keitimąsi, decentralizuoti valdymą, formuojant organizacijos tinklą, didinti konkurencingumą, gerinti rezultatų efektyvumą.

Bendradarbiavimą, kaip procesą, įvairiais aspektais nagrinėjo užsienio šalių autoriai M. Friendas, L. Cookas (2000), K. Sandersas, F. Schynsas (2006), F. Kosteris, S. Sandersas (2006), S. S. Dawes, O. Eglene (2008). Autorių atliktų tyrimų ir darbų gausa rodo, kad ieškoma praktinio darbuotojų bendradarbiavimo stiprinimo galimybių.

Mokslinį naujumą liudija ir iki šiol nenusistovėjęs bendradarbiavimo terminas, kuris daugeliu atveju vartojamas intuityviai, pakaitomis su kitais terminais: partneryste, kooperacija, koordinavimu ir pan. Lietuvių autorių (Lepaitė, Buinevičiūtė, 2003; Miltinienė, 2005; Raišienė, 2005, 2007, 2012; Kontautienė, 2006; Puškorius, 2007; Chreptavičienė, Tautkevičienė, 2010) darbuose diskutuojama apie bendradarbiavimo procesą, jo reikšmę bei naudą, tačiau pasigendama išsamesnių tyrimų, kurie



nagrinėtų vadovo vaidmenis, įgalinančius stiprinti darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą. Lietuvoje A. G. Raišienės (2007) teigimu, bendradarbiavimas yra nepagrįstai sutapatinamas, nes bet koks darbas kartu vadinamas bendradarbiavimu ir nėra laikomas vertybe.

Bendradarbiavimas neatsiranda savaime, tai yra ilgalaikės teigiamos nuostatos į bendradarbiavimo formavimą, pasitelkiant vadovo vaidmenis tokius kaip: vizijos kūrėjas, motyvuotojas, analizuotojas ar užduočių pateikėjas.

**Problema.** Koks yra vadovo vaidmuo stiprinant darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje?

**Darbo objektas:** vadovo vaidmens poveikis bendradarbiavimui.

**Darbo tikslas** - išnagrinėti vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo sąveiką Lietuvos įmonėse.

Darbo tikslui pasiekti suformuluoti tokie **uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojų bendradarbiavimo organizacijoje ypatumus.
2. Išanalizuoti vadovo reikšmę ir vaidmenį bendradarbiavimo procese.
3. Apibūdinti vadovo vaidmenis, stiprinančius darbuotojų bendradarbiavimą.
4. Empiriškai įvertinti vadovo vaidmenų ir darbuotojų bendradarbiavimo sąveikos ypatumus verslo įmonėse.

**Tyrimo metodai:**

1. Tiriant ir analizuojant vadovo vaidmenis, stiprinančius darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, naudota mokslinės literatūros analizė ir palyginimas.
2. Naudotas anketinis apklausos metodas, nustatant vadovo vaidmenis, stiprinančius darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą.
3. Statistiniams duomenims apdoroti taikyti grafinio vaizdavimo metodai.
4. Skaičiavimams atlikti naudota MS Excel programa.

# 1. DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMO ORGANIZACIJOJE PROBLEMINIAI ASPEKTAI

Šiandieninė verslo aplinka sąlygojama nuolatinių pokyčių, sukuria konkurencinę aplinką, kurioje organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovų ir darbuotojų komunikavimo, jų bendradarbiavimo, kuris pamažu tampa vienu reikšmingiausių visuomenės reikalavimų. Todėl siūloma pertvarkyti valdymo mechanizmus bei socialinius santykius organizacijoje, grindžiant juos ne hierarchija, bet tarpusavio bendradarbiavimu.

## 1.1. Bendradarbiavimo samprata ir jį lemiantys veiksniai

Organizacija, kuri nori sėkmingai valdyti pokyčius, augančius visuomenės poreikius, išlikti konkurencinėje kovoje, ji turi būti pasiruošusi neprognozuojamiems pokyčiams: kartu su klientais, tiekėjais, partneriais ir darbuotojais dirbti kartu, bendradarbiauti organizacijoje ir už jos ribų, siekiant bendrų verslo tikslų (Girnienė, 2013). Tai parodo, kad šiuolaikinei organizacijai labai svarbus tarpusavio bendradarbiavimas. Todėl kiekvieno komandos nario interesus derinti su organizacijos interesais, sudaryti sąlygas atsiskleisti kiekvieno nario gebėjimams bei išnaudoti jų galimybes.

Mokslinėje ir praktinėje veikloje bendradarbiavimo nauda bei reikšmė yra neabejotina, tačiau Lietuvos ir užsienio autoriai bendradarbiavimo sampratą apibrėžia įvairiai, pateikdami skirtingas jos interpretacijas (žr. 1 lentelė). Todėl tikslinga gilintis į *bendradarbiavimo sampratą ir jos įvairovę sąlygojančius požiūrius*.

1 lentelė. Bendradarbiavimo samprata (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Apibrėžimas
Sociologijos žodynas (1993)	Bendradarbiavimas yra bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius.
G. Butkienė, A. Kepalaitė (1996)	Bendradarbiavimas – tai darbas kartu siekiant tikslo.
M. Fullan (1998)	Bendradarbiavimas yra gebėjimas dirbti organizacijose, kuriančiose ir palaikančiose partnerystės ryšius su tos pačios institucijos organizacijomis, taip pat plačius ryšius su kitoms kultūroms priklausančiais asmenimis ir organizacijomis.
M. Teresevičienė, G. Gedvilienė (2000)	Bendradarbiavimas yra daug daugiau negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga.
M. Friend, L. Cook (2000)	Bendradarbiavimas yra visų pastangos, siekiant bendro tikslo. Tik bendradarbiaujant galima greičiau ir lengviau atlikti darbą.
J. Laister, F. Kuber (2001)	Bendradarbiavimas yra padalytas problemos sprendimas bei supratimas.
P. B. Schiller, T. Bryant, (2004)	Bendradarbiavimas yra visų pastangos bendram tikslui pasiekti, nes tik bendradarbiaujant galima greičiau ir lengviau atlikti darbą.

	1 lentelės tęsinys
L. Miltenienė (2005)	Bendradarbiavimas yra tiesioginės sąveikos būdas, charakterizuojantis grupinius procesus ir apimantis bendrą planavimą, sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą siekiant bendrų tikslų.
M. Gennari (2005)	Bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip socialinės sąveikos forma, kuri naudojama siekiant bendro tikslo, derinant bendrus veiksmus bei vienijant visų partnerių individualias pastangas.
A. G. Raišienė (2005)	Bendradarbiavimas suteikia galimybę įgyti sprendimų inicijavimo, įgyvendinimo ir vertinimo galią, pasidalinti atsakomybe.
K. Sanders, B. Schyns (2006)	Bendradarbiavimas tampa pagrindiniu darbuotojo savęs realizavimo veiksmu, apimančiu daugybę elementų (lygiavertę partnerystę, savęs įvertinimą, tobulėjimą).
R. Kontautienė (2006)	Bendradarbiavimas yra nauja psichologinė integracinė kategorija, atsiradusi analizuojant bendravimo ir veiklos kategoriją.
S. Puškorius (2007)	Bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.
O. Merfeldaitė, A. Railienė (2007)	Bendradarbiavimas – tai sėkmingiausia konflikto sprendimo strategija, kai randamas abi puses tenkinantis sprendimas.
J. Lakis (2008)	Bendradarbiavimas - tai koordinavimas dviejų šalių, suvienytomis pastangomis siekiančių tarpusavyje susijusių tikslų bei rezultatų, veiksmai, siekiant išvengti konfliktinių situacijų.
J. A. Bruce, K. G. Ricketts (2008)	Bendradarbiavimas yra socialinis procesas, kurio sėkmė priklauso nuo proceso dalyvių veiksmingumo, efektyvumo ir pasitenkinimo galutiniu rezultatu.
D. Skeirienė (2008)	Bendradarbiavimas – tai elgesys ir procesai, suprantami kaip žmonių veiklos pagrindas, ant kurio galima kurti ir išlaikyti tvirtas demokratines bendruomenes.
Oksfordo žodynas (2012)	Bendradarbiavimas – tai sėkmingas idėjų ir jausmų perteikimas ir pasidalinimas.
Dabartinis Lietuvių kalbos žodynas (2012)	Bendradarbiavimas (angl. <i>collaboration</i> ) – žodis, reiškiantis siekį bendrai su kitais dirbti.
I. Girmienė (2013)	Bendradarbiavimas yra klientų, tiekėjų, partnerių ir darbuotojų gebėjimas tiek organizacijoje, tiek už jos ribų formuoti žinių dalijimosi bendruomenes, tinklus, kurie dirbtų kartu, siekdami bendrų verslo tikslų.

*Siauroji bendradarbiavimo samprata* aiškinama įvairiuose žodynuose. Lietuvos Sociologijos žodyne (1993) bendradarbiavimas yra bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius. Oksfordo žodyne (2012) bendradarbiavimas aiškinamas, kaip sėkmingas idėjų ir jausmų perteikimas ir pasidalinimas. Tuo tarpu Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) bendradarbiavimas apibūdinamas, kaip žodis, reiškiantis siekį bendrai su kitais dirbti. Tai *siauroji bendradarbiavimo sampratos prasmė*, kuri akcentuoja, kad bendradarbiavimui reikalingas gebėjimas kurti bei plėtoti produktyvius santykius su kolegomis, darbdaviais, sudaryti darbo komandas ir kt.

Todėl remiantis apibendrinta mokslinės literatūros analize ir susistemintais autorių požiūriais į bendradarbiavimą, galima pateikti platesnę *bendradarbiavimo sampratą*. *Taigi bendradarbiavimas yra*

*bendros pastangos ir darbas su kitais arba bendras kūrybos procesas, socialinė funkcija ir konflikto sprendimo strategija.*

Bendradarbiavimui, kaip *bendrom pastangoms ir darbui su kitais* atstovauja Lietuvos ir užsienio autoriai: M. Fullan (1998), P. B. Schiller, T. Bryant (2004), L. Miltenienė (2005), S. Puškorius (2007), J. Lakis (2008), D. Skeirienė (2008), V. Chreptavičienė, G. Tautkevičienė (2010). Bendradarbiavimo metu suvienijamos intelektines jėgas, kuriant bendrą supratimą bei problemos sprendimą. M. Fullano (1998) nuomone, bendradarbiavimas - tai gebėjimas dirbti organizacijose, kuriančiose ir palaikančiose partnerystės ryšius su tos pačios institucijos organizacijomis, taip pat plačius ryšius su kitoms kultūroms priklausančiais asmenimis ir organizacijomis. S. Puškorius (2007) akcentuoja, kad bendradarbiavimas yra bendra veiklos rūšis, kuri atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms. Anot J. Lakio (2008), bendradarbiavimas koordinuoja bent dviejų šalių, suvienytomis pastangomis, siekiančių tarpusavyje susijusių tikslų bei rezultatų, veiksmus. Kai kurie autoriai, pvz., D. Skeirienė (2008), V. Chreptavičienė, G. Tautkevičienė (2010) akcentuoja individualų lygmenį, t.y. konkrečių individų nepriskiria kokiam nors suinteresuotųjų grupei.

Bendradarbiavimo *socialinei funkcijai* atstovauja mokslininkai M. Teresevičienė, G. Gedvilienė (2000), M. Gennari (2005), J. A. Bruce, K. G. Rickettsas (2008). Šie autoriai bendradarbiavimą apibrėžia kaip individo ir jo gebėjimų realizavimą tam tikroje bendroje veikloje, efektyvumo ir pasitenkinimo galutiniu rezultatu, dalijantis idėjomis su kitais, komandos narių socialinių veiksmų ir žinių kūrimu.

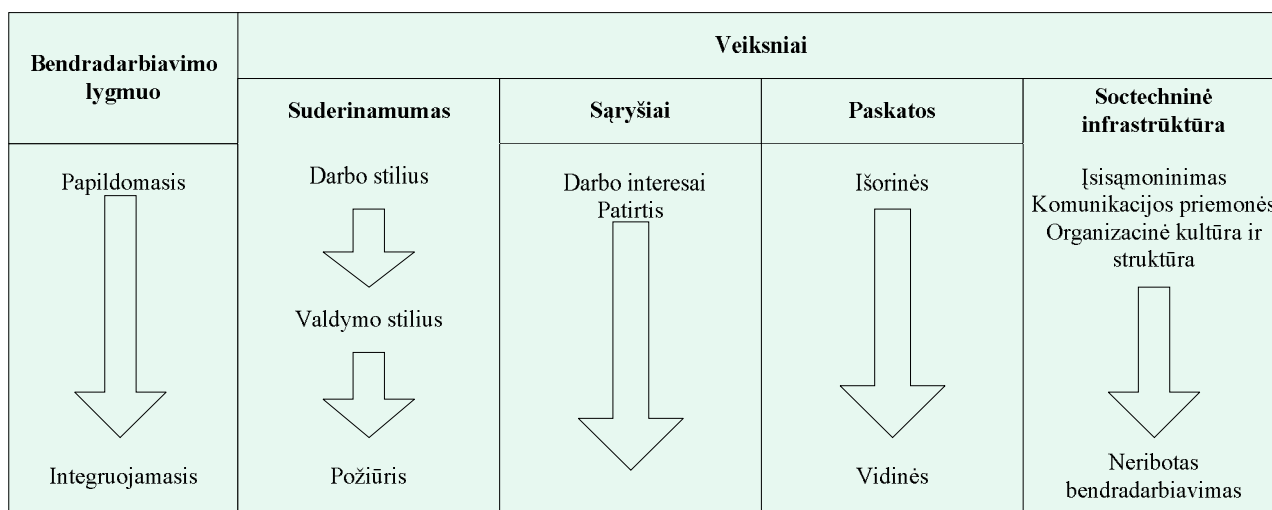
Trečia bendradarbiavimo funkcija – *konflikto sprendimo strategija*. Kaip pastebi O. Merfeldaitė, A. Railienė (2007), bendradarbiavimas – tai sėkmingiausia konflikto sprendimo strategija, kai randamas abi puses tenkinantis sprendimas. J. Lakio (2008) nuomone, skirtingos socialinės vertybės, požiūriai, interesai gali sukelti konfliktines situacijas arba padėti išspręsti konfliktus. Tokiuose situacijose padeda bendradarbiavimas.

Kiti autoriai pateikia kiek kitokias bendradarbiavimo sampratas. Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip padalytas problemos sprendimas ir supratimas (Laister, Koubek, 2001); vienintelė abipusio laimėjimo strategija (Raišienė, 2005), nauja psichologinė integracinė kategorija (Kontautienė, 2006); elgesys ir procesai suprantami, kaip žmonių veiklos pagrindas (Skeirienė, 2008) ir kt.

Skirtingų autorių bendradarbiavimo sampratos skirtumai tik įrodo, kad identifikuoti bendradarbiavimo turinį nėra taip lengva. Juk bendradarbiavimas yra veikiamas vidinių bei išorinių veiksmų.

Taigi pateikta įvairių autorių bendradarbiavimo sampratos turinio įvairovė parodo, kad bendradarbiavimas apima skirtingus lygmenis (individo, grupės, organizacijos) ar suinteresuotąsias grupes (darbuotojai, darbdaviai, partneriai). Tai bendra veikla, bendras kūrybos procesas, bendrų tikslų siekimas, abipusė parama, dalijimasis turima informacija, žiniomis, patirtimi, bendrai prisiimant atsakomybę už sprendimus, jų realizavimą, veiklos rezultatus bei įgyvendinant įvairius socialinius uždavinius.

Bendradarbiavimo procesą įvairiais aspektais analizavo autoriai J. Laister, A. Koubek (2001), L. Miltenienė (2005), F. Koster, K. Sanders (2006), S. Puškorius (2007), J. A. Bruce, K. G. Ricketts (2008), D. Skeirienė (2008), G. Prosevičienė, (2010), kurie teigia, jog bendradarbiavimas yra *sudėtingas procesas, vykstantis tarp subjektų tam tikru lygmeniu ir yra veikiamas įvairių veiksnių* (žr. 1 pav.).



**1 pav. Veiksniai, lemiantys skirtingo lygmens bendradarbiavimą (Prosevičienė, 2010: 47)**

1 paveikslo duomenys rodo, kad bendradarbiavimo lygmuo gali būti papildomasis ir integruojamasis. Veiksniai, kurie turi įtakos bendradarbiavimui, yra skirstomi į keturias grupes pagal suderinamumą, sąryšius, paskatas ir soctechninę infrastruktūrą. Nuo šių veiksnių priklauso bendradarbiavimo lygmuo ir kiti bendradarbiavimo veiksnius charakterizuojantys aspektai: darbo, valdymo stilius, požiūris, darbo interesai, patirtis, išorinės ir vidinės paskatos, įsisąmoninimas, komunikacijos priemonės, organizacinė kultūra ir struktūra, neribotas bendradarbiavimas.

L. Miltenienės (2005) nurodyti autoriai (Gordon, 1977; Dettmer, 1999; Walter-Thomas, 2000) mano, kad bendradarbiaujant organizacijoje yra svarbūs šie veiksniai (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Bendradarbiavimo veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Milteniene, 2005)**

<b>Veiksniai</b>	<b>Aprašymas</b>
Tarpusavio supratimas, pozityvumas, empatija	Demonstruoti pagarbą ir pasitikėjimą, stengtis įsijausti į kito situaciją, priimti kitokį požiūrį, pripažinti asmens individualumą.
Klausymo įgūdžiai	Pakviesti išsakyti savo nuomonę, demonstruoti susidomėjimą, reflektuoti ir perfrazuoti turinį, jausmus.
Argumentavimas	Objektyvių faktų pateikimas, konkretumas, atvirumas, nuoširdumas.
Konfliktų sprendimas	Susipažinti su informacija apie galimus konfliktus ir jų priežastis; atsiriboti nuo savo neigiamų emocijų, stengtis valdyti kitų pyktį, priešinimąsi.
Bendras problemų sprendimas	Problemos identifikavimas ir gebėjimas ją apibūdinti; alternatyvių sprendimų paieška ir jų objektyvus įvertinimas; sprendimų priėmimas ir veiksmų plano sudarymas; veiksmų plano įgyvendinimas; vertinimas.

*Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas yra kompleksinis reiškinys, kuris apima skirtingus bendradarbiavime veikiančius lygmenis (individo, grupės, organizacijos) ar suinteresuotąsias grupes (darbuotojai, darbdaviai, partneriai). Bendradarbiavimas yra bendra veikla, pastangos ar bendras kūrybos procesas. Tai bendrų tikslų siekimas, abipusė parama, dalijimasis turima informacija, žiniomis, patirtimi, bendrai prisiimant atsakomybę už sprendimus, jų realizavimą, veiklos rezultatus bei įgyvendinant įvairius socialinius uždavinius. Veiksniai, turintys įtakos bendradarbiavimui yra darbo, valdymo stiliai, požiūris, darbo interesai, patirtis, išorinės ir vidinės paskatos, įsisąmoninimas, komunikacijos priemonės, organizacinė kultūra ir struktūra, neribotas bendradarbiavimas.*

## **1.2. Bendradarbiavimas kaip sėkmingai veikiančios organizacijos veiksnys**

Nuolatiniai pokyčiai verslo aplinkoje sąlygoja vis didėjančią konkurenciją, augančius visuomenės poreikius, bendradarbiavimo plėtrą, informacijos kiekį bei naujas organizacijų valdymo tendencijas. Tokie keliama reikalavimai šiuolaikinei organizacijai ir kiekvienam individui. Esant tokiomis sąlygomis, šiuolaikinė organizacija turi būti pasiruošusi valdyti pokyčius, aktyviai veikti kintančioje, neprognozuojamoje aplinkoje, todėl vienu iš svarbiausių kriterijumi tampa darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas. Lietuvių autorių M. Teresevičienės, G. Gedvilienės (2000) nuomone, mokėti bendradarbiauti yra didelis privalumas.

Tai atskleidžia, kad šiuolaikinei organizacijai reikšmingas tampa bendradarbiavimas – gebėjimas kiekvieno grupės ar komandos nario interesus derinti su bendrais organizacijos tikslais, optimaliai išnaudoti kiekvieno individo galimybes bei sudaryti sąlygas atsiskleisti jų gebėjimams. Užsienio autorių K. Sandersas, B. Schynas (2006) turi dvi nuomones. Pirmoji yra ta, kad bendradarbiavimas

tampa pagrindiniu darbuotojo savęs realizavimo veiksmu, kuris apima daugybę elementų: lygiavertę partnerystę, savęs įvertinimą, tobulėjimą. Kita nuomone, bendradarbiavimo įgūdžiai yra laikomi bendros organizacinės veiklos pamatu.

