



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Toma Dovidaitytė, Viktorija Rasickaitė

PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPAS LIETUVOS
APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONĖSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. Auksė Blažėnaitė

Darbo konsultantė Dr. Inga Minelgaitė Snaebjornsson

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPAS LIETUVOS
APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONĖSE

Žinių ir inovacijų vadyba (621N20011)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMIV-4 Toma Dovidaitytė
VMIV-4 Viktorija Rasickaitė

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(2016 m. gegužės 12 d.)

Vadovė Lekt. Auksė Blažėnaitė

(2016 m. gegužės 12 d.)

Konsultantė Dr. Inga Minelgaitė Snaebjornsson

(2016 m. gegužės 12 d.)

Recenzentas Doc. dr. Egidijus Rybakovas

(2016 m. gegužės d.)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Toma Dovidaitytė, Viktorija Rasickaitė

(Studento vardas, pavardė)

Žinių ir inovacijų vadyba, 621N2011

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo

„Pageidaujamo lyderio elgesio prototipas Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 12 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mūsų Tomos Dovidaitytė ir Viktorijos Rasickaitės baigiamasis magistro darbas tema „**Pageidaujamo lyderio elgesio prototipas Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse**“ 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.

Toma Dovidaitytė

(parašas)

Viktorija Rasickaitė

(parašas)

Dovidaitytė, Toma and Rasickaitė, Viktorija. Preferred Leader Behavior Prototype in Lithuanian Accommodation and Food Services Companies. Master's Final Thesis in Knowledge and Innovation Management / supervisor lect. Auksė Blažėnaitė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: preferred leader behaviour prototype, culture dimensions, followers' perspective, followers' diversity, Lithuanian accommodation and food services companies.

Kaunas, 2016. 153 p.

SUMMARY

Companies today have to be flexible, dynamic and able to quickly adjust to an ever changing business environment. Under such circumstances a leader has to be someone who motivates his followers, inspires teamwork and promotes innovation. Quite a lot of research has been made over the years on the topic of leadership. However, there is a relative lack of research on the perception of leadership from the followers' perspective. This perspective is important as it has been shown that a leader is most influential and effective when he or she is closest to the expectations of the followers. Thus a leader who knows what is expected of him can adapt his leadership style accordingly and use this tool to work towards the goals of the company in a more effective manner.

It is important to recognize the significant affect that culture has on the followers and the leader himself. Culture plays a leading role in much of the formation of the individuals within that culture and it plays a major part in shaping both the followers' perception of a leader and the leader's own behavior. In a multinational workplace a leader has to take into account all the different cultures present. Also noteworthy is that results of a research made in one country may not be applicable in another. Workforce diversity is one more factor that must be taken into account as differences in gender, age, education level and industry of work may result in different preferred leader behavior prototypes among individuals.

The object of this research is the perception of a preferred leader behavior prototype among the workers in Lithuanian accommodation and food services companies. The two business segments were chosen for the research for a number of reasons. Together these make up a business sector that is one of the biggest and most problematic in Lithuania. This sector has been steadily growing even during the economic recession; coupled with high work force diversity it makes an ideal choice for a comprehensive research on preferred leader behavior. The problems facing this sector like high employee turnover and low level of employee motivation show that despite evident growth this sector is in need of leadership improvement.

The goal of this research was to identify the preferred leader behavior prototype in Lithuanian accommodation and food services companies taking into account the context of culture and followers' diversity.

The objectives of this research were to highlight challenges faced by accommodation and food services companies in Lithuania and in the field of leadership research; to explore and present a model of the relationships between preferred leader behavior prototype, follower diversity and culture; to present the instrument used in the analysis; to find the preferred leader behavior prototype in Lithuanian accommodation and food services companies in the context of culture and follower diversity; and to give recommendations to leaders, human resource managers and personnel specialists of Lithuanian accommodation and food services companies based on the research.

In conclusion, effective leaders are crucially important in the steadily growing and yet very problematic sector of accommodation and food services companies. A leader is most effective when his behavior is closest to a prototype preferred by followers. This leader behavior prototype depends on explicit cognitive categories, mental models, schemes and stereotypes held in the perceptions of followers and rooted in the native culture. A compilation of two widely approved questionnaires (LBDQ XII and VSM08) were used to find the preferred leader behavior prototype in Lithuanian accommodation and food services companies in the context of culture and follower diversity. The research showed that overall the two segments are homogenic. An ideal leader in the segments has to represent his or her fellow workers, demonstrate role assumption and initiate a vertical organization structure. Workers want the leader to share needed information and they prefer the management process to be based on trust and mentorship. Feminine traits (such as cooperation, modesty, empathy and caring) are preferred in a leader. Decisions should be reached through teamwork and tasks should be made clear and well defined in order to avoid ambiguity. These are conditions required for effective leadership overall. Specifically, in the accommodation business segment workers wish to feel free, enjoy life, and satisfy their needs, yet at the same time they are humble and obedient. On the other hand, leaders in the food services segment are expected to maintain good relations with managers of higher level and to have an impact on their decisions. The workers here value pride, honor and self respect.

PAGRINDINĖS SAMPRATOS

Eksplicitinė lyderystė – apibrėžia tai, kas yra pilnai atkleista ir išreikšta, kai nepaliekama neapibrėžtumų, poteksčių ar dviprasmybių (Littrell, 2013).

Implicitinės lyderystės teorijos – tai yra asmeninės individo prielaidos apie lyderio bruožus ir gebėjimus, kurie tinka apibūdinti idealų lyderį. Teorijos nusako sekėjų nuomonę apie lyderio elgseną ir ko iš jo tikimasi (Kenney, Schwartz-Kenney ir Blascovich, 1996; Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla ir Dorfman, 1999; Eitropaki ir Martin, 2004).

Kultūra – kolektyvinis minties programavimas, kuris leidžia atskirti vieną grupę nuo kitos žmonių grupės, kiekvieno individo minties programavimas yra iš dalies unikalus, iš dalies panašus į kitų (Hofstede, 1984, 2001, 2011).

Kultūros dimensija – tai kultūros aspektas, kuris gali būti matuojamas kitų kultūrų atžvilgiu (Hofstede et al., 2010).

Lyderio kategorizavimas – procesas, kai sekėjai sulygina esamą lyderį su pageidaujamo lyderio prototipu (Lord ir Maher, 2002).

Lyderio perspektyva – tai požiūris iš asmeninės lyderio pozicijos (Goethals ir Sorenson, 2007).

Lyderio prototipas – tai tam tikros savybės, bruožai, kurias turi pasižymėti lyderis ir kurie turi sutapti su sekėjų įsivaizdavimu. Lyderio prototipas susiformavo per visa gyvenimą augant, veikiant grupėse, bendraujant per renginius ir tarpasmeninį bendravimą. (Goethals, Sorenson ir Burns, 2004)

Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas individas daro įtaką kitai individų grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Northouse, 2013, p. 5).

Sekėjas – tai asmuo, kuris sąmoningai ir laisvai apsisprendęs įsipareigoti lyderiui ir derinti savo tikslus bei veiksmus su lyderio tikslais įgyvendinant ir savuosius tikslus. (Foster, 2010).

Sekėjo perspektyva – tai požiūris iš asmeninės sekėjo pozicijos (Goethals ir Sorenson, 2007).

Sekėjų įvairovė – šiame darbe į sekėjų įvairovę yra žvelgiama per sekėjo požiūrį į pageidaujamą lyderį, per sociodemografinius veiksnius, tokius kaip amžius, išsilavinimo lygis, industrijos šakos, kurioje sekėjai veikia (Paris, Howell, Dorfman ir Hanges, 2009).

Socialinio tapatumo teorija – teigia, kad lyderis turi prisitaikyti prie grupės ir grupei vystantis, turi vystytis kartu ir jo prototipas. Ši teorija išskiria, kad lyderis patrauklus grupei tik tokiu atveju, jeigu jis panašus į grupės nustatytą efektyvaus lyderio prototipą. (Northouse, 2013).

Stiliaus teorija – tai lyderystės elgesį pabrėžinti teorija, kurioje dėmesys kreipiamas į lyderio darbo metodus, vadovavimo techniką, poelgius. Teorija teigia, kad organizacijos sėkmę nulemia ne vadovo jau turimi bruožai, o santykiai su pasekėjais. (Littrell, 2013)

Vadovavimas – tai sekėjų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus (Šilingienė, 2012).

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojusiu turistų sk., tūkst.	24
2 pav. Apgyvendinimo įstaigų statistika: užsienio turistų iš didžiausių rinkų pokyčiai 2014/2013 m....	25
3 pav. Sekėjų lyderio suvokimui įtaką darantys kontekstai	39
4 pav. Kultūros analizės lygmenys	46
5 pav. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo konceptualus modelis.....	57
6 pav. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo Lietuvos Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo veiklos šakų kultūros kontekste tyrimo loginė schema	60
7 pav. Respondentų lytis (N=662)	71
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus kartas (N=663)	71
9 pav. Respondentų išsilavinimas (N=663)	72
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą (N=663).....	73
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės lygį (N=660).	74
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių dydį	73
13 pav. LBDQ XII veiksmų įverčių vidurkiai	79
14 pav. VSM08 veiksmų įverčių vidurkiai	93
15 pav. VSM08 ir LBDQ XII koreliacija	97
16 pav. Apgyvendinimo ir maitinimo, mažmeninės prekybos ir švietimo sektorių LBDQ XII veiksmų įverčių palyginimas	101

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Apgyvandinimo ir maitinimo įmonių skaičiaus dinamika pagal veikiančius ūkio subjektus metų pradžioje	17
2 lentelė. Išvykusių lietuvių dirbti į užsienį statistika.....	20
3 lentelė. Maitinimo įmonių lyderių daromos klaidos	22
4 lentelė. GLOBE kultūrinių dimensijų modelių palyginimas su Hofstede	56
5 lentelė. LBDQ XII klausimyno veiksniai	64
6 lentelė. Gyvenamoji vieta gimimo metu ir dabartinė gyvenamoji vieta	73
7 lentelė. T kriterijaus skaičiavimo rezultatai	78
8 lentelė. T kriterijaus skaičiavimo rezultatai	78
9 lentelė. Chi kvadrato testo rezultatai analizuojant vaidmens prisiėmimo veiksnį keturiuose sektoriuose	80
10 lentelė. Chi kvadrato testo rezultatai analizuojant integracijos veiksnį keturiuose sektoriuose.....	81
11 lentelė. Chi kvadrato testo rezultatai analizuojant santykių su vadovybę veiksnį keturiuose sektoriuose	81
12 lentelė. Homogeniškumo sąlygos rezultatai	82
13 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant išsilavinimo ir struktūros iniciavimo veiksnį.....	84
14 lentelė. Homogeniškumo sąlygos rezultatai	85
15 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant pareigybės lygį ir struktūros iniciavimo veiksnį.....	87
16 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant pareigybės lygį ir dėmesio rezultatui veiksnį	87
17 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant gyvenamąją vietą ir įtikinimo veiksnį	88
18 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant gyvenamąją vietą ir struktūros iniciavimo veiksnį	89
19 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir atstovavimo veiksnį	90
20 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir įtikinimo veiksnį	90
21 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir rūpesčio veiksnį	91
23 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir santykių su vadovybe veiksnį ...	92
24 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir struktūros iniciavimo veiksnį....	92
25 lentelė. Ryšio stiprumas tarp kultūrinių dimensijų ir LBDQXII veiksnį.....	94

TURINYS

SUMMARY	4
PAGRINDINĖS SAMPRATOS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS	9
1. LIETUVOS APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONIŲ PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO PROBLEMATIKOS KONTEKSTAS	16
1.1. Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių situacijos analizė.....	16
1.1.1. Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių strateginių iššūkių apžvalga.....	17
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkių analizė Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse	19
1.1.3. Didėjančio turistų srauto valdymo iššūkių analizė Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse.....	23
1.2. Lyderystės ir lyderio prototipo tyrimų laukas Lietuvoje.....	27
2. PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO TEORINIAI ASPEKTAI SEKĖJŲ ĮVAIROVĖS IR KULTŪROS KONTEKSTE	31
2.1. Lyderystės stiliaus teorijos analizė.....	32
2.2. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo analizė.....	36
2.3. Pageidaujamo lyderio prototipo įtaka sekėjams ir kultūra	37
2.4. Pageidaujamo lyderio prototipo formavimo aspektai.....	38
2.5. Sekėjų įvairovės svarba jų požiūriui pageidaujamo lyderio atžvilgiu.....	40
2.6. Kultūros daroma įtaka pageidaujamam lyderio prototipui	44
2.6.1. Kultūros sampratos ir jos lygmenų analizė	44
2.6.2. Lyderystės ir kultūros tarpusavio ryšiai	46
2.6.3. Pageidaujamas lyderio prototipo ir kultūros sąveika.....	49
2.6.4. Vyraujančių kultūrinių dimensijų analizė	51
3. PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO LIETUVOS APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA	60
3.1. Projekto Pageidaujamas lyderio elgesys ir kultūros vertybės pristatymas.....	61
3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	61
3.2.1. Lyderio elgesio aprašymo klausimyno (LBDQ XII) pristatymas ir pasirinkimo pagrindimas	63
3.2.2. Vertybių tyrimo modulio (VSM08) pristatymas ir pasirinkimo pagrindimas.....	65

3.2.3. Pirminio duomenų valymo strategijos pateikimas	67
4. LIETUVOS APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONIŲ PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO KULTŪRINIŲ DIMENSIJŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI.....	69
4.1. Tyrimo imties aprašymas	69
4.2. Respondentų demografinių charakteristikų analizė.....	70
4.3. LBDQ XII veiksnių analizės rezultatų pateikimas	75
4.3.1. Tyrime naudojamų statistinių metodų pristatymas.....	75
4.3.2. Klausimyno patikimumo ir nuoseklumo koeficiento analizė.....	77
4.3.3. Skirstinio pasiskirstymo rezultatų pristatymas	78
4.3.4. LBDQ XII 12 lyderio elgsenos veiksnių analizė.....	79
4.3.5. Pageidaujamo lyderio elgesio veiksnių sąsajų su respondentų demografinėmis charakteristikomis analizė.....	81
4.4. Kultūrinių dimensijų pagal Hofstede ir modelį VSM08 analizė	92
4.5. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo ir kultūrinių dimensijų koreliacija	94
4.6. Empirinio tyrimo išvados ir rekomendacijos	98
DISKUSIJA.....	100
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	106
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	109
PRIEDAI	120

IVADAS

Temos aktualumas. Lyderystės tyrimai žinių valdymo ir inovacijų kontekste yra itin svarbūs, nes lyderyste tiek tiesiogiai (Aragón-Correa, García-Morales ir Cordón-Pozo, 2007), tiek netiesiogiai (Hunter ir Cushenbery, 2011) siejasi su sėkmingu inovacijų organizacijoje įgyvendinimu. Šiandien organizacijos priverstos būti lanksčiomis ir dinamiškomis, kad išliktų konkurencingos rinkoje ir greitai prisitaikytų prie vykstančių (ekonominių, socialinių, technologinių) pokyčių. Tokiame kontekste išryškėja organizacijos lyderių svarba, skatinanti komandinį darbą, kolektyvinę veiklą, organizacinį bendrumą, o svarbiausia – inovacijas (Yang, 2007; Aragón-Correa et al., 2007; Hunter ir Cushenbery, 2011). Dauguma lyderio tyrimų yra iš lyderio perspektyvos (Bass ir Bass, 2008), jaučiamas lyderio iš sekėjų perspektyvos žinių ir tyrimų trūkumas. Būtent šį trūkumą užpildo lyderio elgesio prototipo tyrimai (Littrell, 2010-2015; Letukas ir Barvydienė, 2015).

Pageidaujamo lyderio elgesio tyrimų svarba pasireiškia per sąsają su lyderio efektyvumu. Tyrimais (Lord ir Maher, 2002; Goethals et al., 2004; Littrell, 2013) nustatyta, jog kuo artimesnis ryšys tarp esamo ir pageidaujamo lyderio prototipų, tuo sekėjams daroma didesnė įtaka, tuo labiau jie linkę sekti paskui lyderį (Van Quaquebeke, Graf ir Eckloff, 2014). Kitaip tariant, pageidaujamo lyderio elgesio prototipas yra organizacinės lyderystės efektyvumo didinimo įrankis, kuris padeda išsiaiškinti sekėjų požiūrį į idealų lyderį ir pagal tai leidžia keisti bei adaptuoti lyderystės stilių, siekiant organizacijos tikslų.

Kultūros, ypač visuomenės/nacionalinės kultūros, sąvoka yra svarbi pageidaujamo lyderio elgesio tyrimuose. Lyderystė (House et al., 2004; Mockaitis, 2005; Snaebjornsson, 2016) yra globaliai patiriamas fenomenas, tačiau jis taip pat yra kultūriškai priklausomas (Bass, 1997; Den Hartog et al., 1999; Hofstede, 1983; House, Hanges, Javidan ir Dorfman, 2002; Littrell, 2010; Dickson, Castaño, Magomaeva ir Den Hartog, 2012). Idealaus lyderio paveikslas priklauso nuo kultūros, kurioje jis veikia (Kippenberger, 2002; Littrell, 2010; Letukas ir Barvydienė, 2015). Lyderiui yra svarbu priderinti savo lyderystės stilių prie kultūros konteksto (Hofstede, 1984; Kippenberger, 2002; Littrell, 2010), nes šalies kultūra daro įtaka sekėjų lyderio percepcijai (House et al., 2004) ir lyderio elgesiui (Hofstede, 1984; Hofstede ir McCrae, 2004; Yukl, 2013). Atsižvelgiant į tai, kad lyderystės ir organizacijos efektyvumas priklauso nuo to, ar lyderį sekėjai priims ar ne, o jo priėmimas priklauso nuo sekėjų turimo pageidaujamo lyderio elgesio poveikio (kuris formuojasi kultūros kontekste), galima teigti, kad tirti šią sritį yra itin svarbu.

Vienas iš mažai analizuojamų aspektų pageidaujamo lyderio tyrimuose yra sekėjų įvairovė, nors bendrai literatūroje ši tema plačiai nagrinėjama. Tyrimai atskleidžia (Barbuto, Fritz, Matkin ir Marx, 2007; Matkin ir Barbuto, 2012; Bell, Rvanniekerk ir Nel, 2015), jog sekėjų požiūriai ne retai skiriasi, priklausomai nuo tam tikrų sekėjo charakteristikų, pvz. lyties (Littrell ir Nkomo, 2005), amžiaus

(Boatwright ir Forrest, 2000; Salahuddin, 2010), išsilavinimo lygio (Boatwright ir Forrest, 2000; Littrell ir Snaebjornsson, 2016) ir kt. Tiriant pageidaujamo lyderio paveikslą svarbu ne tik iširti bendrąsias tendencijas, bet ir sekėjų įvairovę lyderystės atžvilgiu. Esant plačiai sekėjų ir jų požiūrių įvairovei, reikalinga individualistinis lyderio požiūris į sekėjus, atsižvelgiant į sekėjų įvairovę ir augančią santykių ekonomikos svarbą (Morgan, 1998; Allen, 2008). Kita vertus, esant homogeniškam sekėjų požiūriui, galima įgyvendinti labiau unifikuotą lyderiavimo stilių.

Būtina nustatyti tiek šalies, tiek jos industrijų pageidaujamo lyderio prototipus, kad vykdoma organizacijos veikla būtų efektyvi (House et al., 2002). **Šiame darbe pasirinkta tirti Lietuvos pageidaujamo lyderio prototipą apgyvendinimo ir maitinimo įmonių veiklos šakose (toliau apgyvendinimo ir maitinimo sektoriai)**, nes: 1) tai vieni iš daugiausiai darbuotojų turinčių sektorių Lietuvoje (Lietuvos statistikos departamentas, 2014) ir Europos Sąjungoje (toliau ES); 2) šie sektoriai susiduria su rimtomis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis, kurios daro stiprią įtaką organizacijos efektyvumui ir vystymuisi; 3) tai trečias blogiausias sektorius dirbti ES pagal atlyginimų lygį, karjeros galimybes, darbo sąlygas ir darbe praleisto laiko kokybę (Green ir Mostafa, 2012); 4) žinių ir tyrimų trūkumas sektorių organizacijų efektyviam valdymui. Šių problemų kontekste išryškėja efektyvios lyderystės poreikis ir svarba, dėl to, kad apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse vyrauja tiesioginis lyderio bendravimas su sekėjais ir pokyčiai yra greičiau pajaučiami. Žmogiškųjų išteklių problemų sprendime reikšmingą įtaką turi organizacijų lyderiai. Šiame kontekste siekiant lyderio efektyvumo ir poveikio darbuotojų (t.y. sekėjų) atžvilgiu, būtina išsiaiškinti sekėjų požiūrį į pageidaujamą lyderio paveikslą, dar daugiau, sekėjų ir jų požiūrių įvairovę, siekiant sėkmingos organizacinės lyderystės (Snaebjornsson, 2016).

Lietuvoje apgyvendinimo ir/ar maitinimo sektorių tyrimų lyderystės kryptimi galima rasti vos keletą (Bagdonas, 2006; Janulienė, Žalys, Šalkauskienė, Stankevičienė ir Žalienė, 2006; Mačerinskienė ir Mikaliūnienė, 2014), konkrečiai pageidaujamo lyderio prototipo tyrimų iki šiol nebuvo rasta. Daugiausiai šių sektorių tyrimų yra orientuoti į problemų, susijusių su darbuotojais sprendimų paiešką, pvz.: darbuotojų motyvacija (Kazlauskaitė, Bučiūnienė ir Turauskas, 2006; Jasinskas, Simanavičienė ir Noreikaitė, 2011), darbuotojų lojalumas (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008) ir mokymąsi visą gyvenimą (Alonderienė ir Navickienė, 2009), darbuotojų įgalinimas (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, Turauskas ir Šalčiuvienė, 2009), psichosocialinių veiksnių darbo vietoje tyrimai (Veis, 2008) ir kt. Lyderystės kryptiniai galimi priskirti tyrimus, susijusius su vadovų kompetencija (Janulienė et al., 2006), vadovų įtaka inovacijų diegimui turizmo sektoriuje (Mačerinskienė ir Mikaliūnienė, 2014). Lyderystės tyrimų stoka rodo, kad egzistuoja didelė žinių spraga, tad šio darbo **probleminis klausimas yra** – koks yra pageidaujamas lyderio prototipas Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse iš sekėjų perspektyvos kultūros ir sekėjų įvairovės kontekste?

Darbo tikslas – nustatyti pageidaujamo lyderio elgesio prototipą Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose, atsižvelgiant į sekėjų įvairovę ir kultūros kontekstą.

Darbo tikslui pasiekti, išskelti šie **uždaviniai**:

1. Išryškinti Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektorių bei pageidaujamo lyderio tyrimuose randamus iššūkius;
2. Išanalizavus pageidaujamo lyderio elgesio prototipo, sekėjų įvairovės ir kultūros konteksto tarpusavio ryšius, pateikti konceptualų jų tarpusavio įtakos ryšių modelį.
3. Pateikti pageidaujamo lyderio prototipo Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose kultūros ir sekėjų įvairovės kontekste tyrimo instrumento pagrindimą;
4. Iširti pageidaujamo lyderio elgesio prototipą Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose, atsižvelgiant į sekėjų įvairovę ir kultūros kontekstą;
5. Remiantis pageidaujamo lyderio prototipo tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacinius siūlymus Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių lyderiams, žmogiškųjų resursų ir personalo specialistams.

Darbo objektas – pageidaujamo lyderio elgesio prototipas sekėjų požiūriu Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose.

Empirinio tyrimo strategija: Pirmiausiai buvo paruošto klausimyno versija, pritaikyta tiriamiesiems sektoriams bei atliktas pilotinis tyrimas anoniminės internetinės apklausos būdu. Naudojama sluoksniuotoji (stratifikuota) atsitiktinė imtis. Tyrimo klausimynas išsiųstas visoms internetinių duomenų bazių www.rekvizitai.lt ir www.visalietuva.lt mažoms, vidutinėms ir stambios Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėms, kurių kontaktiniai duomenys abiejose duomenų bazėse sutapo. **Tokių įmonių buvo 2815.** Gauta 1137 visiškai ar iš dalies užpildytų anketų, po atlikto duomenų valymo **duomenų analizei**, naudojant *SPSS 22.0* programą (statistinių programų paketas), **liko 663 tinkamai užpildytų anketų.** Tyrime gauti pirminiai duomenys analizuojami pasitelkiant aprašomosios ir statistinės analizės metodą, pateikiama duomenų analizė.

Darbo reikšmingumas. Darbas yra tiek akademiškai, tiek praktiškai reikšmingas:

1. Darbe pateikiama išsami ir aktuali teorinė lyderystės ir pageidaujamo lyderio prototipo kultūros kontekste tarpusavio sąsajų analizė bei pageidaujamos lyderystės kontekste mažai tirtas, sekėjų įvairovės klausimas;
2. Darbe pateikiami duomenys, apie vieną iš svarbiausių, ir vieną problemiškesnių ekonomikos sektorių Lietuvoje;
3. Darbe pristatomi duomenys iš empirinio tyrimo, kurio metu buvo surinktas didelis duomenų masyvas, įgalinantis pateikti statistiškai reikšmingesnius duomenis bei praplečiantis reikalingų naudoti statistinių metodų pasirinkimą;

4. Darbe pateikiami empiriniai duomenys, leidžiantys identifikuoti Lietuvos restoranų ir apgyvendinimo sektoriuje dirbančių sekėjų įvairovę jų požiūrio į lyderystę atžvilgiu, tokiu būdu potencialiai skatinant dialogą apie bendrą šio sektoriaus sekėjų įvairovę ir poreikį atitinkamoms vadybos praktikoms;

5. Darbe surinkti duomenys prisidės prie plačią apimtį turinčio tarptautinio tarpkultūrinio projekto, kuris tiria pageidaujamo lyderio elgesį ir kultūros vertybes (angl. *Preferred leader behaviour and cultural values*) ir yra koordinuojamas prof. R. Littrell (Oklando universitetas);

6. Darbe pateikiamas penktasis akademinis tyrimas Lietuvoje, kuriame naudojami LBDQ XII (Lyderystės elgesio aprašymo klausimynas XII) ir G. Hofstede VSM08 jungtinis instrumentas, tad duomenys padės studentams ir mokslininkams tolesniuose tyrimuose, nustatant tarp-sektorinius skirtumus pageidaujamo lyderio atžvilgiu, Lietuvoje;

7. Darbe atliktas papildomas *Pageidaujamo lyderio elgesio ir kultūros vertybių* projekto klausimyno validavimas, pritaikant jį apgyvendinimo ir restoranų sektoriui Lietuvoje.

8. Darbe gauti empirinio tyrimo rezultatai ir rekomendacijos, gali būti naudojami Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių lyderių (visų lygių vadovų, personalų valdymo ir kt. specialistų), kurie nori didinti savo organizacijų bei darbuotojų efektyvumą.

Darbe naudojami tyrimo **metodai**: 1) Mokslinės literatūros analizė; 2) Duomenų rinkimo metodas (empirinis tyrimas, naudojant LBDQ XII ir VSM08 klausimynus); 3) Kiekybinio tyrimo metodas; 4) Aprašomosios ir statistinės analizės metodas.

Darbo struktūra: Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje atskleidžiamos teorinės ir praktinės Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių problemos, bei pageidaujamo lyderio elgesio prototipo svarba šiam sektoriui. Antroje dalyje pateikiami pageidaujamo lyderio elgesio prototipo teoriniai aspektai sekėjų įvairovės ir kultūros kontekste. Šios analizės rezultatas – konceptualus pageidaujamo lyderio elgesio prototipo modelis. Trečioje dalyje pristatomas tyrimo instrumentas bei argumentuojamas jo pasirinkimas. Ketvirtoje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai. Taip pat darbo pradžioje pateikiamas įvadas, o darbo pabaigoje diskusija, rekomendacijos ir išvados, literatūros sąrašas bei priedai.

1. LIETUVOS APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONIŲ PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO PROBLEMATIKOS KONTEKSTAS

1.1. Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių situacijos analizė

Apgyvendinimo ir maitinimo sektoriai yra svarbi ES ekonomikos sudedamoji dalis. Juose dirba apie 4,5 % visos ES darbo jėgos (HOTREC 2014/2015 metinė ataskaita, 2015) ir šis sektorius buvo vienas iš sparčiausiai augančių net ekonominės krizės metu. Nuo 2000 m. iki 2007 m. šiame sektoriuje buvo sukurta 1,9 milijono naujų darbo vietų, nuo 2008 m. iki 2010 m. – 200 000 naujų darbo vietų (Eurostat, 2008 m. duomenys). 2012 m. apgyvendinimo ir maitinimo sektorių sudarė 1,8 mln. įmonių (8 % visų ES įmonių) ir 10,4 mln. darbuotojų (4,5 % visų ES dirbančiųjų žmonių) (Eurostat, 2015). 2014 m. darbuotojų skaičius pakilo iki 16,6 mln., o tai sudaro 7,8 % visų ES dirbančiųjų žmonių. Statistiškai 1 iš 13 ES dirbančių žmonių, dirba apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje (HOTREC 2013/2014 metinė ataskaita, 2014), pvz., Lietuvoje apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse 2014 m. dirbo 36 712 darbuotojų, o tai sudaro apie 4,5 % visų Lietuvoje privačiame sektoriuje dirbančių žmonių. **Šis sektorius pasižymi tam tikromis tendencijomis, kurios yra būdingos visai ES** (Green ir Mostafa, 2012; Houten, Cabrita ir Vargas, 2014):

- 1) Didžioji dauguma darbuotojų yra jauni žmonės: apie 60 % visų darbuotojų yra jaunesni nei 39 metų;
- 2) Dauguma darbuotojų yra moterys (55 % moterų ir 45 % vyrų). Daugiausiai (daugiau nei 70 %) moterų dirbančių šiame sektoriuje yra Estijoje, Suomijoje, Latvijoje ir Lietuvoje, vyrai dažniausiai užima barmenų, virėjų ir virtuvės pagalbinių darbuotojų pozicijas (Hesselink, Houtman, Van den Berg, Van den Bossche ir Van den Heuvel, 2004).
- 3) Pusės etato sutartys, sudaro 20 % visų darbo sutarčių;
- 4) Vyrauja mikro, smulkios ir vidutinės įmonės: 99 % įmonių turi mažiau nei 50 darbuotojų, iš jų 92 % turi mažiau nei 10 darbuotojų. Lietuvoje dauguma įmonių įsteigtos didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose) ar aplink juos, taip pat vyrauja mikro, smulkios ir vidutinės įmonės.
- 5) 1 iš 4 darbuotojų, dirbančių apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje, galima priskirti ir turizmo sektoriui, nes jo darbo užduotys yra tiesiogiai su tuo susijusios;
- 6) Darbuotojai praleidžia daugiau nei 1,5 milijardo naktų per metus darbo vietoje.

Kylanti ekonomika bei gerėjanti Lietuvos infrastruktūra skatina verslo galimybes, dėl to atvyksta daugiau turistų tiek poilsio, tiek verslo reikalais, didėja šalies gyventojų mobilumas. Tai daro didelę

įtaką apgyvendinimo ir maitinimo sektoriams. Ekonomikos ekspertų vertinimu, atsižvelgiant į pastarųjų 5-6 m. statistiką, apgyvendinimo ir maitinimo veiklos šakos kryptingai auga ir nėra jokių ženklų, kad šis augimas mažės, tai patvirtina ir augantis šio tipo įmonių pelningumas. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, maitinimo įmonių apyvarta (be PVM) 2015 m. rugsėjo mėn. sudarė 45,6 mln. EUR ir, palyginti su 2015 m. rugpjūčio mėn., sumažėjo 9,3 % palyginamosiomis kainomis (pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką – padidėjo 0,5 %), o palyginti su 2014 m. rugsėjo mėn. – padidėjo 8,5 % palyginamosiomis kainomis (pašalinus darbo dienų skaičiaus įtaką – padidėjo 8,5 %).

2016 m. pradžioje Lietuvos statistikos departamento duomenimis šalyje veikė 395 apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių ir 3046 maitinimo paslaugas teikiančių įmonių. Iš 1 lentelės duomenų, matyti, kad 2010-2015 m. tiek maitinimo, tiek apgyvendinimo įmonių skaičius stabiliai didėja. Taigi nuolat įdarbinama naujų darbuotojų, pritraukiamas vis didesnis klientų srautas, tad būtinas lyderis, kuris tinkamai valdytų tiek organizaciją, tiek jos žmogiškuosius išteklius.

1 lentelė. Apgyvendinimo ir maitinimo įmonių skaičiaus dinamika pagal veikiančius ūkio subjektus metų pradžioje (sudaryta autorių pagal Lietuvos Statistikos departamento informaciją)

Metai	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sektorius							
Apgyvendinimas	300	308	296	308	345	376	395
Maitinimas	2711	2772	2647	2672	2709	2960	3046

Lietuvoje apgyvendinimo ir maitinimo veiklos šaka yra sparčiai auganti ir sukuria daug darbo vietų (EU-OSHA, 2011). Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, per 2014 metus Lietuvos viešbučiai apgyvendino daugiau nei 1,8 mln. svečių, iš kurių apie 60 % sudarė užsienio turistai. Besiplečiantys šalies oro uostai daro tiesioginę įtaką augančiam viešbučių užimtumui šalyje, kuris 2014 metų pabaigoje išliko rekordiškai aukštas – apie 48 %, o tuo tarpu maitinimo įstaigos sulaukė 3,5 mln. klientų.

Apibendrinant galima teigti, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriai yra svarbūs tiek ES, tiek Lietuvos kontekste. Kiekvienais metais didėja įmonių skaičius, auga darbuotojų, turistų srauto skaičius. Kartu su augančiais skaičiais atsiranda poreikis stiprių lyderių, kurie galėtų didinti įmonės efektyvumą ir ieškotų būdų inovatyvumui skatinti.

1.1.1. Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių strateginių iššūkių apžvalga

Šiame darbe tiriamas sektorius susiduria su įvairiomis strateginėmis ir žmogiškųjų išteklių problemomis. Lyderis turi didžiausią įtaką individo ir grupės lygmenyje, tad šioms problemoms bus

skiriama daugiausiai dėmesio, strateginiai iššūkiai aptariami bendrai. Viešbučių verslas, pramogų ir renginių sektoriai yra tiesiogiai priklausomi nuo maitinimo. Sparčiai besivystančios technologijos, galimybė laisvai judėti paveikė ir apgyvendinimo ir maitinimo įmones (HOTREC 2014/2015 metinė ataskaita, 2015). Šiandien verslo pasaulyje apgyvendinimo ir maitinimo įmonės privalo būti atviros naujovėms, tiekti rinkai kokybiškus produktus bei paslaugas, tenkinti vartotojų poreikius (Melvilė, 2011). Jos gali būti tokios tik tokiu atveju, jeigu įgyvendins tinkamas strategijas, kurios bus paremtos kūrybiškumu, lankstumu, atsakingumu, tinkamai valdys savo žmogiškuosius išteklius. Lietuvos ūkio atsigavimas po ekonominės krizės, ES struktūrinių fondų panaudojimas, euro įvedimas turėjo teigiamą įtaką maitinimo ir apgyvendinimo šakų plėtrai, nes ne tik didėja atvykstančiųjų turistų srautai, bet ir keliauja patys šalies piliečiai.

Pastaruoju metu nemažas būrys įvairių sričių specialistų kaip vieną iš globalių problemų iškelia išsivysčiusių šalių, o ateityje ir daugelio pasaulio šalių problema tapsiančią, įmonės darbuotojų nuolatinę kaitą. Demografiniai pokyčiai Europoje bei pasaulyje lemia, kad verslo sektoriuose vyksta nuolatinė darbuotojų kaita. Konkuruojant sudėtingomis sąlygomis, kurias veikia daugelis veiksnių, tokių kaip globalizacija, technologinė plėtra, naujosios Z kartos atėjimas, reikalauja iš organizacijos skirtingų, nei buvo taikomos anksčiau, mąstymo strategijų, todėl atsižvelgiama į sekėjų pageidaujamą lyderio prototipą. Organizacijos yra nuolatiniame paieškos etape, siekiant pasiekti pranašumą konkurencinėje kovoje (Andreu, Baiget ir Canals, 2008).

Naujų įmonių atėjimas į Lietuvą ir konkurencija apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse dar niekada nebuvo tokia intensyvi. Pastebima tendencija, kad į Lietuvos rinką atkeliauja greito maisto restoranai, kurie orientuojasi į vietinę rinką. Neseniai į rinką atėjo tokios įmonės kaip *Subway*, kuris tapo rimtu konkurentu greito maisto užkandinėms. Nauji restoranai rinkoje šią akimirką daugiausiai orientuojasi į didžiuosius Lietuvos miestus, tokius kaip Vilnius ir Kaunas. 2015 m. vasario mėnesį Vilniuje duris atvėrė *Panda Kinija* restoranas – tai kinų virtuvės restoranų tinklas, kurių šeimininkai Kinijos atstovai. Taip pat Lietuvos verslininkai vis labiau naudojami franšizėmis: Lietuvos rinkoje žingsnis po žingsnio įsitvirtina itališki restoranai *Alfred's Gallery*, *Pizzemperi* ir *Insalate Italiane*, kurie tampa rimtais konkurentais maitinimo sektoriuje veikiančioms verslo įmonėms. Naujos įmonės rinkoje pirkėjui dažniausiai pasiūlo kažką naujo ir atitinkančio to meto kliento poreikius ir lūkesčius, įmonėms, norinčioms išlikti rinkoje, būtina diegti inovacijas.

Lietuvoje tarp apgyvendinimo paslaugas teikiančių įstaigų, nemažą dalį sudaro viešbučiai, priklausantys didiesiems pasaulio viešbučių tinklams: *Radisson BLU*, *Holiday Inn*, *Crowne Plaza*, *Best Western* ir maitinimo įmonės, tokios kaip *LLEGRETTO* (kavinė, UAB *Dussmann Service*), *TASTE* (restoranas, UAB *Korėjietiškas skonis*), *ČILI PICA* (picerija, UAB *Čili pica*), *AUKSINIS LIŪTAS* (kinų restoranas, UAB *Vela LT*), *EXPRESS PIZZA* (picerija, UAB *Auto LT*), *ELDORADO* (restoranas, UAB *Onava*). Užsienio įmonės atėjusios į Lietuvos rinką susiduria su vietine kultūra, o Lietuvos

personalas su užsienio turistų kultūra, norint užtikrinti aukštus aptarnavimo standartus, būtinas kultūrinių tendencijų išmanymas.

Taigi dėl aukščiau išvardintų strateginių sektorių iššūkių svarbu, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai pasitikėtų lyderiu ir jo priimamais sprendimais. Tai gali būti tik tokiu atveju, jeigu lyderiai į apgyvendinimo ir maitinimo sektorius bus atsirenkami atsizvelgiant į siekėjų pageidavimus. Tad būtina atlikti pageidaujamo lyderio elgesio prototipo tyrimus, kurių nebuvo daryta tiriamajame sektoriuje Lietuvoje. Apgyvendinimo ir maitinimo įmonių veikla turi vieną didžiausių įmonių skaičių Lietuvoje, tad svarbu įvertinti pageidaujamo lyderio elgesio prototipą, kad įmonės galėtų pasirinkti tinkamus žmones savo organizacijoms, o likusieji darbuotojai būtų patenkinti savo darbu ir išliktų lojalūs. Šiame skyriuje tik paminėjome bendrąsias sektoriaus strategines problemas, daugiausiai dėmesio bus skiriama žmogiškųjų išteklių valdymo problemoms, kurias gali padėti išspręsti į sekėjų perspektyvą orientuotas lyderis nagrinėjamo tipo įmonėse.

1.1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkių analizė Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse

Apgyvendinimo ir maitinimo sektorius pasižymi darbuotojų įvairove (amžiaus, lyties, išsilavinimo, pareigybių ir kt. aspektu), kartu su šia įvairove iškyla įvairios problemos. Jeigu organizacija nesugeba suvaldyti darbuotojų įvairovės, ji tampa mažiau efektyvi, jai sunkiau adaptuotis prie kintančios rinkos sąlygos, sutrinka inovatyvių sprendimų diegimas. Tik tinkamai parinkti ir gerai apmokyti darbuotojai gali užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą (Zornoza, Marqués ir Simón, 2008). Pasak R. Normann (2000), produktyvumas ir aptarnavimo kokybė paslaugų organizacijoje priklauso nuo motyvacijos ir moralės. Labai svarbus tampa naujų vaidmenų sukūrimas įmonėje, kuris atneša naujus kokybės lygmenis ir tai siejama su organizacijos pelningumu. Vienas iš pagrindinių iššūkių tampa įmonės įvaizdis ir personalas. Galima išskirti šias esmines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas ES ir Lietuvoje apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje:

1) Didelė darbuotojų kaita – Vasaros metu į Lietuvos viešbučius ir restoranus siekia įsidarbinti jauni ir moksleiviai, jie vyksta į kurortinius miestus. Statistika rodo, kad padavėjai, virtuvės šefai bei barmenai nesugeba būti lojalūs vienai darbo vietai (Lukaitytė-Vnarauskienė, 2015). Didelė darbuotojų kaita neleidžia įmonėms išlaikyti organizacijos konkurencingumą ir efektyvumą.

2) Z kartos valdymo problemos – Lietuvoje susiduriama su jaunesniosios kartos lankstesniu požiūriu į darbą ir mažesniu atsakomybės jausmu, dėl paskirtų darbo užduočių atlikimo (Lukaitytė-Vnarauskienė, 2015). Sezoniškumas ir pamaininis darbas leidžia studentams ir moksleiviams dirbti šiame sektoriuje. Teigiama, kad dėl mažo amžiaus vidurkio, šis sektorius tampa nepatrauklus vyresniojo amžiaus žmonėms (Hesselink et al., 2004). Pagal Europos statistikos tyrimų duomenimis (Eurostat, 2005) sektoriaus darbuotojai gana jauni: apie 48 % darbuotojų yra jaunesni nei

35 metų; 55 metų ir vyresni darbuotojai sudaro mažiau kaip 10 % visos darbo jėgos, nors dėl demografinių pokyčių jų skaičius didėja.

Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos vadovė Evalda Šiškauskienė tvirtina, kad dabar jauni žmonės yra nemotyvuoti išsaugoti darbo vietą: <...> *Jaunimas šiais laikais nevertina darbo. Jie yra pasaulio piliečiai, jeigu nenori, rytoj gali neateiti į darbą ir net nepasakys kodėl* (Lukaitytė-Vnarauskienė, 2015). 2010 m. ES 39 % apgyvendinimo ir maitinimo veiklos šakos darbuotojų buvo jaunesni nei 25 m. (Eurostat, 2013) ir į darbo rinką ateina vis daugiau jaunesnio amžiaus žmonių. Nors šiandien dienai, didžioji dauguma darbuotojų priklauso Y kartai, tačiau Z kartos atstovų po truputį daugėja ir po kurio laiko jie sudarys didžiąją darbuotojų rinkos dalį. Nėra vieningos nuomonės iki kada tęsiasi Y karta ir nuo kada prasideda Z karta, tad šiame darbe remiamasi Schroer 2008 m. skirstymu. Bendrai išskiriamos keturios kartos: tam tikro laikotarpio karta, kuri JAV vadinama kūdikių bumo karta (gimę 1945-1960 m.), X karta (gimę 1961-1981 m.), Y karta (gimę 1982-1995 m.) ir Z karta (gimę po 1995 m.).

3) Nuolatinis darbuotojų trūkumas – 7,8 milijonai darbuotojų ES šalyse yra atvykę iš kitos ES šalies, tai bendrai sudaro 3,2 % ES darbo jėgos (HOTREC 2013/2014 metinė ataskaita, 2014). Darbuotojų trūkumas įvairiuose sektoriuose itin jaučiamas silpnesnės ekonomikos ES šalyse (tarp jų ir Lietuvoje). Lietuvoje trūksta darbuotojų, kurie būtų imlūs žinioms, kurie būtų kompetentingi, atitiktų aukštus viešbučių klasifikacijos standartus ir būtų geri virtuvės šefai, padavėjai, barmenai.

Lietuvoje pasižymi aukštos profesinės klasifikacijos mokyklomis, kuriose įrengti kavinių, virtuvių, barų simulatoriai, parengiami aukštos klasifikacijos specialistai (Lukaitytė-Vnarauskienė, 2015), tačiau specialistų vis tiek trūksta. Jų trūkumas atsiranda dėl to, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektorių darbuotojai išvyksta dirbti į Ispaniją, Graikiją, Kiprą, Angliją, Norvegiją ir kt. ekonomiškai stipresnes ir geresnį atlyginimą siūlančias šalis (žr. 2 lentelė) (SoDra, 2015).

2 lentelė. Išvykusių lietuvių dirbti į užsienį statistika (sudaryta autorių pagal Lietuvos Darbo biržos Įdarbinimo tarpininkavimo įmonių duomenis)

Ketvirčiai	I-IV	I	II	III	IV
Metai					
2011	3869	810	1386	898	775
2012	4233	1073	1247	1131	782
2013	3904	952	1101	1045	806
2014	2791	789	810	516	676
2015	2579	620	688	722	549

Per nepriklausomybės metus iš šalies išvyko apie 825 tūkst. asmenų arba beveik 1/3 Lietuvos gyventojų (Europos Migracijos tinklo Lietuvoje 2015 m. duomenys, 2015). Taigi, būtini strateginiai veiksmai, kurie užtikrintų tiek esamų darbuotojų lojalumą, tiek naujų ugdymą, ypač, kai rinkoje jų poreikis didėja. 2015 m. Lietuvos šalies ataskaitos Europos komisijai duomenimis, Lietuvoje nuolat

mažėja darbingo amžiaus gyventojų, prognozuojama, kad Lietuva iki 2040 m. praras 1/3 savo gyventojų dėl neigiamo natūralaus gyventojų prieaugio ir nuolatinės gyventojų, ypač jaunimo, emigracijos.

4) Prasta darbuotojų atlyginimo politika – padavėjai, valytojai ir barmenai patenka į Lietuvoje mažiausiai uždirbančių profesijų dešimtuką, o jie ir sudaro itin svarbią dalį analizuojamo sektoriaus darbuotojų kiekį (*SoDra* 2014 m. duomenys). *Forbes* (2015) blogiausių darbų dešimtuose 4 vietoje yra virtuvės šefas. Sektoriuje dirbančios įmonės teisinasi mažu neapmokestinamu minimumu, mokesčių našta. Lietuvoje 2016 m. planuojama kelti minimalų darbo užmokesį, o tai pareikalaus papildomų finansinių išteklių. Anot Lietuvos pramonininkų 2015 m. I ketvirčio Turizmo lūkesčių indekso ataskaitos, dauguma sektoriaus įmonių patirs didesnių sąnaudų ir dėl komunalinių paslaugų bei kylančių veiklai reikalingų prekių kainų.

5) Darbuotojų paslaugų kokybės, mokymų ir motyvacijos stoka – manoma, kad viešbučių ir apgyvendinimo sektorius tinkama vieta jauniems ir palyginti mažiau kvalifikuotiems žmonėms pradėti darbo karjerą. Europos statistikos tyrimų duomenimis (Eurostat, 2005) 40% darbuotojų kvalifikacija yra palyginti žema, 1 iš 10 darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Darbuotojų žema kvalifikacija apsunkina darbo kokybės užtikrinimą (Faes-Cannito, 2004).

6) Vyraujanti šešėlinė ekonomika – randama visoje ES (HOTREC 2014/2015 metinė ataskaita, 2015), tačiau didžiausia jos koncentracija jaučiama Rytų Europoje ir Balkanų šalyse, kurios pasižymi netinkamu apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojų užmokesčio apmokėjimu (EU-OSHA, 2011). Lietuvos Valstybinės darbo inspekcijos 2015 m. duomenimis, viešbučiai ir viešasis maitinimas yra viena iš inspekcijos dėmesio centre esančių ekonominių veiklų dėl nelegalaus darbo ir neoficialaus atlyginimo mokėjimo.

7) Gerų darbo sąlygų neužtikrinimas – apgyvendinimo ir maitinimo sektorius yra trečia blogiausia industrija dirbti pagal atlyginimų lygį, karjeros galimybes, darbo sąlygas ir darbe praleisto laiko kokybę (Green ir Mostafa, 2012). EU-OSHA (2011) duomenimis, apgyvendinimo ir maitinimo sektorius pasižymi neigiamais psichosocialiniais veiksniais: ilgos darbo valandos, pamaininis darbas, darbo nepastovumas ir mažas (atsižvelgiant į šalies vidurkį) atlyginimas. Lietuvos Valstybinės darbo inspekcijos duomenis (2015), 5 % skundų gaunama iš apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojų dėl pažeidžiamos darbo laiko apskaitos, viršvalandžių apmokėjimo. Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių lyderiai turi dėmesį sutelkti į sektoriaus darbuotojų gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimą (Lukaitytė-Vnarauskienė, 2015). Apgyvendinimo ir maitinimo sektorius pasižymi aukštu intensyvumu ir streso kupinomis darbo sąlygomis: ES atliktų tyrimu metu net 43 % apgyvendinimo ir 53 % maitinimo darbuotojų pažymėjo, kad jų darbas yra itin įtemptas. Ši statistika smarkiai viršija ES vidurkį, kuris yra 37 % (Green ir Mostafa, 2012). ES darbuotojams taikoma

bendroji Direktyva 89/391/ EEB, taip pat yra keletas specialių politinių sprendimų, skirtų specialiai viešbučių įstaigų sektoriui, pvz., *RVASVT*, tačiau jų laikymasis yra menkas.

8) Pozityvios, darbuotoją gerbiančios organizacijos mikroklimato stoka. Įmonėje esantis pozityvumas užtikrina geresnę padėtį rinkoje ir taip išvengiama darbuotojų kaitos problemų. Viešbučių ir apgyvendinimo sektoriaus darbuotojai (ypač virtuvės darbuotojai, valytojai, kambarinės, padavėjai ir kt. tokio pobūdžio darbuotojai) susiduria su psichosocialiniais veiksniais, kurie kenkia tiek jiems kaip darbuotojams, tiek jiems kaip žmonėms. Europos saugos ir sveikatos darbo agentūra, pabrėžia, kad šiuo metu viešbučių ir apgyvendinimo bei restoranų sektoriuje esanti kultūra stokoja pagarbos ir pagalbos darbuotojui. Darbuotojai susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo sunkumais. Dėl nenuspėjamo darbo laiko, darbo dienos trukmės ir negalėjimo pačiam darbuotojui reguliuoti savo darbo užduočių. Taip pat dėl didelio darbo krūvio: apie 75 % darbuotojų nurodo dirbantys labai greitu tempu; 66 % darbą privalo atlikti iki griežtai nustatyto termino; apie 48 % prisipažįsta, kad jiems trūksta laiko darbui atlikti. Nuolatinis bendravimas su klientais – taip pat gali būti įtampos šaltinis. Blogiausiu atveju iš klientų galima patirti priekabiavimą ir net smurtą. Sektoriui būdingos ilgos pamainos, nereguliarios ir neįprastos darbo valandos; daug darbo atliekama tokiu metu, kai kiti žmonės yra ne darbe (EU-OSHA 2011-2012 m. duomenys).

Padilla-Meléndez ir Garrido-Moreno (2013) išskiria apgyvendinimo ir maitinimo sektorių orientaciją į klientą ir santykių valdymą, kuris savyje turi ir organizacinę pasirengimą, kuris apima tiek vadovavimą, tiek lyderystę, tiek žmogiškųjų išteklių valdymą. Aukščiau pateikiamas žmogiškųjų išteklių problemas analizavo ir Valdesas (2011), kuris pabrėžia, iš dalies tas pačias žmogiškųjų išteklių problemas, kurios kyla dėl lyderių daromų klaidų (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Maitinimo įmonių lyderių daromos klaidos (sudaryta autorių pagal Valdesą, 2011)

Daroma klaida	Klaidos apibūdinimas
Nepagarba	Restoranų lyderiai ir vadovai dažnai galvoja, kad seną darbuotoją galima greitai pakeisti nauju, todėl su personalu elgiasi taip, tarsi dirbantys žmonės būtų beveidžiai, vagys ir tinginiai. Toks požiūris į darbuotojus neišvengiamai priveda prie dažnos personalo kaitos, o tai daro tiesioginę įtaką įmonės pajamoms.
Darbuotojų nuomonės ignoravimas	Nutraukiami komunikacijos kanalai su restorano klientais. Verta ne tik atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, bet ir įtraukti juos į aktyvius verslo procesus.
Nepakankamas atlygis už rezultatus	Padavėjas parduoda prekes klientui, o motyvacijos stoka visada sumažina vidutinius pardavimus. Būtina kelti personalui tikslus ir nurodyti apdovanojimus už jų įgyvendinimą. Padavėjai bus vienoje komandoje su restorano valdžia, jei bus tikri, kad už pasiektus tikslus lauks paskatinimas.
Personalo ugdymo poreikio ignoravimas	Ne visos kompanijos gali apmokėti personalo kursus užsienio įmonėse. Tačiau vengimas apmokyti personalą būtinausių dalykų – šturkšti klaida.
Smulkmenų ignoravimas	Praleidžiant pro akis personalo darbo smulkmenas, galima nepastebėti ir darbuotojams svarbių problemų. Pavyzdžiui, baigus darbą antrą valandą nakties, restorano administracija retai kada pagalvoja apie transportą darbuotojams.
Netinkamas arbatpinigių ir uždarbio išskirstymas	Niekam ne paslaptis, kad pati svarbiausia motyvacijos forma restoranų personalui – arbatpinigiai. Tačiau kartais nutinka taip, kad jų neatiduoda personalui arba arbatpinigių padalijimo metodas neefektyvus. Yra maitinimo įstaigų, kuriose dėl įvairių priežasčių arbatpinigių nenumatyta.

