



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas**  
Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Jolita Šinkūnė**  
Projekto autorė

**Doc.dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

---

**Panevėžys, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

## **Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Jolita Šinkūnė**

Projekto autorė

**Doc.dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Jolita Šinkūnė

## **Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Jolita Šinkūnė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

### Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Jolitai Šinkūnei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Evaluation of the Authority of Manager by Employees of Different Generations

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika, MBP turi atitikti KTU rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Apibrėžti vadovo autoriteto sampratą ir teoriškai pagrįsti vadovo autoriteto dedamąsias.
2. Išnagrinėti skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikas teoriniame kontekste.
3. Ištirti vadovo autoritetą skirtingų kartų darbuotojų požiūriu.

Vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė  
(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Jolita Šinkūnė  
(studento vardas, pavardė, parašas)

2023 m. lapkričio 23 d.

Šinkūnė, Jolita. Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: vadovo autoritetas, vadovo asmeninis, dalykinis ir valdžios autoritetas, X, Y ir Z kartos.

Panevėžys, 2024. 88 p.

## Santrauka

Vadovo autoritetas yra sėkmės raktas į organizacijos produktyvumą, kuriamas inovacijas ir darbuotojų gerovę. Vadovo autoritetas taip pat glaudžiai siejasi su gebėjimu įkvėpti, valdyti ir įtraukti darbuotojus į bendrą viziją, įvertinant tai, kad organizacijoje veikia įvairaus amžiaus ir patirties darbuotojų grupės. Tai atskleidžia, kad autoritetas yra kompleksinis darinys sudarytas iš asmeninio, dalykinio ir valdžios autoriteto, kuris bendrumoje siejasi su vadovo gebėjimu suvokti ir prisitaikyti prie organizacijos kultūros, kintančių darbo jėgos tendencijų ir sparčiai besivystančių technologijų reikalavimų.

*Darbo objektas:* skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas. *Darbo dalykas:* skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas. *Darbo tikslas* – išnagrinėti vadovo autoritetą skirtingų kartų darbuotojų požiūriu. Darbo tikslui pasiekti *išsikelti uždaviniai:* apibrėžti vadovo autoriteto sampratą ir teoriškai pagrįsti vadovo autoriteto dedamąsias; išnagrinėti skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikas teoriniame kontekste bei ištirti vadovo autoritetą skirtingų kartų darbuotojų požiūriu. Darbo uždaviniams įgyvendinti pasirinkta *darbo metodika:* mokslinės literatūros analizė, interviu, anketinė apklausa, kokybinė (ang. content) analizė, faktorinė analizė, aprašomoji statistika.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad vadovo autoritetas apibūdinamas kaip asmens statusas, asmeninių savybių / bruožų visuma, visuotinai pripažintą įtaka / įtakingumas, santykis tarp vadovo ir jo pavaldinių, gebėjimas įtikinti, paveikti, valdyti ir kontroliuoti kitus. Vadovo autoritetą sudaro šios dedamosios: asmeninis, dalykinis ir valdžios / baimės autoritetas. Skirtingų kartų analizė padėjo išryškinti esmines tam tikrai kartai būdingas charakteristikas: X karta pasižymi profesine patirtimi, stabilumu ir gebėjimu bendradarbiauti, Y kartai yra būdingi informacinių technologijų valdymo įgūdžiai, o Z karta išsiskiria inovatyvumu, kūrybiškumu, stipriais tarpusavio ryšiais ir nuolatinio mokymusi.

Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimo tyrimo faktorinės analizės rezultatai atskleidžia, kad X kartos atstovams, vertinant vadovo asmeninį autoritetą, svarbiausi faktoriai yra sėkmės pavyzdys, pamatuoti lūkesčiai, kūrybiškumas ir empatiškumas. Y kartos darbuotojai akcentuoja etišką vadovo elgesį, reputaciją, įsijautimą, atvirumą ir sėkmės pavyzdį. Z kartos atstovai apibūdinami autoritetinę vadovą išskiria pasitikėjimą savimi, rūpestį, kūrybiškus sprendimus ir kolektyvo dvasią. Dalykinio vadovo autoriteto vertinime X kartos darbuotojai pabrėžia psichologinį pasirengimą vadovauti, mentorystę ir transformacinę lyderystę, tuo tarpu Y kartos atstovams

dalykinis vadovo autoritetas siejasi su etišku elgesiu, reputacija, įsijautimu, atvira asmenybe ir transformacine lyderyste. Z kartos darbuotojams pagrindiniai vadovo dalykinio autoriteto faktoriai yra mentorystė, nuolatinis mokymasis ir bendradarbiavimas. Vadovo valdžios autoriteto vertinime X kartai dominuojantys faktoriai yra manipuliacija ir autokratinis vadovavimas, Y kartos darbuotojai pažymi taisyklių, procedūrų ir galios demonstravimą, o Z karta autoritetingą vadovą sieja su griežtomis procedūromis ir taisyklėmis. Remiantis tyrimo duomenimis parengtos rekomendacijos organizacijų vadovams, kurios gali būti reikšmingos jiems patiems, siekiant prisitaikyti prie kintančių darbo jėgos struktūrų ir jų poreikių. Kita vertus, vadovaujant skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojams ir atsižvelgiant į tai, kad jų suvokimas apie vadovo autoritetą yra skirtingas.

Šinkūnė, Jolita. Evaluation of the Authority of Manager by Employees of Different Generations. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof.dr. abbreviation of the position, Nida Kvedaraitė, Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Science (Business and Public Administration).

Keywords: managerial authority, managerial personal, business and power authority, Generations X, Y and Z.

Panevėžys, 2024. 88p.

### **Summary**

The authority of the leader is the key to success in terms of organisational productivity, innovation and employee well-being. Leadership is also closely linked to the ability to inspire, manage and engage employees in a shared vision, taking into account the fact that the organisation has a diverse group of employees of all ages and backgrounds. This reveals that authority is a complex construct consisting of personal, business and power authority, which is collectively linked to the manager's ability to understand and adapt to the organisation's culture, changing workforce trends and the demands of rapidly evolving technology.

The object of the paper is the assessment of managerial authority in different generations of employees. Subject of the thesis: Assessment of managerial authority of different generations (X, Y and Z). The aim of the paper is to examine the authority of the manager from the point of view of different generations of employees.

An analysis of the scientific literature suggests that a manager's authority is defined as a person's status, a set of personal qualities/traits, a universally recognised influence/power, the relationship between the manager and his/her subordinates, and the ability to persuade, influence, manage and control others. A manager's authority is composed of the following components: personal, subject matter and power/fear authority. The analysis of the different generations has helped to highlight the key characteristics of a given generation: Generation X is characterised by professional experience, stability and the ability to cooperate, Generation Y by IT management skills, and Generation Z by innovativeness, creativity, strong interpersonal skills and continuous learning.

The results of the factor analysis of the study on the evaluation of managerial authority among different generations of employees show that the most important factors for Generation X in evaluating their manager's personal authority are the example of success, measured expectations, creativity and empathy. Generation Y emphasises ethical behaviour, reputation, empathy, openness and example of success. Generation Z's descriptions of an authoritative manager include self-confidence, caring, creative solutions and team spirit. Generation X emphasises psychological readiness to lead, mentoring and transformational leadership when assessing the authority of a subject leader, while Generation Y associates the authority of a subject leader with ethical behaviour, reputation, empathy, open personality and transformational leadership. For Generation Z, mentoring, continuous learning and collaboration are the key factors for managerial subject authority. On the

other hand, managing employees of different generations (X, Y and Z) and their different perceptions of managerial authority.



## Turinys

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Lentelių sąrašas</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>Paveikslų sąrašas</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>Įvadas</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>1. Vadovo autoriteto koncepcinės prielaidos</b> .....                                    | <b>12</b> |
| <b>1.1. Vadovo autoriteto samprata</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>1.2. Vadovo autoriteto dedamosios</b> .....  | <b>19</b> |
| 1.2.1. Asmeninis autoritetas .....  | 19        |
| 1.2.2. Dalykinis autoritetas .....  | 22        |
| 1.2.3. Valdžios autoritetas .....   | 25        |
| <b>2. Skirtingų kartų charakteristikų teorinė analizė</b> .....                             | <b>30</b> |
| <b>2.1. X kartos charakteristikos</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>2.2. Y kartos charakteristikos</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>2.3. Z kartos charakteristikos</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>3. Skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo autoriteto vertinimo tyrimas.</b> ..... | <b>42</b> |
| <b>3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas</b> .....                                      | <b>42</b> |
| <b>3.2. Tyrimo rezultatų analizė</b> .....  | <b>45</b> |
| 3.2.1. Skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) vadovo asmeninio autoriteto vertinimas.....   | 45        |
| 3.2.2. Skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) vadovo dalykinio autoriteto vertinimas.....   | 51        |
| 3.2.3. Skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) vadovo valdžios autoriteto vertinimas .....   | 59        |
| <b>Išvados</b> .....  | <b>64</b> |
| <b>Rekomendacijos</b> .....   | <b>65</b> |
| <b>Literatūros sąrašas</b> .....  | <b>66</b> |
| <b>Informacijos šaltinių sąrašas</b> .....  | <b>72</b> |
| <b>Priedai</b> .....  | <b>73</b> |
| 1 priedas. Vadovo autoriteto samprata .....   | 73        |
| 2 priedas. Darbuotojų skaičius Lietuvoje 2023m.IIIketv. ....                                | 78        |
| 3 priedas. Kokybinio tyrimo instrumentarijus.....   | 79        |
| 4 priedas. Vadovo autoriteto vertinimo tyrimo instrumentarijus .....                        | 80        |
| 5 priedas. Anketa.....  | 84        |

## Lentelių sąrašas

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal kartas 2023m III ketv.....    | 44 |
| 2 lentelė. X kartos asmeninio vadovo autoriteto dedamosios vertinimas .....        | 46 |
| 3 lentelė. Y kartos asmeninio vadovo autoriteto dedamosios vertinimas .....        | 48 |
| 4 lentelė. Z kartos asmeninio vadovo autoriteto dedamosios vertinimas .....        | 50 |
| 5 lentelė. X kartos dalykinio vadovo autoriteto dedamosios vertinimas .....        | 52 |
| 6 lentelė. Y kartos dalykinio vadovo autoriteto dedamosios vertinimas .....        | 54 |
| 7 lentelė. Z kartos dalykinio vadovo autoriteto dedamosios vertinimas.....         | 57 |
| 8 lentelė. X kartos valdžios/baimės vadovo autoriteto dedamosios vertinimas .....  | 59 |
| 9 lentelė. Y kartos valdžios/baimės vadovo autoriteto dedamosios vertinimas .....  | 60 |
| 10 lentelė. Z kartos valdžios/baimės vadovo autoriteto dedamosios vertinimas ..... | 61 |

## Paveikslų sąrašas

|  |    |
|--|----|
| 1 paveikslas. X, Y ir Z kartos atstovų dalyvavusių apklausoje, skaičius..... | 44 |
|--|----|

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Socialiniai, ekonominiai, technologiniai ir ypač politiniai pokyčiai pasaulyje įpareigoja iš naujo svarstyti iki šiol nusistovėjusias tiesas, normas ir skatina ne tik mokslininkus, bet ir vadybos praktikus diskutuoti: koks vadovas šiandien yra autoritetas? Pastaraisiais metais, kuomet visą pasaulį (ne išimtis ir Lietuva) krečia besitęsiančios krizės dėl COVID–19 pandemijos ir karo grėsmės, vadovo autoriteto ir įvaizdžio tema įgauna naują reikšmę ir vertę organizacijų ne tik vystymosi, bet ir išlikimo prasme. Vadovo autoritetas yra suvokiamas kaip vienas reikšmingiausių veiksnių formuojančių bendrinę darbdavio įvaizdžio sąvoką (Valieva, Orazbaieva, Shaiheslyamova, 2016), kurios aktualumą dar labiau išryškina rinkų persiskirstymas nulemtas globalinių pokyčių. Šiame kontekste vadovo autoriteto klausimas persikelia net į politinį disputą, iš naujo pervertinant vadovo autoritetą, vertybinį pagrindą ir jį formuojančius veiksniai. Pastebėtina ir tai, kad šiuolaikinių skaitmeninių technologijų epochoje, kuomet dirbtiniam intelektui priešpastatomas žmogus, neretam kyla klausimas – ar vadovas, kaip asmuo, dar gali būti autoritetas darbuotojui? Pastarieji aspektai byloja, kad vadovo autoriteto tema šiuolaikinėje visuomenėje, kaip ir mokslo pasaulyje, kelia naujus ir aktualius diskusinius klausimus.

**Temos iširtumas.** Moksliniame kontekste aptinkama užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktų tyrimų, kuriuose nagrinėjami skirtingi vadovo autoriteto aspektai: vadovo įvaizdžio profesinių ir asmeninių savybių sąveika (Andreyeva, 2002), verslininko autoritetas (Schmidt–Hildebrand, Hildebrandt, 2009), dėstytojo autoritetas ir jo įtaka studijų kokybei (Drūteikienė, Mackelo, 2010), vadovo reputacija (Kavaliauskienė, Drūteikienė, 2012), vadovo autoritetas kaip sudedamoji darbdavio įvaizdžio dalis (Tischer, Hildebrandt, 2014), lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste (Skarbalienė, 2015), autoritetas politikoje (Aleksandravičius, 2017), mokytojo auginantis autoritetas (Barbierato, 2019) ir kt. Verta pažymėti vieną naujausių vadovo autoriteto tema 2016 m. atliktą Honkongo universiteto mokslininkų Boyd'o, Solarin'o (2016) tyrimą, kuriame tvirtinama, kad per pastaruosius dešimtmečius organizacijos vadovo autoriteto tematika atlikti tyrimai buvo gan skirtingi, daugiausia analizuojant individualius ar pavienius atvejus, todėl turi nemažai mokslinių spragų, dviprasmiškų išvadų ir neatsakytų klausimų. Kita vertus, vadovo autoritetas dažniausiai yra siejamas su viena reikšmingiausių organizacijos suinteresuota grupe – darbuotojais (Backhaus, Tikoo, 2004), nes vadovo autoritetas neretai pasitarnauja siekiant pritraukti ir išlaikyti talentingiausius darbuotojus.

Minčių apie vadovo autoritetą galima aptikti dar žymių graikų filosofų Platono ir Sokrato veikaluose, kurie aiškino šį reiškinį naudodami metaforas. Kiek vėliau airių filosofas B. Berkeley'us kalbėdamas apie autoritetą pasitelkė idealizmo teoriją, kurią sukritikavo britas S. Johnson'as bandęs įrodyti, kad realybė nėra vaizdiniai ir ji iš tiesų egzistuoja. Pastaruoju metu vadovo autoriteto tyrimams pasitelkiama gausa teorijų (N. Eberl „The IziCwe Code“, D. Schawbel „Personal Brand“, T. Peters „Brand called You“, S. Yastrow „Brand Harmony“ ir kt.), kuriomis siekiama įrodyti vadovo autoriteto svarbą šiuolaikinėje visuomenėje ir faktą, kad vadovo autoritetas yra kompleksinis reiškinys, grindžiamas vadybine ir socialine-psichologine koncepcijomis. Pažymėtina ir tai, kad vadovo autoriteto klausimas diskutuojamas įvairių mokslų (psichologijos, sociologijos, marketingo, politinių ir vadybos) kontekste, o remiantis daugeliu atliktų tyrimų daromos prielaidos, jog teigiamas vadovo autoritetas yra darbuotojus motyvuojanti jėga.

Visgi, tenka pastebėti, kad stokojama mokslinių tyrimų, kuriuose būtų ne tik analizuojama vadovo autoriteto problema ar ši reiškinį formuojantys veiksniai, bet ir ieškoma sąsajų tarp skirtingų veiksmių ar reiškinų, skirtingų suinteresuotų grupių (pvz.: darbuotojų, klientų ar socialinių partnerių) patirčių vertinant vadovo autoritetą. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe formuluojama mokslinė problema, kuri detalizuojama **probleminiu klausimu**: kaip vadovo autoritetą suvokia ir vertina skirtingoms kartoms (X, Y ir Z) priklausantys darbuotojai?

**Darbo objektas:** skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas.

**Darbo dalykas:** skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti vadovo autoritetą skirtingų kartų darbuotojų požiūriu.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti vadovo autoriteto sampratą ir teoriškai pagrįsti vadovo autoriteto dedamąsias.
2. Išnagrinėti skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikas teoriniame kontekste.
3. Ištirti vadovo autoritetą skirtingų kartų darbuotojų požiūriu.

**Duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, interviu, anketinė apklausa.

**Duomenų analizės metodai:** kokybinė (ang. content) analizė, faktorinė analizė, aprašomoji statistika.

**Darbo teorinis reikšmingumas:** remiantis susisteminta mokslinės literatūros analize apibrėžta vadovo autoriteto samprata ir pagrįstos vadovo autoriteto dedamosios, identifikuotos X, Y, Z kartoms būdingos charakteristikos.

**Darbo praktinis reikšmingumas:** parengta tyrimo metodika, kokybinio ir kiekybinio tyrimo instrumentarijai ir instrumentai (anketa ir interviu lapas). Remiantis gautais tyrimų rezultatais suformuluotos rekomendacijos organizacijų vadovams, kurie vadovauja skirtingų kartų X, Y, Z darbuotojams.

**Darbo struktūrinės dalys:** įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 10 lentelių, 1 paveikslas, 5 priedai. Darbo apimtis – 88 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 133 šaltiniai.

**Darbo autorės konferencijoje skaitytas pranešimas:**

Šinkūnė, J., Kvedaraitė, N. Vadovo autoriteto formavimas: praktiniai sprendimai // Technologijų ir verslo aktualijos 2023: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2023 lapkričio 24 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2023.

## 1. Vadovo autoriteto koncepcinės prielaidos

Vadovo autoriteto koncepcinės prielaidos apibrėžia ir nusako vadovo autoriteto pobūdį ir veikimo principus organizacijoje (Weber, 2009). Tai apima vadovo teisėtumą, įgaliojimus ir gebėjimą kontroliuoti, nurodyti veiksmus bei priimti sprendimus (Johns 1996). Be to, vadovo autoritetas dažnai susijęs su hierarchine organizacijos struktūra. Vadovas užima aukštą poziciją hierarchijoje ir yra pripažintas kaip aukštesnio lygio asmuo su įgaliojimais ir atsakomybe; vadovo autoritetas remiasi lyderyste ir sektinumu. Vadovui suteikiamos valdžios ir įgaliojimai, o darbuotojai pripažįsta ir seka vadovo nurodymus, taisykles arba sprendimus (Thompson, 2003). Vadovo autoritetas gali būti priimtas ir pripažintas darbuotojų tarpe, o tai reiškia, kad darbuotojai pripažįsta vadovo teisėtumą, gebėjimus bei vertina ir pritaria jo sprendimams ir nurodymams. Vadovo autoritetas turi būti grindžiamas atsakomybe ir sąžiningumu, kas atskleidžia, kad vadovas turi prisiimti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, elgtis sąžiningai ir teisingai su darbuotojais (Robbins, Judge, 2013). Šios koncepcinės įžvalgos padeda apibrėžti ir suprasti vadovo autoriteto esmę organizacijoje.

### 1.1. Vadovo autoriteto samprata

Autoritetas yra svarbus organizacijos valdymo ir vadovavimo aspektas, kuris gali turėti didelę įtaką organizacijos efektyvumui ir produktyvumui. Vadovo autoritetas gali padėti užtikrinti, kad darbuotojai laikysis organizacijos taisyklių ir nurodymų, o tai gali pagerinti organizacijos veiklą ir sumažinti riziką, kad darbuotojai elgsis nesąžiningai ar neetiškai. Dieckmann'as (1977) išskiria tris įtakingumo aspektus:

- 1) jėgos arba galios;
- 2) reputacijos;
- 3) žinių bei išminties.

Autoritetas taip pat gali padėti užtikrinti, kad vadovas galėtų lengviau ir efektyviau priimti sprendimus, nes jo nurodymai ir reikalavimai bus geriau suprantami ir gerbiami, taip teigė dar Weber'is (2009). Tačiau per didelis autoritetas gali turėti neigiamų pasekmių, pvz., padidėjusį stresą, pasipriešinimą ir konfliktus tarp vadovo ir darbuotojų, o tai gali pakenkti organizacijos efektyvumui ir produktyvumui (Johns, 1996). Todėl svarbu, kad vadovas turėtų stabilų ir subalansuotą vadovavimo stilių, kuris atitiktų organizacijos poreikius ir kultūrą, ir kad jis būtų gebantis bendrauti ir bendradarbiauti su savo darbuotojais (Northouse, 2021). Tai gali padėti užtikrinti gerą organizacijos veiklą ir efektyvumą bei pagerinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

Vadovo autoriteto tema yra svarbi, nes vadovo autoritetas gali turėti didelę įtaką organizacijos veiklai ir jos darbuotojų elgesiui. Vadovo autoritetas yra susijęs su vadovavimo stiliais, kurie gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, darbo efektyvumui ir organizacijos kultūrai. Todėl vadovo autoriteto analizė gali padėti organizacijoms geriau suprasti, kaip jų vadovų elgesys veikia darbuotojų elgesį ir organizacijos veiklą (Robbins, Judge, 2013). Daft'as (2021) teigia, kad vadovo autoriteto tema yra svarbi dar ir todėl, kad vadovai turi būti gebantys skatinti ir motyvuoti savo darbuotojus. Vadovai, turintys stiprų autoritetą, gali lengviau įtikinti ir priversti savo darbuotojus laikytis nustatytų taisyklių ir tikslų. Taigi, vadovo autoriteto tema yra svarbi, kad padėti vadovams rasti tinkamiausią vadovavimo stilių, organizacijos valdymo efektyvumo ir produktyvumo didinimui.

Vadovo autoriteto problema yra viena iš svarbiausių organizacijos valdymo sričių, kuri apima situacijas, kai vadovas susiduria su sunkumais, susijusiais su jo įtaka ir valdžia organizacijoje arba komandoje, kuriai jis vadovauja. Vadovo autoriteto problemos gali turėti neigiamą poveikį vadovo gebėjimams veikti efektyviai, sukelti nepasitikėjimą ir sumažinti darbuotojų motyvaciją bei pasiekimus. Vadovo autoriteto problema gali būti nagrinėjama iš įvairių perspektyvų. Neabejotinai svarbus aspektas – vadovo autoriteto problemų identifikavimas, jų priežasčių ir padarinių analizė.

Vadovo autoriteto problema – sudėtingas klausimas dėl vadovo įtakos ir kontroliavimo santykio su pavaldiniais bei jo įgalinimo ir įtikinamumo lygio organizacijoje. Svarbu išsiaiškinti, kaip vadovo autoritetas kyla, vystosi ir veikia organizacijos kontekste bei kokie veiksniai gali turėti įtakos jo stipriosioms ar silpnosioms pusėms. Ši problema yra svarbi siekiant geriau suprasti vadovų vaidmenį ir veiklos poveikį organizacijoms, įvertinant jų efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir bendradarbiavimą.

Vadovo autoriteto sąvokos nagrinėjamos gan skirtingais požiūriais. Thompson'as (2003) autoritetą apibūdina kaip socialinį reiškinį; Engels'as (1978) – kaip kito valios primetimą; Dieckmann'as (1977) autoritetas – tai gamtai būdingas principas, susijęs su instinktyvia struktūros ir tvarkos jėga. Autoriteto sampratos analizėje galime aptikti kad tai – pagrindinis vadovavimo elementas; požiūris (Maxwell, 2011). Tuo tarpu autoritetas, pagal Covey'is (2020), yra tai, kas užsitarnaujama per ilgą laiką, pasiekiamą nuoseklia veikla, bendryste ir tarpusavio supratimu. Tačiau Jankauskas (2007) autoritetą įvardija kaip kompetenciją; Tumelis ir Vaitekūnas (2001) – kaip pranašumą. Giliau autoritetą analizuoja Katz'as ir Kahn'as (1978), – kaip veiklos veiksnį, nes jis padeda užtikrinti bendrą sutarimą ir suderinamumą tarp vadovų ir pavaldinių. Mokslininkas Cialdini'is (1984) autoritetą apibrėžia, kaip vieną vienas iš įtikinėjimo principų, kuris grindžiamas žmogaus poreikiu būti susijusiu su žmonėmis, turinčiais autoritetą. Solovjev'o (1987) teiginys, kad autoritetas yra viena iš visuomeninių santykių formų, yra įdomi samprata. Tai reiškia, kad autoritetas yra neatsiejamas nuo socialinių sąveikų ir tarpasmeninių santykių konteksto. Autorius pabrėžia, kad autoritetas nėra vien asmenybės ar institucijos savybė, bet yra susijęs su bendra visuomenės struktūra ir taisyklėmis. Ši samprata pabrėžia, kad autoritetas atsiranda ir egzistuoja dėl žmonių tarpusavio sąveikos ir priėmimo. Šis požiūris atkreipia dėmesį į autoriteto socialinį ir kontekstinį pobūdį bei pabrėžia sąsajas tarp individų ir visuomenės. Tai suteikia platesnį supratimą apie autoritetą kaip socialinį reiškinį ir jo formavimąsi visuomenėje.

House'o (1996) teiginys, kad autoritetas yra galimybė daryti poveikį dėl asmens oficialios padėties ir kaip jis vertinamas kitų asmenų akyse, yra įdomus požiūris. Šis požiūris atkreipia dėmesį į dviejų svarbių aspektų sąveiką. Autoritetas yra apibūdinamas, kaip kažkas, kas gaunama, kai žmonės savo valia pasirenka sekti lyderio viziją ir laikytis jo nustatytų tikslų, koncentruoja dėmesį į sąveiką tarp lyderio ir sekančiųjų bei jų bendradarbiavimą. (Maxwell, 2011). Šis požiūris pabrėžia, kad autoritetas yra susijęs su savanorišku pasirinkimu ir sutarimu tarp lyderio ir jį sekančiųjų.

Skirtingos vadovo autoriteto sąvokos atskleidžia, kad vadovo autoritetas yra sudėtinga ir plati sąvoka, kurios apibrėžimas nėra paprastas. Tačiau, susisteminus vadovo autoriteto sampratą galima išskirti esminius mokslininkų (Bennis 1959; House 1996; Martinkus, Neverauskas, Sakalas 2000; Tijūnėlienė 2001; Goleman, Boyatzis, McKee 2002; Sakalas, 2003; Thompson, 2003; Woods 2022) požiūrius, kurie šią sąvoką aiškina kaip *asmens statusą, asmeninių savybių / bruožų visumą, visuotinai pripažintą įtaką / įtakingumą, santykį tarp vadovo ir jo pavaldinių, gebėjimą įtikinti, paveikti, valdyti ir kontroliuoti kitus* (žr. 1 priedas).

Nagrinėjant pirmąjį požiūrį pastebėtina, kad Tarptautinių žodžių žodyne (2008) autoritetas apibrėžiamas kaip asmens statusas, kuris iškyla santykiuose tarp dviejų ar daugiau individų. Šis apibūdinimas pabrėžia, kad autoritetas yra susijęs su tarpusavio sąveika tarp žmonių ir priklauso nuo santykių konteksto. Galima pastebėti, kad vadovo autoriteto sąvoka turi įvairių aiškinimų ir tai yra viena iš svarbių lyderystės temų. Woods'as (2022) autoritetą įvardija kaip galią paklusti, duoti įsakymus, priimti sprendimus, galią vadovauti ar kontroliuoti ką nors. Panašius pastebėjimus pateikia Fama, Jensen (1983), tačiau jie priduria, kad autoritetas yra ir galia inicijuoti projektus ir nukreipti pavaldinius atlikti reikiamus veiksmus.

Analizuojant sekantį požiūrį mokslininkai House'as (1996), Martinkus, Neverauskas ir Sakalas (2000), Sakalas (2003) ir kiti vadovo autoritetą savo tyrimuose apibrėžia kaip asmens savybių visumą, tuo tarpu Thompson'as (2003) ir Tijūnėlienė (2001) – kaip asmens bruožų visumą (žr. 1 priedas). Benn'is (1959) išdėsto savo pažiūras į autoritetą kaip svarbų veiksnį. Jo aprašyme autoritetas yra suvokiamas kaip lemiamas veiksnys organizacijos ir jos narių veikloje bei sėkmingame valdyme, teigiamai įtakoja organizacijos veiklą ir jos narių elgesį bei įsipareigojimą. House'as (1996) pabrėžia, kad vadovo autoritetas kaip asmeninė savybė yra svarbus veiksnys vadovavime. Jis gali įtakoti komandos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir bendradarbiavimą. Todėl vadovai turėtų stengtis tobulinti savo autoriteto savybes, norėdami tapti veiksmingais lyderiais ir siekti organizacijos tikslus. Tačiau svarbu pažymėti, kad autoritetas, kaip asmeninė savybė, yra įvairių veiksnių derinys, tokių kaip vadovo elgesys, gebėjimai, patirtis, emocinis intelektas ir kt. Tai reiškia, kad autoritetas gali būti tobulinamas ir tobulinamas per vadovo pačio vystymąsi ir mokymąsi.

Autoritetas, kaip rašo Woods'as (2022), susijęs su pasitikėjimu savimi. Pasitikėjimas savimi yra asmeninė savybė, kurios esmė yra tikėjimas savo gebėjimais, kompetencija ir potencialu. Tai svarbus psichologinis aspektas, kuris gali padėti pasiekti tikslus ir skatinti sėkmę. Goleman'as, Boyatzis'is ir McKee'is (2002) teigia, kad autoritetas yra lyderio savybė, vadinama patikimumu. Ši samprata apibrėžia autoritetą kaip gebėjimą būti patikimu, pasitikėtiniu ir nuosekliu, o tai yra svarbu užmezgant santykius su kitais žmonėmis ir įgyvendinant veiksmus organizacijoje ar grupėje. Lyderio patikimumas leidžia jam įtvirtinti autoritetą ir įtikinti kitus asmenis sekti jo pavyzdžiu. Kai žmonės mato, kad lyderis yra patikimas ir teisingas, jie daugiau pasitiki jo sprendimais ir vadovavimu. Tai padidina bendradarbiavimą, komandinį dvasingumą ir organizacijos ar grupės veiksmingumą. Tačiau svarbu pažymėti, kad autoritetas nėra vien tik patikimumas. Tai yra kompleksiška savybė, kuri apima ir kitas veikėjo savybes, tokias kaip kompetencija, charizma, empatija ir t.t. Visos šios savybės gali prisidėti prie autoriteto stiprinimo ir įtikinimo jėgos.

Kiti mokslininkai (Dieckmann 1977; Jovaiša 1993; Žemaitis 1998; Tumelis, Vaitekūnas 2001; Corsini 2002; Van Vugt; Hogan, Kaiser 2008) autoritetą suvokia kaip *visuotinai pripažintą įtaką / įtakingumą* (žr. 1 priedas). Autoritetas gali būti suvokiamas ir traktuojamas kaip galingos pozicijos arba valdžios šaltinis. Šiuo atveju, autoritetas reiškia, kad asmuo arba institucija turi tam tikrą valdžią arba galią daryti įtaką ir kontroliuoti kitus žmones arba procesus. Weber'is (2009) išsamiai analizuoja valdžios ir autoriteto sampratą bei skiria tris autoriteto tipus: tradicinį, charizmatišką ir legalų. Foucault'as (2012) – galią, valdžią ir kontrolės mechanizmus modernios visuomenės kontekste. Jis analizuoja įtaką individui ir visuomenei, aptardamas įvairias galių išreiškiančias technologijas, tokias kaip stebėjimas, disciplina ir normų kontrolė.

Arendt'as (2013) svarsto vadovavimo ir politinės valdžios temą, įskaitant vadovo autoriteto klausimus, pabrėžia, kad vadovavimas ir autoritetas yra pagrįsti žmonių pritarimu ir pasitikėjimu, o



ne vien tik galią turinčia pozicija ar pavaldumo santykiais. Tarptautinių žodžių žodyne (2001) randame autoriteto apibūdinimą kaip visuotinai pripažintą kieno nors reikšmę, įtaką.

Įtaka yra dar vienas veiksnys, kuris apibūdina autoritetą. Tai reiškia gebėjimą paveikti kitų žmonių elgesį, požiūrį ar sprendimus. Įtaka yra būdas veikti be tiesioginio valdymo ar spaudimo, ir ji remiasi kitų žmonių priėmimu, pasitikėjimu ir noru sekti tam tikrą asmenį ar grupę. Autoritetas apima charizmatiškumą, pasitikėjimą, patikimumą ir įtaką, kurią asmenybė turi kitoms asmenybėms ar grupėms. Šie veiksniai yra svarbūs autoriteto sampratai ir jo veikimo mechanizmams suprasti (Vugt, Hogan, Kaiser 2008). Corsini'is (2002) teigia, kad autoritetas yra įtakingumas, kuris yra priskiriamas asmeniui, socialinei grupei ar institucijai. Šis apibrėžimas akcentuoja autoriteto svarbą ir poveikį tam, kas jį turi. Autoritetas kaip jėga reiškia gebėjimą daryti įtaką ir kontroliuoti tam tikrus veiksmus, sprendimus ar situacijas. Ši jėga suteikia galimybę paveikti kitų žmonių požiūrį, elgesį ir veiksmus, nes ji yra suvokiama kaip teisėta arba svarbi. Taigi, įtakingumas yra dar vienas svarbus aspektas, kuris įtraukiamas į autoriteto sampratą. Tai reiškia gebėjimą turėti poveikį kitoms asmenybėms arba grupėms, todėl jie linkę priimti patarimus, nurodymus arba sprendimus iš to, kam priskiriamas autoritetas. Įtakingumas dažnai susijęs su pasitikėjimu ir patikimumu, kad žmonės linkę sekti arba pripažinti tam tikrą autoritetą. Dar vienas požiūris į autoritetą suvokiamas kaip įtaka, kuri suteikia tam tikrą įtikinimo galią, leidžiančią asmeniui arba organizacijai veikti ir daryti įtaką įvairios žmonių veiklos ar visuomenės gyvenimo srityse (Jovaiša 1993; Žemaitis 1998; Tumelis, Vaitiekūnas 2001). Visa tai rodo, kad Corsini'is (2002) apibrėžimas paaiškina autoriteto svarbą kaip jėgos ir įtakingumo formas, kurią priskiriama asmeniui, socialinei grupei ar institucijai.

Santykių svarba autoriteto sampratoje yra akcentuojama, kad autoritetas nėra vien tik individualus bruožas, bet priklauso nuo tarpusavio sąveikos su kitais individais (Jacobs, 2004). Tai reiškia, kad autoritetas gali būti suteikiamas arba atpažįstamas kitų žmonių arba grupių. Svarbu suprasti, kad autoritetas dažnai yra socialinė konstrukcija, kuri formuojama ir patvirtinama per tarpusavio sąveiką (Tijūnėlienė, 2006). Jankausko (2007) apibrėžimas nurodo autoriteto trilypio santykio esmę, kuri apima autoriteto turinčią asmenybę ar subjektą, autoritetui paklūstantį subjektą ir atitinkamą veikimo sritį. Ši sąveika yra svarbi autoriteto sampratos supratimui ir jo vaidmeniui visuomenėje ar institucijose. Šis apibrėžimas akcentuoja, kad autoritetas yra susijęs su trijų dalykų dinamika. Pirmiausia yra subjektas, turintis autoritetą, kuris gali būti individualus, doktrina ar institucija. Be to, šis apibrėžimas akcentuoja, kad autoritetas yra subordinacija, kurios veikimas vyksta tam tikroje sričių ir santykių sąveikoje. Grupė autorių (Antonakis, Fenley, Liechti, 2011) pabrėžia vadovo ir darbuotojų santykio svarbą bei jo įtaką organizacijos veikimui. Ji padeda suprasti, kaip vadovų požiūris ir valdymo stilius gali paveikti darbuotojų motyvaciją ir darbo rezultatus.