Bendradarbiavimo įgūdžiai siekiant bendrų organizacijos tikslų ir rezultatų padeda susikalbėti, dalytis patyrimu bei stiprinti atsakomybę. Kitaip tariant, bendradarbiavimas tampa kaip veiksmingas atsakas pasauliui, kuriame neįmanoma numatyti problemų, kai pastarųjų sprendimai neaiškūs, o reikalavimai tampa vis intensyvesni. Tokiame kontekste bendradarbiavimas yra siūlomas kaip sprendimas daugeliui iššūkių, su kuriais susiduria visuomenė, organizacijos ir individai (Kontautienė, 2006).

Daugelis užsienio bei Lietuvos autorių (Miltenienė, 2005; Koster, Sanders, 2006; Sanders, Schyns, 2006; Kontautienė, 2006; Puškorius, 2007; Raišienė, 2007; Almonaitienė, 2008) pastebi, jog individų, įvairių grupių tarpusavio ryšiai reiškiasi sudėtingos tarpasmeninės komunikacijos, bendradarbiavimo, bendravimo ir diskusijų procesuose, kurie ne tik mokslinėje, bet ir praktinėje erdvėje neretai tampa aktualia, daug dėmesio reikalaujančia problema.

Apie bendradarbiavimo proceso, kaip sėkmingai veikiančios organizacijos veiksmų, požiūrį turi L. Miltenienė (2005). Šios autorės nuomone, organizacijoms reikalingi individai, gebantys bendrauti ir bendradarbiauti, prisitaikantys dirbti su kitais, dirbti grupėje ar komandoje, generuoti ir keistis idėjomis, būti atviru kitų idėjoms bei kultūroms. Dėl to visiems, kurie ketina bendradarbiauti, pirmiausia svarbu aptarti ir išsąmoninti tikslą. M. Teresevičienė, G. Gedvilienė (2000), atlikusios bendradarbiavimo tyrimą šiuolaikinėje organizacijoje, priėjo išvados, kad bendradarbiavimo įgūdžiai padeda darbuotojams susikalbėti, dalintis patyrimu ir būti atviriems siekiant bendro tikslo.

Kiti mokslininkai (Friend, Cook, 2000) teigia, kad bendrai veikiančių asmenų tarpusavio pagalba padeda realizuoti vienas kito poreikius tik bendradarbiaujančioje grupėje ar komandoje. Lietuvių autorė D. Kairienė, cit. užsienio autorius Day, 2006, Barker, 2009, teigdama, kad „bendradarbiavimo sąlyga yra laikomi komandos lygmens procesai – aiškių komandos tikslų, vaidmenų ir atsakomybių apibrėžimas, atvira komunikacija, skirtingų komandos narių požiūrių pritaikymas konstruktyviai sprendžiant problemas, komandos pokyčių inicijavimas, nuolatinis mokymasis atliekant užduotis, klimato, skatinančio visų narių dalyvavimą, palaikymas ir kt.“ (Kairienė, 2010: 84). Todėl L. Miltenienės (2005) pastebėjimu, bendradarbiavimo pagrindą sudaro nuolatinė komandos narių sąveika, komunikacija, kooperacija, koordinacija ir dalijimasis patirtimi.

F. Kosteris, K. Sandersas (2006) akcentuoja organizacijos vidinėje aplinkoje veikiančias suinteresuotąsias grupes (darbuotojus, darbdavius) ir jų elgseną, kurios pagalba yra derinami interesai. Tokio elgesio, kuris suteikia naudą tiek darbdaviui, tiek ir bendradarbiui pavyzdžiai yra darbas su

kolegomis, dalijimasis žiniomis ir informacija. Tuo tarpu S. Puškorius (2007) bendradarbiavimą įvardija kaip ypatingą veiklos rūšį, kuri atliekama kelių vykdytojų, sistemų, institucijų ar net valstybių. Toks abipusiškai palankus bendradarbiavimas su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis suteikia konkurencinių pranašumų kiekvienai iš dalyvaujančių pusių.

Aiškinant bendradarbiavimo, kaip sėkmingai veikiančios organizacijos veiksnį, ne mažiau reikšmingas yra *socialinis komponentas*. Jis atskleidžia skirtingus bendradarbiavimo lygmenis ar *suiinteresuotąsias grupes*. Pastarajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Koster, Sanders, 2006; Puškorius, 2007; Skeirienė, 2008) tvirtina, kad bendradarbiavimą šiuolaikinėje visuomenėje reikėtų laikyti vertybe, nes jis formuoja demokratinę visuomenės kultūrą visose socialinio gyvenimo srityse ir įgalina įgyvendinti įvairius socialinius uždavinius, kurie siejasi su įvairiais bendradarbiavimo subjektais.

Todėl remiantis anksčiau išdėstytomis priežastimis, suformuotas šio darbo probleminis klausimas: *koks yra vadovo vaidmuo didinant darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje?*



## 2. VADOVO VAIDMENŲ IR BENDRADARBIAVIMO ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS

### 2.1. Vadovo reikšmė ir vaidmuo bendradarbiavimo procese

Vadovavimo sėkmė priklauso nuo kiekvieno organizacijos nario, kuris turi prisiimti atsakomybę, dalintis informacija, idėjomis bei patirtimi. Juk bendradarbiavimas - tai darbas kartu, siekiant bendro tikslo. R. Kontautienės (2006) teigimu, kadangi bendradarbiavimas gerina darbo rezultatus, todėl šiuolaikinis vadovas turi sugebėti sukurti pasitikėjimo atmosferą, ugdyti tarpusavio priklausomybę bei skatinti asmeninį bendravimą. Todėl, siekdamas įgyvendinti organizacijos išsikeltus tikslus, vadovas atlieka vis daugiau vaidmenų, stiprinančių darbuotojų bendradarbiavimą.

Mokslinių šaltinių (Miltenienė, 2005; Susnienė, Vanagas, 2006; Kontautienė, 2006; Dawes, Eglen, 2008; Raišienė, 2008; Navickas, Malakauskaitė, 2009; Chreptavičienė, Tautkevičienė, 2010) analizė atskleidė, jog įvairūs autoriai vienareikšmiškai akcentuoja bendradarbiavimo svarbą ir reikšmę darbuotojui bei organizacijai, tačiau išryškina skirtingas šio proceso charakteristikas ir bruožus. Dažniausiai literatūroje nurodoma, kad bendradarbiavimui yra būdinga: *pasitikėjimo atmosfera, tarpusavio priklausomybė, komunikacija ir asmeninis bendravimas bei komandinis/grupinis darbas*. Siekiant stiprinti organizacijos darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, visi šie bruožai ir charakteristikos turi būti būdingos ir organizacijos vadovui.

**Pasitikėjimo atmosfera.** Pagrindinė darbuotojų bendradarbiavimo sąlyga – pasitikėjimas. Pirmiausia, pasitikėjimo atmosferai būdingas tikslų iškėlimas, o tik po to susibūrimas bendram darbui. Pasitikintys vieni kitais asmenys gebės sparčiau ir drąsiau diegti naujoves, bus novatoriški ir labiau susitelks ties rūpimais veiklos procesais. Todėl pasitikėjimas darbe yra būtinybė, kurios svarba padidėja, kai du žmonės ar grupės tampa priklausomai nuo paskirstytų funkcijų. V. Chreptavičienės, G. Tautkevičienės (2010) teigimu, tokioje aplinkoje dirbdami asmenys nesivaržys bendradarbiauti, taps atviresni, jaus didesnę pasitenkinimą darbu, norą dalintis žiniomis, patirtimi ir gebėjimais, kas rodo, kad bendradarbiavimas ir pasitikėjimas – tai neatsiejami grįžtamoju ryšiu pagrįsti procesai.

V. Navickas, A. Malakauskaitė (2009) (cit. Pesamaa, Hair, 2007), analizuojantys tarporganizacinius ryšius, akcentuoja pasitikėjimo atmosferos koncepciją ir išskiria dvi pasitikėjimo kategorijas: pasitikėjimo tarpasmeninius įsipareigojimus ir pasitikėjimo tarporganizacinius įsipareigojimus. Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp pasitikėjimo ir tarpasmeninių įsipareigojimų, o šie gali paveikti ryšį tarp pasitikėjimo ir tarporganizacinių įsipareigojimų. Tarpasmeniniai įsipareigojimai yra per ilgą laiką susiformavę verte paremti santykiai, kurie apima dalijimąsi informacija, infrastruktūra bei

kitais strateginiais ištekliais. Todėl organizacijos, kurias sieja tarpasmeniniai įsipareigojimai, sutinka priimti trumpojo laikotarpio nuostolius, praradimus ir kaštus, įskaitant tuos, kurie bus patirti ateityje (Navickas Malakauskaitė, 2009).

J. Merkevičius (2005), S. Dawes, O. Eglene (2008), A. G. Raišienė (2008), V. Navickas, A. Malakauskaitė (2009), nagrinėjantys bendradarbiavimo procesą, teigia, kad šiam didelę įtaką turi pasitikėjimas, vaidinantis svarbų vaidmenį bendriems individualiems, grupiniams ir organizaciniams rezultatams ir atskleidžiantis jų tarpusavio paramą bei susitelkimą. Todėl tarpusavio bendradarbiavimo metu pasiekti pagrindinio tikslo - sinerginio efekto, galima tik tarp darbuotojų sukūrus tarpusavio pasitikėjimo atmosferą. J. Merkevičius (2005), remdamasis užsienio mokslininkų (Hirschhorn, 1992; Davidow ir Malon, 1993; Hedberg, 1997) darbais išskiria kelias pasitikėjo rūšis:

- ❑ moralinis pasitikėjimas, kuris grindžiamas etika, moralinėmis normomis ir idėja;
- ❑ pasitikėjimas, priklausantis nuo darbo rezultatų (angl. *per formative trust*);
- ❑ ekspertinis pasitikėjimas (angl. *cognitive trust*);
- ❑ pasitikėjimas grindžiamas patirtimi, įgyta bendraujant su skirtingais žmonėmis;
- ❑ institucinis pasitikėjimas, t.y pasitikėjimas ta institucija, kurios jurisdikcijoje yra asmuo ar organizacija (Merkevičius, 2005: 48).

V. Navickas, A. Malakauskaitė (2009), cit. užsienio autorių atliktus tyrimus ir studijas (Morgan, Hunt, 1994; Wong, Sohal, 2002; Pesamaa, Hair, 2007) akcentuoja, kad pasitikėjimas remiasi ankstesnia pozityvia bendradarbiavimo patirtimi, kurio pagrindas yra sąžiningumas ir patikimumas. Pasitikėjimas yra glaudžiai susijęs su įmonių ir organizacijų polinkiu formuoti bei palaikyti įsipareigojimais paremtus santykius.

*Siekiant skatinti darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, pirmiausia reikalinga sukurti besąlyginio pasitikėjimo atmosferą, kuris yra vertinamas kaip konstruktyvaus bendradarbiavimo elementas. Taigi jeigu nėra tarpusavio pasitikėjimo, neįmanomas nei tarpusavio supratimas, nei bendradarbiavimas visuomenėje, grupėje ar tarpasmeniniuose santykiuose. Todėl šioje situacijoje labai svarbus tampa vadovo vaidmuo.*

**Tarpusavio priklausomybė.** Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo visų šiame procese dalyvaujančių individų asmeninės sėkmės, todėl kita svarbi bendradarbiavimo charakteristika yra tarpusavio priklausomybė. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) sąvoka priklausomybė turi kelias reikšmes. Iš kurių viena ta, kad priklausomybė yra susijusi priežasties ir pasekmės santykiu. Siekdami patenkinti socialinius poreikius, individai atsisako asmeninės laisvės ir tampa priklausomi nuo kitų. Nors jie jaučiasi reikalingi, tačiau tai nesuteikia jiems galimybės savarankiškai priiminti sprendimus ir taip atskleisti save.

Tarpusavio priklausomybę įvardija kaip atstovavimo galimybę, kai bendradarbiavimo procese kiekvienas bendruomenės narys jaučiasi priklausęs bendruomenei ir geba išsakyti savo nuomonę dėl siekiamų tikslų ir veiklos rezultatų. Tai atskleidžia, kad bendradarbiavimo dalyviai suvokia bendro darbo rezultato vertingumą ir priklausomybės vienas kitam svarbą, norint atlikti skirtas užduotis, priimti sprendimus ar išspręsti konfliktus (Raišienė, 2008).

M. Teresevičienė, G. Gedvilienė (2003) teigia, kad tarpusavio priklausomybė pasiekama tam tikrais būdais:

- Nustatant bendrus tikslus. Siekis įgyvendinti bendrus tikslus ir yra tai, kas daro individus priklausomus vienus nuo kitų.
- Kiekvienam grupės nariui priskiriamas su užduotimis ir kitų vaidmenimis susijęs, juos papildantis vaidmuo. Kiekvienas narys, turėdamas vaidmenį, jaučiasi svarbus ir priklausantis tam tikrai organizacijai ar grupei.
- Fizinė aplinka, organizacijos pavadinimas, emblema, moto ir pan., siejanti ir stiprinanti narių priklausomybę organizacijai.

D. Susnienės, P. Vanago (2006) nuomone, bendradarbiavimo procese dalyvaujančios suinteresuotos šalys ir organizacija tampa priklausomos viena nuo kitos, o jų partnerystės ryšiai – neatskiriami nuo organizacijos misijos, vertybių ir tikslų. Šiuo požiūriu A. G. Raišienės (2005) pastebėjimu, bendradarbiavimas taip pat gerina tarpusavio ryšius ir santykius, „formuoja dalyvavimo, atsakomybės ir „kai tu laimi ir aš laimiu“ socialines nuostatas (2005: 319).

*Apibendrinant galima pastebėti, kad kiekvienas individas nori priklausyti grupei ar organizacijai, atitinkančiai jo interesus. Tokia priklausomybė patvirtina asmens pasaulio suvokimą, nuomonę, vertybes, įsitikinimus ir pan. Tarpusavio priklausomybė reikšminga ir kaip atstovavimo galimybė, kai bendradarbiavimo procese kiekvienas bendruomenės narys jaučiasi priklausęs bendruomenei ir geba išsakyti savo nuomonę dėl siekiamų tikslų ir veiklos rezultatų.*

**Komunikacija ir asmeninis bendravimas.** Kai informacija turi lemiamą reikšmę individo ir organizacijos sėkmingai veiklai, reikalinga įvertinti komunikacijos įtaką bendradarbiavimo procesui. Komunikacija atskleidžia organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, tikslingai pasirinkti komunikacijos kanalus, skirtus informuoti darbuotojus apie vykstančius pokyčius organizacijoje (Pundzienė, Alonderienė, Buožiūtė, 2007). Be to, komunikacija ir asmeninis bendravimas apima sudėtingus, įvairialypius žmonių kontaktus, atsirandančius iš bendros veiklos, keitimąsi ir dalijimąsi idėjomis, informacija, žiniomis, patyrimu, mintimis, išgyvenimais, kito žmogaus suvokimą ir supratimą. Jei nėra komunikacijos ir bendravimo, neįmanomas ir bendradarbiavimas (Raišienė, 2008).

V. Baršauskienė, V. Ivaškevičienė – Janulevičiūtė (2007), J. Almonaitienė (2008) teigia, kad komunikacijos samprata socialiniuose moksluose labai įvairi, o jos sąvoka pasižymi turtinga istorija. Komunikacija yra kilusi iš lotyniško žodžio „*communicare*“, reiškiančio perteikti, dalytis, paversti bendru. Anglų kalboje komunikacijos samprata pradėta vartoti kibernetikoje XIV-XV a. ir tik vėliau komunikacija tapusi psichologijos, filosofijos, vadybos mokslo sričių tyrinėjimų objektu.

B. van Ruller (2004) pažymi, jog komunikacijos naudojimas organizacijose gali būti apibrėžiamas trimis aspektais:

- Komunikacija kaip papildomas atributas. Organizacija naudojasi ryšiais su visuomene, reklama, informavimu, dažnai net ir nevarojant komunikacijos termino, nes šioje situacijoje esminę reikšmę turi tikslingas informacinių priemonių parinkimas.

- Be komunikacijos neįmanomas sprendimų priėmimo skaidrumas todėl komunikacija kaip vadybos instrumentas yra integruojama į sprendimų priėmimo procesą.

- Komunikacija kaip strateginis instrumentas reiškia vadybos teorinių ir praktinių pagrindų pertvarką. Šioje situacijoje didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos palankaus mikroklimato formavimui, informacijos valdymo tobulinimui, jos narių gebėjimų numatyti veiklos strategiją ir taktiką ugdymui, kontaktų su rinkos dalyvėmis užmezgimui bei darnių santykių stiprinimui.

Komunikacijos procesas yra siejamas su įvairiomis gyvenimo sferomis, veiklos kontekstais, kuriuose vyksta keitimasis informacija, mintimis, išgyvenimais, patirtimi su žmonių ar jų grupių bendravimu. Bendradarbiavimas vyksta formalioje ir neformalioje aplinkoje, nes reikalingas ryšys su supančiu pasauliu. V. Chreptavičienė, G. Tautkevičienė (2010) teigia, kad formalioje aplinkoje bendradarbiavimas reiškiasi mokymu komandose, bendradarbių savitarpio pagalboje, kuravime, profesiniame dialoge. Bendradarbiauti galima ir neformalioje aplinkoje, pvz., pokalbiuose, suteikiant pagalbą, dalinant patarimus, šnekučiuojantis po darbo ar pietų metu, kartu su bendradarbiais leidžiant laisvalaikį ir pan. Todėl vadovai, siekdami sėkmingo bendradarbiavimo organizacijoje, turėtų pasinaudoti komunikacija ir jos teikiamais privalumais.

Kituose moksliniuose šaltiniuose (Raišienė, 2005, 2012; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007; Almonaitienė, 2008; Chreptavičienė, Tautkevičienė, 2010) teigiama, kad nemaža dalis komunikacijos efektyvumo priklauso nuo paties asmens, nuo jo požiūrio į save, pasitikėjimo savimi, savęs pažinimo ir gebėjimo būti atviru kitų nuostatomis. V. Baršauskienė, V. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) akcentuoja, kad komunikavimo partnerio išklausymas, partnerio įvertinimas, suvokimas tikros informacijos reikšmės lemia geresnius santykius su žmonėmis. Galima sakyti, todėl ir bendravimas tampa nuoširdesnis bei efektyvesnis.

V. Chreptavičienės, G. Tautkevičienės (2010) nuomone, komunikacija tampa grįžtamoju ryšiu, kas iš vienos pusės įtakoja asmenybės kaitą, iš kitos – žmogaus atsakomybę už savo veiklą ir jos pasekmes. Dalijantis ir keičiantis informacija, patirtimi, siūlant naujas idėjas bei lyginant savo praktinius gebėjimus su kitų, remiantis vyksta nuolatinis mokymasis, kuris transformuojasi į bendradarbiavimą ir yra traktuojamas kaip tobulėjimas partnerystėje.

Sėkmingą komunikacijos procesą lemia ne tik komunikacijos kanalų parinkimas, tačiau ir tikslingas informacinių komunikacinių technologijų panaudojimas. Internetinių išteklių pagalba taupomas laikas, sukaupiami dideli kiekiai naudingos informacijos, į šį komunikacijos procesą įtraukiama daugiau partnerių.

A. G. Raišienės (2005), V. Chreptavičienės, G. Tautkevičienės (2010) pastebėjimu, egzistuoja pakankamai platus komunikacinių – informacinių priemonių spektras, padedantis išspręsti bendruomenių ryšio problemas.

V. Chreptavičienės, G. Tautkevičienės (2010) nuomone, bendradarbiavimui skirtų technologijų paskirtis – padėti efektyviau spręsti bendras problemas ir užduotis, greičiau pasiekti tikslą, užtikrinti efektyvią komunikaciją, suteikiant galimybę dalintis informacija ir žiniomis, atlikti bendrus darbus. Tokiai technologijų grupei minėtos autorės priskiria elektroninį pašta, interneto telefoniją (angl. *Skype*), vikis (angl. *wikis*), socialinius tinklus (angl. *Social networks*), nuorodų dalijimosi sistemą (angl. *bookmarking system*), tinklaraščius (angl. *blogs*) ir kitas itin sparčiai besivystančias technologijas. Galima sakyti, kai technologijų pagalba bus sėkmingai pritaikytos komunikacijos – informacijos priemonės, kanalai, tik tuomet galima tikėtis konstruktyvaus abiejų šalių dalyvavimo bendradarbiavimo.