Valdesas (2011), tarptautinis konsultantas, išskiria pagrindines lyderio viešbučių ir restoranų valdymo klaidas. Jo teigimu, restorano reputacija priklauso nuo darbuotojų, ją sudėtinga valdyti, nes per metus apgyvendinimo ir maitinimo įstaigose pasikeičia apie 70 % darbuotojų. Dažnai įmonių vadovai ir lyderiai nesusimąsto, kad dėl šios kaitos iškyla rimtų finansinių sunkumų ir toliau lieka abejingi vykstantiems procesams, nesistengia išspręsti personalo kaitos problemų. Aukščiau pateikiamas žmogiškųjų išteklių problemas analizavo ir Valdesas (2011), kuris pabrėžia, iš dalies tas pats žmogiškųjų išteklių problemas, kurios kyla dėl lyderių daromų klaidų.

Lankstūs ir nesuvaržantys darbuotojų laisvės lyderiai leidžia vyksti pokyčiams organizacijoje (Bass ir Bass, 2008; Yang, 2007), tai leidžia keisti darbuotojų mąstymą, nuostatas ir elgesį (Druskat ir Wheeler, 2003; Ahearne, Mathieu ir Rapp, 2005). Jeigu organizacijoje ar sektoriuje yra stiprus lyderis, šiuos pokyčius lengviau priima tiek individas, tiek grupė, tiek organizacija, tiek industrija, o visa tai padeda didinti organizacijos efektyvumą. Kad pokyčiai galėtų vykti, būtina, kad darbuotojai priimtų lyderį, o jį priima tuomet, jei jis atitinka pageidaujamo lyderio elgesio prototipą, kuo artimesnis ryšys tarp esamo ir pageidaujamo lyderio elgesio prototipų, tuo sekėjams daroma didesnė įtaka, tuo lyderio ir darbuotojo santykiai yra stipresni, grindžiami didesniu pasitikėjimu (Lord ir Maher, 2002; Goethals et al., 2004; Littrell, 2013).

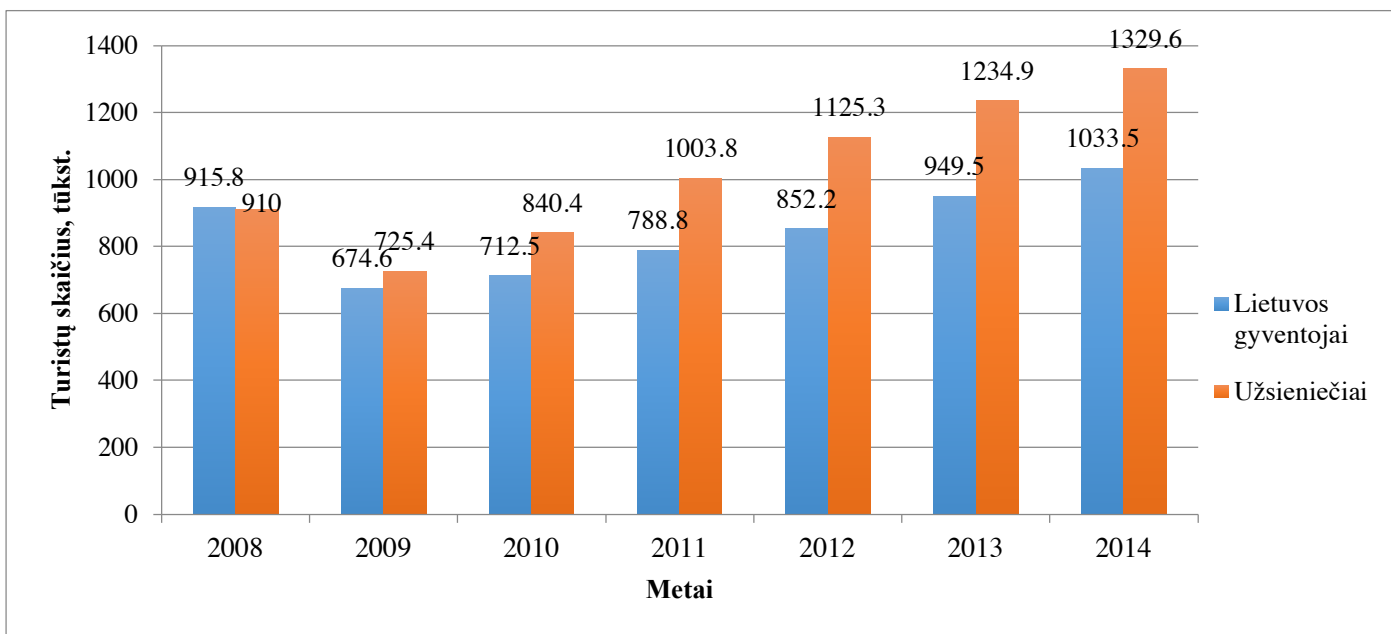
Aukščiau išvardintų apgyvendinimo ir maitinimo sektorių problemų gausa apsunkina organizacijos valdymą, jos neleidžia įmonėms įsitvirtinti rinkoje, sukuria problemų inovacijų diegimui ir kūrimui. Lyderių dėmesys dažniausiai sutelkiamas į esamų momentinių ir įsisenėjusių problemų sprendimą, kurios vyrauja tiriamajame sektoriuje. Pastebima, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektorius pasižymi darbuotojų įvairove, tad būtinas toks lyderis, kuris mokėtų pritaikyti savo stilių prie sekėjų. Vienas iš būdų pasiekti šį tikslą – yra pageidaujamo lyderio elgesio tyrimai.

1.1.3. Didėjančio turistų srauto valdymo iššūkių analizė Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse

Apgyvendinimo ir maitinimo įmonių sėkmė yra tiesiogiai priklausoma nuo atvykstančiojo turizmo, kurio nuolatinis augimas pastaraisiais metais atnešė ne tik didesnes pajamas, bet ir turistų srauto, jų poreikių valdymo iššūkius. 2015 m. HOTREC (tarptautinių mainų asociacija atstovaujanti viešbučius, restoranus, kavines ir panašias įmones visoje Europoje) pristatė ES strategiją HORECA (apgyvendinimo bei maitinimo) sektoriui, kurios vienas iš esminių tikslų yra stiprinti turizmo sektorių. Strategijoje pabrėžiama, kad 2013 m. užfiksuotas didžiausias turistų, kurie praleido naktį apgyvendinimo įmonėje, skaičius, kuris siekė 2,6 milijardus, siekiama, kad šis skaičius augtų. 2013/2014 m. HOTREC ataskaitoje pažymima, kad nustatytas 5 % Europos tarptautinių turistų srauto

augimas, kuris bendrai siekė 563 mln. atvykstančių žmonių. Prognozuojama, jog 2030 m. Europa gali tikėtis 740 milijonų tarptautinių turistų.

Lietuvos apgyvendinimo įstaigose 2014 apsistojo 2,4 mln. turistų, 8,2 % daugiau nei 2013 m. Užsienio turistų skaičius šalies apgyvendinimo įstaigose 2014 m. padidėjo iki 1,3 mln., vietinių turistų skaičius viršijo 1 mln. (žr. 1 pav.). Nepaisant sumažėjusių turistų srautų iš Rusijos, Lietuvos oro uostų bei viešbučių užimtumo rodikliai 2014 (Antanavičius, 2015) ir 2015 metais išlieka gerėjantys. Anot Lietuvos pramonininkų 2015 m. I ketvirčio Turizmo lūkesčių indekso ataskaitos, Rusijos turistų skaičius toliau mažės, tačiau bendras užsieniečių srautas šalyje didės, ypač, dėl pasaulinės žiniasklaidos dėmesio, įsivedus eurą, bei verslo turistų iš Skandinavijos. 53 % viešbučių atstovų prognozuoja turistų skaičiaus augimą ateinančių pusmetį, palyginus su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu. Dėl šios priežasties 20 % apgyvendinimo įstaigų planuoja didinti miegamų vietų skaičių. Sektoriaus atstovai taip pat tikisi, kad daugės verslo turistų, verslo lyderiai turi būti globalūs, kad galėtų prisitaikyti prie kintančios rinkos bei padėti darbuotojams adaptuotis prie naujų klientų.

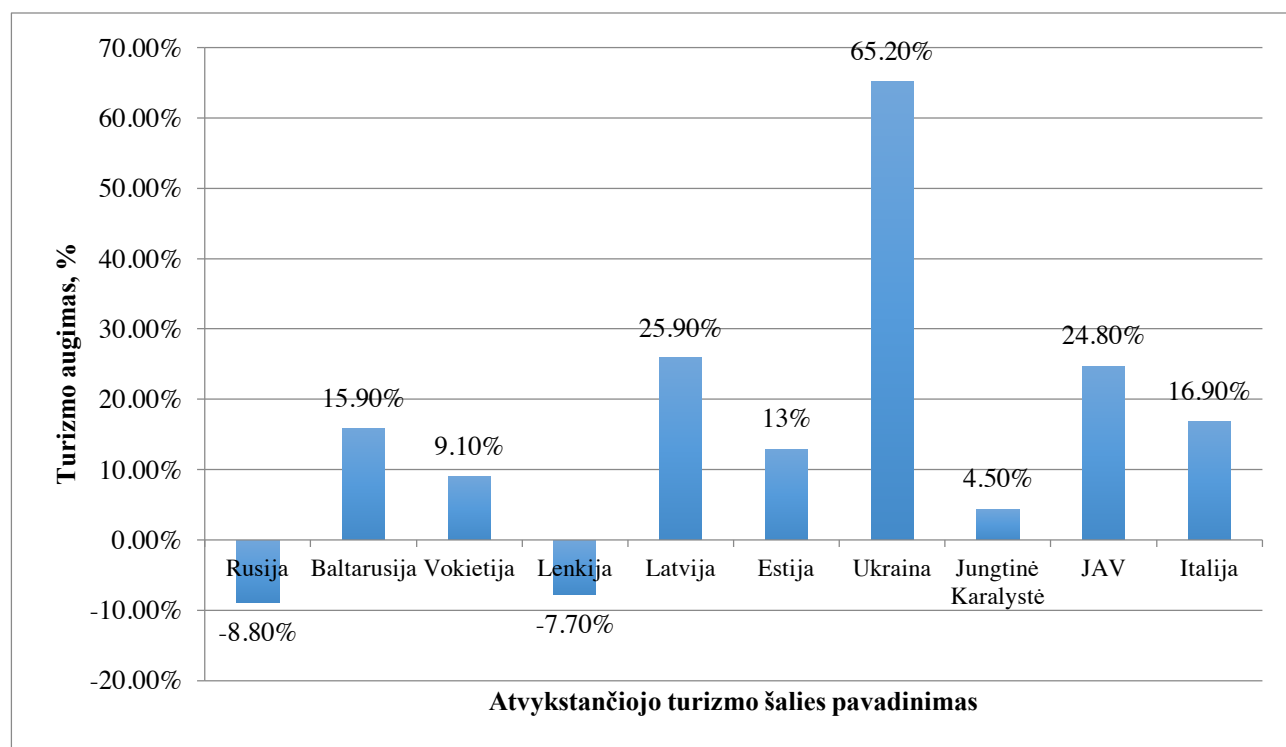


1 pav. Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojusiu turistų sk., tūkst. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenys)

2013-2014 m. Lietuvos viešbučių ir restoranų segmentas neišvengė pakitimų dėl nepalankių įvykių išorinėse rinkose, tačiau pokyčiai įvyko ne atvykstančių turistų skaičiuje, o dėl pakitusios turistų geografinės struktūros (žr. 2 pav.) (Antanavičius, 2015). Pagal Lietuvos ūkio ministerijos (2015) Lietuvos ekonominės apžvalgos duomenis, 2014 m. Rusijos turistų praradimus kompensavo srautų pakilimas iš kitų svarbiausių Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkų bei kaimyninių Baltijos šalių, ši tendencija ir toliau išliks. Pirmajame TOP dešimtuose iš pačių svarbiausių Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkų krito Rusija (-8,8 %), ir Lenkija (-7,7 %), o didžiausiu augimu pasižymėjo Ukraina (+65,2 %), Latvija (+25,9 %), JAV (+24,8 %) ir Italija (+16,9 %). Iš Vokietijos 2014 m. buvo sulaukta

9,1 % daugiau turistų, iš Estijos 13 %. 2014 m. JAV pirmą kartą išsiveržė į svarbiausių Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkų dešimtuką. Nesumažėjo bendras turistų skaičius ir iš Rytų rinkų: augo ne tik Ukrainos, bet ir Baltarusijos rinka (+15,9 %). Antrajame dešimtuکه didžiausiu augimu pasižymėjo Izraelis – turistų iš šios šalies Lietuva sulaukė net dukart daugiau nei 2013 m. Antri pagal augimą – japonai (+44,1 %). Turizmas iš Norvegijos augo 14,4 %, iš Švedijos 11,6 %, iš Ispanijos 8,6 %, iš Prancūzijos ir Danijos beveik po 7 %. Tokia šalių įvairovė rodo ne tik augantį sektorių, bet ir darbuotojų kultūrinių žinių poreikį, nes kiekvienas turistas ne tik nori poreikius patenkinančio aptarnavimo, bet ir elgesio.

Numatoma, kad Lietuvoje turistų srautas ir kartu apgyvendinimo ir maitinimo sektorius turėtų augti, nes Lietuva vis dažniau užsienyje minima, kaip verta lankyti vieta, pvz., 2014 m. didžiausias pasaulyje kelionių gidų leidėjas *Lonely Planet* Lietuvą nurodė kaip trečią geriausią turizmo kryptį; 2015 m. Lietuvoje svečiavosi Švedijos karališkoji pora, kuri itin teigiamai apie šalį atsiliepė spaudoje; 2014 m. *Forbes* Lietuvą pažymėjo, kaip itin tinkamą vietą turistams vykti, o 2015 m. kaip vieną geriausių vietų Europoje kurti verslą. Taip pat Lietuvoje gerinama turistinių vietų infrastruktūra, vykdoma aktyvi informacinė sklaida: tarptautinėse rinkose pristatant Lietuvą, kaip tinkamą vietą turizmui, jaučiamas persiorientavimas nuo informacijos apie šalį pateikimo prie turizmo produktų pristatymo, pvz., *Discover Baltics* dalyvavimas tarptautinėse konferencijose, vaizdo medžiagos apie Lietuvą pateikimas.



2 pav. Apgyvandinimo įstaigų statistika: užsienio turistų iš didžiausių rinkų pokyčiai 2014/2013 m. (sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenys)

Tai, kad turizmas ir kartu apgyvendinimo ir maitinimo įmonių segmentas auga, rodo ir Lietuvos turizmo rinkodaros strategijos 2015-2020 m. projektas. Jame pažymėta, kad prioritetinių rinkų sąraše nebelieka Rusijos ir Lenkijos. Jų vietą užims Norvegija ir Prancūzija, taip pat planuose yra turizmo atstovybių kūrimas Japonijoje ir JAV. 2016 m. aktyvi rinkodara bus vykdoma Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Italijoje ir Švedijoje, 2017 m. – Prancūzijoje bei Norvegijoje (Migonytė, 2015). Norvegija pasirinkta kaip svarbi atvykstančiojo turizmo šalis, nes kelis metus iš eilės didėja turistų srautas ir juos domina sveikatos turizmo paslaugos, kurias Lietuva gali pasiūlyti. Lietuvos apgyvendinimo sektorius gali pasiūlyti vis daugiau naujovių šioje srityje. Prancūzija pasirinkta dėl prancūzų pomėgio keliauti. 2016 m. Lietuvos žinomumas didinamas strateginiais turizmo produktais, pvz., JAV ir Izraelyje tiesioginė žinutė siunčiama ten gyvenantiems *litvakams*, pristatomas žydų kultūrinis ir istorinis palikimas Lietuvoje; japonams akcentuojama Chiune Sugihara. Nuosekli 2015-2020 m. Lietuvos turizmo rinkodaros strategija, paskirtas finansavimas, turėtų didinti ne tik atvykstančiojo turizmo klientų srautą, bet bus skiriamas dėmesys ir vietos turizmui, kartu su tuo apgyvendinimo ir maitinimo įmonių sektorius, turės prisitaikyti prie didėjančio turistų srauto bei naujų klientų poreikių.

Lietuvos statistikos departamento turizmo Lietuvoje (2014) duomenis, besiplečiantys šalies oro uostai daro tiesioginę įtaką augančiam apgyvendinimo ir maitinimo įmonių užimtumui šalyje, kuris 2014 metų pabaigoje išliko rekordiškai aukštas – apie 48 %. Trys tarptautiniai Lietuvos oro uostai Vilniuje, Kaune ir Palangoje 2014 metais kartu aptarnavo 3,8 mln. keleivių – 10,2 % daugiau nei 2013 metais. Sostinėje per 2014 metus aptarnauta apie 77 % visų keleivių – 2,94 mln. ir tai yra 10,6 % daugiau nei 2013 metais. Kauno ir Palangos oro uostuose keleivių skaičiaus augimas buvo kiek mažesnis – atitinkamai 9,8 ir 4,0 % (Antanavičius, 2015). 2013 metus Vilniuje veikiančios bei naujai atėjusios aviakompanijos pasiūlė 13 naujų tiesioginių kryptių, 2014 metais – dar bent 15 (Antanavičius, 2015), 2016 metais – *Ryanair* siūlo 3 naujas kryptis, *AirBaltic* ir *Turkish Airlines* naujų kryptių dar nepaskelbė, tačiau pranešimuose spaudai, informuoja, kad kryptių iš Lietuvos daugės. Jeigu ir nepadaugėtų naujų kryptių, turistų srauto didėjimas turėtų išlikti, nes padidėjo ir 2016 m. didės skydžių dažnumas, pvz., 2015 I-II ketvirtį *Wizzair* skrydžių Vilnius-London (Luton) buvo 1 per dieną, o nuo 2015 III-IV ketvirtį jų yra du kartus per dieną. Daugėjančių skydžių kryptių skaičius leidžia išplėsti Lietuvos turistų geografiją, o jų dažnumas – ją didinti.

Lietuvoje turistų srauto ir kartu apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus kryptinga plėtra rodo, kad kartu didės ir darbuotojų poreikis apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje. Augantis darbuotojų skaičius, didėjantis darbo krūvis stiprins tiriamų sektorių žmogiškųjų išteklių problemas, galimai pasunkins organizacijų valdymą, gal net inovatyvių sprendimų diegimą. Sektorių lyderiai turės vis daugiau dėmesio skirti sekėjams, ieškoti tinkamų kelių, kaip tinkamai daryti jiems įtaką, atsivėlgiant į jų įvairovę, į pageidaujamą lyderio idealą jų sąmonėje. Būtinai tyrimai, kurie padėtų

lyderiui gauti reikiamas žinias, rasti geriausius sprendimus efektyviam darbuotojų ir organizacijos valdymui.

1.2. Lyderystės ir lyderio prototipo tyrimų laukas Lietuvoje

Mokslinėje bendruomenėje susidomėjimas lyderystės tematika išlaiko savo populiarumą (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2015). Tai parodo didėjantis šioje srityje vykdomų tyrimų, išleidžiamų knygų ir rengiamų mokslinių straipsnių skaičius. Tačiau, nepaisant augančio susidomėjimo, pripažįstama, kad lyderio pageidaujamo prototipo disciplina dar yra formavimosi etape (Becerra-Fernandez ir Leidner, 2008). Nors jau yra stiprių empirinių tyrimų ir projektų šia tematika, tačiau jų nėra pakankamai (Grossman, 2006).

Iki šiol daugelis tyrimų orientuoti ne į organizacijos narių, bet į paties vadovo/lyderio savęs vertinimą (Bass ir Bass, 2008; Rowold ir Schlotz, 2009; Littrell, 2010). Tiriama kokią įtaką lyderystės stilius daro vidiniams organizacijos procesams, jos kultūrai bei organizacijos nariams, kaip jie jaučiasi organizacijoje (Keller, 1992; Sosik, 1997), analizuojami lyderio bruožai, jo elgesys, išskiriami lyderio įtakos būdai sekėjams ir kt. Palyginti nedaug tyrimų vykdoma nustatyti kaip lyderystė kinta priklausomai nuo kultūros iš sekėjų perspektyvos (Den Hartog et al., 1999), bendrai sekėjų perspektyvai skiriama mažai dėmesio. Šią spragą užpildo pageidaujamo lyderio elgesio prototipo tyrimai.

Tiriant efektyvią lyderystę Lietuvoje, nemažai tyrimų daroma, remiantis transformacine ir transakcine lyderyste (Ozorovskaja, Voordijk ir Wilderom, 2007; Bučiūnienė ir Škudienė, 2008; Matonienė, 2011; Stelmokienė, 2012). Ozorovskaja et al. (2007) tyrė transformacinę ir transakcinę lyderystę Lietuvos statybos įmonėse, buvo gauti duomenys, kad Lietuvos statybų sektoriuje sekėjai pageidauja darbų autonomijos, lyderio orientacijos į išorę, kad lyderis turi remtis tiek transformacine, tiek transakcine lyderyste. Bučiūnienė ir Škudienė (2008) taip pat analizavo transformacinę lyderystę. Nustatyta, kad ji skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai psichologiniame, vertybiniame, moraliniame ir ekonominiame lygyje. Matonienė (2011) tyrė emocinės inteligencijos ir transformacinės lyderystės sąveiką. Tyrimo duomenimis visos emocinės inteligencijos savybės (išskyrus empatiją) turi aukštą koreliaciją su pageidaujamu idealaus lyderio elgesiu. Visi šie tyrimai parodė, kad pageidaujamas lyderis turi pasižymėti transformacinės lyderystės elgesiu, tačiau jis buvo skirtingas skirtinguose tyrimuose ir **sektoriuose**. Stelmokienė (2012) analizavo vadovavimo efektyvumą skirtingomis vertinimo sąlygomis: remiantis elgesio paradigmos ir transformacinės lyderystės teorijomis, jų išskiriamais efektyvaus vadovo kriterijais bei aprašomuoju ir *kvazi* metodais. Tyrimo duomenys parodė, kad sekėjų vadovavimo efektyvumo vertinimo rezultatus labiausiai veikia vadovo prototipiškumas, t.y. kuo labiau vertinamas lyderis atitinka turimą darbuotojo idealą, tuo

lyderio efektyvumo vertinimo rezultatai aukštesni. Demografiniai duomenys neturėjo stiprios įtakos tyrimo rezultatams, išskyrus lytį.

Skirtumai **sektoriuose** išryškėjo ir kituose tyrimuose (Dirsytė, 2010; Toleikienė ir Rybnikova, 2013; Littrell, Snaebjornsson ir Letuko (2015). Dirsytė (2010) tyrė viešąjį ir privatųjį sektorių, buvo sudaryti viešojo ir privataus sektoriaus pageidaujamo vidurinio lygio vadovo portretai. Paaiškėjo, kad skirtingiems sektoriams Lietuvoje reikia skirtingų lyderių ir vadovų. Toleikienė ir Rybnikova (2013) tyrė Lietuvos studentų pageidaujamą lyderį. Tyrimo rezultatai parodė, kad studentai pageidauja charizmatiško, į komandą orientuoto, žmogiško ir skatinančio savo sekėjus veikti lyderio. Pastarasis tyrimas svarbus ir dėl to, kad buvo tiriami tam tikra amžiaus grupė ir dėl to, kad lyderio paveikslas skyrėsi 1) lyties aspektu (moteris išskyrė charizmą, o vyrai – lyderio nepriklausomybę), 2) mokslo srities aspektu (socialinių mokslų studentams labiau nei technologinių mokslų studentams svarbu, kad lyderis orientuotųsi į komandinį darbą; šiuos duomenis galima susisiekti su veiklos sektoriumi). Tuo tarpu Littrell, Snaebjornsson ir Letuko (2015) tyrimai neparodė, kad pageidaujamo lyderio elgesio prototipas būtų itin skirtingas tarp Lietuvos (švietimo ir mažmeninės prekybos) sektorių, tuo tarpu JAV **sektoriuose** lyderio prototipas buvo itin skirtingas. Empirinių tyrimų ir žinių stoka pageidaujamo lyderio prototipo tematika skatina šių tyrimų tąsą.

Lyties svarbą, remdamiesi bruožų teorija, tyrė ir Petruškevičius bei Bakanauskienė (2014). Tyrime buvo siekiama nustatyti vyrų ir moterų vadovų lyderystės skirtumus. Duomenys parodė, kad pageidaujamas vadovas vyras turi pasižymėti polinkiu dominuoti, būti ambicingu ir linkusiu rizikuoti, tuo tarpu iš vadovės moters pageidaujama, kad ji būtų intelektualiai, komunikabili ir linkusi sunkiai dirbti. Moteris vertino moters lyderės ambicingumo bei polinkio sunkiai dirbti savybes palankiau nei respondentai vyrai. Stragienė (2008) tyrė efektyvią moterį lyderę, buvo nustatyta, kad pageidaujama moteris lyderė yra drąsi, kantri, atvira ir charizmatiška asmenybė, kuri sugeba sekėjams perduoti savo viziją, juos įgalina ir nemąsto stereotipiškai.

Bruožų teorija yra itin mėgstama Lietuvos efektyvaus lyderio tyrimų kontekste (Dirsytė, Patapas ir Smalskis, 2013; Pačėsa, Zakarevičius ir Žukauskas, 2011; Raišienė, 2014). Dirsytės, Patapo ir Smalskio (2013) tyrimas parodė, kad Lietuvos organizacijose yra stipri koreliacija tarp lyderio asmenybės bruožų ir jo sugebėjimo konstruktyviai mąstyti. Pagrindinės pageidaujamos lyderio savybės Lietuvoje yra atvirumas patirčiai, sąžiningumas ir lankstumas sprendimų priėmime. Pačėsa, Zakarevičius ir Žukauskas (2011) tyrė Lietuvos įvairių sektorių vadovų požiūrį, į tai, kokios vertybės ir profesiniai bruožai yra svarbiausi jų veiklos efektyvumui. Svarbiausiomis savybėmis buvo įvardintos profesionalumas, atsakingumas, bendradarbiavimas ir kūrybiškumas. Vadovai iškelė profesinės kompetencijos svarbumą prieš asmenines. Taip pat pageidaujama, kad lyderis būtų atsakingas, kūrybiškas, integralus ir sąžiningas; drąsa ir racionalumas bei savęs kontrolė ir santykių kūrimas buvo vertinami mažiausiai. Efektyvaus lyderio elgesys Lietuvoje taip pat pasižymi ir

sugebėjimu bendrauti, priimti sprendimus komandoje, sugebėjimu dirbti kartu su komanda, sugebėjimu padėti darbuotojams pasiekti rezultatus ir pagalba įveikiant sunkumus (Raišienė, 2014).

Vienas pagrindinių instrumentų tirti efektyvaus lyderio prototipą yra lyderio elgesio aprašymo klausimynai, pvz., LBDQ XII (angl. *LBDQ* arba *Leader Behavior Description Questionnaire*). Bass ir Bass (2008) pabrėžė, kad moksliniuose tyrimuose, kuriuose naudojamas pastarieji klausimynai, nustatytas silpnas atitikimas tarp to, kaip lyderis vertina save ir kaip jį vertina sekėjai. Littrell (2010-2015) tyrimo rezultatai tai patvirtino. Lietuvoje trūksta tyrimų, kurie tirtų sekėjų požiūrį į pageidaujamą lyderį skirtinguose sektoriuose. Kaip ir pasaulinėje praktikoje, daugiausiai tyrimų vykdoma iš lyderio, o ne sekėjų perspektyvus. Iki šiol pageidaujamo lyderio elgesio prototipo tyrimų, naudojant LBDQ XII lyderio aprašymo klausimyną, buvo atlikti vos kelių autorių (Mockaitis, 2005; Mažonavičienė, 2008; Letukas ir Barvydienė, 2015; Snaebjornsson, 2016).

Mockaitis (2005) tyrimai parodė, kad Lietuvos respondentai teikia pirmenybę įtikinančiam ir sugebančiam konsultuoti lyderiui. Sekėjai išskėlė LBDQ XII aukšto valdžios atstumo ir vyriškumo veiksnius bei žemą individualizmą. Lyderis turi nustatyti ribas, imtis iniciatyvos ir nurodyti gaires kaip reikia grupei dirbti, taip pat darbuotojai tikisi, kad lyderis prisiims atsakomybę ir tars paskutinį žodį. Šis tyrimas parodė, kad sekėjų požiūris glaudžiai susijęs su Hofstede kultūrinėmis dimensijomis. Kultūrinė dimensija – tai kultūros aspektas, kuris gali būti matuojamas kitų kultūrų atžvilgiu (Hofstede et al., 2010).

Kitas tyrimas (Mažonavičienė, 2008), naudojantis LBDQ XII klausimyną Lietuvoje nustatė, kad tikimasi, jog atstovaujantis vadovas gebės įtikinti, struktūruos užduotis bei funkcijas, toleruos atstovų iniciatyvas ar sugebės nusistatyti darbo tempą, savarankiškumą. Šie faktoriai skatina darbuotojų motyvaciją bei kokybišką darbų atlikimą. Nustatyta, kad efektyvus lyderis kalbėdamas turi sugebėti padrąsinti sekėjus, skatinti grupę imtis veiklų ir veiksmų, yra draugiškas bei atviras bendravimui, geba suprasti asmenines problemas bei kuria aplinką, kurioje malonu dirbti. Buvo nustatyta, kad lyderio elgesys yra pagrindinis sėkmės veiksnys, kuris padeda siekti grupei jos tikslų. LBDQ XII instrumento pagalba atliktas Letuko (2015) tyrimas parodė, kad sekėjai išskiria integraciją, atstovavimą, struktūros iniciavimą, sureguliuavimą bei įtikinimą kaip vienus svarbiausių pageidaujamo lyderio elgesio veiksnius.

Taigi Lietuvos efektyvaus lyderio ir pageidaujamo lyderio tyrimai fragmentiški, jų rezultatai nenuoseklūs. Tyrimuose naudojami skirtingi metodai, vyrauja skirtingos lyderystės mokyklos (naujosios lyderystės, bruožų, elgesio ir kt.), tiriama skirtingi aspektai. Šiame darbe atliekamas tyrimas skirtas sekėjų perspektyvai ir leis įvertinti pageidaujamą lyderio prototipą Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse, kurios sudaro vieną iš didžiausių ekonomikos veiklos šakų Lietuvoje. Tyrimo rezultatai bus naudingi efektyviam įmonės valdymui ir inovatyvių sprendimų diegimui. Taip pat bus patvirtintas arba paneigtas teiginys, kad pageidaujamo lyderio elgesio

prototipas skiriasi skirtinguose Lietuvos sektoriuose, kad jis priklauso nuo skirtingų demografinių sekėjų charakteristikų.

Šis tyrimas prisijungia prie bendros stilių teorijos bei jo įrankio, LBDQ XII, naudojimo. Tyrimų, kuriuose naudojamas LBDQ XII, nėra nedaug, o tuose, kuriuose jis naudojamas pabrėžiama sektoriaus svarba. Kaip minėta anksčiau, Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose, tokių tyrimų nėra, tad jaučiama žinių stoka. Lietuvoje vykdomuose lyderystės tyrimuose, dažnai remiamasi bruožų teorija, tačiau naudojami skirtingi įrankiai, tyrimo rezultatų negalima palyginti tarpusavyje, tuo tarpu šiame tyrime naudojamas LBDQ XII, kuris leidžia tarpusavyje lyginti ne tik Lietuvos, bet ir pasaulio tyrimų rezultatus.

2. PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO TEORINIAI ASPEKTAI SEKĖJŲ ĮVAIROVĖS IR KULTŪROS KONTEKSTE

Lyderystė meta iššūkį ne vienam mokslininkui ir praktikui, kuris nori suprasti jos esmę. Daugelį metų lyderystė buvo apibrėžiama nevienodai ir mokslinėje literatūroje pateikiama daugiau nei 65 jos klasifikacijos, su skirtingomis lyderio funkcijomis (Fleishman et al., 1991) ir 70 lyderystės teorijų (Dinh et al., 2014). Dinh et al. (2014) išskirtos teorijos pagal kiekybinę 752 straipsnių iš 10 skirtingų periodinių leidinių analizę pateikiamos 1 priede. Tai ne vienintelis galimas lyderystės teorijos klasifikavimas. Lyderystės krikštaitėvais laikomi Bass ir Bass (2008) analizavo lyderystės stilius, juos supriešinant bei atskiriant naujas lyderystės teorijas. Northouse (2013) išskyrė daugiau nei 10 lyderystės teorijos krypčių. Tokia plati lyderystės teorijų gausa mokslinėje literatūroje rodo šios sąvokos sudėtingumą ir mokslininkų norą ją nagrinėti. Sukuriamas platus teorijų pasirinkimas, tačiau kartu mokslinis procesas tampa sudėtingas teoriniu aspektu ir reikalaujantis daug laiko (Snaebjornsson, 2016).

Lietuvoje kyla sunkumų dėl sąvokų skirtingumo. Lietuvių kalbos kontekste angliškas žodis, reiškiantis lyderystę (angl. *leadership*), verčiamas žodynuose kaip *vadovavimas* arba *lyderystė*. Kalbininkai teigia, kad šie žodžiai yra tapatūs, tuo tarpu vadybos mokslo atstovai teigia, kad lyderystė ir vadovavimas yra skirtingi dalykai. Littrell (2013) atkreipė dėmesį, kad *lyderystė* ir *vadovavimas* nėra nepriklausomi konstruktai, tad juos galima nagrinėti ir tirti kartu, lyginti tarpusavyje. Būti vadovu reiškia siekti, kad būtų atliktas darbas, ir gerai žinoti tvarką, o būti lyderiu, reiškia daryti įtaką kitiems ir kurti ateities vizijas (Bennis ir Nanus, 1998; DuBrin, 1995; Mumford, 2006; Žvirdauskas, 2006; Yukl, 2013). Mokslininkai analizuodami vadovavimo ir lyderystės sąsajas, naudojo pagrindinius lyderystės elementus (kontekstą, asmenines savybes, elgesį ir charakteristikas).

Lyderiai yra emociškai aktyvūs ir kartu su kitais formuoja idėjas ir sprendimo būdas sukuriant alternatyvas. Lyderystė ir vadovavimas nėra tapatūs, kiekvienas iš jų turi savo bruožus ir funkcijas. Lyderystę reikia atskirti nuo vadovavimo, tačiau nei viena nėra už kitą geresnė, ar galinti vieną kitą pakeisti, jos abi būtinos organizacijai (Littrell, 2011). Rost (1991) savo darbuose teigia, kad lyderystė yra įvairiapusės įtakos darymas santykiams, o vadovavimas yra vienpusiai valdžios santykiai. Jo teigimu lyderystei svarbus bendrų tikslų kūrimo procesas, o valdymas siekia tik koordinuoti veiklą, kad darbas būtų atliktas laiku ir teisingai.

Yukl (2013) lyderystę apibūdina kaip procesą, kuriame daroma įtaka kitiems, kad būtų suprasta, ko jiems reikia, kas turi ir kaip turi būti atlikta, taip pat kaip procesas, kuriame pasiekiami tiek individualūs, tiek grupės bendri tikslai. Lyderystė, kaip procesas, negali būti nagrinėjamas vien iš lyderio perspektyvos – būtina įtraukti sekėjų perspektyvą, t.y. lyderystė suprantama kaip lyderio ir sekėjų sąveika. Apibrėžiant lyderystę kaip procesą, atsižvelgiama į tai, kad ji yra ne lyderio bruožas ar

savybė, o transakcinis įvykis, kuris vyksta tarp lyderio ir jo sekėjo (Antonakis, Cianciolo ir Sternberg, 2004; Northouse, 2013).

Lyderystė yra įtakos darymo procesas, kuris priklauso tiek nuo lyderystės efektyvumo, tiek nuo lyderio asmeninių charakteristikų bei elgesio, tiek nuo sekėjų ir jų nuostatų, kompetencijos, motyvacijos, elgesio (Yukl, 2013). Anot Žvirdausko (2006), įtakos darymas – tai poveikio žmonėms jėga, kai lyderis įgyja tokį neformalų pasitikėjimą grupėje, kad daro vieną didžiausių įtakų sprendimų priėmimo, vizijos formavimo veikloje. Be įtakos nėra lyderystės (Mumford, 2006). Anot DuBrin (1995), lyderystė yra reiškinys, nusakomas asmens dinamine jėga, iš esmės motyvuojančia ir koordinuojančia organizacijos narius siekti jos tikslų. Kitaip tariant, lyderystė yra reiškinys, nusakomas konkretaus asmens sugebėjimu įgyti žmonių, reikalingų organizacijos tikslams pasiekti, pasitikėjimą ir paramą. Lyderystė yra poveikis bendrą tikslą turinčių žmonių grupei (Watson, Hoffman, 2004). Šiame darbe lyderystės sąvoka suvokiama, kaip lyderio ir sekėjo procesas, kurio metu daroma įtaka vienas kitam, siekiant tam tikro tikslo. Taigi **lyderystė** yra procesas, kurio metu vienas individas daro įtaką kitai individų grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Northouse, 2013).

Bendrai lyderystės teorijas galima suskirstyti į dvi tyrimų šakas: 1) Lyderystė lyderio požiūriu (pvz., bruožų, įgūdžių teorijos); 2) Lyderystė sekėjo ir konteksto požiūriu (pvz., situacinė, aplinkybių, kelio ir tikslo lyderystė) (Northouse, 2013). Pirmoji atitinka **lyderystę orientuota į lyderį** (angl. *leadercentric*), o antroji **lyderystę orientuota į sekėją** (angl. *followercentric*). Pažymima (Bass ir Bass, 2008; Rowold ir Schlotz, 2009; Littrell, 2010), kad dauguma lyderystės tyrimų tradiciškai orientuoti į lyderį, į paties vadovo/lyderio savęs vertinimą, lyderystės stiliaus įtaką organizacijos procesams, kultūrai, nariams (Keller, 1992; Sosik, 1997), tuo tarpu lyderystei sekėjo ir konteksto požiūriu skiriama žymiai mažesnis dėmesys. Sekėjų perspektyvą padeda tirti ir šią spragą užpildo lyderio elgesio prototipo tyrimai (Littrell, 2010; Letukas ir Barvydienė, 2015).

Taigi, galime teigti, kad lyderystė yra įtakos darymo procesas, kuris priklauso tiek nuo lyderystės efektyvumo, tiek nuo lyderio asmeninės charakteristikos bei elgesio, tiek nuo sekėjų ir jų nuostatų, kompetencijos ir motyvacijos. Tik įgijus žmonių, reikalingų organizacijoms tikslams pasiekti pasitikėjimą ir paramą, galima teigti, kad organizacija turi efektyvų lyderį. Tam, kad lyderis galėtų būti efektyvus, būtinos pageidaujamo lyderio elgesio prototipo žinios. Toks lyderis, darydamas stiprią įtaką organizacijai, leidžia jai vykdyti pokyčius, inovatyvius sprendimus, skatina efektyvų organizacijos valdymą.

2.1. Lyderystės stiliaus teorijos analizė

Idealaus lyderio elgesys glaudžiai susijęs su elgesio stiliaus teorija, tad šiame darbe ji laikoma atramine lyderystės teorija. Stiliaus teorija ėmė plisti apie 1940 m., kai imta nagrinėti ne

lyderio bruožai, o jo elgesys, imta tikėti, kad galima individą išmokyti kaip tapti lyderiu, kaip jam reiktų elgtis skirtingose situacijose (Bryman, 1992; Northouse, 2013; Yukl, 2013). Buvo stengiamasi išskirti lyderystės stilius bei ištirti, kaip pasirinkti tinkamą stilių pagal situaciją. Situacijos kontekstui daug dėmesio skyrė lyderio elgesio arba stiliaus teorijos. Daugiausiai analizuojama, ką ir kaip lyderiai daro, kaip elgiasi skirtingose situacijose (Northouse, 2013; Yukl, 2013).

Littrell (2013) išskyrė, kad **tyrimai ir lyderystės teorijos chronologiškai vystėsi nuo bruožų teorijos iki lyderio elgesio stiliaus**. Bruožų teoriją išnagrinėjo Stogdill 1948 m., kurio tyrimas paskatino lyderio bruožus jungti ir derinti su kitais faktoriais, tai nuvedė prie lyderystės stiliaus teorijos. Pastaroji teorija dėmesį sutelkia į lyderio stilių ir elgesį. Littrell (2013) akcentuoja lyderystės elgesio/stiliaus teorijos kitimą laiko perspektyvoje. Pastebima, kad pirmiausiai stilius buvo suvokiamas, kaip stabili lyderio savybė (Lewin, Lippitt ir White, 1939). Beveik tuo pat metu buvo manoma, kad lyderio stilius keičiasi priklausomai nuo situacijos, organizacijos (Stogdill, 1963) ir kad lyderiai pasirenka savo lyderystės stilių iš turimų stilių repertuaro, atsižvelgiant į konkretų kontekstą (Fiedler, 1964, 1966). Devinto dešimtmečio pabaigoje tyrimai parodė, kad lyderiai adaptuoja savo stilių priklausomai nuo sekėjų savybių (Graen, Liden ir Hoel, 1982), o tarptautinis GLOBE projektas (angl. *Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness*) ėmė tirti implicitinių lyderio bruožų kintamumą pramonės sektoriuje, organizacijos ar šalies kultūroje (House et al., 2004).

Lyderystės stiliaus teorijos pabrėžia lyderio elgesį: kreipiamas dėmesys į lyderio darbo metodus, vadovavimo techniką, poelgius, į tai, ką lyderis daro ir kaip tai daro. Šios teorijos atstovai ėmė tirti lyderio elgesį sekėjų atžvilgiu įvairiuose kontekstuose (Northouse, 2013). Lyderystės stiliaus tyrimuose išskiriamas dviejų rūšių lyderio elgesys: *orientuotas į užduotį* ir *orientuotas į santykius*. Šis skirstymas itin susijęs su naujosios lyderystės transakcine ir transformacine lyderyste.

Naujosios lyderystės paradigma iškelia socialinius lyderio įgūdžius, o jų centre atsiduria transakcinės (sąveikos) ir transformacinės (pokyčių) lyderystė. Šios dvi teorijos buvo pateiktos Burns (1978) ir Bass (1985), pastaruoju metu jos yra dominuojančios literatūroje (Politis, 2002; Sims, Faraj ir Yun, 2009). Transformacinė lyderystė apima charizmatinę ir vizijų lyderystę (Northouse, 2013). Naujosios lyderystės teorija teigia, kad ne vadovo bruožai ir jo elgesys lemia valdomos organizacijos sėkmę, o lyderio ir jo pasekėjų santykiai. Išmatavus lyderio pasekėjų pasitenkinimą lyderiu ir jo kompetencijos lygį, galima išmatuoti ir lyderystės įtaką (Bryman, 1996; Avolio ir Bass, 1994; Bass, 1985; Hater ir Bass, 1988). Transformacinio lyderio pokyčių iniciavimas, krypties nustatymas, sekėjų motyvavimas ir įkvėpimas yra itin artimas elgesio teorijos *pagarbos* dimensijai, o transakcinės lyderystės organizacijos tvarkos planavimas, biudžetavimas, organizavimas, kontroliavimas ir problemų sprendimas, itin siejasi su elgesio teorijos *užduoties struktūravimo* dimensija (Littrell, 2013). Galima teigti, kad transformacinė ir transakcinė lyderystė yra glaudžiai susijusios su elgesio/stiliaus

teorijomis. Northouse (2013) pabrėžė, kad tokie mokslininkai kaip Weber, House ir Bass nurodė, kad transformacinė lyderystė nagrinėja lyderių elgesį. Taigi stiliaus teorijos privalumai yra akivaizdūs:

Pažangos skatinimas – skatina lyderystės mokslinių tyrimų poslinkį;

Išsamumas – lyderystės stiliaus tyrimai vienas kitą papildo ir pagrindžia teorijos principus;

Konceptualumas – lyderystės stiliaus tyrėjai nustatė ir pagrindė du esminius elgesio tipus: lyderystė reiškiasi per elgesį orientuotą *į užduotį* arba *į santykius*;

Euristika – pateikiamas platus lyderystės konceptualus žemėlapis; lyderiai gali vertinti savo veiksmus, taip randant tobulintinas lyderystės sritis (Northouse, 2013).

Stiliaus teorijos tinka beveik visiems lyderio veiksmams analizuoti, ji turi platų praktinį pritaikomumą. Northouse (2013) išskiria, kad jos naudojamos kaip modelis, padedantis mokyti vadovus didinti efektyvumą ir produktyvumą. Naujausių pageidaujamo lyderio elgesio prototipo žinių ieškoma lyderio elgesio tyrimuose (Littrell, 2013).

Lyderystės stiliaus teorijos Ohajo valstijos universiteto tyrimas

Lyderystės stiliaus teorija nagrinėta jau nuo XX a. penktojo dešimtmečio. Littrell (2013) savo darbuose akcentuoja lyderystės elgesio/stiliaus teorijos kitimą laiko perspektyvoje. Jo tyrimo lauką paskatino bruožų teorijos atstovas Stogdill (1948), kurio tyrimas paskatino jungti ir derinti lyderio bruožus su kitais faktoriais.

Po Antrojo pasaulinio karo JAV buvo tam tikras mokslinių tyrimų etapas, kurio metu lyderiai buvo tiriami, stebint jų elgesį laboratorinėmis sąlygomis arba atliekant individų apklausas darbo aplinkoje/organizacijose, prašant apibūdinti vadovaujančių individų elgesį ir jų efektyvumo kriterijus. Tarp vykstančių tyrimų išskyrė trys įtakingos tyrėjų grupės, kurios siekė tokiu būdu paaiškinti lyderio efektyvumą (Littrell, 2010) ir kurios laikomos vienais iš svarbiausių tyrimų šiame lauke – tai Ohajo valstijos universiteto (1964), Mičigano universiteto (1978) ir Blake ir Mounton (1985) tyrimai. Šie tyrimai parodė, kad egzistuoja du bendrieji lyderio tipai: elgesys, kuriant darbo pasiskirstymo struktūrą ir dėmesiu pavaldiniams (Northouse, 2013), iš kurių vėliau kilo transformacinė ir transakcinė lyderystė (Avolio ir Bass, 1994; Judge, Piccolo ir Ilies, 2004).

Mičigano universiteto tyrime buvo tiriamas lyderio elgesio poveikis mažoms veiklos grupėms, buvo prieita išvada, kad yra du lyderio tipai: nukreiptas į darbuotojus ir nukreiptas į gamybą. Pirmasis tipas apibrėžia lyderius, kurie bendrauja su pavaldiniais, domisi jais kaip žmonėmis, šis tipas artimas Ohajo valstijos universiteto tyrimo metu išskirtam dėmesiu pavaldiniams. Antrasis tipas apibrėžia lyderius, kurie darbuotojus mato, kaip priemonę darbui atlikti, šis tipas artimas Ohajo universiteto elgesiui, kuriant darbo pasiskirstymo struktūrą. Ohajo valstijos universiteto tyrimai pabrėžė, kad lyderiui būdingas vieno tipo elgesys nėra susijęs su kito tipo elgesiu (du skirtingi kontinuumai), o

Mičigano universitetas priešingai, kad lyderis vienu metu gali skirti dėmesį ir gamybai, ir darbuotojams (vieno kontinuumo priešingi galai) (Northouse, 2013).

Littrell (2013) pabrėžė, kad Ohajo grupės darbą elgesio teorijos tyrimu vadina tik antriniais šaltiniais, pati darbo grupė save identifikuoja kaip lyderio elgesio atsitiktinumų teorijos tyrėjus (angl. *contingency theory of leader behaviour*) (žr. Kerr, Schriesheim, Murphy ir Stogdill, 1974). Tokiu būdu neadekvačiai vertinama ir pritaikoma literatūra, istorija ir Ohajo grupės darbo rezultatai. Littrell (2013) išskiria, kad tai, yra tai, kas vadinama akademinė amnezija (angl. *academic amnesia*), kur tyrimuose nepaisoma istorinių-kontekstinių pirmtakų. Akademinės amnezijos rezultate iškeliami laikmečio socialinė jėga arba laiko dvasia. Šis aplaidumas riboja lyderystės tyrimus ir skatina *deja-vu* jausmą tarp skirtingų mokslininkų ir tyrėjų, kad tai, kas daroma, jau buvo padaryta (Hunt ir Dodge, 2001, p. 435). Littrell (2013) teigia, kad Ohajo projekto teorinis ir praktinis pritaikomas yra aktualus ir susideda iš daugelį kartų validuotų konstrukto bei siejamas su lyderystės efektyvumo didinimu organizacijose.

Ohajo valstijos universiteto (1964) tyrime buvo naudotas **Lyderio elgesio aprašymo klausimynas** (angl. *LBDQ arba Leader Behavior, Description Questionnaire*), kuris dažnai naudojamas ir šiandien (žr. 3. Tyrimo metodologijos skyrių). Šio darbo empiriniame tyrime naudojama LBDQ XII pirmtako Stogdill (1963) išvystytu modeliu, kuris padeda ištirti 12 lyderio elgesio veiksmų: atstovavimą, sureguliuojimą, neapibrėžtumo toleranciją, įtikinimą, struktūros iniciavimą, laisvės toleravimą, vaidmens prisiėmimą, rūpestį, dėmesį rezultatui, tikslų prognozavimą, integraciją ir santykius su vadovybe. Ohajo valstijos universiteto tyrimas yra reikšmingas dėl išskirtų dviejų esminių lyderio elgesio tipų, dėl savo masto ir dėl **LBDQ klausimyno** sudarymo. Klausimyno, kurio versijos yra ir šiandien plačiai naudojamos, validžios ir patikimos (Stogdill, 1963; Vecchio, 1987; Judge et al., 2004; Littrell ir Nkomo, 2005; Rodriguez, 2012; Littrell, 2013).

Matoma, kad lyderystės stiliaus teorijos pabrėžia lyderio elgesį. Svarbiausias dėmesys kreipiamas į lyderio darbo metodus, vadovavimo techniką, poelgius, į tai, ką lyderis daro ir kaip tai daro. Lyderystės teorijos teigia, kad ne vadovo bruožai ir jo elgesys lemia valdomos organizacijos sėkmę, o lyderio ir jo pasekėjų santykiai, todėl svarbu ištirti 12 lyderio elgesio veiksmų: atstovavimą, sureguliuojimą, neapibrėžtumo toleranciją, įtikinimą, struktūros iniciavimą, laisvės toleravimą, vaidmens prisiėmimą, rūpestį, dėmesį rezultatui, tikslų prognozavimą, integraciją ir santykius su vadovybe bei nustatyti koks yra būdingas lyderio elgesys iš sekėjų perspektyvos. Taip pat tyrimai rodo (Barbuto et al., 2007; Matkin ir Barbuto, 2012; Bell et al., 2015), kad sekėjų požiūris skiriasi pagal jų sociodemografinius kriterijus, tad būtina ištirti ne tik bendrąsias tendencijas bet ir sekėjų požiūrių įvairovę lyderystės atžvilgiu. Lyderiams reikalingos žinios, kurios leistų daryti teigiamą įtaką sekėjams, kurių dėka būtų pasiekiami organizacijos tikslai.

2.2. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo analizė

Lyderystė priklauso tiek nuo lyderio, tiek nuo sekėjų, tiek nuo konteksto. Nepaisant to, didžioji dauguma tyrimų orientuota ne į organizacijos narių/sekėjų, bet į paties vadovo/lyderio savęs vertinimą (Goethals et al., 2004; Bass ir Bass, 2008; Rowold ir Schlotz, 2009; Littrell, 2010). Daugiausiai yra tiriama, kokią įtaką lyderystės stilius daro vidiniams organizacijos procesams, jos kultūrai bei organizacijos nariams, kaip jie jaučiasi organizacijoje (Keller, 1992; Sosik, 1997), analizuojami lyderio bruožai, jo elgesys, išskiriami lyderio įtakos būdai sekėjams ir kt. Sekėjų perspektyvai skiriama mažai dėmesio, šią spragą užpildo pageidaujamo lyderio elgesio prototipo tyrimai (Littrell, 2010; Smaliukienė, 2012). Kultūra turi įtakos efektyviai lyderystei bei sekėjų suvokimui dėl lyderio vaidmens organizacijoje, koks turi būti jų tarpusavio bendravimas, elgesys, ryšys, kaip priimami sprendimai ir pan.