Kituose darbuose mokslininkai (Bennis, 1959; Katz ir Kahn, 1978; Hersey, Blanchard, ir Natemeyer, 1979; Blanchard ir Johnson, 1983; Fama ir Jensen, 1983; Hirschhorn, 1989; Conger 1999; Thompson, 2003; Adair, 2007; Yukl ir Gardner, 2018, Woods, 2022) autoritetą apibūdina kaip *gebėjimą paveikti ir įtikinti arba gebėjimą kontroliuoti*, *gebėjimą pasiekti tikslus*, *pasitikėjimą*, *gebėjimą apdovanoti* (žr. 1 priedas).

Pagal Weber'į (2009), autoritetas yra svarbus visuomenėje, organizacijose ir tarpasmeniniuose santykiuose, nes jis leidžia kontroliuoti, organizuoti ir veikti efektyviai. Autorinius aiškina, kad autoritetas yra svarbus dėl to, kad jis leidžia užtikrinti tvarką ir efektyvumą. Visuomenėje autoritetas gali būti vyriausybės, teisėsaugos institucijų arba kitų oficialių valdžios struktūrų rankose. Jie turi įgaliojimus priimti sprendimus, kontroliuoti ir reguliuoti tam tikrus veiksmus, kurie yra būtini

visuomenės gerovei. Autoritetas padeda išlaikyti teisinę tvarką, užtikrina saugumą ir padeda išspręsti visuomenės problemas (Adair, 2007).

Organizacijose autoritetas yra būtinas, kad būtų pasiekti bendri tikslai (Fayol, 2016). Tai gali būti vykdomasis direktorius, vadovas arba kitas pareigūnas, kuris turi valdžią ir įgaliojimus priimti sprendimus bei nurodyti veiksmus. Pagal Fayol'į (2016) autoritetas organizacijoje padeda išlaikyti hierarchiją, pasidalinti atsakomybę ir užtikrinti, kad darbuotojai veiktų efektyviai, vadovaudamiesi nustatytais tikslais ir taisyklėmis.

Svarbu pažymėti, kad nors autoritetas gali būti naudingas ir reikalingas, jis taip pat turi savo ribas ir rizikas (Héon, Davis, Jones–Patulli, Damart, 2017). Netinkamai naudojamas arba pernelyg griežtas autoritetas gali sukelti nepasitenkinimą, pasipriešinimą arba netgi prisidėti prie konfliktų. Svarbu, kad autoritetas būtų pagrįstas teisingumu, atsakingumu ir pagarba visiems. Pasak minėtų autorių, autoritetas taip pat gali būti iššūkis demokratinėse visuomenėse, kuriose siekiama suteikti kiekvienam individo teisę į saviraišką ir dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose. Pernelyg didelis autoritetas gali slopinti kritinį mąstymą, įvairovę ir naujoves, kurios gali būti naudingos visuomenei ir organizacijoms.

*Apibendrinant galima teigti, kad vadovo autoritetas yra svarbus veiksnys visuomenėje, organizacijose ir tarpasmeniniuose santykiuose, kuris grindžiamas sąžiningumu, teisingumu ir atsakingumu. Pagrindinis iššūkis vadovams – jį „naudoti“ taip, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp kontrolės ir darbuotojams suteikiamos laisvės, kad gali didinti organizacijos veiklos efektyvumą ir darbuotojų ne tik socialinę, bet ir psichologinę gerovę. Susisteminus skirtingas autoriteto apibrėžtis galima teigti, kad vadovo autoritetas apibūdinamas kaip asmens statusas, asmeninių savybių / bruožų visuma, visuotinai pripažinta įtaka / įtakingumas, santykis tarp vadovo ir jo pavaldinių, gebėjimas įtikinti, paveikti, valdyti ir kontroliuoti kitus.*

## 1.2. Vadovo autoriteto dedamosios

Vadovo autoriteto svarba valdymo procese yra didelė, o autoritetas gali būti įgyjamas skirtingomis priemonėmis, įskaitant valdžią. Vadovas gali naudoti valdžią per įsakymus, baudas ar priespaudą. Vadovo autoritetą vertina bendradarbiai. Tai reiškia, kad tai, ar vadovas turi autoritetą ir kokį, priklauso nuo bendradarbių nuomonės ir jų pasitikėjimo vadovu. Bendradarbiai nusprendžia, ar vadovas yra vertas autoriteto ir ar jie nori laisvai ir savanoriškai vykdyti jo nurodymus.

Jucevičienė (1996) išskiria formalųjį ir asmeninį vadovo autoritetą, tačiau daugelyje kitų mokslininkų (Sakalas, 2003; Thompson, 2003; Jacobs, 2004; Maxwell, 2011; Antonakis, Fenleyis, Liechtis, 2011; Fayol, 2016; Yukl, Gardner, 2018; Weber, 2019; Covey, 2020) darbuose analizuojamos trys vadovo autoriteto dedamosios: *asmeninis autoritetas*, *dalykinis ir valdžios / baimės autoritetas*. Pastarosios vadovo autoriteto dedamosios toliau darbe analizuojamos detaliau.

### 1.2.1. Asmeninis autoritetas

Asmeninis autoritetas apima esmines tarpasmenines vertybes, tokias kaip sąžiningumas, atsidavimas bendruomenei ir kolektyvui, komunikacijos gebėjimai, atsakomybė už savo veiksmus, moralinė švara ir noras padėti kitiems, taip pat išvaizda, iškalba (Maxwell, 2011). Asmeninis autoritetas imponuoja bendradarbiams, kelia jų pasitikėjimą ir skatina geriau dirbti.

Nagrinėjant asmeninį autoritetą Yukl'as, Gardner'is (2018) išskiria keletą jo bruožų:

- Įgūdžiai ir žinios: asmeninis autoritetas yra susijęs su mūsų gebėjimais ir žiniomis tam tikroje srityje. Kuo labiau esame kompetentingi, tuo didesnis yra mūsų asmeninis autoritetas.
- Elgesio etika: asmeninis autoritetas yra susijęs su mūsų elgesiu ir vertybėmis. Sąžiningumas, moraliniai principai yra svarbūs veiksniai, kurie padeda užsitarnauti autoritetą ir pasitikėjimą.
- Tarpasmeniniai ryšiai: asmeninis autoritetas taip pat yra susijęs su mūsų gebėjimu bendrauti ir sudaryti ryšius su kitais žmonėmis. Sugebėjimas suprasti, klausytis ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius ir perspektyvas yra svarbūs autoriteto kūrimo komponentai.
- Įkvėpimas ir pasitikėjimas: asmeninis autoritetas apima gebėjimą įkvėpti kitus ir sukurti pasitikėjimą. Tai pasiekiamą per veiksmus, žodžius ir pavyzdžiu. Stengiantis būti patikėtina ir motyvuojančia asmenybe, sustiprinamas asmeninis autoritetas.
- Savęs pažinimas ir tobulėjimas: svarbu nuolat pažinti save ir siekti asmeninio tobulėjimo. Suprasdami savo stiprybes ir silpnybes, galime plėsti ir sustiprinti savo asmeninį autoritetą.

Įgūdžiai ir žinios yra svarbūs elementai, kurie prisideda prie asmeninio autoriteto formavimo. Tai susiję su gebėjimais ir žiniomis tam tikroje sferoje ar srityje (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Turint žinias ir kompetenciją tam tikroje srityje, galima tapti patikimais šaltiniais, patarėjais ar lyderiais į kuriuos žmonės kreipiasi, kai ieško patarimo. Pavyzdžiui, jei esame tam tikros srities specialistai, kuriems gerai pažįstama tam tikra mokslų sritis, tai suteikia mums didesnę autoritetą ir pasitikėjimą iš kolegų. Siekiant didinti savo asmeninį autoritetą, svarbu nuolat tobulinti žinias ir įgūdžius profesinėje srityje (Covey, 2020), nes būtent kompetencija ir žinios suteikia galimybę efektyviau pasitarnauti ir verslo situacijose.

Elgesio etika yra dar vienas svarbus aspektas, kuris prisideda prie asmeninio autoriteto formavimo (Crown, 1987). Tai apima elgesį, vertybes ir moralinius principus, pagal kuriuos vadovaujames veikloje. Sąžiningumas, moraliniai principai ir elgesys, atitinkantis aukštus etikos standartus, yra esminiai veiksniai, kurie padeda užsitarnauti autoritetą ir pasitikėjimą iš kitų žmonių. Sąžiningumas, pagal Blass'ą (1999), yra svarbi vertybė, kurianti pasitikėjimą, tuo pačiu ir autoritetą. Tai reiškia būti atviru, sąžiningu ir teisingu savo veikloje, elgesyje ir sprendimuose. Sąžiningas asmuo laikosi aukštų moralinių principų ir nevengia atsakomybės už savo veiksmus. Moraliniai principai ir vertybės taip pat atlieka svarbų vaidmenį asmeninio autoriteto kūrime. Tai apima tokias vertybes kaip pagarba, atsidavimas, atsakingumas, pasitikėjimas ir pagarba kitų žmonių teisėms ir laisvėms (Kegan, 1998). Elgesys, atitinkantis aukštus etikos standartus, padeda sukurti pasitikėjimą ir gerbiamą autoriteto poziciją (Covey, 2020). Jei elgiamasi pagal sąžiningumo ir moralinius principus, žmonės vertina tai kaip patikimus asmenis, kuriais galima pasikliauti. Taigi, Covey'is (2020) akcentuoja, kad elgesio etika yra būtina savybė siekiant užsitarnauti autoritetą ir pasitikėjimą. Sąžiningumas, moraliniai principai ir elgesys, atitinkantis aukštus etikos standartus, padeda formuoti stiprų asmeninį autoritetą ir sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis (Blass, 1999).

Tarpasmeniniai ryšiai yra dar vienas svarbus aspektas, kuris prisideda prie asmeninio autoriteto formavimo (Maxwell, 2011). Tai apima gebėjimą bendrauti, užmegzti ryšius ir bendrauti su kitais žmonėmis. Mokėti suprasti, klausytis ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius, nuomones ir perspektyvas yra esminiai veiksniai, kurie padeda kurti ir išlaikyti autoritetą. Corsini'is (2002) rašo, kad sugebėjimas efektyviai bendrauti su kitais žmonėmis yra pagrindinis ryšių kūrimo elementas. Tai apima aiškią ir suprantamą kalbą, gebėjimą išreikšti savo mintis ir idėjas, taip pat gebėjimą išgirsti ir suprasti kitų žmonių perspektyvas (Corsini, 2002). Geras tarpasmeninis bendravimas leidžia mums užmegzti glaudesnius santykius su kitais žmonėmis, kurie savo ruožtu padeda sustiprinti mūsų autoritetą. Supratimas ir gebėjimas klausytis yra dar du svarbūs aspektai tarpasmeninių ryšių kūrime (Adair, 2007). Reikalinga klausti ir išklausti kitų žmonių su atvirumu ir pagarba, įsitikinti, kad supranti jų mintis, jausmus ir poreikius. Mokėti tinkamai reaguoti ir parodyti empatiją gali būti labai veiksminga priemonė, kuriant ryšius ir įtvirtinant savo autoritetą. Thompson'as (2003) paminė, kad tarpasmeniniai ryšiai taip pat apima gebėjimą įveikti konfliktus ir susidoroti su sunkumais, kurie gali iškilti bendraujant su kitais žmonėmis. Derybiniai sugebėjimai, ieškojimas kompromisų ir konstruktyvių sprendimų yra būtinas, norint išlaikyti gerus santykius ir autoritetą (Cialdini, 1984). Taigi, turint gerus tarpasmeninių ryšių įgūdžius, galima sukurti stipresnius santykius su kitais žmonėmis, o tai padeda sustiprinti asmeninį autoritetą. Pagal Caiazz'ą (2017). Supratimas, gebėjimas bendrauti ir reaguoti į kitų žmonių poreikius yra svarbiausi komponentai, kurie padeda kurti ir išlaikyti autoritetą tarp kitų žmonių.

Įkvėpimas ir pasitikėjimas yra svarbūs asmeninio autoriteto elementai, kurie padeda formuoti ryšį su kitais žmonėmis ir juos įkvėpti (Fayol, 2016). Tai reiškia, kad veiksmai, žodžiai ir pavyzdys turi didelę įtaką, kaip kiti žmonės vertina vadovą ir pasitiki jo autoritetu. Vienas iš būdų įkvėpti kitus yra veikti pavyzdžiu. Tai reiškia elgtis taip, kaip norėtume, kad elgtųsi kiti: demonstruoti aukštus moralinius standartus, nuoširdumą, atsidavimą ir atsakingumą, nes tai yra būdas sukurti pasitikėjimą ir įkvėpti kitus tai daryti taip pat (Jacobs, 2004). Be to, motyvuojant ir skatinant kitus žmones taip pat stiprinamas asmeninis autoritetas. Robbins'as, Judge'as (2013) rašo, kad tai gali būti pasiekama per įkvėpiančius žodžius, padrąšinimą ir palaikymą. Galima perteikti tikėjimą kitų žmonių gebėjimais ir potencialu, padėti jiems pasiekti savo tikslus. Svarbu paminėti, kad įkvėpimas ir pasitikėjimas yra nuolatinis procesas, kuris reikalauja nuoseklumo ir pastangų. Tai nėra vienkartinis veiksmas, bet

nuolatinis siekis būti pavyzdžiu ir įkvėpimu kitiems (Corsini, 2002). Per šį procesą vadovo autoritetas ir įtaka auga, o santykiai su kitais žmonėmis stiprėja. Taigi, norint sustiprinti asmeninį autoritetą, svarbu įkvėpti kitus ir sukurti pasitikėjimą. Tai pasiekama per veiksmus, žodžius ir pavyzdžius, taip pat per motyvaciją ir palaikymą kitų žmonių siekiuose. Pagal autorius Goleman'ą, Boyatzis'į, McKee'ą, (2002), įkvėpimas ir pasitikėjimas yra dinaminis procesas, kuris padeda sustiprinti asmeninį autoritetą ir sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis.

Savęs pažinimas ir tobulėjimas yra svarbūs aspektai siekiant stiprinti asmeninį autoritetą (Kegan, 1998). Tai reiškia nuolat stebėti save, suprasti savo stiprybes, silpnybes, vertybes ir tikslus. Kuo geriau pažįstame save, tuo geriau galime veikti ir komunikuoti su kitais žmonėmis, taip stiprindami savo autoritetą. Wertz'as (2013) savo darbuose pateikia, kad suprasdami savo stiprybes vadovai, gali jas plėsti ir naudoti įvairiose situacijose. Tai gali būti konkrečios žinios ar įgūdžiai, kuriuos jie turi tam tikroje srityje, arba unikalios asmens savybės, tokios kaip pasitikėjimas savimi, gebėjimas priimti sprendimus arba ryžtingumas (Hirschhorn, 1998). Stiprindami ir naudodami savo stiprybes, vadovai demonstruoja kompetenciją, kas prisideda prie jo asmeninio autoriteto.

Taip pat svarbu suvokti savo silpnybes ar tobulėjimo sritis. Mokslininkai Goleman'as, Boyatz'is, McKee'as (2002) rašo, kad tai gali būti trūkumai, su kuriais susiduria vadovai arba sritys, kuriose jie norėtų tobulėti ar įgauti naujų įgūdžių. Pagal Maxwell'ą (2011), tai gali apimti mokymąsi, praktikavimą, grįžtamosios informacijos gavimą arba ieškojimą patarimų iš kitų kompetentingų žmonių. Toks nuolatinis tobulėjimas padeda stiprinti savo kompetencijas ir autoritetą. Be to, savęs pažinimas ir tobulėjimas padeda formuoti aiškius tikslus ir vertybes, kuriais vadovaujamosi veikloje (Vugt, Hogan, Kaiser, 2008). Autoriai tikina, kad turint aiškius tikslus, vadovai žino, ko siekia ir kaip tai pasiekti, o tai padeda nukreipti veiksmus ir pasirinkimus. Vertybės, kurios atitinka asmeninius įsitikinimus ir moralinius principus, taip pat padeda stiprinti autoritetą, nes taip yra parodomas sąžiningumas, patikimumas, moralumas ir pasiryžimas elgtis pagal aukštus standartus (Maslow, 1962). Savęs pažinimas ir tobulėjimas yra nuolatinis procesas, kuris reikalauja refleksijos iš savęs, sąmoningumo ir pastangų.

Asmeninis autoritetas yra fenomenas sudarytas iš daugybės dimensijų, kuris apima įvairias savybes ir veiksnius (Covey, 2020). Tai yra svarbus veiksnys autoriteto sėkmei ir įtakai visuomenėje, organizacijose ir tarpasmeniniuose santykiuose. Sakalas (2003) akcentuoja, kad pasitikėjimas savimi, elgesio etika, kompetencija, tarpasmeniniai ryšiai, įkvėpimas ir pasitikėjimas, taip pat savęs pažinimas ir tobulėjimas – visi šie veiksniai sudaro turtingą pagrindą asmeniniam vadovo autoritetui. Svarbu nuolat siekti tobulėjimo ir sąmoningai dirbti su tomis savybėmis ir įgūdžiais, kad tapti autentiškais, įkvėpiančiais ir pasitikėjimą skatinančiais asmenimis (Conger, 1999).

Burns'as (2012) teigia, kad vadovavimas neapsiriboja vien tik formaliais valdymo įgaliojimais ar hierarchija, bet turi gilesnius aspektus, kurie formuoja tikrąjį vadovą. Autorius nagrinėja ne tik vadovo valdžią ir autoritetą, bet ir jo gebėjimas transformuoti ir įkvėpti kitus. Jis išskyrė du pagrindinius vadovavimo stilius: transformacinį ir transakcinį vadovavimą. Pagal Burns'ą (2012), transformacinis vadovavimas yra aukščiausias ir efektyviausias vadovavimo stilius. Jame vadovas siekia pakeisti ir tobulinti savo vadovujamų asmenų suvokimą, motyvaciją ir vertybes, skatinant jų pačių vystymąsi. Tai pasiekama per paveikumą, viziją ir suteikiant prasmę vadovujamųjų darbui ir veiklai. Burns'as (2012) teigia, kad transformacinis vadovas turi gebėti paveikti ir įkvėpti kitus, siekiant bendrų tikslų ir idealų. Jis skatina bendradarbiavimą, skaidrumą, atsakomybę ir inovacijas organizacijoje. Vadovui svarbu suprasti ir atitikti vadovujamų asmenų poreikius, siekiant jų sėkmės

ir gerovės. Vienas iš svarbiausių transformacinio vadovavimo elementų yra vadovo moralinės ir etinės vertybės. Burns'as (2012) akcentuoja, kad vadovas turi elgtis sąžiningai, teisingai ir su pagarba, siekdamas sukurti pasitikėjimą ir dvasinę sąjungą su savo vadovaujamaisiais. Per transformacinį vadovavimą, vadovas tampa ne tik valdymo figūra, bet ir įkvėpimo šaltiniu, kuris sugeba pakeisti organizacijos kultūrą ir kryptį. Jame skatinama inovacija, kūrybiškumas ir ilgalaikis pokytis. Autoriaus Burns'as (2012) transformacinio vadovavimo teorija padėjo suvokti vadovo autoritetą kaip gebėjimą pakeisti ir įkvėpti kitus, pasiekti bendrus tikslus.

### **1.2.2. Dalykinis autoritetas**

Analizuojant dalykinį autoritetą, Goleman'as, Boyatzis'is, McKee'as (2002) pabrėžia, kad vadovo specialybės žinios apima unikalų pasirengimą ir patyrimą, kurie įgalina jį koordinuoti bei organizuoti bendradarbius siekiant bendro tikslo. Šios žinios apima gilų supratimą apie žmones, pedagogiką ir psichologiją, taip pat vadybą ir personalo valdymą, bei gebėjimą efektyviai organizuoti darbą savo pavestame kolektyve. Norint įgyti pripažinimą iš pavaldinių, vadovas, turėdamas tinkamą išsilavinimą ir išsamias profesinės srities žinias, privalo taip pat turėti patirties bei praktinių įgūdžių. Intelektualinis išprusimas ir specialybės žinių įgijimas yra svarbus pagrindas, tačiau nepakanka tam, kad būtų įgytas profesinis autoritetas. Tam reikalingi būtini praktinės veiklos įgūdžiai, kurie leidžia sėkmingai pritaikyti įgytas žinias praktikoje. Tik tokiu būdu vadovas subręsta ir įgyja dalykinį autoritetą. Šis autoritetas yra lemiamas praktiniai sugebėjimai, t. y. gebėjimas taikyti įgytas žinias praktiniuose uždaviniuose. Be to, tam tikros specialybės žinios taip pat tampa būtinomis (Thompson, 2003). Pavyzdžiui, aukščiausio lygio vadovams, strateginio valdymo ir planavimo žinios yra nepakeičiamos. Jie turėtų turėti aukšto lygio supratimą apie šias sritis, kad galėtų nustatyti ilgalaikius tikslus ir strategijas organizacijos veiklai (Hirschhorn, 1998).

Kita vertus, funkciniam vadovams, būtinos geros žinios ir supratimas apie jų specifinės srities aspektus, pvz., techninius, ekonominius ar gamybos organizavimo klausimus. Šios specialybės žinios leidžia jiems veiksmingai spręsti problemas ir priimti sprendimus savo srityje. Pagal Hirschhorn'ą (1998) svarbu suprasti, kad vadovas turi nuolat tobulėti ir atnaujinti savo žinias bei kompetencijas, kad būtų efektyvus ir veiksmingas savo vadybos pareigose. Tai gali apimti nuolatinį mokymąsi, vadybos kursus, seminarus ir kitas mokymo programas, kurios leidžia įgyti naujas žinias ir įgūdžius, atitinkančius kintančią verslo aplinką ir iššūkius (Conger, 1999). Taigi, dalykinis autoritetas yra susijęs su išskirtinėmis vadovo specialybės žiniomis, kurios apima pasirengimą ir patyrimą, leidžiančius koordinuoti ir organizuoti bendradarbius siekiant bendro tikslo. Tai apima supratimą apie žmones, pedagogiką, psichologiją, vadybą, personalo valdymą ir kitas sritis, taip pat tam tikras specialybės žinias, būtinas konkrečioje veiklos srityje. Hirschhorn'as (1998) nurodo, kad vadovui taip pat svarbu nuolat tobulėti ir atnaujinti savo žinias bei kompetencijas, kad būtų efektyvus savo vadybos pareigose.

Prie minėtųjų aspektų, siekiant išsamiau apibrėžti dalykinį autoritetą, Maxwell'as (2011) akcentuoja vadovo dalykinį autoritetą praturtinančiais gebėjimais:

- Inovacijos ir kūrybiškumas: dalykinis autoritetas gali būti stiprinamas gebėjimu inovatyviai mąstyti ir kurti naujas idėjas bei sprendimus. Vadovas, kuris demonstruoja kūrybiškumą ir nuolat ieško naujų būdų patobulinti veiklą ar pasiūlyti naujoves, yra vertinamas kaip savo srities autoritetas. Inovacijos yra naujovių kūrimo procesas, kuris apima naujų idėjų, produktų, paslaugų ar procesų kūrimą ir diegimą organizacijoje ar visuomenėje. Novatoriški vadovai, kurie aktyviai dalyvauja naujovių kūrime, gali pasižymėti dalykiniu autoritetu. Jų gebėjimas

kurti ir įgyvendinti naujoves gali sukelti pripažinimą ir pasitikėjimą iš kitų. Kūrybiškumas yra gebėjimas kurti originalias ir unikalias idėjas, sprendimus ar išraiškas. Kūrybingi vadovai gali pasižymėti dalykiniu autoritetu, nes jie gali perteikti savo idėjas ir sprendimus kūrybišku būdu, kuris pritraukia dėmesį ir įkvepia kitus (Goleman, Boyatzis ir kt., 2002). Jų gebėjimas mąstyti ir rasti naujus požiūrius yra svarbūs veiksniai. Inovacinis mąstymas yra gebėjimas suvokti ir rasti naujoves, rasti alternatyvius kelius, įveikti iššūkius ir rasti sprendimus. Vadovas su inovaciniu mąstymu gali būti vertinamas ir pripažįstamas dėl savo gebėjimo kurti ir diegti naujas idėjas ar procesus (Hirschhorn, 1998). Kūrybingumas taip pat gali būti naudingas dalykinio autoriteto kūrimui per bendradarbiavimą su kitais. Vadovai, kurie įkvepia ir skatina kūrybiškumą kituose, gali įgyti pripažinimą ir autoritetą kaip inovacijų lyderiai ar įkvepėjai. Jų gebėjimas mobilizuoti kitus žmones ir kurti kūrybišką aplinką turi įtakos dalykinio autoriteto formavimuisi.

- **Problemų sprendimo gebėjimai:** dalykinis autoritetas apima gebėjimą veiksmingai spręsti problemas ir sunkumus. Kūrybiškas vadovas gali būti geras problemų sprendėjas. Jo gebėjimas pamatyti problemas iš naujo, generuoti alternatyvius sprendimus ir rasti inovatyvius būdus jas išspręsti gali padidinti dalykinį autoritetą. Vadovas, kuris sugeba analizuoti situacijas, identifikuoti iššūkius ir priimti racionalius sprendimus, įgyja pasitikėjimą ir pagarbą kaip autoritetas, kuriam galima pasitikėti ir kuris gali vadovauti sklandžiam veiklai. Sėkmingas problemas sprendžiantis vadovas yra vertinamas kaip autoritetingas ir vertas pasitikėjimo (Conger, 1999).
- **Taktiškumas ir diplomatiniai įgūdžiai:** dalykinis autoritetas gali būti sustiprintas gebėjimu tinkamai ir taktiškai bendrauti su skirtingais žmonėmis ir interesų grupėmis (Hirschhorn, 1998). Vadovas, kuris sugeba suvaldyti konfliktus, skatinti bendradarbiavimą ir rasti kompromisus, yra vertinamas kaip autoritetas, kuriam žmonės pasitiki ir kuris gali vadovauti skirtingoms situacijoms. Taktiškumas yra gebėjimas elgtis su išmintimi, subtilumu ir diplomatija. Taktiški vadovai įgyvendina savo žinias ir sprendimus taip, kad jie būtų priimtini ir veiksmingi, išvengiant konfliktų ar nesutarimų. Taktiškumas apima sugebėjimą suprasti ir atsižvelgti į kitų žmonių nuomones, interesus ir poreikius, kad būtų pasiektas bendras sutarimas ir geriausi rezultatai. Diplomatiniai įgūdžiai taip pat yra svarbus dalykinio autoriteto veiksnys. Diplomatas sugeba efektyviai bendrauti su kitais, valdyti tarpusavio santykius ir spręsti konfliktus (Maxwell, 2011). Jis moka rasti kompromisus, palaikyti gerus santykius ir užmegzti ryšius su skirtingais asmenimis ar grupėmis. Diplomatiniai įgūdžiai padeda vadovui įgyti pasitikėjimą ir pripažinimą, nes jie rodo, kad jis sugeba vadovauti ir dirbti su žmonėmis harmonijoje. Taktiškumas ir diplomatiniai įgūdžiai padeda vadovui įgyti ir išlaikyti dalykinį autoritetą dėl šių priežasčių: efektyvus bendravimas – taktiškas ir diplomatiškas vadovas moka tinkamai išreikšti savo mintis ir idėjas, taip pat suprasti ir įvertinti kitų nuomones ir perspektyvas. Jie sugeba kurti konstruktyvias diskusijas ir derinti skirtingas interesus, užtikrindami veiksmingą bendradarbiavimą. Konfliktų valdymas, taktiškumas ir diplomatiniai įgūdžiai padeda vadovui veiksmingai valdyti konfliktus ir nesutarimus. Jis moka rasti abipusiai priimtinius sprendimus ir išvengti konfrontacijų ar eskalacijų. Toks požiūris padeda išlaikyti harmoniją ir gerus santykius su kolegomis, klientais ar pavaldiniais. Tarpkultūrinis sąmoningumas, taktiškumas ir diplomatiniai įgūdžiai taip pat pasireiškia tarpkultūriniame kontekste – vadovas, sugebantis tinkamai ir pagarbiai elgtis su žmonėmis iš skirtingų kultūrų, sukuria pasitikėjimą ir autoritetą tarptautinėse ar daugiakultūreose aplinkose.

Jis geba adaptuotis prie skirtingų elgesio normų ir vertinti kitų kultūrų nuomones bei praktikas. Taktiškumas ir diplomatiniai įgūdžiai yra svarbūs veiksniai, kurie padeda vadovui įgyti ir išlaikyti dalykinį autoritetą. Thompson'as (2003) teigia, kad jie leidžia efektyviai bendrauti, valdyti konfliktus ir sukurti harmoningus santykius su kitais žmonėmis, o tai yra esminis elementas, siekiant būti pripažintam ir veiksmingam savo srities specialistui.

- Nuoseklumas ir patikimumas: dalykinis autoritetas taip pat yra susijęs su gebėjimu būti nuosekliais ir patikimais savo žodžiais ir veiksmais. Vadovas, kuris laikosi savo pažadų, veikia sąžiningai ir patikimai, įgyja pasitikėjimą ir pripažinimą kaip autoritetas, kuriam žmonės gali pasikliauti ir kuris sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda (Yuklas, Gardneris, 2018). Nuoseklumas reiškia veiklos konsistenciją ir pasiryžimą laikytis savo žodžio bei pažadų. Nuoseklus vadovas elgiasi taip, kaip žadėjo ar kaip jau yra parodytas jo elgesys ir veiksmai. Tai apima laikytis standartų, taisyklių ir vertybių, kurias jis išpareigojo laikytis. Nuoseklumas rodo, kad vadovas yra patikimas ir atsidavęs savo darbui, o tai padidina jo dalykinį autoritetą. Patikimumas yra gebėjimas būti pasitikėtiniu ir patikimu kitų žmonių akyse. Patikimas vadovas laikosi savo pažadų, yra atviras ir sąžiningas savo veikloje, išlaiko konfidencialumą. Jis palaiko aukštą etikos ir profesionalumo lygį bei savo elgesiu ir sprendimais užsitarnauja pasitikėjimą iš kolegų, pavaldinių ir kitų suinteresuotų šalių. Patikimumas yra esminis dalykinio autoriteto elementas, nes jis leidžia vadovui būti vertinamam ir pripažintam savo srities profesionalu (Maxwell, 2011). Nuoseklumas ir patikimumas yra svarbūs veiksniai, kurie padeda vadovui sukurti ir išlaikyti dalykinį autoritetą. Jie parodo, kad vadovas yra išpareigojęs savo veiklai, patikimas, o tai įtakoja kitų žmonių požiūrį į jį. Būdamas nuoseklus ir patikimas, vadovas padidina savo veiksmų įtikinamumą ir įgaliotumą savo srities kontekste.

Visi šie gebėjimai prisideda prie dalykinio autoriteto formavimo ir stiprinimo (Thompson, 2003). Vadovas, pagal Johnsa (1996), turintis išskirtines specialybės žinias, darbo patirtį, lyderystės gebėjimus, komunikacijos įgūdžius, pasitikėjimą ir tarpusavio santykius, kūrybiškumą, problemų sprendimo gebėjimus, taktiškumą, diplomatinius įgūdžius, nuoseklumą ir patikimumą įgyja stiprų dalykinį autoritetą ir tampa įtakingu veiksmu organizacijoje arba profesinės srities specialistų tarpe.

Yukl'as, Gardner'is (2018) taip pat nagrinėja įvairius veiksnius, kurie prisideda prie dalykinio autoriteto: žinios ir kompetencija – vadovas turi turėti ne tik galias ir išsamias žinias savo srities, bet ir gebėjimą pritaikyti ir taikyti šias žinias praktikoje. Svarbu turėti aktualias ir tikslines žinias, kad būtų laikomasi naujausių tendencijų ir geriausios praktikos; patirtis – vadovui svarbu turėti praktinę patirtį savo srityje, kuri leidžia pasiekti sėkmingus rezultatus ir įgyti gilų supratimą apie tai, kaip efektyviai veikti ir spręsti iššūkius savo srityje; rezultatai – dalykinis autoritetas stiprėja, kai vadovas pasiekia pastebimus ir sėkmingus rezultatus savo veikloje. Svarbu turėti įrodymų apie tai, kad vadovas sugeba įgyvendinti projektus, pasiekti tikslus ir paversti idėjas veiksmingais rezultatais; charizma ir patrauklumas apima gebėjimą įkvėpti ir įtikinti kitus, būti paskatintoju ir pasitikėjimo šaltiniu; etika – dalykinis autoritetas taip pat remiasi vadovo etika ir moralinėmis vertybėmis. Vadovui svarbu elgtis sąžiningai, teisingai ir laikytis aukštų moralinių standartų, kad įgytų pasitikėjimą ir pripažinimą.

Kotter'is (2012) taip pat pateikia veiksnius, kurie kuria vadovo dalykinį autoritetą:

- Žinios ir kompetencijos. Kotter'is (2012) pabrėžia, kad vadovai turi turėti išsamias žinias ir kompetenciją savo veiklos sričiai. Tai apima gilesnį supratimą apie organizacijos veiklos



principus, verslo aplinką ir svarbius procesus. Turint platų žinių ir kompetencijos spektrą, vadovas gali parodyti savo dalykinį autoritetą. Goleman'as, Boyatzis'is ir kt. (2002) nagrinėja emocinį intelektą ir jo įtaką vadovavimui. Jie teigia, kad emocinio intelekto dalis yra ir suvokimas savo žinių ir kompetencijos ribų. Turėdami galias žinias ir kompetenciją, vadovai gali efektyviau veikti ir įgyti autoritetą. Benn'is (1959), teigia, kad vadovai turi turėti gebėjimą pritaikyti savo žinias praktikoje.

- Pasitikėjimas. Kotter'is (2012) teigia, kad pasitikėjimas yra esminis veiksnys kurdant dalykinį autoritetą. Vadovas turi įgyti pasitikėjimą iš savo kolegų, pavaldinių ir kitų suinteresuotų šalių. Tai gali būti pasiekta per sąžiningumą, nuoseklumą, teisingumą ir atvirumą veikloje ir sprendimų priėmime.
- Veiksminga komunikacija yra svarbus elementas, kuris padeda vadovams įtvirtinti savo autoritetą. Kotter'is (2012) teigia, kad vadovas turi turėti gebėjimą aiškiai ir įtaigiai komunikuoti savo viziją, idėjas, tikslus ir planus. Gebėjimas tinkamai komunikuoti leidžia vadovui įtikinti ir įkvėpti kitus.
- Lyderystė, pasak Kotter'is (2012), apima gebėjimą įkvėpti ir motyvuoti kitus, suteikti vadovaujamesiems aiškia kryptį ir remti jų vystymąsi. Šios savybės padeda vadovui sukurti pasitikėjimą ir pripažinimą.