*Taigi komunikacija ilgas, nenutrūkstamas, sudėtingas bendradarbiavimo procesas, kuris realizuoja žmonių norus ir santykius. Šiame procese dalyvauja visi darbuotojai, kurie užtikrina efektyvesnį problemų sprendimą, bendrą darbą, padeda greičiau pasiekti tikslą, kuriant bendraprasmiškumą ir sėkmingą bendradarbiavimo procesą.*

**Grupinis ar komandinis darbas.** Vadybos mokslo raida atskleidžia, kad nuo seniausių laikų žmonės burdavosi į grupes, siekdami išgyventi. Ko negalėdavo padaryti vienas žmogus, dažnai tai pavykdavo įveikti grupei. Poreikį būti grupėje ar priklausyti jai žmonės „atsinešė“ ir į dabartinį amžių, kuriame individai priklauso įvairioms socialinėms grupėms: šeimai, darbo kolektyvui, draugų ratui, o junginami į grupes sąlygoja psichologiniai ir biologiniai veiksniai, kurių pagrindu formuojasi žmonių tarpusavio ryšiai (Bennis, Nanus, 1998).

D. Lepaitė, A. Buinevičiūtė (2003) teigia, kad bendradarbiavimas kaip individo kompetencijos plėtojimo ir ekonominės, socialinės, kultūrinės organizacijos aplinkos vystymo pagrindas, atsiskleidžia

komandose. Kiti autoriai, F. Kosteris, K. Sandersas (2006) bendradarbiavimą vadina individualių pastangų, laiko ir resursų įnašą į tarpusavyje susijusių užduočių ir veiksmų atlikimą.

Tai rodo, kad tiek grupinis, tiek komandinis darbas yra reikšmingi bendradarbiavimo procesui organizacijoje, nes grupės yra pagrindinis socializacijos veiksnys, padedantis organizacijoms išlikti šiuolaikinėje dinaminėje aplinkoje, o komandos – vienas esminių efektyvios bendradarbiavimo veiklos sėkmę lemiančių veiksnių.

Įvairaus pobūdžio organizacijose naudojami grupiniai, komandiniai darbo metodai, kurie anksčiau nebuvo taikomi. Tačiau grupė ir komanda nėra tas pats, kaip ir jų darbas negali būti tapatinamas. Todėl, siekiant išryškinti jų sąveiką su bendradarbiavimo procesu, tikslinga plačiau aptarti grupinio bei komandinio darbo skirtumus.

Kaip pastebi M. Friendas, L. Cookas (2000), aplinkos įvykius kiekvienas žmogus suvokia per grupę kaip bendrai veikiančių žmonių visumą, kurios nariai yra atsakingi, pasitikintys ir gerbiantys vienas kitą. Grupėje individai priklauso vienas nuo kito, palaiko tarpusavio santykius, nes jiems būdingos bendros normos, vertybės ar įsitikinimai, lemiantys jų tarpusavio elgseną. Visgi, bendradarbiavimui yra reikšmingas ne tik fizinis buvimas kartu vienoje grupėje, nes asmenys, anot M. Teresevičienės, G. Gedvilienės (2003), būdami vienoje grupėje gali dirbti ir atskirai, o bendradarbiaujant dirbama išvien taip, jog grupės tikslas ir laimėjimas yra svarbesnis už pavienio grupės nario rezultata. Todėl bendradarbiavimas kaip tiesioginės sąveikos būdas, charakterizuoja grupinius procesus ir apima bendrą planavimą, sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą, siekiant bendrų tikslų (Miltenienė, 2005).

A. Palujanskienės (2008) įsitikinimu, grupė organizacijoje atlieka įvairias funkcijas (socializacijos – padeda žmogui prisitaikyti prie visuomenės gyvenimo; ekspresyvią grupės formavimo – patenkina grupės narių pagalbos, pasitikėjimo poreikius ir palaikymo – sumažina baimės, neramumo jausmą) bei įgalina užtikrinti bendradarbiavimo procesą, kuriame darbuotojai įgyja daugiau pasitikėjimo, lavina komunikavimo įgūdžius, toleranciją ir pakantumą kito nuomonei. Vadinasi, šiuolaikinei organizacijai nepakanka tik sudaryti formalias darbo grupes – norint kuo geriau išnaudoti grupės potencialą, reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.

Bendradarbiaujančių grupių požymiai leidžia daryti prielaidą, kad sėkmingai grupės veiklai, tobulėjimui svarbi yra grupės bei kiekvieno jos nario įgyjama patirtis, todėl bendradarbiaudamas grupėje individas skatinamas atsiverti, pasitikėti savimi, būti atsakingu už kitus. Kita vertus, reikšmingą įtaką motyvacijai, siekiant bendrų grupės tikslų, daro grupės nario savimonė, kaip esminė socialinių poreikių užtikrinimo prielaida, skatinanti grupės normas atitinkantį nario elgesį.



Grupinis darbas neretai tapatinamas su darbu komandoje, nors šios dvi sąvokos ir veiklos skiriasi iš esmės, nes ne kiekviena grupė yra komanda. Kaip teigia A. G. Raišienė (2012), komandos nariai vadovaujasi komandinio darbo principais: kooperacija, bendradarbiavimu, pasitikėjimu vienas kitu, grupinės energijos mobilizacija, savęs realizavimo per komandinį darbą, gebėjimo vertinti ir pažinti kitų komandos narių žinias, įgūdžius bei gebėjimus.

Mokslinių šaltinių analizė parodė, kad komanda apibrėžiama kaip: nedidelė grupė žmonių, kurie papildoma vienas kitą žiniomis, įgūdžiais ir turi bendrą tikslą, jaučia atsakomybę už jo įgyvendinimą, užduočių atlikimą (Friend, Cook, 2000); efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų grupėje pasiskirstymas ir tarpusavio bendradarbiavimas (Palujanskienė, 2008).

D. Lepaitės, A. Buinevičiūtės (2003) tvirtinimu, komandinis darbas yra organizacijos vidinės kultūros dalis, kuri skatina bendradarbiavimą, nes į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje, kiekvienas darbuotojas suvokia, kad kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas yra geriau atliekami tarpusavyje bendradarbiaujant. Komandinis darbas turi pasižymėti tam tikrais ypatumais:

1. Komandos narių dalyvavimas remiantis *lygiateisiškumo principu*. Draudžiama bet kokia diskriminacija, o tiksliau nevienodas elgesys panašiais atvejais arba vienodas elgesys nevienodais atvejais.

2. Komandos narių nuolatinė sąveika grindžiama *tarpusavio pasitikėjimu* bei sutelktumu, atskleidžiančiais pozityvią psichologinę atmosferą, palankią ir skatinančią bendradarbiavimui aplinką.

3. *Tolygus funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymas*. Komandiniame darbe aiškiai apibrėžiamos kiekvieno nario funkcijos, o atsakomybė už darbo rezultatus paskirstoma tiek komandai, tiek ir kiekvienam darbuotojui.

4. *Rizikos neišvengiamumas*, kuris apibūdina komandos narių gebėjimą pasverti ir įvertinti riziką, rizikuoti ir prisiimti rizikos pasekmes bei padarinius, nes tokia rizika yra palaikoma komandos.

5. *Kontrolės mechanizmas* yra nukreiptas į maksimalų vadovavimo hierarchijos mažinimą, nes komandinis darbas yra grindžiamas pasitikėjimo jos nariais ir neformalių lyderių vadovavimo principais, kurie ne kontroliuoja kiekvieną komandos narį, o įgalina atsiskleisti, taip sukuriant sinergijos efektą.

6. Darbuotojų susibūrimas bendram darbui, bendriems tikslams sudaro tarsi *socialinę grupę*, kitaip vadinamą kultūra, kuri priklauso nuo kiekvieno individo vertybinių, norminių aspektų.

Apibendrinant komandinio darbo ypatumus, reikia pastebėti, kad komanda vadovaujasi lygiateisiškumo principu, grindžiama tarpusavio ir atsakomybės pasitikėjimu, rizikos neišvengiamumu. Vyrauja kontrolės mechanizmas, yra suburta socialinė grupė, kurios veikla priklauso nuo kiekvieno komandos nario.

W. Bennis, B. Nanus (1998) savo tyrimuose nustatė svarbiausius vadovų bendradarbiavimo įgūdžius:

- ❑ Sugebėjimą priimti žmones tokius, kokie jie iš tikrųjų yra.
- ❑ Tarpusavio santykių vertinimą dabarties, bet ne praeities aspektu.
- ❑ Aplink esančių žmonių traktavimą su paslaugiu dėmesiu.
- ❑ Pasitikėjimą kitais, ypač esant didelei rizikai.
- ❑ Sugebėjimą dirbti be nuolatinio pritarimo, nebijojimą imtis rizikos.

Jeigu vadovas yra įvaldęs bendradarbiavimo įgūdžius, jis gali išlaikyti aukštą grupės bendradarbiavimo lygį, tuo užtikrindamas, kad jos nariai priims teigiamą rezultatą duodančius sprendimus. Tokie vadovai moka išlaikyti gerus tarpusavio santykius su darbuotojais, tačiau kartu jie sukuria ne tik draugišką, bet ir darbingą atmosferą.

*Apibendrinant vadovo reikšmę ir vaidmenį bendradarbiavimo procese, galima teigti, kad bendradarbiavime galima išskirti vienas esminių principų – kiek įmanoma daugiau turi remtis šiame procese dalyvaujančių šalių pasitikėjimu. Tuomet bendradarbiavimo pagrindą sudaro ne tik pozityvi tarpusavio priklausomybė, bet ir tarpusavio ryšiai, komunikacija ir bendravimas, kurie sąlygoja tarpusavio sąveiką, pasikeitimą informacija, žiniomis ir kompetencijomis, skatina telkti ir derinti žmonių pastangas socialinėms problemoms spręsti bei bendriems tikslams įgyvendinti. Racionalesnis bendradarbiaujančių individų kūrybinės energijos panaudojimas yra siejamas su grupiniu bei komandiniu darbu, lygiateisiško bendravimo siekiu, tarpusavio supratimu, gebėjimu bendrai vystyti veiklą.*

## **2.2. Vadovo vaidmenys, stiprinantys bendradarbiavimą**

Organizacija savo užsibrėžtų tikslų siekia darbuotojų pagalba. Todėl didelis vaidmuo šiame procese tenka darbuotojų bendradarbiavimui, dialogui tarp darbuotojų ir vadovo. Vadovo vaidmuo yra daugialypis. Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, organizacija turi turėti vadovą, kuris, priklausomai nuo situacijos gali atlikti ne vieną, bet kelis vaidmenis.

R. Mečkauskienė (2009) cit. H. Mintzbergą (1979), kuris teigia, kad vadovo vaidmuo yra taisyklių visuma, kurių privalu laikytis, užimant tam tikras pareigas. Vadovas turi formalią valdžią organizacijoje, kuri lemia tarpasmeninius darbuotojų santykius. Šio autoriaus tyrimai parodė, kad vadovo darbe yra daugybė užduočių, prie kurių vykdymo reikia prisidėti: tai ceremonijos, ritualai,



derybos, mokymas, informacijos apdorojimas ir perdavimas darbuotojams. Todėl pastaraisiais metais kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas, nes organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovo, kuris sugeba suburti žmones siekti tikslų, juos pažinti, valdyti, stiprinti bendradarbiavimą organizacijoje. Tame kontekste vadovai vis daugiau įgyja naujų vaidmenų – ugdytojo, patarėjo, globėjo ir pan. Analizuotojoje mokslinėje literatūroje (Mečkauskienė, 2009) H. Mintzbergas išskiria 10 pagrindinių įvairių lygių vadovo vaidmenų, kuriuos sugrupavo į tris tipus: *asmeninius, informacinius ir sprendimo priėmimo* (žr. 3 lent.).

**3 lentelė. Vadovo vaidmenys pagal Henriką Mintzbergą, 1979 (Mečkauskienė, 2009: 120)**

<b>Vadovo atliekami vaidmenys</b>	<b>Vaidmens turinys</b>
<i>Asmeniniai vaidmenys</i>	<i>Santykiai su kitais žmonėmis</i>
1. Vadovas	Formalios organizacijos arba jos padalinio vadovas. Veikla ir pareigos atitinka užimamą padėtį. Vadovas atlieka formalias pareigas.
2. Lyderis	Faktinis organizacijos vadovas, susijęs su tikslų siekimo organizavimu, darbuotojų motyvavimu, jų parinkimu, mokymu, skatinimu, nukreipimu ir pan. Atlieka sociumo priskirtą vaidmenį.
3. Jungiančioji grandis, bendrautojo vaidmens esmė	Užmegzti ir palaikyti naujus ryšius su išore, dalyvauti socialiniuose renginiuose, klubuose, asociacijose ir pan. Atlieka organizacijos vidinių ir išorinių horizontalių santykių, informacijos šaltinių, tinklo kūrimą ir priežiūrą.
<i>Informaciniai vaidmenys</i>	<i>Informacijos rinkimas, skleidimas ir perdavimas</i>
4. Rinkėjas arba stebėtojas	Darbo tikslais renka informaciją iš vidinių ir išorinių t.y. ataskaitų, atmintinių, susirinkimų, elektroninio pašto, specialios literatūros.
5. Skleidėjas arba platintojas	Perduoda ir perdirba informaciją organizacijos viduje, t.y. administracijai, kolegoms ir pavaldiniams. Organizacijos viduje perskirsto informacinius srautus.
6. Atstovas	Perduoda informaciją už organizacijos ribų arba išskirsto pagal planus, politiką, veiksmus (posėdžius, paštą, pasisakymą, asmeninius ryšius) efektyviai sąveikai su išoriniu pasauliu įgyvendinti.
<i>Sprendimo priėmimo vaidmenys</i>	<i>Susiję su sprendimu priėmimu</i>
7. Iniciatorius arba antreprenieris	Atlieka atktyvius veiksmus, siūlymus dėl veiklos plėtros, kaitas, tobulinimo, aktyviai dalyvauja priimant sprendimus dėl veiklos keitimo, inicijuoja pokyčius, siekiant išnaudoti esamos situacijos galimybes.
8. Problemų sprendėjas	Koreguoja veiksmus, esant įvairiems pažeidimams, ištikus krizei, susidarius nenumatytoms aplinkybėms.
9. Išteklių skirstytojas	Priima ir patvirtina sprendimus dėl pinigų, žmonių ir įrenginių, laiko ir kt. paskirstymo (planų sudarymas, biudžeto vykdymas ir pan.).
10. Derybininkas (tarpininkas)	Atstovauja organizacijai derybose. Priima įsipareigojimus ir efektyvius sprendimus dėl organizacinių išteklių naudojimo, atsižvelgiant į skirtingus požiūrius.

Vadovas organizacijoje atlieka tarpasmeninius, informacinius ir sprendimo priėmimo vaidmenis. Analizuojant šiuos vadovo vaidmenis, matyti, kad jie tarpusavyje yra susiję, pvz., informaciniai vaidmenys apjungia ir asmeninius, ir sprendimų priėmimo vaidmenis. Tai reiškia, kad vadovas yra atsakingas už informacijos skleidimą, teikimą, įvertinimą, dalyvavimą priimant sprendimus, darbuotojų

motyvavimą ir pan. Savo darbe vadovas gali atlikti ne vieną, bet kelis vaidmenis. Tai priklauso nuo esamos situacijos.

Organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip valdomas personalas, kaip naudojamos jo žinios, todėl keičiasi ir vadovo vaidmenys, nes vis svarbesnis tampa darbuotojų ugdymas ir jo iniciatyvos skatinimas (Marčinskas, Diska, 2009). Todėl šiandieninis vadovas turi įteigti organizacijos darbuotojams perspektyvos įgyvendinimą. Jis turi panaudoti kiekvieno darbuotojo protą, žinias, o tai reiškia, kad reikia suteikti darbuotojams didesnę atsakomybę ir daugiau valdžios sprendimams priimti. Tam reikia kiek kitokių nei tradicinių vadovų, t.y. tokių vadovų, kurie įkūnija ne tik administratorių, bet ir ugdytoją, patarėją, lyderį, gebantį padėti darbuotojams tobulėti bei stiprinantį darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje.

**Mentorius.** Vadovas, turintis didesnę patirtį valdymo srityje, skatina ir moko savo darbuotojus, dalinasi savo patirtimi, žiniomis tam, kad būtų pasiekti organizacijos ir joje dirbančiųjų tikslai. Toks vadovas yra vadinamas mentoriumi. Mokslinėje literatūroje aptinkama pakankamai įvairių mentoriaus sampratų. Dažniausiai mentorius literatūroje (Mačianskienė, G. Gedvilienė, G. Linkaitytė, M. Tersevičienė, 2004; Žukauskaitė, 2010; Kuodienė, 2011) apibrėžiamas, kaip kvalifikuotas ir patyręs asmuo, turintis daug tam tikros srities žinių, įgūdžių bei patirties ir savo pavyzdžiu mokantis, remiantis, skatinantis, konsultuojantis ir palaikantis gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ar asmeninio tobulėjimo.

Mentoriaus samprata dažnai yra siejama su konkrečiomis jo funkcijomis ar vaidmenimis, kurių spektras moksliniuose šaltiniuose, kaip ir pačios sampratos yra platus. Kokį vaidmenį vadovas kaip mentorius turi pasirinkti, priklauso nuo organizacijos keliamų tikslų. Skirtingoje literatūroje apibrėžiama nuo kelių iki keliolikos mentoriaus vaidmenų. Kiekvieną dieną mentorius gali atlikti vieną ar kelis vaidmenis. Lietuvių autorių mokslinės literatūros (Mačianskienė, et al., 2004; Monkevičienė, Gaigalienė, 2007; Kuodienė, 2011) analizė padėjo išryškinti dažniausiai pabrėžiamus šiuos vadovo, kaip mentoriaus vaidmenis: mentorius kaip *instruktorius*, *konsultantas*, *globėjas bei tarpininkas*.

*Mentorius – instruktorius*, kurio pagrindinė veikla - tikslų kėlimas bei parama jų siekiant. Yra tiesioginis poveikis globotiniui: mentorius su globotiniu tariasi dėl karjeros tikslų, drauge numato tobulėjimo sritis bei strategijas, skatina įsivertinti bei vertina pažangą (Mačianskienė, et al., 2004).

*Mentorius – konsultantas*, kurio pagrindinė veikla – pagalba sprendžiant problemas. Globotiniui pasireiškia netiesioginis poveikis: mentorius išklauso globotinį, atspindėdamas jo išsakytas mintis skatina pasirinkti efektyvias problemų sprendimo strategijas; skatina globotinį reflektuoti ugdomąją ir kitą profesinę veiklą, ieškant tobulėjimo galimybių. Mentorius konsultuoja problemų sprendime, padeda pačiam besimokančiajam surasti sprendimo būdus (Kuodienė, 2011).

*Mentorius – instruktorius*, kurio pagrindinė veikla - tikslų kėlimas ir parama jų siekiant. Yra tiesioginis poveikis globotiniui: mentorius su globotiniu tariasi dėl karjeros tikslų, drauge numato tobulėjimo sritis ir strategijas, skatina įsivertinti bei vertina pažangą (Mačianskienė, et al., 2004).

*Mentorius – tarpininkas*. Pagrindinė jo veikla – asmeninių ir profesinių kontaktų kūrimas. Mentorius poveikis globotiniui yra netiesioginis: motyvuoja globotinį ieškoti paramos, mokytis iš kitų (Monkevičienė, Gaigalienė, 2007).

D. Nasvytienė ir M. Pileckaitė – Markovienė (2007) papildo N. Mačianskienę et al. (2004), O. Monkevičienės, M. Gaigalienės (2007) bei I. Kuodienės (2011) pateiktus mentorius vaidmenis, ir mano, kad vadovas gali turėti daugiau mentorius vaidmenų. Šios autorės, analizuodamos užsienio autorių šaltinius, išskiria 12 mentorius vaidmenų: padėjėjo, kolegos, modelio, partnerio, konsultanto, instruktorius, profesinės priežiūros, tarpininko, sprendimų priėmimo, advokato, globėjo ir rėmėjo vaidmenys. Taigi mentorius pagalba pradedančiajam dirbti specialistui bus veiksmingė, kuo jis lengviau persöks nuo vieno vaidmens prie kito, įvertindamas savo ugdytinio aktyvumą bei mentorystės ryšių ypatumus.