Ilgą laiką sekėjų lūkesčiai keliami lyderiui buvo ignoruojami. Šiandien tyrimų gausa rodo, jog tyrimai atlikti šia lyderystės kryptimi padeda geriau suvokti lyderystę ir jos poveikį (Yukl, 2013; Avolio, Walumbwa ir Weber, 2009). Tyrimai orientuoti į sekėjų lūkesčius galimi tiek remiantis implicitinės lyderystės teorija, tiek **eksplicitine**. Šiame darbe remiamasi eksplcitinėmis lyderystės teorijomis, kurios apibrėžia tai, kas yra pilnai atkleista ir išreikšta, kai nepaliekama neapibrėžtumų ar dviprasmybių (Littrell, 2013). Dalis eksplcitinės lyderystės teorijos yra lyderio prototipas, kuris gali būti arba esamo, arba pageidaujamo lyderio (Van Quaquebeke ir Van Knippenberg, 2012). Eksplicitinė lyderystės teorija paaiškina, ką sekėjas vadina lyderiu. Pradžioje buvo manoma, jog eksplcitinės lyderystės teorijos trukdo nešališkai atlikti lyderystės matavimus, tačiau šiandien jos kartu su lyderio prototipo tyrimais priklauso atskiram tyrimų laukui ir turi savo atskirą tyrimų sritį (Van Quaquebeke et al., 2014). Taip pat buvo manoma, kad pageidaujamo lyderio elgesio prototipas yra statiškas ir nekintantis, tačiau pastarieji tyrimai parodė, kad **prototipai yra dinamiški ir adaptuojami pagal skirtingas situacijas** (Lord, Brown, Harvey ir Hall, 2001). Nepaisant augančio susidomėjimo, pripažįstama, kad pageidaujamo lyderio disciplina dar yra formavimosi etape (Becerra-Fernandez ir Leidner, 2008), nors jau yra stiprių empirinių tyrimų ir projektų šia tematika, tačiau jų nėra pakankamai (Grossman, 2006), tad būtina vykdyti tyrimus šia kryptimi.

Pageidaujamo lyderio elgesio prototipas siejamas su lyderio savybėmis ir elgesiu bei naudojamas, siekiant atskirti lyderius nuo tų, kurie lyderiais nelaikomi, atskirti išskirtinius lyderius nuo vidutinių, moralius lyderius nuo amoralių ir pan. (Lord ir Maher, 2002). Anot lyderystės teorijos individai turi nuomones apie tam tikras savybes bei elgesį, kurie atspindi išskirtinį lyderį (Kabasakal, Dastmalchian, Karacay ir Bayraktar, 2012). Taip pat jos išlieka bėgant laikui ir formuoja individų požiūrį, leidžia kurti aplinkos, lyderio ir jo elgesio interpretacijas (Epitropaki ir Martin, 2004). Lord ir Maher (2002) teigimu šie įsitikinimai – prototipai, kognityvios kategorijos, mentaliniai modeliai,

schemos ir stereotipai – lemia, kaip palankiai individas priims lyderį, kiek juo pasitikės ir kiek bus linkęs sekti paskui jį. Taigi, pageidaujamas lyderio prototipas – tai tam tikros mentalinės, kognityvinės schemos sekėjo mintyse, koks esamas ar idealus lyderis turi/gali būti.

Galima teigti, kad atlikti tyrimai apie pageidaujama lyderio prototipą rodo, kad prototipai yra dinamiški ir adaptuojami pagal skirtingas situacijas. Nustatyta, kad, kai lyderis ir darbuotojas turi panašų suvokimą apie lyderio savybes, tuomet lyderio ir darbuotojo santykiai yra stipresni, grindžiami didesniu pasitikėjimu. Lyderis turi atitikti socialines normas ir vertybes ir tik tada bus vertinamas sekėjų, neatsižvelgiant į jo pasiekimus ir gebėjimus. Kuo didesnis panašumas tarp esamo ir pageidaujamo lyderio prototipų tuo sekėjams daroma didesnė įtaka ir polinkis sekti paskui lyderį, kas tiesiogiai veikia organizacijų efektyvumą bei inovatyvumą.

2.3. Pageidaujamo lyderio prototipo įtaka sekėjams ir kultūra

Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo didžiausia daroma įtaka yra individo lygmenyje (Lord ir Maher, 2002). Vieni yra lyderiai dėl jiems paskirtų formalių pareigų (paskirti lyderiai), o kiti jais tampa dėl grupės narių požiūrio į juos (iškilę lyderiai) (Northouse, 2013). Pastarąjį lyderį grupės nariai laiko įtakingesniu, nepaisant jo užimamų pareigų. Nagrinėjant iškilusius lyderius, gaunamos vertingos žinios apie tai, kokią įtaką sekėjai daro lyderiams ir kokią lyderio elgesį sekėjai įvardija kaip efektyvaus lyderio (Letukas ir Barvydienė, 2015). Iškilieji lyderiai atitinka sekėjų pageidaujamo lyderio elgesio prototipą. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipas daro įtaką sekėjams tiek individo, tiek grupės lygmenyje:

Individo lygmuo. Kiekvienoje kultūroje sekėjas puoselėja lūkesčius, kad turimų lyderių bruožai atitiks jo sąmonėje slypintį lyderio prototipą. Kai lyderis ir sekėjai turi panašų suvokimą apie lyderio savybes, tuomet lyderio ir sekėjo santykiai yra stipresni, grindžiami didesniu pasitikėjimu (Lord ir Maher, 2002). Lyderis, kuris neatitinka socialinių normų ir vertybių, vertinamas sekėjų kaip stokoiantis kompetencijos, netinkamas ir nenusipelnęs būti savo pozicijoje, neatsižvelgiant į jo pasiekimus ir gebėjimus (Littrell, 2010). Kuo didesnis panašumas tarp esamo ir pageidaujamo lyderio elgesio prototipų (lyderio kategorizavimas), tuo sekėjams daroma didesnė įtaka (Lord ir Maher, 2002; Goethals et al., 2004; Littrell, 2013), tuo didesnis sekėjų polinkis sekti paskui lyderį ir jį teigiamai vertinti, taip pat lyderio efektyvumas ir įtaka, skatinantys sekėjų produktyvumą, gali priklausyti nuo to, kiek turimas lyderis atitinka pageidaujamo lyderio elgesio prototipą (Van Quaquebeke et al., 2014).

Grupės lygmuo. Grupės nacionalinė ar organizacijos kultūra projektuoja tam tikrus bruožus ar elgesį į lyderio prototipą. Lyderis turėtų iš karto šiuos bruožus ir elgesį perkelti į savo praktinę veiklą (Lord ir Emrich, 2001). Vienose kultūrose gali būti svarbu imtis ryžtingų veiksmų siekiant lyderio titulo, kitose kultūrose konsultacijos bei demokratiškas sprendimas gal būti labiau pageidaujamas. Plėtojant šias koncepcijas, lyderio elgesio ir charakteristikų reikšmė ir vertinimas gali stipriai varijuoti

skirtingose kultūrose, pvz., kultūrose, kurioms būdingas autoritarinis stilius, lyderio jautrumas gali būti interpretuojamas kaip silpnybė, o kitose kultūrose, kurioms būdingas globėjiškas stilius, tas pats jautrumas gali pasirodyti esąs būtinas efektyviam lyderiui (Den Hartog et al., 1999). Socialinio tapatumo teorija (Hogg, 2001) išskiria, kad lyderis būna patrauklus grupei, kai jis panašus į grupės nustatytą efektyvaus lyderio prototipą. Lyderis turi prisitaikyti prie grupės ir grupei vystantis, turi vystytis kartu ir jo prototipas, tik tuomet lyderis tampa patrauklus grupei ir gali daryti įtaką sekėjams (Northouse, 2013).

Lyderio daromą įtaką lengviausia apibrėžti grupės ir individo lygmenyje, tačiau, nors pageidaujamo lyderio prototipo tyrėjai tam ir neskiria daug dėmesio, daroma įtaka persikelia ir į bendrąjį organizacijos lygmenį. Organizacijos lygmenyje poveikis daugiausiai turėtų būti jaučiamas organizacijos efektyvumo bei produktyvumo didinime, kuris kyla tuomet, kai lyderis atitinka individualių sekėjų ir jų grupių pageidaujamo lyderio elgesio prototipus. Tuomet lyderiu yra sekama, daroma jo įtaka sekėjams. Jeigu lyderis yra ir vadovas, tai jo parama, palaikymas, strateginė vizija, išteklių skyrimas turi ypatingą vaidmenį organizacijos valdymo sėkmei (Yukl, 2013), nes šie nustato organizacijos viziją, motyvaciją, visų lygių sistemas bei struktūras, kurios padeda sekėjų žinias ir veiklos rezultatus paversti konkurenciniu pranašumu.

2.4. Pageidaujamo lyderio prototipo formavimo aspektai

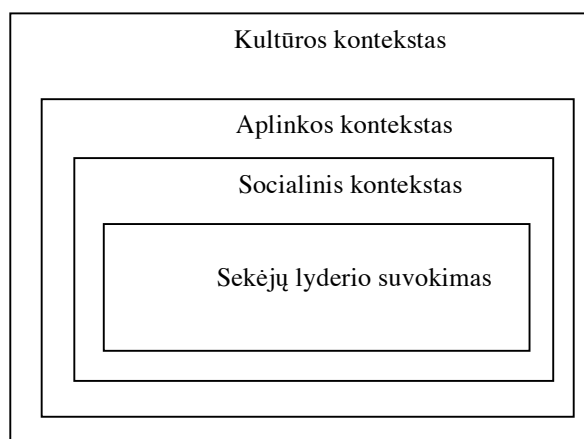
Efektyvios valdymo sistemos ir lyderio prototipai formuojami remiantis kultūriniu kontekstu. Tai, kaip individas suvokia socialinę aplinką ir lyderį, priklauso nuo kultūros, kurioje jis veikia (Den Hartog et al., 1999). Kultūra, kurioje veikia organizacija ar institucija, formuoja vienodą pažinimą, kurį sekėjai atsineša į organizaciją ir arba pritaria lyderystei, arba jai priešinasi (Bass ir Bass, 2008; Smaliukienė, 2012). Lyderio elgesio vertinimas gali skirtis tarp skirtingų kultūrinių grupių, o tai reiškia, kad tokio tipo visuomenėse, galima tikėtis skirtingų lyderio prototipų (Bass, 1990; Hofstede 1993; Den Hartog et al., 1999).

Lyderio prototipas formuojasi nuo ankstyvos vaikystės (Goethals et al., 2004), kai perimamos jo aplinkos lyderių savybės (pvz., mokytojų, tėvų). Žmonės lyderio prototipus formuoja ir turi visą gyvenimą, nes augo ir veikė grupėse, kuriuose lyderis buvo natūralus fenomenas (Van Quaquebeke ir Van Knippenberg, 2012). Augant šis prototipas keičiasi, atsižvelgiant į socialinius ir kultūrinius įvykius. Lyderystės prototipai taip pat yra formuojami sekėjo ir lyderio sąveikos metu: per socialinius renginius, tarpasmeninį bendravimą (Epitropaki ir Martin, 2004). Taip pat lyderiui iškeliami sekėjo lūkesčiai ir pagal fizinius žmogaus bruožus, kurie gali priklausyti nuo rasės, lyties ir etniškumo, kurie iškelia sąmonėje esančius prototipus (Lord ir Emrich, 2001).

Žmonės kuria organizacijas, atsižvelgdami į savo vertybes, o visuomenė kuria institucijas, kurios perteikia tas pačias vertybes ir kultūrą (Hofstede, 1984). Visos visuomenės, organizacijos ir grupės turi

savo būdus, kaip perduoda kultūrą savo nariams (Littrell, 2010). Visi organizacijos nariai kuria lyderystės kontekstą, išreiškdami savo nuomonę apie jį, dalindamiesi idealaus lyderio savybėmis, šis lyderystės kontekstas formuoja prototipus (lyderio kategorijas), kurie apibrėžia norimo idealaus lyderio savybes ir elgesį (Goethals ir Sorenson, 2007). Taip pat kiekviena grupė turi savo socialinį tapatumą (Hogg, 2001; Hogg ir Van Knippenberg, 2003; Giessner, Van Knippenberg ir Sleebos, 2009), kurio pagrindu sukuriamas grupės nario ir lyderio prototipas.

Kaip buvo minėta, šie prototipai yra veikiami individų darbo ir gyvenimo konteksto, dėl to jis skiriasi tarp skirtingų žmonių ir jų grupių (Gentry ir Eckert, 2012). Kiekvienoje kultūroje šie prototipai saugomi jos narių atmintyje. Eksplicitinių lyderystės teorijų kontekste sekėjų išskirti idealus lyderio bruožai nėra objektyvi realybė ir faktai, tai suvokimo apibendrintos žymės, kuriomis remiantis sekėjai kategorizuoja lyderio pozicijoje esančius individus ir vertina jų elgesį (Epitropaki ir Martin, 2004). Nors šie individualizuoti lyderystės prototipai gali ir neatitikti realybės, individai juos pasitelkia vertindami lyderio efektyvumą. Šio proceso metu kartu individas nustato ir lyderio socialinę galią ir įtaką jam (Lord ir Maher, 2002). Individai turi asmeninį lyderio ir lyderystės vaizdinį savo sąmonėje, kartu kiekvienas turi ir išskirtines teorijas apie lyderystę. Galima teigti, kad sekėjų lyderio suvokimui įtaką daro artimas socialinis ir aplinkos kontekstas, tačiau esminiu, visa apimančiu kontekstu tampa kultūra (žr. 3 pav.). Taigi visi šie kontekstai daro įtaką ir pageidaujamo lyderio elgesio prototipo formavimuisi.



3 pav. Sekėjų lyderio suvokimui įtaką darantys kontekstai (sudaryta autorių pagal Goethals et al., 2004)

Kuo dažniau pasikartoja tam tikros lyderio savybės asmens gyvenime, tuo stipriau jos įsitvirtina to asmens turimame lyderio prototipe. Potencialų lyderių sekėjas sulygina su savo mentaliniu pageidaujamo lyderio elgesio prototipu ir jeigu jie iš dalies sutampa, tuomet sekėjas tą asmenį vadina lyderiu (Offermann, Kennedy ir Wirtz, 1994; Foti ir Luch, 1992; Goethals et al., 2004). Kuo labiau lyderio savybės atitinka pageidaujamą prototipą, tuo labiau juo yra tikima ir tuo palankesnės reakcijos

jis sulaukia (Lord ir Maher, 2002; Van Quaquebeke et al., 2014). Procesas, kai sekėjai sulygina esamą lyderį su pageidaujamo lyderio prototipu, vadinamas **lyderio kategorizavimu** (Lord ir Maher, 2002).

Individas gali nesuvokti ir nevertinti šio proceso efektyvumo, kol nesusiduria su kita kultūra ir neturi su ja artimo ryšio. Kai individas įsitraukia į kitą kultūrą, tampa jos dalimi, ją suvokia, jis ima matyti ir suvokti pasaulį iš kitos kultūros perspektyvos ir jos mentalinių schemų, keičiasi ir jo turimas pageidaujamo lyderio prototipas. Tai dažniausiai įvyksta tuomet, kai žmogus praleidžia nemažai laiko svetimose šalyje ir turi artimą kontaktą su tos šalies žmonėmis. Taip pat tai jam padeda geriau suvokti ir jo paties kultūroje esančias mentalines programas (Littrell, 2010).

Lyderiai turi suprasti, kad jų pačių turimi prototipai ir įsivaizduojamas idealus lyderis gali stipriai skirtis nuo to, kokio lyderio reikia sekėjams (Yukl, 2013). Ši informacija itin aktuali, dirbant dinamiškose ir tarptautinėse (daugiakultūrinėse) įmonėse, nes kultūra yra vienas iš didžiausių įtaką darančių veiksnių lyderio prototipo formavimesi (Chhokar, Brodbeck ir House, 2013; House et al., 2004). Lyderiai gali atsirasti, išlaikyti savo poziciją ir būti efektyvūs, kai suvokia save per grupės sudarytą lyderio prototipą, kai savo elgesiu ir mąstymu atspindi grupės vertybės, percepciją ir jausmus, kai mato organizacijos narius ne kaip pavienius individus, o kaip grupės narius, kurie pasižymi tam tikrais bruožais.

Aplinkoje ir organizacijoje lyderiai turi rasti būdą, kaip priderinti savo elgesį prie sekėjų turimų lyderio prototipų. Šie prototipai gali būti skirtingi, taigi efektyvi lyderystė priklauso nuo lyderio gebėjimo atpažinti, suprasti ir vertinti šiuos prototipus, nuo to, kaip jis sugeba priderinti savo elgesį prie sekėjų prototipų. Ne tik sekėjai bet ir organizacijos bei industrijos, kuriose jie veikia gali pasižymėti skirtingais lyderio prototipais, tad būtini tyrimai, kurie suteiktų daugiau žinių šia tema. Lyderystė, orientuota į sekėjus ir jų pageidaujimą lyderio prototipą, pasižymi gebėjimu keisti stilių priklausomai nuo sekėjų lūkesčių ir poreikių, bei kartu susipina su asmeniniu lyderystės stiliumi (Gentry ir Eckert, 2012).

2.5. Sekėjų įvairovės svarba jų požiūriui pageidaujamo lyderio atžvilgiu

Sekėjų požiūrio svarba lyderio atžvilgiu yra akivaizdi (Shamir, 2007). Tyrimų rezultatai rodo (Barbuto et al., 2007; Matkin ir Barbuto, 2012; Bell et al., 2015), kad sekėjų požiūriai lyderio atžvilgiu gali skirtis pagal sociodemografinius veiksnius: lyties (Littrell ir Nkomo, 2005), amžiaus (Boatwright ir Forrest, 2000; Salahuddin, 2010), išsilavinimo lygio (Boatwright ir Forrest, 2000; Littrell ir Snaebjornsson, 2016), industrijos šakos, kurioje jis veikia (Paris et al., 2009) ir kt. Kaip buvo minėta ankstesniuose skyriuose, tiriant pageidaujamo lyderio elgesio prototipą, svarbu ištirti ir sekėjų įvairovę.

Lytis

Lyties tema lyderystės tyrimuose vis dažniau pastebima. Ši tendencija galimai atsiranda dėl kintančios aplinkos, stiprėjančio egalitarizmo, technologinio proveržio (Snaebjornsson, 2016). Ji imama suvokti kaip daugiamatė ir daugiaveiksmė, kuri ne tik priklauso nuo konteksto, bet yra veikiami ir kitų aplinkos kintamųjų (Powell, 1999). Kaip ir kituose lyderystės tyrimuose vyrauja tyrimai iš lyderio perspektyvos, mažai jų atliekama iš sekėjų perspektyvos, tad šia tema jaučiama žinių stoka (Snaebjornsson, 2016). Taip pat trūksta tyrimų lyties ir lyderystės tema nacionaliniame kontekste (Snaebjornsson ir Edvardsson, 2013).

Lytis ir jos bruožai laikomi socialiniais konstruktais (Fletcher, 2004), kurie priklauso nuo kultūros (Collard ir Reynolds, 2005). Lyties ir lyderystės tyrimų rezultatai gaunami iš kultūriškai apibrėžtų lyčių vaidmenų visuomenėje. Dėl šios priežasties tyrimų rezultatai dažnai skiriasi skirtingose kultūrose, o tai apriboja rezultatų pritaikomumą. Nors jaučiama, kad lyčių segregacija mažėja, tačiau atotrūkio pagal lytis nepavyksta panaikinti (Northouse, 2013).

Lyties ir lyderystės klausimus galima įtraukti į platesnę lyderystės ir įvairovės temą (Northouse, 2013). Demografiniai rodikliai, pvz., lytis, rasė, etniškumas, daro įtaką lyderystės suvokimui (Chemers ir Murphy, 1995). Nors tyrimų daugėja, tačiau vis dar išlieka atviras klausimas: ar vyrų ir moterų požiūriai skiriasi šiandienos visuomenės? Kokį poveikį šiems požiūriams daro kultūra? (Northouse, 2013). Lyderystės tyrimus galima suskirstyti į tiriančius tris esmines sritis (Snaebjornsson, 2016):

1. Skirtumas/panašumus tarp lyderių vyrų ir moterų (pvz., Powell, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt ir Van Engen, 2003; Elsaid ir Elsaid, 2012);
2. Lyderystės efektyvumo priklausymą nuo lyties (pvz., Rosener, 1995; Book, 2000);
3. „Stiklinių lubų“ kliūtį – tai nematoma kliūtis, kuri neleidžia moterims pakilti į aukščiausiojo lygio vadoves (pvz., Smith, Crittenden ir Caputi, 2012; Vinnicombe ir Singh, 2011).

Lyderystės stilius. Empiriniai tyrimai, kurie tiria kaip lyderystės stilius/elgesys priklauso nuo lyderio lyties, yra pasidalinę į dvi sritis. Viena teigia, kad lyderystės stilius **priklauso** nuo lyderio lyties (Henning ir Jardin, 1977; Rosener, 1990; Helgesen, 1990; Eagly ir Johnson; 1990; Book, 2000; Eagly et al., 2003), antra teigia, kad lyderystės stilius **nepriklauso** arba priklauso itin mažai nuo lyderio lyties (Dobbins ir Platz, 1986; Bass, 1990; Powell, 1990, 1999; Engen, Leeden ir Willemsen, 2001; Manning, 2002; Andersen ir Hansson, 2011). Nors Eagly ir Johnson (1990) priėjo išvadą, kad lyčių skirtumai lyderystės stiliuose yra labai menki, tačiau esantys yra itin ryškūs, pvz., vyrai lyderiai yra linkę į autokratišką elgesį, o moterys į demokratišką. Bendrai yra įrodymų tiek, kad lyčių skirtumai egzistuoja, tiek įrodymų, kad lyčių skirtumų nėra, tad būtina toliau tęsti tyrimus šia kryptimi.

Lyderio efektyvumas. Lyderystės efektyvumą dažnai yra gana sunku išmatuoti, dėl to lyderystės tyrimai bendrai sulaukia kritikos (Spicker, 2012). Siekiant lyderystės ir lyties tyrimų plėtros yra

būtiną tęstinumą. Vieni lyderio efektyvumo tyrimai rodo, kad moterys ir vyrai yra lygiaverčiai lyderystės efektyvumo atžvilgiu (Snaebjornsson, 2016), kad lytis neturi įtakos lyderio efektyvumui (Vilkinas, 2000; Shen, 2007), kiti, kad vyrų ir moterų efektyvumas skiriasi nuo lyties (Northouse, 2013).

Pageidaujamas lyderio elgesys. Lyčių rolės ir lyčiai priskiriami bruožai ir elgesys kinta laiko perspektyvoje kiekvienoje visuomenėje (Twenge, 1997). Tyrimai (Twenge, 2001; Konrad, Ritchie, Lieb ir Corrigan, 2000) rodo, kad moterys pasikeitė daugiau negu vyrai. Jos perėmė tiek vyriškai, tiek moteriškai lyčiai tradiciškai būdingas savybes (Twenge, 2001). Nepaisant to, vyrų dominavimas lyderystėje daugelyje šalių laikoma norma (Eagly ir Carli, 2003) ir sekėjai tikisi, kad vyras užims lyderio poziciją (Campbell, Simpson, Stewart ir Manning, 2002). Pastebima, kad lyderio-sekėjo santykiai greičiau susiformuoja vyrų grupėse, jiems būdinga hierarchija ir jie yra mažiau stabilūs nei moterų lyderio-sekėjo santykiai (Littrell, 2010).

Lytis, kai kuriais atvejais, turi didesnę įtaką pageidaujama lyderio elgesiui nei rasė (Littrell ir Nkomo, 2005). Tyrimai rodo, kad sekėjai tikisi skirtingo elgesio iš lyderių vyrų ir moterų (Vecchio ir Boatwright, 2002), nepaisant to, dauguma tyrimų vyrauja tendencija požiūrį į lyderystę tirti nepriklausomai nuo lyties (Snaebjornsson, Edvardsson, Žydzūnaitė ir Vaiman, 2015). GLOBE projektas pateikė įrodymų, kad sekėjų keliami lūkesčiai priklauso nuo lyderio lyties (Paris et al., 2009; Snaebjornsson et al., 2015), net pačių lyderių savęs percepcija priklauso nuo asmens lyties (Vinnicombe ir Cames, 1998). Lyderių vyrų ir moterų turimi implicitiniai pageidaujamo lyderio elgesio prototipai skiriasi, šie skirtumai taip pat priklauso nuo šalies, kultūros ir industrijos, kurioje veikia sekėjas (Paris et al., 2009). Industrijoje, kurioje vyrauja vyrai, lyderės moterys dažnai perima tos industrijos lyderių vyrų elgesį, kuris gali būti netgi stereotipiškai labiau išreikštas nei tos industrijos lyderių vyrų (Eagly ir Johnson, 1990; Ferrario ir Davidson, 1991; Gardiner ir Tiggemann, 1999).

Veiklos sektorius

Nėra prieita viena išvada kaip ir kiek skirtingose industrijose skiriasi sekėjų ir jų požiūrių įvairovė, tačiau dažnai manoma, kad pageidaujama lyderio elgesiui gali daryti įtaką industrija arba sekėjo darbo vietos sektoriaus pobūdis (Snaebjornsson, 2016). Phillips (1994) tyrime buvo pasiūlyta industrijos mąstysenos (angl. *industry mindset*) sąvoka, kuri teigia, kad kultūra skiriasi ne tik nacionaliniame ir organizacijos lygmenyje, bet ir industrijoje. Taigi, industrija, kurioje veikia tam tikros srities specialistai ir profesionalai, formuoja jiems būdingą kultūrą, vertybes bei požiūrį, kuris gali skirtis nuo kitų industrijų.

Moksliniai tyrimai rodo, kad industrijos sektoriai gali turėti savitas kultūras (Phillips, 1994; Chatman ir Jehn, 1994), šis kultūros lygmuo yra platesnis nei vienos kompanijos lygmuo, tačiau siauresnis nei nacionalinės kultūros lygmuo (Pizam, Pine, Mok ir Shin, 1997). Pizam et al. (1997)

Honkongo, Japonijos, Korėjos viešbučių vadovų tyrimo rezultatai parodė, kad nacionalinė kultūra turi didesnę įtaką vadovų elgesiui nei industrijos kultūra. Hofstede ir kitų iškelta prielaida, kad kultūrinės vertybės daro įtaką sekėjų požiūriams, o šie savo ruožtu daro įtaką elgesiui pasitvirtina. Tačiau Chhokar et al. (2013) atkreipia dėmesį, kad reikšmingas industrijos poveikis pageidaujamo lyderio elgesio prototipui yra ne tik šalyje bet ir tarp šalių. Skirtingi tyrimų rezultatai rodo, kad industrijos analizės lygmuo, taip pat yra svarbi tyrimų sritis.

Išsilavinimo lygis

Sekėjų išsilavinimo lygis sulaukia mažai dėmesio lyderystės tyrimuose, jis dažniausiai būna tarp daugybės kitų demografinių veiksnių, kurie gali daryti įtaką sekėjų požiūriams (Snaebjornsson, 2016). Kai kurie tyrimai rodo, kad sekėjų požiūrių skirtumai sietini su išsilavinimo lygiu (Snaebjornsson, 2016), galima rasti respondentų išsilavinimo lygio poveikio skirtumų. Vecchio ir Boatwright (2002) tyrimas rodo, kad darbuotojai turintys aukštesnį išsilavinimo lygį išreiškia mažesnį lyderio struktūrizavimo poreikį. Kitame tyrime (Boatwright ir Forest, 2000) išsiskyrė pageidaujamo lyderio elgesio koreliaciją tarp orientacijos į darbuotoją ir darbą.

Pastebėta, kad nuo lyderio išsilavinimo lygio priklauso ir kaip sekėjai jį vertins. Barbuto et al. (2007) tyrimo duomenys parodė, kad vyrai turintys vidurinį išsilavinimą vertinami geriau, nei moterys, turinčios tą patį išsilavinimą. Lyderio išsilavinimo svarba sekėjui, priklauso nuo to, kokio išsilavinimo lygio yra pats sekėjas: kuo sekėjų grupė turi aukštesnį išsilavinimą, tuo pageidaujama, kad lyderis turėtų aukštesnį išsilavinimo lygį. Moterys, turinčios vidurinį arba žemesnį išsilavinimo lygį, buvo vertinamos, kaip naudojančios didesnę spaudimą darbuotojų atžvilgiu nei vyrai. Pastebima, kad skirtumai tarp vyrų ir moterų mažėja, didėjant respondentų išsilavinimo lygiui (Barbuto et al., 2007). Socialiniai mokslai skatina žmones mąstyti apie nuomones bei požiūrius, ši patirtis formuoja ir asmeninius žmogaus įsitikinimus (Littrell ir Snaebjornsson, 2016). Sekėjo įsitikinimai ir požiūriai gali būti veikiami bendravimo su žmonėmis studijų metu, ši patirtis gali daryti įtaką ir sekėjo pageidaujamam lyderio prototipui (Snaebjornsson, 2016). Tikėtina, kad pageidaujamo lyderio prototipas skirsis nuo sekėjų išsilavinimo lygio.

Amžius

Amžiaus veiksnys lyderystės tyrimų kontekste yra dažnai nagrinėjamas, tai dažniausiai daroma amžiaus kartų kontekste (Snaebjornsson, 2016). Hofstede, Hofstede ir Minkov (2008) teigia, kad socialinės vertybės gali kisti laikui bėgant, jos gali skirtis tarp skirtingų kartų toje pačioje šalyje. Kartų skirtumai taip pat daro įtaką, sekėjų pageidaujamo lyderio elgesiui ir jo prototipui (Boatwright, 2000). Littrell (2010) išsiskyrė ne tik amžiaus kartas bet ir sekėjo senėjimo, gyvenimo etapų įtaką jų požiūriui lyderystės atžvilgiu. Tuo tarpu Inglehart (1997) rado kartų skirtumus pasauliniu mastu, jis ypač

išsiskyrė kartų materialių vertybių išskėlimą. Pastarosios yra svarbios vyresnių žmonių tarpe, o jaunesni jas priima kaip savaime suprantamas, tad pasisako už postmaterialių vertybių išskėlimą. Kartų skirtumai gali būti naudingi kaip generalizacija, tačiau svarbu pažymėti, kad kartų skirstymas gali skirtis nuo šalies, jos istorinių įvykių (Littrell, 2010).

Sprendžiant iš aukščiau pateiktos literatūros tyrimų analizės, matyti, kad labai svarbu tirti sekėjų ir jų požiūrių įvairovę. Šių tyrimų rezultatai leistų nusakyti tikslesnį lyderio prototipą. Nors dauguma autorių pabrėžia, kad lyderystė yra veikiamą lyties, išsilavinimo, amžiaus, veiklos sektorių demografinių veiksnių, tačiau yra duomenų, kad kiti veiksniai, pvz., miestas vs. kaimas (Allen, 2008), taip pat daro įtaką lyderystei ir nuo jų taip pat priklauso sekėjų požiūris į lyderystę. Dėl šios priežasties, šio darbo empirinėje dalyje bus tiriamas sekėjų įvairovės aspektas. Tiriant pageidaujamo lyderio elgesio prototipą svarbu atkreipti dėmesį į sekėjų įvairovę lyderystės atžvilgiu. Ši kryptis leidžia gauti naudingų žinių tikslingam (orientuotai į sekėjų įvairovę/homogeniškumą) lyderystės stiliui ir efektyviam organizacijos valdymui.

2.6. Kultūros daroma įtaka pageidaujama lyderio prototipui

2.6.1. Kultūros sampratos ir jos lygmenų analizė

Norint perprasti sekėjų elgesį organizacijose, kultūros suvokimas yra itin svarbus (Adler ir Bartholomew, 1992). Daugumą šalies ar jos grupių, regiono ekonomikos kaitos rezultatų galima paaiškinti ir ištirti ekonominiais modeliais, tačiau yra ir išimčių, tuomet ieškomi kitokio pobūdžio metodai. Ryšys tarp individų, grupių ir organizacijų iš dalies priklauso nuo technologinių, ekonominių, socialinių, politinių veiksnių, kurie tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai susiję su nacionaline kultūra.

Hofstede (1984, 2001, 2011) **kultūrą apibūdina kaip kolektyvinį minties programavimą, kuris leidžia atskirti vieną grupę nuo kitos žmonių grupės, kiekvieno individo minties programavimas yra iš dalies unikalus, iš dalies panašus į kitų** (Hofstede, 2001). Hofstede pabrėžia, kad kultūra visuomet yra kolektyvinis fenomenas (Hofstede, 2011), o ne individuali savybė, kad ji yra ne tiesiogiai matoma, bet pastebima elgesyje ir būdinga tam tikrai žmonių grupei.

Kultūra pasižymi jai būdingomis savybėmis. Ji perduodama iš kartos į kartą (tiek žodžiu, tiek socialinės interakcijos metu, tiek per organizacijų veiklą), perduodami vyraujantys kognityviniai aspektai, kultūrai būtinas dalinimasis informacija ir jos perdavimas (Dickson et al., 2012). Kultūrą galima apibūdinti kaip bendrų vertybių, požiūrių, prielaidų ir tikslų visumą, kuri perimama, taikoma ir perduodama per skirtingas kartas (Schein, 2004; Kvedaravičienė, 2013). Kultūra yra išmokstama, o ne paveldima, ji priklauso nuo individo socialinės aplinkos, ne nuo genetikos (Hofstede et al., 2010). Kultūra padeda socialinei grupei prisitaikyti prie išorės veiksnių ir pasiekti vidinę integraciją (Schein, 2004). Svarbu pažymėti, kad kultūros svarbos negalima absoliutinti, ji yra vienas determinantas iš

daugelio, nuo kurio priklauso individo elgesys (Letukas ir Barvydienė, 2015; Schein, 2004). Ja tarpusavyje dalijasi žmonės, kurie gyvena ar gyveno toje pačiose socialinėje aplinkoje, kurioje vyravo ta kultūra ir kurioje įvyko tam tikras minties programavimas, kuris būdingas tai kultūrai, iš kurios buvo visa tai išmokta.

Kultūriniai skirtumai pasireiškia skirtingais būdais – per **simbolius** (žodžiai, gestai, vaizdai arba objektai, kurie turi tam tikrą reikšmę, kurią atpažįsta tai kultūrai priklausantys individai), **herojus** (gyvi arba mirę žmonės, kurie gali būti tiek tikri, tiek įsivaizduojami, jie pasižymi kultūroje vertinamomis charakteristikomis yra idealizuojami), **ritualus** (bendras veiklas, kurios kultūros viduje laikomos socialiai būtinos) ir **vertybes** (Hofstede et al., 2010). Hofstede, Neuijen, Ohayv ir Sanders (1990) pažymi, kad visuomenės yra skirstomos pagal vertybes, o organizacijos – pagal veiklos praktikas (ritualus, herojus ir simbolius). Taigi, nenuostabu, kad **vertybės laikomos kultūros esme**. Tai esminis faktorius, dėl kurio skiriasi nacionalinės kultūros (Hofstede, 2011; Kvedaravičienė, 2013; Littrell, 2013; Letukas ir Barvydienė, 2015).

Vertybės yra vienos iš pirmųjų, kurias vaikai nesąmoningai įsisavina. Vaikų raidos specialistai teigia, kad iki 10 m. dauguma vaikų jau turi susiformavusią pagrindinių vertybių sistemą, kurią vėliau yra itin sunku pakeisti. Vertybės laikomos individo sąmonės lygmenyje ir nėra matomos pašalinių asmenų, jos gali būti tik numanomos pagal tai, kaip žmogus elgiasi skirtingose situacijose. Kadangi dauguma žmonių tuo pačiu metu priklauso kelioms skirtingoms žmonių grupėms, tai neišvengiamai turi ir kelis skirtingus mentalinio programavimo lygmenis, kurie atitinka skirtingus kultūros lygmenis. Kultūrinės vertybės yra laikomos giliausiu kultūros lygmeniu, jos daro didžiausią įtaką visuomenės priimtinių ir nepriimtinių individo elgesio savybių formavimui (Hofstede et al., 2010).

Thevenet (1987) išskyrė tik du kultūros lygmenis: išorinį ir vidinį. Pastarasis apibūdina individą arba organizaciją, kai svarbi rasė, amžius, lytis, veikla, socialinė klasė ir kt. Pirmoji – išorinė kultūra – sudaryta iš nacionalinių (ekonominė, politinė, teisinė sistema ir kt.) ir sociokultūrinių (išsilavinimas, semiotika, religija ir kt.) kintamųjų. Kvedaravičienė (2013) individo kultūros lygmenis nepažymi. Anot jos, yra trys pjūviai: nacionalinis, profesinis ir organizacijos. Tuo tarpu Letukas ir Barvydienė (2015) pažymėjo, kad yra nacionalinis, industrijos, organizacijos ir individo lygmuo. Skirtingi autoriai, išskiria skirtingus kultūros lygmenis, tačiau šis skirstymas perdengia vienas kitą ir yra artimi (žr. 4 pav.).

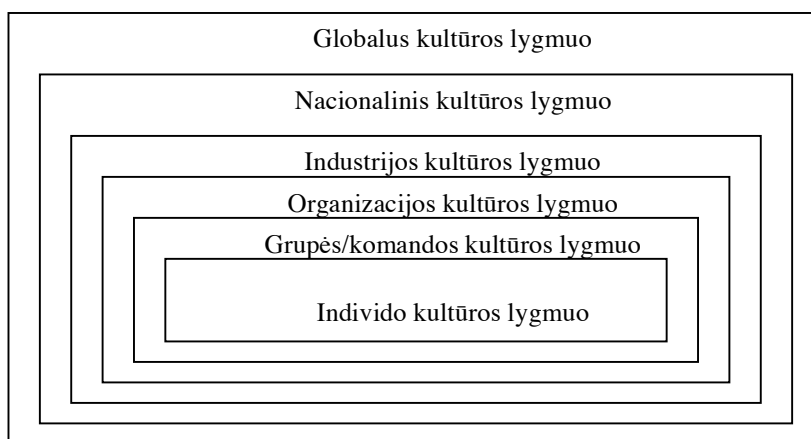
Pasak Hofstede (1984) individas suvokia kultūrą trimis lygmenimis:

Universalus kultūros lygmuo – apibrėžiami universaliausieji bei masiniai kultūros reiškiniai, kuriuos galima rasti visose kultūrose, jie laikomi įgimtais. Skirtingų kultūrų atstovai supranta vienas kitą. Erez ir Gati (2004) tai vadina globaliu kultūros lygmeniu.

Kolektyvinis kultūros lygmuo – apibrėžiami tik tam tikrai grupei (regionui, šaliai, institucijai, organizacijai, šeimai ir kt.) būdingi kultūros reiškiniai, juos individas išmoksta. Erez ir Gati (2004) šį lygmenį dar išskirsto į **nacionalinį**, organizacinį bei grupės kultūros lygmenį.

Individualus kultūros lygmuo – apibrėžiami tik tam tikros individo nuostatos ir vertybės, jo individualus kultūrinių vertybių suvokimas. Šis lygmuo yra tiek įgimtas, tiek įgytas (Hofstede, 1984).

Hofstede ir McCrae (2004) ir Littrell (2013) nacionalinės ir organizacijos lygmenys siūlė tirti skirtingais metodais, o GLOBE projektas teigia, kad tos pačios vertybių bei praktikų dimensijos gali būti naudojamos tiek nacionaliniams, tiek organizacijos kultūros lygiams analizuoti (House et al., 2004; Chhokar et al., 2013). Visuomenėje vyraujančios kultūrinių dimensijos artimai susijusios su esančiomis vertybėmis, pagal jas formuojasi tai, kas priimtina visuomenei, kaip elgiasi jos nariai (Hofstede, 2011). Dėl šios priežasties yra ieškoma kultūrinių dimensijų ir modelių, kurie leistų analizuoti tiek skirtingas kultūras, tiek kultūros poveikį organizacijos, individo ir grupės lygmenyje.



4 pav. Kultūros analizės lygmenys (sudaryta autorių pagal Hofstede, 1984; Erez ir Gati, 2004; Letukas ir Barvydienė, 2015)

Taigi, kultūra ir jos įtaka visuomenės narių elgesiui tebėra tyrimų ir mokslinių diskusijų objektas (Hofstede, 1983, 1984, 1993, 2001, 2011; Hofstede ir McCrae, 2004; Schein, 2004; Čiburienė ir Guščinskienė, 2007; Hofstede et al., 2008; Hofstede et al., 2010; Northhouse, 2013; Kvedaravičienė, 2013; Littrell, 2013; Letukas ir Barvydienė, 2015). Kultūra kaip ir pageidaujamas lyderio prototipas formuojasi sekėjo sąmonėje nuo pat vaikystės, jie daro įtaką sekėjo lyderio percepcijai. Mokslinėje literatūroje daugiausiai diskusijų kyla ne dėl to, ar reikia tirti kultūros įtaką ar kokie yra jos lygmenys, o kokių mastu ir kokiomis priemonėmis tai daryti, kaip tirti individo, grupės, organizacijos, industrijos ir kt. lygmenis (Hofstede 1984; Čiburienė ir Guščinskienė, 2007).

2.6.2. Lyderystės ir kultūros tarpusavio ryšiai

Lyderystės priklausymas nuo kultūros tapo aksioma (Dickson et al., 2012). Tam tikroje kultūroje vyraujančios vertybės bei normos formuoja santykius tarp lyderio ir sekėjo, nors tai yra unikalų

kiekvienoje kultūroje, tačiau vis dėlto tam tikri bendrumai yra neišvengiami (Bass, 1997). Ilgą laiką mokslininkus domino kaip kultūra, jos vertybės, kartu ir su vertybėmis esantys įsitikinimai daro įtaką organizacinei praktikai, jos procesams, individualių narių ir grupės elgesiui (Littrell, 2010). Bendrai kultūra yra labai svarbus aiškinamasis kintamasis lyderystės ir organizacijos valdymo tyrimuose (Adler ir Bartholomew, 1992).

Po Antrojo pasaulinio karo išaugo ekonominė, socialinė, techninė ir politinė tarpusavio priklausomybė tarp šalių, organizacijos veikiamos globalizacijos ėmė aktyviai plėtoti tarptautinę prekybą bei kultūrinius mainus. Globalizacija pareikalavo lyderių, kurie išmanytų ir praktiškai žinotų kaip elgtis kultūrų sąveikos metu (Northouse, 2013). Lyderis turi pritaikyti savo stilių prie kultūros, kurioje veikia; kas veikia vienoje kultūroje – dažnai neveikia kitoje (Hofstede, 1984; Kippenberger, 2002), skirtingi lyderystės stiliai skirtingai priimami skirtingose pasaulio šalyse (Hampden-Turner ir Trompenaars, 1997), pvz., individualistinės visuomenės (Kanada, USA, Danija) skatina individo laisvę, o kolektyvinės šalys (Meksika, Brazilija, Kinija, Prancūzija) iškelia bendrus tikslus ir uždavinius. Vienose kultūrose bus siunčiama derybininkų komanda, kitur vienas derybininkas.

Pastaraisiais 50 m. didžioji dauguma lyderystės tyrimų buvo atlikta JAV (Littrell, 2010), Kanadoje ir Vakarų Europoje (Den Hartog ir Dickson, 2004; Yukl, 2013; Littrell et al., 2015), tad ir lyderystės teorijos kilo iš čia. Kitos šalys perėmė tas lyderystės koncepcijas ir naudoja savo kultūroje, jų neadaptavę. JAV sukurtų teorijų dominavimas akademinuose žurnaluose bei moksliniuose tyrimuose ir polinkis į JAV orientuotas teorijas lėmė tai, kad mokslininkai patiria sunkumų, bandant pritaikyti JAV lyderystės koncepcijas bei teorijas kitose kultūrose (Littrell, 2010). Tai reikalauja daug pastangų ir dažnai rezultatas būna bevaisis. Vakarietiškos teorijos ilgą laiką buvo laikomos universaliomis, tačiau šis požiūris po truputį keičiasi, net skirtingose vakarų šalyse (pvz.: Vokietijoje, Prancūzijoje, Švedijoje ir Didžiojoje Britanijoje) ima reikėti skirtingų organizacijos vystymo teorijų atmainų, tad būtinas gilesnis kultūrinių vertybių dimensijų suvokimas ir kaip kultūrinės vertybės keičiasi šalyje ir jos industrijose, kaip tos vertybės atsispindi organizacijų vystymesi (Hofstede, 1984).

Hofstede dar 1993 m. pabrėžė, kad JAV vadovavimo ir lyderystės teorijos pasižymi unikaliomis savybėmis (dėmesio koncentravimas į rinkos procesus, dėmesio koncentravimas į individą, dėmesio koncentravimas į vadovus, o ne darbuotojus), kurios nebūtinai tinka kitoms šalims. House (1995) pridėjo, kad „beveik visos vyraujančios lyderystės teorijos empiriškai patikrintos Š. Amerikoje ir jos yra daugiau individualistinės nei kolektyvistinės; pabrėžiančios racionalumą, o ne religiją ar prietarus; stimuliuojančios individą, o ne grupę; pabrėžiančios individo pareigas, o ne teises; pabrėžiančios hedonistiškumą, o ne altruizmą ir pabrėžiančios darbo centriškumą ir demokratines vertybes“ (1995, p. 443). Tarpkultūriniai, psichologiniai, sociologiniai ir antropologiniai tyrimai parodė, kad dauguma šalių ir kultūrų nebūdingi šie bruožai, dėl to būtini empiriniai tyrimai, kurie padėtų nustatyti lyderystės elgesio bruožus ir jos efektyvumą skirtingose kultūrose (Bass, 1990; Boyacigiller ir Adler, 1991;

House, 1995). Dažnai tyrimas atliekamas už Š. Amerikos ribų, tačiau jame naudojami Š. Amerikoje sukurti modeliai ir teorijos (Dickson et al., 2012). Tokio tipo tyrimų rezultatai gali būti nenaudingi, nes modelis gali tiesiog netikti tiriamai kultūrai (Boyacigiller ir Adler, 1991), todėl yra svarbu naudoti ir kitose šalyse validuotus tyrimo instrumentus bei kultūriškai juos validuoti konkrečios šalies kontekste. Boyacigiller ir Adler (1991) bendrai išskyrė, kad egzistuoja keturių tipų teorijos (bendraja prasme) ir jų kūrėjai turėtų nurodyti, kokio tipo jų sudaryta teorija yra:

1. **Universaliai priimtinos teorijos** – tai teorijas, kurias galima plačiai pritaikyti skirtingose kultūrose;
2. **Regioninės teorijos** – tai teorijos, kurios būdingos tam tikram regionui, geografinei vietai ar panašaus ekonominio lygio šalims, pvz., Azijai, Lotynų Amerikai;
3. **Tarpkultūrinės teorijos** – tai teorijos, kurios paaiškina žmonių bendravimą ir jų ryšius, skirtingose kultūrose;
4. **Vidinės kultūros teorijos** – tai teorijos, kurios būdingos tam tikrai kultūrai, pvz., amerikiečių, japonų, indų.

Nei viena visuomenė pasaulyje nėra randama be lyderystės (Bass, 1997), pats lyderystės fenomenas yra pasaulinis. Universaliosios lyderio charakteristikos yra tos, kurioms taikomos visuotinai priimtose koncepcijose ir yra vienodos bei laikomos itin svarbiomis visose kultūrose, tuo tarpu šaliai būdingos lyderio elgesio savybės priklauso nuo tos šalies įsitikinimų, mentalinių schemų ir skirtingai suvokiamos skirtingose kultūrose (Bass, 1997). Norint suprasti kaip lyderystė kinta skirtingose kultūrose, tyrimuose bandoma nustatyti lyderio elgesio sėkmę lemiančius veiksnius ir išskirti lyderystės savybės, kurios yra bendrosios visame pasaulyje ir kurios priklauso nuo šalies (Bass, 1997; Den Hartog et al., 1999; Hofstede, 1983; House, Hanges, Javidan ir Dorfman, 2002; Littrell, 2010; Dickson et al., 2012).

Vienas iš tokių tyrimų, kuriuo buvo bandoma nustatyti universalų lyderystės tipą buvo, jau minėtas, GLOBE projektas, kuris tyrė 62 šalis. Šio tyrimo rezultatai neleido nustatyti vieno universalios lyderio tipo, tačiau parodė, jog yra universalių charizmatinės/transformacinės lyderystės bruožų, kurie būdingi visoms kultūroms (House et al., 2004). Pagal GLOBE tyrimo rezultatus, šios universalios lyderystės charakteristikos apima patikimumą, teisingumą, nuoširdumą, charizmos turėjimą, gebėjimą įkvėpti, vizijos turėjimą, polinkį padrąsinti, motyvuoti bei skatinti pasitikėjimą savimi, pozityvumą, dinamiškumą, toliaregiškumą, komunikabilumą, ryžtingumą, gebėjimą koordinuoti bei statyti komandą, orientaciją į tobulumą, išmintingumą ir abipusės naudos siekimą sprendžiant problemas (Dickson et al., 2012). Taip pat yra ir savybių, kurios universaliai yra atmetamos sekėjų – tai agresyvumas, negailestingumas bei irzlumas (Den Hartog et al., 1999).

GLOBE tyrime buvo išskirti lyderio elgesio bruožai, kurie varijuoja, priklausomai nuo kultūros – tai polinkis rizikuoti, ambicingumas, aukojimasis dėl kitų, nuoširdumas, jautrumas, gailestingumas,

valios demonstravimas bei entuziastingumas (Den Hartog et al., 1999). Šių savybių svarba skirtingose kultūrose priklauso nuo to, kiek kiekvienas iš jų yra reikšmingas tai kultūrai, pvz., aukštu valdžios atstumu pasižyminčiose bendruomenėse socialiai atsakingi lyderiai gali būti gerbiami ir jų elgesį gali perimti kiti lyderiai (Dickson et al., 2012) arba lyderystės stilius, kuriam būdingas aukštas įsitraukimo lygis, yra teigiamai vertinamas individualiose vakarų kultūrose, tačiau gali būti vertinamas neigiamai rytų kultūrose (Dorfman, Hanges ir Brodbeck, 2004). Organizacijai svarbu suprasti, kada kultūra yra svarbi, o kada mažiau svarbi. Remiantis tyrimais, galima teigti, jog kultūrinis aspektas yra nevienodai reikšmingas skirtingose kultūrose (Dickson et al., 2012).

Šiandien dienai daugelis lyderystės tyrimų orientuojasi ne į universalių lyderystės bruožų ir tipų išskyrimą, o ieško tam tikrų, kurie būdingi tam tikros kultūros lyderiui. Tyrimai, kurie koncentruojasi ties universaliomis charakteristikomis, būna didelės apimties ir gana abstraktūs, tuo tarpu tie, kurie tiria šalies ar industrijos kultūrą yra tikslesni. Tarpkultūrinių lyderystės tyrimų metu didžiausi iššūkiai kyla tuomet, kai nėra nustatytas aiškus tyrimo tikslas, kai nežinoma kokio dydžio (universalus, regiono, šalies, industrijos) kultūrai būdingus aspektus norima iširti (Dickson et al., 2012).

Tarpkultūriniai lyderystės tyrimai pateikia informaciją, kaip ir kodėl kultūra daro įtaką lyderystei, kokia yra lyderystė, koks jai būdingas elgesys, tačiau vienos universalios lyderystės teorijos pateikti negali (tai buvo bandoma GLOBE tyrime). Visuomenės, organizacijos ir grupės nariai perduoda kultūrą kitiems nariams tiek sąmonės, tiek pasąmonės lygmenyje. Kai individas pereina socializacijos procesą ir pilnai tampa kultūros dalimi, jis interpretuoja pasaulį per savo kultūros suvokimą. Dažnai individai nesuvokia šių suvokimo matricų (Littrell et al., 2015). Organizacijų tyrėjai pripažįsta, kad organizacinės teorijos taip pat atspindi tą kultūrą, kurioje ji buvo sukurta ir vystyta (Hofstede, 1984). Kalbant apie kultūros poveikį lyderystei vis dar iškyla daugiau klausimų, nei mes turime aiškių atsakymų, tad reikalinga tyrimų tąsa, kuri tirtų tarpkultūrinės vadybinės lyderystės teorijos klausimus kultūros ir jos dimensijų kontekste (Littrell, 2013).

Lyderystės ir kultūros sąsajų tyrimai – GLOBE (House et al., 2004), Hofstede (2001) – yra naudingi tiek tos kultūros lyderiams, tiek lyderiams, kurie atvyksta iš kitų kultūrų. Žinios apie pageidaujama lyderystę ir kultūros vertybes toje šalyje, į kurią vykstama, žinios apie pageidaujama lyderį bei kultūrinės vertybes iš tos šalies, iš kurios išvykstama, gali padėti geriau suvokti organizaciją, jos narius, padėti išvengti nereikalingų ginčų ir nemalonių situacijų, netgi daryti įtaką organizacijų veiklos kryptį (Dorfman et al., 2004). Žinios apie tai, kas yra vertinama skirtingose visuomenėse ir kultūrose, taip pat naudingos organizacijai ir jos lyderiams, atsirenkant darbuotojus, planuojant ir vykdant kitus organizacinius pokyčius bei diegiant naujoves (Dickson et al., 2012).

2.6.3. Pageidaujamas lyderio prototipo ir kultūros sąveika

Efektyvi lyderystė priklauso nuo kultūros, kurioje ji taikoma (Kippenberger, 2002; Littrell, 2010; Letukas ir Barvydienė, 2015). Šalies kultūra daro įtaką sekėjų lyderio percepcijai (Hanges, Lord ir Dickson, 2000; House et al., 2004) ir lyderio elgesiui (Hofstede, 1984; Hofstede, 2004; Yukl, 2013). Dickson et al. (2012) pažymi, kad teiginys, jog lyderystė priklauso nuo kultūros, tampa aksioma. Tyrimai rodo, kad lyderio nacionalinis identitetas ir tautybė daro stiprią įtaką jo asmeninių ir vadybinių vertybių sistemai (Laurent, 1983). Kultūros įtaka lyderio prototipui priklauso nuo to, kaip lyderis yra suvokiamas tam tikroje kultūroje (Den Hartog et al., 1999). Kultūra laikoma sudėtingu konstruktu (Hofstede, 1984; Trompenaars, 1994; Schwartz, 1992; House et al., 2004) ir efektyviai lyderystės tematikai kultūriniu aspektu skiriama sąlyginai mažai dėmesio.