### 1.2.3. Valdžios autoritetas

Trečioji vadovo autoriteto dedamoji – valdžios / baimės autoritetas – yra susijusi su įgaliojimais ir galiomis, kurias suteikia įstatymai arba įmonės reglamentai (Weber, 2009). Vadovui suteikiamos tam tikros teisės, pareigos ir atsakomybės, kurių apimtis priklauso nuo jo užimamos pozicijos organizacijoje arba pareigybės. Fayol'is (2016) nurodo, kad tai apima galią priimti sprendimus, leidimus arba nurodymus, vykdyti ir kontroliuoti veiklą, nustatyti taisykles ir procedūras bei priimti sprendimus dėl svarbių klausimų. Valdžios arba baimės autoritetas grindžiamas formaliais įgaliojimais ir galimybe taikyti sankcijas arba prievartą, jei taisyklės arba nurodymai nebus laikomi (Jacobs, 2004). Tai gali būti susiję su nustatytų tvarkų veiksmais, baudomis arba kitomis pasekmėmis, kurias vadovas gali primesti, jei jo nurodymai arba reikalavimai nebus vykdomi. Mokslininkai Antonakis, Fenley'is, Liecht'is (2011) rašo, kad valdžios arba baimės autoritetas yra viena iš autoriteto dalių, kuri remiasi oficialiomis teisėmis ir galimybe taikyti sankcijas, kad būtų užtikrintas tam tikras tvarkos ir veiklos vykdymas organizacijoje arba institucijoje.

Pagrindinis aspektas, susijęs su valdžios autoritetu, yra tai, kad vadovas vadovauja, nes jį paskyrė pagal tam tikrą įstatymą, nutarimą arba kitą oficialų dokumentą. Šis aspektas apibrėžia teises ir institucines galias, kurias vadovas turi vykdyti ir kontroliuoti tam tikroje organizacijoje ar institucijoje. Kai vadovas yra paskirtas oficialiai, tai reiškia, kad jam suteikta galia ir atsakomybė vadovauti ir priimti sprendimus, kurie yra susiję su jo pareigomis. Tai gali būti pagrįsta įstatymais, įmonės nuostatomis, statutais ar kitais oficialiais dokumentais, kurie apibrėžia vadovo funkcijas ir įgaliojimus. Pagal šią paskyrimo sistemą, vadovui suteikiamas oficialus valdžios autoritetas, kuris leidžia jam imtis veiksmų, daryti įtaką ir priimti sprendimus, kad organizacija ar institucija būtų valdoma ir veiktų efektyviai. Tai suteikia vadovui teisę priimti sprendimus, nustatyti taisykles, daryti įtaką darbuotojams ir valdyti organizacijos veiklą. Tačiau svarbu pažymėti, kad valdžios autoritetas, kylantis iš oficialaus paskyrimo, gali būti tik vienas iš veiksnių, kurie lemia vadovo sėkmę ir įtaką organizacijoje. Norint būti sėkmingu vadovu ir turėti ilgalaikį pripažinimą, dažnai reikia daugiau nei

tik oficialus valdžios autoritetas. Tai apima kompetenciją, vadovavimo gebėjimus, emocinį intelektą, gebėjimą motyvuoti žmones ir daug kitų savybių. Taigi, nors oficialus paskyrimas suteikia vadovui valdžios autoritetą, kuris yra teisėtas ir pagrįstas, svarbu atkreipti dėmesį į kitus aspektus, kurie taip pat įtakoja vadovo sėkmę ir autoritetą organizacijoje. Tai apima gebėjimą efektyviai vadovauti, kurti santykius su darbuotojais ir užtikrinti organizacijos tikslų pasiekimą.

Valdžios arba baimės autoritetas yra vienas iš autoriteto tipų, kuris grindžiamas formaliomis teisėmis ir galiomis, kurias suteikia pareigybė arba organizacijos hierarchinė struktūra (Weber, 2019). Tai reiškia, kad vadovui arba asmeniui, turinčiam šį autoritetą, suteikiamos tam tikros valdžios ir galių, kurias jis gali naudoti priimant sprendimus ir vykdydamas įgaliojimus. Valdžios autoritetas yra susijęs su gebėjimu kontroliuoti ir nustatyti taisykles, procedūras arba nurodymus organizacijoje (Sakalas, 2003). Tai apima teisę priimti sprendimus, leidimus arba nurodymus, valdyti išteklius ir resursus, ir imtis veiksmų, kurių reikia organizacijos tikslams pasiekti. Tai suteikia vadovui arba pareigūnui galimybę kontroliuoti veiklą, užtikrinti tvarką ir saugumą, bei užtikrinti veiklos vykdymą pagal nustatytas taisykles. Kita vertus, anot Morsell'io, Passin'io (2011) valdžios / baimės autoritetas, grindžiamas galimybe taikyti sankcijas, jei taisyklės, procedūros arba nurodymai nebus laikomi. Corsinis (2002) nurodo, kad tai apima galimybę imtis disciplininių veiksmų, baudų ar kitų pasekmių, jei darbuotojai arba pavaldiniai nevykdo arba pažeidžia nustatytas taisykles arba nurodymus. Valdžios / baimės autoritetas yra susijęs su grėsme pasekmėms, kurios gali turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai, jei jie nepaklūsta arba nevykdo valdžios asmenų nurodymų (Sakalas, 2003). Valdžios / baimės autoritetas gali būti naudojamas organizacijoje arba institucijoje siekiant užtikrinti tvarką, veiklos vykdymą, saugumą ir bendrą tikslų pasiekimą (Weber, 2019). Tačiau svarbu paminėti, kad šis autoritetas gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių (Morselli, Passini, 2011). Jei valdžios asmenys arba vadovai naudoja šį autoritetą sąžiningai, pagrįstai ir teisingai, jis gali prisidėti prie organizacijos veiksmingumo ir efektyvumo. Tačiau, jei jis naudojamas netinkamai, piktnaudžiaujama arba yra per daug autoritarinis, tai gali sukelti nepasitikėjimą, konfliktus ir neigiamą darbo aplinką (Crown, 1987).

Pagal Yukl'ą, Gardner'į (2018), valdžios autoritetas gali būti paremtas veiksniais, kurie leidžia vadovui turėti įtakingą galią:

1. Oficialus paskyrimas – tai yra valdžios autoriteto šaltinis, kuris kyla iš oficialaus paskyrimo arba pareigos, kurią asmuo turi organizacijoje arba institucijoje. Oficialus paskyrimas suteikia vadovui teisėtumą ir įgaliojimus vykdyti valdžios funkcijas.
2. Žinios ir patirtis yra susiję su vadovo turimomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi. Jei vadovas turi unikalios srities žinias ir patirtį, tai gali suteikti jam autoritetą ir padidinti jo gebėjimą paveikti ir įtikinti kitus.
3. Socialinė valdžia – tai yra valdžios šaltinis, kuris kyla iš asmenybės socialinio statuso, įtakos ar ryšių su kitais žmonėmis. Jei vadovas turi geras santykius, tinkamas ryšius ir socialinį kapitalą, tai gali padidinti jo autoritetą organizacijoje.
4. Charizma. Šis veiksnys, susijęs su vadovo charizma, charizmatiška asmenybė ir gebėjimu įkvėpti ir motyvuoti kitus. Charizma gali suteikti vadovui natūralų žavesį ir gebėjimą pritraukti žmones bei įgyti jų palaikymą.

Be šių veiksnių, Yukl'as ir Gardner'is (2018) taip pat pabrėžia, kad valdžios autoritetas yra priklausomas nuo situacijos ir konteksto, kuriame vadovas veikia. Skirtingose aplinkose ir

organizacijose gali būti skirtingi veiksniai, kurie suteikia valdžios autoritetą. Todėl vadovai turėtų pritaikyti skirtingus valdymo stilius ir strategijas, atsižvelgdami į konkrečią situaciją ir poreikius. Yuklas, Gardneris (2018) nagrinėja valdžios autoritetą iš daugialypės perspektyvos ir pabrėžia svarbius valdžios šaltinius bei situacinio prisitaikymo reikšmę vadovavime. Jo požiūris padeda mums suprasti, kaip vadovai gali efektyviai užmegzti įtaką ir turėti autoritetą organizacijoje.

Pastaraisiais metais vadovo valdžios autoriteto interpretavimas pasikeitė ir yra suvokiamas kiek kitaip dėl visuomenės ir organizacijų struktūrų tampančių vis sudėtingesnėmis ir dinamiškesnėmis (Morselli, Passini, 2011). Prie šio pokyčio prisidėjo tokie veiksniai, kaip:

- Didesnis dėmesys bendradarbiavimui ir dalyvavimui. Šiuolaikinėje visuomenėje daugiau dėmesio skiriama bendravimo, bendradarbiavimo ir dalyvavimo principams. Vadovai dažnai turi įrodyti savo vertę ir autoritetą ne tik dėl oficialios pareigos, bet ir dėl gebėjimo kurti glaudų bendradarbiavimą su kitais ir įtraukti juos į sprendimų. Yuklas, Gardneris (2018) nurodo, kad visuomenėje vis daugiau pripažįstama, kad visų dalyvavimas ir įsitraukimas į sprendimų priėmimą yra svarbūs. Dėl šios priežasties organizacijos ir institucijos dažnai skatina vadovus ir darbuotojus dalyvauti procesuose, leidžia jiems pasisakyti ir bendradarbiauti sprendimų priėmimo ir veiklos srityse. Bendradarbiavimas ir dalyvavimas skatina įvairių perspektyvų ir idėjų atsiradimą bei vertinimą. Tai daug žmonių dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose, organizacijos gali pasinaudoti įvairiapusiais žinių ir patirties šaltiniais, kurių poveikis gali būti teigiamas inovacijų, problemų sprendimo ir kūrybiškumo požiūriu. Kai darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti ir būti įtrauktiems į sprendimų priėmimo procesą, jie gali jaustis vertinami ir įsipareigoję organizacijai. Tai gali stiprinti jų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir suvokimą apie svarbą organizacijoje (Jacobs, 2004). Bendradarbiavimas ir dalyvavimas taip pat gali skatinti didesnę darbuotojų įsipareigojimą ir pasirengimą prisiimti atsakomybę už organizacijos tikslų siekimą. padidinti organizacijos skaidrumą ir pasitikėjimą. Kai žmonės turi galimybę aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir matyti, kaip jų nuomonė ir įnašas yra vertinami, tai gali skatinti pasitikėjimą organizacija ir jos vadovais. Tai gali turėti teigiamą poveikį bendradarbiavimui, darbuotojų lojalumui ir organizacijos efektyvumui (Weber, 2019). Šiuolaikinėje visuomenėje yra didesnė pabrėžtis dėl bendradarbiavimo ir dalyvavimo, nes tai gali skatinti įvairiapusišką požiūrį, skaidrumą, motyvaciją ir pasitikėjimą organizacijoje. Tai reiškia, kad vadovai turėtų įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, leisti jiems pasisakyti ir bendradarbiauti, siekiant užtikrinti efektyvesnį valdymą ir pasiekti organizacijos tikslus.
- Reikalavimas atsiskaityti ir skaidrumas. Didėjantis skaidrumo ir atsakomybės poreikis reikalauja, kad vadovai būtų atskaitingi ir parodytų savo gebėjimus valdyti organizaciją arba instituciją efektyviai ir sąžiningai (Weber, 2019). Valdžios autoritetas dažnai yra susijęs su patikimumu ir gebėjimu būti atviru bei sąžiningu vadovu. Šiuolaikinėje visuomenėje vis daugiau reikalaujama, kad vadovai būtų atskaitingi už savo veiksmus ir sprendimus. Valdžios autoritetas yra susijęs su atsakomybe ir galia priimti svarbius sprendimus, tačiau tuo pačiu metu jis neša ir atsakomybę paskirstyti išteklius, užtikrinti sąžiningumą ir garantuoti teisingumą. Reikalavimas atsiskaityti skatina vadovus būti sąžiningais, aiškiais ir pagrįstais savo sprendimais, o tai padeda stiprinti jų valdžios autoritetą. Skaidrumas yra svarbus aspektas, kuris prisideda prie valdžios autoriteto suvokimo šiuolaikinėje visuomenėje (Jacobs, 2004). Organizacijos ir institucijos, kurios veikia skaidriai, leidžia viešai matyti savo veiklos procesus, sprendimų priėmimo mechanizmus ir atsiskaitymo sistemą. Tai apima aiškius

komunikacijos kanalus, prieinamą informaciją, viešas diskusijas ir atviresnę organizacijų kultūrą. Skaidrumas padeda užtikrinti, kad valdžios autoritetas būtų naudojamas sąžiningai, atskaitingai ir teisingai, o tai yra esminė sąlyga valdžios palaikymui ir pripažinimui. Reikalavimas atsiskaityti ir skaidrumas yra glaudžiai susiję su visuomenės ir organizacijų poreikiais, kurie siejasi su teisingumu, atsakomybe ir pasitikėjimu. Šie aspektai yra itin svarbūs šiuolaikinėje valdymo praktikoje, nes žmonės daugiau nei anksčiau nori matyti, kaip valdžia yra naudojama ir kaip tai atitinka jų interesus bei organizacijos tikslus. Reikalavimas atsiskaityti ir skaidrumas padeda stiprinti valdžios autoritetą ir įtvirtina pasitikėjimą tarp vadovų, darbuotojų ir visuomenės.

- Lankstumas ir transformacija. Visuomenėje ir organizacijose svarbu būti lankstesniems ir prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkybių (Weber, 2019). Tai reiškia, kad vadovai turėtų turėti gebėjimą atpažinti naujus iššūkius, siekti inovacijų ir prisitaikyti prie naujų veiklos būdų. Valdžios autoritetas gali būti stiprinamas gebėjimu kurti viziją ir vadovauti organizacijos transformacijai. Lankstumas ir transformacija yra dar du svarbūs aspektai, kurie prisideda prie valdžios autoriteto supratimo šiuolaikinėje visuomenėje. Organizacijos ir institucijos dažnai susiduria su greitai kintančiomis sąlygomis ir nepastoviomis situacijomis. Todėl vadovai turi būti lankstūs ir prisitaikyti prie šių pokyčių. Lankstumas leidžia vadovams greitai reaguoti, keisti kursą ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių, siekiant išlaikyti efektyvumą ir valdžios autoritetą (Jacobs, 2004). Tai reiškia, kad vadovai turėtų turėti gebėjimą prisitaikyti, mokytis iš naujų iššūkių ir kurti lankstesnes organizacijų struktūras bei procesus. Transformacija yra susijusi su gebėjimu organizaciją ar instituciją pertvarkyti ir prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių poreikių ir iššūkių. Vadovai, kurie geba pradėti ir vadovauti transformacijai, kurie moka keisti organizacijos kultūrą, procesus ir strategiją, gali įgyti ir išlaikyti valdžios autoritetą. Transformacija gali apimti įgyvendinimą naujų inovacijų, restruktūrizaciją, pokyčius organizacijos vizijoje arba strategijoje ir kitus veiksmus, skirtus organizacijos ilgalaikėms perspektyvoms (Antonakis, Fenley ir kt. 2011) Lankstumas ir transformacija yra būtini šiuolaikinių organizacijų valdymui, kad jos galėtų prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, kurti inovacijas ir būti konkurencingos. Vadovai, kurie įgyvendina lankstumo ir transformacijos principus, dažnai turi didesnę valdžios autoritetą, nes jie geba vadovauti organizacijai per pokyčius, įtraukti darbuotojus ir siekti ilgalaikių tikslų.
- Sociokultūriniai aspektai – globalizacija ir kultūriniai pokyčiai taip pat daro įtaką valdžios autoriteto suvokimui. Skirtingose kultūrose ir šalyse gali būti skirtingas požiūris į valdžios autoritetą, priklausomai nuo tradicijų, vertybių ir įsitikinimų. Kai kuriose šalyse daugiau dėmesio skiriama kolektyviniam sprendimų priėmimui, o kitose – labiau individualistiniams arba charizmatiniams vadovams (Weber, 2019). Kultūra ir jos normos gali turėti įtakos tam, kaip žmonės supranta ir pripažįsta valdžios autoritetą. Skirtingose kultūrose gali būti skirtingi valdymo stiliai ir požiūriai į valdžios santykius. Kai kuriose kultūrose didelė reikšmė teikiama hierarchijai ir oficialiam paskyrimui, tuo tarpu kitose kultūrose daugiau dėmesio skiriama deryboms ir konsensusui. Skirtingose visuomenėse ir organizacijose gali būti skirtingos socialinės grupės ir hierarchijos, kurios daro įtaką valdžios autoriteto suvokimui. Socialinės grupės, kurios turi didesnę socialinę įtaką arba teikia pripažinimą, gali turėti didesnę valdžios autoritetą. Taip pat hierarchinės struktūros gali nulemti, kaip valdžios autoritetas perduodamas ir suprantamas organizacijoje (Antonakis, Fenley, Liechti, 2011). Sociokultūrinė aplinka gali formuoti žmonių lūkesčius ir įsitikinimus dėl valdžios autoriteto.

Kai kuriose visuomenėse galima tikėtis, kad vadovai bus teisėtai ir efektyviai paskirti pagal tam tikrus kriterijus, o kitose visuomenėse daugiau vertinama charizma ir lyderystės savybės. Sociokultūriniai aspektai yra svarbūs, nes jie įtakoja, kaip žmonės suvokia ir priima valdžios autoritetą (Jacobs, 2004). Supratimas apie sociokultūrinius skirtumus ir įtaką padeda vadovams pritaikyti tinkamus valdymo metodus ir strategijas, kad būtų sėkmingi ir priimti organizacijos ar visuomenės narių.

Visa tai reiškia, kad šiuolaikiniame kontekste vadovo valdžios autoritetas yra suvokiamas daug plačiau nei tik oficialus paskyrimas ar galių turėjimas. Jis yra susijęs su gebėjimu įkvėpti, daryti įtaką, kurti bendradarbiavimą ir atsiskaityti, bei prisitaikyti prie kintančių aplinkybių (Antonakis, Fenley, Liechti, 2011). Valdžios autoritetas, ypač šiais laikais, dažnai yra susijęs su vadovo sėkme, kompetencija bei gebėjimu kurti ilgalaikį pripažinimą ir įtaką organizacijoje arba visuomenėje.

*Apibendrinant vadovo autoriteto dedamąsias, svarbu pažymėti, kad valdžios / baimės autoritetas turėtų būti suderintas su kitomis dedamosiomis, tokiomis kaip vadovo dalykinis ir asmeninis autoritetas. Vadovo autoritetas, atsižvelgiant į situaciją ir vadovo kompetencijas, gali užtikrinti veiksmingą vadovavimą darbuotojams ir organizacijos veiklos pasiekimus. Tačiau tam reikalinga pasitelkti žinias, kompetenciją ir patirtį (dalykinį autoritetą), siekiant koordinuoti ir organizuoti darbą; įkvėpti ir motyvuoti komandą, turėti gerus tarpasmeninius ryšius, gebėti suprasti ir reaguoti į kitų žmonių poreikius (asmeninis autoritetas) bei užtikrinti organizacijos taisyklių ir nurodymų laikymąsi (valdžios / baimės autoritetas). Tai atskleidžia, kad kiekvienam vadovui kyla nemenkas iššūkis – užtikrinti balansą, kuriame visos minėtos autoriteto dedamosios yra suderintos ir papildo viena kitą.*

## 2. Skirtingų kartų charakteristikų teorinė analizė

Pastarųjų šimtmečių kartos yra skirstomos pagal laikmetį, socialines sąlygas, požiūrį į įvairius aspektus bei būdą. Prarastoji karta oficialiai vadinama karta, gimusi nuo 1890 iki 1915 metų, žinoma kaip depresijos era, kurioje dominavo žmonės su konservatyviais požiūriais, linkę perduoti turtą ateinančioms kartoms. Tačiau prarastąją kartą galima priskirti ne tik minėtai grupei, bet ir kitoms kartoms iki Y kartos (tūkstantmečio), t. y. antrojo pasaulinio karo kartai (1922–1927 m.), pokario kartai (1928–1945 m.), kūdikių bumo kartai (1946–1954 m.), antrojo kūdikių bumo kartai (1955–1965 m.) ir X kartai (1966–1979 m.). Šią klasifikaciją galima taikyti ne tik dėl to, kad daugelis minėtų kartų atstovų jau mirę, bet ir dėl to, kad jų vertybės ir gyvenimo būdas labai skiriasi nuo šių dienų ir Z kartos vertybių bei kasdienybės (Howe, Strauss, 1992). Taip pat svarbu pažymėti, kad kartos nėra vienareikšmiškos ar visiškai apibrėžtos (Brown, Rector, 2008). Kiekvienas individas yra unikalus ir gali turėti skirtingą patirtį bei požiūrį, net priklausant tam pačiam kartos laikotarpiui. Skirtingų kartų identifikavimas ir jų vertybių atpažinimas leidžia geriau suvokti šiandienos visuomenės darbo struktūrą ir skirtumus tarp skirtingų amžiaus grupių. Taip pat atveria galimybes dialogui ir tarpusavio supratimui tarp skirtingų kartų darbuotojų, kurie veikia organizacijoje.

### 2.1. X kartos charakteristikos

X karta yra žmonių grupė, gimusi tarp 1961 ir 1976 metų. Tai karta, kurios bruožai ir išgyvenimai yra unikalūs. Pirmą kartą X kartai buvo suteikta galimybė gauti aukštos kokybės išsilavinimą Jungtinėse Amerikos Valstijose, o šis aukštos kokybės standartas egzistuoja iki šiol (McCrindle, 2014). Šiai kartai svarbesni yra filosofiniai įžvalgų ir dvasinio tobulėjimo siekiai nei ilgalaikė karjera ar šeimos kūrimas, skirtingai nuo kitų kartų atstovų. Jie dažnai pasirenka gyvenimą vieni ir keičia karjeros kryptis net 7 kartus per gyvenimą. Būdinga tai, kad X kartos žmonės dažnai sudaro santuokas vėliau ir patiria greitus skyrybas (Comeau, Tung, 2014), todėl jų vaikai dažnai auga su vienu iš tėvų. Be to, X kartos vaikystė buvo geidžiama be kompiuterių ir mobiliųjų telefonų, informaciją reikėjo ieškoti knygose ir moksliniuose straipsniuose. Tik vėliau, eidami į universitetą, X kartos atstovai turėjo galimybę naudotis kompiuteriu arba telefonu. X kartos atstovai, būdami vieni iš paskutinių, patyrė bendravimą ne per telefoną arba kompiuterį, bet per laiškus ir asmenines susitikimus kieme arba gatvėje. Tik vėliau šį bendravimo būdą pakeitė SMS žinutės ir elektroniniai laišakai. Šie faktai ir ypatybės padeda išryškinti X kartos unikalumą ir jos gyvenimo būdo skirtumus.

X karta yra vadinama „užrakintų vaikų“ arba „vaikų su raktu ant kaklo“, nes jų tėvai, siekdami užsitikrinti materialinę gerovę ir turtą, dažnai buvo labai užimti darbu ir negalėjo skirti pakankamai dėmesio jiems (Wang, Jome, Haase, Bruch, 2006). Skirtingai nuo savo tėvų ir senelių, X kartos jaunuoliai atidėjo šeimos kūrimą ir labai apdairiai planavo, o jų požiūris ir santykiai su vaikais labai skiriasi nuo kūdikių bumo kartos atstovų. X kartos žmonės ypatingai saugo savo vaikus ir jų auklėjimas yra paremtas lygiavertiškumu, o vyrauja liberalūs ir neįprastai griežti auklėjimo metodai nėra būdingi. X kartos atstovai skeptiškai vertina prisirišimą prie vienos organizacijos ir ilgalaikio darbo vietoje, todėl jie linkę ieškoti greito uždarbio, yra pasirengę prisiimti riziką ir dirbti savarankiškai. Nors X karta ne priešinasi institucijai apskritai, individualumas yra lemiantis veiksnys jų sprendimuose. Kaip teigia McCrindleas (2014), X kartai svarbus pasirinkimas ir lankstumas, jie nepriima griežtos kontrolės ir teikia pirmenybę laisvei bei atlygiui, grindžiamam darbo rezultatais. X kartos atstovai siekia harmonijos gyvenimo srityse: jie dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena tam, kad dirbtų. Dabartis jiems yra svarbesnė nei ateitis. Jie taip pat yra dvasingumo ieškotojai, kurie tiki dvasiniais dalykais (Cordingtonas, 2008).

X kartos atstovai taip pat pasižymi noru gyventi gyvenimą pilnu pajėgumu, neapsiribojant tik darbu. Jie siekia darnos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir dažnai teikia pirmenybę dabarčiai ir šiuo metu patiriamoms patirtims. Visos šios charakteristikos ir nuostatos yra bendrosios, tačiau svarbu pažymėti, kad ne visi X kartos atstovai atitinka visus šiuos bruožus (Martin, Martins, 2012).

X kartos požiūris į vadovo autoritetą yra gana unikalus ir skiriasi nuo ankstesnių kartų požiūrio. X kartos atstovai dažniau reikalauja lygiaverčio ir demokratinio vadovo požiūrio, nei autoritarinio valdymo stiliaus. Jie vertina bendradarbiavimą ir dialogą su vadovu bei laisvę išsakyti savo nuomonę ir idėjas. X kartos žmonės yra gerai išsilavinę, informuoti ir linkę vertinti lygiavertį santykį su vadovu. Jie tikisi, kad vadovai klausysis jų idėjų ir nuomonių bei suteiks jiems galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Howe, Strauss; 1992). X kartos atstovai taip pat linkę vertinti vadovo atsakomybę ir sąžiningumą, o ne vien autoritetinę valdžią. Tačiau svarbu pažymėti, kad požiūris į vadovo autoritetą gali skirtis priklausomai nuo individų patirčių ir aplinkybių. Ne visi X kartos atstovai turi vienodą požiūrį į vadovų autoritetą, ir gali būti individualių nuomonių ir nušvitimų. Taip pat reikia atsižvelgti į tai, kad kiekviena organizacija ir vadovas gali turėti skirtingus valdymo stilius, kurie taip pat įtakoja X kartos požiūrį į vadovo autoritetą (Howe, Strauss, 1992).

Svarbu pripažinti, kad nėra absoliutaus visų X kartos atstovų apibūdinimo, tačiau galima išskirti keletą charakteristikų, kurios yra būdingos šiai kartai:

*Individualizmas.* X kartos atstovai yra augę su stipriu individualizmo ir asmeninės laisvės sąmoningumu. Jie dažnai siekia išlaikyti savo nepriklausomybę ir iniciatyvą, todėl galėtų jaustis nepatogiai su griežtai hierarchine vadovavimo struktūra. X karta išsiskiria individualizmo bruožais, kurie įtakoja jų vertybes, požiūrį ir elgesį. Individualizmas yra svarbi X kartos vertybė, kuri atsispindi jų gyvenimo ir darbo filosofijoje bei asmeninėje tapatybėje.

X kartos asmenybės dažnai išsiskiria individualiais ir autentiškais požiūriais, kurie atitinka jų unikalumą ir poreikius (Wang, Jome, Haase, Bruch, 2006). Individualizmas X kartos atstovams taip pat reiškia svarbą asmeniniam laisvumui ir saviraiškai. Jie siekia išreikšti savo idėjas, vertybes ir tapatybę nepriklausomai nuo visuomenės normų ar kitų žmonių lūkesčių. X kartos asmenys dažnai siekia unikalios išsiskiriančio stiliaus ir savo individualumo pabrėžimo. Be to, X kartos atstovai dažnai stengiasi išlaikyti savo asmeninę autonomiją ir nepriklausomumą tiek darbo, tiek asmeninio gyvenimo srityje. Jie gali būti linkę rinktis profesines karjeras ar gyvenimo būdus, kurie leidžia jiems išlaikyti kontrolę ir lankstumą savo gyvenimo eigai. Individualizmas X kartos kontekste taip pat atsispindi jų santykiuose su organizacijomis. Jie gali pasižymėti skeptišku požiūriu į institucijas ir hierarchines struktūras. X kartos asmenys dažnai ieško aplinkų, kuriose jie gali pasireikšti ir prisidėti savo idėjomis, o vadovavimas ir valdymo būdai, kurie skatina individualumą, inovacijas ir lankstumą, yra jiems patrauklesni. Svarbu paminėti, kad individualizmas X kartos atveju nereiškia egoizmo ar nepaisyti bendruomenės ar kitų žmonių poreikių. Tai tiesiog atspindi jų siekį išlaikyti savo unikalumą, savarankiškumą ir saviraišką. Individualizmas X kartos kontekste rodo jų norą būti savarankiškais, autentiškais ir išlaikyti kontrolę savo gyvenimo eigai. Anot Wang'o, Jome'o, Haase'o, Bruch'o (2006), tai yra svarbus aspektas, kuris įtakoja jų vertybes, elgesį darbo vietoje ir santykius su kitais žmonėmis.

*Dalyvavimas ir dialogas.* X kartos atstovai vertina galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir turėti dialogą su vadovu. Jie linkę įvertinti savo nuomonės, idėjas ir patirtį ir nori jaustis matomi ir išgirsti organizacijoje (Howe, Strauss, 1992). Dalyvavimas ir dialogas yra svarbūs bruožai, kurie

apibūdina X kartos požiūrį į socialinius ryšius, bendruomenės veiklą ir tarptautines problemas. Ši karta išsiskiria aktyviu dalyvavimu ir poreikiu turėti balsą, kad galėtų išreikšti savo nuomonę bei prisidėti prie visuomenės pokyčių (McCrindle, 2014). Jie trokšta aktyviai dalyvauti sprendžiant socialinius iššūkius ir formuojant savo aplinką. X kartos asmenims yra svarbu turėti galimybę prisidėti prie pokyčių ir kurti įtaką tuo, kas juos supa. Be to, X kartos atstovai taip pat išsiskiria dialogo skatinimu ir vertinimu. Jie siekia konstruktyvaus ir įvairiapusio dialogo su kitais žmonėmis, siekdami giliau suprasti perspektyvas, išgirsti kitų nuomones ir bendradarbiauti dėl bendrų tikslų. X kartos asmenims yra svarbu išlaikyti atvirumą, klausytis ir būti pasirengusiems bendrauti su skirtingų nuomonių žmonėmis. Dalyvavimas ir dialogas X kartos kontekste taip pat atsispindi jų požiūryje į darbo aplinką (McCrindle, Wolfinger, 2014). Jie vertina bendradarbiavimą, idėjų mainus ir įvairiapusį bendravimą su kolegomis. X kartos asmenims svarbu turėti galimybę išreikšti savo nuomonę, dalyvauti sprendimų priėmimo ir būti vertinami kaip lygiaverčiai darbo komandos nariai. Jie taip pat linkę ieškoti darbo aplinkų, kuriose yra skatinamas atviras ir konstruktyvus dialogas. Dalyvavimas ir dialogas X kartos atstovams yra svarbūs ne tik darbo vietoje, bet ir visuomenėje apskritai. Jie siekia įsitraukti į visuomenės problemas, kurti pokyčius ir skatinti socialinį teisingumą (McCrindle, 2014). X kartos asmenys naudoja socialines medijas ir kitas technologijas kaip priemones, kurios leidžia jiems išreikšti savo nuomonę, dalintis idėjomis ir organizuoti veiklą. Dalyvavimas ir dialogas yra svarbūs aspektai, kurie formuoja X kartos požiūrį į visuomenės veikimą. Ši karta pagal McCrindle'ą (2014) siekia aktyviai dalyvauti, bendrauti ir kurti bendrąją ateitį. Jų poreikis turėti balsą ir būti išgirsti yra svarbi X kartos vertybė, kuri atsispindi jų asmeninėje, profesinėje ir visuomeninėje veikloje.

*Horizontalus bendradarbiavimas.* X kartos asmenys dažnai yra proaktyvūs ir linkę bendradarbiauti horizontaliai su kolegomis, nepaisant hierarchijos. Jie vertina komandinį darbą ir lygiaverčius santykius organizacijoje, o ne vien vadovo autoritetą. Horizontalus bendradarbiavimas yra vienas iš svarbių bruožų, kuris apibūdina X kartos požiūrį į darbo aplinką, komandinį darbą ir kolektyvinę veiklą (McCrindle, Wolfinger, 2014). Ši karta ypatingai vertina lygiaverčius santykius, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą tarp kolegų. X kartos atstovai linkę išvengti hierarchinių ir autoritarinių struktūrų, kuriose vadovas turi visišką kontrolę ir galią. Jie labiau vertina lygiaverčius santykius, kuriuose visi nariai turi galimybę išreikšti savo nuomonę, dalyvauti sprendimų priėmimo ir dalytis atsakomybėmis. X kartos asmenims svarbu jaustis priimtiems ir vertinamiems kaip svarbūs kolektyvo nariai. Be to, X kartos atstovai yra labai susipažinę su technologijomis ir naudoja jas kaip priemones efektyviam bendradarbiavimui (McCrindle, Wolfinger, 2014). Jie mėgsta naudoti įvairias komunikacijos ir bendradarbiavimo priemones, tokius kaip pokalbių programos, bendrų dokumentų redagavimo platformos, projektų valdymo įrankiai ir socialinės medijos. Tai leidžia jiems dirbti efektyviai net ir toli nuo vienas kito esant, skatina bendrą informacijos dalinimąsi ir sklandų darbo procesą. Horizontalus bendradarbiavimas taip pat apima X kartos asmenų gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti su skirtingų kartų žmonėmis. Jie vertina įvairiapusį ir įvairių perspektyvų požiūrį, todėl yra pasirengę išmokti iš vyresnių kartų patirties ir kartu kurti naujas idėjas ir inovacijas. Horizontalus bendradarbiavimas yra svarbus aspektas, kuris formuoja X kartos požiūrį į darbo aplinką. Jų noras dirbti lygiaverčių santykių, bendradarbiauti komandinėje veikloje ir naudoti technologijas efektyviam bendradarbiavimui atsispindi šios kartos vertybes ir prioritetus. Tai leidžia jiems pasiekti gerus darbo rezultatus ir prisideda prie efektyvaus kolektyvinio veikimo.

*Pagarbos užsitikrinimas.* X kartos atstovai nėra linkę aklam autoritetui ir tikėti, kad vadovas visada žino geriausią sprendimą. Jie dažniau siekia pagarbos užsitikrinti per savo gebėjimus, įnašą ir



rezultatus, o ne vien tik per hierarchinį statusą ar pareigas. Pagarbos užsitikrinimas yra svarbus aspektas, kuris apibūdina X kartos požiūrį į darbą, tarpasmeninius santykius ir savęs vertinimą. Ši karta ypatingą dėmesį skiria savo individualybei, kompetencijai ir gebėjimams, ir siekia, kad jų darbas ir pastangos būtų pripažinti bei gerbiami. X kartos atstovai nori jaustis vertinami ir matyti rezultatus savo darbe. Jie linkę ieškoti patvirtinimo ir atlygio už savo pastangas, ir tai jiems svarbu ne tik finansiškai, bet ir emociniu lygiu. Pagarba už atliktą darbą yra motyvuojuojanti jėga, kuri skatina X kartos žmones siekti aukštos kokybės, įdėti papildomų pastangų ir siekti sėkmės savo profesinėje veikloje. Be to, X kartos atstovai dažnai vertina darbo aplinką, kurioje yra laisvė ir autonomija. Jie pageidauja turėti galimybę įgyvendinti savo idėjas, imtis iniciatyvos ir dalyvauti sprendimų priėmimo. Tai leidžia jiems jaustis vertinamiems ir sugebėti pasiekti savo darbo tikslus. Pagarbos užsitikrinimas taip pat atsispindi X kartos požiūryje į tarpasmeninius santykius darbe (Howe, Strauss; 1992). Jie siekia gerų kolegų santykių, kurie pagrįsti pagarba, pasitikėjimu ir lygiavertiškumu. X kartos atstovai vertina sąveiką su kolegomis, kurioje yra erdvė bendram dialogui, pasikeitimui idėjomis ir mokymuisi iš vienas kito. Jie siekia įgyti naujų įgūdžių, tobulinti savo kompetenciją ir plėtoti savo profesinį kelią. Tai leidžia jiems didinti savo vertę darbo rinkoje ir užsitikrinti didesnę pagarbą bei pripažinimą. Pagarbos užsitikrinimas yra svarbus X kartos požiūrio aspektas, kuris atsispindi jų vertybes ir prioritetus darbe. Jie siekia būti vertinami už savo pastangas, turėti galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo, gerus tarpusavio santykius su kolegomis ir užtikrinti savo asmeninį tobulėjimą. Tai padeda jiems pasiekti sėkmę ir jausis patenkintais savo profesine veikla.