D. Staniulevičienė, N. P. Večkienė (2009) akcentuoja bendradarbiavimo svarbą mentorius veikloje, nes jų nuomone, bendraujant yra kuriami santykiai. I. Kuodienės (2011) nuomone, mentorius padeda efektyviai įgyvendinti bendradarbiavimą bei komunikaciją organizacijoje. Mentorius dėka yra pagerinamas bendravimas tarp organizacijos padalinių, tarp skirtingas pareigas einančių darbuotojų, kas užtikrina organizacijos veiklos tęstinumą.

Analizuojant paties naujojo darbuotojo elgesį ar mentorius įtaką darbuotojams, I. Žukauskaitė ir D. Bagdžiūnienė (2012), mano, kad nauji darbuotojai turi ne tik stebėti organizacijos narius, bet ir linę su jais bendrauti. Todėl, anot šių autorių „vadovams dera apgalvoti, ką daryti, kad nauji darbuotojai turėtų galimybę stebėti „reikiamus“ modelius“ (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2012: 13). Reikia pripažinti, kad šios priežastys ir nulemia, jog mentorystė organizacijoje naudinga ir svarbi tuo, kad padeda naujiems darbuotojams adaptuotis, sumažėja darbuotojų kaita, darbuotojai tampa labiau motyvuotesni, padidėja jų produktyvumas bei pasitenkinimas darbu, nes: „mentorius padeda naujam darbuotojui geriau suderinti prioritetus ir suprasti keliamus reikalavimus, todėl darbuotojas patiria mažiau streso“ (Žukauskaitė, 2010: 137).

*Apibendrinant vieną iš vadovo vaidmenų - mentorystę, galima teigti, kad tai pagalba bei procesas darbuotojams, kuris padeda personalui stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą. Bendradarbiavimas tarp mentorius ir darbuotojo yra paremtas iš anksto numatytu planu, kuris patenkina asmenybės augimo poreikius, padeda pilnai atskleisti potencialą ir turi naudoti visiems partneriams: mentoriui ir ugdytiniui, taip pat komandai ir visai organizacijai.*

**Koučeris.** Tai vadybos ir personalo valdymo stilius, jau seniai pripažintas Vakaruose, sparčiai populiarėjantis Lietuvoje. „Coach“ – tai angliškas žodis, reiškiantis „trenerį“. Lietuvių kalbos specialistai siūlo vietoje koučingo žodžio vartoti sąvokas – „ugdomasis vadovavimas“ arba „konsultuojamas ugdymas“. Tačiau tarp šių dviejų sąvokų nuolat kyla ginčai.

Daugelis užsienio autorių (Meyer, 2003; Goode, 2007; Brock, 2008, cit. Kliukevičiūtė, Malinauskas, 2012) koučingą apibrėžia kaip mokymosi procesą. Iš esmės, tai apmąstymas ir atvira komunikacija (dialogas ir apklausa) – tai dalykai, jungiantys skirtingus koučingo metodus ir apibūdinimus (Kliukevičiūtė, Malinauskas, 2012).

Platesnį koučingo sampratos apibrėžimą pateikia M. Daugelavičius (2011), transpersonalinis psichologas, profesionalus koučeris. Pasak jo, koučingas - tai šiuolaikinė ir nepaprastai efektyvi sistema, skirta sąmoningumo ugdymui ir žmogaus vidinio potencialo atskleidimui. Koučingas padeda žmogui pažadinti sąmoningumą ir išmokti girdėti (kada klausote) bei matyti (kada žiūrite).

Nėra svarbu kokį vaidmenį koučeris prisiims, norėdamas pasiekti tikslą, tačiau jis yra atsakingas už rezultatą, kurio jis siekia (žr. 4 lent.). Galutinis tikslas dažniausiai būna būtent tam tikras rezultatas, tačiau tai, kaip ir kokį jį pavyks pasiekti, visuomet daugiau ar mažiau priklauso nuo to, kokie žmonės to siekia.

**4 lentelė. Koučerio vaidmenys (sudaryta autorės pagal T. Misiukonį, 2013)**

<b>Vaidmenys</b>	<b>Aprašymas</b>
Koučeris - patarėjas	Pataria žmogui, kuriam reikia patarimo asmeniniais ar profesiniais klausimais bei konsultuoja.
Koučeris - motyvatorius	Darbuotojas iš savo vadovo turi gauti ne tik įkvėpimo veikti, bet ir stiprios motyvacijos siekti tikslo. Todėl svarbu patikrinti kaip jo darbuotojas laikosi pasirinkto veiksmų plano, o prireikus pasiūlyti pagalbą.
Koučeris - draugas	Su savo ugdytiniu koučeris gali aptarti problemas. Draugystė orientuota į savęs pažinimą.
Koučeris - stebėtojas	Jie gali padėti, kai reikia rasti sprendimus, kurie skiriasi nuo ankstesnių problemų sprendimo būdų.

Kad koučingo procesas būtų sėkmingas, labai svarbus tampa bendravimas, kadangi koučingas apima kelias suinteresuotas šalis. V. Šulcaitė (2013), tirdama koučingo dalyvių tarpusavio santykius, mano, kad „koučeris ir ugdytinio bendradarbiavimas yra pasiekiamas darbu“ (2013: 162). Akcentuotina, jog koučingo dalyviai dirbdami ir veikdami kartu, išnaudodami savo galimybes, papildo vienas kitą: įgyja naujų žinių, gebėjimų, tobulėja. Taip tobulėjant, ugdant asmenines savybes, pasiekiamas veiksmų efektyvumas.

B. Jatkauskienė, E. Jatkauskas ir A. Jovarauskaitė (2008) mano, kad prie efektyvaus tarpusavio bendradarbiavimo prisideda pokalbis su komandos nariais. Kiti lietuvių autoriai G. Kliukevičiūtė, Ž. Malinauskas (2012) išskiria kelis veiksnius, kurie sąlygoja efektyvų bendradarbiavimą. Svarbiausiu veiksmu šie autoriai laiko pagarbą, kuri turėtų būti abipusė ir palaikymas, kuris yra svarbus motyvuojant, skatinant savarankiškai mokytis. Apibendrinant galima sakyti, kad koučeris turi mokėti išklaudyti, sugebėti suprasti, ką sako kiti ir mokėti tinkamai interpretuoti. Tokiose situacijose ir pasireiškia bendravimas, padedantis sukurti pasitikėjimą bei tarpusavio supratimą.

*Bendradarbiavimas tarp koučerio ir ugdytinio labai svarbus elementas organizacijose, kuriose yra naudojamas koučingas. Jų tarpusavio santykiai neatsiejama viso proceso dalis ir yra laikoma koučingo proceso pagrindu. Šių santykių kūrimu pagrįstas ryšys, bendradarbiavimu paremtas darbas, grįstas tarpusavio pagarba bei pasitikėjimu. Jie abu siekia abiemis palankaus sprendimo. Koučingo dalyviai, veikdami kartu, papildo vienas kitą, taip išnaudodami savo galimybes.*

**Lyderio** savybių turi kiekvienas individas, nežiūrint į tai, kokias pareigas jis beužimtų. Lyderystės reiškinį aiškina daugelis sukurtų teorijų, kurios akcentuoja lyderystės esmę bei svarbą organizacijų valdyme. Organizacijų lyderiais yra laikomi jų vadovai bei aukštesnes pareigas užimantys valdininkai. Tačiau, lyderiais gali būti ir visiškai paprasti darbuotojai, sugebantys neformaliai vadovauti ir paskui save vesti komandą: „lyderystė pripažįstama svarbia ne tik organizacijų valdyme, bet visuose lygiuose, kur pageidaujamas bendrų vertybių ir tikslų tapatumas su asmeniniais“ (Šilingienė, 2011: 961).

Analizuojant lyderio vaidmenį ir įtaką stiprinant bendradarbiavimą, pirmiausia reikia pateikti lyderystės bei jai artimos sąvokos – vadovavimo sampratą. Šiuolaikinės *lyderystės* sąvoka kildinama iš anglų kalbos (*angl. leadership*). Pats žodis yra pakankamai naujas, pirmą kartą pavartotas maždaug prieš 200 metų dokumentuose, kuriuose buvo analizuojama lyderio įtaka Anglijos parlamente. Šiuo metu šis terminas vartojamas ir lyderystei, ir vadovavimui apibūdinti. Tačiau, reikia pažymėti, jog lyderiavimas ir valdymas nėra ta pati sąvoka. Kai kurie mokslininkai teigia, kad lyderystė yra pašaukimas, o vadovavimas – karjera. Lyderystės teoretikai vieningai pabrėžia, jog lyderystė susiklosto tik tuo atveju, kai sekėjai lyderį pripažįsta kaip autoritetą ir juo pasitiki

S. S. Daweso (2008) nuomone, organizacija, kurioje vadovauja vadovas - lyderis skiriasi nuo organizacijos, kurioje vadovauja administracinis vadovas. Kad pabrėžtų skirtumą, lyderiavimo teoretikas W. Bennis, B. Nanus (1998) teigia, jog daugelyje organizacijų per daug valdoma ir per mažai vadovaujama. Lyderiavimas yra vidinis tam tikros grupės procesas, priklausantis nuo grupės narių iniciatyvos. Vadovavimas sieja grupės veiklą su kitų grupių ir visos visuomenės, kurios dalis yra ši grupė, veiklos tikslais. V. Šilingienė cit. užs. autorių J. D. Bensoną (2008), kuris įvardija aiškius skirtumus tarp lyderiavimo ir vadovavimo. Šis autorius teigia, kad lyderiavimas yra susijęs su

pokyčiais organizacijose, o vadovavimas – su sudėtingais sprendimais ir sunkiais veiksmais. Būtų galima teigti, kad kai vadovai daro įtaką grupei žmonių, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie užsiima lyderyste. Kai lyderiai organizuoja, planuoja, kontroliuoja, jie užsiima vadyba (Šilingienė, 2012). Viena iš nuomonių yra ta, kad vadovai yra žmonės, kurie daro dalykus tinkamai, o lyderiai - tai tie, kurie daro tinkamus dalykus.

A. Skaržauskienė (2008) pabrėžia lyderystės svarbą organizacijoje ir akcentuoja, kad lyderiams tenka lemiamas vaidmuo, siekiant besimokančios organizacijos idealo. Todėl, šiuolaikiniam organizacijos vadovui yra svarbu gebėti sukurti palankią aplinką – tai mokymosi proceso ir atitinkamų mokymąsi skatinančių aplinkų sukūrimas, kad visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias organizacijos problemas bei lygiagrečiai tobulinti mokymosi gebėjimus.

Kai kurie autoriai (Wilson, 2004; Skaržauskienė 2008; Šilingienė, 2011) pažymi, kad vienas iš lyderio bruožų – bendravimas. Lyderystės kompetencija - tai vadovo gebėjimas sutelkti žmones ir įprasminti jų veiklą, sėkmingai įgyvendinant tikslus (Šilingienė, 2011).

Dar vienas lyderio bruožas išryškėja išnaudojant visus komandos narių gabumus. Tai su „atsakomybe ir pasitikėjimu vadovu ir darbuotojų sąveikoje susijęs dar vienas svarbus aspektas – bendravimas ir bendradarbiavimas“ (Šilingienė, 2012: 146). Betarpiškai bendraudamas su pavaldžiais darbuotojais - vadovas užmezga ryšius, kurie padeda susitelkti bendram komandos darbui. Taip yra parodyta, kad jie yra svarbi komandos dalis.

S. T. Wilsonas (2004) pabrėžia, kad lyderiai stengiasi jog jo komandos nariai tobulėtų, įgytų naujų žinių, pats skatina darbuotojų asmenybių tobulėjimą, kūrybiškumą. Tam pritaria ir V. Šilingienė (2012) teigdama, kad „vadovai turi užtikrinti darbuotojų paramą ir norą bendradarbiauti“ (2012: 146). Anot jos, efektyvus bendradarbiavimas apima keletą veiksnių, iš kurių svarbiausi – bendrų tikslų siekimas ir atviras bendravimas. Norėdamas tapti efektyviu lyderiu, jis privalo sugebėti aplinkinius žmones priversti pasijusti svarbiais. Lyderis turėtų parodyti, kad atsižvelgia į individualius darbuotojo norus ir, kad leis jam atsiskleisti būtent darbuotojui priimtiniu būdu ir darbuotojo pageidaujamos srityse. Lyderio individualus požiūris į darbuotojus yra grįstas dvipuse komunikacija ir efektyviu klausymusi. Jei vadovo tikslai ir sprendimai yra siejami su juo pačiu, komandos nariai tiesiog praranda entuziazmą, todėl svarbu akcentuoti jų pastangas ir įnašą į organizaciją, o savo valdžią demonstruoti neagresyviai.

*Šiandieninis vadovas turi įteigti organizacijos darbuotojams perspektyvos įgyvendinimą, turi panaudoti kiekvieno darbuotojo protą, žinias, o tai reiškia, kad reikia suteikti darbuotojams didesnę atsakomybę ir daugiau valdžios sprendimams priimti. Reikalingi vadovai kurie įkūnija ne tik administratorių, bet ir ugdytoją, patarėją, lyderį, gebantį padėti darbuotojams tobulėti bei stiprinanti*



*darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje. Yra skiriami trys vadovo vaidmenų tipai: asmeniniai, informaciniai ir sprendimo priėmimo.*

### **2.3. Vadovo vaidmenų, stiprinančių darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, tyrimo modelis**

Šiuolaikinės organizacijos vadovo vaidmenų specifika lemia visuomenės ekonominė kaita, valdymo objektas, specifinės veiklos pobūdis, vadovo statusas ir situacija. Tai reiškia, kad reikalingas ne tik tarpusavio darbuotojų pasitikėjimas, bet ir palaikymas priimant sprendimus.

Keturios modelio sritys – ateitis, organizacija, veikianti sistema ir rinka – atitinka keturias sritis vertybių sistemoje. Pagrįstas šiomis keturiomis sritimis, modelis nustato keturis besivaržančius poreikius, su kuriais susiduria visi aukščiausio lygio ir kitų lygmenų vadovai (Hart, Quinn, 1993):

- 1. Inovacija:** organizacijos ateities pozicija strategijos, produktų ir aptarnavimo atžvilgiu.
- 2. Įsipareigojimai:** žmonių ugdymas ir motyvacija. Identiteto ir vertybių sistemos palaikymas.
- 3. Efektyvumas:** veiksmų vadyba ir kritiškas alternatyvių programų ir projektų vertinimas.
- 4. Vykdymas:** planavimas ir rezultatų rinkoje pasiekimas.

**Inovacija.** Įmonės inovacinė veikla siejama su platesnėmis konkurencingumo galimybėmis. Siekiant organizacijoje formuoti antrepreneriškumą, turi būti išskiriamos keturios pagrindinės veiklos kryptys:

- antrepreneriškos komandos formavimas;
- antrepreneriškos kultūros diegimas įmonėje;
- išorinės verslo aplinkos stebėjimas ir galimybių atpažinimas;
- organizacijos strategijos priderinimas prie verslo aplinkos (Stripeikis, 2008: 7).

Išanalizavus mokslininkų (Pundzienė, Alonderienė, Buožiūtė, 2007; Stripeikis, 2007) išvalgas galima teigti, jog vadovo antreprenerio vaidmuo įmonėje yra:

- inovatyvumas - atrasti naujas veiksmų kombinacijas;
- naujų organizacijų kūrimas - organizuoti išteklius efektingai ir pelningai;
- darbo vietų kūrimas - kurti gerbūvį ir pridėtinę vertę.

Antrepreneriškoje organizacijoje yra pripažįstama bei skatinama iniciatyva, o pagrindiniai veiksniai, verčiantys ją keistis – galimybės ir iššūkiai. Tokia organizacija nuolat žiūri į ateitį, todėl galima manyti, kad praeitis ją mažai įtakoja, ji sugeba susidoroti su dideliais iššūkiais. Antreprenerystės vystymuisi reikalingas ne tik galimybių pamatymas, bet ir jų įgyvendinimas.

**Įsipareigojimai** yra siejami su žmonių ugdymu ir motyvacija, identiteto ir vertybių sistemos palaikymu. I. Žukauskaitės (2010) pastebėjimu, mentorystės dėka stiprinamas vienos arba abiejų šalių ugdymas, todėl mentorystė yra sąmoningai sukurtas dviejų asmenų ryšys. Mentorystei yra svarbi santykių kokybė, vadinasi, mentorystė iš esmės yra mokymasis socialiniame kontekste ir mokymasis, kuris vyksta gerų santykių dėka.

Pasak N. Mačianskienės *et al.* (2004), mentoriaus veikla siejama su sėkmingo komunikavimo procesu. Mentoriavimą autoriai laiko sąmoningo, labiau patyrusio ar kvalifikuoto žmogaus bendravimu su mažiau patyrusiu ar kvalifikuotu, kad mažiau kvalifikuotas asmuo tobulintų tam tikrą kompetenciją. Tokiu būdu mentoriavimas, yra abiem pusėm naudingos partnerystės kūrimas, tobulinant gebėjimus, elgseną bei požiūrį, stengiantis padėti globotiniui pasiekti tikslus.

**Efektyvumas.** M. Downey (2008) mano, kad viskas ką padaro ar pasako koučeris yra skirta darbo tobulinimui. Visa to rezultatas – efektyvesnė veikla. Remiantis M. Downey (2008) literatūra, galima atskleisti populiarus koučingo modelio – GRROWS reikšmę. Šio modelio pavadinime užkoduota visa koučingo esmė: GRROWS yra pirmųjų angliškų žodžių Tikslas (angl. *goal*), Realybė (angl. *reality*), Reagavimas (angl. *response*), Galimybės (angl. *options*), Valia (angl. *will*) raidžių akronimas:

□ **Tikslas** (angl. *Goal*). Pradinė stadija, kurioje vadovas („koučeris“) su komanda nusistato tikslą), kuris suteikia įrankius, leidžiančius išmatuoti progresą, siekiant galutinio tikslo bei stiprinant tarpusavio bendradarbiavimą.

□ **Realybė** (angl. *Reality*). Šioje stadijoje yra kruopščiai ir kritiškai išanalizuojama esama situacija. Analizuojami visi su tikslu ir bendradarbiavimu susiję faktai. Ši stadija gali užtrukti gana ilgai. Jos metu gali išaiškėti faktai, dėl kurių gali tekti grįžti į pirminę frazę ir iš naujo nusistatyti tikslus ar juos šiek tiek pakeisti.

□ **Galimybės** (angl. *Options*). Šioje stadijoje vadovas („koučeris“) kartu su komandos nariais sudaro sąrašą veiksmų alternatyvų, kaip būtų galima pasiekti išsikelta tikslo.

□ **Valia** (angl. *Will*). Šioje stadijoje diskusijos virsta sprendimais (Downey, 2008).

Analizuojant mokslinę literatūrą (Downey, 2008; Misiukonis, 2013) pastebėta, kad GROW modelis yra populiarus ir gana veiksmingas, siekiant organizacijoje efektyvaus darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo. Todėl kiekviena organizacija privalo mokytis, keistis kartu su nuolat kintančia rinka.

**Vykdymas** yra planavimas ir rezultatų rinkoje pasiekimas. Bendradarbiavimas kaip tiesioginės sąveikos būdas, charakterizuoja grupinius procesus ir apima bendrą planavimą, sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą, siekiant bendrų tikslų (Miltenienė, 2005). Organizacijos veikla planuojama, vykdoma keliais sudėtingumo lygiais. Kadangi daugumoje organizacijų yra planų bei kontrolės



hierarchija, paprastai yra skiriami strateginiai, vidutinės trukmės, einamieji, operatyviniai planai (Vasiliauskas, 2005).

Išanalizavus keturias modelio sritis: inovaciją, įsipareigojimus, efektyvumą ir vykdymą nustatyta, kad su šiomis sritimis nuolat savo darbe susiduria vadovai. Užsienio autoriai S. Hartas ir R. Quinns (1993) klasifikavo vadovo darbo vaidmenis į keturias besivaržančių vaidmenų kategorijas (*Vizijos kūrėjas, Motyvuotojas, Analizuotojas, Užduočių pateikėjas*). Kaip pažymi K. G. Lamude, J. Scudderis (1995), tai siejama su Quinno vertybių schema ir buvo nagrinėjama, kaip šie vadovų vaidmenys atsiliepia jo veiklai.