Hofstede atlikti tyrimai suteikė žinių apie kultūros ir jos dimensijų poveikį organizacijoms, jų valdymui bei lyderio elgesiui, procesams, nors tai ir nebuvo jo tyrimų esmė. Tuo tarpu GLOBE projektas tyrė lyderio prototipus skirtingose kultūrose (House, Wright ir Aditya, 1997; House et al., 1999). Pastarasis tyrimas yra vienintelis, kurio metu nagrinėta kaip efektyvią lyderystę mato visų pasaulio kraštų žmonės (Northouse, 2013). Lord ir Emrich (2001) pridėjo, kad be nacionalinės kultūros lyderio prototipas priklauso ir nuo organizacijos konteksto, vykdomos veiklos, lyderio bruožų, sekėjo lūkesčių, implicitinės ir eksplicitinės lyderystės teorijų. Littrell (2013) pastebėjo, kad kyla daugiau klausimų nei yra atsakymų dėl kultūros ir lyderystės sąsajų, tad ją šia tema būtina nagrinėti ir toliau.

Lyderiai privalo atkreipti dėmesį į kultūrinius skirtumus bei adaptuoti savo lyderystės stilių vietiniams lūkesčiams. Dažniausiai efektyvi lyderystė priklauso nuo religijos, istorijos, kalbos, įstatymų ir taisyklių, politinių sistemų bei etninių subkultūrų (Kabasakal et al., 2012). Atsižvelgiant į kultūrinę vadybos pusę, lyderiams būtina išmanyti, kaip sekėjų mąstymą kuria kultūra ir jų skirtingos gyvenimo patirtys. Tai, kaip sekėjai elgiasi organizacijoje ir skirtingose darbo situacijose, kaip suvokia pavaldinių ir vadovų santykius, kaip žvelgia į klientus, priklauso nuo to, kokį požiūrį darbuotojas atsineša iš kultūros, ir nuo to, kokie santykiai buvo jo šeimoje, mokykloje, valstybinėse institucijose (Hofstede, 1984).

GLOBE tyrimas (House et al., 2004) pateikė įrodymus, kad egzistuoja tam tikros universalios elgesio savybės, kurios būdingos visų šalių idealiam lyderiui, tačiau vieno idealaus lyderio elgesio prototipo pateikti negalėjo. Littrell et al. (2015), remdamiesi Hofstede (1983), Dorfman et al. (1997), GLOBE projekto, Littrell (2013) ir kt. tyrimų rezultatais, pažymėjo, kad šalies kultūra daro stiprią įtaką pageidaujamo lyderio elgesio prototipui. Autoriaus atlikto tyrimo, naudojant LBDQ XII klausimyną, JAV ir Lietuvoje rezultatai parodė, kad visose 12 pageidaujamo lyderio dimensijos yra konstruojamos pagal tos šalies kultūrą. Tik suvokę konteksto svarbą, mes galime apibrėžti efektyviausius lyderystės atributus ir prototipus. Manoma, jog daugelis vadybos ir lyderystės

prototipų, aptinkamų atskiruose kultūriniuose kontekstuose, kyla iš nuomonių apie lyderystę vyraujančių šiose kultūrose (Kabasakal et al., 2012).

Dickson et al. (2012) nurodė, kad remiantis projekto GLOBE rezultatais, galima pastebėti, kad kultūra, kai kuriuose sektoriuose turi mažesnę įtaką lyderio prototipui nei kitose. GLOBE projekto (House et al., 2004) metu buvo renkami duomenys apie tris industrijas – maitinimo, finansinių bei telekomunikacijų sektorius. Buvo norima pasirinkti vieną labai dinamišką industriją (finansinės paslaugos), vieną mažiau dinamišką (maitinimo paslaugas) bei vieną, kuri tuo metu darėsi labiau dinamiška (telekomunikacijos). Tyrimo rezultatai parodė, kad kultūra darė įtaką dviems iš trijų industrijų (maitinimo paslaugos bei telekomunikacijos), tačiau turėjo mažai įtakos trečios (finansinės paslaugos) industrijos atveju. Šie tyrimo rezultatai rodo, kad sektoriai ir jų priklausymas nuo kultūros yra skirtingas, tačiau bendrai kultūros įtaka yra iš tiesų reikšminga. Nuo kultūros priklauso, kaip lyderiai iškyta, kaip jie yra atrenkami, formuojami ir vertinami. Nuo kultūros priklauso, kuriais lyderiais sekėjai nori sekti, kurių savybes ir elgesį nori atkartoti. Tokia kultūros įtaka yra nuspėjama, taigi organizacijos gali atitinkamai reaguoti.

Taigi, pageidaujamas lyderystės prototipas yra grupės kultūros ir socialinio identiteto atspindys. Jeigu lyderis atitinka šį prototipą, jis turi itin stiprią įtaką organizacijos ir grupės nariams, jam nereikia demonstruoti savo valdžios, nes jį grupė jau mato kaip įtakingą asmenį, jo idėjos ir mintys priimamos greičiau, tai įgalina lyderį (Hogg, 2001), kitaip tariant toks lyderis yra efektyvus ir gali lengviau pasiekti organizacinių tikslų.

2.6.4. Vyraujančių kultūrinių dimensijų analizė

Kultūrinės dimensijos suteikia sistematinę struktūrą, kuri leidžia tarpusavyje lyginti kultūras ir šalis, pagal tai, su kokiomis problemomis susiduria kiekviena kultūra ir kaip jas sprendžia. Pirmojoje 19-to amžiaus pusėje socialinės antropologijos srityje vyravo nuomonė, kad modernios ir tradicinės bendruomenės susiduria su vienodomis problemomis, skiriasi tik jų sprendimai, priklausomai nuo to, kas tai kultūrai yra priimtina. Hofstede et al. (2010) pažymi, kad tos vienodos (universalios ir pasaulinės) problemos tai: santykiai su valdžia, savęs suvokimas (santykis tarp individo ir bendruomenės bei individo turimos vyriškumo ir moteriškumo koncepcijos) ir konfliktų sprendimo būdai (agresijos kontrolė ir jausmų išraiška).

Hofstede atliktas 72 šalių IBM kompanijos tyrimas, nuvedė mokslininką prie kultūrinių dimensijų modelio. Atlikus skirtingų šalių įmonės IBM darbuotojų atsakymų į klausimus apie vertybes analizę, buvo pastebėtos panašios įvardijamos respondentų problemos, tačiau sprendimai skyrėsi priklausomai nuo šalies keliais aspektais. Šie aspektai tai: 1) Socialinė nelygybė, įskaitant santykį su valdžia; 2) Santykis tarp individo ir grupės; 3) Vyriškumo ir moteriškumo koncepcijos (problemos, kurios kyla dėl asmens lyties); 4) Būdai, kuriais sprendžiamas neuztikrintumas, susiję su agresijos

kontrole ir jausmų išraiška. Šios keturios pagrindinės probleminės sritys reprezentuoja keturias Hofstede (1984) kultūrinės dimensijas, kurias jis pavadino valdžios atstumu (angl. *power distance*, *PDI*), neapibrėžtumo vengimu (angl. *uncertainty avoidance*, *UAI*), individualizmu ir kolektyvizmu (angl. *individualism*, *IDV*), bei vyriškumu ir moteriškumu (angl. *masculinity*, *MAS*). Kartu buvo sukurtas ir keturių dimensijų (4-D) modelis, kuriuo remiantis buvo aprašomi skirtumai tarp nacionalinių kultūrų (Hofstede et al., 2010). Pizam et al. (1997) pažymėjo, kad G. Hofstede tyrimai, darbai bei veikalai sukėlė proveržį kultūros tyrimuose. Iš Hofstede vertybių modelio kilo kitų autorių (Schwartz, 1994; Trompenaars, 1994; House et al., 2004) kultūrinių vertybių modeliai, kurie patys prisipažįsta, kad įkvėpimo sėmėsi iš Hofstede veikalų (Minkov ir Hofstede, 2011).

Schwartz (1994) išskyrė 7 kultūrinės dimensijas: konservatyvumas (angl. *conservatism*), intelektualinė ir emocinė autonomija (angl. *intellectual and affective autonomy*), hierarchija (angl. *hierarchy*), meistriškumas (angl. *mastery*), egalitarinis įsipareigojimas (angl. *egalitarian commitment*), harmonija (angl. *harmony*). Taip pat Schwartz (1994) sudarė savo vertybinių modelių tyrimo modelį (angl. *Schwartz Value Survey*).

Trompenaars (1994) nustatė, kad žmonės iš skirtingų šalių ir kultūrų sieja panašūs sprendimai, elgesys, jie pasižymi tam tikra specifika, taip yra todėl, kad žmonės iš tam tikros kultūros turi tai kultūrai būdingas vertybes, požiūrius, papročius. Trompenaars (1994) išskyrė savo kultūrinių dimensijų poras ir jis kaip Hofstede jas supriešino tarpusavyje: universalumas vs. detalumas (angl. *universalism versus particularism*), individualizmas vs. kolektyvizmas (angl. *individualism versus communitarianism*), specifiskumas vs. difuziskumas (angl. *individualism versus communitarianism*), specifiskumas vs. difuziskumas (angl. *specific versus diffuse*), neutralumas vs. emocionalumas (angl. *neutral versus emotional*), pasiekimai vs. atsitiktinumas (angl. *achievement versus ascription*), linijinis laikas vs. sinchroninis laikas (angl. *sequential time versus synchronous time*), vidinis kryptingumas vs. išorinis kryptingumas (angl. *internal direction versus outer direction*). Autoriai Inglehart ir Baker (2000) analizavo 65 pasaulio šalis, tarp kurių buvo ir Lietuva. Autoriai nustatė, kad modernizacija turi didelę įtaką šalių kultūroms, kad ekonomiškai stiprių šalių kultūrinės vertybės skiriasi nuo ekonomiškai silpnų šalių.

Konkrečioje kultūros ir lyderystės srityje dėmesio nusipelnė ir GLOBE projektas, kuris išskyrė 9 globalias lyderystės kultūrinės dimensijas: orientacija į pasiekimus, įsitvirtinimas, ateities orientacija, orientacija į žmogiškumą, institucinis kolektyvizmas, neapibrėžtumo vengimas, grupės kolektyvizmas, valdžios atstumas ir lyčių egalitarizmas (House et al., 2004; Chhokar et al., 2013). Šios dimensijos leidžia tirti efektyvaus ir neefektyvaus lyderio prototipą kultūroje, o pats tyrimas suteikė nemažai duomenų apie kultūros ir lyderystės ryšį. Šis tyrimas pabrėžia, kad lyderystės procesas yra itin sudėtingas ir jam daro stiprią įtaką kultūra (Northouse, 2013). GLOBE kritikuojamas dėl to, kad nepateikia vienos teorijos apie kultūros ir lyderystės ryšį, kritikuojamas dėl dimensijų apibrėžimo

aiškumo, naudojamos lyderystės sampratos ribotumo, lyderio bruožų išskirimo, neatsižvelgiant į veiklos kontekstą. Nepaisant ribotumų, GLOBE tyrimas laikomas reikšmingu ir svarbiu dėl savo imties ir vertingos informacijos apie unikalią kultūros įtaką lyderystės procesui (Northouse, 2013).

Hofstede kultūrinės dimensijos empiriškai daugiausiai pagrįstos ir dažniausiai cituojamos (Northouse, 2013). Taras, Rowney ir Steel (2006) atliko 121 instrumentų analizę, kurie buvo naudojami per pastaruosius 50 m., tiriant kultūrą, ir nustatė, kad 97,5 % instrumentų vertinimo kriterijai yra Hofstede numatytos ar joms artimos kultūrinės dimensijos. Taip pat, Hofstede kultūrinių dimensijų modelis tapo pagrindu tolimesniems tarpkultūriniais tyrimams (Taras, Steel ir Kirkman, 2012).

G. Hofstede kultūrinės dimensijos

Hofstede vertybių modelis buvo sėkmingai pritaikytas įvairiuose tyrimuose tiek organizacijos, tiek šalies lygmeniu, juo tiriama lyderystė, komandos darbas, teisingumas, komunikacija, etika, tarptautinė rinka ir kt. (Taras et al., 2012). Šiandien G. Hofstede kultūrinių dimensijų modelis, skiriasi nuo 1980 m. modelio. 1988 m. Hofstede, remdamasis 1987 m. Bond ir Minkov tyrimu prijungė penktą dimensiją – ilgalaikę ir trumpalaikę orientaciją (angl. *long-term orientation, LTO*), o 2007 m. Minkov prijungė laisvumo ir apribojimo (angl. *indulgence vs. restraint, IVR*) dimensiją, kuri buvo patvirtinta ir įtraukta 2010 m. Hofstede et al. knygoje. 2007 m. Minkov taip pat išskyrė monumentalizmą (angl. *monumentalism, MON*), kurį 2008 m. Hofstede et al. įtraukė į tyrimo klausimyną VSM08 (angl. *Values Survey Module*), kuris leidžia tirti šias septynias dimensijas:

Valdžios atstumas (angl. *power distance, PDI*) – rodo, koku lygiu asmenys institucijoje ar organizacijoje, turintys mažiau valdžios, priima ir toleruoja nevienodai paskirstytą valdžią ir hierarchiją. Ši dimensija – apibrėžia nelygybę (daugiau vs. mažiau), bet ne *iš viršaus į apačią*, o *į apačios į viršų*. Valdžios atstumas priklauso tiek nuo sekėjų, tiek nuo lyderio. Ši dimensija formuojasi šeimose pagal tai, ar vaikas yra skatinamas paklusti, ar inicijuoti veiklą (Hofstede ir McCrae, 2004). Didelio valdžios atstumo kultūrose vyrauja autokratiškumas, vertikali komunikacija *iš viršaus į apačią*, yra atskirtis tarp vadovo ir pavaldinių, vyrauja socialinė nelygybė. Ši nelygybė gali reikštis diskriminacija dėl lyties, kilmės, išsilavinimo lygio, rasės ar profesijos (Letukas ir Barvydienė, 2015). Valdžios atstumas itin priklauso nuo vyraujančios religijos, socialinės struktūros (Hofstede, 2001).

Organizacijose, kurių kultūros pasižymi aukštu valdžios atstumu, vyrauja centralizuotos struktūros, hierarchinės sistemos ir nelygybė tarp valdančiųjų ir pavaldinių. Taip pat egzistuoja didelis vadovų skaičius, kurių dauguma autokratai, vyrauja taisyklės, procedūros, įsakymai. Pavaldinio darbo rezultatai vertinami pagal tai, kaip jis sugeba vadovautis nurodymais ir atlikti užduotis pagal tuos nurodymus. Vadovai mano, kad tik atidi darbuotojo priežiūra didina jo produktyvumą bei kokybišką darbo atlikimą. Galimas valdžios piktnaudžiavimas savo turimomis privilegijomis ir galiomis. Žemu

valdžios atstumu kultūroje pasižyminčios organizacijose vyrauja vertikali organizacijos struktūra, darbuotojai nepatiria didelės kontrolės, jie dalyvauja sprendimų priėmimo, pokyčių ir inovacijų diegime, darbuotojai gali gauti visą reikiamą informaciją (organizacijose, kurios pasižymi aukštu valdžios atstumu, informacija pasiekama tik vadovams). Vadovavimas paremtas mentoryste ir patarimais, praktiškumu ir pasitikėjimu, smerkiamas vadovų piktnaudžiavimas valdžia (Hofstede, 2001).

Neapibrėžtumo vengimas (angl. *uncertainty avoidance index, UAI*) – rodo, kiek visuomenės nariai yra linkę vengti situacijų, kurios yra neapibrėžtos, netikėtos ar neįprastos. Kultūros, kurioms būdingas aukštas UAI lygis, siekia sumažinti neapibrėžtumą aiškių taisyklių bei įstatymų pagalba. Šios kultūros vertina saugumą bei užtikrintumą, daugiau skiria planavimui, yra emocionalesnės, netgi motyvuojamos nerimo. Kultūros, kurioms neapibrėžtumas yra priimtinas, yra atviresnės skirtingoms nuomonėms, vengia formalizuotų taisyklių, organizacijose neišreiškiamas aiškaus pareigų apibrėžimo poreikis. Žemo UAI lygio kultūros yra flegmatiškesnės, labiau linkusios kontempliuoti, mažiau emocionalios (Hofstede ir McCrae, 2004).

Aukštu neapibrėžtumu pasižyminčiose kultūrų organizacijose darbuotojai pasižymi aukštu lojalumu organizacijai, maža darbuotojų kaita. Tokiose organizacijose vadovai neremia ambicingų ir gebančių vadovauti organizacijos narių. Aukštu neapibrėžtumu pasižyminčiose organizacijose orientacija nukreipta į užduotis, o ne į santykius, tuo tarpu žemu neapibrėžtumu pasižyminčiose organizacijose atvirkščiai – orientacija nukreipta į santykius, o ne į užduotį. Pastarojo tipo organizacijose teigiamai žvelgiama į lyderystės ir vadovavimo savybėmis pasižyminčiais darbuotojus. Darbuotojai nėra itin lojalūs organizacijai, dažna darbuotojų kaita, strateginiais pokyčiais rūpinasi vadovai, darbuotojams tinka nebaigtinės procedūros ir taisyklės (Hofstede, 2001).

Individualizmas ir kolektyvizmas (angl. *Individualism vs. collectivism, IDV*) – nurodo visuomenės polinkį į individualizmą arba kolektyvizmą. Individualistinėse visuomenėse ryšiai tarp narių yra silpnesni, kiekvienas yra linkęs pirmiausia pasirūpinti savimi, siekia patenkinti individualius poreikius. Kolektyvistinėse visuomenėse yra stiprus bendruomeniškumo jausmas, pirmenybė skiriama bendruomenės ar organizacijos bendriems poreikiams. Kolektyvistinėse kultūrose yra būdingas lojalumas ir poreikis rūpintis savo bendruomenės nariais. Dažnai šios vertybės įgijimas augant šeimose, kuriose skatinami artimi ryšiai tarp šeimos narių (Hofstede ir McCrae, 2004).

Aukšto individualizmo kultūrų organizacijose – individas aukščiau visko iškelia savo interesus, taip pat organizacija vertina jo asmeninius pasiekimus, gabumus ir nuo to priklauso tiek jo atlygis, tiek karjeros galimybės. Vertinama ir pasitikima individo sprendimais. Jeigu žemo individualizmo kultūrų organizacijose yra priimtina naudotis asmeniniais ryšiais, norint gauti darbą ar partnerytę, tai aukšto individualizmo kultūrų organizacijose – tai laikoma neetišku elgesiu (Hofstede, 2001).

Žemo individualizmo kultūrų organizacijose grupė ir jos interesai yra iškeliami aukščiau individo ir jo interesų. Grupė ir jos kultūra, ryšiai, santykiai yra svarbiau nei individo poreikiai. Individas yra įsipareigojęs ne organizacijai, o grupei ar profsajungai. Jo darbo rezultatai būna geresni, kai jis dirba grupėje. Manoma, kad organizacijos efektyvumas ir sėkmė priklauso būtent nuo to, kokie vyrauja kolektyviniai sprendimai, vidinės (pvz., profsajungos) organizacijos, grupės įsipareigojimai ir santykiai (Hofstede, 2001). Žemo individualizmo kultūrų organizacijose organizacija ir individas formuoja šeimos santykius, aukšto individualizmo kultūrų organizacijose organizacijos nario ir organizacijos santykiai laikomi verslo sandoriu.

Vyriškumas ir moteriškumas (angl. *masculinity vs. femininity, MAS*) – nurodo visuomenės polinkį į *vyriškumo* arba *moteriškumo* vertybes. Kultūros, orientuotos į *moteriškumo* vertybes, teikia pirmenybę bendradarbiavimui, kuklumui, empatiškumui bei globėjiškumui. Šios savybės *moteriškose* kultūrose yra būdingos tiek moterims, tiek vyrams. Kultūros, orientuotos į *vyriškas* vertybes, vertina konkurencingumą, kategoriškumą, asmeninius pasiekimus. Šiose kultūrose moterims taip pat labiau būdingos *vyriškos* vertybės, tačiau ne tiek kiek vyrams – būdinga didesnė atskirtis tarp vertybių asocijuojamų su moterimis ir vyrais (Hofstede ir McCrae, 2004). Aukšto vyriškumo kultūrų organizacijose aiškiai yra išskiriami lyčių vaidmenys ir vyriškumo bei moteriškumo stereotipai, tuo tarpu žemo vyriškumo (moteriškose) kultūrų organizacijose to nėra. Vyriškose kultūrose žmonės gyvena, kad dirbtų, o moteriškuose dirba, kad gyventų (Hofstede, 2001).

Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija (angl. *long-term orientation, LTO*) – dimensijoje vertinama tai, ką visuomenės nariai laiko svarbesnesnėmis: ateities perspektyvas ar praeities ir dabarties vertybes. Kultūros, kurioms būdinga ilgalaikė orientacija, išaukština taupumą, atkaklumą bei poreikį adaptuotis kintančioje aplinkoje. Kultūros, kurioms būdinga trumpalaikė orientacija, pirmenybę teikia tradicijoms, pastovumui, socialiniams įsipareigojimams bei statusui (Hofstede ir McCrae, 2004). Kultūrose bei organizacijose, kuriose vyrauja ilgalaikė orientacija, manoma, kad greitų rezultatų neįmanoma pasiekti, kad būtina strategija, įsitvirtinimas rinkoje, kad viskas daroma žingsnis po žingsnio, siekiama ilgalaikių santykių ir ryšių, tuo tarpu trumpalaikė orientacija pasižyminčioje kultūrose svarbūs trumpalaikiai rezultatai (Hofstede, 2001).

Laisvumas ir apribojimas (angl. *indulgence vs. restraint, IVR*) – nurodo, kiek laisvės visuomenės nariams yra suteikiama patenkinti asmeninius troškimus. Kultūrose pasižyminčiose laisvumu asmenys jaučia didesnę teisę ir laisvę mėgautis gyvenimu, patenkinti savo poreikius susijusius su laisvalaikiu, vartojimu bei įvairiais malonumais. Kultūrose, kurioms yra būdingas apribojimas, asmenys labiau vertina discipliną, asmeninius troškimus tenkina atsižvelgdami į socialines normas (Hofstede ir McCrae, 2004).

Monumentalizmas (angl. *monumentalism vs. self-effacement, MON*) – nurodo, kiek visuomenėje yra svarbus išdidumas ir garbė. Kultūrose, kurioms būdingas monumentalizmas, asmenys

vertina savigarbą, tautos garbę bei pastovias vertybes. Kultūros, kurioms nėra būdingas monumentalizmas, vertina nuolankumą ir lankstumą. Savo identiteto suvokimas šiose kultūros gali būti kintantis (Littrell, 2012). Monumentalizmu pasižyminčioje kultūroje žmonės yra linkę teigiamą informaciją apie save priimti, o neigiamą – atmesti (Letukas ir Barvydienė, 2015). Ši dimensija retai tiriama naudojant Hofstede kultūrinės dimensijas, nors, kaip parodė Snaebjornsson (2016) tyrimas, ši dimensija gali būti labai naudinga, interpretuojant lyderystę socialinės kultūros kontekste.

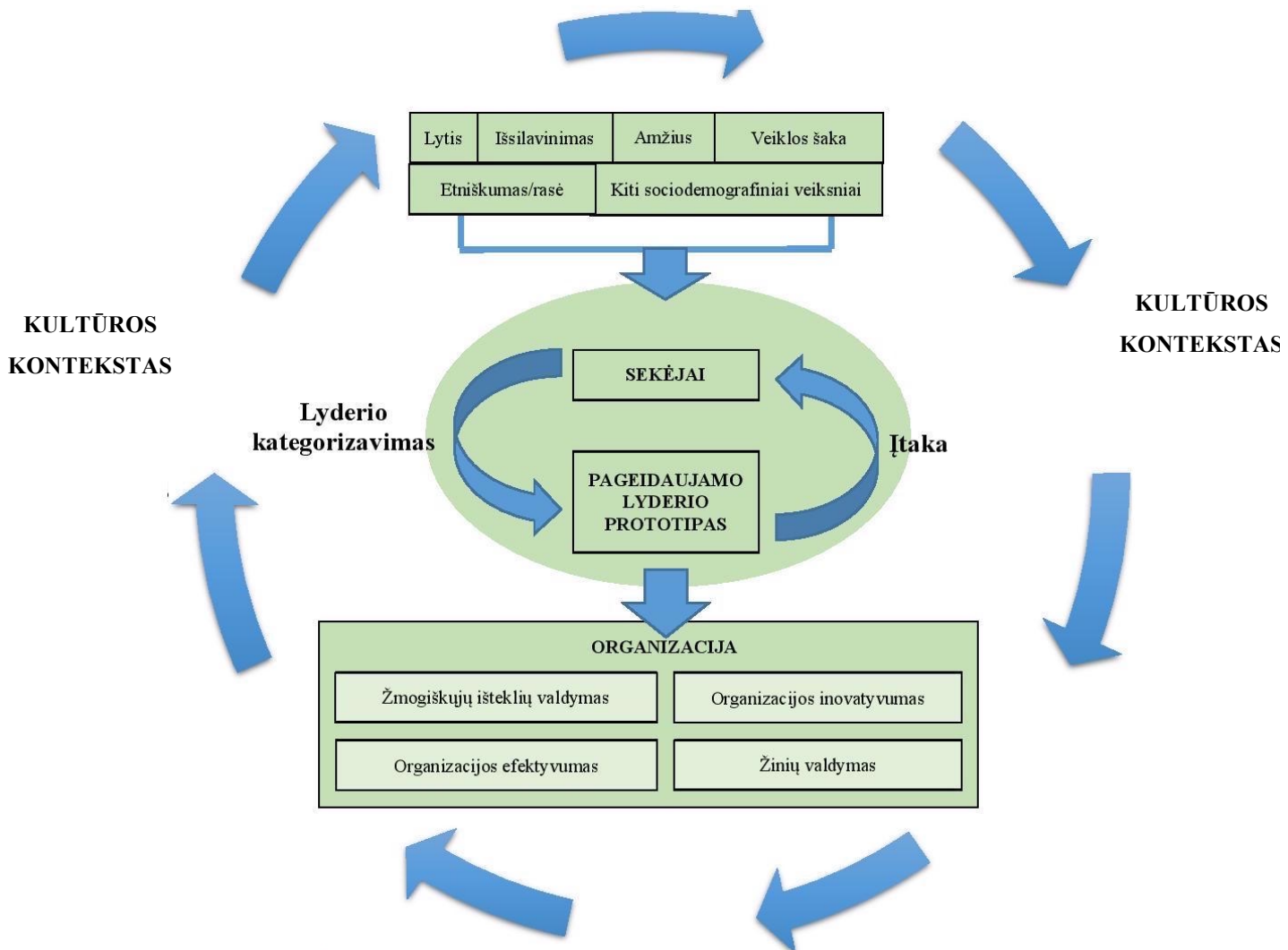
Hofstede et al. (2011) pažymėjo, kad valdžios atstumo (PDI), individualizmo (IDV), vyriškumo (MAS) ir neapibrėžtumo vengimo (UAI) indeksai pasižymi aukšta koreliacija ir patikimumu. Šie indeksai yra jau įtraukti į VSM08. Nuo 1980 m. naujieji indeksai: ilgalaikė orientacija (LTO), laisvumas ir apribojimas (IVR) ir monumentalizmas (MON) vis dar laikomi eksperimentiniais indeksais, 2010 m. pastarasis indeksas buvo prijungtas prie ilgalaikės orientacijos (LTO). Hofstede 1980 m. kultūrinių dimensijų universalumą parodo ir tai, kad jas galima prilyginti jau anksčiau minėtai GLOBE kultūrinių dimensijų klasifikacijai (žr. 4 lentelė) (Northouse, 2013).

4 lentelė. GLOBE kultūrinių dimensijų modelių palyginimas su Hofstede (sudaryta autorių pagal House et al., 2004; Hofstede et al., 1983, 1984, 1993, 2008, 2004, 2011; Chhokar et al., 2013; Letukas ir Barvydienė, 2015).

G. Hofstede kultūrinė dimensija	GLOBE kultūrinė dimensija
1. Valdžios atstumas (PDI).	1. Valdžios atstumas – koku laipsnius organizacijos ar visuomenės nariai skatina nevienodą galios pasiskirstymą tarp skirtingų lygių, koku laipsniu turintys mažiau valdžios, priima ir toleruoja tuos, kurie turi daugiau valdžios.
2. Neapibrėžtumo vengimas (UAI).	2. Neapibrėžtumo vengimas – koku laipsniu organizacijos ar visuomenės nariai siekia vengti situacijų, kurios yra neapibrėžtos, netikėtos ar neįprastos, kurdami socialines normas, ritualus, dokumentus.
3. Individualizmas ir kolektyvizmas (IDV).	3. Institucinis kolektyvizmas – koku laipsniu organizacijos ar visuomenės nariai linkę skatinti ir apdovanoti kolektyvinį resursų paskirstymą ir bendrą veiklą. 4. Grupės kolektyvizmas – koku laipsniu individai išreiškia pasididžiavimą, ištikimybę ir bendrumą savo organizacijose, šeimose, socialinėse grupėse ar kituose susivienijimuose.
4. Vyriškumas ir moteriškumas (MAS).	5. Įsitvirtinimas – koku laipsniu organizacijos ar visuomenės nariai yra linkę būti atkakliais, prieštaraujančiais ir agresyviais, bendraudami su kitais. 6. Lyčių egalitarizmas – koku laipsniu visuomenėje ar organizacijose yra skatinamas lytims priskirtų vaidmenų mažinimas, lyčių lygė ir teisingumas skatinimas pagal objektyvius kriterijus, o ne lytį. 7. Orientacija į žmogiškumą – koku laipsniu organizacijos ar visuomenės nariai teigiamai skatina altruistinius idealus, teigiamai reaguoja ir apdovanoja narius už sąžiningumą, nesavanaudišką rūpinimąsi, draugiškumą, gerumą kitų atžvilgiu ir rūpinimąsi kitais. 8. Orientacija į pasiekimus - koku laipsniu aukštesniojo rango organizacijų ar visuomenės nariai skatina tobulumo siekimą, veiklos standartus bei inovacijas.
5. Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija (LTO).	9. Ateities orientacija – kaip organizacijos ar visuomenės nariai skatina į ateitį orientuotą elgesį (planavimą, investavimą) ir sugeba dėl to nukelti momentinį ir trumpalaikį individualų ar kolektyvinį pasitenkinimą.
6. Laisvumas ir apribojimas (IVR).	-
7. Monumentalizmas (MON).	-

Nors Hofstede sulaukia kritikos dėl prielaidos, kad nacionalinė kultūra sutampa su geografinė šalies teritorija, kad kultūrinės dimensijos išskirtos, remiantis tik vienos įmonės duomenimis. Taip pat kritikuojama, kad pats tyrėjas yra veikiamas savo kultūros ir percepcijos ir tai jaučiama mokslininko tyrimo išvadose (Pizam et al., 1997). Nepaisant kritikos, iki šiol Hofstede kultūrinių dimensijų modelis yra tiksliausias (Littrell, 2010; Letukas ir Barvydienė, 2015; Yukl, 2013).

5 pav. pateikiamas konceptualus pageidaujamo lyderio elgesio prototipo modelis, kuris kyla iš šiame skyriuje aptartos mokslinės literatūros ir tyrimų analizės. Šis modelis parodo esminių sudedamųjų dalių sąveiką bei įtakos kryptis.



5 pav. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo konceptualus modelis

Modelio centre individo lygmenyje vyksta sekėjo ir lyderio sąveika. Sekėjas lyderio kategorizavimo proceso metu susieja savo turimą lyderio prototipą su potencialaus lyderio elgesiu.

Nuo to priklauso ar sekėjas tą asmenį laikys lyderiu ar ne bei atgalinis ryšys, kuris pasižymi įtakos buvimu/nebuvimu. Iš atliktos pageidaujamo lyderio elgesio prototipo teorinių aspektų analizės mokslinių tyrimų analizės matyti, kad nuo pageidaujamo lyderio elgesio prototipo daromos įtakos priklauso sekėjų ir lyderio tarpusavio santykių kokybė, pasitikėjimo lygis, sekėjo polinkis sekti lyderiu, sekėjo lyderio efektyvumo vertinimas, darbuotojų produktyvumas, socialinė lyderio galia ir kt. Nuo to, kokia pageidaujamo lyderio elgesio prototipo daroma įtaka sekėjams, priklauso kaip bus veikiamas grupės ir organizacijos lygmuo. Jeigu pageidaujamas lyderio elgesio prototipas atitinka sekėjo pageidaujamą tuomet teigiama įtaka jaučiama organizacijos efektyvumui, organizacijos inovatyvumui, žinių valdymui ir žmogiškųjų išteklių valdymui.

Svarbu paminėti, kad visame procese didelę įtaką daro sekėjų įvairovė, tyrimai atskleidžia (Barbuto et al., 2007; Matkin ir Barbuto, 2012; Bell et al., 2015), kad sekėjų požiūriai skiriasi, priklausomai nuo jų sociodemografinių charakteristikų (lyties, amžiaus, išsilavinimo ir kt.). Visą šį procesą veikia kultūra per visus kultūros lygmenys (žr. 4 pav.). Sekėjai ir lyderis yra veikiami vertybių, požiūrių, įsitikinimų, simbolių, herojų, ritualų ir kt. kultūros sudedamųjų dalių. Viskas yra veikiamas kultūros konteksto, tyrimų ir literatūros analizė rodo, kad pageidaujamas lyderio prototipas formuojasi visą sekėjo gyvenimą nuo pat vaikystės, taip pat jam daro įtaką grupių sąveika, jo gyvenime buvusios ir esamos sąveikos su lyderiais, tarpkultūrinė patirtis ir kt. Kitaip tariant be kultūros lygmenų.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad skirtingi lyderystės stiliai skirtingai priimami skirtingose pasaulio šalyse, todėl lyderis turi pritaikyti savo stilių/elgesį prie kultūros, kurioje veikia. Nustatyta, kad tam tikroje kultūroje vyraujančios vertybės bei normos formuoja santykius tarp lyderio ir sekėjo ir šaliai būdingos lyderio elgesio savybės priklauso nuo tos šalies įsitikinimų, mentalinių schemų. Lyderiai gali atsirasti, išlaikyti savo poziciją ir būti efektyvūs, kai suvokia save per grupės ir individo sudarytą lyderio prototipą, kai savo elgesiu ir mąstymu atspindi individo ir grupės vertybės, percepciją ir jausmus. Efektyvus lyderis turi įvertinti sekėjų/darbuotojų požiūrių įvairovę, sugebėti matyti organizacijos narius ne kaip pavienius individus, o kaip grupės narius, kurie pasižymi tam tikrais bruožais. Lyderiams būtina išmanyti, kaip sekėjų mąstymą kuria kultūra ir jų skirtingos gyvenimo patirtys. Nuo to priklauso kaip sekėjai elgiasi organizacijoje ir skirtingose darbo situacijose, kaip suvokia pavaldinių ir vadovų santykius, kaip žvelgia į klientus.

Literatūroje (Aragón-Correa et al., 2007; Hunter ir Cushenbery, 2011) teigiama, kad jog efektyvi lyderyste yra ne tik sėkmingos, bet ir inovatyvios organizacijos prielaida. Literatūros apžvalga atskleidė, kad lyderystės efektyvumui tirti naudojami pageidaujamo lyderio elgesio tyrimai, kurie leidžia identifikuoti sekėjų/darbuotojų lūkesčius organizacijos lyderio atžvilgiu. Tačiau taip pat pažymima, kad, vertinant pageidaujamą lyderio paveikslą, svarbų vaidmenį atlieka sekėjų įvairovė

(pagal sociodemografines charakteristikas) bei kultūrinės vertybės, kurios yra svarbios interpretuojant tyrimų rezultatus ir pritaikant juos praktikai.

Aukščiau paminėtos charakteristikos iš dalies siejasi su keliais empirinio tyrimo LBDQ XII elgesio veiksniais. Pavyzdžiui, lyderio tarpusavio santykių kokybė iš dalies priklauso nuo to kaip lyderis apibrėžia savo ir kitų funkcijas (siejasi su LBDQ XII struktūros iniciavimo veiksnium) bei sugebėjimo spręsti konfliktus (siejasi su LBDQ XII integracijos ir suregulavimo veiksniais). Tarpusavio pasitikėjimui būtina, kad lyderis rūpintųsi sekėjais (siejasi su LBDQ XII rūpesčio veiksnium). Sekėjo polinkis sekti lyderiu pasireiškia per jo norą siekti rezultato kartu su lyderiu (siejasi su LBDQ XII dėmesio rezultatui veiksnium) bei tai, kaip lyderis vartoja įtikinimo priemones ir argumentus (siejasi su LBDQ XII įtikinimo veiksnium). Svarbia tampa sekėjų vertinama lyderio socialinė galia, kuri susijusi tiek su vadovybe (siejasi su LBDQ XII santykių su vadovybe veiksnium), tiek su lyderio kaip grupės atstovo pozicija (siejasi su LBDQ XII atstovavimo veiksnium), tiek su organizacijos ir sekėjų vienijimu (siejasi su LBDQ XII Integracijos veiksnium).

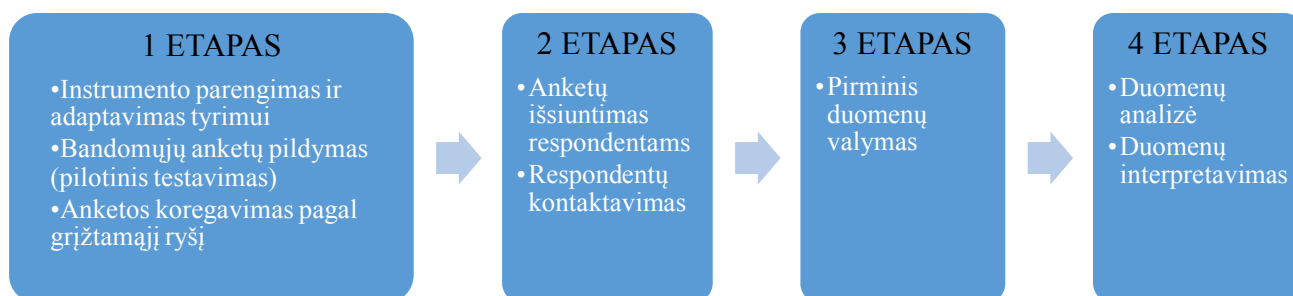
3. PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO LIETUVOS APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo tikslas: iširti į sekėjus orientuoto Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių pageidaujamo lyderio elgesio prototipo veiksnius, atsižvelgiant į veiklos šakos kultūrinės dimensijas bei sekėjų įvairovę.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Aprašyti ir palyginti Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektorių pageidaujamo lyderio elgesio prototipą;
2. Aprašyti ir patikrinti Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių kultūrinių dimensijų profilius ir jų prognostinę vertę LBDQ XII dimensijų atžvilgiu;
3. Nustatyti tarp pageidaujamo lyderio elgesio prototipų ir kultūrinių dimensijų ryšius;
4. Nustatyti sekėjų, dirbančių Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje, požiūrių įvairovę lyderystės atžvilgiu;

Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių kultūros kontekste tyrimas atliekamas pagal 6 pav. loginę schemą, kurią sudaro keturi etapai.



6 pav. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo veiklos šakų kultūros kontekste tyrimo loginė schema

Pirmame etape paruošiamas klausimynas ir sudaromas potencialių respondentų sąrašas. Tyrime naudojamas LBDQ XII (žr. 3.2.1 *Lyderio elgesio aprašymo klausimynas (LBDQ XII)* poskyryje) ir VSM08 (žr. 3.2.2 *Verybių tyrimo modulis (VSM08)* poskyryje) klausimynai, kurių sociodemografiniai klausimai buvo adaptuoti būtent prie šio tyrimo. Būtina pabrėžti, kad sociodemografiniai klausimai buvo pritaikyti prie Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektorių, tai suteikia tyrimui papildomos pridėtinės vertės. Sudaromos bandomosios anketos, vykdomas pilotinis tyrimas (20 respondentų), gaunamas grįžtamasis ryšys. Atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį, anketos koreguojamos, sudaromas galutinis klausimynas.

Antro etapo metu, renkami duomenys iš respondentų, t.y. išsiunčiamos anketos respondentams, kurių imtis sluoksniuotoji (stratifikuotoji) atsitiktinė (žr. 4.1. *Tyrimo imtis* poskyryje) bei, praėjus savaitei po anketų išsiuntimo el. paštu, respondentai kontaktuojami telefonu.

Trečiasis etapas yra vykdomas, kai surinkti visi duomenys iš respondentų. Norint apsaugoti tyrimą nuo netinkamos duomenų analizės, iš gautų duomenų pašalinamos netinkamai užpildytos anketos (žr. 3.2.3 Pirminių duomenų valymo strategijos pateikimas).

Po atlikto duomenų valymo vykdomas ketvirtas etapas, kuris apima duomenų analizę ir interpretavimą. Statistinė kiekybinių duomenų analizė atliekama su SPSS programa (statistinių programų paketas).

3.1. Projekto Pageidaujamas lyderio elgesys ir kultūros vertybės pristatymas

Šio tyrimo duomenys jungiami prie tarptautinio, tarpkultūrinio projekto *Pageidaujamas lyderio elgesys ir kultūros vertybės* (angl. *Preferred leader behaviour and cultural values project*), kuris buvo pradėtas 1997 m. Kinijoje ir yra kuruojamas Naujosios Zelandijos Oklando technologijos universiteto profesoriaus R. F. Littrell. Šiai dienai prie projekto jau prisijungė daugiau nei 200 mokslininkų iš viso pasaulio. Tyrimo duomenys bus naudojami tolesniuose projekto etapuose, bus prijungti prie E. Letuko (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas) (2015) ir Islandijos universiteto dr. Ingos Minelgaitės Snaebjornsson (Islandijos universitetas) (2016) duomenų apie Lietuvos pageidaujamą lyderį bei kultūrinės vertybes;

Projekto tikslas palyginti įvairių šalių pageidaujamo lyderio elgesio veiksnius, atsižvelgiant į nacionalinę kultūrą. Dalis šiame darbe gautų empirinių duomenų bus naudojami, lyginant įvairių tautinių kultūrų vadybinės lyderystės prioritetus. Projekto tyrimai jau atlikti Kinijoje, P. Korėjoje, Japonijoje, Vokietijoje, Rumunijoje, Turkijoje, Ugandoje, Ganoje, Kenijoje, Zambijoje, PAR, Meksikoje, Čilėje, JAV ir Naujoje Zelandijoje.

Projektas *Pageidaujamas lyderio elgesys ir kultūros vertybės* svarbus ne tik dėl teorinių, bet ir praktinių žinių bei pritaikomumo. Tyrimo rezultatai suteikia informacijos apie tai, kokią įtaką pageidaujamo lyderio elgesiui turi individo socialinė kultūra ir jo prioretizuojamos vertybės, kaip lyderiui ar kitam verslo atstovui reikia elgtis, kai iš savo kultūros patenka į kitą kultūrą.

3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Norint ištirti Lietuvos pageidaujamus lyderio elgesio prototipus pasirinktose sektoriuose, pasitelktas jungtinis LBDQ XII ir VSM08 klausimynas, kuris yra plačiai naudojami. Tyrimo instrumento lietuvių k. versija validuota Islandijos universiteto dr. Ingos Minelgaitės Snaebjornsson

(žr. 2 Priedas), pagal prof. Littrell tarptautinio projekto *Pageidaujamas lyderio elgesys ir kultūros vertybės* rekomendacijas:

1. Parengti du dviejų nepriklausomų vertėjų originalaus klausimyno vertimai iš anglų k. į lietuvių k., kurie buvo tarpusavyje palyginti gimtąją lietuvių k. kalbančių individų ir suteiktas grįžtamasis ryšys;
2. Parengti du dviejų nepriklausomų vertėjų pirmųjų vertimų klausimyno iš anglų k. į lietuvių k. vertimai į lietuvių k. iš anglų k., šie vertimai buvo palyginti su originaliomis anglų k. klausimynų versijomis;
3. Atlikti du praktiniai užsiėmimai su tikslinėmis grupėmis;
4. Pataisytas, sujunktas ir pakoreguotas klausimyno vertimas nusiųstas šešioms gimtąją lietuvių k. kalbantiems individams, gautas grįžtamasis ryšys dėl to, kaip suprantamas klausimynas, kur kyla suvokimo problemos;
5. Klausimynas įvertintas 5 mokslininkų iš verslo pasaulio; atlikti paskutiniai pataisymai ir patobulinimai.

Tyrimo instrumentą (žr. 3 priedą) sudaro trys dalys:

1. Sociodemografiniai klausimai;
2. LBDQ XII (Stogdill, 1963) pageidaujamo lyderio klausimynas, leidžiantis įvertinti pageidaujamo lyderio elgsenos veiksnius;
3. VSM08 (Hofstede, Hofstede, Minkov ir Vinken, 2008) kultūrinių dimensijų klausimynas.

Šis instrumentas pasirinktas dėl to, kad:

1. Tiria pageidaujamo lyderio elgesio prototipą tiek šalyje, tiek sektoriuje;
2. Tiria ryšius tarp pageidaujamo lyderio elgesio prototipo ir kultūrinių dimensijų;
3. Tai instrumentas, kuris naudojamas *Pageidaujamo lyderio elgesio ir kultūros vertybių* projekte, prie kurio jungiami šio darbo rezultatai.
4. Galimybė gauti rekomendacijas, mentorystę ir ekspertines konsultacijas iš Oklando Technologijos Universiteto Prof. Littrell, kuris LBDQ XII klausimyną tyrimams naudoja nuo 1996.
5. Atitinka mokslinę etiką ir sąžiningumą (žr. 4 priedą);
6. Galimybė gauti rekomendacijas, mentorystę ir ekspertines konsultacijas iš Islandijos universiteto dr. Ingos Minelgaitės-Snaebjornsson, kuri tiria tarpkultūrinę lyderystę.
7. Atlikti tinkamą tarptautinio instrumento validavimą itin sudėtinga (dideli laiko, žmogiškųjų resursų ir finansų resursai).

Šiame tyrime pasirinktas jau sudarytas klausimynas, nes:

1. Siekiama kokybiško darbo rezultato, kuris gaunamas remiantis pasaulyje pripažinta ir patikrinta praktika bei įrankiais, gerosiomis istorijomis;
2. Konsultuojantis su projekto *Pageidaujamas lyderio elgesys ir kultūros vertybės* konsorciumo nariais, buvo nutarta sekti jau patikrinta projekto praktika.
3. Šio tyrimo duomenis, pateikus projekto koordinatoriams, jie peržiūri esamas problemines sritis ir naudoja tyrimo duomenis papildomam validavimui, ko nebūtų galima daryti, naudojant kitą įrankį;
4. Šis tyrimas jungiamas prie esamų tyrimų srauto, papildo esamų tyrimų duomenų bazę.
5. Apskaičiavus laiko, finansų ir žmogiškųjų resursų išteklius, buvo pasirinktas esamas instrumentas, orientuojantis į pragmatinę tyrimo vertę probleminėms (apgyvendinimo ir maitinimo) Lietuvos veiklos sektoriams.

Darbo autorės nenori pateikti mokslinei visuomenei dar vieno naujo instrumento, kuris neatitinka formalios, tarptautinės praktikos. Norint validuoti tyrimo instrumentą reikia atlikti eilę žingsnių, kurie užima nemažai laiko. Chan (2014) išskyrė penkis pagrindinius instrumento validavimo žingsnius, kurie dažniausiai naudojami šiandien mokslininkų visuomenėje:

1. Instrumento apibrėžimas (pvz., tikslai, uždaviniai, tikslinė auditorija, procedūros ir kt.);
2. Kūrimo procesas (pvz., teorinis pagrindimas, elementų ir rodiklių vystymas ir pasirinkimas, pilotinis testavimas);
3. Techninės detalės (standartizavimas, validavimas, patikimumo matavimas);
4. Komentarų parengimas (silpnųjų ir stipriųjų nustatymas);
5. Apibendrinimas ir rekomendacijos.

Instrumento validavimas apima tiek teorinius, tiek praktinius žingsnius, labai dažnai tas pats žingsnis kartojamas ne vieną kartą, vykdomi keli pilotiniai testavimai, elementų ir rodiklių koregavimas, tad šis procesas užima daug laiko.

3.2.1. Lyderio elgesio aprašymo klausimyno (LBDQ XII) pristatymas ir pasirinkimo pagrindimas

Šio darbo empiriniame tyrime naudojamosi LBDQ XII Stogdill (1963) išvystytas modelis, kuris padeda ištirti 12 lyderio elgsenos veiksnių: atstovavimą (angl. *representation*), sureguliuojamumą (angl. *demand reconciliation*), neapibrėžtumo toleranciją (angl. *tolerance of uncertainty*), įtikinimą (angl. *persuasiveness*), struktūros iniciavimą (angl. *initiation of structure*), laisvės toleravimą (angl. *tolerance of freedom*), vaidmens prisiėmimą (angl. *role assumption*), rūpestį (angl. *consideration*), dėmesį rezultatui (angl. *production emphasis*), tikslus prognozavimą (angl. *predictive accuracy*),

integraciją (angl. *integration*) ir santykius su vadovybe (angl. *superior orientation*) (5 lentelė). LBDQ XII sudaro 100 teiginių (žr. 3 priedą), kuriuos respondentai turi įvertinti pagal Likerto skalę.

5 lentelė. LBDQ XII klausimyno veiksniai (sudaryta autorių pagal Stogdill, 1963)

Nr.	LBDQ XII veiksnys	Apibūdinimas	Klausimų kiekis klausimyne	Klausimų Nr. tyrimo instrumente
F1	<i>Atstovavimas</i>	Matuoja lyderio kaip grupės atstovo (elgesys ir bendravimas) lygį	5	1, 11, 21, 31, 41
F2	<i>Sureguliuavimas</i>	Matuoja, lyderio sugebėjimą spręsti konfliktus ir jų mažinimą sistemoje	5	51, 61, 71, 81, 91
F3	<i>Neapibrėžtumo tolerancija</i>	Matuoja, koku mastu lyderis toleruoja neapibrėžtumą ir darbų atidėjimą be nerimo ar nusivylimo	10	2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72, 82, 92
F4	<i>Įtikinimas</i>	Matuoja, kiek efektyviai lyderis vartoja įtikinimo priemones ir argumentus; demonstruoja stiprius įsitikinimus	10	3, 13, 23, 43, 53, 63, 73, 83, 93
F5	<i>Struktūros iniciavimas</i>	Matuoja, kiek efektyviai lyderis sugeba apibrėžti savo ir kitų funkcijas, ko tikisi iš savo sekėjų	10	4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84, 94
F6	<i>Laisvės toleravimas</i>	Matuoja, kiek lyderis suteikia sekėjams iniciatyvumo, sprendimų ir elgesio laisvės	10	5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85, 95
F7	<i>Vaidmens prisiėmimas</i>	Matuoja, kiek lyderis prisiima lyderio vaidmenį, o ne deleguoja jį kitiems	10	6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86, 96
F8	<i>Rūpestis</i>	Matuoja, kiek lyderis rūpinasi pavaldinių gerove ir komfortu	10	7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87, 97
F9	<i>Dėmesys rezultatui</i>	Matuoja, kiek lyderis <i>spaudžia</i> darbuotojus dėl rezultato	10	8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88, 98
F10	<i>Tikslų prognozavimas</i>	Matuoja, kiek lyderis sugeba prognozuoti ateities rezultatus	5	9, 29, 49, 59, 89
F11	<i>Integracija</i>	Matuoja, kiek lyderis sugeba spręsti kylančius konfliktus tarp sekėjų, kaip sugeba suvienyti organizaciją	5	19, 39, 69, 79, 99
F12	<i>Santykiai su vadovybe</i>	Matuoja, kaip sėkmingai bendrauja su aukštesniais vadovais; kiek turi įtakos jų sprendimams; kaip siekia aukštesnės pozicijos.	10	10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100

Ohajo valstijos universiteto (1964) tyrime buvo išskirti 1800 teiginių, kurie apėmė lyderio elgesį, vėliau šie bruožai buvo sujungti į 150 teiginių, kuriuos mokslininkai galėjo sudėti į vieną vertinimo skalę. Visi šie teiginiai buvo tarpusavyje susiję, tačiau labiausiai išsiskyrė rūpestis (angl. *consideration*) bei struktūros iniciavimas (angl. *initiation of structure*), kurie tapo esminėmis lyderio elgesio dimensijomis. Ohajo valstijos universiteto mokslininkai sudarinėjo kitas klausimynų versijas, remdamiesi LBDQ, buvo sudarytas SBDQ (angl. *Supervisory Behaviour Description Questionnaire*) ir LOQ (angl. *Leadership Opinion Questionnaire*) (Bass, 1990), tačiau nei vienas netapo tokiu populiariu kaip LBDQ. LBDQ XII palyginus su SBDQ ir LOQ, matyti, kad yra tinkamesnis lyderio elgesiui tirti, jo rezultatai atskleidžia daugiau nei SBDQ ar LOQ, bei LBDQ matuoja tai, ką ir turi matuoti Rodriguez (2012). Northouse (2013) taip pat pažymėjo, kad LBDQ atmaina LBDQ XII yra vienas iš plačiausiai naudojamų lyderystės elgesio tyrimų instrumentų.