*Sąžiningumas.* X kartos žmonėms yra svarbu, kad vadovas būtų atviras, sąžiningas ir skaidrus savo sprendimų ir veiksmų atžvilgiu. Jie vertina, kai vadovas dalinasi informacija ir paaiškina savo sprendimų pagrindus, kad būtų užtikrinta pasitikėjimo atmosfera organizacijoje. Sąžiningumas yra svarbūs aspektai, kurie apibūdina X kartos požiūrį į darbo aplinką, organizacijų veikimą ir tarpasmeninius santykius. Ši karta vertina skaidrumą, atvirumą bei sąžiningumą kaip pagrindines vertybes ir siekia dirbti ir bendrauti su organizacijomis, kuriose šie principai yra užtikrinami. X kartos atstovai pageidauja aiškumo ir skaidrumo darbo aplinkoje. Jie nori žinoti, kas vyksta organizacijoje, kokios yra veiklos taisyklės ir tikslai (McCrinkle, Wolfinger, 2014). Sąžininga organizacija, kurioje informacija yra lengvai prieinama, atvira diskusijoms ir atsiskaito už savo veiksmus, yra patraukli X kartos žmonėms. Jie nori jaustis informuoti ir įtraukti į sprendimų priėmimo procesą, o tai skatina jų pasitikėjimą ir įsipareigojimą organizacijai. Jie vertina organizacijas, kuriose vyrauja sąžiningumo principai, kur darbuotojai yra lygiaverčiai vertinami ir jiems suteikiama teisinga kompensacija už jų darbą. X kartos atstovai siekia, kad organizacijos veiktų pagal etinius ir moralinius principus, elgtųsi sąžiningai su savo darbuotojais ir klientais bei teiktų aiškias ir sąžiningas karjeros galimybes. Sąžiningumas taip pat atsispindi X kartos požiūryje į tarpasmeninius santykius. Jie vertina sąžiningus ir lygiavertės bendradarbiavimo santykius su kolegomis ir vadovais, kurie pagrįsti atvirumu, pasitikėjimu ir pagarba. X kartos atstovai linkę ieškoti darbo vietų, kuriose yra skatinamas dialogas, bendradarbiavimas ir bendros vertybės. Visuotinai, X kartos atstovai vertina organizacijas, kuriose vyrauja sąžiningumas. Jie siekia dirbti ir bendrauti su skaidriomis organizacijomis, kuriose informacija yra prieinama ir kuriose jie gali jaustis įtraukti į sprendimų priėmimą. Be to, jie vertina sąžiningumo principus, kurie užtikrina lygybę, teisingumą ir kompensaciją už atliktą darbą. Tokios vertybės ir principai yra svarbūs X kartos požiūriui į darbo aplinką ir tarpasmeninius santykius.

*Lankstumas.* X kartos atstovai dažnai siekia darbo ir gyvenimo pusiausvyros bei lankstumo. Jie gali labiau vertinti vadovus, kurie palaiko darbo laiko lankstumą, atsižvelgia į asmenines poreikis ir suteikia galimybę derinti darbą su kitomis gyvenimo sritimis. Lankstumas yra dvi svarbios savybės,

kurios apibūdina X kartos požiūrį į darbą, karjerą ir gyvenimo būdą. Ši karta vertina galimybę prisitaikyti prie kintančių sąlygų, siekia darbo ir gyvenimo pusiausvyros bei naudoja lankstumo privalumus, kad patenkintų savo poreikius ir siekius. X kartos atstovai dažnai vertina darbo ir laisvalaikio lankstumą. Jiems svarbu turėti galimybę pritaikyti darbo grafiką prie savo individualių poreikių, pvz., rūpintis šeima, asmenine veikla ar pomėgiais. Jie linkę ieškoti darbo vietų, kuriose yra galimybė dirbti nuotoliniu būdu, lanksčiu darbo grafiku arba praktikuoti kitas alternatyvias darbo organizavimo formas. Lankstumas suteikia jiems didesnę kontrolę ir patogumą, leidžia geriau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą bei pasiekti geresnę darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Be to, X kartos atstovai yra linkę būti lankstūs ir prisitaikyti prie pokyčių darbo aplinkoje. Jie suvokia, kad karjeros kelias nebūtinai yra tiesioginis ir linijinis, todėl jie gali keisti darbo vietas, sritis ar net profesijas, siekdami savo asmeninių tikslų ir norų (McCrindle, Wolfinger, 2014). Lankstumas taip pat atsispindi X kartos požiūryje į karjerą. Jie dažnai linkę eksperimentuoti su įvairiomis karjeros galimybėmis ir ieškoti naujų iššūkių. X kartos atstovai gali keisti karjeros trajektoriją, siekdami įgyti įvairiapusę patirtį ir įgyti naujus įgūdžius. Jie dažnai vertina galimybę dirbti projektinėje ar laisvai samdomoje veikloje, kurie suteikia daugiau laisvės ir kūrybiškumo. Visumoj, X kartos atstovai vertina lankstumą tiek darbo, tiek gyvenimo srityje (Howe, Strauss, 1992). Jie siekia turėti kontrolę ir pritaikyti savo darbo grafiką bei būdą prie savo individualių poreikių ir gyvenimo situacijų. Taip pat, jie yra pasirengę prisitaikyti prie pokyčių darbo aplinkoje ir ieškoti naujų galimybių karjeros kelyje. Lankstumas leidžia X kartos atstovams kurti ir gyventi pagal savo vertybes, o tai yra svarbus aspektas jų darbo ir gyvenimo būdo požiūryje (Howe, Strauss; 1992).

*Inovacijos ir naujovės.* X kartos asmenys dažnai yra įkvėpti naujų idėjų ir technologijų. Jie gali geriau priimti vadovus, kurie skatina inovacijas, skaitmenizaciją ir naujoviškumą organizacijoje, o ne išlaiko tradicinius ir konservatyvius metodus. Inovacijos ir naujovės yra svarbios X kartos požiūriui į darbą, verslą ir visuomenę apskritai (Levickaitė, 2010). X kartos atstovai yra augę ir vystęsi kartu su technologijomis, todėl yra labai imlūs technologijoms, patogiausiai naudojami informacijos technologijomis. Jie puikiai išmano kompiuterius, mobiliuosius įrenginius, socialinius tinklus ir kitas naujas technologijas. Tai leidžia jiems būti atviresniems naujoms idėjoms, būdams ir galimybėms, kurias technologijos siūlo. X kartos atstovai yra išradingi ir kūrybingi, jie sugeba rasti naujus sprendimus ir būdus, naudodamiesi technologijų galimybėmis. Darbe X kartos atstovai yra linkę ieškoti inovatyvių darbo metodų ir procesų. Jie yra pasirengę išbandyti naujus įrankius, programinę įrangą ar sistemų integraciją, kad pagerintų darbo veiksmingumą ir rezultatus. X kartos žmonėms svarbu būti žingsniu priekyje, o ne laikytis tradicinių ir įprastų sprendimų bei būdų. Jie ieško naujovių, kurios galėtų pertvarkyti ir optimizuoti darbo procesus, suteikti konkurencinį pranašumą ir sukurti vertę tiek jiems patiems, tiek organizacijoms, kuriose dirba (Levickaitė, 2010). X kartos atstovai taip pat yra linkę rizikuoti ir eksperimentuoti su naujomis idėjomis ar verslo modeliais. Jie siekia sukurti ar prisidėti prie inovatyvių projektų ir startuolių, kurie gali pakeisti esamą verslo ar visuomenės struktūrą. X kartos žmonėms svarbu turėti įtakos ir įgyvendinti savo idėjas, todėl jie yra linkę tirti ir plėtoti naujas sritis arba prisijungti prie jau veikiančių inovacijų ir technologijų srityje. Visumoj, X kartos atstovai yra labai palankiai nusiteikę į inovacijas ir naujoves. Jie yra technologiškai išprusę, įgudę ir linkę keistis, siekdami naudotis naujausiomis technologijomis ir kurti inovatyvius sprendimus. Inovacijos yra jų gyvenimo ir darbo būdo dalis, leidžianti jiems prisitaikyti prie kintančio pasaulio ir išlaikyti konkurencingumą.

*Apibendrinant galima teigti, kad X kartos atstovai dažnai yra nepriklausomi ir siekia autonomijos savo darbe. Jie yra linkę vertinti vadovo autoritetą kaip bendradarbiavimo ir bendrų tikslų pasiekimo*

priemonę, o ne kaip griežtą hierarchinę kontrolės formą, nori turėti galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir būti išgirsti. X kartos atstovai turi aukštus lūkesčius vadovams ir nori matyti sąžiningumą, skaidrumą ir atvirumą vadovo veikloje, yra linkę kritiškai vertinti vadovo veiksmus ir priimti sprendimus, todėl vadovas turi būti pasirengęs paaiškinti savo veiksmus, pasiūlyti racionalius pagrindimus ir susikalbėti su X kartos atstovais. Be to, X kartos atstovai dažnai siekia lankstumo darbo aplinkoje, vertina galimybę kurti ir eksperimentuoti bei turi pageidavimą dirbti naujovių ir inovacijų srityje. Tai reiškia, kad vadovas, kuris geba skatinti kūrybiškumą, inovacijas ir naujoves bei suteikti laisvę saviraiškai, gali būti labiau priimtas ir pripažintas X kartos atstovų.

## 2.2. Y kartos charakteristikos

Y karta, dar vadinama tūkstantmečio, bumerango ir kitais pavadinimais, gimė tarp 1977 ir 1994 metų. Tai karta, kuri išaugo naujosios globalizacijos sąlygomis, komunikacinių technologijų ir belaidžio ryšio eroje. Šios kartos gyvenimas yra įvairiapusiškas ir įtakotas įvairių kultūrų. Y kartos atstovai yra gerokai apsaugoti ir lankstūs, labai pasitiki savimi, kartais netgi pasirodo arogantiški. Y kartos atstovai yra itin gebantys filtruoti kiekvieną komandą, prašymą ar instrukciją, jei šie nėra pagrįsti racionaliais argumentais (Levickaitė, 2010). Jie reikalauja, kad būtų pateikti aiškūs pagrindai ir paaiškinimai, ir tradicinis „nes aš taip pasakiau“ jų nepatenkina. Jie siekia sėkmės, tačiau gali būti patenkinti ir mažesniais dalykais, kad tik neperdirbtų. Y kartos atstovai nevertina didelės lojalumo darbdaviui ir daugiau svarbos teikia savo asmeninei pažangai už darbui atsidavimą. Y kartos atstovams, kurie užaugo su nuolatiniu medijų ir pramogų pertekliumi, gali būti sunku ilgą laiką koncentruotis ir atlikti rutiniškas užduotis, kurioms reikalingas kantrybės ir rūpestingumo (Levickaitė, 2010). Jie greitai praranda susidomėjimą vienu dalyku (McCrindle, Wolfinger, 2014). Y kartos žmonėms lengva bendrauti internete, kuriant virtualius socialinius ryšius, tačiau jų tikri socialiniai kontaktai yra riboti lyginant su jų tėvais ir seneliais. Y kartą apibūdinama kaip karta, siekianti greitų rezultatų, staigaus pripažinimo, įvertinimo ir atlygio.

Reikšmingiausios Y kartos charakteristikos ir bruožai yra:

*Technologijų naudojimas.* Y karta, gyvendama naujosios globalizacijos sąlygomis, išsiskiria ypatingu technologijų naudojimu. Tai yra pirmoji karta, kuriai iš prigimties buvo prieinamos moderniosios technologijos, o internetas tapo jų kasdienio gyvenimo dalimi. Y kartos atstovai yra tikri skaitmeninės amžiaus ekspertai, kurie puikiai įsisavino įvairias technologines priemones ir naudojami jomis įvairiais būdais. Viena iš išskirtinių Y kartos savybių yra greitas adaptavimasis ir priėmimas naujų technologijų (Levickaitė, 2010). Jie buvo pirmieji, kurie aktyviai naudojami socialiniais tinklais, tokiomis kaip Facebook, Instagram, Twitter ir kt. Taip pat jie puikiai išmano mobiliuosius telefonus, naudojami skaitmeninėmis paslaugomis, kaip „Spotify“ ar „Netflix“, ir sugeba lengvai prisitaikyti prie naujų programų, įrankių ir technologijų. Y kartos atstovai yra nuolat prisijungę prie interneto ir stebi naujienas, socialinius įvykius ir tendencijas. Jie naudoja mobiliąsias programas ir naršyklės, kad gautų informaciją, bendrautų su draugais, planuotų renginius, pirktų prekes ir paslaugas bei vykdytų įvairias užduotis. Jų išmanieji telefonai tampa daugiau nei tik komunikacijos priemonė – tai visapusiškas įrankis, leidžiantis jiems valdyti savo gyvenimus, susisiekti su pasauliu ir išreikšti save. Be to, Y kartos atstovai yra labai aktyvūs socialiniuose tinkluose (McCrindle, Wolfinger, 2014). Jie dalinasi savo gyvenimo įvykiais, nuotraukomis, nuomone ir idėjomis su dideliu skaičiumi žmonių. Jie sukuria savo asmeninius tinklalapius, rašo tinklaraščius, kuria turinį ir išplėtoja savo asmeninį prekinį ženklą. Socialiniai tinklai jiems yra svarbi platforma, per kurią jie išreiškia save, bendrauja su bendraamžiais, kuriuo dalinasi nuomones ir idėjas, ir randa bendraminčius su panašiomis interesų

sritimis. Taigi, technologijų naudojimas yra viena iš išskirtinių Y kartos bruožų. Jie natūraliai ir sužavėjimu integruoja skaitmenines priemones į savo kasdieninį gyvenimą, siekdami bendrauti, gauti informaciją, kurti ir dalintis turiniu, bei valdyti savo asmeninį vystymąsi ir gyvenimo būdą.

*Darbo ir gyvenimo pusiausvyra.* Y kartos asmenys akcentuoja svarbą pasiekti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Jie siekia lankstumo ir laisvės savo darbo aplinkoje, reikalaudami darbo vietų su paslaugomis, kurios leistų jiems derinti profesinę veiklą su asmeninėmis poreikiais. Y karta, arba tūkstantmečio kartos atstovai, išsiskiria ypatingu požiūriu į darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Jie siekia suderinti darbo reikalavimus su asmeninėmis gyvenimo sferomis ir skiria daug dėmesio savo gyvenimo kokybei bei individualiems interesams. Viena iš pagrindinių Y kartos vertybių yra darbas, kuris atitinka jų asmeninius poreikius ir gyvenimo tikslus (Levickaitė, 2010). Jie siekia rasti darbą, kuris suteiktų jiems prasmę, galimybę kūrybai ir tobulėjimui bei teiktų darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Y kartos atstovai dažnai yra labai motyvuoti ir darbščiai dirba, tačiau taip pat siekia turėti laisvalaikį, leisti laiką su šeima ir draugais, įsitraukti į savo pomėgius ir rasti pusiausvyrą tarp darbo ir poilsio. Darbo ir gyvenimo pusiausvyra Y kartai reiškia ne tik atskiras veiklas, bet ir lankstumo bei lankstumo poreikį darbo aplinkoje. Jie vertina galimybę turėti darbo laiko lankstumą, nuotolinio darbo galimybes ir savarankišką valdymą. Y kartos atstovai nori kontroliuoti savo laiką ir gebėti derinti darbo užduotis su savo gyvenimo poreikiais. Taip pat, Y kartos atstovai dažnai yra labai technologiškai gabūs ir naudojami skaitmeninėmis priemonėmis bei komunikacijos technologijomis, kurios suteikia jiems galimybę dirbti iš bet kurios vietos ir bet kuriuo metu. Tai suteikia jiems didesnę lankstumo ir mobilumo galimybes, taip pat padeda suderinti darbą su kitais asmeniniais įsipareigojimais. Darbo ir gyvenimo pusiausvyra taip pat siejasi su Y kartos noru patirti įvairias gyvenimo sritis ir gauti įvairiapusę patirtį. Jie dažnai siekia turėti įdomių ir prasmingų patirčių ne tik darbo srityje, bet ir savo asmeniniame gyvenime. Tai gali apimti keliavimą, savanorišką darbą, švietimą ar mokymus, savo pomėgių ir pomėgių plėtrą bei įvairių pasaulėžiūrų ir kultūrų pažinimą. Visa tai rodo, kad Y kartos atstovai yra itin suinteresuoti pasiekti darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Jie siekia darbo, kuris atitiktų jų vertybes ir leistų jiems turėti lankstumą, savarankiškumą ir galimybę patirti įvairias gyvenimo sritis. Šis požiūris daro didelę įtaką darbo aplinkai ir organizacijoms, kurios siekia pritraukti ir išlaikyti Y kartos talentus.

*Socialinės atsakomybės sąmoningumas.* Y kartos atstovai dažnai rodo didelį susirūpinimą socialiniais ir ekologiniais klausimais. Jie yra linkę rinktis verslo ir vartotojų sprendimus, kurie yra įsipareigoję tvarumui, socialinei atsakomybei ir etiškumui. Tai atsispindi jų pirkimo įpročiuose ir rinkodaros tendencijose. Y karta, arba kartos atstovai, pasižymi ryškiu socialinės atsakomybės sąmoningumu. Jie yra labiau linkę įsitraukti į socialines problemas, rūpintis aplinkos tvarumu, skatinti lygybę, žmogaus teises ir socialinę teisingumą. Viena iš Y kartos vertybių yra pasaulio supratimas ir globalus mąstymas. Ši karta yra labiau susijusi su pasaulio įvykiais ir informacija, kuri yra prieinama interneto ir socialinių tinklų pagalba. Jie yra informuoti apie socialines problemas, klimato kaitą, socialinę nelygybę ir kitas svarbias temas. Y kartos atstovai yra linkę imtis veiksmų siekiant socialinio poveikio. Jie dalyvauja įvairiose nevyriausybinų organizacijų veiklose, vykdo savanorišką darbą ir skatina tvarios vartojimo praktikas (Levickaitė, 2010). Be to, Y kartos atstovai yra labiau linkę rinktis darbo vietas, kurios atitinka jų vertybes ir socialinius tikslus. Jie ieško organizacijų, kurios taiko tvarumo praktikas, remia socialines programas arba įsipareigoja veikti socialinio poveikio srityje. Tai rodo, kad jiems svarbu ne tik atlyginimas, bet ir įmonės socialinės atsakomybės politika. Be tiesioginio veikimo, Y kartos atstovai taip pat naudojami savo pirkimo galia ir vartotojų elgesiu siekdami skatinti įmones veikti etiškai ir tvariai. Jie renkasi produktus ir paslaugas, kurios atitinka jų

vertybes ir yra pagamintos atsakingai. Tai daro įtaką rinkai ir priverčia įmones keisti savo verslo praktikas. Visa tai rodo, kad Y kartos atstovai yra sąmoningi ir aktyvūs socialinių klausimų srityje. Jie siekia įnešti įtakos ir keisti pasaulį į geresnę pusę, remdamiesi savo vertybėmis ir įsitikinimais.

*Tarpkultūrinis sąmoningumas.* Y kartos atstovai, gyvenantys įvairiakultūrinėse aplinkose, turi unikalų tarpkultūrinį sąmoningumą. Jie yra labiau linkę toleruoti ir priimti skirtingas kultūras, ir daugiau domisi įvairialypiais požiūriais ir perspektyvomis (Sankauskienė, 2016). Tai yra dėl įvairių priežasčių, įskaitant globalizaciją, technologijų plėtrą ir daugialypę kultūrinę patirtį. Šios kartos atstovai dažnai augo su galimybe susidurti su skirtingomis kultūromis, tiek tiesiogiai, keliaujant arba gyvenant užsienyje, tiek per internetą ir socialinius tinklus. Jie yra daugiau nei bet kada susiję su įvairiomis tautinėmis, etninėmis, religinėmis ir kalbinėmis grupėmis. Tarpkultūrinis sąmoningumas yra svarbus Y kartos atstovų vertybių ir požiūrio į pasaulį dalis. Jie daugiau dėmesio skiria kultūrinei įvairovei, tolerancijai ir sąžiningam bendravimui tarp skirtingų kultūrų. Tai reiškia, kad jie stengiasi išmokyti apie kitas kultūras, suprasti jų tradicijas, įsitikinimus ir socialines normas. Y kartos atstovai yra linkę būti labiau tolerantiški ir priimti skirtingas kultūrinės perspektyvas. Jie siekia skatinti įvairiapusį ir lygiavertį bendravimą, vengti stereotipų ir diskriminacijos bei remti socialinę įtrauktį (Sankauskienė, 2016). Be to, Y kartos atstovai yra daugiau nei bet kada susiję su įvairiakalbyste. Daugelis jų moka bent vieną užsienio kalbą ir yra linkę bendrauti su žmonėmis iš kitų kultūrų. Jie taip pat gali naudotis technologijomis, kad išmokyti kitas kalbas arba gautų informaciją apie skirtingas kultūras. Tarpkultūrinio sąmoningumo svarba Y kartai taip pat atsispindi jų vartotojo elgesyje. Jie dažnai renkasi produktus ir paslaugas, kurie palaiko įvairiakultūrinį ir tvarų požiūrį, ir remia įmones, kurios skatina socialinę įtrauktį ir tarpkultūrinį supratimą. Visa tai rodo, kad Y kartos atstovai yra labiau tarpkultūrinio sąmoningumo linkę. Jie stengiasi suvokti ir palaikyti įvairias kultūras, siekia lygybės ir teisingumo bei puoselėja tarpkultūrinį supratimą. Tai padeda jiems kurti atvirą ir įtraukią bendruomenę, kuri vertina kultūrų įvairovę ir tarpusavio bendravimą.

*Asmeninis tobulėjimas.* Y kartos atstovai dažnai siekia asmeninio tobulėjimo ir savęs pažinimo. Jie investuoja savo laiką, energiją ir išteklius į savęs gerinimą, tobulinant savo gebėjimus, psichinę ir fizinę sveikatą, emocinį intelektą ir t. t. Y karta, arba tūkstantmečio kartos atstovai, skiria ypatingą dėmesį asmeniniam tobulėjimui ir savo potencialo realizavimui. Ši karta pasižymi dideliu noru augti, tobulintis ir siekti aukštų rezultatų tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Asmeninis tobulėjimas yra svarbi Y kartos vertybė, kurią jie laiko esminiu gyvenimo aspektu (McCrinkle, Wolfinger, 2014). Ši karta dažnai siekia didinti savo gebėjimus, įgūdžius ir žinias per nuolatinį mokymąsi, asmeninę plėtrą ir savęs supratimo procesą. Jie yra linkę investuoti savo laiką, pastangas ir išteklius į tai, kad taptų geresniais savo srityje. Y kartos atstovai yra dažni dalyviai savo disciplinos, seminarijų, kursų, trenerių ir kitų mokymo programų. Jie mėgsta naujas iššūkius ir pažinti naujus dalykus. Daugelis jų taip pat pasitelkia technologiją ir internetą kaip išteklius, kurie padeda jiems mokytis ir augti savarankiškai. Jie linkę kurti savo asmeninį verslą, pasineria į savanorišką veiklą ar įgyvendina kūrybinius projektus, siekdami įgyvendinti savo svajones ir pasiekti sėkmę (Sankauskienė, 2016). Be to, Y kartos atstovai siekia suderinti darbo reikalavimus su savo pomėgiais, sveikata ir šeimos gyvenimu. Tai padeda jiems išlaikyti gerą psichologinę ir emocinę būseną, kurios reikia siekiant sėkmingo asmeninio ir profesinio gyvenimo. Taip pat Y kartos atstovai dažnai domisi dvasiniu tobulėjimu ir gerove. Jie ieško būdų, kaip pasiekti emocinę pusiausvyrą, ramybę ir prasmę savo gyvenime. Tai gali apimti meditaciją, jogą, refleksiją, psichologinę pagalbą arba kitus dvasinius ir psichologinius metodus, kurie padeda jiems įgyti harmoniją ir gerovę. Visi šie veiksniai rodo, kad Y kartos atstovai yra itin suinteresuoti savo asmeniniu tobulėjimu. Jie siekia nuolatinio augimo,

mokymosi ir savęs tobulinimo, siekdami išsiskirti ir pasiekti aukštus rezultatus tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime.

*Apibendrinant Y kartos charakteristikas galima teigti, kad Y kartos atstovai yra linkę vertinti vadovo autoritetą kaip lygiaverčio ir bendradarbiavimo santykio formą, o ne kaip griežtą ir hierarchinį valdymo mechanizmą. Y kartos atstovai vertina vadovą, kuris yra atviras dialogui ir skatina aktyvų bendravimą bei idėjų mainus, todėl jie siekia skaidrumo ir sąžiningumo vadovo veikloje ir yra linkę kritiškai vertinti vadovo sprendimus. Y kartos atstovai taip pat yra pasirengę išreikšti savo nuomonę ir idėjas, todėl nori vadovo, kuris vertina jų indėlį ir palaiko jų dalyvavimą. Be to, Y kartos atstovai yra linkę ieškoti naujovių ir inovacijų. Jie vertina vadovus, kurie skatina kūrybiškumą, eksperimentavimą ir leidžia jiems išreikšti savo kūrybingumą. Y kartos atstovai taip pat siekia darbo ir gyvenimo pusiausvyros bei galimybės dalyvauti socialinėje atsakomybėje, todėl vertina vadovus, kurie skatina šiuos aspektus. Galima daryti prielaidą, kad Y kartos požiūris į vadovo autoritetą yra orientuotas į bendradarbiavimą, dialogą, skaidrumą ir naujoves.*

### **2.3. Z kartos charakteristikos**

Z karta (gimusi po 2003 m.) yra naujausia kartos grupė, kuri jau pradeda formuoti savo unikalią tapatybę ir požiūrį į pasaulį. Kadangi Z kartos atstovai dar yra jauni, daugelis jų bruožų ir vertybių vis dar formuojasi ir gali kisti ateityje. Tačiau galima pastebėti keletą svarbių aspektų, kurie apibūdina Z kartą. Technologija ir internetas yra svarbus Z kartos gyvenimo aspektas. Ši karta yra labai pripratusi prie naujausių technologijų, socialinių tinklų ir mobiliųjų įrenginių. Jie naudojami internetu, komunikuoja ir gali lengvai gauti informaciją iš bet kurios pasaulio vietos. Z kartos atstovai yra labai technologiškai gudrūs ir sugeba prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančio technologinio pasaulio. Daugiau nei bet kuri kita kartos grupė, Z kartos atstovai yra globalūs piliečiai. Jie yra gyvenę ir užaugę su įvairiais kultūriniais išpūdziais, multikultūriniu aplinkos kontekstu. Tai skatina jų toleranciją, supratimą ir įsisažymimą apie įvairovę (McCrindle, Wolfinger, 2014). Z kartos atstovai vertina lygybę, socialinę teisingumą ir tarpkultūrinį sąmoningumą. Taip pat, Z karta yra suinteresuota socialine ir ekologine sąmoningumu. Jie daugiau dėmesio skiria klimato kaitos problemoms, tvariam gyvenimo būdui ir tvariai vartojimui. Z kartos atstovai yra linkę remti socialines ir aplinkosaugos organizacijas, siekti socialinės teisingumo ir lygybės visuomenėje. Darbo rinkoje Z kartos atstovai yra linkę ieškoti prasmingų ir įkvepiančių darbų. Jiems svarbu dirbti su tikslu ir prisidėti prie bendro gero. Taip pat jie vertina darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, o ne tik karjeros siekimą. Z karta yra labai kūrybinga ir inovatyvi, sugeba generuoti naujas idėjas ir būti įžvalgiems. Bendradarbiavimas ir komandinis darbas yra dar du svarbūs aspektai, kurie apibūdina Z kartą. Jie vertina bendrą darbą, dialogą ir ideologijų mainus. Taip pat Z kartos atstovai yra linkę dirbti kartu su kitomis kartomis, sujungti skirtingas perspektyvas ir mokytis vieni iš kitų.

Z karta turi keletą išskirtinų bruožų, kurie ją atskiria nuo ankstesnių kartų:

*Technologinė priklausomybė. Z karta, taip pat žinoma kaip Globalioji arba „Skype karta“, pasižymi dideliu technologinio gudrumo ir priklausomybe nuo informacijos technologijų. Ji yra pirmoji karta, kuri gimė ir augo su išaugusiomis mobiliųjų įrenginių, interneto ir socialinių tinklų galimybėmis. Ši karta įgijo technologinius įgūdžius nuo pat mažumės ir naudoja įvairias technologijas natūraliai ir intuityviai. Z kartos atstovai yra labai suartę su savo mobiliuosiais telefonais, jie daug laiko praleidžia internete, socialiniuose tinkluose ir bendrauja virtualiai. Jie aktyviai naudoja skaitmeninius įrankius, kad susisiektų su draugais, gautų informaciją, sektų naujienas, žiūrėtų vaizdo įrašus ir kurtų turinį.*

Jie lengvai prisitaiko prie naujų technologijų ir greitai išmoksta naudotis naujomis programomis ar įrenginiais (McCrindle, Wolfinger, 2014). Dėl šio technologinio supratimo Z kartos atstovai gali greitai rasti informaciją, naudotis skaitmeniniais įrankiais ir kurti turinį internete. Jie yra įpratę greitai rasti sprendimus, nesaugoti ir bendrinti informaciją bei bendrauti su kitais naudojant technologijas. Visgi, Z kartos atstovai gali patirti nuolatinį skaitmeninio gyvenimo būdo stresą, priklausomybę nuo socialinių tinklų ar žaidimų bei dėmesio trūkumą realiame pasaulyje. Taip pat technologijų plėtra ir greitas informacijos sklaida gali sukelti informacijos perkrovą ir sunkumus atskirti tikrąją informaciją nuo netikros. Nepaisant šių iššūkių, technologinė gudrumo ir priklausomybė yra Z kartos išskirtinumas, kuris formuoja jų gyvenimo būdą, bendravimą ir suvokimą apie pasaulį. Jie aktyviai įsitraukia į technologinius pokyčius, kurie keičia mūsų bendravimo, darbo ir gyvenimo būdus, išsiskiria šiais bruožais:

*Globalus pilietiškumas.* Z karta, taip pat žinoma kaip Globalioji karta, pasižymi dideliu globalaus pilietiškumo sąmoningumu. Tai yra karta, kuri gyvena ir auga globaliame pasaulyje, kuriame informacija ir ryšiai yra vis labiau pasiekiami ir susiję per tautų ribas. Globalus pilietiškumas Z kartos atstovams reiškia suvokimą, kad jie yra dalis didesnės pasaulinės bendruomenės ir turi įsipareigojimų ir atsakomybės ne tik savo tautai, bet ir visam pasauliui. Z kartos atstovai yra labai sąmoningi dėl globalių problemų, su kuriais susiduria šiandieninė visuomenė, tokios kaip klimato kaita, socialinės nelygybės ar žmogaus teisių pažeidimai. Jie yra labiau linkę į socialinę teisingumą, tvarų vystymąsi ir tausojančią aplinką. Jie įsitraukia į globalias problemas ir aktyviai dalyvauja socialiniuose judėjimuose, kampanijose ir organizacijose, siekdami pakeisti pasaulį į gerąją pusę. Globalus pilietiškumas Z kartos atstovams taip pat reiškia didelį susidomėjimą kultūrų įvairove ir tarptautiniu bendravimu. Jie yra atviri ir tolerantiški kitoms kultūroms, vertina įvairovę ir puoselėja tarpkultūrinius santykius. Jie yra linkę mokytis iš skirtingų kultūrų, keliauti ir bendrauti su žmonėmis iš įvairių pasaulio šalių. Be to, Z kartos atstovai yra labai sujungti su visu pasauliu per internetą ir socialinius tinklus. Jie aktyviai dalinasi informacija, nuomonėmis ir patirtimi su žmonėmis iš skirtingų šalių. Tai suteikia jiems galimybę suvokti pasaulio problemų ir perspektyvų įvairovę bei prisidėti prie tarptautinio bendradarbiavimo ir sprendimų radimo (McCrindle, Wolfinger, 2014). Globalus pilietiškumas Z kartos atstovams formuoja jų požiūrį į pasaulį ir veiksmus. Jų siekis išplėsti savo suvokimą ir veiklą už savo tautinių ribų leidžia jiems tapti globaliais piliečiais, kurie gali daryti teigiamą įtaką pasauliui.

*Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas.* Z karta pasižymi socialiniu sąmoningumu ir aktyvumu. Ši karta yra labai jautri socialiniams klausimams ir problemoms, su kuriais susiduria šiandieninė visuomenė. Jie yra pasirengę aktyviai įsitraukti į socialinę veiklą ir siekti teigiamų pokyčių. Z kartos atstovai yra labai informuoti apie socialines problemas ir neteisybę visame pasaulyje. Jie naudoja socialinius tinklus ir internetą, kad dalintųsi informacija, skatintų sąmoningumą ir mobilizuotų kitus žmones veikti. Jie stebi ir remia socialinius judėjimus, organizuoja protestus ir kampanijas, siekdami pritraukti dėmesį ir pasiekti pokyčius. Z kartos atstovai taip pat aktyviai dalyvauja labdaros veikloje ir savanoriškose organizacijose. Jie siekia prisidėti prie bendruomenės gerovės, remti pažeidžiamas grupes ir padėti tiems, kurie yra labiausiai nukriausti ar nepalankioje padėtyje (Sankauskienė, 2016). Jie tiki, kad jų veiksmai gali turėti didelę įtaką ir padėti sukurti teisingesnę ir solidaresnę visuomenę. Socialinė sąmoningumo ir aktyvumo svarba yra glaudžiai susijusi su Z kartos atstovų pasaulinio pilietiškumo sąmoningumu. Jie suvokia, kad socialinės problemos ir iššūkiai neapsiriboja vienos šalies ribomis ir kad jų veiksmai gali turėti poveikį visam pasauliui. Jie siekia tarptautinio solidarumo, bendradarbiavimo ir tarpusavio supratimo. Be to, Z kartos atstovai pasižymi daugiakultūriškumo ir

lygybės siekimu (McCrindle, Wolfinger; 2014). Jie yra labiau atviri ir tolerantiški įvairioms kultūroms, religijoms ir seksualumui. Jie palaiko lygybę, teisę į saviraišką ir pasisako prieš diskriminaciją ir neapykantos kurstymą. Jie siekia sukurti įtraukią visuomenę, kurioje visi žmonės gali jaustis priimti ir saugūs. Socialinė sąmoningumas ir aktyvumas yra svarbūs bruožai, kurie išskiria Z kartą. Jie yra pasirengę veikti ir daryti pokyčius, siekdami socialinės teisingumo ir darnos. Jų socialinė sąmoningumo ir aktyvumo jausmas leidžia jiems įsitraukti į svarbius klausimus, kalbėti už tuos, kurie negali kalbėti, ir siekti geresnės visuomenės.