**Vizijos kūrėjas.** Vizijos kūrėjo vaidmuo yra viena iš kuriančių identitetą ir misiją – apibrėžtus ir išreikštus pagrindinius įmonės tikslus bei tolimesnes jos kryptis (Hart, Quinn, 1993). Kiek plačiau vizijos kūrėją apibūdina K. G. Lamude, J. Scudder (1995), kurių nuomone, vizijos kūrėjas didžiausią dėmesį kreipia į identiteto jausmo sukūrimą, misiją ir organizacijos narių darbotvarkę.

Siekiant įgyvendinti šį vaidmenį, vadovas privalo praleisti tam tikrą laiko tarpą stebėdamas ir tyrinėdamas kylančias socialines, ekonomines technologines kryptis. Rinkos ir kitų jos dalyvių analizė taip pat turi būti kritiška. Priedo, neformalus kontaktai – tiek išoriniai (klientai, tiekėjai, varžovai, konsultantai), tiek vidiniai (veikiantys vadybininkai, darbuotojai) reikalingi, norint pajauti tam tikras sroves ir užfiksuoti „silpnuosius signalus“. Taip organizacijos ateities kryptis būna pagrindžiama disciplinuotos analizės ir intuicijos mišiniu. S. Hartas, R. Quinns (1993) pateikia Jimmy Carter (Džimis Karteris) kaip vadovo, vizijos kūrėjo pavyzdį. Jis yra puikus administratorius, jo administracijos neefektyvumas atskleidžia, kaip tai svarbu, kad ateities vizija įtikintų pasitarnautų sukurti identiteto jausmą bei bendrą tikslą. Tai tiesiogiai veda į kitą vaidmenį – motyvuotojo vaidmenį.

**Motyvuotojas.** Motyvuotojo vaidmuo yra viena svarbiausių vadyboje. Ji apima vizijos ir įmonės ekonominės strategijos („reikalo, už kurį verta kovoti“) – šerdies, susidedančios iš koncepcijų ir prioritetų, kurie įkvepia ir mobilizuoja visą organizaciją (Hart, Quinn, 1993). K. G. Lamude, J. Scudder (1995) nuomone, motyvuotojas naudoja asmeninius pavyzdžius, metaforas, linksmus pasakojimus, ceremonijas ir simbolius. Norėdamas įgyvendinti šį vaidmenį, vadovas privalo sukurti organizacijoje jaudulio ir gyvybingumo pojūtį (Hart, Quinn, 1993), padidinti organizacijos narių susižavėjimo jausmą, pasiruošimą iššūkiams (Lamude, Scudder, 1995).

Per inovatyvias struktūras, programas ir procesus, vadovas turi kviesti žmones įgyti naujų kompetencijų ir pasiekti aukštesnių įgyvendinimo, atlikimo lygmenų. Taip pat būtina užtikrinti pastovumo jausmą ir tikslo aiškumą.

Per asmeninį pavyzdį, metaforą, linksmą pasakojimą, ceremoniją ir simbolį vadovas pabrėžia ilgalaikes įmonės vertybes. Seymour Cray (Seimuras Krėjus), „Krėjaus tyrimų“ įkūrėjas pateikia puikų

orientuoto į motyvatoriaus vaidmenį vadovo pavyzdį. Kompanijos tikslas nuo pat pradžios buvo sukurti greičiausią kompiuterį pasaulyje. Kaip teigia S. Hartas, R. Quinnas (1993), S. Cray vykdė tai, remdamasis organizaciniais ir asmeniniais veiksmais. Kiekvienais metais jis pastatydavo naują burinę valtį ir tada vasaros pabaigoje ją sudegindavo. Ritualas įtikindavo darbuotojus, kas buvo praeityje, to nebus ateityje. Sėkmė kompiuterių versle priklauso nuo nuolatinio produkto kūrimo ir tobulinimo. Tokie veiksmai, jeigu atlikti gerai, sukuria ir inovacijų dvasią, kuri reikalinga siekiant naujų strateginių tikslų, o taip pat užtikrina ir stabilumą, tikslo aiškumą, padėsiančius įgyvendinti tam tikrus uždavinius.

**Analizuotojas.** Analizuotojo vaidmenyje vadovas koncentruojasi apie efektyvią vadybą vidinėse valdymo sistemose, stebėdamas ir prižiūrėdamas egzistuojančias produktų rinkas. Kad įgyvendintų šį vaidmenį, vadovas privalo nustoti daryti nedidelius kiekvienos dienos vadybos sprendimus – tas lieka skyrių ir veikiančiesiems vadybininkams.

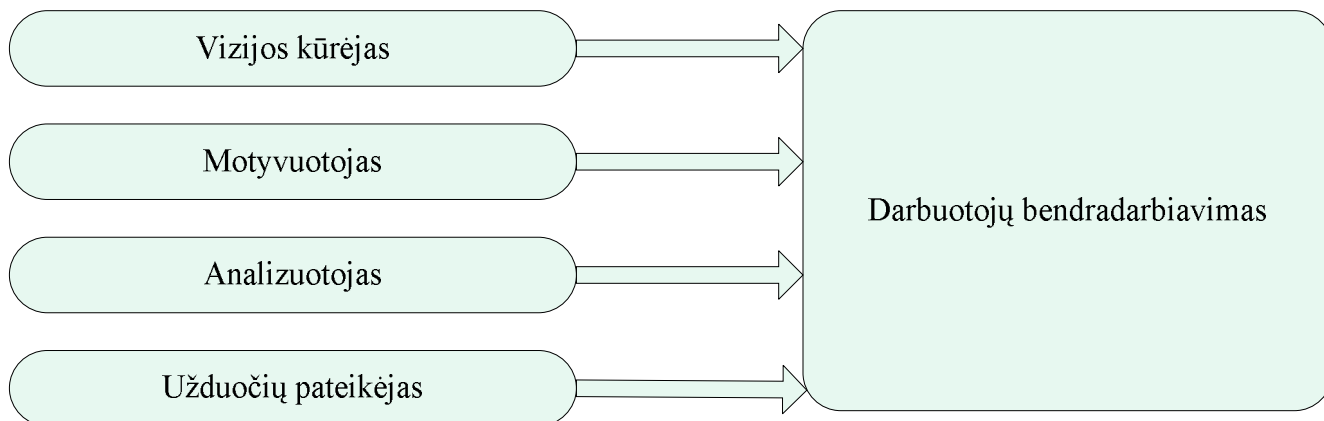
Vadovas nustato kontekstą ir kontūrus tų sprendimų, kuriuos atlieka vykdomoji sistema. Šitai įgyvendinama pasitelkus kritišką požiūrį bei pasiūlytų projektų ir programų vertinimą – klausiant sunkių klausimų, kurie verčia verslo ir veikiančiuosius vadybininkus galvoti apie jų situaciją naujai. Vadovas taip pat privalo turėti galimybę integruoti konfliktuojančias funkcines perspektyvas į visos organizacijos interesus. Harold Geneen (Haroldas Dženinas) buvo tas tikrasis analizuotojas CEO IT organizacijoje<sup>1</sup>. Jo orientavimasis į formalią analizę, taip pat pridėjus jo aktyvų vaidmenį priimant sprendimus, įkūnijo analitinę vadybos kryptį. Užtikrinimas, kad formalios kompanijos sistemos palengvina įmonės vizijos pasiekimą, padeda vyriausiajam vadybininkui siekti strateginės kontrolės (Hart, Quinn, 1993).

**Užduočių pateikėjas.** Atlikdamas užduočių pateikėjo rolę, vadovas susitelkia dėl įmonės veiklos ir rezultatų. Siauriausia prasme tai persiduoda ekonominėms savybėms bei kapitalo rinkos poreikiams. Platesne prasme, tai perkeliama į socialinį veikimą – su organizacija susijusiems įvairaus lygio išorės „tarpininkams“. Įgyvendinamas vaidmenį, vadovas, pateikdamas specialias žinias ir nuomones, privalo ne tik įtakoti savo sprendimais žemesnį lygį, bet privalo ir aiškiai išdėstyti verslo sprendimus bei lokalizuoti išteklius svarbiausiems veiklos prioritetams. Frank Lorenzo (Frankas Lorenzo) iš „Teksaso oro linijų“ yra vadovo, atliekančio užduočių pateikėjo vaidmenį, pavyzdys. Galutinėje analizėje užduočių pateikėjas turi akcentuoti visą dėmesį rezultatams, „būti pasiruošęs“ – sekti darbą, atliekamą kiekvieną dieną.

---

<sup>1</sup> CEO IT - Collegiate Entrepreneurs Organization, t.y. generalinis direktorius.

Su šiais poreikiais susijusios lyderystės rolės: vizijos kūrėjas, motyvatorius, analizuotojas ir užduočių pateikėjas. Aprašytos teorinės prielaidos sudėtos į teorinį kiekybinio tyrimo modelį (žr. 2 pav.).



**2 pav. Vadovo vaidmenų, stiprinančių darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, tyrimo modelis (sudaryta pagal Hart, Quinn, 1993)**

Apibendrinant vadovo vaidmenų modelį, reikia pažymėti, kad S. Hartas, R. Quinnas (1993) pasiūlė platų spektrą vadybinių vaidmenų, kaip vizijos kūrėjo, motyvatoriaus, analizuotojo, užduočių pateikėjo. M. Amini (2014) teigia, jog vadovo parama yra ganėtinai kritiška, kuriant palaikantį klimatą ir aprūpinant pakankamais ištekliais, reikalingais naujų technologijų pritaikymui mes darome prielaidą, kad šie vaidmenys yra svarbūs stiprinant darbuotojų bendradarbiavimu.

### 3. VADOVO VAIDMENŲ, STIPRINANČIŲ DARBUOTOJŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMĄ ORGANIZACIJOJE, TYRIMO METODOLOGIJA

Remiantis teorine darbo dalimi, iškeltas šio tyrimo tikslas – nustatyti vadovų vaidmenų poveikį darbuotojų bendradarbiavimui. Darbo originalumą atspindi tas faktas, kad darbo tyrimo metu vertinami ne tik vadovai, jų vaidmenys, stiprinantys bendravimą, polinkis ir mokėjimas bendrauti, vadovų požiūris į bendravimą. Teorinė literatūros analizė buvo naudojama, siekiant atskleisti bendradarbiavimo sampratą ir veiksnius, vadovo vaidmenų, stilių, stiprinančių bendradarbiavimą, ypatumus.

**Tyrimo problema.** Dauguma šiandieninių įmonių vadovų darbo dieną skiria įvairių darbų organizavimui bei rutinai. Tuo tarpu, kai tikrasis įmonės vadovas turėtų 2/3 savo darbo laiko skirti bendravimui su pavaldiniais, t.y. vadovauti – padėti darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti, išnaudoti kiekvieno individo gebėjimus atlikti tam tikras užduotis bei apjungti juos vieningam tikslo siekimui, tobulinti ir ugdyti darbuotojus. Vadovas įgyvendina įmonės tikslus, o ne pats tiesiogiai dalyvauja darbo procese, bet vadovaudamas derina kitų, jam pavaldžių darbuotojų pastangas bei gebėjimus. Todėl yra reikalinga nustatyti, *koks yra vadovo vaidmuo didinant darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje?*

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo sąveiką Lietuvos įmonėse.

**Tyrimo metodai ir jų pagrindimas.** Didelę reikšmę tyrimui turi tyrimo metodų parinkimas. Būtent nuo jų labai priklauso ir pačio tyrimo sėkmė bei rezultatai. Tam, kad būtų įvertintas vadovo vaidmenų poveikis bendradarbiavimui organizacijoje, šiame darbe pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Mokslinėje literatūroje (Valackienė, 2003; Tidikis, 2003) nurodoma, jog kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai skiriasi patikimumu, nes vienu atveju yra patikimesnis vieno tyrimo metodas, kitu atveju – kitas. Kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai vienas nuo kito skiriasi požiūriu, tikslu, imtimi, duomenų rinkimo būdu, analize bei rezultatais. Kiekybinių tyrimų metu gaunama informacija yra menka, o kokybinių tyrimų metu gauta informacija yra plati ir turtinga. Kiekybiniuose tyrimuose surinkti duomenys turi daugiau objektyvumo, o kokybiniuose tyrimuose – subjektyvumo.

Kiekybinio tyrimo instrumentas – apklausa raštu. Apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą. Apklausa yra labiausiai paplitęs pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodas. Šis metodas, kai apklausa gerai parengta, gali duoti ir duoda ne mažiau patikimą informaciją nei stebėjimas ar dokumentiniai šaltiniai.

Sudarant anketą, duomenų rinkimo procesui suteikiama forma, nuoseklumas ir vienodumas. Anketoje apklausiamiesiems pateikiami logiškai, nuosekliai, mandagia forma ir suprantamai sudaryti

bei išdėstyti klausimai. Kiekvienas apklausiamasis pats pildydamas anketą raštu mato klausimus, į kuriuos prašoma atsakyti. Tai palengvina ir paspartina apklausos procesą.

Sekiant užtikrinti apklausos anonimiškumą buvo naudojama internetinė apklausų sistema [www.apklausk.lt](http://www.apklausk.lt), o respondentams elektroniniu paštu išsiųstas kvietimas dalyvauti tyrime su nuoroda į internetinėje svetainėje sukurta apklausą (žr. 1 priedas). Į klausimyną buvo įtraukti 6 demografiniai klausimai: respondento lytis (vyras, moteris); kokiai amžiaus grupei respondentas priklauso (iki 22 metų, 22-32 metų, 33– 43 metų, 44-55 metų, 55 ir daugiau); darbo stažas (mažiau nei 1 metus; nuo 1 iki 3 metų; nuo 4 iki 6 metų; nuo 7 iki 10 metų ir daugiau nei 10 metų); užimamos pareigos (aukščiausio lygio vadovas, vadovas, turintis kelis pavaldžius asmenis, specialistas, aukščiausio lygio darbininkas ir darbininkas); respondento išsilavinimas (pagrindinis, vidurinis, aukštesnysis, aukštasis); pajamos (iki 325 eurų, nuo 326-500 eurų, 501-800 eurų, 801 ir daugiau eurų).

**Tyrimo instrumentarijus.** Siekiant tyrimo tikslo, buvo sukonstruotas *tyrimo instrumentarijus*, apimantis tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus, kurių raišką padėjo įvertinti verslo įmonių darbuotojams pateikti klausimai ir teiginiai. Kintamieji tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus: bendradarbiavimo charakteristikos, vadovo vaidmenys, demografinės charakteristikos. Kiekvienam vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo ypatumų tyrimo kriterijui tirti išskiriami juos nusakantys teiginiai (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. Vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo organizacijoje sąveikos identifikavimas verslo įmonėse empirinis tyrimas**

Diagnostinio bloko pavadinimas	Diagnostinio bloko kriterijai	Požymių skaičius
Bendradarbiavimas organizacijoje	Požiūris į bendradarbiavimą, bendradarbiavimo charakteristikos	18
Vadovo vaidmenys	Vizijos kūrėjas, motyvatorius, analizatorius, užduočių pateikėjas	13
Demografinės charakteristikos	Respondentų lytis, amžius, darbo stažas, pareigos, išsilavinimas, pajamos,	6
<b>Iš viso</b>		<b>37</b>

Respondentai buvo informuoti, jog anketa yra anoniminė, o jos duomenys bus panaudoti rašant magistro darbą apie vadovo vaidmenis, stiprinančius darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje. Anketą, skirtą įvertinti vadovo vaidmenis, stiprinančius darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, sudaro trys struktūriniai dariniai:

- 1) instrukcija, kurioje trumpai pristatoma tyrimo tikslas bei akcentuojamas vykdomos apklausos anonimiškumas;
- 2) diagnostiniai teiginiai, kurie buvo vertinami respondentų atsakymų „visiškai nesutinku“ (1), „iš dalies nesutinku“ (2), „sutinku“ (3), „iš dalies sutinku“ (4), „visiškai sutinku“ (5) pagalba;

3) demografinių duomenų blokas sudarytas iš 6 klausimų.

**Tyrimo geografija ir imties charakteristikos.** Pasirenkant kiekybinio tyrimo imties tūrį, naudotas tikimybinis tiriamosios grupės imties tūrio parinkimo metodas, kai kiekvieno tiriamosios populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį yra žinoma. Tiriamosios grupės parinktos taikant tiriamųjų grupių parinkimo būdą - tikslią atranką – t.y., siekiant tyrimo tikslo, buvo pasirinktos visos Lietuvos verslo įmonės. 2015 m. liepos 1 d. Lietuvoje Statistikos departamento duomenimis veikė 219500 įmonių, kurie sudaro generalinę aibę.

Imtis yra reprezentatyvi, jei ji teisingai atspindi tiriamo požymio galimų reikšmių proporcijas populiacijoje. Akivaizdu, kad imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su imties didumu. Kiekybiniame tyrime, nustatant imties tūrį, vadovautasi K. Kardelio (2007) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formule:

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

Čia: n – atvejų skaičiaus atrankinėje grupėje;

$\Delta$  - paklaidos dydis (5 proc.);

N – generalinė aibė. Šiuo atveju generalinė aibė visos Lietuvoje veikiančios įmonės.

Apskaičiuojant tyrimo imtį pagal K. Kardelio (2007) formulę, nustatyta, kad imties tūrį turėtų sudaryti 383 respondentai.

$$n = \frac{1}{5^2 + \frac{1}{219500}} = n = \frac{1}{0,0025 + 0,000004558} = 383 \quad (2)$$

Pagal užpildytas anketas internetinėje svetainėje tyrime dalyvavo 391 respondentas.

#### **Tyrimo organizavimas ir eiga.**

1. Klausimų suformulavimas. Atlikus mokslinių šaltinių analizę, suformuoti klausimai anketos klausimai respondentams.

2. Anketinės apklausos patalpimas internetinėje apklausų sistemoje [www.apklausk.lt](http://www.apklausk.lt). Kadangi anketinės apklausos tikslas išnagrinėti vadovo vaidmenų poveikį ir darbuotojų bendradarbiavimo sąveiką Lietuvos įmonėse, šiai apklausai parinkti dirbantys respondentai, kuriems elektroniniu paštu išsiųstas kvietimas dalyvauti tyrime su nuoroda internetinėje svetainėje sukurtą apklausą.

3. Duomenų rinkimas. Respondentams užpildyti anketą trunka apie 5-6 min. Jiems sudaromos visos sąlygos netrukdomai, neprimetant savo nuomonės užpildyti anketą. Atvirų klausimų anketoje nėra, tik teiginiai, todėl respondentas neturi galvoti, kaip jam konkrečiu atveju atsakyti. Tyrimas, kuris skirtas tikslas išnagrinėti vadovo vaidmenų poveikį, atliktas 2015 m. rugsėjo-spalio mėnesį.

4. Surinkta informacija išnagrinėta bei susisteminta.

Siekiant identifikuoti vadovo vaidmens ir bendradarbiavimo sąveiką, buvo nustatyta, ar tarp šių kintamųjų yra ryšys bei įvertintas jo stiprumas. Ryšys tarp bendradarbiavimo ir vadovo vaidmenų vertintas pagal Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientą, kuris matuoja kintamuosius pagal intervalų skalę. Tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 6 lentelėje.

**6 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Valackienė, 2003)**

Koeficiento reikšmė (r)	Koreliacija	Ryšio stiprumas
0,90 - 1,00	labai aukšta	labai stiprus
0,70 - 0,89	aukšta	stiprus
0,40 - 0,69	vidutinė	vidutinis
0,20 - 0,39	žema	silpnas
0,00 - 0,19	labai žema	labai silpnas

Koreliacijos koeficientas (r), remiantis A. Valackiene (2003), visada moduliu mažiau arba lygus vienetui (1). Kai absoliutinis dydis (r) artimas vienetui, tai ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Vadinasi, kuo stipresnis ryšys tarp dviejų kintamųjų – bendradarbiavimo ir vadovo vaidmens – tuo didesnis koreliacijos koeficientas ir mažesnė klaidos tikimybė.

Ryšio tarp bendradarbiavimo ir vadovo vaidmens tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,01. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ( $p < 0,01$ ). Sig (2-tailed) eilutėje rodomas ryšio statistinis reikšmingumas. Abu ryšiai statistiškai reikšmingi, kai statistinis reikšmingumas  $p < 0,001$ . Imties didumas, iš kurių skaičiuojami koreliacijos koeficientai, yra  $N=391$ .