Tiek LBDQ, tiek LBDQ XII yra naudojami daugiau nei 50 m., skirtingų mokslininkų tyrimo rezultatai parodė, kad klausimynas yra validus ir patikimas bei tinkamas tirti esamą bei pageidaujamą lyderio elgesį (Bass, 1990; de Vries, 2008; Dente et al., 2011; Greene, 1975; Halpin, 1954, 1957; Hemphill, 1963; Judge et al., 2004; Katerberg ir Horn, 1981; Littell ir Nkomo, 2005; Sashkin, 1979; Kerr et al., 1974; Stogdill, 1963, 1974; Tracy, 1987 cituojama pagal Rodriguez, 2012). Littrell (2013), remdamasis tiek savo tyrimų rezultatais, tiek Judge et al. (2004), tiek Vecchio (1987), patvirtino, kad LBDQ XII klausimynas pasižymi aukštu validumu ir patikimumu. Instrumentas tinka tiek paruošti, tiek mokyti, tiek ir vystyti išvykusius specialistu, emigrantus bei vietinius vadovus apie tai, ko iš jo tikimasi verslo pasaulyje skirtingose kultūrose.

Nors LBDQ XII yra pripažintas mokslininkų tarpe bei plačiai naudojamas, tačiau per 50 gyvavimo metų jis susilaukė ir kritikos. Plačiausiai buvo nagrinėjamas instrumento validumas bei keliamas klausimas ar tikrai rūpestis bei struktūros iniciavimas yra pagrindinės lyderio elgesio dimensijos, kurios atskiria skirtingų lygių lyderius (Bass, 1990; Derue et al., 2011; Lowin et al., 1969; Hills, 1963; Schriesheim, 1982; Kerr et al., 1974; Tracy, 1987; Witta ir Gupton, 1999 cituojama pagal Rodriguez, 2012). Rodriguez (2012) pabrėžė, kad LBDQ ir LBDQ XII instrumentai, nepaisant jų amžiaus, yra tinkamas naudoti ir yra nesenstantis, nes tai vienas iš nedaugelio įrankių, kuris suteikia galimybę tirti tiek esamo, tiek pageidaujamo lyderio elgesį įvairiose srityse bei įvairiais aspektais, kurie leidžia lyginti lyderius tarpusavyje.

Taigi, lyderio elgesio aprašymo klausimynas (LBDQ XII) pasirinktas todėl, kad:

1. Klausimynas sudarytas tik iš lyderio elgesį apibūdinančių veiksnių;
2. LBDQ yra vienas populiariausių įrankių pasaulyje, skirtas lyderystei tirti;
3. LBDQ XII yra sudarytas taip, kad matuotų į sekėjus orientuotą lyderystę;
4. Vertinamas lyderystės pasireiškimas: nebandomas sukurti vieną universalų lyderio tipą;
5. Klausimynas yra tinkamas, norint pasiekti išsikeltus šio darbo tikslus;
6. Klausimynas yra validuotas tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse;
7. Surinktus tyrimo duomenis galima lyginti, su bet kuriuo kitu tyrimu, kuriame naudotas LBDQ XII.
8. Lyderio tyrimuose dažnai pasitaiko, kad rezultatams daro įtaką tiriančiojo turimas implicitinio lyderio prototipas (Goethals et al., 2004), norint to išvengti naudojamas kiekybinis tyrimas su LBDQ XII klausimynu.

3.2.2. Vertybių tyrimo modulio (VSM08) pristatymas ir pasirinkimo pagrindimas

Kultūrinėms dimensijoms tirti pasirinktas Vertybių tyrimo modulis (VSM08). Vertybių tyrimo modulis buvo sudarytas 1980 m., kai 40 šalių buvo tiriama IBM kompanija (tuo metu jis vadinosi

VSM80). Nuo 1982 m. VSM buvo tobulinamas *Research on Intercultural Cooperation (IRIC)*: VSM82 klausimyno versija buvo naudojama daugiau nei 12 m. (jį sudarė 47 klausimai apie kultūrinės dimensijas ir 6 demografiniai klausimai), vėliau jis buvo patobulintas į VSM94, kuris buvo naudojamas 14 m., o 2008 m. buvo publikuotas modelio versija, kuris naudojamas šiame darbe. Anot Hofstede et al. (2008), VSM vartojimas tyrimuose, parodė, kad kultūrinių dimensijų vertinimas priklauso nuo šalių ar regiono kultūros, jam įtaką daro respondento lytis, amžius, išsilavinimas, veiklos sritis. Norint gauti validžius rezultatus, tyrimo imtis negali būti mažesnė nei 20 respondentų, geriausia, kad jų būtų bent 50.

VSM08 tinka lyginti skirtingų šalių ar jų regionų (netinka individų ar organizacijų) kultūrinės dimensijas ir vertybes (VSM08 kultūrinės dimensijos plačiau aptariamos šio darbo 2.6.4. Kultūrinių dimensijų analizės poskyryje). Šiame tyrime naudojamą klausimyną sudaro 28 klausimai, kai vienai dimensijai skiriami 4 teiginiai, kuriuos respondentas įvertina pagal Likerto skalę. Kiekviena kultūrinė dimensija turi savo unikalią formulę, kurios leidžia apskaičiuoti jos indeksą (Hofstede et al., 2008):

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)$$

$$UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(ua)$$

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

$$LTO = 40(m18 - m15) + 25(m28 - m25) + C(ls)$$

$$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir)$$

$$MON = 35(m14 - m13) + 25(m22 - m21) + C(mo)$$

Pastabos:

Kiekvienos kultūrinės dimensijos indeksas pateikiamas skalėje nuo 0 iki 100

m01 – atitinka 1 teiginio vertinimų vidurkis, m02 – 2 teiginio vertinimų vidurkis ir t.t.

C – standartizacijos konstanta

Littrell (2012) pažymėjo, kad, kalbant apie Hofstede VSM instrumentą yra dažna akademinė amnezija, t.y. kartojasi ta pati kritika, nors Hofstede savo moksliniuose straipsniuose ir tyrimuose šią kritiką paneigia ar suteikia kontrargumentų, pvz., šio darbo *Kultūrinės dimensijos* poskyryje buvo minima, kad VSM08 sulaukia kritikos dėl to, kad kultūrinės dimensijos išskirtos, remiantis tik vienos įmonės duomenimis. Hofstede 1980 m. palygino savo IBM tyrimo rezultatus su Michael Harris Bond atliktu 10 nacionalinių ir etinių grupių kultūrinių vertybių tyrimu, naudojant *Rokeach Value Survey*, M. H. Bond taip pat rado panašias kultūrinės dimensijas kaip ir Hofstede. M. H. Bond ir G. Hofstede kultūrinių dimensijų panašumai, suteikia stiprią atramą instrumento validumui (Littrell, 2012).

Vertybių tyrimo modulis (VSM08) buvo pasirinktas, nes:

1. Anot Littrell (2010) ir Northouse (2013), jis yra dažniausiai cituojamas, naudojamas ir yra validus įrankis kultūrinėms dimensijoms tirti;

2. Hofstede et al. (2008) nurodė, kad VSM galima prijungti prie kitų instrumentų, kad jis gali būti jų dalimi, kuris leidžia kultūrą vertinti kaip kontekstą (bet ne individų ar organizacijų lygyje). Šiame darbe šiuo įrankiu tiriama industrija, taigi tai neprieštarauja VSM naudojimui.

3. Naujausi tyrimo parodė (Snaebjornsson, 2016), kad monumentalizmo dimensija gali būti itin aktuali lyderystės kontekste. VSM08 yra vienintelis modelis, kuris įtraukia monumentalizmo dimensiją.

3.2.3. Pirminio duomenų valymo strategijos pateikimas

LBDQ XII anketinių duomenų valymas

LBDQ XII klausimyno pirminio duomenų valymo taisyklės buvo nustatytos 1997 m. CCCC konsorciūmo (angl. *Centre for Cross Cultural Comparisons*) Kinijoje, kai buvo analizuojamos šio testo versijos su skirtingomis respondentų grupėmis.

Valant duomenis taikoma daugiamatė dispersinė analizė kiekviename etape, padalinant respondentų klausimynų atsakymus į dvi grupes. Pirmiausia lyginama grupė, kuri atsakė į visus klausimynų teiginius, su grupe, kuri užpildė klausimyną dalinai; tuomet pastaroji grupė (visi atsakė dalinai) lyginama su respondentais, neatsakiusiais į vieną teiginį, tuomet su tais, kurie neatsakė į du teiginius, ir taip toliau. CCCC konsorciūmo duomenimis, grupė užpildžiusi 90 % arba daugiau klausimyno nepasizymėjo reikšmingais skirtumais, lyginant su ta, kuri klausimyną užpildė pilnai: atsakė į 100 % klausimyno teiginių ($p < 0,05$). Gauta išvada, kad respondentai, tinkantys analizei, turi būti atsakę mažiausiai 90 % klausimyno teiginių.

Pašalinus respondentus, užpildžiusius mažiau nei 90 % klausimyno, toliau taikomi Games-Howell *post-hoc* testai kiekvienai dimensijai. Analizė kartojama panašiu principu, lyginant respondentų grupę, kuri klausimyną užpildė pilnai, su grupe respondentų, kuriems pasirinktoje dimensijoje trūko vieno punkto, tuomet dviejų, tuomet trijų. Grupė atsakiusi į 80 % arba daugiau klausimyno klausimų, priskirtų tam tikram LBDQ XII veiksniai, nepasizymėjo reikšmingais skirtumais lyginant su ta, kuri atsakė į visus (100 %) atitinkamo veiksnio teiginius ($p < 0,05$). Gauta išvada, kad respondentai, tinkantys tam tikro veiksnio analizei, turi būti atsakę mažiausiai 80 % to veiksnio teiginių.

Kai iš klausimyno respondentų atsakymų pašalinami respondentai, neatsakę į 90 iš 100 teiginių, ir respondentai, atsakę į mažiau nei 80 % tam tikro veiksnio teiginių, pašalinami ir respondentai, kurie pildė klausimyną atpažįstamu (nuspėjamu) principu – 4, 5, 4, 5 arba 1, 2, 3, 4, 5, 1, 2, 3, 4, 5 ir panašiai (Littrell, 2010; Snaebjornsson, 2016).

VSM08 anketinių duomenų valymas

Hofstede, VSM08 duomenų valymo metu, neeliminuoja nei vieno respondento užpildyto klausimyno. Kiekvieno teiginio visi rezultatai susumuojami ir išvedamas bendras vidurkis (žr. Hofstede et al., 2008, p.7). Neįtraukiami tik netinkami rezultatai – teiginiai, į kuriuos neatsakyta arba kuriems priskirta daugiau nei vienas atsakymas. Šis metodas sumažina neteisingų atsakymų, pasirinktų siekiant suklaidinti, poveikį tyrimo rezultatams bei leidžia panaudoti naudingus tyrimo duomenis, kurie būtų prarasti eliminavus dalinai užpildytas anketas.

4. LIETUVOS APGYVENDINIMO IR MAITINIMO ĮMONIŲ PAGEIDAUJAMO LYDERIO ELGESIO PROTOTIPO KULTŪRINIŲ DIMENSIJŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI

4.1. Tyrimo imties aprašymas

Šiame darbe tiriamos Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimu užsiimančios mikro, mažos ir vidutinės bei stambios įmonės. Jų klasifikacija galima tiek pagal Lietuvos *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių*, tiek pagal Baltijos šalių bendrovių veiklos klasifikaciją (ICB), tiek pagal Statistinių Europos Bendrijos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (NACE).

Pagal Lietuvos *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių* (EVRK 2 red.) (toliau *EVRK*) tyrimo laukas apima Lietuvos I sekcijos *Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklos 55.1 Viešbučių ir panašių laikinų buveinių veiklos* ir *56.1 Maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos* klases mažas, vidutines ir stambias įmones. Pagal ICB klasifikaciją tyrimų laukas apima *5750 Kelionių ir laisvalaikio* sektoriaus *5757 Restoranai ir barai* bei *5753 Viešbučiai* subsektorius. Kad būtų paprasčiau ir suprantamiau šiame darbe jie vadinami apgyvendinimo ir maitinimo sektoriais.

Pagal EVRK, *55.1 Viešbučių ir panašių laikinų buveinių veiklos* klasė apima daugiausiai laikinojo apgyvendinimo įmones, kuriose teikiama būtinus apgyvendinimo poreikius atitinkančias paslaugas įrengtuose (apstatytuose) kambariuose (numeriuose), taip pat teikiamos kasdienės kambarių tvarkymo paslaugos. Į šią klasę įeina apgyvendinimas: 1) viešbučiuose; 2) kurortų viešbučiuose; 3) svečių namuose ir 4) moteliuose.

Pagal EVRK, *56.1 Restoranų ir pagaminto valgio teikimo veiklos* klasė apima daugiausiai maitinimo paslaugas teikiančias įmones, nepriklausomai nuo to, ar maistas pateikiamas jiems sėdint ar jie patys save aptarnauja, pasirinkdami patiekalus iš pateikto maisto, ar jie valgo paruoštą maistą vietoje, ar išsinešą jį, ar maistas yra pristatomas jiems į namus. Į šią klasę įeina maitinimas: 1) restoranuose; 2) savitarnos užkandinėse; 3) greitojo maisto restoranuose; 4) vietų, kuriose prekiaujama maistu išsineštinai; 5) ledų pardavėjų furgonai; 6) mobiliųjų maisto vežimėliai bei 7) maisto paruošimas turgaviečių kioskuose.

Tyrimo anketa buvo išsiųsta **2815** Lietuvos geografinėje teritorijoje veikiančioms, apgyvendinimu ir maitinimu užsiimančioms mažoms, vidutinėms ir stambioms įmonėms, kurios viešai skelbia savo kontaktinius duomenis internetiniuose puslapiuose www.visalietuva.lt ir www.rekvizitai.lt, joms buvo išsiųsti kvietimai dalyvauti tyrime su aktyvia nuoroda į internete talpintą anketą.

Tyrimo imtis – sluoksniuotoji (stratifikuotoji) atsitiktinė. Tyrimo klausimynas išsiųstas visoms Lietuvos geografinėje teritorijoje veikiančioms, apgyvendinimu ir maitinimu užsiimančioms mažoms, vidutinėms ir stambioms įmonėms, kurios viešai skelbia savo kontaktinius duomenis internetiniuose puslapiuose www.rekvizitai.lt ir www.visalietuva.lt. Tam, kad įmonei būtų išsiųstas kvietimas, jų kontaktiniai duomenys turėjo sutapti abiejuose duomenų bazėse. **Tokių įmonių buvo 2815.** Iš viso gauta 1137 iš dalies pradėtų ar visiškai užpildytų anketų. Po duomenų valymo (žr. 3.2.3. Pirminių duomenų valymo strategijos pateikimas) analizei liko 663 respondentų anketos.

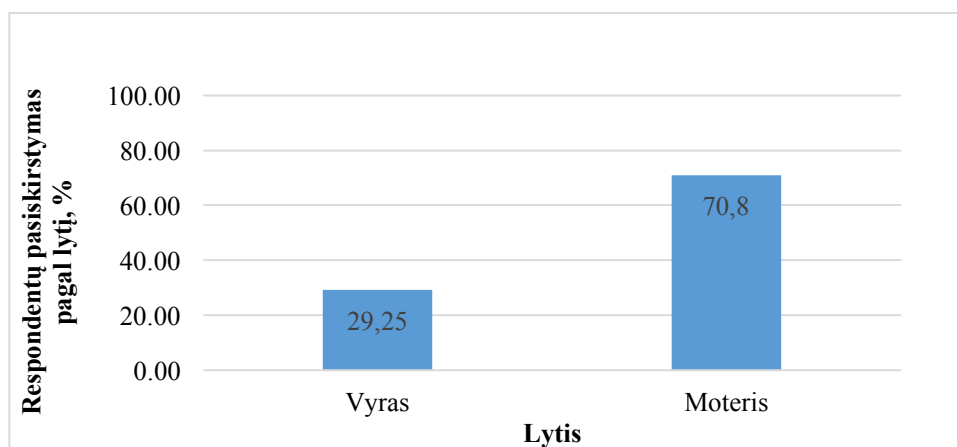
4.2. Respondentų demografinių charakteristikų analizė

Prieš atliekant demografinių charakteristikų analizę būtina paminėti, kad ne visi 663 respondentai pateikė pilnus savo atsakymus į jiems užduotus demografinius klausimus. Tai galėjo būti dėl dviejų priežasčių: 1) Respondentas taip pasielgė nesąmoningai (nematė klausimo, ketino į jį atsakyti vėliau ir pamiršo ir kt.); 2) Respondentas taip pasielgė sąmoningai (nenorėjo pateikti šių duomenų apie save). Atliekant statistinę tyrimo duomenų analizę nepilnai ar ne į visus demografinius klausimus atsakę respondentai nebuvo pašalinti iš tyrimo analizės, tik sumažėjo vieno ar kito tyrimo pjūvio imtis, tad prie kiekvienos pjūvio dalies pateikiamas N respondentų skaičius, pvz., iš 663 respondentų 662 respondentai nurodė savo lytį, tad atliekant lyties ir LBDQ XII pjūvį remiamasi 662 respondentų duomenimis; pareigybės lygį iš 663 respondentų nurodė 660, tad atliekant pareigybės ir LBDQ XII pjūvį remiamasi 660 respondentų duomenimis ir t.t.

Pačioje tyrimo pradžioje buvo tikimasi gauti dviejų sektorių: apgyvendinimo ir maitinimo įmonių duomenis, tačiau respondentų gauti duomenys, paskatino išskirti keturis subsektorius:

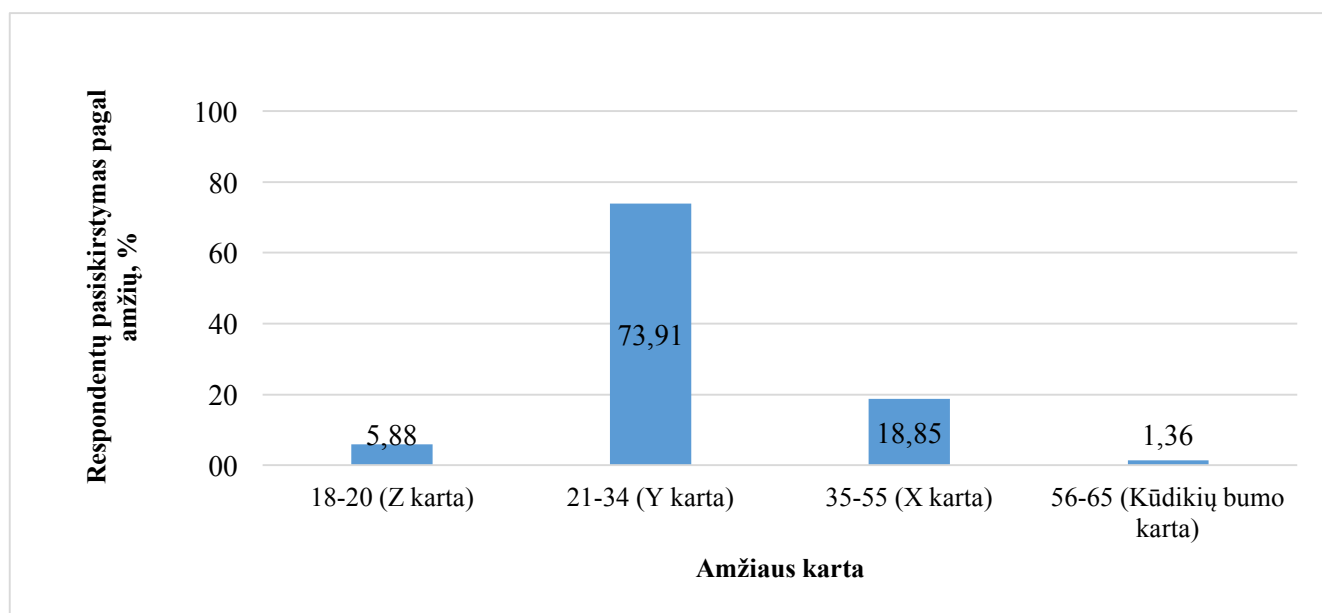
1. Apgyvendinimo – tai respondentai, kurie pažymėjo, kad dirba tik apgyvendinimo sektoriuje;
2. Viešbučio restorano-baro – tai respondentai, kurie pažymėjo, kad dirba apgyvendinimo įmonės maitinimo vietoje;
3. Maitinimo – tai respondentai, kurie pažymėjo, kad dirba tik maitinimo sektoriuje;
4. Apgyvendinimo ir maitinimo – tai respondentai, kurie pažymėjo, kad dirba tiek maitinimo, tiek apgyvendinimo sektoriuje.

Lytis. Atlikus apgyvendinimo ir maitinimo sektorių darbuotojų anketinę apklausą, pagal gautus duomenis matoma, kad tyrime dalyvavo dauguma moteriškos lyties atstovių (70,8 %), tuo tarpu vyriškos lyties atstovų šiame tyrime dalyvavo mažuma (29,25 %) (7 pav.). Šis lyties pasiskirstymas atitinka statistinius Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektorių duomenis, kurie buvo aptarti šio darbo pradžioje (Žr. 1.1 skyrių).



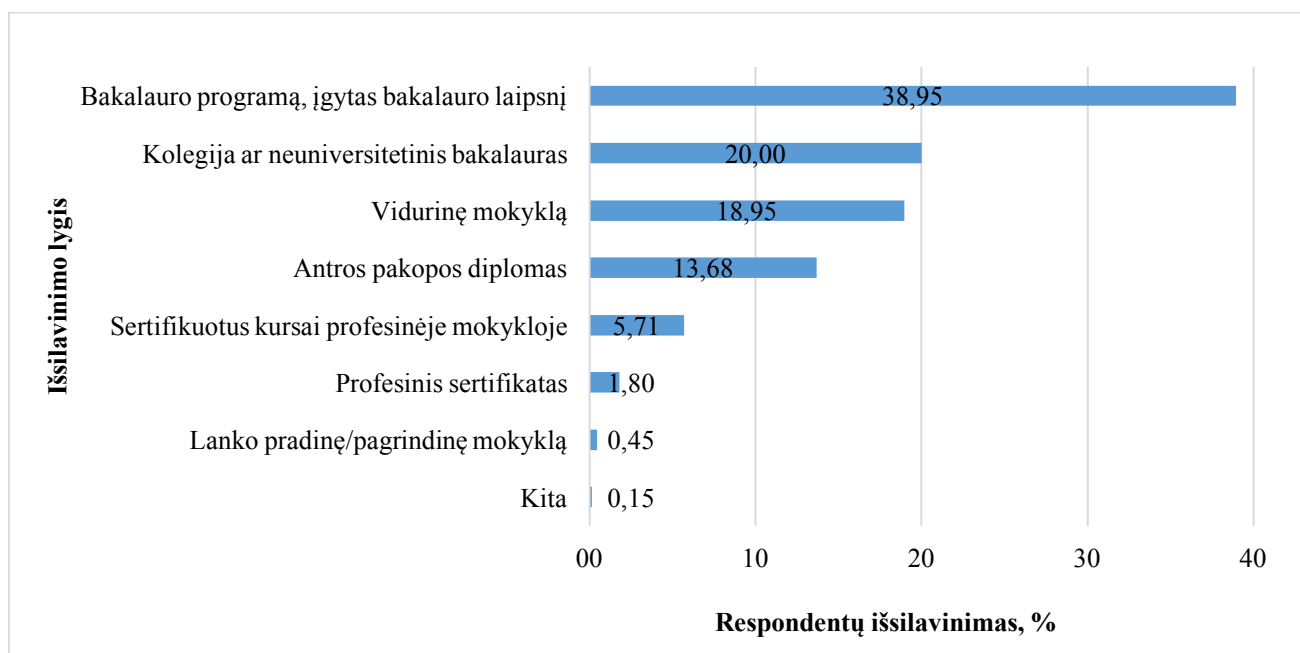
7 pav. Respondentų lytis (N=662)

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, buvo išskirtas respondentų skirstinys pagal kartas, kadangi savo problematikoje kalbame apie iššūkius, su kuriais susidurs vadovai dirbdami su naujosios kartos atstovais, šią akimirką Z kartos atstovų darbo rinkoje dar nėra itin daug (šio tyrimo duomenis apie 6 %), tačiau jų skaičius nuolatos auga ir augs. Pagal 8 pav. pateiktus duomenis matoma, kad daugiausia į pateiktus klausimus atsakė respondentų, kurių amžius yra nuo 21 iki 34 metų (73,81 %). Nuo 35 iki 55 metų respondentų skaičius sudaro mažiau nei 20 procentų (18,85 %). Mažiausiai respondentų surado nuo 56 iki 65 metų amžiaus žmonės (1,36 %). Šis respondentų pasiskirstymas rodo, kad Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje dirba daugiausiai jauni žmonės, statistinis respondentų amžiaus vidurkis 28,8 m. Europos Sąjungoje (Green ir Mostafa, 2012; Houten et al., 2014) jaunesni nei 39 m. žmonės sudaro apie 60 % visų apgyvendinimo ir maitinimo įmonių darbuotojų, taigi, atlikto tyrimo duomenimis, šis skaičius Lietuvoje žymiai didesnis.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus kartas (N=663)

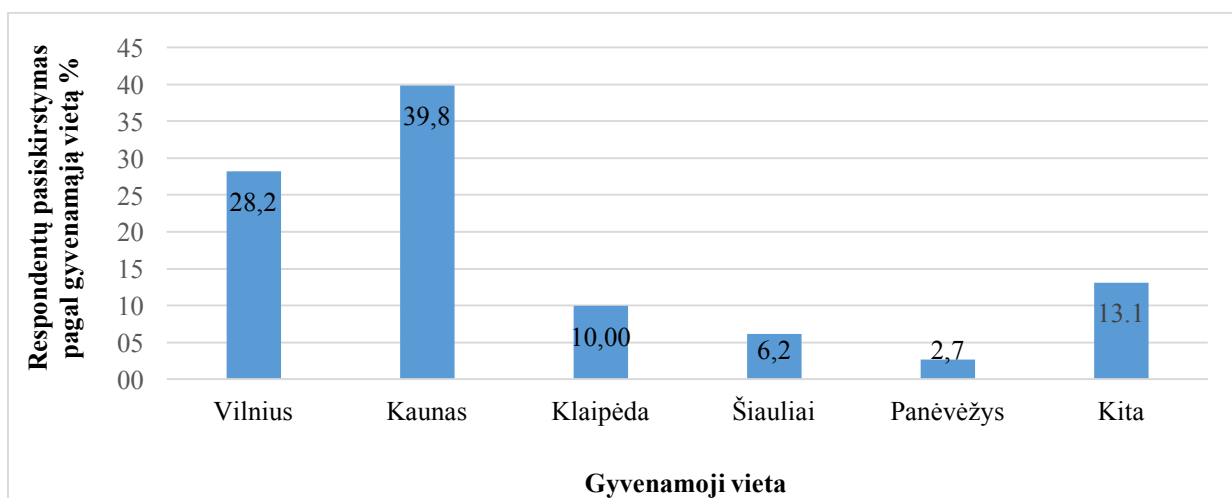
Išsilavinimas. Pagal 9 paveiksle gautus duomenis matoma, kad daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštojo mokslo diplomą. Pagal gautus duomenis respondentų išsilavinimas pasiskirsto taip: daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų yra įgiję bakalauro laipsnį (39,10 %), antroje vietoje pagal respondentų pasiskirstymą kolegiją ar neuniversitetinį bakalaurą turintys respondentai (20,10 %), antrosios pakopos diplomą turinčių respondentų skaičius palyginus su bakalaurą baigusiais žmonėmis nėra didelis (13,7 %), tačiau bendroje visumoje aukštojo mokslo diplomą turintys respondentai sudaro didžiąją dalį net 72,9 %. Likusius 27,3 % sudaro respondentai baigę vidurinę mokyklą (19 %) arba joje besimokantys (0,5 %), profesines mokyklas baigę (1,8 %) arba sertifikuotus kursus baigę profesinėje mokykloje respondentai (5,7 %). Europos statistikos tyrimų duomenimis (Eurostat, 2005) ES 1 iš 10 darbuotojų apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje turi aukštąjį išsilavinimą, ši statistika šiuo atveju tyrime nepasitvirtina. Taip gali būti dėl to, kad Lietuvos Švietimo ir mokslo ministerija (2013), pabrėžia, kad Lietuva, lyginant su kitomis valstybėmis, yra nemažai pasiekusi švietimo srityje: pirmajame pagal darbingo 25-64 m. asmenų, turinčių bent vidurinį išsilavinimą dydį ir vidurinį išsilavinimą turinčių asmenų vidurkis gerokai viršija ES vidurkį. Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų tik 6,2 % darbuotojų neturi vidurinio išsilavinimo.



9 pav. Respondentų išsilavinimas (N=663)

Gyvenamoji vieta. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal gyvenamą vietą matoma (10 pav.), kad daugiausia respondentų atsakiusiųjų į pateiktus klausimus yra iš laikinosios Lietuvos sostinės Kauno (39,8 %) bei iš Lietuvos sostinės Vilniaus (28,2 %). Pagal gautus duomenis matoma, kad daugiausia respondentų dalyvavusių tyrime yra iš didžiausių Lietuvos miestų tokių kaip Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys (77,9 %), 13,10 % respondentų yra iš kitų Lietuvos miestų,

miestelių arba kaimų (Alytaus, Anykščių, Baisogalos, Radviliškio, Garliavos, Kretingos ir kt.). Tai patvirtina 1.1. skyriuje aptartą apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus įmonių išsidėstymą pagal Lietuvos geografiją.



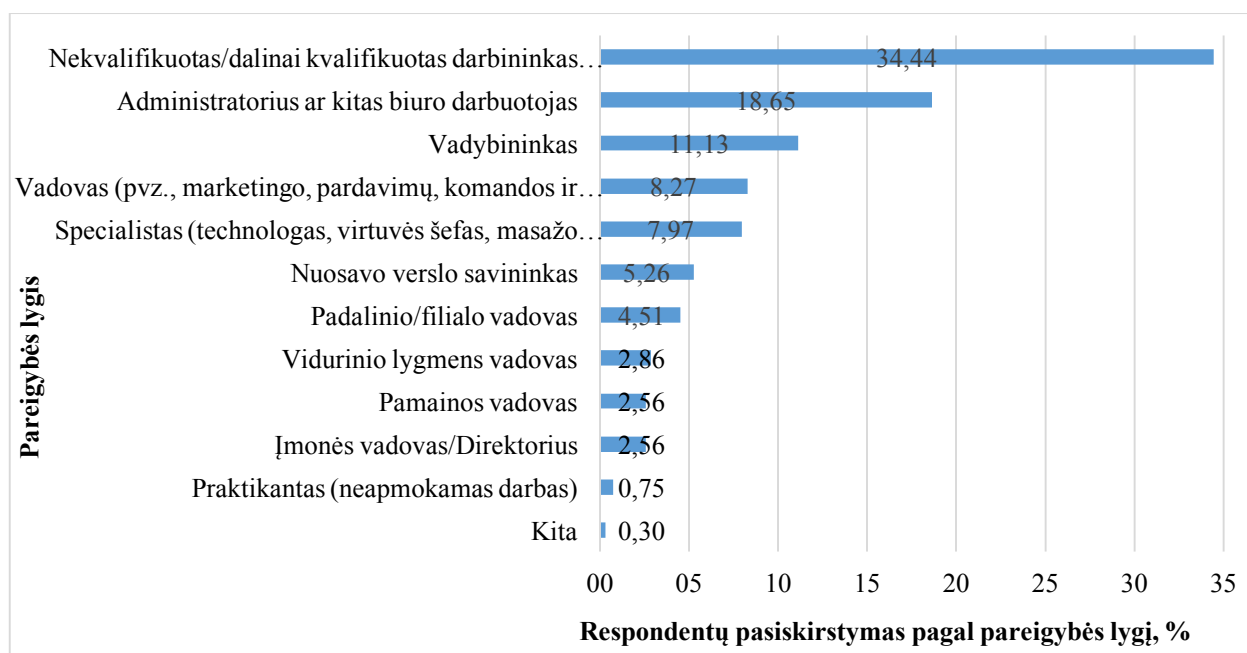
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą (N=663).

Gyvenamoji vieta gimimo metu ir dabartinė gyvenamoji vieta. Išanalizavus respondentų atsakymus matoma (6 lentelė), kad tarp gyvenamosios vietos gimimo metu ir dabartinės gyvenamosios vietos didelio skirtumo nėra. Iš gautų respondentų atsakymų galima teigti, kad didžiausia dalis atsakiusių į tyrimo klausimus buvo didžiuosiuose Lietuvos miestuose gimę ir augę respondentai (Vilniaus miesto gyventojai gimimo metu sudaro 19,1 %, Kauno miesto gyventojai sudaro 21,2 %), toks pasiskirstymas mažai pakito analizuojant dabartinę respondentų gyvenamą vietą (Vilniaus miesto gyventojų dabartinė gyvenamoji vieta sudaro 19,4 %, o Kauno miesto gyventojai sudaro 19,5 %). Pagal 6 lentelėje gautus duomenis matoma, kad 2,7 % respondentų gyvenamoji vieta buvo Lietuvoje, o dabartinė gyvenamoji vieta yra ne Lietuvos Respublika.

6 lentelė. Gyvenamoji vieta gimimo metu ir dabartinė gyvenamoji vieta (N=649, N=657) (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

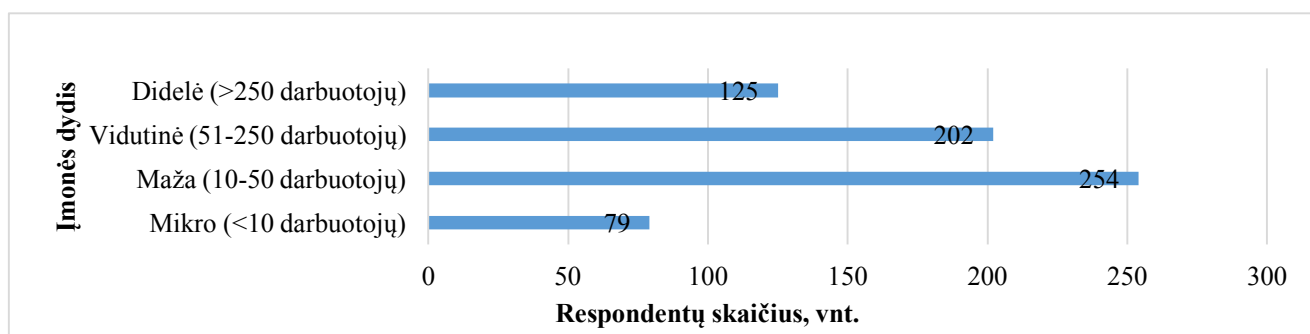
Gyvenamoji vieta gimimo metu			Dabartinė gyvenamoji vieta		
	n	%		n	%
Vilnius	127	19,1	Vilnius	129	19,4
Kaunas	141	21,2	Kaunas	130	19,5
Klaipėda	56	8,4	Klaipėda	60	9,0
Šiauliai	49	7,4	Šiauliai	48	7,2
Panevėžys	30	4,5	Panevėžys	23	3,5
Kitas miestas	223	33,5	Kitas miestas	196	29,5
Miestelis, kaimas, rajonas	19	2,9	Miestelis, kaimas, rajonas,	49	7,4
Ne Lietuva	4	0,6	Ne Lietuva	22	3,3

Pareigybės lygis. Pagal 11 paveiksle gautus duomenis matoma, kad šiame tyrime daugiausia dalyvavo nekvalifikuoti/dalinai kvalifikuoti darbininkai (padavėjai, barmenai, kambarių tvarkytojai, indų plovėjai ir kt.), jie sudaro 34,7 % visų tyrimo duomenų analizėje dalyvaujančių respondentų. 18,8 % sudaro administratoriai ar kiti biuro darbuotojai. Pagal pateiktus duomenis matoma, kad tyrime dalyvavo 18,3 % visų lygių vadovai (t.y. įmonės vadovai/direktoriai (2,6 %), vidurinio lygmens vadovai (2,6 %), padalinio/filialo vadovai (4,5 %), marketingo, pardavimų ir kt. vadovai (8,3 %).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės lygį (N=660).

Įmonės/organizacijos dydis. Atlikus apgyvendinimo ir maitinimo sektorių darbuotojų apklausą, pagal gautus duomenis matoma (žr. 12 pav.), kad didžiausia respondentų skaičių sudaro mažose įmonėse dirbantys darbuotojai 38,2 % (254 respondentai) ir vidutinio dydžio įmonės darbuotojai 30,4% (202 respondentai). Pagal aukščiau pateiktus duomenis matoma, kad tyrime dalyvavo 125 respondentai (18,8 %), kurie dirba didelį darbuotojų skaičių sudarančiose maitinimo ir apgyvendinimo įmonėse. Tuo tarpu mikro įmonių darbuotojų šiame tyrime dalyvavo mažiausiai tik 11,9 % (79 respondentai).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių dydį (N=663)

4.3. LBDQ XII veiksmų analizės rezultatų pateikimas

4.3.1. Tyrimo naudojamų statistinių metodų pristatymas

Prieš pradėdant tyrimo analizės apžvalgą, svarbu nusakyti, kokie metodai, įrankiai ir testai buvo taikomi atliekant gautų rezultatų analizę:

Kronbacho alfa. Atliekant rezultatų analizę, buvo vertinamas klausimyno patikimumas. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojamas *Kronbacho alfa* (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. *Kronbacho alfa* koeficientas buvo apskaičiuojamas pagal formulę (Yaffee, 2003):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k k S_i^2}{S_p^2} \right)$$

čia k – skalės elementų skaičius;

S_i^2 – i -tojo skalės elemento dispersija;

S_p^2 – bendra skalės dispersija

Student's T testas. Tai statistikos metodas, kuris tikrina ar gauti rezultatai pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį ar ne. Testas darbe buvo naudojamas analizuojant, nes: 1) kadangi yra daugiau nei viena nepriklausoma imtis; 2) yra normalusis kintamųjų pasiskirstymas.

One sample Kolmogorovo-Smirnovo kriterijus. Kolmogorovo–Smirnovu testu galima patikrinti, ar realus skirstinys atitinka normalųjį skirstinį, kadangi nuo gautų rezultatų priklauso, kokie analizės metodai – parametriniai ar neparametriniai bus taikomi (Kasiulevičius ir Danapienė, 2008)

Leven test. Levino testas darbe buvo naudojamas siekiant įvertinti dispersijos homogeniškumą, kuri yra būtina sąlyga, kad tolimesnėje analizėje būtų galima naudoti ANOVA testą. Jeigu gauta homogeniškumo reikšmė mažesnė už 0,05, tokiu atveju negali būti naudojami parametriniai testai.

ANOVA. Dispersinė analizė ANOVA tai statistinis metodas, naudojamas tyrimų rezultatams, priklausantiems nuo skirtingų vienu metu veikiančių faktorių, apdoroti. Šis metodas padeda nustatyti priklausomybes ir įvertina poveikį kintamajam. Vieno faktoriaus dispersinė analizė buvo apskaičiuojamas pagal formulę (Venslovienė, 2010):

$$y_{ij} = \mu_i + \epsilon_{ij}, \quad i = 1, 2 \dots I; \quad j = 1, 2 \dots n_i$$

čia, μ_i – atsako skirstinio iš populiacijos su i -tuoju faktoriaus lygiu vidurkis

ϵ_{ij} – nepriklausomi normalieji ats. d. su nuliui lygiu vidurkiu ir dispersija σ^2 .

ANOVA testas darbe buvo naudojamas analizuojant LBDQ XII veiksnius ir lyties bei amžiaus demografines charakteristikas, kadangi: 1) darbe buvo tikrinami dviejų populiacijų vidurkiai (lytis turėjo du galimus atsakymo variantus: vyras, moteris); 2) ANOVA testui atlikti nebūtina sąlyga, kad duomenys būtų intervaliniai arba skaliniai; 3) dispersijos homogeniškumas leido naudoti parametrinį testą ANOVA.

Pearson (Pirsono) koreliacija. Siekiant nustatyti, ar LBDQ XII veiksniai yra priklausomi nuo respondentų demografinių charakteristikų, koks yra ryšio stiprumas ir kokia yra kintamųjų priklausomybės išraiška bei nustatyti ryšio kryptį, kuris parodo, ar vieno kintamojo reikšmei didėjant, kito kintamojo reikšmė gali didėti arba mažėti buvo naudojamas Pirsonas (Pearson). Gauta teigiama reikšmė rodo, kad yra tiesioginė koreliacija, o gauti rezultatai su minuso ženklu rodo atvirkštinę koreliaciją. Autorės Butkevičienės (2015) teigimu, pagrindinis įrankis skaičiuoti koreliacijai yra Pirsonas (Pearson). Autoriai Williams ir Monge (2001) teigia, kad Pirsono koreliacijos koeficientas yra labiausiai paplitęs ir paprasčiausias ryšio stiprumo rodiklis. Šis metodas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių: 1) analizuojant tyrimo duomenis buvo nustatyta, kad gauti duomenys yra parametriniai; 2) Šis naudojamas metodas analizuojant ryšį tarp LBDQ ir demografinių charakteristikų dažnai leidžia prognozuoti kintamojo reikšmes, 3) kadangi gauti duomenys yra intervaliniai arba skaitiniai kintamieji.

Normonas (2010) savo darbuose daro išvadą, kad Pirsonas (Pearson) ir ANOVA duomenų rezultatai yra beveik identiški.

Chi kvadratas. Kai imtys yra nepriklausomos požymių suderinamumui patikrinti taikomas χ^2 kriterijus (angl. Chi-square). Tai yra vienas populiariausių ir plačiausiai taikomu kriterijų, kuris leidžia nustatyti analizuojamų klausimų reikšmingumą, dviejų kintamųjų nepriklausomumui (Sakalauskas, 2003).

Šis metodas darbe taikomas dėl: 1) tai yra pagrindinis anketinių apklausų duomenų įrankis; 2) taikant kriterijų buvo galima patikrinti, ar ANOVOS testo metu išryškėję LBDQ XII veiksmių skirtumai yra reikšmingi.

Linijinė regresinė analizė. Metodas taikomas siekiant ištirti intervalinio kintamojo priklausomybę nuo kitų kintamųjų. Šis metodas darbe taikomas dėl: 1) surinkti duomenys yra skaitiniai, o regresoriai intervaliniai, duomenys homogeniški. Jie atitinka šio testo reikalavimus; 2) regresijos metodas buvo pasirinktas tam, kad būtų ištirti VSM08 kultūrinių dimensijų matmenys ir būtų galima numatyti lyderio elgsenos veiksnius; jis leidžia nagrinėti VSM08 priklausomybę nuo VSM08.

4.3.2. Klausimyno patikimumo ir nuoseklumo koeficiento analizė

LBDQ XII 12 lyderio elgsenos veiksnių įverčiai atspindi kaip respondentai vertina tiriamąsias dimensijas. Respondentai tyrimo metu kiekvieną lyderio elgsenos veiksnį, kurio turėtų pasižymėti *idealus lyderis* vertino skalėje nuo 1 iki 5. Vertinimo skalėje 1 = niekada, 2 = retai, 3 = kartais, 4 = dažnai, 5 = visada. Atliekant rezultatų analizę, buvo vertinamas klausimyno patikimumas. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojamas *Krobacho alfa* (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. *Krobacho alfa* koeficientas buvo apskaičiuojamas pagal formulę (Yaffee, 2003):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k k S_i^2}{S_p^2} \right)$$

čia k – skalės elementų skaičius;

S_i^2 - i -tojo skalės elemento dispersija;

S_p^2 – bendra skalės dispersija

Autorius George, Mallery (2003) savo darbuose pateikia šiuos *Krobacho alfa* koeficiento vertinimo kriterijus:

$\alpha > 0,9$ – vidinis klausimyno suderinamumas puikus;

$0,9 > \alpha > 0,8$ – geras

$0,8 > \alpha > 0,7$ – priimtinas

$0,7 > \alpha > 0,6$ – abejotinas

$0,6 > \alpha > 0,5$ – žemas

$\alpha < 0,5$ – nepriimtinas analizei

Autorius Schmitt (1996) savo darbuose teigia, kad kai kuriais atvejais žemo lygio alfa gali būti naudinga ir turėti naudingų savybių. Canales, Tejeda-Delgado ir Slate (2008) nustatė, kad LBDQXII veiksnių gauti duomenis suderinamumą rodo, kai *Krobacho alfa* svyruoja nuo 0,67 iki 0,95. Aukštą suderinamumo lygį rodo artėjančios prie vieneto *Krobacho alfa* koeficiento reikšmės. Gerai parengto klausimyno koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė už 0,7 (Merkys, 1999).

Pagal 7 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad atstovavimo, neapibrėžtumo tolerancija, laisvės toleravimo *Krobacho* $\alpha < 0,67$, o tai rodo, kad gautų duomenų suderinamumas abejotinas. Analizuojant sureguliuavimo, vaidmens prisiėmimo ir dėmesio rezultatui gautus duomenis matoma, kad $\alpha < 0,5$, o tai rodo, kad šių veiksnių konstruktai yra silpni. Atskirai analizuojant sureguliuavimo veiksnį nustatyta, kad eliminavus 81 klausimą (*I tvarkingą sistemą gali įnešti didelę netvarką ir sumaištį*), faktoriaus *Krobacho alfa* stiprumas būtų 0,689. Tai rodo, kad šis faktorius legitimus. Analizuojant vaidmens prisiėmimo veiksnį matoma, kad eliminavus 36 klausimą (*Leidžia grupės nariams naudotis*

savo potencialu), faktoriaus *Krombacho* stiprumas būtų 0,514. Dėmesio rezultatui veiksnio *Krombacho* alfa, kuri yra 0,457 eliminavus 68 klausimą (*Leidžia grupės nariams nepersistengti darbe*) leidžia daryti prielaidą, kad tai yra vienintelis nepriimtinas analizei faktorius. Gauti rezultatai rodo, kad yra reikalingi tolimesni tyrimai, kurie leistų padaryti objektyvius sprendimus analizuojant šiuos veiksnius.

7 lentelė. T kriterijaus skaičiavimo rezultatai (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo rezultatus)

Faktorius	Klausimai	Cronbach α
Atstovavimas	1, 11, 21, 31, 41	0,653
Sureguliuavimas	51, 61, 71, 81, 91	0,131
Neapibrėžtumo tolerancija	2, 12, 22, 32, 42, 52, 62*, 72, 82, 92	0,562
Įtikinimas	3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73, 83, 93	0,732
Struktūros iniciavimas	4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84, 94	0,711
Laisvės toleravimas	5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85, 95	0,632
Vaidmens prisiėmimas	6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86, 96	0,428
Rūpestis	7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87, 97	0,786
Dėmesys rezultatui	8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88, 98	0,376
Tikslų prognozavimas	9, 29, 49, 59, 89	0,703
Integracija	19, 39, 69, 79, 99	0,728
Santykiai su vadovybe	10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100	0,674

Šiame tyrime nustatytas bendras klausimyno patikimumas ir nuoseklumas (*Krombacho alfa*) yra 0,970 – tai reiškia, kad yra aukštas duomenų homogeniškumas.

4.3.3. Skirstinio pasiskirstymo rezultatų pristatymas

Prieš pradėdant keturių sektorių (apgyvendinimo, viešbučio restorano-baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo) analizę, patikrinta, ar pageidaujamo lyderio elgesio duomenys pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. Pageidaujamo lyderio elgesio skirstiniui patikrini naudoti *Student T* ir *Kolmogorovo-Smirnovo* kriterijai. Šie testai parodo, ar realus skirstinys atitinka normalųjį skirstinį ir leidžia nustatyti tolimesnius analizės metodus (Hogg, 2006). Atlikus *T* kriterijaus skaičiavimus (žr. 8 lentelė) $\alpha < 0,000$ (p- level $> \alpha$), tad daroma išvada, kad atliekamo tyrimo kintamųjų vidurkių skirtumas statistiškai nereikšmingas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. T kriterijaus skaičiavimo rezultatai (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo rezultatus)

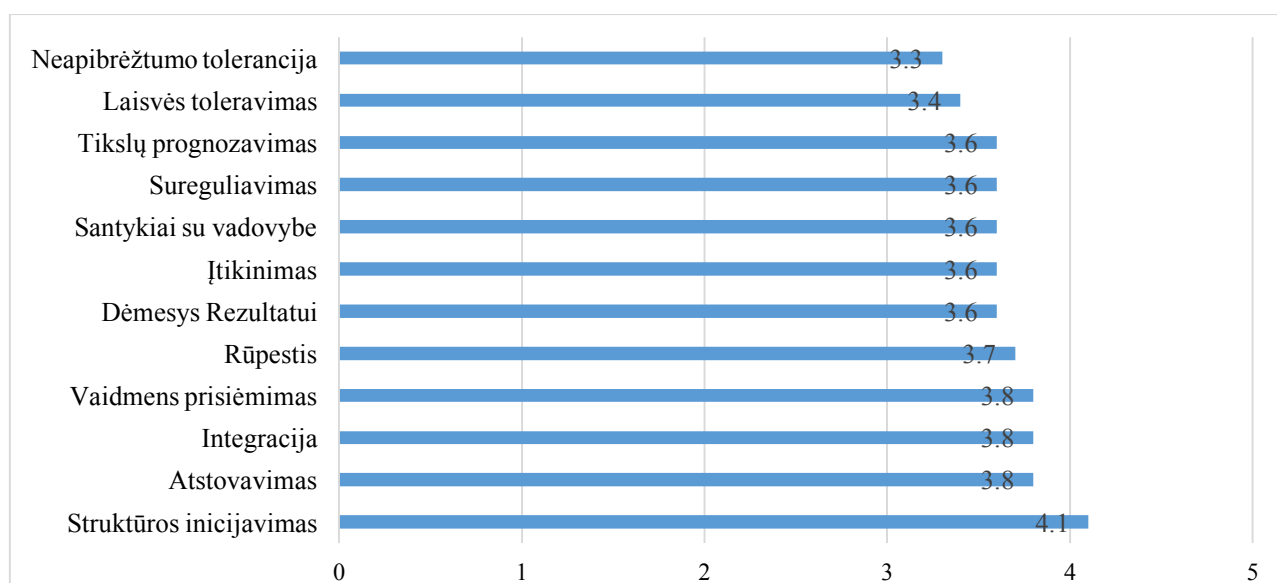
Veiksniai	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Atstovavimas	223,439	662	0	4,3814	4,3429	4,4199

Sureguliuojimas	203,782	662	0	3,7825	3,7460	3,8189
Neapibrėžtumo tolerancija	200,556	662	0	3,7828	3,7457	3,8198
Įtikinimas	237,161	662	0	4,1809	4,1462	4,2155
Struktūros iniciavimas	199,331	662	0	4,0566	4,0167	4,0966
Laisvės toleravimas	233,632	662	0	3,8984	3,8657	3,9312
Vaidmens prisiėmimas	238,483	661	0	3,7327	3,7019	3,7634
Rūpestis	214,552	662	0	4,2744	4,2353	4,3135
Dėmesys rezultatui	259,807	660	0	3,5358	3,5091	3,5625
Tikslų prognozavimas	198,532	662	0	4,2142	4,1725	4,2559
Integracija	237,754	662	0	4,4945	4,4574	4,5316
Santykiai su vadovybe	280,319	661	0	4,2102	4,1807	4,2397

Atlikus T student ir *Kolmogorovo-Smirnov* testą, gauti duomenys rodo, kad duomenys pasiskirstę pagal normalų skirstinį, o tai reiškia, kad skirstinys parametrinis. Detalūs statistinio testo rezultatai pateikti 5 priede.

4.3.4. LBDQ XII 12 lyderio elgsenos veiksnių analizė

Pagal 13 pav. gautus duomenis matoma, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojams svarbiausias veiksnys, kuriuo turi pasižymėti idealus lyderis yra struktūros inicijavimas (4,1 balo), kuris matuoja, kiek efektyviai lyderis sugeba apibrėžti savo ir kitų funkcijas bei ko tikisi iš savo sekėjų. Respondentai mano, kad svarbu yra, kiek lyderis sugeba apibrėžti savo ir kitų funkcijas bei nusakyti ko tikisi iš savo sekėjų. Pagal gautus rezultatus matoma, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektorių darbuotojams taip pat svarbu, kad lyderis prisiimtų lyderio vaidmenį, o ne deleguotų jį kitiems (3,8 balo), mokėtų atstovauti kaip grupės atstovas (3,8 balo) ir sugebėtų spręsti kylančius konfliktus tarp sekėjų bei suvienyti organizaciją.