*Ekologinis sąmoningumas ir tvarumo supratimas.* Z karta pasižymi išskirtiniu ekologiniu sąmoningumu ir tvarumo supratimu. Šios kartos atstovai yra labai jautrūs aplinkosaugos klausimams ir suvokia aplinkos iššūkius, su kuriais susiduria mūsų planeta. Jie yra įsitikinę, kad tvarus gyvenimo būdas ir atsakingas suvokimas yra būtini ilgalaikės aplinkos išsaugojimui. Z kartos atstovai aktyviai siekia prisidėti prie tvarumo ir aplinkos apsaugos. Jie yra susipažinę su klimato kaita, išnaudojimu gamtinių išteklių, teršimu ir kitais aplinkosaugos klausimais. Jie įsitraukia į veiksmus, kurie sieja socialinės atsakomybės jausmą ir ekologiją (Sankauskienė, 2016). Z kartos atstovai taip pat remia naujoves ir technologijas, kurios gali prisidėti prie tvarumo ir ekologijos. Jie naudojami technologinėmis galimybėmis, kad sužinotų apie ekologiškas alternatyvas ir tvarius sprendimus. Jie yra linkę naudoti ekologiškas prekes, paslaugas ir iniciatyvas, kurios skatina aplinkos apsaugą ir tvarumą. Šios kartos atstovai taip pat gali būti aktyvūs ekologinėse organizacijose, dalyvauti protestuose, organizuoti edukacines kampanijas ir skatinti tvarumą savo bendruomenėje. Jie siekia didesnio visuomenės sąmoningumo ir informuotumo apie aplinkos problemas, siekdami sukurti keitimus ne tik savo gyvenime, bet ir visuomenėje bei politikoje. Z kartos ekologinis sąmoningumas ir tvarumo supratimas leidžia jiems įžvelgti, kad aplinkos ir žmonių gerovė yra glaudžiai susijusios. Jie suvokia, kad tvarus gyvenimo būdas ir atsakingas suvokimas yra būtini ilgalaikės aplinkos išsaugojimui ir žmonių gerovės užtikrinimui (Sankauskienė, 2016). Visuotinio ekologinio sąmoningumo ir tvarumo supratimo siekimas yra vienas iš išskirtinių bruožų, kuris apibrėžia Z kartą. Jie yra suinteresuoti ilgalaikės aplinkos išsaugojimo ir gyvenimo būdo, kuris atitiktų dabarties poreikius, nekenkiant ateities kartoms. Jų ekologinis sąmoningumas ir tvarumo supratimas skatina juos imtis veiksmų ir ieškoti inovatyvių sprendimų, kurie prisidėtų prie darnos tarp žmonių ir gamtos.

*Kūrybiškumas ir inovacijos.* Z kartos atstovai išsiskiria kūrybiškumu ir inovacijų troškimu. Šios kartos atstovai yra labai kūrybingi ir linkę ieškoti naujų, išskirtinių idėjų ir sprendimų. Jie neapribota tradicinėmis normomis ir pasiryžę išbandyti naujas koncepcijas ir būdus veikti. Z kartos atstovai yra labai technologiškai paauglę ir priklauso prie pirmosios kartos, kuriai buvo prieinama plačių technologinių galimybių ir interneto. Kūrybiškumas ir inovacijos yra pagrindiniai Z kartos bruožai, kurie atsispindi jų požiūryje į darbą, mokymąsi, verslą ir visuomenės kūrimą. Jie linkę ieškoti alternatyvių ir išradimo būdų, siekdami gerinti esamas sistemas ir procesus. Jie yra išmintingi ir sugeba išreikšti savo idėjas kūrybiškai ir naujoviškai. Z kartos atstovai taip pat remia verslumą ir savo verslo idėjų įgyvendinimą (McCrindle, Wolfinger, 2014). Jie dažnai siekia kurti savo darbo vietas ir būti savarankiški, o ne priklausyti nuo tradicinių įmonių ir organizacijų. Jie trokšta laisvės ir galimybės realizuoti savo potencialą per kūrybiškumą, inovacijas ir naujas verslo idėjas. Kūrybiškumas ir inovacijos Z kartai yra svarbus būdas išsiskirti ir pasiekti sėkmę šiuolaikinėje visuomenėje. Jie įžvelgia galimybes, kurios dažnai nepastebimos kitiems, ir sukuria išskirtinius produktus, paslaugas ar net sprendimus socialiniams iššūkiams. Jų sugebėjimas kurti, keisti ir prisitaikyti yra didelis indėlis į visuomenės tobulėjimą. Kūrybiškumas ir inovacijos yra išskirtiniai bruožai, kurie apibūdina Z kartą. Jie išnaudoja technologijų teikiamas galimybes, naujoves ir savo



unikalų požiūrį, siekdami įgyvendinti savo idėjas ir pakeisti pasaulį. Jų noras ir sugebėjimas eksperimentuoti, kurti ir inovuoti padeda jiems būti priekyje, formuojant šiandienos visuomenę ir sprendžiant sudėtingus iššūkius.

*Socialinio teisingumo siekis.* Z karta išsiskiria dideliu socialinio teisingumo siekiu. Šios kartos atstovai yra labai sąmoningi ir jautrūs socialiniams ir politiniams klausimams bei nelygybės problemoms visuomenėje. Jie aktyviai dalyvauja socialiniuose judėjimuose, rėmėjų grupėse ir labdaros veikloje, siekdami prisidėti prie socialinės teisingumo skatinimo. Z kartos atstovai yra linkę remti ir ginti lygybės ir teisingumo principus. Jie rūpinasi socialinės atskirties, rasinės ir lyčių nelygybės, ekonominių skirtumų bei kitų socialinių problemų mažinimu. Jie remia įvairiapusį įtraukties principą ir siekia, kad visi asmenys turėtų lygias galimybes ir teises. Socialinis teisingumas yra svarbi vertybė, kurią Z kartos atstovai įdiegė savo gyvenime ir veikloje. Jie dažnai kritiškai vertina esamas socialines sistemas ir institucijas, kurios gali skatinti arba prisidėti prie nelygybės ir socialinės neteisybės. Be to, Z kartos atstovai naudoja socialinius tinklus ir kitas technologines priemones kaip būdą platinti informaciją, sąmoningumą ir mobilizuoti žmones dėl socialinių klausimų (Targamadzė, 2014). Jie yra aktyvūs tinklaraščių autoriai, komentarų rašytojai, ir dalinasi nuomone bei skatina diskusijas apie socialinius klausimus. Socialinis teisingumas yra stiprus motyvas, kuris skatina Z kartos atstovus dalyvauti ir prisidėti prie socialinės pokyčių. Jie siekia sukurti teisingesnę ir lygiateisę visuomenę, kurioje visi žmonės turėtų vienodas galimybes ir teises. Jų įsipareigojimas socialiniam teisingumui yra jų būdas paversti pasaulį geresniu ir įtraukties principais grįstu. Jų sąmoningumas, aktyvumas ir noras padėti pažeidžiamoms grupėms bei kovoti su socialine neteisybe yra ryškūs bruožai, kurie išskiria šią kartą ir leidžia jiems tapti stipriu balsu socialiniuose pokyčiuose (Targamadzė, Girdzijauskienė ir kt., 2015). Visi šie bruožai išskiria Z kartą ir reikšmingai formuoja jų požiūrį į pasaulį, darbo rinką ir visuomenės klausimus.

*Apibendrinant galima teigti, kad Z kartos atstovai yra individualistai, kuriems svarbi asmens laisvė ir savarankiškumas. Jie yra linkę mąstyti savaip, kritiškai vertinti ir išreikšti savo nuomonę, kas gali paveikti jų santykius su vadovu. Z kartos atstovai vertina demokratinį požiūrį ir nori būti įtraukti į sprendimų procesą, matyti savo indėlį į organizacijos veiklą. Tai nereiškia, kad Z kartos atstovai visiškai nevertina vadovo autoriteto. Jie gali pripažinti vadovo patirtį ir žinias, tačiau jie dažniau yra linkę į interaktyvų bendradarbiavimą ir vadovo palaikymą, kuris remiasi dialogu ir pasitikėjimu, o ne vien tik griežtu įsakymų vykdymu. Be to, Z kartos atstovai dažnai nori matyti vadovo pavyzdį ir įkvėpimą, todėl vertina vadovą, kuris gali parodyti naujoves, skatinti inovacijas ir remti jų kūrybiškumą. Vadovai, kurie geba bendrauti ir įsiklausyti į Z kartos atstovus, gali pasiekti didesnę palaikymą ir lojalumą iš šios kartos atstovų. Galima daryti prielaidą, kad Z karta linkusi vertinti vadovo autoritetą pagal jo gebėjimą įtraukti, skatinti bendradarbiavimą ir parodyti įkvėpimą. Vadovai, kurie sugeba atitikti šiuos lūkesčius ir prisitaikyti prie Z kartos poreikių, gali sukurti stiprų ir produktyvų ryšį su šios kartos atstovais.*

### 3. Skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo autoriteto vertinimo tyrimas

#### 3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo metodologinį pagrindą šiame tyrime sudaro:

1. Vadovo autoriteto koncepcija, kuri pagrindžia vadovo autoritetą kaip vadovo asmeninių, dalykinių savybių ir valdžios visumą (Sakalas, 2003), sukuriančią sąlygas sėkmingam organizacijos valdymui ir darbuotojų įgalinimui siekti bendrų tikslų ir veiklos rezultatų. Autoritetingas vadovas suvokiamas kaip patikimas, kompetentingas ir charizmatiškas asmuo. Tai skatina darbuotojus ir kitus suinteresuotus asmenis gerbti, pasitikėti ir sekti vadovą, o šį veikti kaip įkvėpimo šaltinį bei pavyzdį kitoms asmenų grupėms.

2. Skirtingų kartų teorija, kuri grindžiama skirtingomis kartų vertybėmis, kurių formavimą lemia tuo metu visuomenėje vykstantys ekonominiai, politiniai ir socialiniai pokyčiai (Stanišauskienė, 2015). Remiantis šia teorija, X, Y ir Z kartos skirtingai vertina vadovo autoritetą: X kartos atstovai dažniausiai vertina vadovo autoritetą remdamiesi tradiciniais ir hierarchiniais modeliais, Y kartos atstovams svarbus yra vadovo atvirumas, bendradarbiavimas ir gebėjimas išgirsti, o Z kartos atstovai teikia pirmenybę demokratiniam vadovavimo modeliui, kuris yra grindžiamas skaidrumu, atvirumu ir demokratiniais principais.

Šios teorinės prielaidos padeda suvokti, kaip skirtingos kartos (X, Y ir Z) vertina vadovo autoritetą ir kokios vadovo autoriteto dedamosios yra reikšmingos skirtingų kartų darbuotojams.

**Tyrimo metodika.** Darbo projektinėje dalyje buvo atliktas *kompleksinis tyrimas*, kuris apėmė du etapus. Pirmajame etape atliktas kokybinis tyrimas, antrajame – kiekybinis.

**Kokybinis tyrimas.** Kokybinis tyrimas – sistemingas, nestruktūruotas tyrimas, kuris nagrinėja atvejus, individo ar individų grupės, situacijas ar įvykius natūralioje aplinkoje. Kokybinio tyrimo paskirtis yra suprasti ir paaiškinti žmonių patirtis, tarpusavio sąveikas, socialinius reiškinius ar problemas dėl kurių vyksta tyrimas. Kokybinių tyrimų metu skiriama dėmesio tyrėjo problemos apibrėžimui, konteksto išryškinimui, veikėjams ir keliami klausimai „kaip“, „kodėl“ ir/ar „ką“. Tačiau tyrėjas gali papildomai užduoti klausimų, kurie nebuvo įtraukti į planą, jei manymu tai galėtų praturtinti tyrimą.

Pirmajame tyrimo etape organizuotas kokybinis tyrimas, kurio metu buvo *interviuojami vadovai* iš įvairių įmonių, siekiant sužinoti jų požiūrius, nuomones ir patirtis apie vadovo asmeninį, dalykinį ir valdžios autoritetą.

Šiame tyrimo etape pasirinktas duomenų rinkimo būdas – *pusiau struktūrizuotas interviu*. Naudojant iš anksto parengtą *tyrimo instrumentariją* (žr. 3 priedą), buvo *sukurtas pusiau struktūrizuoto interviu klausimų lapas*, kuriame buvo pateikta 11 interviu klausimų. Tyrimo metu dalyviai buvo individualiai apklausiami „akis į akį“, pasitelkiant atvirus klausimus pokalbio metu. Kiekvieno interviu metu pokalbio eiga ir tyrimo dalyvių išsakytos nuomonės lėmė klausimų formulavimą. Interviu metu gauti atsakymai buvo užfiksuoti diktofonu, o vėliau atlikta interviu duomenų transkripcija.

**Informantų charakteristikos.** Organizuojant kokybinį tyrimą atsižvelgta į *tyrimo imties* sudarymą. Tyrime taikyta tikslinė arba kriterijumi grindžiama atranka, kai tam tikri asmenys ar įvykiai buvo atrinkti apgalvotai siekiant gauti svarbią informaciją, kurios nebūtų galima surinkti kitais būdais (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Tyrimo metu buvo numatyti svarbiausi parametrai ir atrinkti

asmenys, kurie geriausiai atspindėtų šiuos parametrus. Tyrimo dalyviai apėmė vadovus iš keturių skirtingų sektorių: privačios įmonės, valstybinės medicinos įstaigos, progimnazijos ir viešosios įstaigos.

*Kokybinio tyrimo duomenų analizės metodas.* Tyrimo duomenų analizei pasirinktas kokybinės turinio (ang. content) analizės metodas. Šis metodas padėjo identifikuoti konkrečius prasminius empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžius iš tyrinėtų tekstų, kurie atskleidė tiriamųjų patirtis ir požiūrius, susijusius su tyrimo klausimais. Pastarieji teiginiai, konkrečiai – vadovų pateiktos mintys, požiūriai ir patirtys buvo pasitelktos formuojant kiekybinio tyrimo instrumentarijų ir instrumentą.

Antrame tyrimo etape pasitelktas **kiekybinis tyrimas**. Prieš atliekant tyrimą sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 4 priedą).

Skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo autoriteto vertinimo kiekybinio tyrimo instrumentarijų sudaro trys kriterijai: asmeninis autoritetas, dalykinis autoritetas ir valdžios / baimės autoritetas, kurie detalizuojami į indikatorius: asmeninis – į asmeninį pavyzdį, savybes, vertybes; dalykinis – į kvalifikaciją ir išsilavinimą, profesines žinias ir įgūdžius, darbo patirtį, lyderystę, tarpusavio santykius; valdžios / baimės – į grįstą įstatymais / hierarchija bei grįstą formaliomis teisėmis.

Tyrimo metu buvo naudojamas *duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa ir parengtas klausimynas darbuotojams* (žr. 5 priedas).

Remiantis Tijūnėlienės ir Virbalienės (2006) nuomone, šis metodas yra panašus į struktūruotą respondentų klausimyną, kuris leidžia gauti gausią ir įvairią informaciją bei atskleisti raidos tendencijas ir sąveiką. Anketinė apklausa buvo vykdoma laikantis etikos principų, kurių tikslas buvo užtikrinti konfidencialumą, anonimiškumą ir gerbti asmens orumą, suteikiant respondentams galimybę pasitraukti iš apklausos bet kuriuo metu. Respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir apie tai, kaip gali būti panaudoti surinkti duomenys.

Anketą, skirtą darbuotojams, sudarė trys dalys:

- informacinė dalis, kurioje pateikta informacija apie tyrimo tikslą ir anonimiškumą;
- uždarnosios tipo diagnostinės teiginio dalis, kurioje respondentai turėjo vertinti pasirinktus variantus (sutinku, abejoju, nesutinku);
- sociodemografinių duomenų dalis.

Anketinė apklausa buvo atliekama internetinėje erdvėje naudojant [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) platformą.

**Tyrimo imtis.** Atliekant tyrimą bei siekiant statistiškai pagrįstų išvadų svarbu tinkamai apskaičiuoti minimalų reikalingą respondentų skaičių. Šiuo atveju buvo panaudota Paniotto formulė.

Kardelio (2007) teigimu, siekiant gauti rezultatyvius bei tikslius duomenis, svarbu atsižvelgti ir į tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą, tad organizuojant tyrimą pasirinktas socialiniuose moksluose, leistinas 10 proc. paklaidos dydis. Tyrimo populiaciją sudarė Lietuvoje dirbantys 15-62 metų amžiaus žmonės. Remiantis 2023 m. III ketvirčio Statistikos departamento duomenis Lietuvoje dirbančiųjų skaičius sudarė 1569,2 vyrų ir moterų (žr. 2 priedas).

Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Pannioto formulę su 10% paklaida:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{164}} = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{1569200}} = \frac{1}{0,01 + 0,00000064} = \frac{1}{0,01000064} = 100$$

čia:

n – imties dydis;

$\Delta$ - imties paklaidos dydis;

N – generalinis visumos dydis.

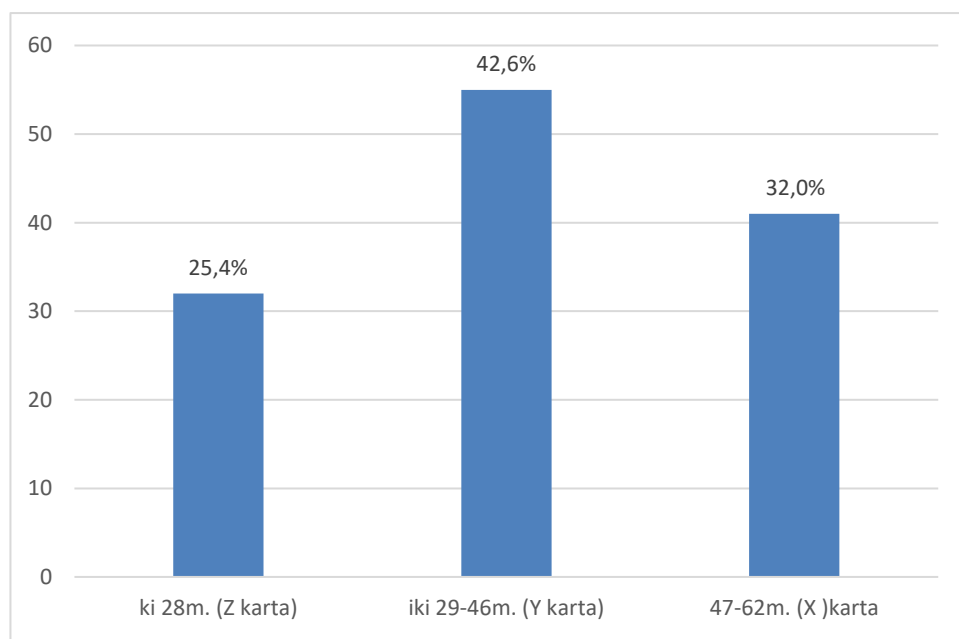
Kadangi Lietuvoje dirbančiųjų skaičius yra 1 569 200, atsižvelgiant į formulės duomenis, reikia apklausti 100 darbuotojų.

Darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal kartas nurodytas 1 lentelėje

**1 lentelė.** Darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal kartas 2023m III ketv., sudaryta autorės:

| Amžiaus grupė | Karta | Darbuotojų sk.,<br>tūkst. | Darbuotojų sk.,<br>proc. | Reikalingas anketų sk.,<br>vnt. |
|---------------|-------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 15-28 m.      | Z     | 197,1                     | 13,73                    | 14                              |
| 29-46 m       | Y     | 686,5                     | 47,82                    | 48                              |
| 47-62m.       | X     | 551,8                     | 38,44                    | 39                              |

Taigi, tyrimo metu buvo apklausti 132 respondentai, iš kurių 39 priklausė Y kartai, 52 – X kartai bei 31 – Z kartai (žr. 1 pav.)



**1 pav.** X, Y ir Z kartų atstovai dalyvavę apklausoje (proc.)

*Kiekybinio tyrimo duomenų analizės metodai.* Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimo tyrimui buvo naudojami aprašomosios statistikos ir faktorinės analizės metodai. Pastaruoju metodu siekta sumažinti tyrimo pirminių kintamųjų skaičių ir sukurti apibendrintas skales, kurios apimtų charakterizuojančių savybių rinkinį.

Gavus užpildytus klausimynus, duomenys apdoroti SPSS programa. Vertinat tyrimo rezultatus buvo skaičiuojam: L – faktorinis svoris (remiantis pagrindinių komponentų metodu VARIMAX rotacija), kuris parodo kintamųjų ir faktoriaus (ALFA faktorinės analizės metodas) statistinio ryšio glaudumą; proc. – procentinis (kumuliatyvinis) dažnis parodo, kiek procentų sklaidos gali būti paaiškinta nepriklausomuoju kintamuoju; KMO (Kayser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) – skalės tinkamumas faktorinei analizei.

KMO koeficiento įvertinimo kriterijai yra tokie:

jei  $KMO > 0,9$ , tai faktorinė analizė yra itin tinkama;

jei  $0,8 < KMO < 0,9$ , tai ji yra gerai tinkama;

jei  $0,7 < KMO \leq 0,8$ , tai patenkinama tinkamumui;

jei  $0,6 < KMO \leq 0,7$ , tai pakenčiama tinkamumui;

jei  $0,5 < KMO \leq 0,6$ , tai ji yra blogai tinkama;

jei  $KMO < 0,5$ , tai faktorinė analizė nepriimtina (pagal Čekanavičiaus ir Murausko, 2002 m.).

Sekantis svarbus rodiklis, kuris vertinamas atliekant faktorinę analizę yra faktoriaus aprašomoji sklaida. Šio dydžio naudojimas leidžia nustatyti, kokia dalis visumos (%) paaiškina tiriamąjį objektą. Faktorius negali būti taikomas, jei jo aprašomoji sklaida sudaro mažiau nei 10 %. Faktorinės analizės metu taip pat apskaičiuojamas Cronbach  $\alpha$  koeficientas, kuris nurodo tyrimo kintamųjų psichometrinių tinkamumą (priimtinas intervalas yra nuo 0,5 iki 1). Tyrimo metu analizėje pasinaudojama komponentų pagrindiniais svoriais (L), kurių reikšmės neturėtų viršyti arba būti mažesnės nei 1.

Anketinės apklausos rezultatams apibendrinti buvo naudojama Excel programa ir statistinės duomenų analizės paketas SPSS 29.0 (Statistical Package for Social Sciences) statistinių duomenų analizės paketas.

### **3.2. Tyrimo rezultatų analizė**

Skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo autoriteto vertinimui buvo pasitelktas faktorinės analizės metodas. Šis metodas leido išsaugoti pagrindinę informaciją ir atskleisti X, Y ir Z kartos darbuotojų požiūrį apie vadovo asmeninį, dalykinį ir valdžios autoritetą.

Toliau gauti tyrimo rezultatai analizuojami išsamiau.

#### **3.2.1. Skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo asmeninio autoriteto vertinimas**

*X kartos asmeninio vadovo autoriteto dedamosios.* Pirmasis tyrimo blokas buvo sutelktas į asmeninio autoriteto dedamąją, kurioje teiginiai suskirstyti pagal kriterijus. Faktorinės analizės metu paaiškėjo, kad X kartos atstovai vertindami vadovo asmeninį autoritetą pabrėžia: sėkmės pavyzdį (69,0 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,680$ ;  $\alpha=0,843$ ), pamatuotus lūkesčius (68,5 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,693$ ;  $\alpha=0,734$ ), kūrybiškumą (66,7 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,797$ ;

$\alpha=0,808$ ), ryžtingų sprendimų priėmimą (65,4 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,804;  $\alpha=0,870$ ), nuoširdų rūpinimąsi komanda (63,5 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,763;  $\alpha=0,888$ ), empatiškumą aplinkai (62,8 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,771;  $\alpha=0,787$ ), transformacinį vadovavimą (60,7 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,779;  $\alpha=0,778$ ) bei vertybines nuostatas ir elgseną (55,4 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,804;  $\alpha=0,861$ ) (žr. 2 lentelę). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) dydžio rodikliai rodo, kad duomenys yra pakankamai tinkami faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006), alfa ( $\alpha$ ) rodiklis, rodo gana gerą teiginių suderinamumą.

**2 lentelė.** X kartos darbuotojų asmeninio vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai   | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|---|----------------------|----------------|
| Sėkmės pavyzdys<br>(N=40; KMO=0,680; $\alpha=0,843$ )   |                      |                |
| Sėkmingas   | 0,882                | 69,0           |
| Geba silpnybes paversti stiprybėmis   | 0,766                |                |
| Savo pavyzdžiu motyvuoja ir skatina kitus veikti  | 0,540                |                |
| Yra gerbiamas ir vertinamas asmuo ne tik kolektyve, bet ir už organizacijos ribų                                | 0,529                |                |
| Pamatuoti lūkesčiai<br>(N=40; KMO=0,693; $\alpha=0,734$ )   |                      |                |
| Pripažįsta savo klaidas   | 0,871                | 68,5           |
| Kelia lūkesčius sau, kurie yra įgyvendinami   | 0,702                |                |
| Pasitiki savimi   | 0,450                |                |
| Kūrybiškumas<br>(N=40; KMO=0,797; $\alpha=0,808$ )  |                      |                |
| Vengia „šalto“ vadovavimo   | 0,799                | 66,7           |
| Yra labiau draugas ir padėjėjas, o ne baudėjas ir užduočių skyrėjas   | 0,732                |                |
| Yra kūrybiška asmenybė  | 0,630                |                |
| Analizuoja save (reflektuoja): stebi save, vertina savo stiprybes, silpnybes, vertybes bei pasiektus rezultatus | 0,480                |                |
| Ryžtingų sprendimų priėmimas<br>(N=40; KMO=0,804; $\alpha=0,870$ )  |                      |                |
| Laikosi pažadų  | 0,911                | 65,4           |
| Turi tvirtą nuomonę   | 0,882                |                |
| Sąžiningas  | 0,741                |                |
| Laikosi moralinių principų  | 0,718                |                |
| Geba priimti ryžtingus ir drąsius sprendimus  | 0,571                |                |
| Yra pastovus (kad nebūtų taip: vieną dieną darom vienaip, kitą dieną darom kitaip)                              | 0,430                |                |
| Nuoširdus rūpinimasis komanda<br>(N=40; KMO=0,763; $\alpha=0,888$ )   |                      |                |
| Demonstruoja rūpestį pavaldiniais   | 0,852                | 63,5           |
| Nuoširdus (ne naiviai nuoširdus, o atvirai bendrauja su pavaldiniais iki tam tikros ribos)                      | 0,842                |                |
| Yra atsidavęs organizacijai ir darbuotojams   | 0,708                |                |
| Yra patikimas   | 0,660                |                |
| Yra kolektyvo dvasia ir siela   | 0,494                |                |
| Atsakingas (atsako už savo veiksmus)  | 0,472                |                |
| Komunikabilus   | 0,420                |                |
| Empatiškumas aplinkai<br>(N=40; KMO=0,771; $\alpha=0,787$ )   |                      |                |
| Įtakingas visuomenėje / bendruomenėje   | 0,789                | 62,8           |

|   |       |      |
|---|-------|------|
| Suteikia galimybę darbuotojams pasimatuoti jo „klumpes“   | 0,578 |      |
| Demonstruoja empatiją (elgiasi taip, kaip norėtų, kad elgtųsi kiti)                                 | 0,553 |      |
| Kantrus   | 0,460 |      |
| Transformacinis vadovavimas<br>(N=40; KMO=0,779; $\alpha$ =0,778)                                   |       |      |
| Turi savitvardą   | 0,872 | 60,7 |
| Moka klausytis ir išgirsti  | 0,778 |      |
| Gerbia kitų žmonių teises ir laisves  | 0,436 |      |
| Drąsina ir palaiko savo komandą, darbuotojus  | 0,420 |      |
| Tiki kitų žmonių gebėjimais ir potencialu   | 0,404 |      |
| Vertybinės nuostatos ir elgsena<br>(N=40; KMO=0,804; $\alpha$ =0,861)                               |       |      |
| Puoselėja vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams   | 0,812 | 55,4 |
| Niekada neparodo, kad yra aukštesnis už darbuotoją  | 0,768 |      |
| Laikosi aukštų etikos ir elgesio standartų, kurie padeda sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis | 0,722 |      |
| Vadovaujasi tuo, kad vertybines normas ir reikalavimus kelti reikia visų pirma sau                  | 0,604 |      |
| Yra teisingas savo veikloje, elgesyje ir sprendimuose   | 0,555 |      |
| Vadovaujasi taisykle: „Pirma pagalvok, paskui sakyk“  | 0,546 |      |
| Geba priimti ryžtingus ir drąsius sprendimus  | 0,502 |      |

X kartos atstovai, vertindami vadovo asmeninį autoritetą išskiria sėkmės pavyzdį, kurį atliepia teiginiai: sėkmingas (L = 0,882), geba silpnybes paversti stiprybėmis (L = 0,776), savo pavyzdžiu motyvuoja ir skatina kitus veikti (L = 0,504), yra gerbiamas ir vertinamas asmuo ne tik kolektyve, bet ir už organizacijos ribų (L = 0,529), taip pat – pamatuotus lūkesčius, kurie siejami su teiginiais pripažįsta savo klaidas (L = 0,871), kelia lūkesčius sau, kurie yra įgyvendinami (L = 0,702), bei pasitiki savimi (L = 0,450). Pinkas (2011) patvirtina, kad savo pavyzdžiu lyderiai gali skatinti kūrybiškumą ir pasiekti didesnę sėkmę organizacijoje, Carnegieis (2009) pabrėžia, kad sėkmingas žmogus yra tas, kuris moka vertinti kitus ir gerbti juos ne tik tam, kad pasiektų asmeninius tikslus, bet ir tam, kad sukurtų ilgalaikius santykius tiek kolektyve, tiek išorinėje aplinkoje.

X kartos atstovai mano, kad sprendimų priėmimo gebėjimai pasireiškia pažadų laikymusi (L = 0,911), tvirtos nuomonės turėjimu (L = 0,882), sąžiningumu (L = 0,741), moralinių principų laikymusi (L = 0,718), gebėjimu priimti drąsius ir ryžtingus sprendimus (L = 0,571) ir pastovumu (L = 0,430). Nors gali būti paradoksalu, X kartos atstovai, kaip rodo mokslinė literatūra (Jurkiewicz, Brown, 1998; Cole, Lucas, Smith, 2002; Zhou, Li, Gong, 2019), nejaučia tokio paties polinkio apibūdinant save ir savo sprendimus.

Kiekvienas iš šių elementų atspindi specifinius vadovo savybių aspektus, pridėdamas vertę organizacijos veiklai.

**Y kartos asmeninio vadovo autoriteto dedamosios.** Y kartos atstovai išryškina esmines asmeninio vadovo autoriteto dedamąsias per teiginius, kuriuos apibrėžia tyrimo struktūriniai komponentai: etiškas ir pagarbus elgesys su komanda (86,2 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,920;  $\alpha$ =0,975), nepriekaištinga reputacija (69,2 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,836;  $\alpha$ =0,875), gebėjimas įsijausti į savo ir kito emocinę būseną (68,8 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,755;  $\alpha$ =0,876), atvira ir

draugiška asmenybė (58,0 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,748;  $\alpha$ =0,798), sėkmės ir įtakos visuomenėje pavyzdys (57,8 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,700;  $\alpha$ =0,729), lygiateisiškumo principo paaiskinimas (52,2 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,685;  $\alpha$ =0,678). Patikimumo koeficientai KMO rodo puikų tinkamumą faktorinei analizei. Cronbach  $\alpha$  nurodo gerą teiginių vidinį susietumą (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Y kartos darbuotojų asmeninio vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai   | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|---|----------------------|----------------|
| Etiškas ir pagarbus elgesys su komanda<br>(N=53; KMO=0,920; $\alpha$ =0,975)                                    |                      |                |
| Atsakingas (atsako už savo veiksmus)  | 0,955                | 86,2           |
| Tiki kitų žmonių gebėjimais ir potencialu   | 0,945                |                |
| Laikosi pažadų  | 0,945                |                |
| Gerbia kitų žmonių teises ir laisves  | 0,908                |                |
| Drąsina ir palaiko savo komandą, darbuotojus  | 0,899                |                |
| Laikosi aukštų etikos ir elgesio standartų, kurie padeda sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis             | 0,892                |                |
| Pasitiki savimi   | 0,887                |                |
| Geba priimti ryžtingus ir drąsius sprendimus  | 0,887                |                |
| Laikosi moralinių principų  | 0,847                |                |
| Yra teisingas savo veikloje, elgesyje ir sprendimuose   | 0,847                |                |
| Turi tvirtą nuomonę   | 0,827                |                |
| Pripažįsta savo klaidas   | 0,825                |                |
| Turi savitvardą   | 0,785                |                |
| Yra patikimas   | 0,681                |                |
| Sąžiningas  | 0,679                |                |
| Geba silpnybes paversti stiprybėmis   | 0,586                |                |
| Nuoširdus (ne naiviai nuoširdus, o atvirai bendrauja su pavaldiniais iki tam tikros ribos)                      | 0,522                |                |
| Demonstruoja rūpestį pavaldiniais   | 0,475                |                |
| Puoselėja vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams   | 0,426                |                |
| Nepriekaištinga reputacija<br>(N=53; KMO=0,836; $\alpha$ =0,875)  |                      |                |
| Savo pavyzdžiu motyvuoja ir skatina kitus veikti  | 0,681                | 69,2           |
| Puoselėja vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams   | 0,607                |                |
| Yra gerbiamas ir vertinamas asmuo ne tik kolektyve, bet ir už organizacijos ribų                                | 0,563                |                |
| Sąžiningas  | 0,400                |                |
| Yra kūrybiška asmenybė  | 0,400                |                |
| Gebėjimas įsijausti į savo ir kito emocinę būseną<br>(N=53; KMO=0,755; $\alpha$ =0,876)                         |                      |                |
| Kantrus   | 0,740                | 68,8           |
| Demonstruoja empatiją (elgiasi taip, kaip norėtų, kad elgtųsi kiti)   | 0,700                |                |
| Moka klausytis ir išgirsti  | 0,489                |                |
| Analizuoja save (reflektuoja): stebi save, vertina savo stiprybes, silpnybes, vertybes bei pasiektus rezultatus | 0,442                |                |
| Nuoširdus (ne naiviai nuoširdus, o atvirai bendrauja su pavaldiniais iki tam tikros ribos)                      | 0,403                |                |
| Atvira ir draugiška asmenybė<br>(N=53; KMO=0,748; $\alpha$ =0,798)  |                      |                |



|  |       |      |
|--|-------|------|
| Yra malonus, todėl mėgstamas žmonių  | 0,751 | 58,0 |
| Žmogiškas vadovas, pas kurį visada „atvirų durų“ diena                             | 0,726 |      |
| Yra labiau draugas ir padėjęs, o ne baudėjas ir užduočių skyrėjas                  | 0,599 |      |
| Vadovaujasi tuo, kad vertybines normas ir reikalavimus kelti reikia visų pirma sau | 0,568 |      |
| Vadovaujasi taisykle: „Pirma pagalvok, paskui sakyk“                               | 0,417 |      |
| Sėkmės ir įtakos visuomenėje pavyzdys<br>(N=53; KMO=0,700; $\alpha$ =0,729)        |       |      |
| Sėkmingas  | 0,799 | 57,8 |
| Įtakingas visuomenėje / bendruomenėje  | 0,739 |      |
| Kelia lūkesčius sau, kurie yra įgyvendinami  | 0,633 |      |
| Yra pastovus (kad nebūtų taip: vieną dieną darom vienaip, kitą dieną darom kitaip) | 0,591 |      |
| Lygiateisiškumo principo paisymas<br>(N=53; KMO=0,685; $\alpha$ =0,678)            |       |      |
| Niekada neparodo, kad yra aukštesnis už darbuotoją                                 | 0,770 | 52,2 |
| Komunikabilus  | 0,657 |      |
| Suteikia galimybę darbuotojams pasimatuoti jo „klumpes“.                           | 0,589 |      |
| Yra kolektyvo dvasia ir siela  | 0,502 |      |

Y kartos atstovams svarbiausia etiškas ir pagarbus elgesys su komanda, kuris grindžiamas teiginiais atsakingas (atsako už savo veiksmus) ( $L = 0,955$ ), tiki kitų žmonių gebėjimais ir potencialu ( $L = 0,945$ ), laikosi pažadų ( $L = 0,945$ ), gerbia kitų žmonių teises ir laisves ( $L = 0,908$ ), drąsina ir palaiko savo komandą, darbuotojus ( $L = 0,899$ ), laikosi aukštų etikos ir elgesio standartų, kurie padeda sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis ( $L = 0,892$ ), pasitiki savimi ( $L = 0,887$ ), geba priimti ryžtingus ir drąsius sprendimus ( $L = 0,887$ ), laikosi moralinių principų ( $L = 0,847$ ), yra teisingas savo veikloje, elgesyje ir sprendimuose ( $L = 0,847$ ), turi tvirtą nuomonę ( $L = 0,827$ ), pripažįsta savo klaidas ( $L = 0,825$ ), turi savitvardą ( $L = 0,785$ ), yra patikimas ( $L = 0,681$ ), sąžiningas ( $L = 0,679$ ), geba silpnybes paversti stiprybėmis ( $L = 0,586$ ), nuoširdus (ne naiviai nuoširdus, o atvirai bendrauja su pavaldiniais iki tam tikros ribos ( $L = 0,522$ ), demonstruoja rūpestį pavaldiniais ( $L = 0,475$ ), puoselėja vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams ( $L = 0,426$ ). Šios kartos atstovai taip pat akcentuoja nepriekaištingą reputaciją, kurios teiginiai: savo pavyzdžiu motyvuoja ir skatina kitus veikti ( $L = 0,681$ ), puoselėja vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams ( $L = 0,607$ ), yra gerbiamas ir vertinamas asmuo ne tik kolektyve, bet ir už organizacijos ribų ( $L = 0,563$ ), sąžiningas ( $L = 0,400$ ), yra kūrybiška asmenybė ( $L = 0,400$ ). Covey (2020) vertina etinį ir pagarbą grindžiamą elgesį organizacijose, pabrėžia sąžiningumą, sąžinės laisvę, etinius principus ir bendravimą su kitais kaip pagrindines vadybos sėkmės dalis. Tuo tarpu apie nepriekaištingą reputaciją diskutuoja Golemanas, Boyatzisis, McKeelis, (2002), jų manymu, tai yra susiję su su vadovo gebėjimu kurti palankias tarpusavio santykių sąlygas, sukurti pasitikėjimą bei elgtis sąžiningai ir etiškai. Nepriekaištinga reputacija čia yra ne tik vadovo asmeninė, bet ir organizacinė, nes organizacija suvokiama kaip jos vadovo atspindys.