Identifikuojant demografinius veiksnus, susijusius su bendradarbiavimu bei vadovo vaidmenimis taikyti Stjudento (t) kriterijus ir vieno faktoriaus dispersinę analizę ANOVA. Nepriklausomų dviejų imčių kintamųjų vidurkiams palyginti, t.y. įvertinant lyties įtaką, naudojamas Stjudento (t) kriterijus. Trijų ir daugiau imčių vidurkiams palyginti, t.y. darbuotojo amžiaus, darbo stažo, pareigų, išsilavinimo, gaunamų pajamų įtakai vertinti naudojama dispersinė analizė (ANOVA). Ryšiai laikomi statistiškai reikšmingais, kai  $p < 0,05$  (Valackienė, 2003).

## 4. TYRIMŲ REZULTATAI IR ANALIZĖ

### 4.1. Demografiniai respondentų duomenys

Tyrimo metu savo nuomonę išreiškė 391 respondentas, dirbantis skirtingose Lietuvos įmonėse. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos atskleidžia jų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, pareigas bei pajamas (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos, proc.

Klausimas	Atsakymai	N	Proc.
Jūsų lytis	Vyrai	165	42,2
	Moterys	226	57,8
	<b>Viso:</b>	<b>391</b>	<b>100</b>
Jūsų amžius	Iki 22 metų	39	10,0
	23-32 metai	90	23,0
	33-43 metai	118	30,2
	44-55 metai	102	26,1
	56 ir daugiau	42	10,7
	<b>Viso:</b>	<b>391</b>	<b>100</b>
Darbo stažas	Iki 1 metų	33	8,4
	2-3 metų	53	13,6
	4-6 metų	64	16,4
	7-10 metų	81	20,7
	11 ir daugiau	160	40,9
	<b>Viso:</b>	<b>391</b>	<b>100</b>
Išsilavinimas	Pagrindinis	25	6,4
	Vidurinis	74	18,9
	Aukštesnysis	87	22,3
	Aukštasis	205	52,4
	<b>Viso:</b>	<b>391</b>	<b>100</b>
Jūsų pareigos	Aukščiausio lygio vadovas	14	3,6
	Vadovas, turintis kelis pavaldžius asmenis	70	17,9
	Specialistas	166	42,5
	Aukščiausio lygio darbininkas	44	11,3
	Darbininkas	97	24,8
	<b>Viso:</b>	<b>391</b>	<b>100</b>
Jūsų pajamos	Iki 325 €	95	24,3
	326-500 €	114	29,2
	501-800 €	107	27,4
	801 € ir daugiau	75	19,2
	<b>Viso:</b>	<b>391</b>	<b>100</b>

Lentelėje matyti, kad pagal daugumą šioje apklausoje sudarė moterys (57,8 proc.), o vyrų buvo 42,2 proc. Tyrimo dalyvių demografiniai amžiaus duomenys parodė, jog dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų priklausė nuo 33 iki 43 metų amžiaus grupei ir sudarė 30,2 proc. visų



apklaustųjų. 44-55 metų amžiaus grupėje buvo 26,1 proc. respondentų, 23-32 metų grupėje – 23 proc. respondentų, 56 ir daugiau metų grupėje – 10,7 proc. ir iki 22 metų grupėje mažiausiai respondentų – 10,0 proc.

Didžiosios daugumos tyrimo dalyvių darbo stažas paskirstė taip: virš 11 metų (40,9 proc. tyrimo dalyvių), 7-10 metų grupėje – 20,7 proc. Respondentų, dirbančių nuo 4-6 metų apklausoje dalyvavo 16,4 proc., nuo 1-3 metų – 13,6 proc., iki 1 metų – 8,4 proc. tyrimo dalyvių.

Kadangi gyvename mokslo ir technologijų amžiuje, todėl darbuotojams labai svarbus yra išsilavinimas. Kaip matyti iš 6 lentelės duomenų, didžioji respondentų dalis (52,4 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą. Kur kas mažesnė dalis (22,3 proc.) respondentų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą, 18,9 proc. turi vidurinį ir tik 6,4 proc. apklausos dalyvių buvo su pagrindiniu išsilavinimu.

Analizuojant anketas matyti, kad pagal pareigas respondentai pasiskirstė taip: 42,5 proc. tyrime dalyvavusių asmenų nurodė, jog yra specialistai, 24,8 proc. – darbininkai, 11,3 proc. - aukščiausio lygio darbininkai, 17,9 proc. - vadovų, kurie turi kelis pavaldžius asmenis. Pačią mažiausią demografinę respondentų dalį pagal pareigas sudarė aukščiausio lygio vadovai - tik 3,6 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų.

Pagal pajamas respondentai pasiskirstė labai apylygiai. 29,2 proc. respondentų nurodė per mėnesį uždirbantys 326-500 eurų, 27,4 proc. nurodė 501-800 eurų, iki 325 eurų buvo 24,3 proc. tyrimo dalyvių ir virš 801 euro dalyvavo 19,2 proc. respondentų.

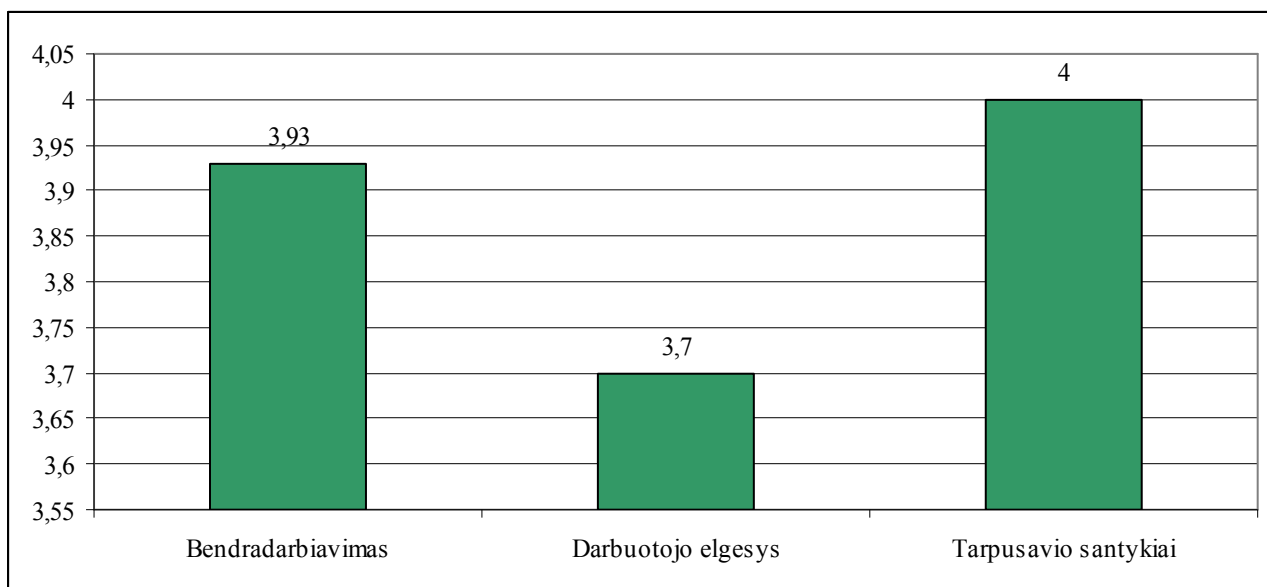
#### **4.2. Bendradarbiavimo ypatumų verslo įmonėse analizė**

Siekiant sėkmingo ir efektyvaus organizacijos tikslų įgyvendinimo, būtinas ne tik visų kolektyvo narių aktyvus dalyvavimas, tačiau ir teigiamas jų požiūris į tarpusavio bendradarbiavimą. Pozityvus požiūris tiesiogiai lemia veiklos pobūdį ir santykių kokybę. Todėl, atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti, kokio požiūrio respondentai laikosi į darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje.

Teorinėje dalyje minėta, kad bendradarbiavimas yra tarsi socialinė funkcija, tampanti svarbiausiu ir efektyviausiu individo poreikių tenkinimo būdu bei socialine sąsaja su kitais. Bendradarbiavimo nauda gali pasireikšti įvairiais būdais, pavyzdžiui, ar bendradarbiaujant teikiamas moralinis pasitenkinimas, skatinamas profesinis tobulėjimas, darbų atlikimas bei individuali atsakomybė, ar yra sudaroma galimybė mokytis vieniems iš kitų bei gerinamas organizacijos mikroklimatas. Taigi tyrimu

siekta išsiaiškinti, kokia bendradarbiavimo nauda kiekvienam individui, tiek darbdaviui, tiek ir darbuotojams.

*Bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygis organizacijose.* Norint nustatyti bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygį organizacijose, buvo paskaičiuoti šių konstrukčių vidurkiai, kurie pateikiami 3 paveiksle.



**3 pav. Matuojamų statistinių rodiklių vidurkiai ir jų palyginimas**

Tarpusavio santykiai anketoje apima klausimus, susijusius su kolegomis, siekiamais organizacijos tikslais, pasiekimais tiek kolegų, tiek pačių darbuotojų. Aiškus tikslo turėjimas ir jo deklaravimas, padeda darbuotojus įkvėpti bendrai sėkmei. Rezultatai (vidurkis 4 balai) leidžia manyti, kad tarpusavio santykiai pasiekia gana aukštą lygį, lyginant su darbuotojų elgesiu bei bendradarbiavimu organizacijose. Tai įrodo respondentų rimtą požiūrį į žmogiškuosius išteklius, komandinę darbą bei bendrą tisklų siekimą. Taip yra todėl, kad tarpusavio santykius kuria patys darbuotojai. Savo elgesiu jie gali sugriauti tarpusavio santykių atmosferą, tačiau jie patys gali tą atmosferą ir puoselėti. Kiekvienoje įmonėje darbuotojų tarpusavio santykiai yra labai svarbūs, todėl į juos turi būti kreipiamas didžiulis dėmesys.

Bendradarbiavimo nauda organizacijose yra grindžiama komandos narių sąveika, komunikacija bei dalijimosi patirtimi. Tai byloja tyrimo duomenys (3,93 balo). Respondentų bendradarbiavimo nauda organizacijose išvelgiama individo lygmeniu, nes skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus, profesinį

tobulėjimą, suteikia galimybę mokytis vieniems iš kitų, moralinį pasitenkinimą bei gerina mikroklimatą organizacijose.

Psichologinis mikroklimatas priklauso nuo daugelio veiksnių, iš kurių reikšmingiausias yra ne tik darbuotojo elgesys, bet ir organizacijos dydis, jos veikla, darbuotojų skaičius, jų gaunamas atlyginimas ir pan. Darbuotojų elgesys yra žemiausias (3,7 balo), palyginus su kitais rodikliais, kas liudija, kad organizacijose vyrauja vidinės problemos, suinteresuotos grupės, pagal kurių elgseną bei poelgius derinami interesai. Tokiose sąlygose darbuotojams sunkiau sekasi bendradarbiauti su kolegomis bei administracija, nepakanka informacijos apie bendradarbiavimą, trūksta komunikavimo įgūdžių, iniciatyvos, savarankiškumo ir pan.

Išsiaiškinus bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio bei tarpusavio santykių skirtumus, tikslinga toliau analizuoti kokie demografiniai veiksniai daugiausia juos įtakoja. Siekiant įvertinti, ar yra skirtumų tarp skirtingų demografinių grupių bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykiuose organizacijose, naudota blokuotų duomenų vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA bei Stjudento t-testo kriterijus.

*Bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygis organizacijose tarp skirtingos lyties darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingos lyties darbuotojų, nustatyta naudojant nepriklausomų imčių Stjudento t testą (pasirinktas  $p \leq 0,05$  reikšmingumo slenkstis).

**8 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp vyrų ir moterų**

	<b>Vyrai</b>	<b>Moterys</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Bendradarbiavimas	3,90	3,96	0,247	0,781
Darbuotojo elgesys	3,61	3,78	1,579	0,172
Tarpusavio santykiai	4,12	3,88	3,718	0,025

Kaip matyti iš 7 lentelės pateiktų duomenų statistiškai reikšmingi tarpusavio santykiai, nes Stjudento statistikos reikšmė yra mažesnė už pasiklivimo lygmenį ( $t = 3,718$ ;  $p < 0,025$ ). Tarp bendradarbiavimo bei darbuotojo elgesio nėra reikšmingų skirtumų, o tai rodo, kad tiek vyrai, tiek moterys panašiai vertina bendradarbiavimą bei darbuotojo elgesį.

*Bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygis organizacijose tarp skirtingo amžiaus grupės darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingo amžiaus grupių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA (žr. 9 lent.).

**9 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp skirtingų amžiaus grupių**

	<b>Iki 22 metų</b>	<b>23-32 metai</b>	<b>33-43 metai</b>	<b>44-55 metai</b>	<b>56 ir daugiau</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Bendradarbiavimas	3,92	3,98	3,89	3,94	3,95	0,162	0,976
Darbuotojo elgesys	3,64	3,75	3,73	3,71	3,69	0,473	0,796
Tarpusavio santykiai	4,06	3,94	3,80	4,20	4,0	3,61	0,003

Kaip matyti iš tyrimo rezultatų tik tarpusavio santykiai ( $F = 3,61$ ,  $p < 0,05$ ) ryškiai skiriasi nuo bendradarbiavimo ir darbuotojo elgesio. Tyrimas parodė, kad aukščiausiai tarpusavio santykius vertina respondentai 44-55 metų grupėje (4,0 vidurkis) bei patys jauniausi iki 22 metų (4,06 vidurkis) respondentai. Žemiausiai tarpusavio santykius vertina darbuotojai 33-43 metų amžiaus grupėje (3,80 vidurkis). Pagal gautus duomenis galima daryti išvadą, kad respondentai iki 22 metų ir 44-55 metų grupėse labiausiai iš visų kitų grupių bendrai veikiančių asmenų tarpusavio pagalba padeda realizuoti kito žmogaus poreikius, sukuria aplinką, kurioje organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovų ir darbuotojų komunikavimo, glaudaus bendradarbiavimo, tarpusavio partnerystės, psichologinio organizacijos klimato, darbuotojų ugdymo ir kt.

*Bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygis organizacijose tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingo darbo stažo grupių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA. Tyrimo rezultatai atskleisti 10 lentelėje.

**10 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų**

	<b>Iki 1 metų</b>	<b>2-3 metų</b>	<b>4-6 metų</b>	<b>7-10 metų</b>	<b>Virš 11 metų</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Bendradarbiavimas	3,92	3,93	3,89	3,96	3,93	0,127	0,986
Darbuotojo elgesys	3,72	3,69	3,60	3,75	3,73	0,464	0,803
Tarpusavio santykiai	4,25	4,08	3,75	3,93	3,99	5,329	0,072

Tyrimo duomenys rodo, kad tarp bendradarbiavimo, elgesio ir tarpusavio santykių yra reikšmingi skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų. Skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai aukščiausiai vertina tarpusavio santykius ( $F = 5,329$ ,  $p < 0,05$ ), lyginant su bendradarbiavimu bei darbuotojo elgesiu. Tyrimas parodė, kad aukščiausiai tarpusavio santykius vertina dviejų grupių respondentai: turintys darbo stažą iki 1 metų (4,25 vidurkis) ir 2-3 metų (4,08 vidurkis). Žemiausiai tarpusavio santykius vertina darbuotojai, turintys 4-6 metų darbo stažą (3,75 vidurkis). Galima daryti

išvadą, kad pasiekti organizacijos tikslus padeda darbus ir puikiai tarpusavyje sutariantys darbuotojai, turintys darbo stažą iki 3 metų. Todėl labai svarbu žinoti kiek laiko jie dirba organizacijoje. Tyrimo metu nustatyta, kad skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai neįaučia skirtumo tarp savo elgesio ir bendradarbiavimo, o pasiekti organizacijos tikslus padeda puikiai tarpusavyje sutariantys darbuotojai.

*Bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygis organizacijose tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA. Tyrimo rezultatai atskleisti 11 lentelėje.

**11 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal išsilavinimą**

	Pagrindinis	Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis	F	p
Bendradarbiavimas	3,91	3,95	3,92	3,94	0,069	0,991
Darbuotojo elgesys	3,72	3,77	3,66	3,69	0,626	0,644
Tarpusavio santykiai	3,80	4,20	4,0	4,0	4,27	0,002

Dispersinė analizė parodė, kad tarpusavio santykių vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi tarp skirtingą darbo stažą, amžių ir skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų. Tai statistiškai reikšmingas skirtumas ( $F = 4,27$ ,  $p < 0,05$ ), lyginant su bendradarbiavimu bei darbuotojo elgesiu. Geriausiai tarpusavio santykius vertina respondentai: turintys vidurinę išsilavinimą (4,20 vidurkis). Prasčiausiai tarpusavio santykius vertina darbuotojai su pagrindiniu išsilavinimu (3,80 vidurkis). Daroma prielaida, kad kuo išsilavinimas yra aukštesnis tuo tarpusavio santykius darbuotojai vertina labiau. Galima manyti, kad skirtingą išsilavinimą turintys labiausiai vertina tarpusavio santykius ir neįaučia skirtumo tarp elgesio ir bendradarbiavimo.

*Bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygis organizacijose tarp skirtingas pareigas turinčių darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingas pareigas turinčių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA. Tyrimo rezultatai atskleisti 12 lentelėje.

**12 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal pareigas**

	Aukščiausio lygio vadovas	Vadovas, turintis pavaldžius asmenis	Specialistas	Aukščiausio lygio darbininkas	Darbininkas	F	p
Bendradarbiavimas	3,89	3,96	3,93	3,91	3,95	0,166	0,975
Darbuotojo elgesys	3,72	3,70	3,68	3,71	3,72	0,286	0,921
Tarpusavio santykiai	3,95	4,15	3,90	4,15	4,05	2,712	0,019

Analizės rezultatai rodo, kad skirtingų pareigų darbuotojai aukščiausiai vertina tarpusavio santykius. Tai statistiškai reikšmingas skirtumas ( $F = 2,712$ ,  $p < 0,05$ ), lyginant su bendradarbiavimu bei darbuotojo elgesiu. Iš tyrimo duomenų matyti, kad aukščiausiai tarpusavio santykius pagal pareigas vertina dviejų grupių respondentai, kurie pakankamai skirtingi: aukščiausio lygio darbininkai (4,15 balas) ir vadovas, turintis, kelis pavaldžius darbuotojus (4,15 balo vidurkis). Prasčiausiai tarpusavio santykius vertina darbuotojai-specialistai (3,90 vidurkis). Taigi daroma prielaida, kad darbuotojai, turintys skirtingas pareigas, labiausiai vertina tarpusavio santykius ir nejaucia skirtumo tarp elgesio ir bendradarbiavimo.

*Bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių lygis organizacijose pagal gaunamas pajamas.* Ar yra skirtumų tarp skirtingas pajamas gaunančių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA. Tyrimo rezultatai atskleisti 13 lentelėje.

**13 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal gaunamas pajamas**

	Iki 325 €	326-500 €	501-800 €	801 € ir daugiau	F	p
Bendradarbiavimas	3,91	3,96	3,89	3,97	0,290	0,884
Darbuotojo elgesys	3,76	3,64	3,68	3,72	0,799	0,525
Tarpusavio santykiai	4,02	3,88	3,86	4,24	0,676	0,609

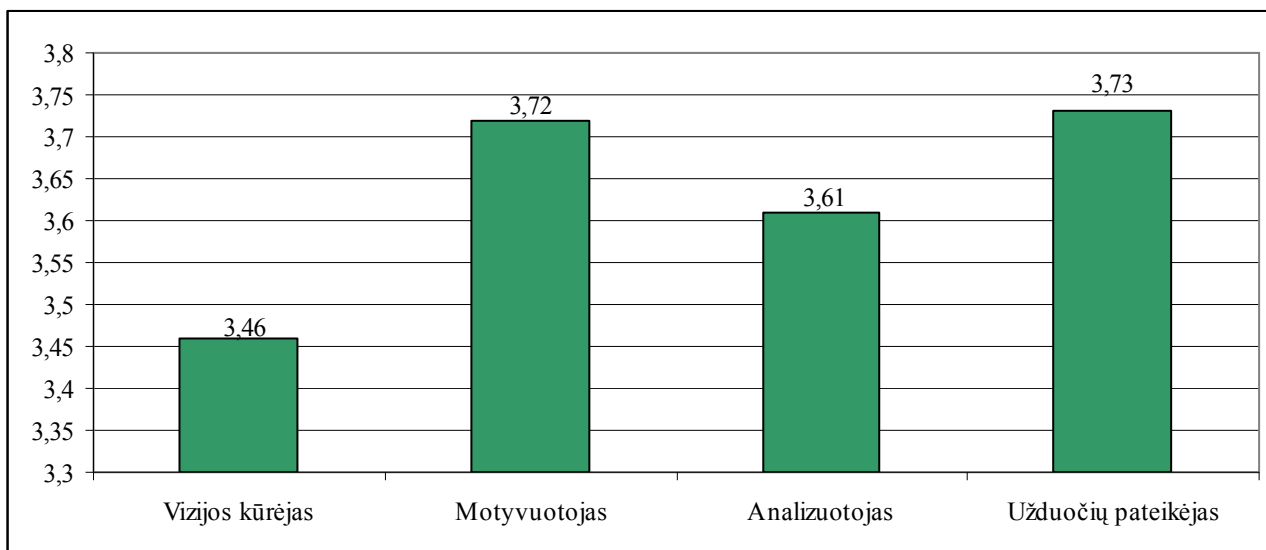
Kaip rodo tyrimo rezultatai tarp darbuotojų, gaunančių skirtingas pajamas nėra jokių statistiškai reikšmingų skirtumų. Visus tris aspektus: bendradarbiavimą, darbuotojo elgesį bei tarpusavio santykius darbuotojai vertina panašiai.