13 pav. LBDQ XII veiksnių įverčių vidurkiai

Toliau pateikiami keturių subsektorių (apgyvendinimo, viešbučio restorano-baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo) respondentų atsakymai į LBDQ XII klausimus. Siekiant patikrinti ar respondentų atsakymai visuose keturiuose subsektoriuose yra susiję, pasirinkta vieno faktoriaus dispersinė analizė (ANOVA).

Išnagrinėjus LBDQ XII ir keturis subsektorius (apgyvendinimą, viešbučio restorano barą, maitinimą, apgyvendinimą ir maitinimą), gauti rezultatai rodo, kad šių subsektorių respondentų atsakymai į LBDQ XII klausimus vienodi daugelyje veiksnių. Pagal 6 priede gautus duomenis matoma, kad iš 12 lyderio elgsenos veiksnių, statistiškai nereikšmingas vidurkis skiriasi, nagrinėjant lyderio **vaidmens prisiėmimą, integraciją, santykius su vadovybę**, kadangi visų F statistikų p -value(sig) didesnė už 0,05. Atsakant į kitus devynių veiksnių klausimus, apgyvendinimo, viešbučio restorano baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo respondentų pateikti atsakymai nesiskiria, kadangi pagal gautus duomenis matoma, kad F statistikų p -value (sig) mažesnė už 0,05.

Siekiant įsitikinti, ar tikrai analizuojant LBDQ XII vaidmens prisiėmimo, integracijos ir santykių su vadovybę veiksnius visuose keturiuose (apgyvendinimas, viešbučio restorano baras, maitinimas, apgyvendinimas ir maitinimas) sektoriuose skiriasi buvo atliekamas papildomas homogeniškumo tikrinimas. Homogeniškumo tikrinimui buvo naudojamas χ^2 (*Chi kvadratu*) kriterijus, kuris tikrina hipotezės apie kintamojo homogeniškumą keliose populiacijose.

Pagal 9 lentelėje gautus duomenis matoma, kad Sig 0,258, o tai yra $p > \alpha$, kuri šiuo atveju yra 0,05. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad apgyvendinimo, viešbučio restorano baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo respondentų atsakymai analizuojant **vaidmens prisiėmimo veiksnį** nesiskiria, tai reiškia, kad visuose keturiuose subsektoriuose dirbantys darbuotojai mato pageidaujama lyderi labai panašų.

9 lentelė. Chi kvadrato testo rezultatai analizuojant vaidmens prisiėmimo veiksnį keturiuose sektoriuose (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	129,622 ^a	120	,258
Likelihood Ratio	143,158	120	,073
Linear-by-Linear Association	,093	1	,761
N of Valid Cases	651		

Pagal 10 lentelėje gautus duomenis matoma, kad Sig 0,143, o tai yra $p > \alpha$, kuri šiuo atveju yra 0,05. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad apgyvendinimo, viešbučio restorano baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo respondentų atsakymai analizuojant integracijos veiksnį nesiskiria.

10 lentelė. Chi kvadrato testo rezultatai analizuojant integracijos veiksnį keturiuose sektoriuose (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	74,989 ^a	63	,143
Likelihood Ratio	78,766	63	,087
Linear-by-Linear Association	1,183	1	,277
N of Valid Cases	652		

Pagal 11 lentelėje gautus duomenis matoma, kad Sig 0,00, o tai yra $p < \alpha$, kuri šiuo atveju yra 0,05. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad apgyvendinimo, viešbučio restorano-baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo respondentų atsakymai analizuojant santykių su vadovybę veiksnį skiriasi.

11 lentelė. Chi kvadrato testo rezultatai analizuojant santykių su vadovybę veiksnį keturiuose sektoriuose (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	174,013 ^a	111	,000
Likelihood Ratio	140,030	111	,033
Linear-by-Linear Association	1,225	1	,268
N of Valid Cases	651		

Siekiant išsiaiškinti, kuriuose sektoriuose (apgyvendinimo, viešbučio restorano-baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo) respondentų atsakymai analizuojant LBDQ XII santykių su vadovybę veiksnį skiriasi buvo sudaryta dažnių lentelė (Žr. 7 priedą). Pagal gautus duomenis matoma, kad apgyvendinimo srities respondentų nuomone vidutiniškai svarbu, kad lyderis sėkmingai bendrautų su aukštesniais vadovais ir darytų įtaką jų priimamiems sprendimams. Maitinimo sektoriaus respondentų atsakymai rodo, kad jiems yra labai svarbu, kad lyderis sėkmingai bendrautų su aukštesniais vadovais ir turėtų įtakos jų priimamiems sprendimams. Kadangi pagal pateiktus duomenis matoma, kad keturiuose subsektoriuose duomenys ženkliai nesiskiria, todėl toliau analizė vykdoma su bendru duomenų kiekiu, neskaidant į atskirus subsektorius.

4.3.5. Pageidaujamo lyderio elgesio veiksmų sąsajų su respondentų demografinėmis charakteristikomis analizė

LBDQ XII ir lytis

Atliekant LBDQ XII ir lyties analizę buvo naudojama vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA, kuri leidžia įvertinti, ar skirtingų grupių vidurkiai yra vienodi. **Autorius Bridgmon (2012) savo darbuose teigia, kad Leven testo gauta reikšmė $p < 0,05$ reiškia, kad nulinė hipotezė atmetama, o jeigu $p > 0,05$, tai yra įrodymas, kad tarp tyrinėjamų grupių yra homogeniškumas.**

Levene statistika yra: 6,16; 0,915; 0,256; 1,312; 1,431; 5,079; 3,403; 1,345; 5,998; 4,337; 5,173; 0,573, o reikšmingumas (Sig) > 0,05, todėl homogeniškumo sąlyga šiuose dvylika veiksmų yra tenkinama. (žr. 12 lentelę)

12 lentelė. Homogeniškumo sąlygos rezultatai (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

Veiksniai	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Atstovavimas	6,116	1	660	,014
Sureguliuavimas	,915	1	660	,339
Neapibrėžtumo tolerancija	,256	1	660	,613
Įtikinimas	1,312	1	660	,252
Struktūros iniciavimas	1,431	1	660	,232
Laisvės toleravimas	5,079	1	660	,025
Vaidmens prisiėmimas	3,403	1	659	,066
Rūpestis	1,345	1	660	,247
Dėmesys rezultatui	5,998	1	658	,015
Tikslų prognozavimas	4,337	1	660	,038
Integracija	5,173	1	660	,023
Santykiai su vadovybe	,573	1	659	,449

Išanalizavus ANOVA testo rezultatus matoma, kad respondentų lytis ir LBDQ XII neturi priklausomybės šešiuose veiksmuose: analizuojant *atstovavimo veiksnį* iš pateiktų duomenų matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes visų F statistikų p – value (sig) 0,429 > 0,05; analizuojant *sureguliuavimo veiksnį* iš pateiktų duomenų matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,137 > 0,05; pateikti *laisvės toleravimo* duomenys rodo, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,30 > 0,05 nagrinėjant *vaidmens prisiėmimo* veiksnį matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,310 > 0,05; *integracijos veiksnio* gauti rezultatai rodo, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,740 > 0,05; pagal gautus *santykių su vadovybe* veiksnio rezultatus, matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,183 > 0,05.

Pagal gautus duomenis matoma, kad šešiuose veiksmuose iš dvylikos respondentų lytis turi įtakos LBDQ XII veiksmams: analizuojant *neapibrėžtumo tolerancija* matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) 0,000 < 0,05; analizuojant *įtikinimo veiksnį*, pagal gautus duomenis matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) 0,006 < 0,05; nagrinėjant *struktūros iniciavimo* gautus duomenis matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) 0,000 < 0,05; analizuojant *rūpesčio veiksnį*, matoma, kad gautas vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) 0,034 < 0,05; analizuojant *dėmesio rezultatui* veiksnį matoma, kad vidurkis

statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) $0,000 < 0,05$; nagrinėjant **tikslų prognozavimo** veiksnį matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, kadangi (sig) $0,000 < 0,05$.

Pagal gautus duomenis matoma, kad respondentų lytis turi įtakos pusei LBDQ XII veiksmų. Detalūs statistinio testo rezultatai pateikiami 8 priede.

LBDQ XII ir išsilavinimo lygis

Atliekant LBDQ XII ir lyties analizę buvo naudojama Pirsono koreliacija, kuri leidžia įvertinti ryšio stiprumą analizuojant LBDQ XII ir respondentų išsilavinimą. Analizuojant gautus respondentų atsakymus į LBDQ XII, galima teigti, kad nėra statistiškai reikšmingų priklausomybių, išskyrus struktūros inicijavimo veiksnį, kuris matuoja, kiek efektyviai lyderis sugeba apibrėžti savo ir kitų funkcijas, ko tikisi iš savo sekėjų, kadangi matoma silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,195$ arti 0 , taip pat ji statistiškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,000$ mažesnė už $0,05$.

Analizuojant kitus veiksmus, tokius kaip: **atstovavimas**, kuris matuoja lyderio kaip grupės atstovo elgesio ir bendravimo lygį, matoma, kad yra labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,026$ arti 0 , taip pat ji nėra statistiškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,511$ didesnė už $0,05$; **suregulavimas**, kuris matuoja lyderio sugebėjimą spręsti konfliktus ir jų mažinimą sistemoje, analizuojant duomenis pastebima, kad labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,026$ arti 0 , taip pat ji nėra statistiškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,504$ didesnė už $0,05$; **neapibrėžtumo tolerancija**, kuri matuoja, koku mastu lyderis toleruoja neapibrėžtumą ir darbų atidėjimą be nerimo ir nusivylimo, matoma labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,004$ arti 0 , taip pat ji nėra statistiškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,925$ didesnė už $0,05$; **įtikinimas**, kuris matuoja, kiek efektyviai lyderis vartoja įtikinimo priemones ir argumentus, demonstruoja stiprius įsitikinimus, matoma silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,068$ arti 0 , taip pat ji nėra statistiškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,082$ didesnė už $0,05$; **laisvės toleravimas**, kuris matuoja, kiek lyderis suteikia sekėjams iniciatyvumo, sprendimų ir elgesio laisvės, gauti rezultatai rodo, kad yra labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,018$ arti 0 , taip pat ji nėra statistiškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,645$ didesnė už $0,05$; **vaidmens prisiėmimas**, kuris matuoja, kiek lyderis prisiima lyderio vaidmenį, o ne deleguoja jį kitiems, pagal gautus duomenis matoma, kad yra labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,009$ arti 0 , taip pat ji statistiškai nėra reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,823$ didesnė už $0,05$; **rūpestis**, kuris matuoja, kiek lyderis rūpinasi pavaldinių gerove ir komfortu, matoma labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,075$ arti 0 , taip pat ji nėra statistiškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,054$ didesnė už $0,05$; **dėmesys rezultatui**, kuris matuoja, kiek lyderis spaudžia darbuotojus dėl rezultato, pastebima labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,039$ arti 0 , taip pat ji statistiškai nėra reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,314$ didesnė už $0,05$; **tikslų prognozavimas**, kuris

matuoja, kiek lyderis sugeba prognozuoti ateities rezultatus, matoma labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,026$ arti 0 , taip pat ji nėra statistškai reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,503$ didesnė už $0,05$; **integracija**, kuri matuoja, kiek lyderis sugeba spręsti kylančius konfliktus tarp sekėjų, kaip sugeba suvienyti organizaciją, pagal gautus rezultatus matoma, kad labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,045$ arti 0 , taip pat ji statistškai nėra reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,250$ didesnė už $0,05$; **santykiai su vadovybe**, matuoja, kaip sėkmingai bendrauja su aukštesniais vadovais, kiek turi įtakos jų sprendimams, kaip siekia aukštesnės pozicijos, pastebima labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,029$ arti 0 , taip pat ji statistškai nėra reikšminga, nes $p\text{-value} = 0,464$ didesnė už $0,05$, **o tai rodo, kad respondentų išsilavinimo lygis neturi įtakos pageidaujamiems lyderio veiksams**. Detalūs statistinio testo rezultatai pateikiami 9 priede.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų išsilavinimas daro struktūros iniciavimo veiksniai buvo atliekamas papildomas Pearson testas.

Pagal 13 lentelėje gautus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus $-0,000$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas.

13 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant išsilavinimo ir struktūros iniciavimo veiksnį (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

Koreliacija			
Veiksniai		Išsilavinimo lygis	Struktūros iniciavimas
Išsilavinimo lygis	Pearson Correlation	1	,195*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	663	663
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	,195**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	663	663

Kuo respondentų išsilavinimo lygis mažesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi būti linkęs į struktūros iniciavimą t.y. sugebėti efektyviai apibrėžti savo ir kitų funkcijas ir aiškiai nurodyti, ko siekia iš savo sekėjų.

LBDQ XII ir amžius

Atliekant LBDQ XII ir amžiaus analizę buvo naudojama vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA, kuri leidžia įvertinti, ar skirtingų grupių vidurkiai yra vienodi. Prieš atliekant ANOVA testą, patikrinamas homogeniškumas. Levene statistika yra: 1,484; 1,432; 1,361; 1,383; 1,616; 1,436; 1,453; 1,508; 1,188; 0,901; 2,108; 1,435, o reikšmingumas vienuolikoje veiksmių (atstovavimas, sureguliuavimas, neapibrėžtumo tolerancija, įtikinimas, struktūros iniciavimas, laisvės toleravimas,

vaidmens prisiemimas, rūpestis, dėmesys rezultatui, integracija, santykiai su vadovybe) iš dvylikos yra (Sig) > 0,05, todėl homogeniškumo sąlyga yra tenkinama. (žr. 14 lentelę)

14 lentelė. Homogeniškumo sąlygos rezultatai (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Atstovavimas	1,484	39	623	,032
Sureguliuavimas	1,432	39	623	,046
Neapibrėžtumo tolerancija	1,361	39	623	,074
Įtikinimas	1,383	39	623	,064
Struktūros iniciavimas	1,616	39	623	,012
Laisvės toleravimas	1,436	39	623	,044
Vaidmens prisiemimas	1,453	39	622	,039
Rūpestis	1,508	39	623	,026
Dėmesys rezultatui	1,188	39	621	,205
Tikslų prognozavimas	,901	39	623	,644
Integracija	2,108	39	623	,000
Santykiai su vadovybe	1,435	39	622	,045

Išanalizavus ANOVA testo rezultatus matoma, kad amžius ir LBDQ XII neturi priklausomybės aštuoniuose veiksmuose: analizuojant *atstovavimo veiksnį* iš pateiktų duomenų matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes visų F statistikų p – value (sig) 0,417 > 0,05; analizuojant *sureguliuavimo veiksnį* iš pateiktų duomenų matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,104 > 0,05; analizuojant *neapibrėžtumo tolerancija* matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,101 > 0,05; pateikti *laisvės toleravimo* duomenys rodo, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,432 > 0,05; nagrinėjant *vaidmens prisiemimo* veiksnį matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,129 > 0,05; analizuojant *dėmesio rezultatui* veiksnį matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,123 > 0,05; nagrinėjant *tikslų prognozavimo* veiksnį matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, kadangi (sig) 0,498 > 0,05; *integracijos veiksnio* gauti rezultatai rodo, kad vidurkis statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes (sig) 0,247 > 0,05;

Pagal gautus duomenis matoma, kad aštuoniuose veiksmuose iš dvylikos respondentų amžius neturi įtakos LBDQ XII veiksmams, tačiau keturiuose veiksmuose priklausomybė pastebima: analizuojant *įtikinimo veiksnį*, pagal gautus duomenis matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingas, nes (sig) 0,045 > 0,05; nagrinėjant *struktūros iniciavimo* gautus duomenis matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) 0,013 < 0,05; analizuojant *rūpesčio veiksnį*, matoma, kad gautas vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) 0,018 < 0,05; pagal gautus santykių su

vadovybę veiksnio rezultatus, matoma, kad vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi, nes (sig) $0,034 < 0,05$. Detalūs statistinio testo rezultatai pateikiami 10 priede.

LBDQ XII ir pareigybės lygis

Atliekant LBDQ XII ir lyties analizę buvo naudojama Pirsono koreliacija, kuri leidžia įvertinti ryšio stiprumą tarp LBDQ XII veiksnių ir respondentų pareigybės lygio. Analizuojant gautus respondentų atsakymus į LBDQ XII, pagal gautus duomenis matoma, kad respondentų pareigybės lygis ir LBDQ XII neturi priklausomybės dešimtyje veiksnių: analizuojant *atstovavimo veiksnį* iš pateiktų duomenų matoma, kad labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,045$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,246$; analizuojant *suregulavimo veiksnį*, gauti rezultatai rodo, kad labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,003$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,934$; analizuojant *neapibrėžtumo tolerancija* matoma, kad labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,004$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,920$; pateikti *įtikinimo* veiksnio rezultatai rodo, kad labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,028$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,480$; analizuojant *laisvės toleravimo* rezultatus, pastebima labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,051$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,189$, nagrinėjant *vaidmens prisiėmimo veiksnį*, pastebima labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,051$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,189$; analizuojant *rūpesčio veiksnį* gauti rezultatai rodo, kad labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,031$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,421$; pateikti *tikslų prognozavimo veiksnio* rezultatai rodo, kad silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,058$ arti 0 , ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,135$; analizuojant 15 lentelėje *integracijos veiksnio* gautus duomenis matoma, labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,054$ arti 0 , ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,168$; pateikti *santykių su vadovybe* veiksnio rezultatai rodo labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $0,002$ arti 0 , taip ši priklausomybė nereikšminga nes p -value $0,962$.

Analizuojant likusius respondentų atsakymus į LBDQXII matoma, kad pareigybės lygis turi priklausomybę vertinant du lyderio elgesio veiksnius: nagrinėjant *struktūros inicijavimo* rezultatus matoma, kad silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,130$ arti 0 , ši priklausomybė reikšminga nes p -value $0,001$; analizuojant *dėmesio rezultatams* veiksnį, pastebima, kad yra silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas $-0,096$ arti 0 , ši priklausomybė reikšminga nes p -value $0,014$. Detalūs statistinio testo rezultatai pateikiami 11 priede.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų pareigybės lygis struktūros iniciavimo veiksmui buvo atliekamas papildomas Pearson testas (formulė buvo pateikta analizuojant kitus LBDQ XII veiksmus su demografinėmis charakteristikomis).

Pagal gautus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus $-0,130$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų pareigybės lygis žemesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi būti linkęs į struktūros iniciavimą, t.y. sugebėti efektyviai apibrėžti savo ir kitų funkcijas ir aiškiai nurodyti, ko siekia iš savo siekėjų.

15 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant pareigybės lygį ir struktūros iniciavimo veiksmą (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

Koreliacija			
Veiksniai		Struktūros iniciavimas	Pareigybės lygis
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	1	$-,130^{**}$
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	664	660
Pareigybės lygis	Pearson Correlation	$-,130^{**}$	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
	N	660	660

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų pareigybės lygis daro dėmesio rezultato veiksmui buvo atliekamas papildomas Pearson testas (formulė buvo pateikta anksčiau). Pagal 16 lentelėje gautus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus $-0,096$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų pareigybės lygis žemesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi būti dėmesingas rezultatams, t.y. sugebėti darbuotojus reikiamu momentu paspausti vardan tikslų pasiekimo.

16 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant pareigybės lygį ir dėmesio rezultatui veiksmą (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

Koreliacija			
Veiksniai		Dėmesys rezultatui	Pareigybės ygis
Dėmesys rezultatui	Pearson Correlation	1	$-,096^*$
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	661	658
Pareigybės lygis	Pearson Correlation	$-,096^*$	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	658	660

LBDQ XII ir gyvenamoji vieta

Atliekant LBDQ XII ir lyties analizę buvo naudojama Pirsono koreliacija, kuri leidžia įvertinti ryšio stiprumą tarp LBDQ XII veiksmų ir respondentų gyvenamosios vietos. Analizuojant gautus

respondentų atsakymus į LBDQ XII, pagal 12 priede gautus duomenis matoma, kad respondentų gyvenamoji vieta ir LBDQ XII neturi priklausomybės dešimtyje veiksmų: analizuojant *atstovavimo veiksmą* iš pateiktų duomenų matoma, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, kadangi $p = 0,845 > 0,05$; analizuojant *neapibrėžtumo tolerancija* matoma, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, vadinasi duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,407 > 0,05$; analizuojant *laisvės toleravimo* rezultatus, pastebima, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, vadinasi duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,611 > 0,05$; nagrinėjant *vaidmens prisiėmimo veiksmą* iš pateiktų duomenų gali teigti, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, vadinasi duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,206 > 0,05$; analizuojant *rūpesčio veiksmą* gauti rezultatai rodo, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, vadinasi duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,443 > 0,05$; analizuojant *dėmesio rezultatui veiksmą* matoma, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, vadinasi duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,803 > 0,05$; pateikti *tikslų prognozavimo veiksmo* rezultatai rodo, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, vadinasi duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,009 > 0,05$; analizuojant *integracijos veiksmo* gautus duomenis matoma, kad vidurkiai reikšmingai nesiskiria, vadinasi duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,926 > 0,05$; pateikti *santykių su vadovybe* veiksmo rezultatai rodo vidurkiai reikšmingai nesiskiria ir duomenys yra panašūs, kadangi $p = 0,76 > 0,05$.

Analizuojant likusius respondentų atsakymus į LBDQ XII matoma, kad gyvenamoji vieta turi įtakos vertinant du lyderio elgesio veiksmus: nagrinėjant *įtikinimo veiksmo* gautus rezultatus matoma, kad vidurkiai reikšmingai skiriasi, kadangi $p = 0,05 \leq 0,05$, o tai reiškia, kad priklausomybė yra reikšminga; analizuojant *struktūros iniciavimo veiksmą* gauti rezultatai rodo, kad vidurkiai reikšmingai skiriasi, kadangi $p = 0,01 < 0,05$. Detalūs statistinio testo rezultatai pateikiami 12 priede.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų gyvenamoji vieta daro įtikinimo veiksmui buvo atliekamas papildomas Pearson testas. Pagal 17 lentelėje gautus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus 0,022 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų gyvenamoji vieta yra mažesnė, tuo pageidaujamas lyderis turi labiau naudoti įtikinimo priemones ir argumentus.

17 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant gyvenamąją vietą ir įtikinimo veiksmą (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

Koreliacija			
Veiksniai		Įtikinimas	Gyvenamoji vieta
Įtikinimas	Pearson Correlation	1	,022
	Sig. (2-tailed)		,574
	N	663	657
Gyvenamoji vieta	Pearson Correlation	,022	1
	Sig. (2-tailed)	,574	
	N	657	657

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų gyvenamoji vieta daro struktūros iniciavimo veiksniumi buvo atliekamas papildomas Pearson testas. Pagal 18 lentelėje gautus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus -0,057 – ryšys tarp kintamųjų yra labai silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų gyvenamoji vieta yra mažesnė, tuo pageidaujamas lyderis turi gebėti aiškia apibrėžti savo ir kitų funkcijas ir ko tikisi iš savo sekėjų.

18 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant gyvenamąją vietą ir struktūros iniciavimo veiksnį (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

Koreliacija			
Veiksniai		Struktūros iniciavimas	Gyvenamoji vieta
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	1	-,057
	Sig. (2-tailed)		,144
	N	663	657
Gyvenamoji vieta	Pearson Correlation	-,057	1
	Sig. (2-tailed)	,144	
	N	657	657

LBDQ XII ir įmonės dydis

Atliekant LBDQ XII ir lyties analizę buvo naudojama Pirsono koreliacija, kuri leidžia įvertinti ryšio stiprumą tarp LBDQ XII veiksnių ir įmonės dydžio, kurioje dirba tyrime dalyvavę respondentai. Analizuojant gautus respondentų atsakymus į LBDQ XII, pagal pateiktus duomenis matoma, kad respondentų organizacijos dydis ir LBDQ XII neturi priklausomybės šešiuose veiksmuose: analizuojant *suregulavimo veiksnį*, gauti rezultatai rodo, kad labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,037 arti 0, taip ši priklausomybė nėra reikšminga nes p-value 0,632; analizuojant *neapibrėžtumo tolerancija* matoma, kad labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas -0,019 arti 0, taip ši priklausomybė nereikšminga nes p-value 0,632 analizuojant *laisvės toleravimo* rezultatus, pastebima labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,003 arti 0, taip ši priklausomybė nereikšminga nes p-value 0,935, nagrinėjant *vaidmens priėmimo veiksnį*, pastebima silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,033 arti 0, taip ši priklausomybė nereikšminga nes p-value 0,402; analizuojant *integracijos veiksnio* gautus duomenis matoma, yra priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,71 arti 0, ši priklausomybė nereikšminga nes p-value 0,070; analizuojant *dėmesio rezultatams* veiksnį, pastebima, kad yra silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas -0,063 arti 0, ši priklausomybė nėra reikšminga nes p-value 0,109.

Analizuojant likusius respondentų atsakymus į LBDQ XII matoma, kad organizacijos dydis turi priklausomybę vertinant šešis lyderio elgesio veiksmus: analizuojant *atstovavimo veiksnį* iš pateiktų duomenų matoma, kad labai silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,127 arti 0, taip ši priklausomybė statistiškai reikšminga, nes p-value 0,01 mažesnė už 0,05; pateikti

įtikinimo veiksnio rezultatai rodo, kad silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,197 arti 0, taip ši priklausomybė reikšminga nes p-value 0,00; analizuojant **rūpesčio veiksnį** gauti rezultatai rodo, kad labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,160 arti 0, taip ši priklausomybė reikšminga nes p-value 0,00; pateikti **tikslų prognozavimo veiksnio** rezultatai rodo, kad silpna priešinga tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,108 arti 0, ši priklausomybė reikšminga nes p-value 0,06; pateikti **santykių su vadovybe** veiksnio rezultatai rodo labai silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas 0,092 arti 0, taip ši priklausomybė reikšminga nes p-value 0,018; analizuojant **struktūros inicijavimo** gauti rezultatai rodo, kad silpna tiesinė priklausomybė, nes koreliacijos koeficientas -0,137 arti 0, ši priklausomybė reikšminga ne p-value 0,000, Detalūs statistinio testo rezultatai pateikiami 13 priede.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų organizacijos dydis daro atstovavimo veiksniai buvo atliekamas papildomas Pearson testas (žr. 19 lentelė).

19 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir atstovavimo veiksnį (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

Koreliacija			
Veiksniai		Organizacijos dydis	Atstovavimas
Organizacijos dydis	Pearson Correlation	1	,127**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	660	660
Atstovavimas	Pearson Correlation	,127**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	660	663

Pagal 19 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus 0,127 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų organizacijos dydis mažesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi bendrauti ir elgtis kaip grupės atstovas.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų organizacijos dydis daro įtikinimo veiksniai buvo atliekamas papildomas Pearson testas (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir įtikinimo veiksnį

Koreliacija			
Veiksniai		Organizacijos dydis	Įtikinimas
Organizacijos dydis	Pearson Correlation	1	,197**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	660	660
Įtikinimas	Pearson Correlation	,197**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	660	663

Pagal 20 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad *Pearson* koreliacijos koeficientas lygus 0,197 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų organizacijos dydis mažesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi vartoti įtikinimo priemones ir argumentus bei demonstruoti stiprius įsitikinimus.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų organizacijos dydis daro rūpestčio veiksniai buvo atliekamas papildomas *Pearson* testas (žr. 21 lentelė).

21 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir rūpestčio veiksnį

Koreliacija			
Veiksniai		Organizacijos dydis	Rūpestis
Organizacijos dydis	Pearson Correlation	1	,160**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	660	660
Rūpestis	Pearson Correlation	,160**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	660	663

Pagal 21 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad *Pearson* koreliacijos koeficientas lygus 0,160 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų organizacijos dydis mažesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi rūpintis pavaldinių gerove ir komfortu.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų organizacijos dydis daro tikslų prognozavimo veiksniai buvo atliekamas papildomas *Pearson* testas (žr. 22 lentelė).

22 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir tikslų prognozavimo veiksnį

Koreliacija			
Veiksniai		Organizacijos dydis	Tikslų prognozavimas
Organizacijos dydis	Pearson Correlation	1	,108**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	660	660
Tikslų prognozavimas	Pearson Correlation	,108**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	660	663

Pagal 22 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad *Pearson* koreliacijos koeficientas lygus 0,108 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų organizacijos dydis mažesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi sugebėti prognozuoti ateities rezultatus.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų organizacijos dydis daro santykiu su vadovybe veiksniai buvo atliekamas papildomas *Pearson* testas (žr. 23 lentelė).

23 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir santykių su vadovybe veiksnį

Koreliacija			
Veiksniai		Organizacijos dydis	Santykis su vadovybe
Organizacijos dydis	Pearson Correlation	1	,092*
	Sig. (2-tailed)		,018
	N	660	659
Santykis su vadovybe	Pearson Correlation	,092*	1
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	659	662

Pagal 23 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus 0,092 – ryšys tarp kintamųjų yra labai silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų organizacijos dydis mažesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi sėkmingai bendrauti su aukštesniais vadovais, daryti įtaką jų priimamiems sprendimams ir siekti aukštesnių pozicijų organizacijoje.

Siekiant įsitikinti, kokia įtaka respondentų organizacijos dydis daro struktūros iniciavimo veiksmui buvo atliekamas papildomas Pearson testas (žr. 24 lentelė).

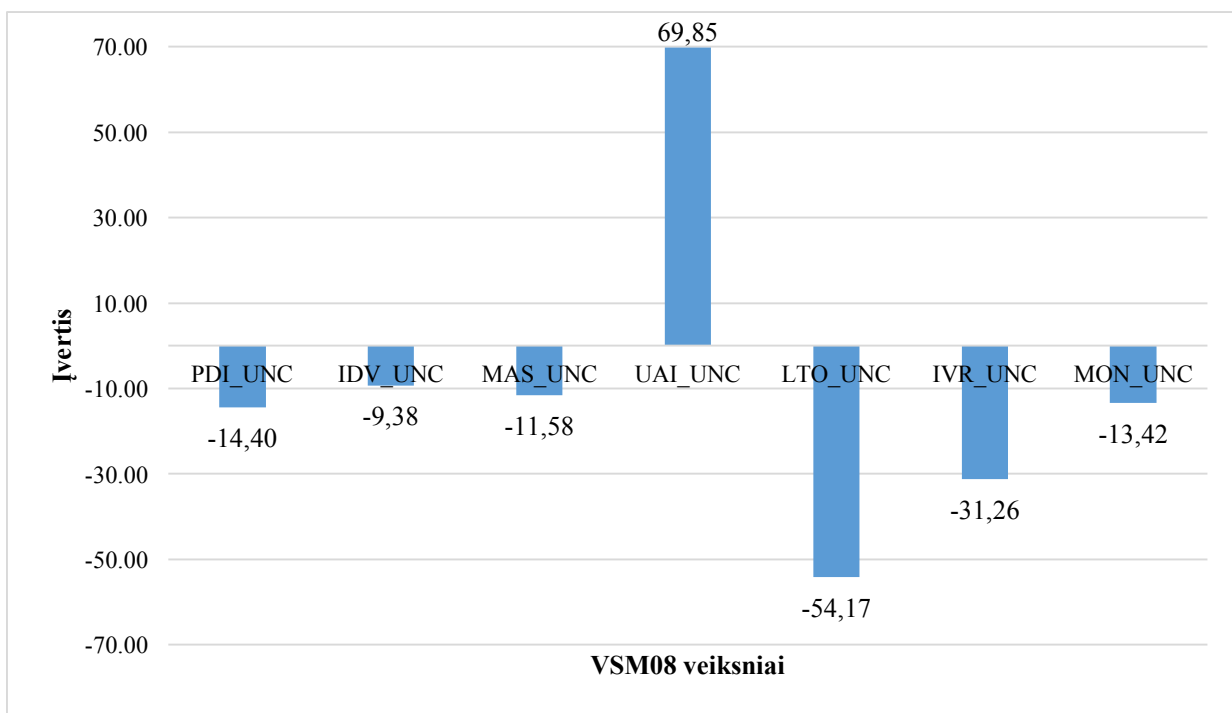
24 lentelė. Pearson testo rezultatai analizuojant organizacijos dydį ir struktūros iniciavimo veiksnį

Koreliacija			
Veiksniai		Organizacijos dydis	Struktūros iniciavimas
Organizacijos dydis	Pearson Correlation	1	-,137**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	660	660
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	-,137**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	660	663

Pagal 24 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad Pearson koreliacijos koeficientas lygus -0,137 – ryšys tarp kintamųjų yra labai silpnas. Nustatyta, kad kuo respondentų organizacijos dydis mažesnis, tuo pageidaujamas lyderis apibrėžti savo ir kitų funkcijas bei nusakyti ko tikisi iš sekėjų.

4.4. Kultūrinių dimensijų pagal Hofstede ir modelį VSM08 analizė

Kultūrinių dimensijų įverčiai atspindi, kokiomis kultūrinėmis vertybėmis pasižymi respondentai, dirbantys Lietuvos maitinimo ir apgyvendinimo sektoriuose. Dėl tyrime dalyvavusios didelės imties galima teigti, kad imtis atspindi visą apgyvendinimo ir maitinimo sektorių. 14 paveiksle pateikti VSM08 dimensijų įverčiai, gauti pritaikius standartizavimo konstantą, lyginant keletą kultūrų skalėje nuo 0 iki 100 (Hofstede et al., 2008).



14 pav. VSM08 veiksnų įverčių vidurkiai

Pagal aukščiau gautus duomenis matoma, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose dirbančių darbuotojų įverčiai žemi. Analizuojant valdžios atstumą (PDI), galima daryti prielaidą, kad šių sektorių organizacijose turi būti vertikalė organizacijos struktūra, darbuotojai turėtų gauti visą reikiamą informaciją, o vadovavimas turėtų būti paremtas pasitikėjimu ir mentoryste. Pagal 14 paveiksle gautus individualizmo ir kolektyvizmo (IDV) duomenis matoma, kad šiuose sektoriuose labiau išreikštas žemas individualizmas. Tokiose organizacijose santykiai yra svarbesni negu individo poreikiai, o organizacijos efektyvumas ir sėkmė priklauso nuo kolektyvinių sprendimų ir santykių tarp organizacijos narių. Pagal aukščiau pateiktus vyriškumo ir moteriškumo (MAS) rezultatus, matoma, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose stipriai išreikštas moteriškumas. Pirmenybė yra teikiama bendradarbiavimui, kuklumui, empatiškumui bei globėjiškumui. Pagal aukščiau pateiktus duomenis matoma, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojams būdingas aukštas neapibrėžtumo vengimas (UAI). Tai reiškia, kad organizacijoje orientacija turi būti nukreipta į užduotis, o ne į santykius ir turi būti siekiama sumažinti neapibrėžtumą aiškių taisyklių bei įstatymų pagalba. Atlikus tyrimą išryškėjo, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektorių darbuotojams yra būdinga trumpalaikė orientacija (LTO). Pirmenybė turėtų būti teikiama tradicijoms, pastovumui, socialiniams įsipareigojimams bei statusui. Svarbiu tampa trumpalaikis rezultatas. Pagal 14 paveiksle gautus duomenis matoma, kad laisvumo ir apribojimo (IVR) įverčiai yra žemi. Tai reiškia, kad šių sektorių darbuotojams yra būdingas apribojimas, todėl disciplina tampa vienas svarbiausių veiksnų darbe.

Analizuojant monumentalizmo (MON) dimensiją matoma, kad tyrimo metu gauti įverčiai žemi, o tai reiškia, kad darbuotojai linkę į nuolankumą ir paklusnumą (Žr. 2.6.4. poskyrį).

4.5. Pageidaujamo lyderio elgesio prototipo ir kultūrinių dimensijų koreliacija

Koreliacinė analizė buvo atlikta, siekiant nustatyti, kokios respondentų kultūrinės vertybės yra susijusios su LBDQ XII lyderio elgsenos veiksniais. Buvo siekiama atsakyti į klausimą, ar VSM08 (kultūrinės dimensijos) siejasi su LBDQ XII (lyderio elgsenos veiksniai) Ar kultūrinės dimensijos gali prognozuoti pageidaujama lyderio elgesio prototipą?

Gauti tiesinės koreliacinės analizės rezultatai pateikti 14 priede. Su 99,9 proc. patikimumu, galima teigti, kad tarp pasirinktų kintamųjų yra **statistiškai nereikšmingas tiesinis ryšys** (dauguma stebėtų p-reikšmių yra didesnės už 0,001), (p-reikšmė (Sig. 2 tailed) $p = 0,000$, $p < 0,001$). Koreliacinė analizė (14 priedas) parodė, kad kultūrinės dimensijos yra susijusios su LBDQ XII pageidaujamo lyderio elgesiu tam tikruose veiksmuose. (žr 25 lentelę)

25 lentelė. Ryšio stiprumas tarp kultūrinių dimensijų ir LBDQXII veiksmų (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo duomenis)

LBDQ XII veiksnys	Kultūrinė dimensija	Ryšio stiprumas
Atstovavimas	Individualizmas ir kolektyvizmas	$r = 0,79$
	Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija	$r = -0,094$
Sureguliojimas	Individualizmas ir kolektyvizmas	$r = 0,85$
	Vyriškumas ir moteriškumas	$r = 0,80$
Neapibrėžtumo tolerancija	Vyriškumas ir moteriškumas	$r = 0,81$
Įtikinimas	Valdžios atstumas	$r = -0,081$
Struktūros iniciavimas	Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija	$r = 0,086$
Laisvės toleravimas	Individualizmas ir kolektyvizmas	$r = 0,84$
	Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija	$r = -0,80$
Vaidmens prisiėmimas	Valdžios atstumas	$r = 0,94$
	Vyriškumas ir moteriškumas	$r = -0,79$
Rūpestis	Valdžios atstumas	$r = -0,78$
	Neapibrėžtumo vengimas	$r = 0,99$
	Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija	$r = -0,79$
Dėmesys rezultatui	Vyriškumas ir moteriškumas	$r = -0,93$
Tikslų prognozavimas	Individualizmas ir kolektyvizmas	$r = 0,84$
	Neapibrėžtumo vengimas	$r = 0,90$
	Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija	$r = -0,81$
Integracija	Neapibrėžtumo vengimas	$r = 0,084$
Santykiai su vadovybe	Vyriškumas ir moteriškumas	$r = -0,89$

Pagal 25 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis savo sekėjus atstovautų kaip grupės atstovas ir savo bendravimu bei elgesiu puoselėtų kolektyvinius sprendimus vyrauja kolektyvizmas ir taip grupės interesai tampa svarbesni už individo interesus bei yra išaukštinamas taupumas ir poreikis adaptuotis kintančioje aplinkoje. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis sugebėtų spręsti konfliktus būdingas kolektyvizmas ir pirmenybė teikiama bendradarbiavimui. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis, toleruotų neapibrėžtumą ir darbų atidėjimą pirmenybė teikiama empatiškumui, globėjiškumui ir bendradarbiavimui. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis savo veikloje naudotų įtikinimo priemones ir argumentus vyrauja autokratiškumas, vertikali komunikacija ir yra atskirtis tarp vadovų. Respondentai, kuriems svarbu, kad lyderis gebėtų apibrėžti savo ir kitų funkcijas būdinga trumpalaikė orientacija. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis suteiktų elgesio laisvės būdingas kolektyvizmas ir taupumas. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis prisiimtų vaidmenį, o ne deleguotų jį kitiems būdingas autokratiškumas, vertikali komunikacija bei lyčių vaidmenys, tačiau labai svarbi savigarba bei pastovios vertybės. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis rūpintųsi pavaldinių gerove ir komfortu būdinga hierarchinė sistema, vyrauja taisyklės ir procedūros, žmonės mažiau emocionalūs ir svarbi ilgalaikė orientacija. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis būtų dėmesingas rezultatams ir sugebėtų juos prognozuoti būdingas konkurencingumas, vyrauja mažiau emocionalūs žmonės, svarbi ilgalaikė orientacija ir ateities perspektyvos, tačiau išlieka būdingas ir kolektyvizmas, kur grupė yra svarbesnė už individą. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis sugebėtų spręsti kylančius konfliktus tarp sekėjų būdingi mažiau emocionalūs žmonės. Respondentams, kuriems svarbu, kad lyderis sėkmingai bendrautų su aukštesniais vadovais būdingas konkurencingumas.

Siekiant nustatyti kultūrinių dimensijų prognostinę galią, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Pagal 15 priede pateiktus duomenis matoma:

Atstovavimo veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,218$, vadinasi yra silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,047$ modelis (4 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad atstovavimo veiksnys priklauso nuo: PDI (sig. 0,971), IDV (sig. 0,122), MAS (sig.0,165), LTO (sig. 0,145), IVR (sig. 0,190).

Sureguliuojamo veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,217$, vadinasi yra vidutinio stiprumo tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,47$ modelis (47 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad sureguliuojamo veiksnys priklauso nuo: PDJ (sig. 0,693), IDV (sig. 0,084), MAS (sig. 0,394), UAI (sig. 0,607), IVR (sig. 0,118), MON (sig. 0,113).

Neapibrėžtumo tolerancija veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,269$, vadinasi yra stiprus tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,72$ modelis (72 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad neapibrėžtumo

tolerancijai veiksnys priklauso nuo: PDI (sig. 0,599), IDV (sig. 0,604), MAS (sig. 0,748), UAI (sig. 0,22), LTO (sig. 0,68), IVR (0,391).

Įtikinimo veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,274$, vadinasi yra stiprus tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,75$ modelis (75 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad įtikinimas priklauso nuo: PDI (sig. 0,129), LTO (sig. 0,231), IVR (sig. 0,305).

Struktūros iniciavimo veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,377$, vadinasi yra silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,142$ modelis (14 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad struktūros iniciavimo veiksnys priklauso nuo: IDV (sig. 0,625), LTO (sig. 0,248), IVR (sig. 0,161).

Laisvės toleravimas. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,56$, vadinasi yra silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,238$ modelis (23 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad laisvės toleravimo priklauso nuo: PDI (sig. 0,460), IDV (sig. 0,107), MAS (sig. 0,431), LTO (sig. 0,342), IVR (sig. 0,693).

Vaidmens prisiėmimas. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r=0,142$, vadinasi yra silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,220$ modelis (22 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad vaidmens prisiėmimo veiksnys priklauso nuo: PDI (sig. 0,051), IDV (sig. 0,948), MAS (sig. 0,127), UAI (sig. 0,235), LTO (sig. 0,304), IVR (sig. 0,952), MON (0,191).

Rūpesčio veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,218$, vadinasi yra silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,98$ modelis (98 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultata rodo, kad rūpesčio veiksnys priklauso nuo: PDI (sig. 0,140), MAS (sig. 0,118), LTO (sig. 0,212), IVR (sig. 0,083), MON (sig. 0,112).

Dėmesio rezultatui veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r=0,177$, vadinasi yra labai silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,31$ modelis (31 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad dėmesio rezultatui priklauso nuo: PDI (sig. 0,064), IDV(sig. 0,816), MAS (sig. 0,098), UAI (sig. 0,707), LTO (sig. 0,725), IVR(sig. 0,212).

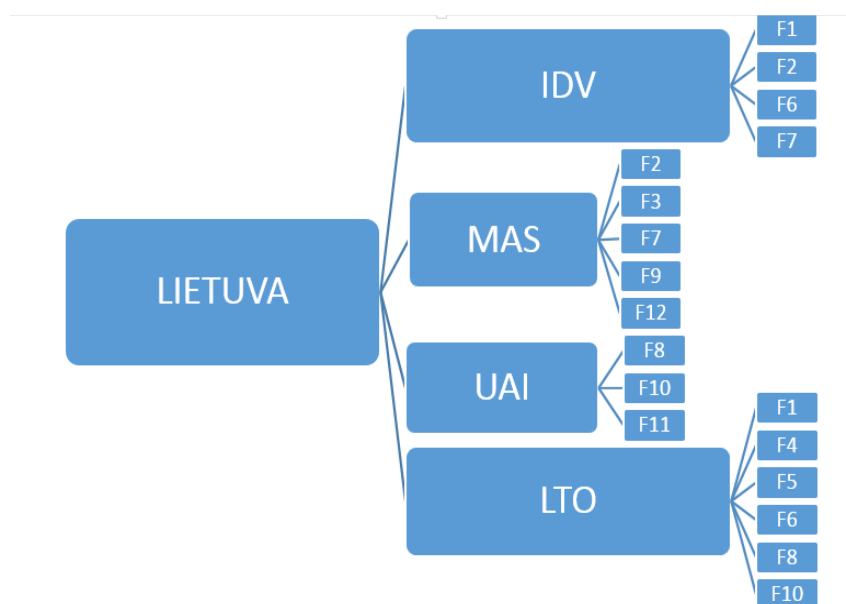
Tikslų prognozavimo veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r=0,260$, vadinasi yra labai silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,67$ modelis (67 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti $< 0,05$ gauti rezultatai rodo, kad tikslų prognozavimo veiksnys priklauso nuo: PDI (sig. 0,175), LTO (sig. 0,168), IVR (sig. 0,368).

Integracijos veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,150$, vadinasi yra labai silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,23$ modelis (23 %) gali būti paaiškinamas su VSM08

duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti < 0,05 gauti rezultatai rodo, kad integracija priklauso nuo: PDI (sig. 0,722), IDV (sig. 0,160), LTO (sig. 0,753), IVR (sig. 0,180), MON (sig. 0,498).

Santykių su vadovybe veiksnys. Pagal analizės metu gautus duomenis matoma, kad $r = 0,157$, vadinasi yra labai silpnas tiesinis ryšys ir $r^2 = 0,025$ modelis (2,5 %) gali būti paaiškinamas su VSM08 duomenimis. Įvertinus p – value (sig) turi būti < 0,05 gauti rezultatai rodo, kad integracija priklauso nuo: PDI (sig. 0,308), IDV (sig. 0,531), LTO (sig. 0,799), IVR (sig. 0,776), MON (sig. 0,155).

Siekiant išsiaiškinti, kurios kultūrinės dimensijos geriausiai gali prognozuoti pageidaujama lyderio prototipą, remiantis LBDQ XII ir VSM08 Pirsono koreliacijos koficientų matricą (14 priedas), regresijos metodu buvo tikrinti tik tie LBDQ XII veiksniai ir VS08 dimensijos, kurios tarpusavyje turi stiprią koreliaciją. (žr. 15 pav).



15 pav. VSM08 ir LBDQ XII koreliacija

Atlikus tiesinę regresinę analizę 15 paveiksle pateiktoms LBQD XII vertybėms ir VSM08 kultūrinėms dimensijoms, pagal 16 priede pateiktus duomenis matoma, kad visi dvylika pageidaujamo lyderio elgsenos veiksnių (atstovavimas, suregulavimas, neapibrėžtumo tolerancija, įtikinimas, struktūros iniciavimas, laisvės toleravimas, vaidmens prisiėmimas, rūpestis dėmesys rezultatui, tikslų prognozavimas, integracija, santykiai su vadovybe) turi statistiškai reikšmingą galią su kultūrinėmis dimensijomis, tokiomis kaip individualizmas ir kolektyvizmas, vyriškumas ir moteriškumas, neapibrėžtumo vengimas, ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija. F1, F2, F6, F7 statistiškai reikšminga galia pasižymėjo IND, kadangi $p < 0,05$; F2; F3, F4, F9, F12 turėjo reikšmingai pranašaujančią valdžią su MAS; F8 ir F10 statistiškai reikšmingas su UAI; labai reikšmingą kultūrinė dimensija, kuri padaro įtaką prognozuojant pageidaujamą lyderį LTO, kuris statistiškai reikšminga su F1, F4, F5, F6, F8, F10 vertybėmis.

Gauti rezultatai parodė aukštą pranašavimą. Prieinama išvada, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektorių darbuotojų VSM08 kultūrinės vertybės suvokiamos adekvačiai ir tai formuoja lyderio prototipo elgesio matmenis.

4.6. Empirinio tyrimo išvados ir rekomendacijos

Pagrindinis šio darbo empirinio tyrimo tikslas – ištirti į sekėjus orientuoto Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių pageidaujamo lyderio elgesio prototipo veiksnius, atsižvelgiant į veiklos šakos kultūrinės dimensijas bei sekėjų įvairovę. Šis tikslas buvo pasiektas įgyvendinus išsikeltus empirinio tyrimo uždavinius:

Pirma, buvo siekiama aprašyti ir palyginti Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių pageidaujamo lyderio elgesio prototipą, kuriam sudaryti buvo pasirinktas teorinėje dalyje aprašytas LBDQ XII klausimynas. Klausimyno pagalba *idealaus lyderio* elgsena buvo vertinama pagal 12 elgesio veiksmų.

Nustatyta, kad visi respondentų atsakymai analizuojant apgyvendinimą, viešbučio restorana-barą, maitinimą, apgyvendinimą ir maitinimą yra statistiškai panašus, išskyrus santykių su vadovybė veiksnį. Apgyvendinimo srityje dirbančių respondentų nuomone, vidutiniškai svarbu, kad lyderis sėkmingai bendrautų su aukštesniais vadovais ir darytų įtaką jų priimamiems sprendimams. Maitinimo sektoriaus darbuotojai teigia, kad jiems yra labai svarbu, kad lyderis sėkmingai bendrautų su aukštesniais vadovais ir turėtų įtakos jų priimamiems sprendimams. Atlikus tyrimo analizę nustatyta, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojams svarbiausi veiksniai, kuriais turi pasižymėti idealus lyderis yra struktūros iniciavimas, vaidmens prisiėmimas ir atstovavimas.

Analizuojant LBDQ XII pageidaujamo lyderio elgesio prototipus pagal skirtingas respondentų demografinės charakteristikas, galima teigti, kad kuo respondentų pareigybės lygis žemesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi būti linkęs į struktūros iniciavimą ir labiau dėmesingas rezultatams, t.y. skatinti darbuotojus siekti rezultato. Nustatyta, kad kuo respondentų gyvenamoji vieta yra geografiškai mažesnė, tuo pageidaujamas lyderis turi labiau naudoti įtikinimo priemones ir argumentus bei gebėti aiškia apibrėžti savo ir kitų funkcijas bei ko tikisi iš savo sekėjų. **Antra**, buvo siekiama aprašyti ir patikrinti Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių kultūrinių dimensijų profilius ir jų prognostinę vertę LBDQ XII dimensijų atžvilgiu. Atlikus tyrimo analizę paaiškėjo, kad VSM08 kultūrinių dimensijų įverčiai visuose tiriamuosiuose keturiuose sektorių subsektoriuose yra vienodi, išskyrus IVR (laisvumas ir apribojimas) ir MON (monumentalizmas).

Trečia, buvo siekiama nustatyti pageidaujamo lyderio elgesio prototipų ir kultūrinių dimensijų ryšius. LBDQ XII veiksniai ir VSM08 kultūrinės dimensijos tarpusavyje yra stipriai susijusios.

Nustatyta, kad organizacijose kultūroje, kurioje grupės interesai svarbesni už individo interesus bei yra išaukštinamas taupumas bei poreikis adaptuotis kintančioje aplinkoje ir svarbi elgesio laisvė

turėtų būti svarbu, kad lyderis savo sekėjus atstovautų kaip grupės atstovas ir savo bendravimu bei elgesiu puoselėtų kolektyvinius sprendimus ir sugebėtų prognozuoti ateities rezultatus. Organizacijos kultūroje, kurioje grupė yra svarbesnė už individą bei pirmenybė teikiama bendradarbiavimui svarbu, kad lyderis sugebėtų spręsti konfliktus ir bendraudamas su darbuotojais būtų tolerantiškas darbų atidėjimui. Organizacijos kultūroje, kurioje vyrauja autokratiškumas, vertikali komunikacija ir yra atskirtis tarp vadovų svarbu, kad lyderis savo veikloje naudotų įtikinimo priemones ir argumentus. Organizacijos kultūroje, kurioje būdinga trumpalaikė orientacija ir pastovumas svarbu, kad lyderis gebėtų apibrėžti savo ir kitų funkcijas. Kultūroje, kurioje vyrauja autokratiškumas, vertikali komunikacija, išskiriami lyčių vaidmenys, vyriškumo bei moteriškumo stereotipai, vyrauja hierarchinė sistema, taisyklės ir procedūros ir būdinga ilgalaikė orientacija ir ateities perspektyvos; svarbu, kad lyderis prisiimtų vaidmenį, o ne deleguotų jį kitiems. Kultūroje, kurioje būdingas konkurencingumas svarbu, kad lyderis būtų dėmesingas rezultatams. O kultūroje, kuri pasižymi mažiau emocionaliais žmonėmis ir būdinga ilgalaikė orientacija bei ateities perspektyvos, svarbu, kad lyderis sugebėtų prognozuoti ateities rezultatus. Kultūroje, kurioje vyrauja mažiau emocionalūs žmonės svarbu, kad lyderis sugebėtų spręsti kylančius konfliktus tarp sekėjų. Kultūroje, kurioje būdingas konkurencingumas, svarbu, kad lyderis sėkmingai bendrautų su aukštesniais vadovais. Išanalizavus apgyvendinimo ir maitinimo sektorių respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, kad VSM kultūrinės vertybės daro įtaką formuojant lyderio prototipą.