Šie aspektai leidžia teigti, kad Y kartos atstovams svarbu etiniai, sąžiningumo ir komunikaciniai aspektai.

Apžvelgus tyrimo rezultatus galima teigti, kad **Z kartos asmeninio vadovo autoriteto dedamosios** grindžiamas pasitikėjimo savimi ir rūpesčio komanda demonstravimu (85,4 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,685;  $\alpha$ =0,945), sėkmės ir įtakos visuomenėje pavyzdžiu (77,2 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,838;  $\alpha$ =0,897), kūrybiškų ir vertybėmis grįstų sprendimų priėmimu (72,9 proc. atsakymų

sklaidos;  $KMO=0,846$ ;  $\alpha=0,873$ ), kolektyvo dvasios puoselėjimu (72,0 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,621$ ;  $\alpha=0,815$ ), atvira ir sąžininga asmenybe (63,5proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,552$ ;  $\alpha=0,656$ ), Kadangi KMO koeficientai 0,5 tai rodo gerą teiginių tinkamumą faktorinei analizei (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Z kartos darbuotojų asmeninio vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai   | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|---|----------------------|----------------|
| Pasitikėjimo savimi ir rūpesčio komanda demonstravimas<br>(N=32; KMO=0,685; $\alpha=0,945$ )                    |                      |                |
| Laikosi pažadų  | 0,987                | 85,4           |
| Kelia lūkesčius sau, kurie yra įgyvendinami   | 0,987                |                |
| Drąsina ir palaiko savo komandą, darbuotojus  | 0,929                |                |
| Kantrus   | 0,898                |                |
| Turi savitvardą   | 0,849                |                |
| Analizuoja save (reflektuoja): stebi save, vertina savo stiprybes, silpnybes, vertybes bei pasiektus rezultatus | 0,769                |                |
| Laikosi moralinių principų  | 0,755                |                |
| Pasitiki savimi   | 0,626                |                |
| Yra atsidavęs organizacijai ir darbuotojams   | 0,573                |                |
| Demonstruoja empatiją (elgiasi taip, kaip norėtų, kad elgtųsi kiti)   | 0,423                |                |
| Demonstruoja rūpestį pavaldiniais   | 0,421                |                |
| Sėkmės ir įtakos visuomenėje pavyzdys<br>(N=32; KMO=0,838; $\alpha=0,897$ )                                     |                      |                |
| Yra labiau draugas ir padėjėjas, o ne baudėjas ir užduočių skyrėjas   | 0,857                | 77,2           |
| Niekada neparodo, kad yra aukštesnis už darbuotoją  | 0,793                |                |
| Įtakingas visuomenėje / bendruomenėje   | 0,777                |                |
| Sėkmingas   | 0,532                |                |
| Kūrybiškų ir vertybėmis grįstų sprendimų priėmimas<br>(N=32; KMO=0,846; $\alpha=0,873$ )                        |                      |                |
| Yra teisingas savo veikloje, elgesyje ir sprendimuose   | 0,984                | 72,9           |
| Yra pastovus (kad nebūtų taip: vieną dieną darom vienaip, kitą dieną darom kitaip)                              | 0,984                |                |
| Geba priimti ryžtingus ir drąsius sprendimus  | 0,904                |                |
| Puoselėja vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams   | 0,837                |                |
| Yra kūrybiška asmenybė  | 0,831                |                |
| Yra patikimas   | 0,615                |                |
| Vadovaujasi tuo, kad vertybines normas ir reikalavimus kelti reikia visų pirma sau                              | 0,544                |                |
| Turi tvirtą nuomonę   | 0,528                |                |
| Kolektyvo dvasios puoselėtojas<br>(N=32; KMO=0,621; $\alpha=0,815$ )  |                      |                |
| Vadovaujasi taisykle: „Pirma pagalvok, paskui sakyk“  | 0,868                | 72,0           |
| Geba silpnybes paversti stiprybėmis   | 0,675                |                |
| Atsakingas (atsako už savo veiksmus)  | 0,594                |                |
| Vengia „šalto“ vadovavimo   | 0,583                |                |
| Yra kolektyvo dvasia ir siela   | 0,505                |                |
| Komunikabilus   | 0,434                |                |
| Nuoširdus (ne naiviai nuoširdus, o atvirai bendrauja su pavaldiniais iki tam tikros ribos)                      | 0,404                |                |

| Atvira ir sąžininga asmenybė<br>(N=32; KMO=0,552; $\alpha$ =0,656)                                  |       |      |
|---|-------|------|
| Sąžiningas  | 0,953 | 63,5 |
| Pripažįsta savo klaidas   | 0,625 |      |
| Laikosi aukštų etikos ir elgesio standartų, kurie padeda sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis | 0,547 |      |

Analizuojant Z kartos atstovų anketinius duomenis ryškiausiai pažymimas pasitikėjimo savimi ir rūpesčio komanda demonstravimas, kurį apibūdina teiginiai: laikosi pažadų (L = 0,987), kelia lūkesčius sau, kurie yra įgyvendinami (L = 0,987), drąsina ir palaiko savo komandą, darbuotojus (L = 0,929), kantrus“ (L = 0,898), turi savitvardą“ (L = 0,849), analizuoja save (reflektuoja): stebi save, vertina savo stiprybes, silpnybes, vertybes bei pasiektus rezultatus (L = 0,769), laikosi moralinių principų (L = 0,755), pasitiki savimi (L = 0,626), yra atsidavęs organizacijai ir darbuotojams (L = 0,573), demonstruoja empatiją (elgiasi taip, kaip norėtų, kad elgtųsi kiti) (L = 0,423), demonstruoja rūpestį pavaldiniais (L = 0,421). Sekantis struktūrinis komponentas, kurį akcentuoja Y karta - sėkmės ir įtakos visuomenėje pavyzdys. Dera paminėti teiginius, kurie pažymėti minėtame komponente: yra labiau draugas ir padėjėjas, o ne baudėjas ir užduočių skyrėjas (L = 0,857), niekada neparodo, kad yra aukštesnis už darbuotoją (L = 0,793), įtakingas visuomenėje / bendruomenėje (L = 0,777) ir sėkmingas (L = 0,532).

Kalbant apie kūrybiškumą – tokia rezultatų sklaida tikėtina, kad yra paveikta Y kartos sugebėjimo naudotis kompiuterio raštingumu. Šios kartos individams nesukelia didelių sunkumų naudotis įrenginiais, kurie reikalauja tam tikrų technologinių įgūdžių. Kaip pabrėžia Cennamo ir Gardner (2008). Anot autorių, tai yra karta, kuri gimė ir užaugo, aktyviai naudodamasi naujausiomis technologijomis ir socialiniais tinklais.

Sinek (2014) pabrėžia, kaip pasitikėjimas savimi, vadovo gebėjimas parodyti rūpestį dėl savo komandos ir sukurti palankią darbo aplinką gali turėti teigiamą poveikį organizacijos sėkmei.

Tai atspindi Z kartos atstovų požiūrį, orientaciją į etiškus, bendruomeninius ir vertybių paremtus principus vadovavimo procese.

### 3.2.2. Skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo dalykinio autoriteto vertinimas

Analizuojant dalykinį autoritetą X, Y, Z kartų atžvilgių galima išvelgti labai aiškią takoskyrą tarp prioritetinių faktorių, kurie išskiriami skirtingų kartų atstovų. Norisi pabrėžti, kad X karta akcentuoja diplomatinį įgūdžius, kai nei X, nei Z karta šio struktūrinio elemento neišgrynino. Y karta išskiria transformacinę lyderystę: X kartos atstovai to neišskyrė, tačiau analizuojant Y kartos respondentų atsakymus, šis buvo vienas pagrindinių elementų. Bendradarbiavimą išskiria tik Y ir Z kartos. Duomenis analizuojant SPSS programa atsiranda dar vienas elementas, kurį Z kartos atstovai išskiria, tai – bendradarbiavimas. Jei X kartai, kuri turėjo daug užduočių vienu metu, buvo individualistai ir bendradarbiavimo jie neišskiria, Z kartos atstovai individualistai, bet komunikabilūs, linkę į bendradarbiavimą.

**X kartos dalykinio autoriteto dedamoji.** X kartos atstovai dalykinio vadovo autoritetą išreiškia kaip psichologinį pasiruošimą vadovauti darbuotojams (73,5 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,688;  $\alpha$ =0,773), inovatyvų ir analitinį mąstymą (70,0 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,702;  $\alpha$ =0,904), mentorystę (68,5 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,734;  $\alpha$ =0,906), diplomatinį įgūdžius (68,2proc.

atsakymų sklaidos;  $KMO=0,692$ ;  $\alpha=0,737$ ), strateginį mąstymą (65,0 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,792$ ;  $\alpha=0,809$ ), intuityją grįstą patirtimi (65,0 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,759$ ;  $\alpha=0,817$ ), komunikabilumą ir ryšių/santykių kūrimą (64,8 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,812$ ;  $\alpha=0,854$ ), ekspertiškumą (61,8 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,702$ ;  $\alpha=0,843$ ) ir transformacinę lyderystę (57,9 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,827$ ;  $\alpha=0,902$ ). Patikimumo koeficientai KMO rodo tinkamumą faktorinei analizei. Cronbach  $\alpha$  nurodo gerą teiginių vidinį susietumą (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė.** X kartos darbuotojų dalykinio vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai  | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|--|----------------------|----------------|
| Psichologinis pasirengimas vadovauti darbuotojams<br>(N=40; KMO=0,688; $\alpha=0,773$ )  |                      |                |
| Igijęs vadybos kvalifikaciją   | 0,881                | 73,5           |
| Domisi įvairiomis sritimis (pvz.: branduoline fizika ar astro fizika, kt.)   | 0,563                |                |
| Turi psichologijos žinias  | 0,486                |                |
| Patinka kai klausia patarimų, taip jaučia pripažinimą  | 0,418                |                |
| Turi įvairiapusį supratimą apie žmones   | 0,416                |                |
| Inovatyvus ir analitinis mąstymas<br>(N=40; KMO=0,702; $\alpha=0,904$ )  |                      |                |
| Siekia numatytų rezultatų  | 0,956                | 70,0           |
| Inovatyviai mąsto  | 0,956                |                |
| Geba valdyti konfliktus  | 0,818                |                |
| Turi analinį mąstymą: analizuoja situacijas, identifikuoja iššūkius, priima racionalius sprendimus   | 0,711                |                |
| Moka taikyti žinias praktikoje   | 0,685                |                |
| Yra efektyvus ir veiksmingas savo vadovo pareigose   | 0,676                |                |
| Mentorstė<br>(N=40; KMO=0,734; $\alpha=0,906$ )  |                      |                |
| Žino, ką ir kaip kiekvienas darbuotojas organizacijoje dirba   | 0,859                | 68,5           |
| Susitaria ir randa bendrą kalbą su darbuotojais  | 0,763                |                |
| Jam rūpi pavaldinių problemos, stengiasi jas išspręsti   | 0,736                |                |
| Vadinamas vardu  | 0,718                |                |
| Įsitikinęs, kad supranta darbuotojų mintis, jausmus ir poreikius   | 0,684                |                |
| Turi įvairiapusę vadybinę patirtį  | 0,450                |                |
| Diplomatiniai įgūdžiai<br>(N=40; KMO=0,692; $\alpha=0,737$ )   |                      |                |
| Taktiškai bendrauja su skirtingais žmonėmis ir interesų grupėmis   | 0,743                | 68,2           |
| Turi diplomatinių įgūdžių  | 0,668                |                |
| Sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda  | 0,436                |                |
| Strateginis mąstymas<br>(N=40; KMO=0,792; $\alpha=0,809$ )   |                      |                |
| Turi strateginio valdymo ir planavimo žinias   | 0,797                | 65,0           |
| Numato ilgalaikius organizacijos tikslus ir strategijas  | 0,692                |                |
| Jis yra ne tik lyderis, bet ir autoritetingas vadovas: abu koreliuoja tarpusavyje – paskui juos abu seka darbuotojai, nes visi nori būti komandoje kartu | 0,660                |                |
| Turi reikiamus tarpasmeninių ryšių įgūdžius  | 0,591                |                |
| Intuityją grįsta patirtimi<br>(N=40; KMO=0,759; $\alpha=0,817$ )   |                      |                |
| Tam tikrais atvejais sprendimus daro vadovaudamasis intuityja, kuri vertinama kaip kompetencija  | 0,821                | 65,0           |

|   |       |      |
|---|-------|------|
| Igyta patirtis formuoja pagrindines jo savybes  | 0,633 |      |
| Gauna komplimentus iš pavaldinių, kaip grįžtamąjį ryšį už teisingus sprendimus  | 0,552 |      |
| Suteikia darbuotojams laisvę dirbti   | 0,530 |      |
| Dažnai šypsosi  | 0,489 |      |
| Komunikabilumas ir ryšių / santykių kūrimas<br>(N=40; KMO=0,812; $\alpha$ =0,854)   |       |      |
| Betarpiškai, šiltai palaiko ryšį su komanda   | 0,908 | 64,8 |
| Palaiko tinkamą asmeninį ryšį, taip leisdamas užmegzti glaudesnius santykius su žmonėmis  | 0,651 |      |
| Turi reikiamus tarpasmeninių ryšių įgūdžius   | 0,573 |      |
| Supranta kolektyvo vienijimo reikšmę (team building)  | 0,500 |      |
| Palaiko šiltus ir draugiškus santykius su pavaldiniais (kalba, kaip lygus su lygiu, kartu pietauja, nestato jokių sienų, tačiau vadovas, be žodžių, be gestų leidžia suprasti, kad jis yra vadovas) | 0,474 |      |
| Mėgsta bendrauti  | 0,401 |      |
| Ekspertiškumas<br>(N=40; KMO=0,702; $\alpha$ =0,843)  |       |      |
| Yra savo srities specialistas, ekspertas  | 0,889 | 61,8 |
| Turi charizmą   | 0,831 |      |
| Lyderis, kuris eina komandos priekyje   | 0,736 |      |
| Turi tvirtas savo profesinės srities žinias ir įgūdžius   | 0,585 |      |
| Dalinasi patirtimi  | 0,424 |      |
| Transformacinė lyderystė<br>(N=40; KMO=0,827; $\alpha$ =0,902)  |       |      |
| Įsiklauso į darbuotojus su atvirumu ir pagarba  | 0,744 | 57,9 |
| Padedą pasiekti tikslus   | 0,742 |      |
| Įgalina žmones dirbti   | 0,709 |      |
| Autoritetą nusipelno ne despotiškumu ir sankcijomis   | 0,626 |      |
| Skatina bendradarbiavimą  | 0,615 |      |
| Nuolat ieško naujų, efektyvių veiklos tobulinimo būdų   | 0,529 |      |
| Sukuria pasitikėjimą ir įkvepia kitus tai daryti taip pat   | 0,529 |      |
| Geba efektyviai organizuoti komandos darbą  | 0,521 |      |
| Yra pagrindinis asmuo, į kurį darbuotojai kreipiasi, kai jie ieško patarimo ar pagalbos   | 0,509 |      |
| Priima tinkamus sprendimus, kurių pasekmė – darbuotojų pasitenkinimas   | 0,465 |      |

Nagrinėjant anketinius duomenis SPSS programa dalykinio autoriteto dedamosios X kartos vertinimą, šios kartos akivaizdžiai išskirtas elementas - psichologinis pasirengimas vadovauti darbuotojams, į kurį sukrito šie teiginiai: įgijęs vadybos kvalifikaciją (L = 0,881), domisi įvairiomis sritimis (pvz.: branduoline fizika ar astro fizika, kt.) (L = 0,563), turi psichologijos žinias (L = 0,486), patinka kai klausia patarimų, taip jaučia pripažinimą (L = 0,418), turi įvairiapusį supratimą apie žmones (L = 0,416). Sekantis elementas, kuris taip pat svarbus X kartai - inovatyvus ir analinis mąstymas, apibūdinamas teiginiais: siekia numatytų rezultatų (L = 0,956), inovatyviai mąsto (L = 0,956), geba valdyti konfliktus (L = 0,818), turi analinį mąstymą: analizuoja situacijas, identifikuoja iššūkius, priima racionalius sprendimus (L = 0,711), moka taikyti žinias praktikoje (L = 0,685), yra efektyvus ir veiksmingas savo vadovo pareigose (L = 0,676).

Goleman'as, Boyatzis'is, McKee'as (2002) pabrėžia, kaip kaip emocinio intelekto įgūdžiai gali būti naudingi vadovams ir kaip jie gali būti išplėtoti ir svarbu, kad tuomet vadovas yra psichologiškai pasirengęs vadovauti komandai. Anot šios kartos atstovų išvardinti elementai leidžia veiksmingai rūpintis komanda, siekti rezultatų, skatinti bendradarbiavimą ir strategiškai valdyti organizacijos tikslus. Carnegie'as (2009) patvirtina, kad norint tapti efektyviu vadovu, svarbu sugebėti bendrauti ir domėtis kitų nuomone, pripažinti jų indėlį ir suteikti jiems jausmą, kad jų idėjos ir patarimai yra vertingi. Jis pasisako už pozityvų požiūrį, sąžiningumą ir geranoriškumą. Vadovas, pagal X kartos atstovus, turintis šias savybes, tampa ne tik autoritetingu lyderiu, bet ir stimuliuoja inovacijas bei skatina darnius tarpasmeninius santykius organizacijoje, sėkmingas vadovas sujungia profesionalumą, žmonių suvokimą ir lyderystės savybes, kurios padeda formuoti stiprų ir veiksmingą darbo kolektyvą.

**Y kartos dalykinio vadovo autoriteto dedamosios** vertinimas. Y kartos atstovai dalykinio vadovo autoriteto dedamąją interpretuoja kaip bendradarbiavimą (84,0 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,869;  $\alpha=0,915$ ), strateginis mąstymą ir valdymą (75,3 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,874;  $\alpha=0,910$ ), transformacinę lyderystę (71,6 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,845;  $\alpha=0,939$ ), visapusišką išsilavinimą (65,4 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,816;  $\alpha=0,892$ ), nuolatinį mokymąsi (65,0 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,759;  $\alpha=0,817$ ), komunikabilumą ir ryšių/santykių kūrimą (64,1 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,757;  $\alpha=0,823$ ), mentorysę (56,7 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,778;  $\alpha=0,860$ ). Patikimumo koeficientas KMO neperžengia numatytos normos, tad faktoriaus analizės patikimumas išlieka tinkamas. Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha$  rodo neblogą teiginių vidinį vientisumą (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Y kartos darbuotojų dalykinio vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai  | Faktoriaus svoris, L | Sklanda, proc. |
|--|----------------------|----------------|
| Bendradarbiavimas<br>(N=53; KMO=0,869; $\alpha=0,915$ )  |                      |                |
| Inovatyviai mąsto  | 0,844                | 84,0           |
| Yra efektyvus ir veiksmingas savo vadovo pareigose   | 0,717                |                |
| Skatina bendradarbiavimą   | 0,706                |                |
| Sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda  | 0,706                |                |
| Turi reikiamus tarpasmeninių ryšių įgūdžius  | 0,514                |                |
| Strateginis mąstymas ir valdymas<br>(N=53; KMO=0,874; $\alpha=0,910$ )                             |                      |                |
| Siekia numatytų rezultatų  | 0,967                | 75,3           |
| Veiksmingai sprendžia problemas  | 0,967                |                |
| Moka taikyti žinias praktikoje   | 0,967                |                |
| Turi analinį mąstymą: analizuoja situacijas, identifikuoja iššūkius, priima racionalius sprendimus | 0,858                |                |
| Turi reikiamus derybinius sugebėjimus, ieškant kompromisų ir konstruktyvių sprendimų               | 0,858                |                |
| Lyderis, kuris eina komandos priekyje  | 0,738                |                |
| Geba efektyviai organizuoti komandos darbą   | 0,727                |                |
| Geba valdyti konfliktus  | 0,551                |                |
| Numato ilgalaikius organizacijos tikslus ir strategijas  | 0,495                |                |
| Turi charizmą  | 0,493                |                |

|   |       |      |
|---|-------|------|
| Turi diplomatinę įgūdžių  | 0,480 |      |
| Autoritetą nusipelno ne despotiškumu ir sankcijomis.  | 0,442 |      |
| Transformacinė lyderystė<br>(N=53; KMO=0,845; $\alpha$ =0,939)  |       |      |
| Jis yra ne tik lyderis, bet ir autoritetingas vadovas: abu koreliuoja tarpusavyje – paskui juos abu seka darbuotojai, nes visi nori būti komandoje kartu  | 0,929 | 71,6 |
| Pavaldiniai nebijo jo klausti, nori mokytis iš jo   | 0,920 |      |
| Sukuria pasitikėjimą ir įkvepia kitus tai daryti taip pat   | 0,920 |      |
| Moka klausytis, suprasti ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius, nuomones ir perspektyvas   | 0,790 |      |
| Padedą pasiekti tikslus   | 0,678 |      |
| Priima tinkamus sprendimus, kurių pasekmė – darbuotojų pasitenkinimas   | 0,646 |      |
| Generuoja naujas idėjas   | 0,594 |      |
| Nuolat ieško naujų, efektyvių veiklos tobulinimo būdų   | 0,575 |      |
| Turi vadovavimo kompetencijas, jas stiprina   | 0,533 |      |
| Visapusiškas išsilavinimas<br>(N=53; KMO=0,816; $\alpha$ =0,892)  |       |      |
| Įgijęs personalo valdymo kvalifikaciją  | 0,898 | 65,4 |
| Įgijęs vadybos kvalifikaciją  | 0,876 |      |
| Supranta, kad vadovas turi turėti išsilavinimą ne vienoje srityje   | 0,793 |      |
| Turi pedagogikos žinias   | 0,726 |      |
| Turi psichologijos žinias   | 0,573 |      |
| Turi strateginio valdymo ir planavimo žinias  | 0,511 |      |
| Nuolatinis mokymasis<br>(N=53; KMO=0,759; $\alpha$ =0,817)  |       |      |
| Suvokia nuolatinio mokymosi, dalyvavimo kursuose, seminaruose ar konferencijose svarbą  | 0,816 | 65,0 |
| Žino, ką ir kaip kiekvienas darbuotojas organizacijoje dirba  | 0,573 |      |
| Generuoja naujas idėjas   | 0,468 |      |
| Lyderis, kuris eina komandos priekyje   | 0,404 |      |
| Komunikabilumas ir ryšių / santykių kūrimas<br>(N=53; KMO=0,757; $\alpha$ =0,823)   |       |      |
| Įsitikinęs, kad supranta darbuotojų mintis, jausmus ir poreikius  | 0,714 | 64,1 |
| Tam tikrais atvejais sprendimus daro vadovaudamasis intuicija, kuri vertinama kaip kompetencija   | 0,660 |      |
| Įgalina žmones dirbti   | 0,650 |      |
| Taktiškai bendrauja su skirtingais žmonėmis ir interesų grupėmis  | 0,605 |      |
| Palaiko šiltus ir draugiškus santykius su pavaldiniais (kalba, kaip lygus su lygiu, kartu pietauja, nestato jokių sienų, tačiau vadovas, be žodžių, be gestų leidžia suprasti, kad jis yra vadovas) | 0,582 |      |
| Palaiko tinkamą asmeninį ryšį, taip leisdamas užmegzti glaudesnius santykius su žmonėmis  | 0,488 |      |
| Betarpiskai, šiltai palaiko ryšį su komanda   | 0,482 |      |
| Yra savo srities specialistas, ekspertas  | 0,446 |      |
| Priima bendrus sprendimus: įvertindamas, ką kiekvienas darbuotojas gali įdėti į organizaciją, kad visiems būtų gerai  | 0,424 |      |
| Mentorstė<br>(N=53; KMO=0,778; $\alpha$ =0,860)   |       |      |
| Susitaria ir randa bendrą kalbą su darbuotojais   | 0,837 | 56,7 |
| Suteikia darbuotojams laisvę dirbti   | 0,657 |      |
| Vadinamas vardu   | 0,652 |      |

|  |       |
|--|-------|
| Dalinasi patirtimi   | 0,628 |
| Įsiklauso į darbuotojus su atvirumu ir pagarba   | 0,568 |
| Jam rūpi pavaldinių problemos, stengiasi jas išspręsti.  | 0,554 |
| Supranta kolektyvo vienijimo reikšmę (team building)   | 0,533 |
| Priima bendrus sprendimus: įvertindamas, ką kiekvienas darbuotojas gali įdėti į organizaciją, kad visiems būtų gerai | 0,467 |

Y kartos respondentai, anketiniuose duomenyse prie dalykinio autoriteto dedamosios išskyrė bendradarbiavimą, kuris grįstas teiginiais: inovatyviai mąsto ( $L = 0,844$ ), yra efektyvus ir veiksmingas savo vadovo pareigose ( $L = 0,717$ ), skatina bendradarbiavimą ( $L = 0,706$ ), „sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda ( $L = 0,706$ ), turi reikiamus tarpasmeninių ryšių įgūdžius ( $L = 0,514$ ), ir strateginį mąstymą bei valdymą (teiginiai: siekia numatytų rezultatų ( $L = 0,967$ ), veiksmingai sprendžia problemas ( $L = 0,967$ ), moka taikyti žinias praktikoje ( $L = 0,967$ ), turi analinį mąstymą: analizuoja situacijas, identifikuoja iššūkius, priima racionalius sprendimus ( $L = 0,858$ ), turi reikiamus derybinius sugebėjimus, ieškant kompromisų ir konstruktyvių sprendimų ( $L = 0,858$ ), lyderis, kuris eina komandos priekyje ( $L = 0,738$ ), geba efektyviai organizuoti komandos darbą ( $L = 0,727$ ), geba valdyti konfliktus ( $L = 0,551$ ), numato ilgalaikius organizacijos tikslus ir strategijas ( $L = 0,495$ ), turi charizmą ( $L = 0,493$ ), turi diplomatinių įgūdžių ( $L = 0,480$ ), autoritetą nusipelno ne despotiškumu ir sankcijomis ( $L = 0,442$ ).

Gebėjimas skatinti kolegų komandos narius ir sukelti pasitikėjimo savimi pojūtį yra neišskiriama šios kartos savybė. Tai yra patvirtinta ir teorinėje darbo dalyje paminėtais Kutlak'o (2019) išvalgomis: „Y kartai priklausantys individai, pasitiki komandos nariais bei jaučia motyvacija ir asmeninį pasitenkinimą darbu“.

Gautos respondentų nuomonės atitinka ankstesnius tyrimus, kuriuose buvo nagrinėjami kartų bruožai. Kaip pažymi Kutlak'as (2019), jo tyrimas parodė, kad net 80 proc. Y kartos atstovų aktyviai bendradarbiauja su kolegomis. Tokį Y kartos rezultatų pasiskirstymą galėjo paveikti jų priklausomybė nuo išmaniųjų technologijų, kuri slopina asmeninę komunikaciją.

Autorius Sinek'as (2014) patvirtina, kad bendradarbiavimas yra skatinamas, kai visi komandos nariai dalijasi bendra vizija ir supratimu, kam jos siekia. Strateginis mąstymas, jo požiūriu, taip pat priklauso nuo gebėjimo ilgalaikėje perspektyvoje matyti ir veikti siekiant šios vizijos. Taigi, bendradarbiavimas ir strateginis mąstymas Sineko kontekste yra siejami su organinės organizacijos koncepcija, kurioje žmonės turi bendrą tikslą ir yra pajėgūs veikti bendrai.

Y kartos atstovai supranta, kad dalykinis vadovo autoritetas apima bendradarbiavimą, strateginį mąstymą, transformacinę lyderystę, išsilavinimą, nuolatinį mokymąsi, gerą komunikabilumą, ryšių kūrimą ir mentorystę.