*Atlikus veiksmų grupių vidurkių palyginimą pagal socialines-demografines charakteristikas nustatyta, kad tarpusavio santykiai vertinti aukščiausiai, lyginant su darbuotojų elgesiu bei bendradarbiavimu organizacijose. Kiekvienoje įmonėje darbuotojų tarpusavio santykiai yra labai svarbūs, todėl į juos turi būti kreipiamas didžiulis dėmesys. Bendradarbiavimo nauda organizacijose yra grindžiama individo lygmeniu, nes skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus, skatina profesinį tobulėjimą bei gerina mikroklimatą organizacijose.*

### 4.3. Vadovo vaidmenų verslo įmonėse tyrimas

Vadovas organizacijoje sudaro galimybes ir prielaidas didinti personalo tarpusavio sąveiką, skatinti informacijos keitimąsi, decentralizuoti valdymą, formuojant organizacijos tinklą, didinti

konkurencingumą, gerinti efektyvumą. Todėl, atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti, koks vadovo vaidmuo labiausiai stiprina darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje. Vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo sąveikos ypatumai verslo įmonėse buvo vertinti pagal respondentų nuostatas kiekvieno vadovo vaidmens atžvilgiu. Norint įvertinti vadovo vaidmenų: vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo ir užduočių pateikėjo įtaką darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimui, 4 paveiksle pateikiamas tyrimo metu gautas šių konstruktyvų statistinis vidurkis.



**4 pav. Matuojamų statistinių rodiklių vidurkiai**

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad vadovo kaip užduočių pateikėjo bei motyvuotojo vaidmenys vertinami aukščiau nei vizijos kūrėjo ar analizuotojo. Taip yra todėl, kad, atlikdamas užduočių pateikėjo vaidmenį, vadovas sutelkia dėmesį įmonės veiklos ir rezultatus, būna pasiruošęs bei seka darbą, atliekamą kiekvieną dieną. Vadovai yra ne tik užduočių pateikėjai, tačiau jie kreipia dėmesį ir į darbuotojų rezultatus, juos analizuoja. Tyrimas atskleidė, kad užduočių pateikėjas skatina darbuotojus ne tik už rezultatus, bet ir už bendradarbiavimą bei pagalbą kitiems. Vadovas, atlikdamas motyvuotojo vaidmenį, susikoncentruoja ties efektyviu vidaus sistemos veikimu, kontroliuoja vadybos procesą, sukuria organizacijoje jaudulio ir gyvybingumo pojūtį, padidina organizacijos narių susižavėjimo jausmą, pasiruošimą iššūkiams. Tyrimas rodo, kad vadovas labiau pabrėžia įmonės vertybes, nei kuria pasitenkinimo jausmą. Tai rodo, kad, siekdamas darbuotojo tarpusavio bendradarbiavimo, vadovas – motyvuotojas turėtų skirti dėmesį į tai, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, kurį dirba.

Nors vizijos kūrėjo vaidmuo yra viena iš kuriančių identitetą ir misiją – apibrėžtus ir išreikštus pagrindinius įmonės tikslus bei tolimesnes jos kryptis, tačiau didžiausią dėmesį vizijos kūrėjas kreipia į organizacijos narių darbotvarkę. Tyrimas atskleidė, kad vadovas, siekdamas įgyvendinti vizijos kūrėjo vaidmenį, koncentruojasi į pagrindinį įmonės tikslą ir kryptį. Tačiau jis tikisi ir laukia pagalbos iš darbuotojų. Vadovas analizuotojas, priešingai nei vizijos kūrėjas, per daug koncentruojasi į efektyvią vadybą, produktų rinkas, t.y. atlieka tokius darbus, kuriuos turi atlikti skyrių viršininkai arba vyriausieji vadybininkai. Vadovas pats vertina darbuotojų pasiūlytus projektus, vienija konfliktuojančias puses, sprendžia pavaldumo klausimus bei suteikia žinias, tai mėgstantis detales lyderiai, kurie užduoda apgalvotus klausimus ir stengiasi garantuoti kokybę bei tikslumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovas domisi bei vertina darbuotojų pateiktus pasiūlymus, tačiau kiek mažiau darbuotojams leidžia patiems pasirinkti spręsti problemas. Tai rodo, kad vadovas analizuotojo vaidmenyje turi analitinę mąstymą bei polinkį laikytis taisyklių.

Norint įvertinti ar yra skirtumų tarp skirtingų demografinių grupių ir vadovo vaidmenų: vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo naudota blokuotų duomenų vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA bei Stjudento t-testo kriterijus.

*Vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo vadovo vaidmenys tarp skirtingos lyties darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingos lyties darbuotojų, tikrinta naudojantis nepriklausomų imčių Stjudento t testu.

**14 lentelė. Matuojamų konstruktv lyginimo vidurkiai tarp vyrų ir moterų**

	<b>Vyrai</b>	<b>Moteris</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Vizijos kūrėjas	3,40	3,52	0,667	0,513
Motyvuotojas	3,65	3,79	0,994	0,371
Analizuotojas	3,62	3,60	0,026	0,974
Užduočių pateikėjas	3,66	3,81	1,114	0,319

Kaip matyti iš 14 lentelės, nėra jokių statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų. Tad galima manyti, kad vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo vadovo vaidmenys tarp skirtingos lyties darbuotojų vertinami vienodai.

*Vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo vadovo vaidmenys tarp skirtingo amžiaus darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingo amžiaus grupių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA (žr. 15 lent.).



**15 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal amžiaus grupes**

	<b>Iki 22 metų</b>	<b>23-32 metai</b>	<b>33-43 metai</b>	<b>44-55 metai</b>	<b>56 ir daugiau</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Vizijos kūrėjas	3,48	3,40	3,42	3,51	3,49	0,564	0,932
Motyvuotojas	3,66	3,75	3,74	3,75	3,72	0,207	0,959
Analizuotojas	3,64	3,58	3,60	3,61	3,59	0,073	0,996
Užduočių pateikėjas	3,68	3,73	3,74	3,78	3,72	0,181	0,970

Lyginant skirtingo amžiaus darbuotojų skirtumus tyrimo metu nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp visų keturių vadovo vaidmenų, nes  $p < 0,05$  (žr. 16 lentelė). Tai rodo, kad skirtingo amžiaus darbuotojai panašiai vertina vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo ir užduočių pateikėjo vaidmenis.

*Vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo vadovo vaidmenys pagal amžiaus grupes.* Ar yra skirtumų tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA (žr. 16 lent.).

**16 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų**

	<b>Iki 22 metų</b>	<b>23-32 metai</b>	<b>33-43 metai</b>	<b>44-55 metai</b>	<b>56 ir daugiau</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Vizijos kūrėjas	3,48	3,40	3,42	3,51	3,49	0,564	0,932
Motyvuotojas	3,66	3,75	3,74	3,75	3,72	0,207	0,959
Analizuotojas	3,64	3,58	3,60	3,61	3,59	0,073	0,996
Užduočių pateikėjas	3,68	3,73	3,74	3,78	3,72	0,181	0,970

Lyginant skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų įverčius, nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp visų keturių vadovo vaidmenų, nes  $p < 0,05$  (žr. 16 lent.). Tai rodo, kad skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai panašiai vertina vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo ir užduočių pateikėjo vaidmenis.

*Vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo vadovo vaidmenys pagal išsilavinimą.* Ar yra skirtumų tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA (žr. 17 lent.).

**17 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal išsilavinimą**

	Pagrindinis	Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis	F	p
Vizijos kūrėjas	3,50	3,46	3,43	3,46	0,095	0,984
Motyvuotojas	3,72	3,77	3,68	3,71	0,183	0,947
Analizuotojas	3,62	3,63	3,60	3,58	0,063	0,993
Užduočių pateikėjas	3,74	3,78	3,65	3,77	0,500	0,735

Lyginant skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų atsakymus, tyrimo metu nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp visų keturių vadovo vaidmenų, nes  $p < 0,05$  (žr. 17 lentelė). Tyrimas atskleidė, kad lyginant vadovo vaidmenis, kiek labiau nei kiti vadovo vaidmenys už darbuotojų skatinimą, už bendradarbiavimą bei pagalbą kitiems, vertinamas užduočių pateikėjo vaidmuo. Ypatingai tų darbuotojų, kurie turi aukštesnį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai panašiai vertina vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo ir užduočių pateikėjo vaidmenis.

*Vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo vadovo vaidmenys pagal pareigas.* Ar yra skirtumų tarp skirtingas pareigas turinčių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA (žr. 18 lent.).

**18 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal pareigas**

	Aukščiausio lygio vadovas	Vadovas, turintis pavaldžius asmenis	Specialistas	Aukščiausio lygio darbininkas	Darbininkas	F	p
Vizijos kūrėjas	3,57	3,53	3,38	3,40	3,42	0,905	0,476
Motyvuotojas	3,72	3,73	3,68	3,71	3,73	0,049	0,999
Analizuotojas	3,59	3,62	3,63	3,60	3,59	0,045	0,999
Užduočių pateikėjas	3,72	3,75	3,69	3,71	3,76	0,144	0,981

Lyginant skirtingas pareigas turinčių darbuotojų skirtumus, tyrimo metu nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp visų keturių vadovo vaidmenų, nes  $p < 0,05$  (žr. 19 lentelė). Tyrimas atskleidė, kad lyginant šiuos keturis vadovo vaidmenis, kiek labiau nei kiti vadovo vaidmenys (nors tai nėra labai reikšmingai), vertinamas vizijos kūrėjo vaidmuo. Tai rodo, kad darbuotojai vertina, jog vadovas kartu su darbuotojų pagalba koncentruojasi į pagrindinį įmonės tikslą. Galima daryti prielaidą, kad skirtingas pareigas užimantys darbuotojai panašiai vertina motyvuotojo, analizuotojo ir užduočių pateikėjo vaidmenis.

Vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo bei užduočių pateikėjo vadovo vaidmenys pagal gaunamas pajamas. Ar yra skirtumų tarp skirtingas pajamas turinčių darbuotojų nustatyta naudojantis vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA (žr. 19 lent.).

**19 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai pagal gaunamas pajamas**

	Iki 325 €	326-500 €	501-800 €	801 € ir daugiau	F	p
Vizijos kūrėjas	3,48	3,36	3,41	3,58	0,755	0,555
Motyvuotojas	3,78	3,66	3,69	3,73	0,798	0,526
Analizuotojas	3,65	3,59	3,58	3,62	0,785	0,535
Užduočių pateikėjas	3,80	3,71	3,68	3,75	0,768	0,546

Lyginant skirtingas pajamas gaunančių darbuotojų skirtumus, tyrimo metu nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp visų keturių vadovo vaidmenų, nes  $p < 0,05$  (žr. 18 lent.). Tai rodo, kad skirtingas pajamas gaunantys darbuotojai panašiai vertina vizijos kūrėjo, motyvuotojo, analizuotojo ir užduočių pateikėjo vaidmenis.

Įvertinus vadovo vaidmenų ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo sąveikos raišką verslo įmonėse, identifikuojama vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo sąveika. Ryšys tarp vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo sąveikos vertintas pagal Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientą. Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal atskirų vadovo vaidmenų ir bendradarbiavimo kriterijus. Koreliacinės analizės rezultatai atsispindi 20 lentelėje.

**20 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų (\*\* $p < 0,01$ )**

Charakteristika	Koreliacija	Vadovo vaidmenys			
		Vizijos kūrėjas	Motyvuotojas	Analizuotojas	Užduočių pateikėjas
Bendradarbiavimas	Pirsono koreliacija	0,550	0,742	0,636	0,754
Darbuotojo elgesys	Pirsono koreliacija	0,850	0,866	0,924	0,874
Tarpusavio santykiai	Pirsono koreliacija	0,519	0,684	0,606	0,695

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal bendradarbiavimo, darbuotojo elgesio ir tarpusavio santykių kriterijų sąveika su vadovo vaidmenimis.

*Darbuotojo elgesio sąveika su vadovo vaidmenimis. Tarpusavio bendradarbiavimui tarp organizacijos darbuotojų labai svarbus darbuotojo elgesys. Tirtose organizacijose darbuotojų tarpusavio*

santykiai ir psichologinis mikroklimatas yra pakankamai geri, tačiau tai neleidžia pilnai atsiskleisti pačiam darbuotojui

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad darbuotojo elgesys pakankamai stipriai koreliuoja su analizuotoju ( $r = 0,924$ ). Su kitais vadovo vaidmenimis nustatyta labai aukšta koreliacija: užduočių pateikėju ( $r = 0,874$ ), motyvuotoju ( $r = 0,866$ ) bei vizijos kūrėju ( $r = 0,85$ ). Atsižvelgiant į tai, jog stipriausias ryšys aptiktas tarp darbuotojo elgesio bei analizuotojo, galima daryti prielaidą, jog vadovo vaidmuo gali pasireikšti ne tik inovatyvumu, naujų įmonių ar darbo vietų kūrimu, tačiau ir koncentracija vidinėje valdymo sistemoje, taip pat stebint egzistuojančias rinkas. Jis savo pavaldiniams pateikia užduotis, už kurių galutinius sprendimus priima pats vadovas.

*Tarpusavio santykių sąveika su vadovo vaidmenimis.* Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo tarpusavio santykių, kuriuos kuria patys darbuotojai. Kiekvienoje organizacijoje darbuotojų tarpusavio santykiai yra labai svarbūs, todėl į juos turi būti kreipiamas didžiulis dėmesys.

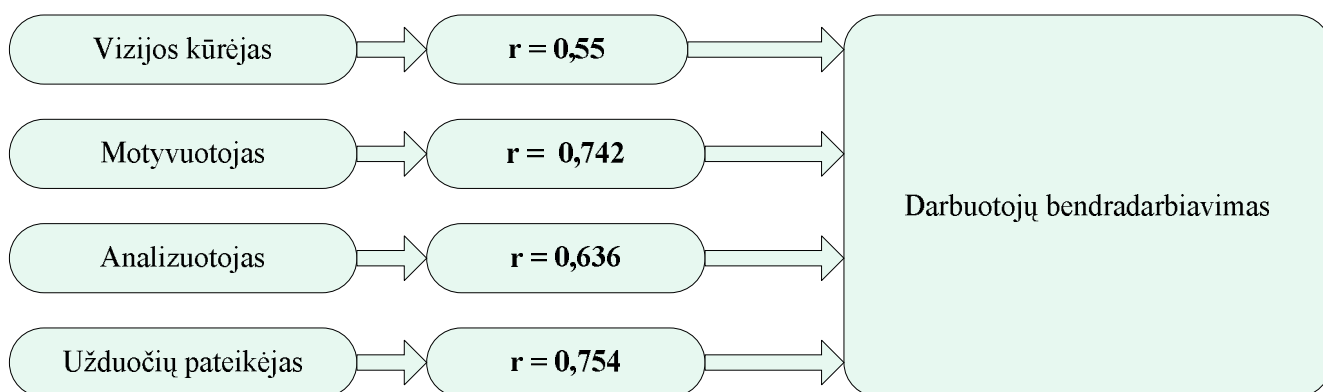
Remiantis gautais duomenimis, nustatyta, kad tarp užduočių pateikėjo bei motyvuotojo vaidmenų ir tarpusavio santykių koreliacinis ryšys yra pakankamai stiprus (atitinkamai:  $r = 0,695$  ir  $r = 0,684$ ). Kitų dviejų vadovo vaidmenų ir tarpusavio santykių koreliacija yra silpnesnė: tarp analizuotojo ( $r = 0,606$ ) ir vizijos kūrėjo ( $r = 0,519$ ). Galima daryti išvadą, kad tarpusavio priklausomybė didėja, kai tampa intensyvesnė tarpusavio sąveika – bendraudami ir dirbdami kartu darbuotojai derina savo norus ir poreikius, kurie paprastai daugiau ar mažiau skiriasi, derina vertybes, darbo stilių, metodus bei bendravimo normas. Vadovas, būdamas užduočių pateikėjo vaidmenyje, sutelkia dėmesį ne tik į organizacijos veiklos rezultatus, įtakoja savo sprendimais žemesnį lygį.

*Bendradarbiavimo sąveika su vadovo vaidmenimis* Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad *stipriausi ryšiai* egzistuoja tarp bendradarbiavimo ir užduočių pateikėjo ( $r = 0,754$ ), tarp bendradarbiavimo ir motyvuotojo ( $r = 0,742$ ), tarp bendradarbiavimo ir analizuotojo ( $r = 0,636$ ). Tuo tarpu *žemiausia koreliacija* nustatyta tarp darbuotojų bendradarbiavimo ir vadovo vizijos kūrėjo vaidmens ( $r = 0,550$ ). Vadovo motyvuotojo veiksmai, jeigu atlikti gerai, sukuria ir inovacijų dvasią, reikalingą siekiant naujų strateginių tikslų, užtikrina stabilumą, tikslo aiškumą, kurie padeda įgyvendinti tam tikrus uždavinius. Vadovo kaip užduočių pateikėjo vaidmuo padeda darbuotojams sprendimų priėmimo, lokalizuoja svarbiausius veiklos prioritetus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimas yra naudingas, skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus, gerina organizacijos mikroklimatą, skatina profesinį tobulėjimą, sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų, suteikia moralinį pasitenkinimą.

Buvo iškeltas probleminis klausimas: koks yra vadovo vaidmuo stiprinant darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje? Taigi atliktas tyrimas parodė, kad stiprinant darbuotojų tarpusavio

bendradarbiavimą organizacijoje svarbiausiu iš keturių vadovo vaidmenų tampa užduočių pateikėjo vaidmuo (žr. 5 pav.).



**5 pav. Vadovo vaidmenų, stiprinančių darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje, tyrimo rezultatas**

Atlikto tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad tarp vadovo analizuotojo vaidmens ir darbuotojo elgesio egzistuoja stipriausias ryšys, lyginant su kitomis bendradarbiavimo charakteristikomis bei vadovo vaidmenimis.

*Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovas domisi bei vertina darbuotojų pateiktus pasiūlymus, tačiau kiek mažiau darbuotojams leidžia patiems pasirinkti spręsti problemas. Vadovas analizuotojo vaidmenyje turi analitinį mąstymą bei polinkį laikytis taisyklių. Užduočių pateikėjo bei motyvuotojo vaidmenys yra labiau susiję su darbuotojų bendradarbiavimu, nei vizijos kūrėjo ar analizuotojo. Užduočių pateikėjo vaidmuo skatina darbuotojus ne tik siekti rezultatų, bet ir bendradarbiauti bei padėti kitiems. Vadovas, atlikdamas motyvuotojo vaidmenį, susikoncentruoja ties efektyviu vidaus sistemos veikimu, kontroliuoja vadybos procesą, sukuria organizacijoje jaudulio ir gyvybingumo pojūtį, padidina organizacijos narių susižavėjimo jausmą, pasiruošimą iššūkiams. Siekdamas darbuotojo tarpusavio bendradarbiavimo, vadovas – motyvuotojas turėtų skirti dėmesį į tai, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, kurį dirba.*

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Bendradarbiavimas aiškinamas kaip bendra veikla ar pastangos, bendras kūrybos procesas, bendrų tikslų siekimas, abipusė parama, dalijimasis turima informacija, žiniomis, patirtimi, bendrai prisiimant atsakomybę už sprendimus, jų realizavimą, veiklos rezultatus bei įgyvendinant įvairius socialinius uždavinius. Bendradarbiavimas gali būti skirtinguose lygmenyse: individo, grupės, organizacijos tarp suinteresuotų grupių: darbuotojų, vadovų, partnerių.

2. Organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovo, kuris sugeba suburti žmones siekti tikslų, juos pažinti, valdyti, stiprinti bendradarbiavimą organizacijoje. Šiandieninis vadovas turi įteigti organizacijos darbuotojams perspektyvos įgyvendinimą, panaudodamas kiekvieno darbuotojo protą, žinias, taip suteikdamas darbuotojams didesnę atsakomybę ir daugiau valdžios sprendimams priimti. Svarbu žinoti, kaip valdomas personalas, kaip naudojamos jo žinios, todėl keičiasi ir vadovo vaidmenys, kurie suklasifikuoti į keturias kategorijas: vizijos kūrėjas, motyvuotojas, analizuotojas, užduočių pateikėjas.

3. Bendradarbiavimas kiek įmanoma daugiau turi remtis šiame procese dalyvaujančių šalių pasitikėjimu. Tam reikia kiek kitokių nei tradicinių vadovų, kurie būtų ne tik administratoriais, bet ir ugdytojais, patarėjais, lyderiais, padėtų darbuotojams tobulėti ir stiprinti darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje. Vadovas - vizijos kūrėjas koncentruojasi į identiteto jausmo, misijos ir darbotvarkės organizacijos nariams kūrimą. Vadovas - motyvatorius pasitelkia asmeninius pavyzdžius, metaforas, linksmus pasakojimus, ceremonijas ir simbolius, siekiant pabrėžti organizacijos vertybes ir sukurti pasitenkinimo, iššūkių jausmą organizacijos nariams. Vadovas analizuotojas yra susijęs su kritišku požiūriu į projektus, pasiūlymus, diskusijų vertinimą, derybas bei konfliktų sprendimą. Vadovas užduočių pateikėjas koncentruojasi į žinias, sprendimų priėmimą, išteklių naudojimą.

4. Tarpusavio santykiai pasiekė gana aukštą lygį, lyginant su darbuotojų elgesiu bei bendradarbiavimu organizacijose. Darbuotojų elgesys yra žemiausias, palyginus su kitais rodikliais, kas liudija, kad organizacijose vyrauja vidinės problemos, suinteresuotos grupės, pagal kurių elgseną bei poelgius derinami interesai. Bendradarbiavimo nauda organizacijose yra grindžiama individo lygmeniu, nes skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus, skatina profesinį tobulėjimą bei gerina mikroklimatą organizacijose. Užduočių pateikėjo bei motyvuotojo vaidmenys yra stipriau susiję su darbuotojų bendradarbiavimu nei vizijos kūrėjo ar analizuotojo. Užduočių pateikėjas skatina darbuotojus ne tik siekti rezultatų, bet ir stiprina bendradarbiavimą bei pagalbą kitiems. Vadovo motyvuotojo vaidmuo taip pat yra susijęs su darbuotojų bendradarbiavimu., Siekdamas darbuotojo

tarpusavio bendradarbiavimo, vadovas – motyvuotojas turėtų skirti dėmesį į tai, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, kurį dirba.

Rekomendacijos įmonėms, kaip didinti bendradarbiavimą organizacijose:

1. Siekiant skirti didesnę dėmesį šiuolaikinių vadovų ugdymui, reikalingi nuolatiniai vadybinių žinių atnaujinimai (literatūra, kursai, seminarai, mokymai). Tai turėtų teigiamą nuostatą į darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą.

2. Kurti bendradarbiavimo atmosferą, palaikyti, šiltus, neformalius santykius su darbuotojais.

3. Vadovai darbuotojams turėtų kvalifikuotai patarti, mokėti išklausti, kartu ieškoti problemų sprendimo, siekiant tarpusavio bendradarbiavimo.

4. Siekdamas darbuotojo tarpusavio bendradarbiavimo, vadovas – motyvuotojas turėtų skirti dėmesį į tai, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, kurį dirba.

## LITERATŪRA

1. Almonaitienė J. (2008). Bendravimo psichologija. Kaunas: Technologija.
2. Amini M. (2014). The Role of Top Manager Behaviours on Adoption of Cloud Computing for Small and Medium Enterprises [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, lapkričio 03, adresu: [http://www.academia.edu/8068049/The\\_Role\\_of\\_Top\\_Manager\\_Behaviours\\_on\\_Adoption\\_of\\_Cloud\\_Computing\\_for\\_Small\\_and\\_Medium\\_Enterprises](http://www.academia.edu/8068049/The_Role_of_Top_Manager_Behaviours_on_Adoption_of_Cloud_Computing_for_Small_and_Medium_Enterprises)
3. Baršauskienė V., Ivaškevičienė – Janulevičiūtė V. (2007). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
4. Bennis E., Nanus B. (1998). Lyderiai atsakomybės strategija. Vilnius: Algarvė.
5. Bruce J. A., Ricketts K. G. (2008) Where's All the Teamwork Gone? // A Qualitative Analysis of Cooperation between Members of Two Interdisciplinary Teams. 2008, vol. 7, no. 65. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gruodžio 06, adresu [http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2008\\_summer/JOLE\\_7\\_1\\_Bruce\\_Ricketts.pdf](http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2008_summer/JOLE_7_1_Bruce_Ricketts.pdf)
6. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996). Mokymasis ir asmenybės brendimas: pedagoginės psichologijos įvadas studentams, mokytojams, tėvams. Vilnius: Margi raštai.
7. Chreptavičienė V., Tautkevičienė G. (2010) Informacinių technologijų panaudojimas pedagogų bendradarbiavimui: pedagoginės informacijos duomenų bazės Korys atvejis // Social Sciences = Socialiniai mokslai. nr. 2 (68), p. 85-93.
8. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2012). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
9. Dawes S. S., Eglene O. (2008). New models of collaboration for delivering e- government services: A dynamic model drawn from multi- national research. Iš Center for technology in government [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu [http://www.ctg.albany.edu/publications/working/dynamic\\_model/dynamic\\_model.pdf](http://www.ctg.albany.edu/publications/working/dynamic_model/dynamic_model.pdf)
10. Daugelavičius D. (2011). Koučingo filosofija. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gruodžio 06, adresu: <http://www.koucingas.lt/kou269ingo-filosofija.html>
11. Downey M. (2008). Efektyvus koučingas. Vilnius: Sapnų sala.
12. Duobienė J., Pundzienė (2007). Development of entrepreneurial organizational culture // Economics and Management. 2007, Nr. 12. p. 507-515.
13. Gennari M. (2005). Globa šeimoje. Vilnius:



14. Girnienė I. (2013). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai // Informacijos mokslai. nr. 64, p. 75-89.
15. Hart S., Quinn R. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, spalio 18, adresu: [http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67302/10.1177\\_001872679304600501.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67302/10.1177_001872679304600501.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
16. Friend M. & Cook L. (2010) Interactions: Collaboration skills for school professionals (6th ed.). Columbus, OH: Merrill. 2010. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10474410903535380>
17. Fullan M. (1998). Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius: Tyto alba.
18. Jatkauskienė B., Jatkauskas E., Jovarauskaitė A. (2008). Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika) // Mokytojų ugdymas, Nr. 11 (2). p. 136–156.
19. Kardelis K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucijus.
20. Kliukevičiūtė G., Malinauskas Ž. (2012). Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas (konsultantų nuomonės tyrimas) // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Vol. 34. Nr. 5. Scientific journal.
21. Kontautienė R. (2006). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
22. Koster F., Sanders K. (2006). Organizational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison // Personnel Review, vol. 35 (5), p. 519-537.
23. Kuodienė I. (2011). Mentorstės proceso organizacijoje teorinis pagrindimas, Mūsų socialinis kapitalas - žinios : jubiliejinė 11-oji studentų mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Panevėžio institutas. Studentų mokslinė draugija. Kaunas : p. 71-74
24. Laister J., Koubek A. Generation Learning Platforms Requirements and Motivation for Collaborative Learning/ J. Laister, A. Koubek// 3<sup>rd</sup> EURODL. 2001. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, lapkričio 05, adresu: <<http://www.eurodl.org/materials/contrib/2001/icl01/laister.htm>>
25. Lakis J. (2008). Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
26. Lamude K. G., Scudder (1995). Relationship of Managerial Work Roles to Tactics Used to Influence Subordinates. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015 m., lapkričio 15, adresu: [https://www.researchgate.net/publication/247762236\\_Relationship\\_of\\_Managerial\\_Work\\_Roles\\_to\\_Tactics\\_Used\\_to\\_Influence\\_Subordinates](https://www.researchgate.net/publication/247762236_Relationship_of_Managerial_Work_Roles_to_Tactics_Used_to_Influence_Subordinates)

27. Lepaitė D., Buinevičiūtė A. (2003). Europos šalių mokyklų komandų bendradarbiavimo europiniuose švietimo projektuose ypatumai ir jų priežastys // Social Sciences = Socialiniai mokslai. Nr. 2(39), p. 30-37.
28. Mačianskienė N., Gedvilienė G., Linkaitytė G., Tersevičienė M. (2004). Suaugusiųjų mokymasis. Mentoriavimas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
29. Marčinskas A., Diska V. (2009). Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas, Nr. 3-4, p.
30. Merfeldaitė O. Prevencinio darbo grupės veikla bendrojo lavinimo mokykloje/ O. Merfeldaitė, A. Railienė. Vilnius, 2007. 95 p.
31. Miltenienė L. (2005). Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai: edukologija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
32. Misiukonis T. (2013). Koučingo technikos. Vilnius: Vaga.
33. Mečkauskienė R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. Socialiniai mokslai. interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, lapkričio 12, adresu: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN\\_1648-8776.N\\_1\\_22.PG\\_118-126/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-8776.N_1_22.PG_118-126/DS.002.0.01.ARTIC)
34. Merkevičius J. (2005). Virtualios organizacijos personalo valdymas: daktaro disertacija: socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas (03 S). Vilnius: VGTU. interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, lapkričio 05, adresu: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D\\_20050404\\_183416-57051/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D_20050404_183416-57051/DS.005.0.01.ETD)
35. Monkevičienė O., Gaigalienė M. (2007). Mentorius kompetencijos: mentorius knyga. Kaunas: Technologija.
36. Navickas V., Malakauskaitė A. (2009). Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos // Ekonomika ir vadyba = Economics and management, nr. 14, p. 863-870.
37. Nasvytienė D., Pileckaitė-Markovienė M. (2007). Lyginamoji užsienio patirties rengiant mentorius ir tutorius pedagoginei stažuotei analizė// Iš Pedagoginė stažuotė mentorių ir tutorių rengimo metodika. Darbas parengtas, remiantis Mokytojų kompetencijos centro vykdomu Europos Sąjungos Socialinio fondo ir Lietuvos biudžeto finansuojamu projektu „Pedagogų rengimo tobulinimas“.
38. Oxfordo žodynas [online], 2012. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 22 d., adresu: <http://oxforddictionaries.com>
39. Palujanskienė A. (2008). Darbo ir karjeros psichologija. Kaunas: Judex.

40. Prosevičienė G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. Peržiūrėta 2015, lapkričio 21 d., adresu: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN\\_1648-8776.N\\_2\\_27.PG\\_45-51/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-8776.N_2_27.PG_45-51/DS.002.0.01.ARTIC)
41. Pundzienė A., Alonderienė R., Buožiūtė S. (2007). Managers' change communication competence links with the success of the organizational change // Inžinerinė Ekonomika = Engineering economics. Nr. 4(54), p. 61-69.
42. Puškorius S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas // Viešoji politika ir administravimas, Vilnius. Nr. 20, p. 24 – 31.
43. Raišienė A. G. (2005). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 5, p. 318-321.
44. Raišienė A. G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. Jurisprudencija: mokslo darbai. Nr. 4 (106), p. 50-60.
45. Raišienė A. G. (2012) Tarporganizacinės partnerystės varomosios jėgos: bendradarbiavimo organizavimo ir lyderystės klausimai // Paskaitų medžiaga. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu: [http://www.jrd.lt/uploads/dokumentai/NJRKA\\_2012/MRU\\_Tarporganizacine%20partneryste\\_A.G.%20Raisiene.pdf](http://www.jrd.lt/uploads/dokumentai/NJRKA_2012/MRU_Tarporganizacine%20partneryste_A.G.%20Raisiene.pdf)
46. Ruler B. van. (2004). The Communication Grid: A Situational Model for Strategic Communication Management // Public Relations Review. 2004, vol. 30, is. 2, June 2004, p. 123-143. interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu: [http://professionalprofiles.pbworks.com/f/betteke\\_van\\_ruleri\\_artikkel.pdf](http://professionalprofiles.pbworks.com/f/betteke_van_ruleri_artikkel.pdf)
47. Sanders K., Schyns B. (2006). Trust, conflict and cooperative behaviour. Considering reciprocity within organizations // Personnel Review. Nr. 5, p. 508-518. interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu: [https://www.researchgate.net/profile/Kk\\_Sanders/publication/48776688\\_Trust\\_conflict\\_and\\_cooperative\\_behaviour\\_considering\\_reciprocity\\_within\\_organizations/links/0f31753521f48e01a5000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kk_Sanders/publication/48776688_Trust_conflict_and_cooperative_behaviour_considering_reciprocity_within_organizations/links/0f31753521f48e01a5000000.pdf)
48. Schiller P. B., Bryant T. (2004). Vertybių knyga: supažindiname vaikus su 16 svarbiausių vertybių. Kaunas: Šviesa.
49. Skaržauskienė A. (2008). Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas (03S). Kaunas.

50. Skeirienė D. (2008). Kaip nuo pedagogo kompetencijos priklauso bendradarbiavimo sklaida. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015 m., spalio 26, adresu: <[http://www.gimtasizodis.w3.lt/skeiriene\\_05\\_2.htm](http://www.gimtasizodis.w3.lt/skeiriene_05_2.htm)>
51. Staniulevičienė D., Večkienė N. P. (2009). Socialinio darbo studentų praktikos vadovo (mentorius) funkcijos // Socialinis darbas, patirtis ir metodai, nr. 3(1), p. 117-139.
52. Stripeikis O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse // Vadybos moksals ir studijos, 2008, nr. 15 (4), p. 1-12.
53. Susnienė D., Vanagas P. (2006). Development of stakeholder relationships by integrating their needs into organization's goals and objectives // Engineering economics = Inžinerinė ekonomika. Nr. 3(48), p. 83-87.
54. Šilingienė V. Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste // Ekonomika ir vadyba, 2011, nr. 16, p. 961-968.
55. Šulcaitė V. (2013). Koučingo dalyvių tarpusavio santykių ypatumai. Mūsų socialinis kapitalas – žinios. p. 161-164.
56. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (2000). Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis.
57. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (2003). Mokymasis grupėse ir asmenybės kaita: monografija. Kaunas: VDU leidykla.
58. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslo tyrimų metodologija. Vilnius: Teisės leidybos centras.
59. Valackienė A. (2003) Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.
60. Vasiliauskas A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
61. Žukauskaitė I. (2010). Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 56, p. 133-151.
62. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. (2012). Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų // Mokslo straipsniai, nr. 10, p. 9-26.
63. Wilson S. T. A Review of Business–University Collaboration. 2012. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015 m., spalio 28, adresu: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/32383/12-610-wilson-review-business-university-collaboration.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32383/12-610-wilson-review-business-university-collaboration.pdf)

## **PRIEDAI**

**Gerb. Respondente,**

KTU verslo ir ekonomikos fakulteto studentė Monika Ginkuvienė atlieka tyrimą magistro baigiamojo darbo tema „Vadovo vaidmenys, stiprinantys darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje“. Šio tyrimo tikslas išnagrinėti vadovo vaidmenų poveikį ir darbuotojų bendradarbiavimo sąveiką Lietuvos įmonėse.

Jūsų atsakymai į pateiktus teiginius yra ypač svarbūs, kadangi tik vadovaujantis Jūsų nuomone bei vertinimais, galima išsiaiškinti minėtus aspektus ir identifikuoti realią situaciją analizuojama darbo tema. Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus, o Jūsų aktyvus dalyvavimas padės įgyvendinti tyrimo tikslą. Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės.

**Žymėjimo pavydys**

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Studijų ir gyvenimo tempas toks intensyvus, kad nelieka laiko lankytis bibliotekoje	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į bendradarbiavimą organizacijoje.**

- Kiekvienam sakiniui žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1. Bendradarbiavimas suteikia moralinį pasitenkinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bendradarbiavimas sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bendradarbiavimas skatina profesinį tobulėjimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bendradarbiavimas gerina organizacijos psichologinį klimatą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bendradarbiavimas skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bendradarbiavimas skatina individualią atsakomybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mano įmonėje yra geras psichologinis mikroklimatas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vadovas man yra dėmesingas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Moku efektyviai bendradarbiauti su organizacijos kolegomis ar administracija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Man pakanka informacijos apie tai, kaip reikia efektyviai bendradarbiauti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Turiu asmeninių savybių (aktyvumas, atsakingumas, organizuotumas ir pan.), tinkančių dirbti drauge su kolegomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Turiu puikius komunikavimo (bendravimo) įgūdžius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Rodau iniciatyvą ir savarankiškumą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Su kolegomis turime bendrus tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Aš domiuosi veikla, kurią atlieka mano kolegos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Džiaugiuosi kolegų pasiekimais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mes stengiamės, kad pasiektume užsibrėžtus tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kolegų pasiekimai padeda man pasiekti tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į vadovo vadovavimą organizacijoje.**

- Kiekvienam sakiniui žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano vadovas koncentruojasi į pagrindinį įmonės tikslą ir kryptį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mano vadovas perduoda jausmą, kur įmonė bus per 20 metų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mano vadovas tyrinėja atsirandančias kryptis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mano vadovas laukia iš žmonių naujų tikslų ir įkvėpimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mano vadovas pabrėžia įmonės vertybes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mano vadovas kuria pasitenkinimo jausmą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mano vadovas įvertina pasiūlytus projektus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mano vadovas stengiasi vienyti konfliktuojančius kitų interesus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mano vadovas sprendžia pavaldumo klausimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mano vadovas suteikia žinias ir leidžia man pasirinkti sprendžiant problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mano vadovas kreipia dėmesį į rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mano vadovas įtakoja sprendimus žemesniuose lygiuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mano vadovas kontroliuoja ir paskirsto išteklius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Jūsų lytis:**

- Vyras  
 Moteris

**4. Jūsų amžius:**

- Iki 22 metų  
 22 – 32 metai  
 33 – 43 metai  
 44 – 55 metai  
 56 ir daugiau

**5. Jūsų darbo stažas:**

- Iki 1 metų  
 2 – 3 metų  
 4 – 6 metų  
 7 – 10 metų  
 virš 11 metų ir daugiau

**6. Jūsų pareigos**

- Aukščiausio lygio vadovas  
 Vadovas, turintis kelis pavaldžius asmenis  
 Specialistas  
 Aukščiausio lygio darbininkas  
 Darbininkas

**7. Pajamos:**

- Iki 325 €  
 326-500€  
 501-800€  
 801€ ir daugiau

**8. Jūsu išsilavinimas:**

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

*Dėkoju už atsakymus*



**1 lentelė. Matuojamų statistinių rodiklių vidurkiai ir jų palyginimas**

	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Bendradarbiavimas	3,93	0,7566
Darbuotojo elgesys	3,70	0,9192
Tarpusavio santykiai	4,0	0,7071

**2 lentelė. Matuojamų statistinių rodiklių vidurkiai ir jų palyginimas**

	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Vizijos kūrėjas	3,46	1,0889
Motyvuotojas	3,72	0,9051
Analizuotojas	3,61	0,9829
Užduočių pateikėjas	3,73	0,8980

**3 lentelė. Matuojamų konstrukčių lyginimo vidurkiai tarp vyrų ir moterų**

	<b>Vyrai</b>		<b>Moterys</b>	
	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Vizijos kūrėjas	3,4	0,0424	3,52	0,0424
Motyvuotojas	3,65	0,0495	3,79	0,0495
Analizuotojas	3,62	0,0071	3,60	0,0071
Užduočių pateikėjas	3,66	0,0495	3,81	0,0566