Ketvirta, buvo siekiama nustatyti sekėjų, dirbančių Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje, požiūrių įvairovę lyderystės atžvilgiu. Atlikus gautų duomenų analizę nustatyta, kad sekėjų lyties įvairovė bei skirtinga patirtis įvairaus dydžio įmonės daro didžiausią įtaką LBDQ XII veiksnams. Analizuojant lyties įvairovę matoma, kad įtaka daroma neapibrėžtumo tolerancijai, įtikinimo, struktūros iniciavimo, rūpesčio, dėmesio rezultatams veiksnams. Pagal gautus įmonės dydžio ir LBDQ XII veiksmų rezultatus matoma, kad sekėjų patirtis skirtingo dydžio organizacijose didžiausią įtaką daro atstovavimo, tikslų prognozavimo, santykių su vadovybę, struktūros iniciavimo, įtikinimo ir rūpesčio veiksnams. Vidutinė įtaka LBDQ XII veiksnams daro sekėjų amžiaus įvairovė. Atlikus duomenų analizę nustatyta, kad įtaka daroma tik trimis veiksniais (įtikinimo, struktūros iniciavimo, rūpesčio) iš dvylikos veiksmų. Mažą įtaką pagal gautus duomenis daro sekėjų pareigybės lygio ir gyvenamosios vietos įvairovė. Analizuojant sekėjų pareigybės lygio įvairovę matoma, kad įtaka daroma struktūros iniciavimo ir rūpesčio veiksniai, o gyvenamoji vieta įtaką daro įtikinimo ir struktūros iniciavimo veiksniai. Mažiausia įtaką LBDQ XII veiksnams daro sekėjų išsilavinimo įvairovė. Analizuojant nustatyta, kad sekėjų išsilavinimo įvairovė daro įtaką struktūros iniciavimo veiksniai.

DISKUSIJA

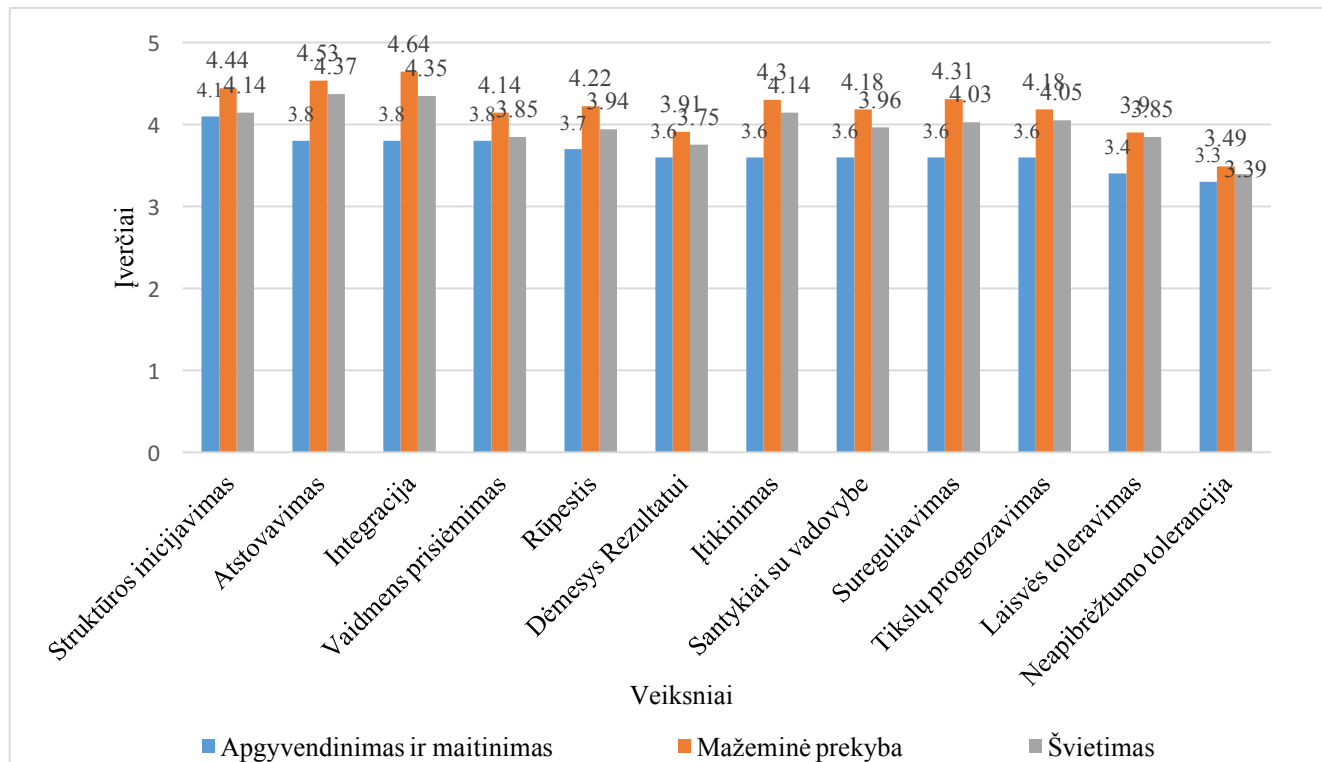
Darbe tiriama ne bendras lyderystės fenomenas, o lyderis organizacinėje aplinkoje. Teorijos analizės metu buvo nustatytas stiprus lyderystės, kultūros, sekėjų įvairovės ir pageidaujamo lyderio prototipo ryšys, jų tarpusavio koreliacija. Ji matoma tarp lyderio asmenybės bruožų, jo elgesio ir jo sugebėjimo konstruktyviai mąstyti, valdyti sekėjus, didinti organizacijos efektyvumą. Kultūra tarpusavyje dalijasi žmonės, kurie gyvena, dirba toje pačioje socialinėje aplinkoje. Empirinis tyrimas parodė, kad negalima nusakyti dviejų atskirų (apgyvendinimo ir maitinimo) ar vieno pageidaujamo lyderio elgesio poveikio, galimos tik tam tikras gaires, nes jis skiriasi priklausomai nuo to sekėjų įvairovės ir nuo to, kokiomis kultūrinėmis vertybėmis pasižymi sekėjai.

Darbe atliekamas tyrimas skirtas sekėjų perspektyvai ir leidžia įvertinti pageidaujama lyderio prototipą Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje. **Bendrai pastebimas ganėtinai mažas skirtumas tarp darbuotojų požiūrių į lyderystę.** Tai skatina manyti, kad Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje vyrauja gana homogeniškas lyderio poveiklas. Tai gali reikšti, kad kultūriškai homogeniškoje šalyje, o dar tiksliau apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje, yra suformuotas gana stiprus pageidaujamo lyderio elgesio poveiklas. Tai yra dalinai palengvinimas lyderiams, adaptuojant savo stilių prie sekėjų, galima orientuotis į kolektyvą, o ne individualumą. Kita vertus, yra tikimybė, kad šis sekėjų požiūrio homogeniškumas vyrauja ir kitose srityse: žinių valdyme, inovacijų diegime, organizacijos efektyvume ir kt.

Šis tyrimas prisideda prie tos tyrimų grupės, kuri teigia, kad pageidaujamo lyderio elgesio prototipas skiriasi skirtinguose sektoriuose. Littrell et al. (2015) švietimo sektoriaus ir E. Letuko ir V. Barvydienės (2015) mažmeninės prekybos sektoriaus LBDQ XII tyrimas parodė, kad Lietuvos sektorių pageidaujamo lyderio elgesio prototipai yra panašūs, tuo tarpu šio darbo tyrimo prototipas išsiskyrė (16 pav.). Apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus tyrimo duomenys ne tik išsiskiria žemais LBDQ XII veiksmų įverčiais, bet ir sekėjų išskiriamais pagrindiniais veiksniais. Littrell et al. (2015) švietimo sektoriaus ir E. Letuko ir V. Barvydienės (2015) mažmeninės prekybos sektoriaus sekėjai išskyrė atstovavimą ir integraciją kaip svarbiausius veiksnius, o apgyveninimo ir maitinimo įmonių sekėjai – struktūros iniciavimą ir atstovavimą.

ES ir Lietuvos statistiko duomenų analizė parodė, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje vyrauja vertikalios įmonės struktūros, susiduriama su įvairiomis problemomis. Sekėjai tikisi, kad lyderis aiškiai apibrėš savo ir kitų funkcijas, tiksliai nurodys, ko siekia iš savo darbuotojų (struktūros iniciavimas). Ši empirinio tyrimo išvada koreliuoja su sektoriaus probleminiais sociodemografiniais veiksniais: 1) sektoriuje vyrauja nuolatinė darbuotojų kaita (tiek pačiame aukščiausiame hierarchijos lygmenyje, tiek ir žemiausiame), tad dažnai žinios nėra išsaugomos organizacijoje, ir nėra tinkamai perteikiamos darbuotojams; 2) darbuotojai dirba ne vienoje organizacijoje, tad skiriasi reikalavimai; 3)

didelių maitinimo renginių (fužetų, banketų, vestuvių ir kt.) ar didelio svečių kiekio apgyvendinimo įstaigose metu būtinas aiškus darbo užduočių delegavimas, nes yra didelis darbo krūvis ir darbuotojai nori žinoti, ką ir kaip turi atlikti; 4) lyderių ir sekėjų darbo vietos ir užduotys vyksta skirtingose organizacijose vietose, tad ne visuomet įmanomas tiesioginis kontaktas.



16 pav. Apgyvendinimo ir maitinimo, mažmeninės prekybos ir švietimo sektorių LBDQ XII veiksnų įverčių palyginimas

Empirinio metu gauti duomenys rodo, kad maitinimo sektoriaus darbuotojams yra svarbu, kad lyderis bendrautų su aukštesniais vadovais ir turėtų įtakos priimamuose sprendimuose (atstovavimas). Tampa svarbus lyderio santykių su vadovybe palaikymas, nes nuo to priklauso, ar teisinga informacija bus pateikiama lyderiams ir ar teisinga informacija pasieks sekėjus. Taip pat nuo to priklauso, ar lyderis sugebės apginti savo darbuotojų garbę, ar sugebės perteikti žemesnio lygio darbuotojų kompetenciją, jų kaip darbuotojų svarbą bei naudingumą aukštesniojo lygio vadovams. Taip pat maitinimo srityje užsakovai dažniausiai bendrauja su aukštesnio lygio vadovais, tačiau visas darbas yra atliekamas žemesnio lygio darbuotojų. Klientų požiūris į žemesnio lygio darbuotoją priklauso nuo vadovo klientui rodomo elgesio su darbuotojais pavyzdžio ir sugebėjimo perteikti savo darbuotojų kompetenciją.

ES ir Lietuvos statistiniai duomenys rodo, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektorius yra vienas iš prasčiausių darbo sričių dėl ilgų darbo valandų, nuolat kintančio darbo grafiko, naktinio darbo. Su šia mintimi koreliuoja empirinio tyrimo rezultatai, kurie rodo, kad būtent apgyvendinimo

srities darbuotojams yra svarbu jausti laisvę ir mėgautis gyvenimu, patenkinant savo poreikius. Taip yra dėl to, kad šiems darbuotojams dažnai nebūna apibrėžtas darbo grafikas, darbo valandos yra nepastovios ir ilgos. Tuo tarpu maitinimo srities darbuotojams svarbia tampa savigarba, išdidumas, taip yra dėl to, kad jie susiduria su psichosocialiniais veiksniais: neblaiviais klientais; jaunų draugų grupėmis, kurie atvyksta aplankyti šalį ir linksintis; turistais, kurie atvyksta iš kitos kultūros; turistais, kurie gali pasižymėti nepagarba darbuotojams; aukštesnes pajamas gaunančiais asmenimis, kurie nevertina ir nepagarbiai elgiasi su maitinimo darbuotojais ir pan.

Mokslinių tyrimų, tiek empirinio tyrimo rezultatų analizė patvirtino mintį, kad pageidaujamo lyderio prototipas glaudžiai susijęs su sekėjų įvairove. **Kiekvieną pageidaujamo lyderio prototipo elgesio veiksnį charakterizuoja sociodemografiniai parametrai** (sekėjų patirtis, išsilavinimas, amžius, pareigybės lygis ir įmonės dydis, kurioje jie veikia). Tai koreliuoja su teorinės analizės Lord ir Emrich (2001), Epitropaki ir Martin (2004), Littrell (2010) ir kt. autoriais. Pavyzdžiui, kuo respondentų pareigybės lygis žemesnis, tuo pageidaujamas lyderis turi būti linkęs į struktūros iniciavimą bei būti dėmesingas rezultatams. Kadangi lyderis yra priklausomas nuo sekėjų, galima teigti, kad lyderio sėkmė visiškai priklauso nuo sekėjų požiūrio, palaikymo ir tikėjimo. Kuo labiau lyderio savybės atitinka pageidaujamą prototipą, tuo labiau juo yra tikima ir tuo palankesnės reakcijos jis sulaukia. Tai koreliuoja su teorinės analizės Foti ir Luch (1992), Offermann et al. (1994), Lord ir Maher (2002), Goethals et al. (2004), Littrell (2010), Van Quaquebeke et al. (2014) ir kt. autoriais.

Pastebima tendencija, kad keičiasi apgyvendinimo ir maitinimo sektorių sekėjų įvairovė amžius kriterijumi – į rinką ateina Z karta. Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus iššūkių analizėje buvo paminėta, kad sektoriuje dirba gana jauni darbuotojai ir jis darbo vietos stereotipiškai laikomos skirtomis jaunimui. Kintanti sekėjų įvairovė turės didelę įtaką visam apgyvendinimo sektoriui bei lyderiui.

Z kartos atstovai turi nepakankamai susiformavusį pastovumo suvokimą, jie liberaliausia iš visų kartų, mažiausiai religingi, jiems skaitmeninės dalinimosi informacija platformos bei socialiniai tinklai yra priimtinausi informacijos gavimo ir pateikimo šaltiniai (Palfrey ir Gasser, 2011), jie nėra linkę įsisavinti didelių informacijos kiekių vienu metu, jiems būdingas nuolatinis savęs ieškojimas (Taylor, 2016), tad lyderiai turi atsižvelgti į šios kartos skirtumus.

Z skaitmeninė karta yra kūrėja, kuri vis daugiau laiko praleidžia, siekdama kurti informacinį, pažintinį ir pramoginį turinį tinkluose. Apie 64 % jaunų žmonių, kurie yra interneto vartotojai, įdeda savo dalį į tinklo turinį, apie trečdalis jų kuria vartotojišką turinį, pavyzdžiui, tekstus, garso ir vaizdo failus ir kt. (Palfrey ir Gasser, 2011).

Lietuvos restoranų, barų ir viešbučių lyderiai turėtų atkreipti dėmesį, kad Z kartos informacijos priėmimas skiriasi. Visa medžiaga ir informacija apie restorano ir barų veiklą turi būti pateikiama nesudėtingai. Pateikiama informacija turi būti apgalvota ir pateikiama nevisa iš karto. Be aukščiau

išvardintų iššūkių įmonės susidurs su vienu iš didžiausių iššūkių – Z kartos nepakankamu pastovumo suvokimo susiformavimu. Jie sunkiai suvokia pokyčius organizacijoje, neturi lojalumo bei atsakomybės jausmo. Lyderis į šį sektorių turi ateiti su kitokiu požiūriu. Požiūris turi atitikti Z kartos lūkesčius. Z kartos atstovai imlūs ir nebijantys keistis, vadinasi darbo sąlygos ir organizacijos valdymo sistema turi būti sudaryta taip, kad leistų dažną darbuotojų kaitą ir neturėtų tiesioginės įtakos tikslų pasiekiamumui.

Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimų kryptys

Pageidaujamo lyderio poveikio negalima atskirti nuo kultūros, kurioje pageidaujamas lyderis veikia, tai kompleksinis reiškinys. Galima tikėtis, kad tolesni tyrimai šioje srityje galėtų leisti pastebėti naujus veiksnius ir ryšius, kurie praturtintų turimas žinias. Ateities perspektyvoje būtų aktualu atlikti kokybinį tyrimą, jo rezultatus susieti su kiekybinio tyrimo rezultatais. Šie rezultatai leistų pateikti išsamesnes rekomendacijas, kaip turėtų elgtis lyderis apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose bei kitose Lietuvos įmonėse, atsižvelgiant į sekėjų įvairovę. Šio tyrimo rezultatai ir rekomendacijos atspindi tik Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių šiandien dienai pageidaujamo lyderio prototipą sekėjų įvairovės ir kultūrinių dimensijų kontekste, kadangi prototipas yra dinamiškas ir kintantis, šis tyrimas turi būti kartojamas nuolat, kad duomenys išliktų aktualūs.

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad, apgyvendinimo ir maitinimo sektoriai turėtų būti tiriami, skirstant sektorius į smulkesnius subsektorius, nes darbuotojai yra linkę migruoti tarp sektorių organizacijų ir kaupti patirtį jose, kartu keičiasi ir formuojasi skirtingi pageidaujamo lyderio prototipai. Tyrimo pradžioje buvo tikimasi tirti apgyvendinimo ir maitinimo sektorių pageidaujamo lyderio elgesio prototipus atskirai, tačiau tyrimo rezultatai paskatino išskirti apgyvendinimo, viešbučių restorano-baro, maitinimo bei apgyvendinimo ir maitinimo subsektorius. Ateities tyrimuose būtų siūloma jau iš karto respondentus tirti, skirstant į kelias grupes, pvz., kurie dirba: 1) tik apgyvendinimo; 2) tik maitinimo; 3) tik apgyvendinimo organizacijos maitinimo įstaigoje; 4) tiek apgyvendinimo, tiek maitinimo įmonėje. Svarbu nepamiršti, kad VSM08 neleidžia matuoti subsektorių kultūrų, nes įrankis tam neskirtas.

Šio tyrimo metu buvo susidurta su laiko ir finansų apribojimais, daug laiko buvo skirta funkcinėms užduotims: įmonių kontaktinių duomenų rinkimui, įmonių kontaktinių duomenų tikrinimui per kelias įmonių kontaktinių duomenų bazes, skambinimui įmonių atstovams ir vadovams, kviečiant užpildyti anketą ir pan. Per vieną mėnesį buvo surinkta daugiau nei 1000 respondentų anketų, didelė dalis respondentų – nekvalifikuoti darbuotojai, kurie darbo vietoje neturi kompiuterių, tad anketą turėjo pildyti laisvu nuo darbo metu. Tai leidžia manyti, kad apgyvendinimo ir maitinimo įmonių darbuotojai yra linkę dalyvauti lyderio tyrimuose, jie pripažįsta pageidaujamo lyderio svarbą (individo, grupės ir organizacijos efektyvumo didinimui) arba dabartiniai lyderiai neatitinka jų norimo lyderio poveikio. Organizacijų nariai supranta, kad, norint sėkmingai konkuruoti šiuolaikinės rinkos

sąlygomis, lyderiai bei jų turimos žinios tampa neatsiejama konkurencinio pranašumo sąlyga. Šiame tyrime buvo tiriamas tik pageidaujamas lyderio prototipas apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse, ateityje būtų siūloma tirti ir esamą lyderio prototipą bei juos lyginti tarpusavyje.

Tyrimo anketa buvo siunčiama tik mažoms, vidutinėms ir stambioms įmonėms, nors nebuvo tikimasi, tačiau buvo gauti rezultatai ir iš mikro įmonių. Tai galėjo būti dėl nekokybiškų įmonių internetinių duomenų bazių duomenų arba įmonių atstovai tyrimo anketa pasidalino su savo pažįstamais ir draugais. Ateityje būtų siūloma, anketą siųsti visų dydžio įmonėms. Statistikos analizė rodo, kad ES 99 % įmonių turi mažiau nei 50 darbuotojų, iš jų 92 % turi mažiau nei 10 darbuotojų. Ši statistika padeda pabrėžti pageidaujamo lyderio elgesio prototipo tyrimų poreikį. Mažose įmonėse ypatingai jaučiasi organizacijos lyderio buvimas ir lyderystės efektyvumas, naudojant tinkamas priemones. Taip pat pokyčių vykdymas turėtų būti gana spartus, nes nėra sudėtingų hierarchinių lygių. Statistika taip rodo, kad tiek ES, tiek Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse 20 visų darbo sutarčių yra pusės etato sutartys, dėl to šioje srityje būtų galima atlikti tyrimą kaip skiriasi darbuotojų požiūris į lyderystę lyginant pilno etato darbuotojus su nepilno.

Tyrimo duomenų lyginimas su kitais tyrimais

Svarbu paminėti, kad tyrimo rezultatai gali būti lyginami tik su bendraisiais LBDQ XII veiksmų ir VSM08 dimensijų įverčiais (kol yra matuojama tai, kam matuoti ir yra skirtas VSM08 bei neprieštaraujama instrumento paskirčiai). Tai turi būti daroma itin atidžiai, sąmoningai ir su apribojimais, nes Hofstede internetinėje svetainėje pateikiami VSM08 tyrimų duomenys yra išvestiniai. Šio darbo empirinio tyrimo rezultatai **negali** būti lyginami su kitų autorių empirinio tyrimo išvadomis, nors tie autoriai, pvz.: R. Littrell, I. Minelgaitė Snaebjornsson, E. Letukas ir V. Barvydienė, naudoja tą patį jungtinį LBDQ XII ir VSM08 instrumentą bei yra to paties tarptautinio projekto koncorciumo, kuris tiria pageidaujamo lyderio elgesį ir kultūros vertybes (angl. *Preferred leader behaviour and cultural values*) nariai. Nors tyrimo instrumentas yra naudojamas tas pats, tačiau statistiniai metodai ir instrumentai, kuriais apdorojami duomenys yra skirtingi, pvz., kiekybinio tyrimo parametriniai ir neparametriniai duomenys tiriami skirtingais metodais, tad gaunami skirtingi rodikliai, kuriuos tarpusavyje lyginti būtų nelogiška ir neadekvatu. Taip pat tyrimo duomenų lyginimas su kitais pageidaujamo lyderio poveikslo tyrėjais, pvz., G. Jucevičiaus, neturi prasmės, kai skiriasi tiek instrumentai, tiek tiriamieji veiksniai, dimensijos.

Atlikto tyrimo naudingumas

Iš teorinės analizės pusės, šis darbas naudingas išsamia lyderystės, kultūros ir pageidaujamo lyderio elgesio prototipo analize, taip pat padeda užpildyti Lietuvoje trūkstamą eksplisicitinio pageidaujamo lyderio poveikslo tyrimų stoką bei papildo šią sritį naujomis žiniomis. Iš praktinės

tyrimo pusės, atliktas tyrimas galėtų būti pagrindu apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus žmogiškųjų išteklių specialistams, atsirenkant darbuotojus į vadovo poziciją; įvairių lygių šio sektoriaus įmonių vadovams bei personalo valdymo specialistams, kurie nori didinti savo organizacijos bei darbuotojų efektyvumą, taip pat specialistams, kurie siekia tapti geriausiais vadovais apgyvendinimo ir maitinimo srityje ugdyti savo savybes, kurios reikalingos būtent šiems sektoriams. Tyrimo duomenys naudingi ir kolegijoms bei profesinio rengimo mokykloms, kuriant ir tobulinant studijų programas rengiant šios srities specialistus. Būtina paminėti, kad žinios turi būti nuolat atnaujinamos ir papildomos tolesniais tyrimais.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. ES ir Lietuvos kontekste apgyvendinimo ir maitinimo įmonės susiduria su sudėtingais iššūkiais: darbuotojų įvairove, darbuotojų motyvacijos trūkumu, didžiule darbuotojų kaita, amžiaus stereotipais, prastomis darbo sąlygomis, darbuotojų atotrūkiu tarp skirtingų lygių, kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų trūkumu. Dėl šių problemų jungtinis apgyvendinimo ir maitinimo sektorius laikomas trečiu blogiausiu sektoriumi dirbti ES. Nepaisant to, sektoriaus ekonominiai rodikliai yra kylantys ir neplanuojamas jų smukimas. Tiek ES, tiek Lietuvoje planuojama, kad didės turistų srautai, didžiausią įtaką dėl to pajus apgyvendinimo ir maitinimo sektorius. Plati darbuotojų įvairovė ir jos kitimas skatina sektoriaus lyderius adaptuoti savo lyderystės stilių, pvz., rinkoje įsitvirtina Z kartos atstovai, dėl kurių kinta darbo rinka. Pasauliui globalėjant didėja ir konkurencija, nes į vietines rinkas ateina vis daugiau užsienio žaidėjų, tad dėl to būtina išmanyti ir sektoriaus kultūrą. Būtinai tokie lyderiai, kurie galėtų spręsti esamas ir būsimas problemas, skatintų efektyvų organizacijos valdymą, jų inovatyvumą, žinių valdymą, tinkamai valdytų įmonės žmogiškuosius išteklius. Lyderis yra lengviausiai priimamas sekėjų tuomet, kai jis atitinka sekėjų pageidaujamo lyderio prototipą. Šią akimirką Lietuvoje ir užsienyje trūksta tyrimų, kurie tirtų pageidaujamo lyderio prototipą apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje, tad būtina vystyti šią tyrimų šaką.

2. Pageidaujamo lyderio prototipas siejamas su lyderio elgesiu (elgesio stiliaus teorijos), kuris daro didžiausią įtaką sekėjams. Svarbiu procesu tampa lyderio kategorizavimas, nuo kurio priklauso, kaip ir kiek sekėjas priims lyderį, kokią įtaką lyderis darys sekėjams. Pageidaujamas lyderis daro įtaką sekėjams tiek **individui** (santykių stiprumui tarp sekėjo ir lyderio, tarpusavio pasitikėjimo lygiui, lyderio profesionalumo vertinimui, norui sekti paskui lyderį, sekėjų darbo produktyvumui), tiek **grupės** (rezultatams, produktyvumui, veiklai), tiek ir **organizacijos** (organizacijos efektyvumo ir produktyvumo didinimui) lygmenyje. O lyderio prototipas priklauso nuo sekėjų įvairovės, sekėjų turimų eksplisitinių minčių, sąvokų, kurie priklauso nuo šalies kultūros. Kultūra tampa svarbiu pageidaujamo lyderio elgesio prototipo kontekstu, nes lyderystė yra kultūros konstruktas. Norint suprasti šalies ar industrijos lyderystę, būtina suprasti ir ją veikiančią kultūrą, o norint tirti kultūrą, tiriamos kultūrinės dimensijos.

3. Šio tyrimo duomenys jungiami prie tarptautinio, tarpkultūrinio projekto *Pageidaujamas lyderio elgesys ir kultūros vertybės*, kuris kuruojamas Naujosios Zelandijos Oklando technologijos universiteto profesoriaus R. F. Littrell. Norint iširti Lietuvos pageidaujamą lyderio elgesio prototipą apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse, pasitelktas jungtinis LBDQ XII ir VSM08 klausimynas, kuris naudojamas šiame projekte; yra patikimas ir validuotas ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse; plačiai naudojamas ir pripažįstamas įvairių mokslininkų; leidžia tirti ryšius tarp pageidaujamo lyderio elgesio prototipo ir kultūrinių dimensijų; skirtas tirti lyderio elgesį. LBDQ XII instrumentas yra plačiai

naudojamas ir patikimas (Stogdill, 1963; Vecchio, 1987; Judge et al. 2004; Littrell ir Nkomo, 2005; Rodriguez, 2012; Littrell, 2013). G. Hofstede kultūrinės dimensijos ir jo instrumentas VSM08 yra empiriškai daugiausiai pagrįstas ir dažniausiai cituojamas, kitų autorių (Schwartz; Trompenaars; Inglehart ir Baker) kultūrinės dimensijos, kilo iš G. Hofstede dimensijų.

4. Tyrimo duomenys suteikia naujų žinių tiek apie pageidaujama lyderio elgesį Lietuvoje, tiek apie apgyvendinimo ir maitinimo sektorių sekėjus. Tyrime gauta 1137 iš dalies pradėtų ar visiškai užpildytų anketų. Po duomenų valymo analizei liko 663 respondentų anketos. Tyrimo duomenų analizė leido nustatyti pageidaujamo lyderio elgesio prototipą bei kultūrinės dimensijas Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonėse. Atlikus empirinio tyrimo analizę, galima daryti išvadą, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriaus darbuotojams svarbiausi veiksniai, kuriais turi pasižymėti idealus lyderis, yra **struktūros iniciavimas, vaidmens prisiėmimas ir atstovavimas**. Tyrimo duomenys parodė LBDQ XII veiksmų ir sekėjų požiūrių įvairovę lyties, išsilavinimo, amžiaus, pareigybės lygio, gyvenamosios vietos ir įmonės dydžio, kuriame dirba sekėjai, aspektu. Bendrai tarp maitinimo ir apgyvendinimo sektorių pageidaujamo lyderio prototipas ir VSM08 kultūrinės dimensijos homogeniškos. Išanalizavus Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo sektorių respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, kad VSM08 kultūrinės dimensijos daro įtaką pageidaujamo lyderio elgesio prototipo formavimui.

Tyrimas leido prieiti išvadą, kad apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose būdinga vertikali organizacijos struktūra ir jos yra tikimasi iš lyderių. Su darbuotojais turi būti dalinamasi reikiama informacija, o vadovavimas turėtų būti paremtas pasitikėjimu ir mentoryste. Svarbu, kad pirmenybė būtų teikiama bendradarbiavimui, kuklumui, empatiškumui, globėjiškumui. Sprendimai turėtų būti skatinami priimti komandose, o orientacija nukreipta į užduotis, kad būtų sumažintas neapibrėžtumas. Nuo to priklauso organizacijos efektyvumas ir sėkmė.

Apgyvendinimo ir maitinimo įmonių darbuotojų nuomonė išsiskyrė pagal pageidaujamo lyderio santykį su vadovybe ir IVR. Apgyvendinimo srityje vidutiniškai svarbu, kad lyderis bendrautų su aukštesniais vadovais ir darytų įtaką jų priimamiems sprendimams. Šio sektoriaus darbuotojai turi jausti laisvę, mėgautis gyvenimu ir patenkinti savo poreikius, tačiau jiems būdingas nuolankumas ir paklusnumas. Maitinimo sektoriaus darbuotojams labai svarbu, kad lyderis sėkmingai bendrautų su aukštesniais vadovais ir turėtų įtakos jų priimamiems sprendimams. Šio sektoriaus darbuotojai vertina savigarbą, vertybes ir jiems yra svarbus išdidumas ir garbė.

Pateikiant siūlymus ir rekomendacijas Lietuvos apgyvendinimo ir maitinimo įmonių lyderiams, kaip didinti darbuotojų efektyvumą, atsižvelgiant į darbuotojų įvairovę, lūkesčius bei kultūrinės dimensijas būtina pažymėti, kad lyderis apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuose turi pasižymėti aukštu struktūros iniciavimu, vaidmens prisiėmimu ir atstovavimu. Taip pat turėtų atkreipti dėmesį ir į

sekėjų lyties aspektą, nes skiriasi vyrų ir moterų norimas apibrėžtumo lygis iš lyderio. Pageidaujamas lyderis, anot sekėjų, turi skirtingai elgtis su skirtingos pareigybės ir amžiaus (kartos) žmonėmis, nes skirtingos žmonių grupės, nori skirtingu elgesiu pasižyminčio lyderio. Nors teorinių šaltinių analizėje apgyvendinimo ir maitinimo įmonių vertikalios organizacijos struktūra buvo iškelta kaip viena iš problemų, tačiau empirinio tyrimo duomenys parodė, kad sekėjai pageidauja, kad vertikalios valdymo sistema išliktų, nes ji jiems svarbi, tad nors bendrai Lietuvoje įsitvirtina horizontalus valdymas, apgyvendinimo ir maitinimo įmonių žemesniojo pareigybės lygio sekėjams vertikalus valymas turėtų išlikti. Vadovai ir lyderiai turi kurti tarpusavio pasitikėjimą su sekėjais, paremtą mentoryste, empatiškumu, komandiniu darbu, bendradarbiavimu.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3), 52-65.
2. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945.
3. Allen, S. (2008). *The Emergence of the relationship economy: The new order of things to come*. Cupertino: Happy About.
4. Alonderienė, R., & Navickienė, R. (2009). Competence development during lifelong learning: The case of front-line employees in Lithuanian tourism sector. *Vocational Education: Research and Reality*, 18, 12.
5. Andersen, J. A., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 428-441.
6. Andreu, R., Baiget, J., & Canals, A. (2008). Firm-specific knowledge and competitive advantage: Evidence and KM practices. *Knowledge and Process Management*, 15(2), 97-106.
7. Antanavičius, A. (2015). Turizmo ir viešbučių rinkos apžvalga. [žiūrėta: 2015-12-10]. Prieiga internete: <http://www.inreal.lt/media/editor/inreal/rinkos-apzvalgos/INREALRLN2014-2015rinkosapzvalgaLT6.pdf>
8. Antonakis, A. T., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. *The Nature of Leadership*, 3-16.
9. Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
10. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
11. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
12. Bagdonas, R. (2006). *Kauno miesto viešbučių vidurinio lygio vadovų vadovavimo stiliai ir darbuotojų požiūrio į juos ypatumai*. Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos kūno kultūros akademija.
13. Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83.
14. Bass B. M., & Bass R. (2008). *The Bass book of leadership: Theory, research & managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
15. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
16. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
17. Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
18. Becerra-Fernandez, I., & Leidner, D. (Eds.). (2008). On knowledge, knowledge management, and knowledge management systems. *Knowledge Management: An Evolutionary View* (p. 3-10). London: Routledge.
19. Bell, C., Rvanniekerk, R., & Nel, P. (2015). The relationship between some demographic variables and leadership effectiveness among local government managers in South Africa. *African Journal of Business Management*, 9(2), 50.
20. Bennis, W., & Nannus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
21. Boatwright, K. J., & Forrest, L. (2000). Leadership preferences: The influence of gender and needs for connection on workers' ideal preferences for leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(2), 18-34.

22. Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16, 262-290.
23. Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique qualities of leadership*. New York: HarperCollins
24. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
25. Bryman, A. (1996). Introduction. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 491-493.
26. Bučiūnienė, I., & Škudienė, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics and Business*, 3(2), 57-66.
27. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Haper and Row.
28. Campbell, L. T., Simpson, J. A., Stewart, M., & Manning, J. G. (2002). The formation of status hierarchies in leaderless groups: The role of male waist-to-hip ratio. *Human Nature*, 13, 345-362.
29. Canales, M. T., Tejada-Delgado, C., & Slate, J. R. (2008). Leadership behaviors of superintendent/principals in small, rural school districts in Texas. *The Rural Educator*, 29(3), 30-39.
30. Chan, E. K. (2014). Standards and guidelines for validation practices: development and evaluation of measurement instruments. *In validity and validation in social, behavioral, and health sciences* (p. 9-24). New York: Springer.
31. Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
32. Chemers, M. M., & Murphy, S. E. (1995). Leadership and diversity in groups and organizations. M. M. Chemers, S. Oskamp & M. A. Costanzo (Eds.), *Diversity in organizations* (p. 157-188). Thousand Oaks: Sage.
33. Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds.). (2013). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. London: Routledge.
34. Collard, J., & Reynolds, C. (2005). *Leadership gender and culture in education*. London: Open University Press.
35. Čiburienė, J., & Guščinskienė, J. (2007). Kultūra, jos dimensijos ir vartojimo pasikeitimai globalizacijos sąlygomis. *Economics & Management*, 12, 705-712.
36. Den Hartog, D. N., & Dickson, M. W. (2004). Leadership and culture. J. Antoniadis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (p. 249-278). Thousand Oaks: Sage.
37. Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-257.
38. Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A., & Den Hartog, D. N. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 483-492.
39. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, (1), 36-62.
40. Dirsytė, A., Patapas, A., & Smalskys, V. (2013). What personality traits make an effective leader? *International journal of arts and commerce*, 2(10), 125-131.
41. Dirsytė, I. (2010). *Požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu*. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas.
42. Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & GLOBE Associates (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 669-720). Thousand Oaks:

Sage.

43. Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
44. Druskat, V. & Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.
45. DuBrin, J. A. (1995). *Leadership*. New Jersey: Houghton Mifflin Harcourt.
46. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
47. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
48. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.
49. Elsaid, A. M., & Elsaid, E. (2012). Sex stereotyping managerial positions: A cross-cultural comparison between Egypt and the USA. *Gender in Management: An International Journal*, 27, 81-99.
50. Engen, M. L., Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598.
51. Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293.
52. Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 583-598.
53. Faes-Cannito, F. (2004). *Hotels and restaurants in Europe, Statistics in Focus — Industry, trade and services/theme*. [žiūrēta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ityoffpub/ksnp-04-038/en/ksnp-04-038-en.pdf>
54. Ferrario, M., & Davidson, M. J. (1991). Gender and management style: A comparative study. M. J. Davidson & C. L. Cooper (Eds.), *Shattering the glass ceiling*. London: Paul Chapman.
55. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1(1), 149-190.
56. Fiedler, F. E. (1966). The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2(3), 237-264.
57. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
58. Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
59. Foster, A. P. (2010). *Leader-follower theory for the learning organization*. [žiūrēta: 2016-04-11]. Prieiga internete: <http://followership2.pbworks.com/f/Leader-Follower+Theory+for+the+Learning+Organization.pdf>
60. Foti, R. J., & Luch, C. H. (1992). The influence of individual differences on the perception and categorization of leaders. *Leadership Quarterly*, 3, 55-66.
61. Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male-and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.

62. Gentry, W. A., & Eckert, R. H. (2012). Integrating implicit leadership theories and fit into the development of global leaders: A 360-degree approach. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 224-227.
63. Giessner, S. R., Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 434-451.
64. Goethals, G. R., & Sorenson, G. J. (Eds.). (2007). *The quest for a general theory of leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
65. Goethals, G. R., Sorenson, G. L., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. London: Sage.
66. Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process, *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-871.
67. Green, F., & Mostafa, T. (2012). *A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Trends in job quality in Europe*. [žiūrēta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/effiles/pubdocs/2012/28/en/1/EF1228EN.pdf>
68. Grossman, M. (2006). An overview of knowledge management assessment approaches. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 242-247.
69. Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). *Mastering the infinite game: How East Asian values are transforming business practices*. Oxford: Capstone.
70. Hanges, P., Lord, R., & Dickson, M. (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology*, 49(1), 133-161.
71. Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
72. Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday.
73. Henning, M., & Jardin, A. (1977). *The managerial woman*. Garden City: Anchor.
74. Hesselink, J. K., Houtman, I., Van den Berg, R., Van den Bossche, S., & Van den Heuvel, F. (2004). *EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions', Eurofound Report, 2004*. [žiūrēta: 2016-03-01]. Prieiga internete: <http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/effiles/pubdocs/2003/98/en/1/ef0398en.pdf>
75. Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. J. B. Derogowski, S. Dziurawiec, & R. C. Annis (Eds.), *Expiscations in cross-cultural psychology* (p. 335-355). Lisse: Swets & Zeitlinger.
76. Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
77. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.
78. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
79. Hofstede, G. J. (1993). Cultural constraints in management theories. J. T. Wren (Ed.), *The leader's companion* (p. 253-270). New York: Free Press.
80. Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
81. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
82. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H. (2008). Values survey module 2008. [žiūrēta: 2016-01-10]. Prieiga internete: <http://www.geerthofstede.nl/media/253/VSM08English.doc>

83. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
84. Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
85. Hogg, M. A., & Van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 1-52.
86. Hogg, R. (2006). *Probability and Statistical Inference*. [žiūrėta: 2016-04-11]. Prieiga internete: http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2008/nr_3/2008_176_180.pdf
87. House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (p. 411-450). San Francisco: Jossey-Bass.
88. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., & Dorfman, P. W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
89. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & GLOBE Associates (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
90. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.
91. House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. P. C. Early & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (p. 535-625). San Francisco: New Lexington Press.
92. Houten, G., Cabrita, J., & Vargas, O. (2014). *Working conditions and job quality: comparing sectors in Europe*. [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1353&context=intl>
93. Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2001). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 435-458.
94. Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
95. Yaffee, R. A. (2003). *A Primer for Panel Data Analysis*. [žiūrėta: 2016-04-11]. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/244998453_A_Primer_for_Panel_Data_Analysis
96. Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.
97. Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American sociological review*, 65, 19-51.
98. Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543.
99. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations: Global edition*. New York: Pearson Education.
100. Janulienė, I., Žalys, L., Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J., & Žalienė, I. (2006). A competence-based manager concept in learning competitive tourism organizations in Lithuania: Aspect of Šiauliai accommodation institutions. *Socialiniai tyrimai*, 7, 154-160.
101. Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž., & Noreikaitė, N. (2011). Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 521-526.
102. Judge, T., Piccolo, R. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.

103. Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., & Bayraktar, S. (2012). Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE project. *Journal of World Business, 47*(4), 519-529.
104. Kasiulevičius, V., & Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija, 9*(3), 176-180.
105. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., & Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in hospitality industry. *Baltic Journal of Management, 1*(3), 300-314.
106. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Turauskas, L., & Šalčiuvienė, L. (2009). A comparative study of employee empowerment in Danish and Lithuanian hotels. *Transformation in Business & Economics, 8*(2), 66.
107. Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management, 18*, 489-501.
108. Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 1128-1143.
109. Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance, 12*(1), 62-82.
110. Kippenberger, T. (2002). *Leadership styles: Leading 08.04* (Vol. 8). Oxford: John Wiley & Sons.
111. Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 126*(4), 593.
112. Kvedaravičienė, I. (2013). Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 65*, 33-41.
113. Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization, 13*(1/2), 75-96.
114. Letukas, E., & Barvydienė, V. (2015). *Pageidaujamo lyderio elgesio prototipas Lietuvos mažmeninės prekybos sektoriaus kultūros kontekste*. Magistrantūros baigiamasis darbas, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.
115. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.
116. Littrell, R. F. (2010). Comparative value priorities of Chinese and New Zealand businesspeople and their relationships to preferred managerial leader behavior. Doctoral dissertation, Auckland University of Technology.
117. Littrell, R. F. (2011). Contemporary Sub-Saharan African managerial leadership research: Some recent empirical studies. *Asia Pacific Journal of Business and Management, 2*(1), 65-91.
118. Littrell, R. F. (2012). Cultural value dimension theories: Hofstede—a work in progress. *AiB Insights, 12*(4), 3-6.
119. Littrell, R. F. (2013). Explicit leader behaviour: A review of literature, theory development, and research project results. *Journal of Management Development, 32*(6), 567-605.
120. Littrell, R. F., & Nkomo, S. M. (2005). Gender and race differences in leader behaviour preferences in South Africa. *Women in Management Review, 20*(8), 562-580.
121. Littrell, R. F., & Snaebjornsson, I. M. (2016). *Comparison of managerial leadership behavior preferences across nationalities, industries, and gender*. Conference paper at Academy of International Business, New Orleans.
122. Littrell, R. F., Snaebjornsson, I. M., & Letukas, E. (2015). *Managerial leadership behaviour preferences: comparisons amongst gender, industry of employment, and nation of citizenship & residence*. 9th Biennial International Academy for International Research (IAIR), Norway.

123. Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2001). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.
124. Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London: Routledge.
125. Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
126. Lukaitytė-Vnarauskienė, R. (2015). *Padavėja – atvirai apie darbą kavinėje ir arbatpinigius*. [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/padaveja-atvirai-apie-darba-kavineje-ir-arbatpinigius.d?id=67668472>
127. Mačerinskienė, A., & Mikaliūnienė, G. (2014). Peculiarities of tourism business innovations in Lithuania. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 5, 231-255.
128. Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216.
129. Matkin G. S., & Barbuto J. E. (2012). Demographic similarity/difference, intercultural sensitivity, and leader-member exchange: A multilevel analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 294-302
130. Matonienė, E. (2011). *Emocinės inteligencijos ir lyderystės ryšys*. Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas.
131. Mažonavičienė, R. (2008). *Lyderystės įtaka grupės veiklos rezultatams farmaciniame kompanijoje: lyderio elgsenos deskriptinė analizė*. Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas.
132. Melvilė, R. (2011). *Gamybos organizavimas maitinimo įmonėje*. [žiūrėta: 2015-12-10]. Prieiga internete: [http://old.marko.lt/resource/about/id119/doc/kolegijaVL2-Mariampoleskolegija--\(280psl\).pdf](http://old.marko.lt/resource/about/id119/doc/kolegijaVL2-Mariampoleskolegija--(280psl).pdf)
133. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 2(19), 7-22.
134. Migonytė, S. (2015). *Atsukę nugarą Rusijai, viliosime norvegus ir prancūzus*. [žiūrėta: 2015-12-15]. Prieiga internete: <http://vz.lt/sectoriai/paslaugos/2015/12/13/atsuke-nugara-rusijai-viliosime-norvegus-ir-prancuzus>
135. Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
136. Mockaitis, A. I. (2005). A cross-cultural study of leadership attitudes in three Baltic Sea region countries. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 44-63
137. Morgan, B. W. (1998). *Strategy and enterprise value in the relationship economy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
138. Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. London: Psychology Press.
139. Normann, R. (2000). *Service management: Strategy and leadership in service business*. New York: John Wiley & Sons.
140. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). London: Sage.
141. Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58.
142. Ozorovskaja, R., Voordijk, J. T., & Wilderom, C. P. (2007). Leadership and cultures of Lithuanian and Dutch construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(11), 900-911.
143. Padilla-Meléndez, A. & Garrido-Moreno, A. (2013). Customer relationship management in hotels: Examining critical success factors. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 387-396.

144. Palfrey, J., & Gasser, U. (2011). Reclaiming an awkward term: What we might learn from digital natives. *ISJLP*, 7, 33.
145. Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1396-1405.
146. Petruškevičius, D., & Bakanauskienė, I. (2014). Kauno miesto SVV organizacijų analizė vadovų lyčių lyderystės aspektu. *Organizacijos Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 72, 63.
147. Phillips, M. E. (1994). Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings. *Organization Science*, 5(3), 384-402.
148. Pizam, A., Pine, R., Mok, C., & Shin, J. Y. (1997). Nationality vs industry cultures: Which has a greater effect on managerial behavior? *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), 127-145.
149. Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.
150. Powell, G. N. (Eds.). (1999). *Handbook of Gender*. Thousand Oaks: Sage.
151. Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-75.
152. Raišienė, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economics & Sociology*, 7(3), 179-193.
153. Rodriguez, R. (2012). Leadership behavior description questionnaire. M. C. Bocarnea, R. A. Reynolds & J. D. Baker (Eds.), *Online instruments, data collection, and electronic measurements: Organizational advancements* (p. 97-117). Hershey: IGI Global.
154. Rosener, J. (1990). How women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
155. Rosener, J. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing women as management strategy*. New York: Oxford University Press.
156. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
157. Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9, 35-48
158. Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1.
159. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
160. Schroer, W. J. (2008). *Generations X, Y, Z and the Others*. [žiūrėta: 2016-01-10]. Prieiga internete: http://iam.files.cms-plus.com/newimages/portalspdfs/2008_03_04.pdf
161. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
162. Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. London: Sage.
163. Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (p. 9-39). Greenwich: IAP.
164. Shen, J. (2007). Labour disputes and their resolution in China. Oxford: Chandos.
165. Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.

166. Smaliukienė, R. (2012). Vadybos ypatumai Rytų ir Vidurio Europoje: lyderystė ir jos apraiškos. *Public Administration*, 2(34), 66-74.
167. Smith, P., Crittenden, N., & Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: Development of the career pathways survey. *Gender in Management: An International Journal*, 27, 68-80.
168. Snaebjornsson, I. M. (2016). *Leadership in Iceland and Lithuania: A followercentric perspective*. Doctoral dissertation, University of Iceland.
169. Snaebjornsson, I. M., & Edvardsson, I. R. (2013). Gender, nationality and leadership style: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 89.
170. Snaebjornsson, I. M., Edvardsson, I. R., Žydzūnaitė, V., & Vaiman, V. (2015). Cross-cultural leadership. *SAGE Open*, 5(2), 1-8.
171. Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer mediated groups. *Group and Organization Management*, 22, 460-487.
172. Spicker, P. (2012). Leadership: A perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25, 34-47.
173. Stelmokienė, A. (2012). *Pavaldinių požiūris į vadovavimo efektyvumą: asmenybės bruožų, socialinio suvokimo charakteristikų ir vertinimo sąlygų svarba*. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas.
174. Stelmokienė, A., & Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai*. Vilnius: Versus aureus.
175. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
176. Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire - Form XII: An experimental revision*. Ohio State University: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration.
177. Stragiienė, R. (2008). *Verslą kuriančių moterų lyderystės sėkmės kriterijai*. Daktaro disertacija, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.
178. Taylor, P. (2016). *The next America: Boomers, millennials, and the looming generational showdown*. New York: Public Affairs.
179. Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2006). Half a century of measuring culture: Approaches, challenges, limitations, and suggestions based on the analysis of 65 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 50-75
180. Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3), 329-341.
181. Thevenet, M. (1987). *Human Resources Management in Frankrijk*. Personnels-Management in Binnenland Buitenland II (with J. Peretti). Deventer-Antwerpen (Pays-Bas): Kluwer.
182. Toleikienė, R., & Rybnikova, I. (2013). What do Lithuanian students expect from leaders? First results of the GLOBE study in Lithuania. *Socialiniai Tyrimai*, 1(30), 52-63.
183. Trompenaars, A. (1994). *Riding the waves of culture: Understanding culture and diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
184. Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36(5-6), 305-325.
185. Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 133.

186. Valdesas, R. (2011). Šešios restorano savininkų klaidos. *Ekonomika*. [žiūrėta: 2015-11-06]. Prieiga internete: <http://ekonomika.tv3.lt/naujiena/sesios-restoranu-savininku-klaidos-6066.html?page=1>
187. Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2012). Second generation leader categorization research: How subordinates' self- and typical leader perceptions moderate leader categorization effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1293-1319.
188. Van Quaquebeke, N., Graf, M. M., & Eckloff, T. (2014). What do leaders have to live up to? Contrasting the effects of central tendency versus ideal-based leader prototypes in leader categorization processes. *Leadership*, 10(2), 191-217.
189. Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
190. Vecchio, R. P., & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 327-342.
191. Veis, A. (2008). Psichosocialinių veiksnių tyrimas Vilniaus viešojo maitinimo įmonėje. *11-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys*. [žiūrėta: 2016-03-18]. Prieiga internete: http://leidykla.vgtu.lt/conferences/Statyba_2008/Lt/706%20Ergonomika.htm
192. Vensloviėnė, J. (2010). *Statistiniai metodai medicinoje*. Bendrasis vadovėlis aukštosioms mokykloms, Vytauto didžiojo universitetas. [žiūrėta: 2016-03-15]. Prieiga internete: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:B.03~2010~ISBN_978-9955-12-558-7/DS.001.0.01.BOOK
193. Vilkinas, T. (2000). The gender factor in management: How significant others perceive effectiveness. *Women in Management Review*, 15(5/6), 261-71.
194. Vinnicombe, S., & Cames, I. (1998). A study of the leadership styles of female and male managers in ten different nationality banks, using the personal attributes questionnaire. *International Review of Women in Leadership*, 4(2), 24-33.
195. Vinnicombe, S., & Singh, V. (2011). Locks and keys to the boardroom. *Gender in Management: An International Journal*, 26, 200-211.
196. Vveinhardt, J., & Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2(13), 184-197.
197. Watson, C., & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders: The dilemma of the informed woman. *Group & Organization Management*, 29(6), 659-685.
198. Zornoza, C. C., Marqués, D. P., & Simón, F. J. G. (2008). Does knowledge management improve firm performance? The effect of knowledge distinctive competences. *Knowledge management and business strategies: Theoretical frameworks and empirical research* (27-46). New York: Hershey.
199. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas.