**Z kartos dalykinio vadovo autoriteto dedamosios.** Z karta nurodo mentorystę (77,7 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,842$ ;  $\alpha=0,802$ ), transformacinę lyderystę (73,9 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,798$ ;  $\alpha=0,810$ ), analitinį mąstymą ir problemų/konfliktų sprendimą (71,3 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,698$ ;  $\alpha=0,756$ ), nuolatinį mokymąsi (70,4 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,330$ ;  $\alpha=0,371$ ), vadybinę patirtį (69,3 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,474$ ;  $\alpha=0,098$ ), bendradarbiavimą (65,8 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,598$ ;  $\alpha=0,563$ ), intuiciją grįstą patirtimi (64,0 proc. atsakymų



sklaidos;  $KMO=0,641$ ;  $\alpha=0,600$ ), įvairiapusį išsilavinimą (63,9 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,778$ ;  $\alpha=0,821$ ).  $KMO$  rodikliai nurodo gerą tinkamumą faktorinei analizei. Cronbach  $\alpha$  rodo išties gerą teiginių suderinamumą (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Z kartos darbuotojų dalykinio vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai  | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|--|----------------------|----------------|
| Mentorystė<br>(N=32; KMO=0,842; $\alpha=0,802$ )   |                      |                |
| Susitaria ir randa bendrą kalbą su darbuotojais  | 0,837                | 77,7           |
| Suteikia darbuotojams laisvę dirbti  | 0,657                |                |
| Vadinamas vardu  | 0,652                |                |
| Dalinasi patirtimi   | 0,628                |                |
| Įsiklauso į darbuotojus su atvirumu ir pagarba   | 0,568                |                |
| Jam rūpi pavaldinių problemos, stengiasi jas išspręsti   | 0,554                |                |
| Supranta kolektyvo vienijimo reikšmę (team building)   | 0,533                |                |
| Priima bendrus sprendimus: įvertindamas, ką kiekvienas darbuotojas gali įdėti į organizaciją, kad visiems būtų gerai                                     | 0,467                |                |
| Transformacinė lyderystė<br>(N=32; KMO=0,798; $\alpha=0,810$ )   |                      |                |
| Jis yra ne tik lyderis, bet ir autoritetingas vadovas: abu koreliuoja tarpusavyje – paskui juos abu seka darbuotojai, nes visi nori būti komandoje kartu | 0,929                | 73,9           |
| Sukuria pasitikėjimą ir įkvepia kitus tai daryti taip pat  | 0,929                |                |
| Pavaldiniai nebijo jo klausti, nori mokytis iš jo  | 0,920                |                |
| Moka klausytis, suprasti ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius, nuomones ir perspektyvas  | 0,790                |                |
| Padedą pasiekti tikslus  | 0,678                |                |
| Priima tinkamus sprendimus, kurių pasekmė – darbuotojų pasitenkinimas  | 0,646                |                |
| Generuoja naujas idėjas  | 0,594                |                |
| Nuolat ieško naujų, efektyvių veiklos tobulinimo būdų  | 0,575                |                |
| Numato ilgalaikius organizacijos tikslus ir strategijas  | 0,558                |                |
| Turi charizmą  | 0,554                |                |
| Turi vadovavimo kompetencijas, jas stiprina  | 0,553                |                |
| Analitinis mąstymas ir problemų / konfliktų sprendimas<br>(N=32; KMO=0,698; $\alpha=0,756$ )   |                      |                |
| Moka taikyti žinias praktikoje   | 0,967                | 71,3           |
| Veiksmingai sprendžia problemas  | 0,967                |                |
| Turi analinį mąstymą: analizuoja situacijas, identifikuoja iššūkius, priima racionalius sprendimus   | 0,858                |                |
| Turi reikiamus derybinius sugebėjimus, ieškant kompromisų ir konstruktyvių sprendimų   | 0,858                |                |
| Lyderis, kuris eina komandos priekyje  | 0,738                |                |
| Geba efektyviai organizuoti komandos darbą   | 0,727                |                |
| Įgalina žmones dirbti  | 0,653                |                |
| Turi įvairiapusį supratimą apie žmones   | 0,576                |                |
| Geba valdyti konfliktus  | 0,551                |                |
| Sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda  | 0,481                |                |
| Turi diplomatinių įgūdžių  | 0,480                |                |
| Autoritetą nusipelno ne despotiškumu ir sankcijomis  | 0,442                |                |
| Nuolatinis mokymasis   |                      |                |

|   |       |      |
|---|-------|------|
| (N=32; KMO=0,330; $\alpha$ =0,371)  |       |      |
| Suvokia nuolatinio mokymosi, dalyvavimo kursuose, seminaruose ar konferencijose svarbą          | 0,816 | 70,4 |
| Žino, ką ir kaip kiekvienas darbuotojas organizacijoje dirba                                    | 0,573 |      |
| Generuoja naujas idėjas   | 0,468 |      |
| Lyderis, kuris eina komandos priekyje   | 0,404 |      |
| Vadybinė patirtis<br>(N=32; KMO=0,474; $\alpha$ =0,098)   |       |      |
| Daro nematomą įtaką kitiems   | 0,862 | 69,3 |
| Vadinamas vardu   | 0,481 |      |
| Įgyta patirtis formuoja pagrindines jo savybes  | 0,458 |      |
| Turi įvairiapusę vadybinę patirtį   | 0,410 |      |
| Bendradarbiavimas<br>(N=32; KMO=0,598; $\alpha$ =0,563)   |       |      |
| Inovatyviai mąsto   | 0,844 | 65,8 |
| Yra efektyvus ir veiksmingas savo vadovo pareigose  | 0,717 |      |
| Skatina bendradarbiavimą  | 0,706 |      |
| Sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda.                                    | 0,706 |      |
| Turi reikiamus tarpasmeninių ryšių įgūdžius   | 0,514 |      |
| Intuicija grįsta patirtimi<br>(N=32; KMO=0,641; $\alpha$ =0,600)                                |       |      |
| Įsitikinęs, kad supranta darbuotojų mintis, jausmus ir poreikius                                | 0,714 | 64,0 |
| Tam tikrais atvejais sprendimus daro vadovaudamasis intuicija, kuri vertinama kaip kompetencija | 0,660 |      |
| Palaiko tinkamą asmeninį ryšį, taip leisdamas užmegzti glaudesnius santykius su žmonėmis        | 0,488 |      |
| Betarpiškai, šiltai palaiko ryšį su komanda   | 0,482 |      |
| Yra savo srities specialistas, ekspertas  | 0,446 |      |
| Įvairiapusis išsilavinimas<br>(N=32; KMO=0,778; $\alpha$ =0,821)                                |       |      |
| Įgijęs personalo valdymo kvalifikaciją  | 0,898 | 63,9 |
| Įgijęs vadybos kvalifikaciją  | 0,876 |      |
| Supranta, kad vadovas turi turėti išsilavinimą ne vienoje srityje                               | 0,793 |      |
| Turi pedagogikos žinias   | 0,726 |      |
| Turi psichologijos žinias   | 0,573 |      |
| Turi strateginio valdymo ir planavimo žinias  | 0,511 |      |
| Domisi įvairiomis sritimis (pvz.: branduoline fizika ar astro fizika, kt.)                      | 0,418 |      |

Z kartos atstovai dalykinio autoriteto dedamąją suvokia kaip mentorystę: susitaria ir randa bendrą kalbą su darbuotojais ( $L = 0,837$ ), suteikia darbuotojams laisvę dirbti ( $L = 0,657$ ), vadinamas vardu ( $L = 0,652$ ), dalinasi patirtimi ( $L = 0,628$ ), įsiklauso į darbuotojus su atvirumu ir pagarba ( $L = 0,568$ ), jam rūpi pavaldinių problemos, stengiasi jas išspręsti ( $L = 0,554$ ), supranta kolektyvo vienijimo reikšmę (team building) ( $L = 0,533$ ), priima bendrus sprendimus: įvertindamas, ką kiekvienas darbuotojas gali įdėti į organizaciją, kad visiems būtų gerai ( $L = 0,467$ ) ir transformacinę lyderystę: jis yra ne tik lyderis, bet ir autoritetingas vadovas: abu koreliuoja tarpusavyje – paskui juos abu seka darbuotojai, nes visi nori būti komandoje kartu ( $L = 0,929$ ), sukuria pasitikėjimą ir įkvepia kitus tai daryti taip pat ( $L = 0,929$ ), pavaldiniai nebijo jo klausti, nori mokytis iš jo ( $L = 0,920$ ), moka klausytis, suprasti ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius, nuomones ir perspektyvas ( $L = 0,790$ ), padeda

pasiekti tikslus ( $L = 0,678$ ), priima tinkamus sprendimus, kurių pasekmė – darbuotojų pasitenkinimas ( $L = 0,646$ ), generuoja naujas idėjas ( $L = 0,594$ ), nuolat ieško naujų, efektyvių veiklos tobulinimo būdų ( $L = 0,575$ ), numato ilgalaikius organizacijos tikslus ir strategijas ( $L = 0,558$ ), turi charizmą ( $L = 0,554$ ), turi vadovavimo kompetencijas, jas stiprina ( $L = 0,553$ ). Mentorystę ir transformacinę lyderystę Z kartos atstovai akcentavo labiausiai, taip kaip Covey'is (2020) pripažįsta, kad geras lyderis yra gebantis tapti mentoriumi, kuris skatina savo komandą augti ir tobulėti. Jis atkreipia dėmesį į tai, kad mentorystė yra ne tik vadovo atsakomybė, bet ir galimybė prisidėti prie kiekvieno komandos nario asmeninio ir profesinio tobulėjimo. Taip pat verta paminėti, kad transformacinę lyderystę, apie kurią Covey'is (2020) kalba, yra lyderystės stilius, kuris skatina organizacijos narius siekti aukštų tikslų, pasitiki savimi ir tampa įkvėpimo šaltiniu. Covey'is (2020) skatina lyderius būti vizionieriais ir kurti aplinką, kurioje žmonės norės augti ir pasiekti savo pilną potencialą. Autorius nuolat spaudžia idėją, kad transformacinė lyderystė turėtų būti susijusi su aukšta etika, asmens pasitikėjimu ir rūpesčiu kitais žmonėmis. Todėl jis yra svarbus šaltinis, ieškant informacijos apie mentorystę ir transformacinę lyderystę. Z kartos atstovams akcentas į mentorystę, transformacinę lyderystę, - tai juos išskiria iš kitų kartų analizuojant vadovo dalykinio autoriteto dedamąją.

### 3.2.3. Skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojų vadovo valdžios autoriteto vertinimas

*X kartos valdžios/baimės vadovo autoriteto* vertinimas parodo, kad ši karta daugiausiai akcentuoja galios demonstravimą (71,4 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,801$ ;  $\alpha=0,899$ ), manipuliacijas (65,5 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,733$ ;  $\alpha=0,820$ ) ir autokratinį vadovavimą (63,6 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,803$ ;  $\alpha=0,855$ ). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis KMO rodo, kad duomenys yra pakankamai geri atliekant faktorinę analizę. Rodmenys  $\alpha$  neblogą teiginių suderinamumą (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė.** X kartos darbuotojų valdžios/baimės vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai  | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|--|----------------------|----------------|
| Galios demonstravimas<br>(N=40; KMO=0,801; $\alpha=0,899$ )                            |                      |                |
| Demonstruoja galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą                                      | 0,893                | 71,4           |
| Demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus                                   | 0,841                |                |
| Demonstruoja teises, pareigas ir atsakomybes   | 0,765                |                |
| Taiko sankcijas  | 0,711                |                |
| Griežtai vadovaujasi įgaliojimais, kuriuos suteikia įstatymai                          | 0,635                |                |
| Manipuliacija<br>(N=40; KMO=0,733; $\alpha=0,820$ )                                    |                      |                |
| Grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai | 0,876                | 65,5           |
| Nustatyto tvarkas, kurios remiasi baudomis arba kitomis pasekmėmis                     | 0,764                |                |
| Naudoja manipuliacijas   | 0,625                |                |
| Demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus                                   | 0,479                |                |
| Autokratinis vadovavimas<br>(N=40; KMO=0,803; $\alpha=0,855$ )                         |                      |                |
| Blogiausias vadovas, atsitiktinai gavęs valdžią  | 0,829                | 63,6           |
| Grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai | 0,806                |                |

|  |       |
|--|-------|
| Nustatyto tvarkas, kurios remiasi baudomis arba kitomis pasekmėmis   | 0,763 |
| Kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas) | 0,540 |
| Pats valdo išteklius ir resursus   | 0,530 |

Paskutinė anketos dedamoji, kurios teiginius turėjo sužymėti skirtingų kartų atstovai – valdžios/baimės. X kartos atstovai išskiria galios demonstravimą (teiginiai: demonstruoja galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą ( $L = 0,893$ ), demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus ( $L = 0,841$ ), demonstruoja teises, pareigas ir atsakomybes ( $L = 0,765$ ), taiko sankcijas ( $L = 0,711$ ), griežtai vadovaujasi įgaliojimais, kuriuos suteikia įstatymai ( $L = 0,635$ ) ir manipuliaciją (teiginiai: Grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai ( $L = 0,876$ ), Nustatyto tvarkas, kurios remiasi baudomis arba kitomis pasekmėmis ( $L = 0,764$ ), Naudoja manipuliacijas ( $L = 0,625$ ), demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus ( $L = 0,479$ ).

Kai kurie iš šių principų ar taktikų gali būti taikomos bet kurioje organizacijoje, kurioje veikia įvairių kartų atstovai, įskaitant X kartą. Pavyzdžiui, tam tikros manipuliacijos ar galingo elgesio taktikos gali būti naudojamos vadovaujant įvairioms kartoms. X kartos atstovai stipriai pabrėžia galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą, aiškina pasekmėmis bei naudoja manipuliacijas kaip juos aprašo Greene'as (2019). Toks vadovavimo stilius grindžiamas valdžios ir kontrolės principais, o pavaldiniai gali patirti spaudimą dėl griežtų įgaliojimų ir sankcijų. Tačiau kai kurios iš šių principų ar taktikų gali būti taikomos bet kurioje organizacijoje, kurioje veikia įvairių kartų atstovai, įskaitant X kartą. Pavyzdžiui, tam tikros manipuliacijos ar galingo elgesio taktikos gali būti naudojamos vadovaujant įvairioms kartoms. Svarbu atkreipti dėmesį, kad organizacijų kultūra ir kontekstas taip pat gali turėti įtakos tam, kaip šie principai būtų suprasti ir taikomi. Kartų skirtumai gali atsiskleisti įvairiais aspektais, bet nėra tiesioginės sąsajos su galingo elgesio principais.

**Y kartos valdžios/baimės vadovo autoriteto dedamosios** vertinimas parodo, kad ši karta nurodo taisyklių bei procedūrų taikymą (63,1 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,756$ ;  $\alpha=0,803$ ) bei autokratinį vadovavimą (60,0 proc. atsakymų sklaidos;  $KMO=0,814$ ;  $\alpha=0,883$ ). Faktoriaus rodikliai  $\alpha$ , rodo pakankamą teiginių susietumą bei jų homogeniškumą. Kadangi KMO koeficientai yra didesni už 0,5 tai rodo gerą teiginių tinkamumą faktorinei analizei (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė.** Y kartos darbuotojų valdžios/baimės vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai   | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|---|----------------------|----------------|
| Taisyklių ir procedūrų taikymas<br>(N=53; $KMO=0,756$ ; $\alpha=0,803$ )                |                      |                |
| Veiklos vykdymui nurodo taisykles ir procedūras   | 0,829                | 63,1           |
| Pats priima sprendimus svarbiais klausimais   | 0,800                |                |
| Visada užtikrina griežtą tvarką ir saugumą  | 0,777                |                |
| Pats valdo išteklius ir resursus  | 0,689                |                |
| Autokratinis vadovavimas<br>(N=53; $KMO=0,814$ ; $\alpha=0,883$ )                       |                      |                |
| Grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai. | 0,920                | 60,0           |
| Nustatyto tvarkas, kurios remiasi baudomis arba kitomis pasekmėmis                      | 0,897                |                |
| Naudoja manipuliacijas  | 0,838                |                |
| Demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus                                    | 0,769                |                |

|  |       |
|--|-------|
| Taiko sankcijas  | 0,732 |
| Demonstruoja galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą  | 0,690 |
| Blogiausias vadovas, atsitiktinai gavęs valdžią  | 0,605 |
| Kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas) | 0,506 |

Y kartos atstovai valdžios/baimės autoriteto dedamąją suvokią kaip taisyklių ir procedūrų taikymą (teiginiai: veiklos vykdymui nurodo taisykles ir procedūras (L = 0,829), pats priima sprendimus svarbiais klausimais (L = 0,800), visada užtikrina griežtą tvarką ir saugumą (L = 0,777), pats valdo išteklius ir resursus (L = 0,689) ir autokratinį vadovavimą (teiginiai: grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai (L = 0,920), naudoja manipuliacijas (L = 0,897), demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus (L = 0,838), taiko sankcijas (L = 0,732), demonstruoja galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą (L = 0,690), blogiausias vadovas, atsitiktinai gavęs valdžią (L = 0,605), kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas) (L = 0,506).

Weber'is (2009) rašo, kad autoritarinio vadovavimo trūkumai, tokie kaip mažas darbuotojų įsitraukimas ir motyvacijos stoka, gali prieštarauti Y kartos vertybėms. Y kartos atstovai gali vertinti dalyvavimą sprendimų priėmimo ir norėti, kad jų nuomonė būtų įtraukta į organizacijos procesus. Y kartos nariai gali būti linkę vertinti taisykles ir procedūras, jei jos yra aiškios, lanksčios ir atsižvelgia į individualius poreikius. Autokratinis vadovavimas, ypač sprendimų priėmimo ir aiškumo aspektais, gali būti priimtinas Y kartos nariams, tačiau būtina derinti su jų vertinimais dėl dalyvavimo sprendimų priėmimo ir asmeninio saviraiškos poreikio. Y kartos atstovai valdžios/baimės vadovo autoriteto dedamąsias susieja su grasinimais, manipuliacijomis ir sankcijomis, siekimu kontroliuoti veiklą. Jie taip pat pabrėžia taisyklių ir procedūrų svarbą veiklos vykdymui, nurodydami jas kaip gairę sprendžiant svarbius klausimus, tuo pačiu vadovavimo stilių grindžia griežta tvarka ir saugumu organizacijoje.

**Z kartos valdžios /baimės vadovo autoriteto dedamoji.** Z kartos atstovai akcentuoja autokratinį vadovavimą (89,6 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,811  $\alpha$ =0,971) bei griežtą taisyklių ir procedūrų taikymą (59,3 proc. atsakymų sklaidos; KMO=0,838;  $\alpha$ =0,881). Faktoriaus rodikliai  $\alpha$ , rodo teiginių susietumą bei jų homogeniškumą. Kadangi KMO koeficientai už 0,5 tai rodo gerą teiginių tinkamumą faktorinei analizei (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Z kartos darbuotojų valdžios/baimės vadovo autoriteto vertinimas.

| Struktūriniai komponentai  | Faktoriaus svoris, L | Sklaida, proc. |
|--|----------------------|----------------|
| Autokratinis vadovavimas<br>(N=32; KMO=0,811 $\alpha$ =0,971)                          |                      |                |
| Nustatyto tvarkas, kurios remiasi baudomis arba kitomis pasekmėmis                     | 0,974                | 89,6           |
| Grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai | 0,949                |                |
| Naudoja manipuliacijas   | 0,937                |                |
| Taiko sankcijas  | 0,905                |                |
| Demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus                                   | 0,785                |                |
| Demonstruoja galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą                                      | 0,769                |                |
| Blogiausias vadovas, atsitiktinai gavęs valdžią  | 0,696                |                |

|  |       |      |
|--|-------|------|
| Kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas) | 0,474 |      |
| Griežtas taisyklių ir procedūrų taikymas<br>(N=32; KMO=0,838; $\alpha=0,881$ )                                       |       |      |
| Demonstruoja teises, pareigas ir atsakomybes   | 0,807 | 59,3 |
| Visada užtikrina griežtą tvarką ir saugumą   | 0,760 |      |
| Griežtai vadovaujasi įgaliojimais, kuriuos suteikia įstatymai  | 0,749 |      |
| Pats valdo išteklius ir resursus   | 0,741 |      |
| Veiklos vykdymui nurodo taisykles ir procedūras  | 0,712 |      |
| Pats priima sprendimus svarbiais klausimais  | 0,686 |      |
| Kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas) | 0,438 |      |

Lieka analizuoti valdžios/baimės autoriteto dedamąją, ir kaip ją suvokia Z karta. Ši karta išskiria autokratinį vadovavimą, kuris grindžiamas teiginiais: nustatyto tvarkas, kurios remiasi baudomis arba kitomis pasekmėmis ( $L = 0,974$ ), grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai ( $L = 0,949$ ), naudoja manipuliacijas ( $L = 0,937$ ), taiko sankcijas ( $L = 0,905$ ), demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus ( $L = 0,785$ ), demonstruoja galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą ( $L = 0,769$ ), blogiausias vadovas, atsitiktinai gavęs valdžią ( $L = 0,696$ ), kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas) ( $L = 0,474$ ) ir griežtą procedūrų ir taisyklių taikymą, kuris pagrindžiamas teiginiais: demonstruoja teises, pareigas ir atsakomybes ( $L = 0,807$ ), visada užtikrina griežtą tvarką ir saugumą ( $L = 0,760$ ), griežtai vadovaujasi įgaliojimais, kuriuos suteikia įstatymai ( $L = 0,749$ ), pats valdo išteklius ir resursus ( $L = 0,741$ ), veiklos vykdymui nurodo taisykles ir procedūras ( $L = 0,712$ ), pats priima sprendimus svarbiais klausimais ( $L = 0,686$ ), kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas“ ( $L = 438$ ).

Savarankiškumo, socialinės atsakomybės ir technologinio pasirengimo kontekste, Z kartos nariai linkę ieškoti darbo aplinkos, kurioje jie gali turėti įtakos savo darbui, prisidėti prie bendros visuomenės gerovės ir naudotis šiuolaikinėmis technologijomis, kaip rašo McCrindle‘is, Felli‘s, (2020). Griežtos taisyklės, kurios trukdo šiems poreikiams, autokratinis valdymas gali neigiamai paveikti šios kartos darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą į organizaciją.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad gebėjimas dirbti savarankiškai taip pat skatina darbuotojus generuoti daugiau idėjų ir sugalvoti naujoviškus būdus, kaip patobulinti savo darbą. Šis procesas, kuriame gimsta naujos idėjos ir inovacijos, taip pat prisideda prie darbuotojų asmeninio tobulėjimo. Be to, nepriklausomybė nuo konkrečių subjektų suteikia darbuotojams didesnę laisvę ir galimybes dalintis informacija su kolegomis. Toks bendravimas leidžia darbuotojams greitai sužinoti apie išorinę informaciją ir kitų pasiektą pažangą, skatinant juos nustatyti sau ambicingesnius vystymosi tikslus (Zhou, Li, Gong, 2019).

Analizuojamas autokratinis vadovavimo stilius, kuris įgyvendinamas stiprinant vadovo autoritetą ir taikant griežtą kontrolę. Šis stilius apima nustatytą tvarką su baudomis, manipuliacijų ir grasinimų elementais, siekiant valdyti organizacijos veiklą. Taip pat svarbu yra procedūrų ir taisyklių griežtas taikymas bei pabrėžimas, kad aukštesnio lygio vadovas turi didesnę autoritetą. Šie aspektai sudaro autokratinės vadovavimo dedamąją Z kartos atstovų nuomone, kuriai būdinga ryški vadovo valdžia organizacijoje.

*Apibendrinat tyrimo rezultatus galima teigti, kad:*

*- vertindami vadovo asmeninį autoritetą X kartos atstovai pabrėžia sėkmės pavyzdį, pamatuotus lūkesčius, kūrybiškumą ir empatiškumą aplinkai. Y kartai reikšmingas yra etiškas ir pagarbus vadovo elgesys su komanda, nepriekaištinga jo reputacija, gebėjimas įsijausti į savo ir kito emocinę būseną, atvirumas ir draugiškumas bei sėkmės ir įtakos visuomenėje pavyzdys. Z kartos atstovams imponuoja vadovo pasitikėjimas savimi ir rūpesčio demonstravimas, sėkmės ir įtakos visuomenėje pavyzdys, kūrybiškų ir vertybėmis grįstų sprendimų priėmimas bei kolektyvo dvasios puoselėjimas;*

*- vertinant vadovo dalykinį autoritetą X kartos atstovams labai svarbus yra psichologinis pasirengimas vadovauti darbuotojams, mentorystė ir transformacinė lyderystė. Y kartos atstovai pabrėžia etišką ir pagarbų vadovo elgesį su komanda, nepriekaištingą reputaciją, gebėjimą įsijausti į kitų emocinę būseną, atvirumą ir draugiškumą bei transformacinę lyderystę. Z kartos atstovai mano, kad dalykinį vadovo autoritetą atliepia mentorystė, nuolatinis mokymasis, visapusiškas išsilavinimas ir bendradarbiavimas;*

*- vertinant vadovo valdžios autoritetą X karta išskiria manipuliaciją, kuri, jų nuomone, apima grėsmėmis ir baudomis grindžiamą vadovo demonstruojamą galią. Y karta akcentuoja vadovo taisyklių ir procedūrų taikymą, o Z karta pabrėžia vadovo griežtų procedūrų ir taisyklių taikymą.*

## Išvados

- Vadovo autoritetas yra svarbus veiksnys visuomenėje, organizacijose ir tarpasmeniniuose santykiuose, kuris turi derėti su tokiomis vadovo savybėmis, kaip sąžiningumas, teisingumas ir atsakingumas. Autoritetas moksliniame kontekste yra suvokiamas kaip statusas, asmeninių savybių / bruožų visuma, visuotinai pripažinta įtaka / įtakingumas, santykis tarp vadovo ir jo pavaldinių, gebėjimas įtikinti, paveikti, valdyti ir kontroliuoti kitus. Išskiriamos tokios vadovo autoriteto dedamosios: asmeninis autoritetas, dalykinis ir valdžios autoritetas.
- Skirtingų (X, Y ir Z) kartų analizė leidžia teigti, kad X karta pasižymi profesine patirtimi, stabilumu ir gebėjimu bendradarbiauti, Y kartai yra būdingi informacinių technologijų valdymo įgūdžiai, o Z karta išsiskiria inovatyvumu, kūrybiškumu, stipriais tarpusavio ryšiais ir nuolatinio mokymusi. Vertinant vadovo autoritetą skirtingų kartų kontekste, pastebėtina, kad X kartos darbuotojai autoritetinę vadovą suvokia stabilų, patikimą ir patyrusį asmenį, disponuojantį gyvenimiška patirtimi ir išmintimi, vertina jo gebėjimą efektyviai valdyti darbo procesus, skatinti inovacijas ir siekti organizacijos tikslų. Y kartos darbuotojai autoritetinę vadovą įsivaizduoja kaip skatinantį darbuotojų kūrybiškumą ir užtikrinantį jiems galimybes tobulinti profesinę patirtį. Z kartos darbuotojai vertina vadovo lankstumą, atvirumą naujovėms ir gebėjimą skatinti teigiamus pokyčius organizacijoje.
- Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vertinant vadovo asmeninį autoritetą X kartos atstovams reikšmingiausi faktoriai yra vadovas kaip sėkmės pavyzdys, disponuojantis pamatuotais lūkesčiais, kūrybiškumu ir empatiškumu. Y kartai svarbiausia yra etiškas vadovo elgesys, reputacija ir atvirumas. Z kartos atstovai asmeninį vadovo autoritetą sieja su pasitikėjimu savimi, rūpesčiu, kūrybiškais sprendimais ir kolektyvo dvasia. Vertindami vadovo dalykinį autoritetą X kartos darbuotojai akcentuoja vadovo psichologinį pasirengimą vadovauti, mentorystę ir transformacinę lyderystę. Y karta išskiria etišką vadovo elgesį, reputaciją ir atvirumą, o Z karta labiausiai pabrėžia – mentorystę, nuolatinį vadovo mokymąsi ir bendradarbiavimą. Vadovo valdžios autoriteto vertinime X kartos darbuotojai išskiria manipuliacijos faktorių, kuris siejasi su grėsmėmis ir nuobaudų taikymu. Y karta vadovo valdžios autoritetą sieja su taisyklių ir procedūrų taikymu veikloje, o Z karta pabrėžia griežtas procedūras ir taisykles.



## Rekomendacijos

Remiantis tyrimo duomenimis parengtos rekomendacijos organizacijų vadovams, kurios gali būti reikšmingos jiems patiems, siekiant prisitaikyti prie kintančių darbo jėgos struktūrų ir jų poreikių. Kita vertus, vadovaujant skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojams ir atsižvelgiant į tai, kad jų suvokimas apie vadovo autoritetą yra skirtingas.

1. Vadovams siekiantiems stiprinti asmeninį autoritetą rekomenduotina:

- tapti pavyzdžiu X kartos darbuotojams ir puoselėti jų kūrybiškumą bei demonstruoti empatiškumą organizacijoje;
- demonstruoti etišką elgesį Y kartos darbuotojams, sutelkiant dėmesį savo reputacijos užtikrinimui ir ugdytis gebėjimą suvokti bei suprasti kitų emocinę būseną. Tai reiškia ne tik palaikyti sąžiningumą ir moralinį elgesį, bet ir ugdyti gebėjimus, kurie prisideda prie tinkamo įvaizdžio formavimo bei žmonių tarpusavio supratimo organizacijoje;
- demonstruoti pasitikėjimą savimi ir atsakingumą Z kartos darbuotojams, priimti kūrybiškus sprendimus ir ugdyti bendrą komandinę dvasią bei stiprinti bendradarbiavimą. Tai yra raginimas remti asmeninę brandą ir atsakomybę bei aktyviai palaikyti darbuotojų kūrybiškumą ir komandinę dvasią.

2. Vadovams siekiantiems stiprinti dalykinį autoritetą rekomenduotina:

- akcentuoti psichologinį pasirengimą vadovauti X kartos darbuotojams ir pasitelkti mentorystės principus;
- taikyti mentorystės principus Y kartos darbuotojų veikloje, aktyviai remti besimokančią organizacijos kultūrą ir palaikyti nuolatinį bendradarbiavimą tarp darbuotojų;
- diegti kultūrą, kurioje mentoriavimas Z kartos darbuotojams tampa esminiu procesu, palaikančiu nuolatinį mokymąsi ir draugystę tarp kolegų.

3. Vadovams siekiantiems stiprinti valdžios autoritetą rekomenduotina:

- taikyti nuobaudas X kartos darbuotojams, pasitelkiant manipuliacines priemones, pvz.: grasinimus;
- taikyti taisykles ir kurti tvarkas Y kartos darbuotojams, laikantis aiškios valdymo hierarchijos;
- nustatyti aiškias taisykles ir procedūras Z kartos darbuotojams ir griežtai jų laikytis.

## Literatūros sąrašas

1. Adair, J. E. (2007). *Develop your leadership skills* (Vol. 37). Kogan Page Publishers.
2. Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374–396.
3. Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition* (pp. 3–33). Emerald Group Publishing Limited.
4. Arendt, H. (2013). *The human condition*. University of Chicago press.
5. Asacker, T. (2005). *A clear eye for branding: straight talk on today's most powerful business concept*. Paramount Market Publishing.
6. Bajoraitė, A., & Kaminskaitė, R. (2014). Vadovo kaip lyderio vaidmuo versle. *Tiltas į ateitį*, 1(8).
7. Balmer, J. M. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General management*, 21(1), 24–46.
8. Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), 730–741.
9. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76–86.
10. Baršauskienė, V., & Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. *Kaunas: Technologija*.
11. Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority* (Vol. 4). Ardent Media.
12. Bernard, P. (1965). Chris Argyris, Integrating the individual and the organization, 1964. *Sociologie du travail*, 7(4), 434–435.
13. Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Taylor & Francis.
14. Bieliauskienė, I., & Gudaitė, G. (2016). Lyties veiksnys asmens santykyje su autoritetais: kokybinė subjektyvaus patyrimo analizė. *Psichologija*, 53, 101–113;
15. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija.
16. Birkigt, G., Funck, H. J., & Stadler, M. (1998). *Corporate identity*. MI Wirtschaftsbuch.
17. Blanchard, K., & Johnson, S. (1983). The one-minute manager. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 23(4), 39–41.
18. Blass, T. (Ed.). (1999). Obedience to authority: Current perspectives on the Milgram paradigm.
19. Bochenski, J. M. (1964, February). On authority. In *Memorias del XIII Congreso Internacional de Filosofia* (Vol. 5, pp. 45–46).
20. Bochenski, J. M. (2004). Kas yra autoritetas? Įvadas į autoriteto logiką. Vilnius: Mintis;
21. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117–134.
22. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68–84.
23. Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
24. Caiazza, J. C. (2017). Stanley Milgram's Famous Experiments and the Awful Authority of Social Science. *The Disunity of American Culture: Science, Religion, Technology and the Secular State*.

25. Carnegie, D. (2009). *Kaip įsigyti draugų ir daryti įtaką žmonėms*. Leidykla Eugrimas.
26. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906.
27. Cialdini, R. B. (1984). *The psychology of persuasion*. New York: Quill William Morrow.
28. Clemmer, J. (2003). *The leader's digest: Timeless principles for team and organization success*. Jim Clemmer.
29. Cole, G., Smith, R., & Lucas, L. (2002). *The debut of Generation Y in the American workforce*. *Journal of Business Administration Online*, 1(2), 1-10.
30. Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145–179.
31. Corsini, R. J. (2002). Hope. *The Dictionary of Psychology*.
32. Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
33. Crown, S. (1987). *The Penguin Dictionary of Psychology*. By Arthur S. Reber. London: Penguin Books. 1985. Pp 848.£ 5.95, \$7.95. *The British Journal of Psychiatry*, 150(5), 731–731.
34. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. *Vilnius: Lietuvos informacijos institutas*, 51–70.
35. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*.
36. Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27–40.
37. Daugėla, A. (2013). Aleksandro Stulginskio universiteto įvaizdžio tobulinimas.
38. Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Psychology Press.
39. Dieckmann, H. (1977). Some aspects of the development of authority. *The Journal of Analytical Psychology*.
40. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504–1511.
41. Dobrinevskaja, A., & Valatkaitė, A. (2016). Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų žvalgos 2016*, 11.
42. Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours?. *California management review*, 46(3), 19–36.
43. Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long range planning*, 26(2), 101–109.
44. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba.
45. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239–263.
46. Engels, F. (1978). On authority. *The Marx–Engels Reader*, 2.
47. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301–325.
48. Poon Teng Fatt, J. (1997). Communicating a winning image. *Industrial and Commercial Training*, 29(5), 158–165.
49. Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
50. Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59–112). Academic Press.

51. Fitzgerald, C., & Kirby, L. K. (1997). *Developing leaders: Research and applications in psychological type and leadership development: Integrating reality and vision, mind and heart*. Davies–Black Pub..
52. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233–258.
53. Foucault, M. (2012). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage.
54. Gatavynaitė, K. (2005). Organizacijos įvaizdžio formavimas. *Konferencijos medžiaga*.
55. Gee, B. (1995). *Creating a million dollar image for your business*. Parrot Audio Books.
56. Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational–level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131.
57. Gudaitė, G. (2016). Santykis su autoritetu ir asmeninės galios pajauta. *Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla*.
58. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*.
59. Gonzalez–Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before–or whenever–it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25.
60. Greene, R. (2023). *The concise 48 laws of power* (Vol. 5). Profile Books.
61. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co–creation with implications for brand governance. *Journal of Brand management*, 17, 590–604.
62. Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356–365.
63. Héon, F., Davis, A., Jones–Patulli, J., & Damart, S. (2017). The essential Mary Parker Follett: ideas we need today. (*No Title*).
64. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418–428.
65. Hornby, A.S., (2010). *Oxford advanced learners dictionary*. Oxford: Oxford University press.
66. House, R. J. (1996). Path–goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323–352.
67. Hirschhorn, L. (1998). *Reworking authority: Leading and following in the post–modern organization* (Vol. 12). Mit Press.
68. Iacocca, L. (2008). *Where have all the leaders gone?*. Simon and Schuster.
69. Young–Eisendrath, P., & Wiedemann, F. L. (1987). *Female authority: Empowering women through psychotherapy*. Guilford Press.
70. Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2018). *Leadership in Organizations* (Ninth).
71. Jankauskas, A. (2007). *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*. Vilniaus universiteto leidykla.
72. Jacoby, M. (2016). *Individuation and narcissism: The psychology of self in Jung and Kohut*. Taylor & Francis.
73. Jacobs, D. (2004). *The Human Side of Enterprise in Peril*.
74. Johns, G. (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. HarperCollins College Publishers.
75. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas, Šviesa.
76. Jucevičiene, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas. Technologija.

77. Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.
78. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.
79. Kavaliauskienė, V., & Drūteikienė, G. (2012). Vadovo reputacija: esmė ir pagrindiniai elementai. *Informacijos mokslai*, 61, 71–82.
80. Krashen, SD (1985). The Input Hypothesis.
81. Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers
82. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.
83. Kegan, R. (1998). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.
84. Kyle, A. S., & Wang, F. A. (1997). Speculation duopoly with agreement to disagree: Can overconfidence survive the market test?. *The Journal of Finance*, 52(5), 2073–2090.
85. Kotter, J. P. (2017). What leaders really do. In *Leadership perspectives* (pp. 7–15). Routledge.
86. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
87. Kotter, J. P. (1985). *Power and influence*. Simon and Schuster.
88. Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice Hall.
89. Kutlák, J. (2019). Generations Y and Z in the workplace: perception of teamwork. *ACC journal*.
90. Levickytė, I. (2017). *Organizacijos vadovo įvaizdžio įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
91. Martinkienė, J. (2005). Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje. *Vilnius: Vakaryų Lietuvos verslo kolegija*.
92. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Venskus, R., & Žilinskas, V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Technologija.
93. Maslow, A. H. (1962). Psychological data and human values. In *Conference on New Knowledge in Human Values, Oct, 1957, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, US; This chapter is a revision and expansion of a lecture given before the aforementioned conference.. D Van Nostrand*.
94. Mažeikaitė, D., & Gruževskis, B. (2018). Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (17), 108-131.
95. Maxwell, J. C. (2011). *What is Leadership?*. Made for Success, Incorporated.
96. McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *Understanding generation alpha*. McCrindle Research.
97. Morselli, D., & Passini, S. (2011). New perspectives on the study of the authority relationship: Integrating individual and societal level research. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(3), 291–307.
98. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
99. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Leidykla Eugrimas
100. Petronytė-Kvedarauskienė, D. (2018). *Santykio su autoritetu plėtotė ir narcizmo problema psichoterapijoje* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
101. Petruškevičius, D., & Bakanauskienė, I. (2014). Kauno miesto SVV organizacijų analizė vadovų lyčių lyderystės aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (72), 63–77.
102. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.

103. Pranulis, V. (1998). Marketingo tyrimai. *Vilnius: Kronta*, 182.
104. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba.
105. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344–354.
106. Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.
107. Skerstonas, E. (2015). Vyras ir veidrodis: psichologinė dvikova.
108. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, 53.
109. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge*. Pearson.
110. Rumsey, M. G. (2012). Military selection and classification in the United States. *The Oxford handbook of military psychology*, 129–147.
111. Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
112. Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of management journal*, 44(6), 1263–1280.
113. Sevier, R. A. (1994). Image Is Everything—Strategies for Measuring, Changing, and Maintaining Your Institution's Image. *College and University*, 69(2), 60–75.
114. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, (2), 1-20.
115. Šelgunovienė, J. (2009). Pedagoginio autoriteto svarba šiuolaikinėje visuomenėje.
116. Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.
117. Tijūnėlienė, O. (2006). Mokytojo autoriteto kaip pozityvaus ugdomojo veiksnio problema: teorija ir empirika. *Mokytojų ugdymas*, (6), 45–59.
118. Tijūnėlienė, O. (2001). Mokytojo autoriteto vaidmuo vykstant neautoritariniam ugdymui. *Lietuvių katalikų mokslo akademijos metraštis*, 19, 423–450.
119. Tijūnėlienė, O. ir Virbalienė, A. (2006). Mokslinės tikrovės pažinimas. Apklausos metodas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
120. Topor, R. S. (1986). *Institutional Image: How to Define, Improve, Market It*. CASE Publication Order Department, 80 South Early Street, Alexandria, VA 22304.
121. Treadwell, D. F., & Harrison, T. M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment, and communication. *Communications Monographs*, 61(1), 63–85.
122. Tulgan, B. (2023). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Bring Out the Best in Young Talent*. John Wiley & Sons.
123. Valieva, A. B., Orazbaieva, A. M., Shaiheslyamova, K. O. (2016). The Image of a Manager in Market Conditions. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 11(7), 1971–1985.
124. Van Twist, A. V. E. D., & Newcombe, S. (2021). Strauss-Howe generational theory. URL: <https://www.cdamm.org/articles/strauss-howe> (accessed: 19.11. 2022).
125. Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *American psychologist*, 63(3), 182.