Šaltiniai internete:

1. Accommodation and food service statistics - NACE Rev. 2 - Statistics Explained. [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accommodationandfoodservicestatistics-NACERev.2>
2. Discover Baltics ateities tendencijos. [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://www.discover-baltics.com/en/>
3. EU Labour Force survey database. [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: www.ec.europa.eu/eurostat
4. Europos Migracijos tinklo Lietuvoje tendencijos ir duomenys. [žiūrėta: 2015-12-12]. Prieiga internete: <http://123.emn.lt/lt/bendros-tendencijos/migracija>
5. Eurostat statistiniai duomenys. [žiūrėta: 2016-03-12]. Prieiga internete: www.ec.europa.eu/eurostat
6. Forbes. [žiūrėta: 2015-11-16]. Prieiga internete: <http://www.forbes.com/pictures/mkl45ejekg/4-head-cook/>
7. HOTREC interneto svetainė. [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://www.hotrec.eu>
8. Innovative solutions to safety and health risks in the construction, healthcare, and HORECA sectors, 2011. [žiūrėta: 2015-12-10]. Prieiga internete: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/innovative-solutions-OSHrisks>
9. Lietuvos darbo birža. [žiūrėta: 2015-11-11]. Prieiga internete: <https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Tarpininkavimaslist.aspx>
10. Lietuvos ekonomikos apžvalga. [žiūrėta: 2015-11-10]. Prieiga internete: <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Apzvalgos/Lietuvos%20ekonomikos%20ap%C5%BEvalga%202015%20m.%20kovo%20m%C4%97n.pdf>
11. Lietuvos ekonominė ir socialinė raida. [žiūrėta: 2-15-11-14]. Prieiga internete: <http://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=15690>
12. Lietuvos pramonininkų 2015 m. I ketvirčio turizmo lūkesčių indekso ataskaita. [žiūrėta: 2015-11-06]. Prieiga internete: <http://www.lpk.lt/?q=lt/content/pramon%C4%97s-l%C5%ABkes%C4%8Di%C5%B3-indeksas>
13. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondas. [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://sodra.lt/en>
14. Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta: 2015-11-06]. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/en/home>
15. Lietuvos švietimas Europos švietimo siekių kontekste. [žiūrėta: 2016-03-01]. Prieiga internete: http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Lietuvos-svietimas-Europos-svietimo-siekiu-kontekste-2013-11.pdf
16. Lietuvos valstybinė darbo inspekcija. [žiūrėta: 2015-12-14]. Prieiga internete: <http://www.vdi.lt/>
17. RVASVT. Viešbučių, restoranų ir viešojo maitinimo įstaigų darbuotojų apsauga. [žiūrėta: 2015-12-10]. Prieiga internete: <https://osha.europa.eu/lt/tools-and-publications/publications/factsheets/79>
18. The 2013/2014 HOTREC Annual Report: [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: <http://www.hotrec.eu/Annual-Report-2013-2014/#1>
19. The 2014/2015 HOTREC Annual Report: [žiūrėta: 2016-03-11]. Prieiga internete: www.hotrec.eu/cust/documentrequest.aspx?DocID=4136
20. Turizmas Lietuvoje. [žiūrėta: 2016-01-10]. Prieiga internete: <http://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=20218>
21. Turizmo rinkos dabartis ir plėtros galimybės. [žiūrėta: 2016-01-10]. Prieiga internete: <http://www.visalietuva.lt/straipsniai/turizmo-rinkos-dabartis-ir-pletros-galimybes>
22. Viešbučių, restoranų ir viešojo maitinimo įstaigų darbuotojų apsauga. [žiūrėta: 2015-12-10]. Prieiga internete: <https://osha.europa.eu/lt/>

PRIEDAI

Lyderystės teorijos (sudaryta autorių pagal Dinh et al., 2014)

Nr.	Lyderystės teorija (LT)	Lyderystės teorija (EN)
	BRUOŽŲ TEORIJOS	DISPOSITIONAL (TRAIT) THEORIES
1	Bruožų teorija - bruožai ir savybės	Trait (dispositional) theories – traits & attributes
2	Lyderio įgūdžiai/kompetencija	Leadership skills/competence
3	Lyderio motyvų profilio teorija	Leader motive profile theory
	ELGESIO TEORIJOS	BEHAVIORAL THEORIES
4	Elgesio požiūris (OSU/LBDQ)	Behavioral approaches (OSU/LBDQ)
5	Aktyvumą skatinanti, pasidalytoji lyderystė, delegavimas ir įgalinimas	Participative, shared leadership, delegation and empowerment
6	Apdovanojimais ir bausmėmis paremta lyderystė	Leadership reward and punishment behavior
	APLINKYBIŲ TEORIJA	CONTINGENCY THEORIES
7	Organizaciniu mokymusi ir žiniomis paremta teorija	Leadership for organizational learning and knowledge
8	Aplinkybių lyderystės teorija	Contingency leadership theory
9	Situacijų lyderystės teorija	Situational leadership theory
10	Kelio-tikslo teorija	Path-goal theory
11	Kognityvinių išteklių teorija	Cognitive resource theory
12	Normatyvinių sprendimų modelis	Normative decision model
13	Gyvenimo ciklo teorija	Life cycle theory
14	Lyderystės pakaitalo (substituto) teorija	Leadership substitute theory
	SOCIALINIŲ MAINŲ (SANTYKIŲ) LYDERYSTĖS TEORIJA	SOCIAL EXCHANGE (RELATIONAL) LEADERSHIP THEORIES
15	Vertikalaus diado ryšys	Vertical dyad linkage (VDL)
16	Lyderio-pavaldinio mainai	Leader–member exchange (LMX)
17	Santykių lyderystė	Relational leadership
18	Individualizuota lyderystė	Individualized leadership
	LYDERYSTĖS IR INFORMACIJOS LYDEYSTĖ	LEADERSHIP AND INFORMATIONAL PROCESSING
19	Lyderio ir sekėjo pažinimas	Leader and follower cognitions
20	Implicitinė lyderystė	Implicit leadership
21	Informacijos apdorojimo ir sprendimų priėmimo lyderystės teorijos	Information processing and decision making theories of leadership
22	Priskyrimo lyderystės teorija	Attribution theories of leadership
	NAUJOSIOS LYDERYSTĖS TEORIJOS	NEO-CHARISMATIC THEORIES
23	Transofrmacinė lyderystė	Transformational leadership theory
24	Transakcinė lyderystė	Transactional leadership
25	Charizmatinė lyderystė	Charismatic leadership
26	Įkvėpiančioji lyderystė	Inspirational leadership
27	Pasiaukojimo lyderystės teorija	Self-sacrificial leadership theory
28	Ideloginė ir pragmatiška lyderystė	Ideological and pragmatic leadership
	GALIOS IR ĮTAKOS TEORIJOS	POWER AND INFLUENCE THEORIES

29	Lyderystės galia ir įtakos	Power and influence of leadership
30	Politinė lyderystės teorija/lyderystės įtakų taktikos	Political theory of leadership/influence tactics of leadership
	Į SEKĖJUS ORIENTUOTA LYDERYSTĖ	FOLLOWER-CENTRIC THEORIES
31	Draugystės teorija	Followership theory
32	Romantiška lyderystė	Romance of leadership
33	Idiosinkrazinės lyderystės teorija	Idiosyncratic leadership theory
	ĮVAIROVIŲ IR TARPKULTŪRINIŲ SANTYKIŲ LYDERYSTĖ	LEADERSHIP OF DIVERSE AND CROSS-CULTURAL RELATIONSHIPS
34	Lyderystė ir įvairovės [lyties privalumai ir trūkumai]	Leadership and diversity [gender (dis)advantages]
35	Tarpkultūrinė lyderystė (GLOBE)	Cross-cultural leadership (GLOBE)
	KOMANDINĖ LYDERYSTĖ	TEAM LEADERSHIP
36	Komandinė lyderystė	Team leadership
	STRATEGINĖ LYDERYSTĖ	STRATEGIC LEADERSHIP
37	Strateginė/aukščiausio lygio vadovų lyderystė	Strategic/top executive leadership
38	Aukštesniųjų rangų lyderystė	Upper echelons theory
39	Viešoji lyderystė (pvz., prezidento, profesionalių politikų)	Public leadership (e.g., presidential, professional politician)
	ETINĖS/MORALINĖS LYDERYSTĖS TEORIJOS	ETHICAL/MORAL LEADERSHIP THEORIES
40	Autentiškos lyderystė	Authentic leadership
41	Etinės lyderystės teorija	Ethical leadership theory
42	Tarnaujančiosios lyderystės teorija	Servant leadership theory
43	Dvasinė lyderystė	Spiritual leadership theory
	LYDERYSTĖS ATSIKIDIMAS IR VYSTYMAS	LEADERSHIP EMERGENCE AND DEVELOPMENT
44	Lyderystės vystymas	Leadership development
45	Lyderystės atsiradimas	Leadership emergence
	IDENTITETU PAREMTA PERSPEKTYVA	IDENTITY-BASED PERSPECTIVES
46	Socialinio identiteto lyderystės teorija	Social identity theory of leadership
47	Identiteto ir identifikavimo proceso lyderystės teorija	Identity and identification process theory of leadership
	KONTEKSTINĖS, KOMPLEKSNĖS IR SISTEMINĖS PERPEKTYVOS LYDERYSTĖ	CONTEXTUAL, COMPLEXITY, AND SYSTEMS PERSPECTIVES OF LEADERSHIP
48	Kontekstinė lyderystės teorija	Contextual theory of leadership
49	Kompleksinė lyderystės teorija	Complexity theory of leadership
50	Socialinių tinklų požiūris į lyderystę	Social network approaches to leadership
51	Integruota lyderystė	Integrative leadership
52	Prisitaikanti lyderystė	Adaptive leadership
	VEDIMAS Į KŪRYBINGUMĄ, INOVACIJAS IR POKYČIUS	LEADING FOR CREATIVITY, INNOVATION, AND CHANGE
53	Vedantis į kūrybiškumą ir inovacijas	Leading for creativity and innovation
54	Vedantis į pokyčius organizacijoje/pokyčius	Leading change in organizations/change
	KITOS NUSISTOVĖJUSIOS TEORIJOS	OTHER ESTABLISHED THEORIES
55	Pigmaliono efektas	Pygmalion effect
56	Lyderystės lankstumas	Leadership flexibility

57	Emocijos ir lyderystė	Emotions and leadership
58	Destrukcinė/užgaulioji priežiūra/toksiška lyderystė	Destructive/abusive supervision/toxic leadership
59	Neurobiologinis požiūris	Neuro-biological approaches
60	E-lyderystė (užduoties poveikis, technologija, atstumas ir virtualumas)	E-leadership (effects of task, technology, distance and virtuality)
61	Estetinė lyderystė	Aesthetic leadership
62	Lyderio klaidos ir atsigavimas	Leader error and recovery
63	Sprendimo proceso teorija	Decision process theory
64	Antrepreneriška lyderystė	Entrepreneurial leadership
65	Išsiskirianti lyderystė	Outstanding leadership

Inga Minelgaite Snaebjornsson

University of Iceland, School of Business

Contact details: tel.+37060870868; email: inm7@hi.is

To whom it concerns

DECLARATION

I hereby declare the following:

The questionnaire of “PREFERRED LEADER BEHAVIOUR AND CULTURAL VALUES PROJECT”, consisting of LBDQXII and VSM08 was adapted for research in Lithuania, following a unified procedure of the leader of the project, namely prof. R.F. Littrell of Auckland Technological University (New Zealand). Procedure included:

- 2 forth (English - Lithuanian) and 2 back (Lithuanian - English) translations of the original questionnaire;
- 2 focus groups with Lithuanian speaking participants, in order to identify culturally sensitive parts of the questionnaire, as well as to get feedback of Lithuanian version of the questionnaire;
- 2 focus group reports;
- proof – reading of Lithuanian language specialist;
- feedback from at least 5 educated business professionals;
- other procedures outlined in “OVERVIEW & DOCUMENT OF UNDERSTANDING – PREFERRED LEADER BEHAVIOUR AND CULTURAL VALUES PROJECT – 3/3/2014”;
- permission to start implementation of survey was received from the leader of the project (prof. R.F. Littrell), indicating the adequately fulfilled requirements of questionnaire adaptation.

Sincerely,

Inga Minelgaite Snaebjornsson



Tyrimo instrumentas (LBDQ XII + VSM08)



Kvietimas dalyvauti tyrimo apie verslą apklausoje
Projekto pavadinimas: Lyderystės ir vertybių tyrimas

Kvietimas

Esame Viktorija Rasickaitė (viktoria.rasickaite@ktu.edu) ir Toma Dovidaitytė (toma.dovidaityte@ktu.edu), norime Jus pakviesti dalyvauti tyrimo apie verslą apklausoje, kurio rezultatai bus naudojami tarptautiniame tarpkultūriniame tyrime *Lyderystės ir vertybių tyrimas*. **JŪSŲ DALYVAVIMAS MUMS LABAI SVARBUS.**

Koks yra tyrimo tikslas? Šis tarpkultūrinis tyrimas yra tarptautinio, išilginio projekto dalis. Juo siekiama gauti duomenų iš versle dirbančių žmonių ir informaciją apie jų požiūrius ir įsitikinimus, individualias vertybes bei pageidaujama lyderių elgesį. Šis projektas susijęs su įvairių kultūrų verslo žmonėmis, norint gauti informaciją, kuri palengvintų tarptautinius verslo santykius ateityje. Tikimasi, jog įgytos žinios padės pasiekti sėkmę tarptautiniame versle. Duomenys jau yra surinkti keliuose šalyse. Šis tyrimas bus iš dalies naudojamas lyginant vadybinės lyderystės prioritetus tarp daugelio nacionalinių kultūrų ilgalaikiam laikotarpiui. Jei kiti jūsų organizacijos nariai norėtų dalyvauti šiame tyrime, prašome nukopijuoti šį klausimyną arba nukreipti juos į internetinę apklausą.

Kaip žmogus, pakviestas dalyvauti šioje apklausoje, buvo pasirinktas? Savanoriai iš atsitiktinai pasirinktų organizacijų.

Ar aš galiu dalyvauti tyrime? Dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas; norėdami gauti anketą, turite parašyti adresu Romie.Littrell@aut.ac.nz, norėdami gauti anketą; susisiekite šiuo el. paštu arba tel. +64-9-921-9999 kodas 5805, jei turite kokių klausimų., kad

Kas vysta tyrime?

Klausimynas, apibūdinantis lyderio elgesį ir jūsų vertybes, yra pateikiamas užpildytumėte ir gražintumėte, kartu su informacija apie demografines charakteristikas.

Diskomfortas ir rizikos? Neturėtumėte patirti jokio psichologinio diskomforto; jei nuspręsite dalyvauti – turėtumėte paskirti apytikriai pusvalandį, kad atsakytumėte į klausimus. Nėra jokios rizikos - jūsų anonimiškumas bus išsaugotas.

Kokia nauda? Nauda yra tokia, jog mes surinksime duomenis ir suteiksime informaciją, palengvinančią verslo vadovų bendradarbiavimą pasaulyje; nauda jums – perskaitę tyrimo rezultatus, galėsite efektyviau veikti savo versle.

Kaip mano privatumas yra apsaugotas? Klausimynas pildomas anonimiškai; jokie duomenys apie asmens tapatybę nėra renkami.

Dalyvavimo kaštai: nuo 30 iki 60 minučių jūsų laiko.

Galimybė apsvarstyti kvietimą: klausimyno užpildymas bus traktuojamas kaip jūsų sutikimas dalyvauti. Dalyvavimas yra visiškai savanoriškas; jūs bet kuriuo metu galite spręsti: dalyvauti ar ne.

Išsiuntę klausimyną tyrėjams, mes nebegalėsime identifikuoti konkrečios jūsų anketos, todėl jos negrąžinsime.

Dalyvio nuogastavimai: bet kokie nuogastavimai dėl šio projekto kilmės turėtų visų pirma būti nukreipti projekto vadovui Romie Frederick Littrell, tel. +64-9-921-9999, kodas 5805, romie.littrell@aut.ac.nz. Abejonės dėl projekto vykdymo turėtų būti siunčiami į Vykdomąjį sekretoriatą, AUTEK, ethics@aut.ac.nz, Naujoji Zelandija: +64 - 9 - 921- 9999. AUT, Private Bag 92006, Auckland 1142, New Zealand.

Aš esu:

- Vyras
- Moteris

Mano amžius: _____

Dabartinis miestas/gyvenamoji vietovė:

- Vilnius
- Kaunas
- Klaipėda
- Šiauliai
- Panevėžys
- Kita _____

Aš dirbu Lietuvoje _____ **(įrašykite) metų.**

Ar tai sudaro visą Jūsų darbo laiką?

- Taip
- Ne
- Aš dirbau kitoje/kitose šalyse apytikriai _____ (įrašykite) metų

Mano gimimo vieta (miesto/miestelio/kaimo pavadinimas) _____

Aš užaugau:

- Mieste
- Kaime

Mano mieste/kaime, kuriame užaugau, gyventojų yra apie _____

Pavadinimas miesto, regiono ir šalies, kurioje aš praleidau didžiąją savo gyvenimo dalį (jei yra ne viena, parašyti abi) _____

Mano pilietybė (gimimo metu):

- Lietuvis/ė
- Rusas/ė
- Lenkas/ė
- Baltarusas/ė
- Ukrainietis/ė
- Kita _____

Mano dabartinė pilietybė:

- Lietuvis/ė
- Rusas/ė
- Lenkas/ė
- Baltarusas/ė
- Ukrainietis/ė
- Kita _____

Mano pirmoji kalba:

- Lietuvių k.
- Rusų k.
- Lenkų k.
- Baltarusų k.
- Ukrainiečių k.
- Kita _____

Šalis, kurioje įgijau didžiąją dalį savo išsilavinimo, yra _____

Mano išsilavinimas:

- Lankiau pradinę/pagrindinę mokyklą
- Baigiau vidurinę mokyklą
- Baigiau kolegija ar neuniversitetinio bakalauro programą
- Baigiau sertifikuotus kursus profesinėje mokykloje
- Baigiau 3- 4 metų bakalauro programą, gavau bakalauro laipsnį
- Antros pakopos diplomą (magistro, t.t. „postgraduate“)
- Profesinis sertifikatas, pvz. sertifikuotas buhalteris
- Kita _____

Įmonės, kurioje dirbu tipas (pažmėtkite VIENĄ esminę darbovietę):

Viešbučių ir panašių laikinų buveinių veikla:

- Viešbutis
- Kurortų viešbutis
- Svečių namai
- Motelis
- Viešbučio restoranas/baras
- Kita _____

Restoranų ir pagaminto valgio teikimo veikla:

- Restoranas
- Kavinė-baras
- Naktinis baras
- Savitarnos užkandinė
- Greitojo maisto restoranas
- Kita _____

Įmonės, kurioje dirbu dydis:

- Mikro įmonė (< 10 darbuotojų)
- Maža įmonė (10-50 darbuotojų)
- Vidutinė įmonė (51-250 darbuotojų)
- Stambioji įmonė (> 250 darbuotojų)

Mano pareigybės lygis:

- Nuosavo verslo savininkas
- Valdybos pirmininkas (CEO)

- Įmonės vadovas/Direktorius
- Vidurinio lygmens vadovas
- Padalinio/filialo vadovas
- Vadovas (pvz., marketingo, pardavimų, komandos ir pan.)
- Pamainos vadovas
- Vadybininkas
- Administratorius ar kitas biuro darbuotojas
- Specialistas (technologas, virtuvės šefas, masažo specialistas ir kt.)
- Nekvalifikuotas/dalinai kvalifikuotas darbininkas (padavėjas, barmenas, kambarių tvarkytoja, indų plovėja ir kt.)
- Praktikantas (neapmokamas darbas)
- Kita _____

1. „Idealus vadovaujantis lyderis” Jūsų nuomone:

kaip, jūsų manymu, jis turėtų elgtis, būdamas idealus vadovaujantis lyderis. Kai kurie elementai gali pasirodyti panašūs, tačiau jie išreiškia skirtumus, svarbius apibūdinant lyderystę. Kiekvienas elementas turėtų būti vertinamas kaip atskiras. Tikslas nėra nustatyti gebėjimą atsakyti ar atsakymų pastovumą. Apklausos tikslas yra suteikti galimybę apibūdinti, kiek įmanoma tiksliau, idealaus vadovaujančio lyderio elgesį.

- a. PERSKAITYKITE kiekvieną elementą.
- b. PAGALVOKITE, kaip dažnai vadovas elgiasi taip, kaip apibūdinta.
- c. NUSPREŠKITE, ar jis/ji (A) *visada*, (B) *dažnai*, (C) *kartais*, (D) *retai* ar (E) *niekada* elgiasi taip, kaip apibūdinta sakinyje.
- d. PAŽYMĖKITE X ANT vienos iš penkių raidžių (A B C D E), kurios yra po sakinio.
- e. PAŽYMĖKITE savo atsakymą taip, kaip parodyta pavyzdyje.

Pavyzdys: Dažnai elgiasi kaip apibūdinta	A	B	C	D	E
Pavyzdys: Niekada nesielgia taip, kaip apibūdinta	A	B	C	D	E

„Idealus vadovaujantis lyderis” A = Visada B = Dažnai C = Kartais D = Retai E = Niekada

1. Elgiasi kaip grupės atstovas.	A	B	C	D	E
2. Kantriai laukia sprendimo rezultatų.	A	B	C	D	E
3. Sako entuziastingas kalbas, kurios skatina grupės darbą ir ugdo moralę.	A	B	C	D	E
4. Leidžia grupės nariams žinoti, ko iš jų tikimasi.	A	B	C	D	E
5. Suteikia darbuotojams visišką laisvę, atliekant darbą.	A	B	C	D	E
6. Yra neryžtingas prisiimdamas iniciatyvą grupėje.	A	B	C	D	E
7. Yra draugiškas ir pasiekiamas.	A	B	C	D	E
8. Skatina dirbti viršvalandžius.	A	B	C	D	E
<...>					
97. Veikia nepasikonsultavęs su grupe.	A	B	C	D	E
98. Užtikrina, kad grupė dirbtų pagal pajėgumą.	A	B	C	D	E
99. Išlaiko gerus grupės narių tarpusavio santykius.	A	B	C	D	E
100. Išlaiko nuoširdžius santykius su vadovais.	A	B	C	D	E

Prašome pagalvoti apie idealų darbą, nekreipiant dėmesio į jūsų dabar užimamas pareigas. Renkantis idealų darbą, kaip svarbu jums būtų (apveskite pasirinktą skaičių kiekvienoje eilutėje):

- 1 = ypatingai svarbu
- 2 = labai svarbu
- 3 = vidutiniškai svarbu
- 4 = nelabai svarbu
- 5 = labai mažai svarbu arba visai nesvarbu

01. Turėti pakankamai laiko savo asmeniniam gyvenimui, namams

1 2 3 4 5

02. Turėti vadovą (tiesioginį), kurį gerbtumėte

1 2 3 4 5

03. būti pripažintam už gerą darbo atlikimą

1 2 3 4 5

04. Turėti įdarbinimo garantijas

1 2 3 4 5

05. Turėti malonius bendradarbius

1 2 3 4 5

06. Atlikti darbą, kuris yra įdomus

1 2 3 4 5

<...>

24. Asmuo yra geras vadovas, net jei negali atsakyti į kiekvieną savo pavaldinio pateikiamą klausimą

1 2 3 4 5

25. Atkaklumas yra saugiausias būdas pasiekti rezultatų

1 2 3 4 5

26. Organizacinė struktūra, kurioje vienas pavaldinys turi du vadovus, turėtų būti vengtina

1 2 3 4 5

27. Įmonės ar organizacijos taisyklės neturi būti laužomos – net jei darbuotojas galvoja, jog taisyklės sulaužymas pasitarnautų siekiant organizacijos tikslų

1 2 3 4 5

28. Mes turėtume gerbti savo praeities herojus

1 2 3 4 5

Labai ačiū už bendradarbiavimą ir dalyvavimą!



A U T E C
S E C R E T A R I A T

5 .

7 August 2013

Romie Littrell
Faculty of Business and Law

Dear Romie

Re Ethics Application: **13/42 Comparative leader behaviour preferences and cultural values of business people across cultures.**

Thank you for providing evidence as requested, which satisfies the points raised by the AUT University Ethics Committee (AUTEC).

Your ethics application has been approved for three years until 25 July 2016.

As part of the ethics approval process, you are required to submit the following to AUTEC:

- A brief annual progress report using form EA2, which is available online through <http://www.aut.ac.nz/researchethics>. When necessary this form may also be used to request an extension of the approval at least one month prior to its expiry on 25 July 2016;
- A brief report on the status of the project using form EA3, which is available online through <http://www.aut.ac.nz/researchethics>. This report is to be submitted either when the approval expires on 25 July 2016 or on completion of the project.

It is a condition of approval that AUTEC is notified of any adverse events or if the research does not commence. AUTEC approval needs to be sought for any alteration to the research, including any alteration of or addition to any documents that are provided to participants. You are responsible for ensuring that research undertaken under this approval occurs within the parameters outlined in the approved application.

AUTEC grants ethical approval only. If you require management approval from an institution or organisation for your research, then you will need to obtain this. If your research is undertaken within a jurisdiction outside New Zealand, you will need to make the arrangements necessary to meet the legal and ethical requirements that apply there.

To enable us to provide you with efficient service, please use the application number and study title in all correspondence with us. If you have any enquiries about this application, or anything else, please do contact us at ethics@aut.ac.nz.

All the very best with your research,

Kate O'Connor

Executive Secretary

Auckland University of Technology Ethics Committee

5 PRIEDAS

Kolmogorovo-Smirnovo skirstinio tikrinimo kriterijų rezultatai (sudaryta autorių pagal empirinio tyrimo rezultatus)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test													
		Atstovavimas	Sureguliuojamas	Neapibrėžtumo tolerancija	Įtikinimas	Struktūros inicijavimas	Laisvės toleravimas	Vaidmens priėmimas	Rūpestis	Dėmesys rezultatui	Tikslų prognozavimas	Integracija	Santykiai su vadovybe
N		664	664	664	664	664	664	663	664	662	664	664	663
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,381	3,782	3,783	4,181	4,057	3,898	3,733	4,274	3,536	4,214	4,494	4,210
	Std. Deviation	0,505	0,478	0,485	0,454	0,524	0,429	0,402	0,513	0,350	0,546	0,486	0,386
Most Extreme Differences	Absolute	0,139	0,194	0,067	0,097	0,083	0,089	0,119	0,116	0,074	0,121	0,173	0,100
	Positive	0,110	0,162	0,053	0,063	0,068	0,059	0,069	0,078	0,074	0,075	0,149	0,058
	Negative	-0,139	-0,194	-0,067	-0,097	-0,083	-0,089	-0,119	-0,116	-0,046	-0,121	-0,173	-0,100
Test Statistic		0,139	0,194	0,067	0,097	0,083	0,089	0,119	0,116	0,074	0,121	0,173	0,100
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c	,000^c

LBDQ XII ir 4 subsektorių (apgyvendinimo, viešbučio restorano-baro, maitinimo, apgyvendinimo ir maitinimo) rezultatai

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Atstovavimas	Between Groups	2,076	3	0,692	2,796	0,039
	Within Groups	160,340	648	0,247		7
	Total	162,415	651			
Sureguliuavimas	Between Groups	6,394	3	2,131	9,769	0,000
	Within Groups	141,372	648	0,218		
	Total	147,765	651			
Neapibrėžtumo tolerancija	Between Groups	8,993	3	2,998	13,398	0,000
	Within Groups	144,995	648	0,224		
	Total	153,989	651			
Įtikinimas	Between Groups	8,691	3	2,897	15,108	0,000
	Within Groups	124,248	648	0,192		
	Total	132,939	651			
Struktūros iniciavimas	Between Groups	19,107	3	6,369	26,026	0,000
	Within Groups	158,577	648	0,245		
	Total	177,684	651			
Laisvės toleravimas	Between Groups	2,274	3	0,758	4,256	0,005
	Within Groups	115,422	648	0,178		
	Total	117,697	651			
Vaidmens prisiėmimas	Between Groups	0,921	3	0,307	1,939	0,122
	Within Groups	102,394	647	0,158		
	Total	103,315	650			
Rūpestis	Between Groups	12,660	3	4,220	17,395	0,000
	Within Groups	157,198	648	0,243		
	Total	169,858	651			
Dėmesys rezultatui	Between Groups	1,989	3	0,663	5,605	0,001
	Within Groups	76,411	646	0,118		
	Total	78,400	649			
Tikslų prognozavimas	Between Groups	9,492	3	3,164	11,229	0,000
	Within Groups	182,584	648	0,282		
	Total	192,076	651			
Integracija	Between Groups	1,089	3	0,363	1,567	0,196
	Within Groups	150,059	648	0,232		
	Total	151,148	651			
Santykiai su vadovybe	Between Groups	0,345	3	0,115	0,799	0,495
	Within Groups	93,097	647	0,144		
	Total	93,442	650			

Dažnių lentelės rezultatai analizuojant santykių su vadovybę veiksnį

F11Integration * VAR4sek Crosstabulation						
Count		VAR4sek				Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	
F11Integration	1.4000000000000000	1	0	0	0	1
	1.6000000000000000	1	0	0	0	1
	2.4000000000000000	0	0	0	1	1
	2.8000000000000000	0	0	1	1	2
	3.0000000000000000	3	0	1	3	7
	3.2000000000000000	0	0	0	3	3
	3.3333333333333335	1	0	0	0	1
	3.4000000000000000	7	1	1	4	13
	3.6000000000000000	3	1	4	7	15
	3.7500000000000000	1	0	0	0	1
	3.8000000000000000	9	0	2	5	16
	4.0000000000000000	24	1	10	13	48
	4.2000000000000000	20	1	26	11	58
	4.2500000000000000	0	0	0	1	1
	4.3333333333333330	1	0	0	0	1
	4.4000000000000000	36	1	39	21	97
	4.5000000000000000	1	0	1	0	2
	4.6000000000000000	37	2	62	36	137
	4.6666666666666670	0	0	1	0	1
	4.7500000000000000	0	0	2	0	2
	4.8000000000000000	30	1	42	29	102
	5.0000000000000000	56	4	36	46	142
Total		231	12	228	181	652

LBDQ XII ir lyties priklausomybė

ANOVA						
Veiksniai		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Atstovavimas	Between Groups	,160	1	,160	,627	,429
	Within Groups	168,264	660	,255		
	Total	168,424	661			
Sureguliuavimas	Between Groups	,507	1	,507	2,222	,137
	Within Groups	150,559	660	,228		
	Total	151,065	661			
Neapibrėžtumo tolerancija	Between Groups	4,008	1	4,008	17,415	,000
	Within Groups	151,900	660	,230		
	Total	155,908	661			
Įtikinimas	Between Groups	1,545	1	1,545	7,563	,006
	Within Groups	134,822	660	,204		
	Total	136,367	661			
Struktūros iniciavimas	Between Groups	9,454	1	9,454	36,223	,000
	Within Groups	172,262	660	,261		
	Total	181,717	661			
Laisvės toleravimas	Between Groups	,873	1	,873	4,750	,030
	Within Groups	121,293	660	,184		
	Total	122,166	661			
Vaidmens prisiėmimas	Between Groups	,168	1	,168	1,034	,310
	Within Groups	107,012	659	,162		
	Total	107,180	660			
Rūpestis	Between Groups	1,175	1	1,175	4,491	,034
	Within Groups	172,697	660	,262		
	Total	173,872	661			
Dėmesys rezultatui	Between Groups	2,186	1	2,186	18,299	,000
	Within Groups	78,614	658	,119		
	Total	80,800	659			
Tikslų prognozavimas	Between Groups	5,630	1	5,630	19,346	,000
	Within Groups	192,085	660	,291		
	Total	197,716	661			
Integracija	Between Groups	,026	1	,026	,110	,740
	Within Groups	156,811	660	,238		

	Total	156,837	661			
Santykiai su vadovybe	Between Groups	,265	1	,265	1,773	,183
	Within Groups	98,399	659	,149		
	Total	98.664	660			

LBDQ XII ir išsilavinimo lygio priklausomybė

Koreliacija		Išsilavinimo lygis	
Atstovavimas	Pearson Correlation	0,026	
	Sig. (2-tailed)	0,511	
	N	663	
Sureguliuojamas	Pearson Correlation	-0,026	
	Sig. (2-tailed)	0,504	
	N	663	
Neapibrėžtumo tolerancija	Pearson Correlation	0,004	
	Sig. (2-tailed)	0,925	
	N	663	
Įtikinimas	Pearson Correlation	-0,068	
	Sig. (2-tailed)	0,082	
	N	663	
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	,195**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	663	
Laisvės toleravimas	Pearson Correlation	0,018	
	Sig. (2-tailed)	0,645	
	N	663	
Vaidmens priėmimas	Pearson Correlation	0,009	
	Sig. (2-tailed)	0,823	
	N	662	
Rūpestis	Pearson Correlation	-0,075	
	Sig. (2-tailed)	0,054	
	N	663	
Dėmesys rezultatui	Pearson Correlation	0,039	
	Sig. (2-tailed)	0,314	
	N	661	
Tikslų prognozavimas	Pearson Correlation	-0,026	
	Sig. (2-tailed)	0,503	
	N	663	
Integracija	Pearson Correlation	0,045	
	Sig. (2-tailed)	0,250	
	N	663	
Santykiai su vadovybe	Pearson Correlation	0,029	
	Sig. (2-tailed)	0,464	
	N	662	
Išsilavinimo lygis	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	663	
	Total	93,442	650

LBDQ XII ir amžiaus priklausomybė

Veiksniai		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
Atstovavimas	Between Groups	10,252	39	,263	1,033	
	Within Groups	158,510	623	,254		
	Total	168,762	662			
Sureguliuavimas	Between Groups	11,439	39	,293	1,307	,104
	Within Groups	139,773	623	,224		
	Total	151,212	662			
Neapibrėžtumo tolerancija	Between Groups	11,845	39	,304	1,311	,101
	Within Groups	144,296	623	,232		
	Total	156,141	662			
Įtikinimas	Between Groups	11,247	39	,288	1,436	,045
	Within Groups	125,153	623	,201		
	Total	136,400	662			
Struktūros iniciavimas	Between Groups	16,533	39	,424	1,598	,013
	Within Groups	165,250	623	,265		
	Total	181,783	662			
Laisvės toleravimas	Between Groups	7,363	39	,189	1,024	,432
	Within Groups	114,842	623	,184		
	Total	122,206	662			
Vaidmens priėmimas	Between Groups	7,916	39	,203	1,272	,129
	Within Groups	99,282	622	,160		
	Total	107,198	661			
Rūpestis	Between Groups	15,487	39	,397	1,559	,018
	Within Groups	158,716	623	,255		
	Total	174,203	662			
Dėmesys rezultatui	Between Groups	6,010	39	,154	1,279	,123
	Within Groups	74,792	621	,120		
	Total	80,801	660			
Tikslų prognozavimas	Between Groups	11,489	39	,295	,985	,498
	Within Groups	186,272	623	,299		
	Total	197,762	662			
Integracija	Between Groups	10,547	39	,270	1,152	,247
	Within Groups	146,300	623	,235		
	Total	156,846	662			
Santykiai su vadovybe	Between Groups	8,344	39	,214	1,473	,034
	Within Groups	90,364	622	,145		
	Total	98,708	661			

LBDQ XII ir pareigybės lygis

Koreliacija		
		Pareigybės lygis
Atstovavimas	Pearson Correlation	-0,045
	Sig. (2-tailed)	0,246
	N	660
Sureguliuavimas	Pearson Correlation	-0,003
	Sig. (2-tailed)	0,934
	N	660
Neapibrėžtumo tolerancija	Pearson Correlation	0,004
	Sig. (2-tailed)	0,920
	N	660
Įtikinimas	Pearson Correlation	-0,028
	Sig. (2-tailed)	0,480
	N	660
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	-,130**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	660
Laisvės toleravimas	Pearson Correlation	0,051
	Sig. (2-tailed)	0,189
	N	660
Vaidmens prisiėmimas	Pearson Correlation	-0,023
	Sig. (2-tailed)	0,554
	N	659
Rūpestis	Pearson Correlation	0,031
	Sig. (2-tailed)	0,421
	N	660
Dėmesys rezultatui	Pearson Correlation	-,096*
	Sig. (2-tailed)	0,014
	N	658
Tikslų prognozavimas	Pearson Correlation	-0,058
	Sig. (2-tailed)	0,135
	N	660
Integracija	Pearson Correlation	-0,054
	Sig. (2-tailed)	0,168
	N	660
Santykiai su vadovybe	Pearson Correlation	0,002
	Sig. (2-tailed)	0,962
	N	659
Pareigybės lygis	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	660

LBDQ XII ir gyvenamoji vieta

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Atstovavimas	Between Groups	1,064	8	,133	,516	,845
	Within Groups	166,932	648	,258		
	Total	167,996	656			
Sureguliuavimas	Between Groups	1,482	8	,185	,807	,597
	Within Groups	148,820	648	,230		
	Total	150,303	656			
Neapibrėžtumo tolerancija	Between Groups	1,941	8	,243	1,037	,407
	Within Groups	151,646	648	,234		
	Total	153,587	656			
Įtikinimas	Between Groups	4,490	8	,561	2,782	,005
	Within Groups	130,759	648	,202		
	Total	135,249	656			
Struktūros iniciavimas	Between Groups	6,832	8	,854	3,195	,001
	Within Groups	173,227	648	,267		
	Total	180,059	656			
Laisvės toleravimas	Between Groups	1,174	8	,147	,791	,611
	Within Groups	120,223	648	,186		
	Total	121,397	656			
Vaidmens prisiėmimas	Between Groups	1,775	8	,222	1,370	,206
	Within Groups	104,776	647	,162		
	Total	106,551	655			
Rūpestis	Between Groups	2,062	8	,258	,989	,443
	Within Groups	168,817	648	,261		
	Total	170,879	656			
Dėmesys rezultatui	Between Groups	,564	8	,070	,570	,803
	Within Groups	79,902	646	,124		
	Total	80,466	654			
Tikslų prognozavimas	Between Groups	6,059	8	,757	2,584	,009
	Within Groups	189,910	648	,293		
	Total	195,969	656			
Integracija	Between Groups	,746	8	,093	,390	,926
	Within Groups	154,849	648	,239		
	Total	155,596	656			
Santykiai su vadovybe	Between Groups	,321	8	,040	,268	,976
	Within Groups	97,033	647	,150		
	Total	97,354	655			

LBDQ XII ir įmonės dydis

Correlations		
		Organizacijos dydis
Atstovavimas	Pearson Correlation	,127**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	660
Sureguliuavimas	Pearson Correlation	,037
	Sig. (2-tailed)	,345
	N	660
Neapibrėžtumo tolerancija	Pearson Correlation	-,019
	Sig. (2-tailed)	,632
	N	660
Įtikinimas	Pearson Correlation	,197**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	660
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	-,137**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	660
Laisvės toleravimas	Pearson Correlation	,003
	Sig. (2-tailed)	,935
	N	660
Vaidmens prisiėmimas	Pearson Correlation	,033
	Sig. (2-tailed)	,402
	N	659
Rūpestis	Pearson Correlation	,160**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	660
Dėmesys rezultatui	Pearson Correlation	-,063
	Sig. (2-tailed)	,109
	N	658
Tikslų prognozavimas	Pearson Correlation	,108**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	660
Integracija	Pearson Correlation	,071
	Sig. (2-tailed)	,070
	N	660
Santykiai su vadovybe	Pearson Correlation	,092*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	659
Organizacijos dydis	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	660

LBDQ XII ir VSM08 koreliacija (N=653). *Pearson* koreliacijos koeficientų matrica

		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR	MOB
Atstovavimas	Pearson Correlation	-0,018	,079*	0,003	,160**	-,094*	-,126**	,094*
	Sig. (2-tailed)	0,641	0,044	0,949	0,000	0,017	0,001	0,016
Sureguliuojimas	Pearson Correlation	-0,008	,085*	,080*	0,063	-,154**	-,140**	,126**
	Sig. (2-tailed)	0,846	0,031	0,041	0,108	0,000	0,000	0,001
Neapibrėžtumo tolerancija	Pearson Correlation	-0,023	0,050	,081*	,112**	-,118**	-,165**	,226**
	Sig. (2-tailed)	0,552	0,202	0,038	0,004	0,003	0,000	0,000
Įtikinimas	Pearson Correlation	-,094*	,143**	-0,017	,121**	-,081*	-,145**	,184**
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,000	0,664	0,002	0,040	0,000	0,000
Struktūros iniciavimas	Pearson Correlation	,199**	-0,059	-,149**	0,051	,086*	,173**	-,319**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,132	0,000	0,194	0,028	0,000	0,000
Laisvės toleravimas	Pearson Correlation	-0,057	,084*	0,033	,188**	-,080*	-,105**	,116**
	Sig. (2-tailed)	0,143	0,032	0,406	0,000	0,041	0,007	0,003
Vaidmens priėmimas	Pearson Correlation	,094*	-0,015	-,079*	-0,056	-0,014	0,032	-,079*
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,707	0,045	0,152	0,729	0,421	0,045
Rūpestis	Pearson Correlation	-,078*	,115**	-0,013	,099*	-,079*	-,136**	,122**
	Sig. (2-tailed)	0,047	0,003	0,743	0,012	0,043	0,000	0,002
Dėmesys rezultatui	Pearson Correlation	,104**	-0,025	-,093*	-0,023	0,034	0,016	-,131**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,525	0,018	0,555	0,386	0,687	0,001
Tikslų prognozavimas	Pearson Correlation	-,122**	,084*	-0,027	,090*	-,081*	-,136**	,194**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,031	0,498	0,021	0,039	0,001	0,000
Integracija	Pearson Correlation	-0,010	0,061	-0,076	,084*	-0,021	-0,059	-0,010
	Sig. (2-tailed)	0,798	0,119	0,053	0,032	0,599	0,130	0,799
Santykiai su vadovybe	Pearson Correlation	-0,047	-0,011	-,089*	0,076	0,006	-0,043	0,053
	Sig. (2-tailed)	0,228	0,783	0,024	0,053	0,879	0,270	0,173

VSM08 ir Atstovavimas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,218 ^a	,047	,037	,493204506308043

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.818	7	1.117	4.591	.000 ^b
	Residual	156.897	645	.243		
	Total	164.715	652			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.229	.042		100.079	0.000
	PDI_UNC	1.620E-05	.000	.001	.037	.971
	IDV_UNC	.001	.000	.060	1.548	.122
	MAS_UNC	-.001	.000	-.056	-1.389	.165
	UAI_UNC	.002	.000	.149	3.674	.000
	LTO_UNC	-.001	.000	-.058	-1.461	.145
	IVR_UNC	.000	.000	-.059	-1.312	.190
	MON_UNC	.001	.000	.066	1.453	.147

VSM08 ir Sureguliavimas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.217 ^a	.047	.037	.470531742774358

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.079	7	1.011	4.568	.000 ^b
	Residual	142.803	645	.221		
	Total	149.882	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.710	.040		92.026	0.000
	PDI_UNC	.000	.000	.016	.395	.693
	IDV_UNC	.001	.000	.067	1.731	.084
	MAS_UNC	.000	.000	.034	.854	.394
	UAI_UNC	.000	.000	.021	.514	.607
	LTO_UNC	-.001	.000	-.122	-3.041	.002
	IVR_UNC	-.001	.000	-.070	-1.566	.118
	MON_UNC	.001	.000	.072	1.587	.113

VSM08 ir Neapibrėžtumo tolerancija

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.269 ^a	.072	.062	.469806249948167

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.106	7	1.587	7.188	.000 ^b
	Residual	142.363	645	.221		
	Total	153.469	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.692	.040		91.739	0.000
	PDI_UNC	.000	.000	.020	.526	.599
	IDV_UNC	.000	.000	.020	.519	.604
	MAS_UNC	.000	.000	.013	.322	.748
	UAI_UNC	.001	.000	.092	2.300	.022
	LTO_UNC	-.001	.000	-.072	-1.827	.068
	IVR_UNC	.000	.000	-.038	-.859	.391
	MON_UNC	.002	.000	.202	4.540	.000

VSM08 ir Įtikinimas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.274 ^a	.075	.065	.439699048277649

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.130	7	1.447	7.485	.000 ^b
	Residual	124.701	645	.193		
	Total	134.831	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.074	.038		108.158	0.000
	PDI_UNC	-.001	.000	-.059	-1.519	.129
	IDV_UNC	.001	.000	.113	2.952	.003
	MAS_UNC	-.001	.000	-.083	-2.088	.037
	UAI_UNC	.001	.000	.117	2.930	.004
	LTO_UNC	.000	.000	-.047	-1.200	.231
	IVR_UNC	.000	.000	-.046	-1.027	.305
	MON_UNC	.001	.000	.150	3.365	.001

VSM08 ir Stuktūros iniciavimas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.377 ^a	.142	.133	.487882592464583

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.446	7	3.635	15.272	.000 ^b
	Residual	153.529	645	.238		
	Total	178.975	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.999	.042		95.675	0.000
	PDI_UNC	.002	.000	.152	4.059	.000
	IDV_UNC	.000	.000	-.018	-.489	.625
	MAS_UNC	-.001	.000	-.106	-2.762	.006
	UAI_UNC	.001	.000	.095	2.468	.014
	LTO_UNC	.000	.000	.044	1.155	.248
	IVR_UNC	.000	.000	.060	1.403	.161
	MON_UNC	-.002	.000	-.239	-5.585	.000

VSM08 ir Laisvės toleravimas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.238 ^a	.056	.046	.418055238984883

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.748	7	.964	5.516	.000 ^b
	Residual	112.727	645	.175		
	Total	119.474	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.764	.036		105.091	0.000
	PDI_UNC	.000	.000	-.029	-.740	.460
	IDV_UNC	.001	.000	.062	1.613	.107
	MAS_UNC	.000	.000	-.032	-.789	.431
	UAI_UNC	.002	.000	.182	4.522	.000
	LTO_UNC	.000	.000	-.038	-.951	.342
	IVR_UNC	.000	.000	-.018	-.395	.693
	MON_UNC	.001	.000	.099	2.203	.028

VSM08 ir Vaidmens prisiėmimas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.142 ^a	.020	.010	.401150615609219

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.139	7	.306	1.899	.067 ^b
	Residual	103.634	644	.161		
	Total	105.773	651			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.743	.034		108.908	0.000
	PDI_UNC	.001	.000	.078	1.959	.051
	IDV_UNC	-2.251E-05	.000	-.003	-.065	.948
	MAS_UNC	.000	.000	-.062	-1.528	.127
	UAI_UNC	.000	.000	-.049	-1.189	.235
	LTO_UNC	.000	.000	-.042	-1.029	.304
	IVR_UNC	-1.736E-05	.000	-.003	-.061	.952
	MON_UNC	.000	.000	-.060	-1.310	.191

VSM08 ir Rūpestis

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.135	7	1.162	4.607	.000 ^b
	Residual	162.708	645	.252		
	Total	170.843	652			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.218 ^a	.048	.037	.502255266558545

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.160	.043		96.686	0.000
	PDI_UNC	-.001	.000	-.058	-1.478	.140
	IDV_UNC	.001	.000	.092	2.381	.018
	MAS_UNC	-.001	.000	-.063	-1.567	.118
	UAI_UNC	.001	.000	.084	2.069	.039
	LTO_UNC	.000	.000	-.050	-1.250	.212
	IVR_UNC	-.001	.000	-.078	-1.734	.083
	MON_UNC	.001	.000	.072	1.593	.112

VSM08 ir Dēmesys rezultatui

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.495	7	.356	2.964	.005 ^b
	Residual	77.312	643	.120		
	Total	79.807	650			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.177 ^a	.031	.021	.346751530074098

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.533	.030		118.770	0.000
	PDI_UNC	.001	.000	.074	1.852	.064
	IDV_UNC	-6.970E-05	.000	-.009	-.233	.816
	MAS_UNC	.000	.000	-.068	-1.658	.098
	UAI_UNC	.000	.000	-.015	-.376	.707
	LTO_UNC	9.479E-05	.000	.014	.352	.725
	IVR_UNC	.000	.000	-.057	-1.249	.212
	MON_UNC	-.001	.000	-.131	-2.869	.004

VSM08 ir Tislu prognozavima

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.112	7	1.873	6.666	.000 ^b
	Residual	181.247	645	.281		
	Total	194.359	652			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.260 ^a	.067	.057	.530096967533410

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.100	.045		90.279	0.000
	PDI_UNC	-.001	.000	-.090	-2.295	.022
	IDV_UNC	.001	.000	.052	1.357	.175
	MAS_UNC	-.001	.000	-.091	-2.295	.022
	UAI_UNC	.001	.000	.089	2.212	.027
	LTO_UNC	-.001	.000	-.055	-1.382	.168
	IVR_UNC	.000	.000	-.040	-.900	.368
	MON_UNC	.001	.000	.164	3.677	.000

VSM08 ir Integracija

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.150 ^a	.023	.012	.481988460544279

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.457	7	.494	2.126	.039 ^b
	Residual	149.842	645	.232		
	Total	153.299	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.395	.041		106.444	0.000
	PDI_UNC	.000	.000	-.014	-.356	.722
	IDV_UNC	.001	.000	.055	1.408	.160
	MAS_UNC	-.001	.000	-.099	-2.415	.016
	UAI_UNC	.001	.000	.088	2.140	.033
	LTO_UNC	.000	.000	-.013	-.315	.753
	IVR_UNC	.000	.000	-.061	-1.341	.180
	MON_UNC	.000	.000	-.031	-.677	.498

VSM08 ir Santykiai su vadovybe

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.157 ^a	.025	.014	.382352842718345

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.380	7	.340	2.326	.024 ^b
	Residual	94.149	644	.146		
	Total	96.529	651			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.138	.033		126.333	0.000
	PDI_UNC	.000	.000	-.041	-1.021	.308
	IDV_UNC	.000	.000	-.025	-.627	.531
	MAS_UNC	-.001	.000	-.121	-2.977	.003
	UAI_UNC	.001	.000	.100	2.439	.015
	LTO_UNC	7.535E-05	.000	.010	.254	.799
	IVR_UNC	-7.783E-05	.000	-.013	-.285	.776
	MON_UNC	.000	.000	.065	1.424	.155

IND ir F1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.079 ^a	.006	.005	.501440817229278

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.025	1	1.025	4.078	.044 ^b
	Residual	163.689	651	.251		
	Total	164.715	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.393	.020		219.290	0.000
	IDV_UNC	.001	.000	.079	2.019	.044

IND ir F2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.085 ^a	.007	.006	.478109566746798

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.071	1	1.071	4.686	.031 ^b
	Residual	148.811	651	.229		
	Total	149.882	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.791	.019		198.474	0.000
	IDV_UNC	.001	.000	.085	2.165	.031

IDV ir F6

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.084 ^a	.007	.006	.426886092999090

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.842	1	.842	4.618	.032 ^b
	Residual	118.633	651	.182		
	Total	119.474	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.908	.017		229.156	0.000
	IDV_UNC	.001	.000	.084	2.149	.032

IDV ir F7

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.015 ^a	.000	-.001	.403351046488743

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.023	1	.023	.142	.707 ^b
	Residual	105.750	650	.163		
	Total	105.773	651			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.729	.016		231.183	0.000
	IDV_UNC	.000	.000	-.015	-.377	.707

MAS ir F2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.080 ^a	.006	.005	.478283388652586

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.963	1	.963	4.209	.041 ^b
	Residual	148.920	651	.229		
	Total	149.882	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.790	.019		198.118	0.000
	MAS_UNC	.001	.000	.080	2.052	.041

MAS ir F3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.081 ^a	.007	.005	.483932030101980

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.011	1	1.011	4.318	.038 ^b
	Residual	152.458	651	.234		
	Total	153.469	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.790	.019		195.761	0.000
	MAS_UNC	.001	.000	.081	2.078	.038

MAS ir F4

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.079 ^a	.006	.005	.402146991838875

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.653	1	.653	4.041	.045 ^b
	Residual	105.119	650	.162		
	Total	105.773	651			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.723	.016		231.272	0.000
	MAS_UNC	-.001	.000	-.079	-2.010	.045

MAS ir F9

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.093 ^a	.009	.007	.349149403016734

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.690	1	.690	5.662	.018 ^b
	Residual	79.117	649	.122		
	Total	79.807	650			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.529	.014		252.356	0.000
	MAS_UNC	-.001	.000	-.093	-2.379	.018

MAS ir F12

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.089 ^a	.008	.006	.383847605566780

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.759	1	.759	5.149	.024 ^b
	Residual	95.770	650	.147		
	Total	96.529	651			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.202	.015		273.439	0.000
	MAS_UNC	-.001	.000	-.089	-2.269	.024

UAI ir F8

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.099 ^a	.010	.008	.509789095817260

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.193	.037		112.248	0.000
	UAI_UNC	.001	.000	.099	2.526	.012

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.658	1	1.658	6.379	.012 ^b
	Residual	169.185	651	.260		
	Total	170.843	652			

UAI ir F10

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.090 ^a	.008	.007	.544160788861937

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.591	1	1.591	5.373	.021 ^b
	Residual	192.768	651	.296		
	Total	194.359	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.142	.040		103.863	0.000
	UAI_UNC	.001	.000	.090	2.318	.021

UAI ir F11

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.084 ^a	.007	.006	.483555529120920

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.078	1	1.078	4.611	.032 ^b
	Residual	152.221	651	.234		
	Total	153.299	652			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.429	.035		124.997	0.000
	UAI_UNC	.001	.000	.084	2.147	.032

LTO ir F1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.094 ^a	.009	.007	.500794692099720

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.447	1	1.447	5.770	.017 ^b
	Residual	163.268	651	.251		
	Total	164.715	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.336	.028		154.226	0.000
	LTO_UNC	-.001	.000	-.094	-2.402	.017

LTO ir F4

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.081 ^a	.006	.005	.453619713915320

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.874	1	.874	4.249	.040 ^b
	Residual	133.957	651	.206		
	Total	134.831	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.145	.025		162.762	0.000
	LTO_UNC	-.001	.000	-.081	-2.061	.040

LTO ir F5

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.086 ^a	.007	.006	.522376170747289

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.332	1	1.332	4.881	.028 ^b
	Residual	177.643	651	.273		
	Total	178.975	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.099	.029		139.788	0.000
	LTO_UNC	.001	.000	.086	2.209	.028

LTO ir F6

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.080 ^a	.006	.005	.427024520575245

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.765	1	.765	4.193	.041 ^b
	Residual	118.710	651	.182		
	Total	119.474	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.865	.024		161.228	0.000
	LTO_UNC	-.001	.000	-.080	-2.048	.041

LTO ir F8

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.079 ^a	.006	.005	.510671529094780

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.072	1	1.072	4.109	.043 ^b
	Residual	169.771	651	.261		
	Total	170.843	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.231	.029		147.589	0.000
	LTO_UNC	-.001	.000	-.079	-2.027	.043

LTO ir F10

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.081 ^a	.007	.005	.544610125039591

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.273	1	1.273	4.290	.039 ^b
	Residual	193.087	651	.297		
	Total	194.359	652			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.174	.031		136.528	0.000
	LTO_UNC	-.001	.000	-.081	-2.071	.039