126. Vaitkevičius, R., & Saudargienė, A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga.
127. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (*No Title*).
128. Zhou, Q., Li, Q., & Gong, S. (2019). *How job autonomy promotes employee's sustainable development? A moderated mediation model. Sustainability, 11(22), 6445.*
129. Žemaitis, V. (1998). Pedagoginis autoritetas. *Vilnius: VPU etninės kultūros draugija Ethos.*
130. Žodynas, P. (1993). *Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla* (p. 368). ISBN 5–89950–016–6.
131. Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly, 20(3), 358–370.*
132. Wertz, K. (2013). Inner Authority and Jung's Model of Individuation.
133. Woods, D. (2022). Encyclopaedia Britannica. *The School Librarian, 70(2), 28–28.*

### **Informacijos šaltinių sąrašas**

1. [http://www.mzinios.lt/lt/2010-04-30/straipsniai/laisvalaikiui/gero\\_vadovo\\_ieskant\\_vadovo](http://www.mzinios.lt/lt/2010-04-30/straipsniai/laisvalaikiui/gero_vadovo_ieskant_vadovo)
2. <http://www.veidas.lt/lietuvos-verslo-vadovu-portretas;>
3. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>



## Priedai

### 1 priedas. Vadovo autoriteto samprata.

| Autorius, metai           | Apibrėžimas   | Šaltinis, metai   |
|---------------------------|---|---|
| W.G. Bennis (1959)        | Autoritetas – tai svarbus veiksnys, kuris lemia vadovo gebėjimą paveikti ir įtikinti kitus.   | W.G. Bennis (1959)  |
| A.H. Maslow (1962)        | Autoritetas yra sugebėjimas įtikinti žmones siekti asmeninių interesų, kurie sutampa su organizacijos tikslais.   | Altmurat, A., Muhai, M., & Saporow, T. (2021). Human Behavior in Organizations Related to Abraham Maslow's Hierarchy of Needs Theory. <i>Interdisciplinary Journal Papier Human Review</i> , 2(1), 12–16. |
| P. Bernard (1965)         | Autoritetas – tai gebėjimas kontroliuoti kitų žmonių elgesį ir veiksmus per patikimumo ir pripažinimo laimėjimą, o ne per grėsmę arba priverstinį įsakymą.  | P. Bernard (1965)   |
| H. Dieckmann (1977)       | <p>Autoritetas – įtakingumas, priskiriamas asmeniui, institucijai, socialinei grupei ar viršasmeninei sričiai. Išskiriami keli įtakingumo aspektai: 1) jėgos arba galios; 2) reputacijos; 3) žinių bei išminties</p> <p>Autoritetas – tai gamtai būdingas principas, susijęs su instinktyvia struktūros ir tvarkos jėga. Autoriteto principas įsišaknijęs kolektyvinėje sąmonėje, jis atsinešamas žmogui gimstant. Kadangi žmogus visada susijęs su kitais žmonėmis ir dažniausiai priklauso tam tikrai grupei, jis neišvengiamai susiduria su autoritetais. Tai, kas gamtiška ir instinktyvu, analitinėje psichologijoje visada turi ryšį ir su dvasine sritimi. Todėl autoritetas dažnai siejamas su aukštesne, dieviška formuojančia jėga.</p> | H. Dieckmann (1977)   |
| F. Engels (1978)          | Autoritetas – kito valios primetimas  | F. Engels (1978)  |
| F.E. Fiedler (1978)       | Autoritetas – tai santykis tarp vadovo ir jo pavaldinių galių, kurios yra išvestos iš socialinio statuso ir padeda vadovui kontroliuoti pavaldinius.  | F.E. Fiedler (1978)   |
| D. Katz, R.J. Kahn (1978) | Autoritetas – tai sugebėjimas paveikti kitus, kad jie laikytųsi tam tikrų nustatytų tikslų ar elgsenos. Autoritetas yra svarbus organizacijų veiklos veiksnys, nes jis padeda užtikrinti bendrą sutarimą ir suderinamumą tarp vadovų ir pavaldinių  | D. Katz, R.J. Kahn (1978)   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| P. Hersey, K.H. Blanchard, W.E. Natemeyer (1979) | Autoritetas – tai asmens gebėjimą paveikti kitus, kad šie atliktų tam tikrus veiksmus arba pasiektų tam tikrus tikslus, o ne tiesiog daryti tai, ko prašo ar pavaldyti pavaldiems nurodymams.   | P. Hersey, K.H. Blanchard, W.E. Natemeyer (1979) |
| K. Blanchard, S. Johnson (1983)                  | Autoritetas – gebėjimas įtikinti kitus, kad priimtų tam tikrus sprendimus ar idėjas, kuriomis vadovas tiki.   | K. Blanchard, S. Johnson (1983)                  |
| E.F. Fama, M.C. Jensen (1983)                    | Autoritetas – tai galia paklusti.<br>Autoritetas – teisė ratifikuoti ir patvirtinti veiksmus iš anksto nustatytoje kompetencijos srityje.<br>Autoritetas – tai galia inicijuoti projektus ir nukreipti pavaldinius atlikti reikiamus veiksmus.<br>Autoritetas – pareigą stebėti pavaldinius, gebėjimas juos apdovanoti už gerą darbą.   | E.F. Fama, M.C. Jensen (1983)                    |
| R.B. Cialdini (1984)                             | Autoritetas yra vienas iš įtikinėjimo principų, kuris grindžiamas žmogaus poreikiu būti susijusiu su žmonėmis, turinčiais autoritetą.   | R.B. Cialdini (1984)                             |
| A.I. Solovjev (1987)                             | Autoritetas – tai viena iš visuomeninių santykių formų, t. y. visų pripažinta neformali asmens, žmonių grupės, organizacijų įtaka įvairiose gyvenimo srityse; siaurąja prasme – kokio nors asmens (organizacijos, vertybių sistemos, valstybės) didelis visuomeninis reikšmingumas, pagrįstas pasitikėjimu, jo nuopelnų bei įgaliojimų pripažinimu<br>Autoritetas – kokio nors asmens (organizacijos, vertybių sistemos, valstybės) didelis visuomeninis reikšmingumas, pagrįstas pasitikėjimu, jo nuopelnų bei įgaliojimų pripažinimu. | A.I. Solovjev (1987)                             |
| L. Hirschhorn (1989)                             | Autoritetas yra gebėjimas įtikinti kitus ir vadovauti jiems siekiant bendrų tikslų.   | L. Hirschhorn (1989)                             |
| L. Jovaiša (1993)                                | Autoritetas reiškia kurio nors asmens ar institucijos įtaką įvairios žmonių veiklos ar visuomenės gyvenimo srityse  | L. Jovaiša (1993)                                |
| R.J. House (1996)                                | Autoritetas – tai galimybė poveikį daryti dėl asmens oficialios padėties, kaip jis vertinamas kitų asmenų akyse, arba dėl asmens asmeninių savybių, kurias kitos asmenybės vertina ir gerbia.   | R.J. House (1996)                                |
| V. Žemaitis (1998)                               | Autoritetas (lot. auctoritas – valdžia, įtaka) – žymi kokio nors asmens ar institucijos bendrai pripažinta įtaka įvairiose visuomeninio gyvenimo bei žmonių veiklos srityse. Autoritetas – tai dvasinio poveikio priemonė kitiems.  | V. Žemaitis (1998)                               |

|   |  |   |
|---|--|---|
| J.A. Conger (1999)                              | Autoritetas – tai gebėjimas įtikinti kitus, kad jų tikslai ir vizijos yra svarbūs ir vertingi, ir motyvuoti juos dėti pastangas siekiant bendrų tikslų. Autoritetas ne visada priklauso nuo formalios galių padėties, bet gali būti įgytas per patirties ir pasiekimų rodymą.  | J.A. Conger (1999)  |
| B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2000) | Autoritetu vadina savybių visumą, garantuojančią bendradarbių pripažinimą, savanorišką nurodymų vykdymą.   | B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2000)   |
| Tarptautinių žodžių žodynas (2001)              | Autoritetas – 1. visuotinai pripažintą kieno nors reikšmę, įtaką, pagarbą, 2. žmogų, instituciją, doktriną, turinčius visuotinį pripažinimą, ypač gerbiamus  | Tarptautinių žodžių žodynas (2001)  |
| O. Tijūnėlienė (2001)                           | Autoritetas yra aiškinamas kaip asmenybės bruožų visuma, daranti darbuotojams stiprų įspūdį bei įtaką ir sukelianti visuotinį pasitikėjimą ir pagarbą  | O. Tijūnėlienė (2001)   |
| J. Tumelis, S. Vaitekūnas (2001).               | Autoritetas (vok. <i>Autorität</i> < lot. <i>auctoritas</i> – valdžia, įtaka), pripažįstama asmens, socialinės grupės ar visuomenės organizacijos reikšmė, įtaka. Autoritetas – pranašumas, kuriam laisva valia paklūstama, kuris gerbiamas ir kurio norima paisyti; kartais būna paremtas valdžia, jėga. Kasdienis žmogaus elgesys, veikla gali priklausyti nuo mokslo, meno, religijos, politikos, dorovės autoriteto. | <a href="https://www.vle.lt/straipsnis/autoritetas/">https://www.vle.lt/straipsnis/autoritetas/</a> |
| R.J. Corsini (2002)                             | Autoritetas – kaip asmeniui, socialinei grupei ar institucijai priskiriama jėga ir įtakingumas.  | R.J. Corsini (2002)   |
| D. Goleman, R.E. Boyatzis, A. McKee (2002)      | Autoritetas yra lyderio savybė, vadinama patikimumu.   | D. Goleman, R.E. Boyatzis, A. McKee (2002)  |
| A. Sakalas (2003)                               | Autoritetas – tai vadovo savybių visuma, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins bendradarbiai, savanoriškai vykdys jo nurodymus.  | A. Sakalas (2003)   |
| J.D. Thompson (2003)                            | Autoritetą – tai sugebėjimas paveikti kitus arba turėti valdžią dėl savo patikimumo, pasitikėjimo ir autoriteto, atsiradusio dėl žinių, patirties arba padarytos įtakos. Taip pat jis pabrėžia, kad autoritetas yra tam tikras socialinis reiškiny, o ne individualus asmenybės bruožas.   | J.D. Thompson (2003)  |
| M. Bochenski (2004)                             | Autoritetas yra asmens statusas ir iškyla esant santykiams tarp dviejų ar daugiau individų.  | M. Bochenski (2004)   |
| O. Tijūnėlienė (2006)                           | Autoritetas – tai asmens statusas, atsirandantis santykiaujant dviem ar daugiau individų. Šis teiginys reiškia, jog autoritetu vadinamas ne žmogus, o žmogaus statusas, tačiau ne bet koks statusas, o kylantis iš santykio tarp individų.   | O. Tijūnėlienė (2006)   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| J.E. Adair (2007)                         | Autoritetas yra gebėjimas kontroliuoti ir valdyti tam tikrą situaciją ar grupę žmonių, kuris turi būti pelnytas per vadovo kompetenciją, gebėjimą pasiekti tikslus ir žmonių pasitikėjimą juo. Tai yra dinamiškas ir kintantis aspektas, priklausantis nuo situacijos ir aplinkybių.   | J.E. Adair (2007)   |
| A. Jankauskas (2007)                      | Autoritetas apibrėžiamas ir kaip visuotinai pripažįstama žmogaus, doktrinos, institucijos kompetencija, kuri išreiškia trilypį santykį – autoritetingą subjektą, autoritetui paklūstantį subjektą ir tam tikrą sritį, kurioje įgyvendinama ši subordinacija  | A. Jankauskas (2007)  |
| Tarptautinių žodžių žodynas (2008)        | Lot. auctoritas – „įtaka, valdžia“<br>Autoritetas yra asmens statusas ir iškyla esant santykiams tarp dviejų ar daugiau individų.  | Tarptautinių žodžių žodynas (2008)  |
| M. Van Vugt, R. Hogan, R.B. Kaiser (2008) | Autoritetas tai yra charizmatiškumas, pasitikėjimas, patikimumas ir įtaka, kurią asmenybė ar grupė turi kitoms asmenybėms ar grupėms.  | M. Van Vugt, R. Hogan, R.B. Kaiser (2008)   |
| J. Šelgunovienė (2009)                    | Autoritetas – tai veiksminga socialinės organizacijos, žmonių sutelkimo bei drausmės palaikymo forma   | J. Šelgunovienė (2009)  |
| J.C Maxwell (2011)                        | Autoritetas yra pagrindinis vadovavimo elementas. Autoritetas – tai yra tam tikras požiūris, kuris priverčia kitus jus gerbti, laikyti jumis ir laikytis jūsų nurodymų.<br>Autoritetas yra ne tas pats kas valdžia ar kontroliavimas. Tai yra kažkas, kas gaunama, kai žmonės savo valia pasirenka sekti lyderio viziją ir laikytis jo nustatytų tikslų. | J.C Maxwell (2011)  |
| G.A. Yukl & W.L.Gardner, (2018)           | Autoritetas – gebėjimas kontroliuoti arba paveikti kitų elgesį dėl to, kad jie laiko jus turinčiu reikiamų gebėjimų arba patirties, kad pasiektumėte bendrus tikslus.  | G.A. Yukl & W.L.Gardner, (2018)   |
| S.R. Covey (2020)                         | Autoritetas yra kažkas, kas užsitarnaujamas per ilgą laiką, pasiekiami nuosekalia veikla, bendryste ir tarpusavio supratimu  | S.R. Covey (2020)   |
| D.Woods (2022)                            | galia duoti įsakymus ar priimti sprendimus: galia arba teisė vadovauti ar kontroliuoti ką nors ar ką nors<br>Autoritetas – tai pasitikėjimo savimi savybė žmogaus, kuris daug apie ką nors žino arba kurį gerbia arba jam paklūsta kiti žmonės.  | <a href="https://www.britannica.com/dictionary/authority">https://www.britannica.com/dictionary/authority</a> |

Požiūriai:

1. Asmens statusas (socialinio statuso, žmogaus statusas) Autoritetas – tai galia paklusti, galia duoti įsakymus ar priimti sprendimus, galia vadovauti ar kontroliuoti ką nors ar ką nors
2. Asmeninių savybių / asmens bruožų visuma (Savybių visuma, asmens bruožų visuma, svarbus veiksnys, asmens asmeninių savybių, pasitikėjimo savimi savybė, lyderio savybė, asmenybės bruožas).
3. Visuotinai pripažinta įtaka / įtakingumas (Asmens ar institucijos įtaka, asmens, socialinės grupės ar visuomenės organizacijos įtaka, įtaka, asmenybės, grupės, visuotinai pripažintą įtaką, įtakingumas)
4. Santykis tarp vadovo ir jo pavaldinių (galių, santykiams tarp dviejų ar daugiau individų. trilypį santykį, santykio tarp individų, santykiaujant dviem ar daugiau individų)
5. Gebėjimas įtikinti, paveikti, valdyti ir kontroliuoti kitus (gebėjimą paveikti ir įtikinti, asmens gebėjimą paveikti kitus, gebėjimas apdovanoti, gebėjimas kontroliuoti, gebėjimas kontroliuoti arba paveikti, gebėjimas kontroliuoti ir valdyti, gebėjimą pasiekti tikslus, pasitikėjimą, sugebėjimas paveikti kitus, asmens gebėjimą paveikti kitus, reikiamų gebėjimų)

Išskirtiniai požiūriai:

8. socialinis reiškiny, valios primetimas, tai gamtai būdingas principas, vadovavimo elementas, kažkas, kas užsitarnaujamas, požiūris,, veiksminga palaikymo forma,, kompetencija, pranašumas, veiklos veiksnys, įtikinėjimo principų, visuomeninių santykių formų, galimybė,, kas gaunama, kai žmonės savo valia pasirenka sekti lyderio viziją ir laikytis jo nustatytų tikslų.

## 2 priedas. Darbuotojų skaičius Lietuvoje 2023m. IIIketv.

|                         |                     |                              | Darbo jėga   tūkst. |
|-------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|
|                         |                     |                              | 2023K3              |
| Miestas<br>ir<br>kaimas | Vyrai ir<br>moterys | Iš viso pagal amžiaus grupes | 1 569,2             |
|                         |                     | 15-24                        | 106,5               |
|                         |                     | 15-29                        | 227,6               |
|                         |                     | 15-64                        | 1 490,0             |
|                         |                     | 15-74                        | 1 562,2             |
|                         |                     | 20-64                        | 1 474,0             |
|                         |                     | 25-54                        | 1 060,8             |
|                         |                     | 55-64                        | 322,7               |
|                         |                     | 65+                          | 79,2                |
|                         | Vyrai               | Iš viso pagal amžiaus grupes | 794,1               |
|                         |                     | 15-24                        | 58,6                |
|                         |                     | 15-29                        | 122,2               |
|                         |                     | 15-64                        | 755,2               |
|                         |                     | 15-74                        | 790,9               |
|                         |                     | 20-64                        | 744,8               |
|                         |                     | 25-54                        | 551,6               |
|                         |                     | 55-64                        | 145,0               |
|                         |                     | 65+                          | 38,9                |
|                         | Moterys             | Iš viso pagal amžiaus grupes | 775,0               |
|                         |                     | 15-24                        | 47,9                |
|                         |                     | 15-29                        | 105,4               |
|                         |                     | 15-64                        | 734,8               |
|                         |                     | 15-74                        | 771,3               |
|                         |                     | 20-64                        | 729,2               |
|                         |                     | 25-54                        | 509,2               |
|                         |                     | 55-64                        | 177,7               |
|                         |                     | 65+                          | 40,2                |

### 3 priedas. Kokybinio tyrimo instrumentarijus

| Kriterijai        | Indikatoriai                     | Klausimai  |
|-------------------|----------------------------------|--|
| Asmeninis         | Pavyzdžio etalonas               | Kas Jums yra vadovo autoritetas? Kaip įsivaizduojate autoritetingą vadovą? Pateikite bent keletą gerai žinomų verslo ar politikos pasaulio vadovų pavyzdžių.   |
|                   | Asmeninis pavyzdys               | Kaip Jūs atpažįstate / suvokiate, kad esate pavyzdys savo komandai arba organizacijoje? Kokius komplimentus girdite iš savo pavaldinių? Už ką geria Jus kaip vadovą? Kokius veiksmus ar pokyčius esate numatę, idant išlaikyti savo kaip vadovo autoritetą ateityje? Pateikite bent kelias rekomendacijas ar patarimus jaunam kolegai, kuris ką tik atėjo dirbti į organizaciją vadovu. Ko jis turėtų vengti / kaip turėtų elgtis, siekdamas įgyti autoritetą? |
|                   | Savybės                          | Kokios asmeninės savybės, Jūsų nuomone, yra būdingos autoritetingam vadovui? Kaip jas atpažinti vadovo veikloje? Pateikite pavyzdžių. Kokių savybių turėtų vengti vadovas siekdamas tapti / būti autoritetu savo organizacijoje?   |
|                   | Vertybės                         | Kokiais esminiais principais ir vertybėmis turi vadovautis savo veikloje autoritetingas vadovas? Kokios vertybės Jums yra reikšmingiausios? Pasidalinkite savo patirtimi.  |
| Dalykinis         | Kvalifikacija / išsilavinimas    | Jūsų nuomone, kaip vadovo išsilavinimas ar kvalifikacija lemia jo autoritetą? Profesinis (dalykinis) išsilavinimas ar vadovo kvalifikacija šiuo atveju yra reikšmingesnis / svarbesnis?  |
|                   | Profesinės žinios ir įgūdžiai    | Kokios, Jūsų požiūriu, profesinės žinios ir įgūdžiai turi didžiausią poveikį vadovo autoritetui?   |
|                   | Darbo patirtis                   | Kaip Jūs manote, ar vadovavimo patirtis yra reikšmingas veiksnys vadovo autoritetui? Kodėl? Gal galite pasidalinti konkrečiais pavyzdžiais arba situacijomis, kuriose patirtis padėjo Jums užsitarnauti kolegų ir /ar komandos pasitikėjimą?   |
|                   | Lyderystė                        | Jūsų nuomone, kaip siejasi lyderystė ir vadovo autoritetas? Kaip Jūs, kaip vadovas, demonstruojate savo lyderystę komandoje / organizacijoje? Pasidalinkite situacija ar atveju, kai Jūsų lyderystė buvo pastebėta aplinkinių ir turėjo svarbų poveikį komandos / organizacijos veiklos rezultatams?   |
|                   | Tarpusavio santykiai             | Kokius, Jūsų manymu, elgsenos su darbuotojais modelius turi demonstruoti autoritetingas vadovas? Draugiški ir betarpiški santykiai su darbuotojais ar distancijos laikymasis turi didesnę reikšmę vadovo autoritetui? Kokie santykiai su darbuotojais vyrauja Jūsų organizacijoje? Gal galite pasidalinti patirtimi?   |
| Valdžios / baimės | Grįstas įstatymais / hierarchija | Ar sutinkate su teiginiu, kad kuo aukštesnio lygio vadovas, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje? Pakomentuokite savo nuomonę. Kokiose situacijose ar veiklose formaliai paskirtas pagal įstatymą, reglamentą ar pan. vadovas galėtų pasižymėti autoritetu?  |
|                   | Grįstas formaliomis teisėmis     | Jūsų nuomone, kokie yra pagrindiniai valdžios mechanizmai ar priemonės, kuriuos pasitelkdami vadovai galėtų užsitikrinti autoritetą? Gal turite patarimų, kaip vadovai galėtų efektyviau išnaudoti savo valdžios autoritetą organizacijoje?  |

#### 4 priedas. Vadovo autoriteto vertinimo tyrimo instrumentarijus

| Tyrimo kriterijai     | Indikatoriai       | Teiginiai   |
|-----------------------|--------------------|---|
| Asmeninis autoritetas | Asmeninis pavyzdys | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neįsivaizduoja, kad yra visažinis ir nepakeičiamas.</li> <li>2. Savo pavyzdžiu motyvuoja ir skatina kitus veikti.</li> <li>3. Drąsina ir palaiko savo komandą, darbuotojus.</li> <li>4. Žmogiškas vadovas, pas kurį visada „atvirų durų“ diena.</li> <li>5. Elgiasi taip, kaip norėtų, kad elgtųsi kiti.</li> <li>6. Tiki kitų žmonių gebėjimais ir potencialu.</li> <li>7. Padeda pasiekti tikslus.</li> <li>8. Vengia „šalto“ vadovavimo.</li> <li>9. Žino, ką ir kaip kiekvienas darbuotojas organizacijoje dirba.</li> <li>10. Kelia lūkesčius sau, kurie yra įgyvendinami.</li> <li>11. Yra kolektyvo dvasia ir siela.</li> <li>12. Yra gerbiamas kolektyve.</li> <li>13. Jam rūpi pavaldinių problemos, stengiasi jas išspręsti.</li> </ol>   |
|                       | Savybės            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yra malonus, todėl mėgstamas kolektyve.</li> <li>2. Kitų žmonių išklauso su atvirumu ir pagarba.</li> <li>3. Įsitikina, kad supranta pavaldinių mintis, jausmus ir poreikius.</li> <li>4. Reaguoja ir parodo empatiją.</li> <li>5. Yra atsidavęs.</li> <li>6. Tiki pavaldinių gebėjimais ir potencialu.</li> <li>7. Analizuoja save: stebi save, vertina savo stiprybes, silpnybes, vertybes bei tikslų supratimą.</li> <li>8. Pasitiki savimi.</li> <li>9. Geba priimti sprendimus.</li> <li>10. Yra ryžtingas.</li> <li>11. Geba silpnybes paversti stiprybėmis.</li> <li>12. Sėkmingas.</li> <li>13. Įtakingas visuomenėje.</li> <li>14. Laikosi pažadų.</li> <li>15. Yra labiau draugas ir padėjėjas, o ne baudėjas ir užduočių skyrėjas.</li> <li>16. Priima bendrus sprendimus: įvertindamas, ką kiekvienas darbuotojas gali įdėti į organizaciją, kad visiems būtų gerai.</li> <li>17. Geba prisiderinti prie darbuotojų nuomonės, poreikių.</li> <li>18. Yra pastovus (kad nebūtų taip: vieną dieną darom vienaip, kitą dieną darom kitaip).</li> <li>19. Geba suorganizuoti savo ir komandos darbą.</li> <li>20. Nuoširdus (ne naiviai nuoširdus, o atvirai bendrauja su pavaldiniais iki tam tikros ribos).</li> <li>21. Pripažįsta savo klaidas.</li> <li>22. Refleksuoja su savimi.</li> <li>23. Moka klausytis.</li> <li>24. Moka išgirsti.</li> <li>25. Kantrus.</li> <li>26. Turi savitvardą.</li> <li>27. Atsakingas.</li> <li>28. Vadovaujasi taisykle: „Pirma pagalvok, paskui pasakyk“.</li> <li>29. Turi tvirtą nuomonę.</li> <li>30. Palaiko šiltus santykius su pavaldiniais (bet laiptelis juos skiria).</li> <li>31. Priima drąsus sprendimus.</li> <li>32. Atsakingas.</li> <li>33. Sąžiningas.</li> </ol> |



|           |                               |   |
|-----------|-------------------------------|---|
|           |                               | <p>34. Komunikabilus.</p> <p>35. Rodo rūpestį pavaldiniams.</p> <p>36. Suteikia galimybę pabūti kartu su direktoriais ir pavaikščioti su jais „klumpėmis“.</p>  |
|           | Vertybės                      | <p>1. Sugeba suprasti.</p> <p>2. Sugeba klausytis.</p> <p>3. Sugeba tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius, nuomones ir perspektyvas.</p> <p>4. Yra sąžiningas.</p> <p>5. Yra atsidavęs bendruomenei ir kolektyvui.</p> <p>6. Laikosi moralinių principų.</p> <p>7. Yra atviras, teisingas savo veikloje, elgesyje ir sprendimuose.</p> <p>8. Atsako už savo veiksmus.</p> <p>9. Atsiduoda, pasitiki ir gerbia kitų žmonių teises ir laisves.</p> <p>10. Yra patikimas.</p> <p>11. Laikosi aukštų etikos standartų, kurie padeda formuoti stiprų asmeninį autoritetą ir sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis.</p> <p>12. Vadovaujasi tuo, kad vertybines normas ir reikalavimus kelti reikia visų pirma sau.</p> <p>13. Atitinka tas pačias vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams.</p> <p>14. Laikosi aukštų elgesio standartų.</p>  |
| Dalykinis | Kvalifikacija / išsilavinimas | <p>1. Supranta nuolatinio mokymosi, dalyvavimo kursuose, seminaruose ar konferencijose svarbą.</p> <p>2. Yra įgijęs vadovo kompetencijas, jas stiprina.</p> <p>3. Įgijęs vadybos išsilavinimą.</p> <p>4. Įgijęs personalo valdymo išsilavinimą.</p> <p>5. Supranta, kad išsilavinimą naudinga įgyti ne vienoje srityje.</p>   |
|           | Profesinės žinios ir įgūdžiai | <p>1. Savo srities specialistas, ekspertas.</p> <p>2. Turi tvirtas savo srities žinias ir įgūdžius.</p> <p>3. Turi įvairiapusį supratimą apie žmones.</p> <p>4. Turi pedagogikos žinias.</p> <p>5. Turi psichologijos žinias.</p> <p>6. Geba efektyviai organizuoti komandos darbą.</p> <p>7. Turi strateginio valdymo ir planavimo žinias.</p> <p>8. Nusimato ilgalaikius tikslus ir strategijas organizacijos veiklai.</p> <p>9. Yra efektyvus ir veiksmingas savo vadovo pareigose.</p> <p>10. Turi išskirtinės vadovo kompetencijų žinias.</p> <p>11. Turi įvairiapusę vadybinę patirtį.</p> <p>12. Turi specialybės žinias, būtinas konkrečioje veiklos srityje.</p> <p>13. Inovatyviai mąsto.</p> <p>14. Generuoja naujas idėjas.</p> <p>15. Yra kūrybiškas.</p> <p>16. Nuolat ieško naujų, efektyvių veiklos tobulinimo būdų.</p> <p>17. Veiksmingai sprendžia problemas.</p> <p>18. Turi analitinę mąstymą: analizuoja situacijas, identifikuoja iššūkius, priima racionalius sprendimus.</p> <p>19. Geba valdyti konfliktus.</p> <p>20. Skatina bendradarbiavimą.</p> <p>21. Geba būti nuoseklus ir patikimas.</p> <p>22. Siekia numatytų rezultatų.</p> <p>23. Yra komunikabilus.</p> <p>24. Yra taktiškas.</p> <p>25. Turi diplomatinių įgūdžių.</p> <p>26. Moka taikyti žinias, kad jos taptų įgūdžiais ir kompetencijomis.</p> |

|  |                      |  |
|--|----------------------|--|
|  |                      | <p>27. Yra pavyzdys pavaldiniams, žinių, kompetencijų, vertybių atžvilgių.</p> <p>28. Yra įvertintas žmogus.</p> <p>29. Pavaldiniai nebijo jo klausti, nori mokytis iš jo.</p> <p>30. Turi įvairiapusias žinias.</p> <p>31. Domisi įvairiomis sritimis (pvz., branduoline fizika ar astro fizika, kt.).</p> <p>32. Kartais sprendimus daro vadovaudamasis intuicija, kuri vertinama kaip kompetencija.</p>   |
|  | Darbo patirtis       | <p>1. Dalinasi patirtimi.</p> <p>2. Įgijęs įvairiapusės patirties.</p> <p>3. Įgyta patirtis formuoja pagrindines vadovo savybes.</p> <p>4. Sprendimus daro remiantis patirtimi.</p>  |
|  | Lyderystė            | <p>1. Turi lyderio bruožų.</p> <p>2. Lyderis, eina komandos priekyje.</p> <p>3. Turi charizmą.</p> <p>4. Yra geras vadovas.</p> <p>5. Įkvepia ir pasitiki.</p> <p>6. Niekada neparodo, kad aukštesnis už darbuotoją.</p> <p>7. Siejasi su lyderyste.</p> <p>8. Daro įtaką kitiems.</p> <p>9. Įgalina žmones dirbti.</p> <p>10. Suteikia jiems laisvę dirbti.</p> <p>11. Jis yra ne tik lyderis, bet ir autoritetingas vadovas: abu koreliuoja tarpusavyje - paskui juos abu seka pavaldiniai, darbuotojai, visi nori būti komandoje kartu.</p> <p>12. Priima tinkamus sprendimus, kurių pasekmė - darbuotojų pasitenkinimas.</p> <p>13. Veikia ir įkvepia savo pavyzdžiu.</p> <p>14. Sukuria pasitikėjimą ir įkvepia kitus tai daryti taip pat.</p> <p>15. Turi aukštą intelektą.</p> <p>16. Autoritetą nusipelno ne despotiškumu ir sankcijomis.</p>  |
|  | Tarpusavio santykiai | <p>1. Nebijo kurti ryšio su pavaldiniais.</p> <p>2. Mėgsta bendrauti.</p> <p>3. Patinka dalintis gerąja patirtimi.</p> <p>4. Patinka klausti patarimų, taip jaučia pripažinimą.</p> <p>5. Yra pagrindiniu šaltiniu, į kurį žmonės kreipiasi, kai jie ieško patarimo ar pagalbos.</p> <p>6. Moka suprasti, klausytis ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius, nuomones ir perspektyvas.</p> <p>7. Palaiko tinkamą asmeninį ryšį, taip leisdamas užmegzti glaudesnius santykius su žmonėmis.</p> <p>8. Turi reikiamus derybinius sugebėjimus, ieškant kompromisų ir konstruktyvių sprendimų.</p> <p>9. Turi reikiamus tarpasmeninių ryšių įgūdžius.</p> <p>10. Taktiškai bendrauja su skirtingais žmonėmis ir interesų grupėmis.</p> <p>11. Sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda.</p> <p>12. Betarpiškai, šiltai palaiko ryšį su komanda.</p> <p>13. Supranta, kad draugiški santykiai turi didelę reikšmę (tačiau draugiški santykiai neperauga į visiškai buitinius santykius).</p> <p>14. Supranta kolektyvo vienijimo reikšmę (team building).</p> <p>15. Dažnai šypsosi.</p> <p>16. Patinka dirbti komandoje.</p> |

|                   |                                  |  |
|-------------------|----------------------------------|--|
|                   |                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>17. Palaiko draugiškus santykius (kalba, kaip lygus su lygiu, kartu pietauja, nestato jokių sienų, tačiau vadovas, be žodžių, be gestų leidžia suprasti, kad jis yra vadovas).</li> <li>18. Rodo atvirą asmeninį bendravimą.</li> <li>19. Vadinamas vardu.</li> <li>20. Pavaldinius išklauso su atvirumu ir pagarba.</li> <li>21. Įsitikinęs, kad supranta darbuotojų mintis, jausmus ir poreikius.</li> <li>22. Gauna komplimentus iš pavaldinių, kaip grįžtamąjį ryšį už teisingus sprendimus.</li> <li>23. Susitaria, sutaria, randa bendrą kalbą su darbuotojais.</li> </ul>  |
| Valdžios / baimės | Grįstas įstatymais / hierarchija | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Paskirtas įgaliojimais ir galiomis, kurias suteikia įstatymai.</li> <li>2. Turi teises, pareigas ir atsakomybes.</li> <li>3. Užimama pozicijos lygį arba pareigybes.</li> <li>4. Turi galią priimti sprendimus, leidimus arba nurodymus.</li> <li>5. Turi galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą.</li> <li>6. Turi galią nustatyti taisykles ir procedūras bei priimti sprendimus dėl svarbių klausimų.</li> <li>7. Gali vadovautis formaliai įgaliojimais ir galimybe taikyti sankcijas arba prievartą.</li> <li>8. Nustatyto tvarkas veiksmais, baudomis arba kitomis pasekmėmis.</li> <li>9. Turi teisę valdyti išteklius ir resursus.</li> <li>10. Gali imtis veiksmų, kurių reikia organizacijos tikslams.</li> <li>11. Turi galią užtikrinti tvarką ir saugumą.</li> <li>12. Turi teisę užtikrinti veiklos vykdymą pagal nustatytas taisykles.</li> <li>13. Turi galimybę imtis disciplininių veiksmų ar kitų pasekmių.</li> <li>14. Gali grasinti pasekmėmis, kurios gali turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai.</li> </ul> |
|                   | Grįstas formaliomis teisėmis     | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Gali būti blogiausias vadovas, atsitiktinai gavęs valdžią.</li> <li>2. Kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai pastatytas vadovas).</li> <li>3. Nėra tokio dokumento, kuris užtikrintų valdžios/baimės vadovo autoritetą.</li> </ul>  |

## 5 priedas. Anketa

### ANKETA

*Gerb. Respondente,*

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistrinio baigiamojo projekto tema "Skirtingų kartų darbuotojų vadovo autoriteto vertinimas", kurio tikslas atskleisti skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į vadovo autoritetą. Klausimynas yra anoniminis, o atsakymų rezultatai nebus viešai publikuojami.

Pildydami klausimyną vertinkite **AUTORITETINGĄ VADOVĄ** (tai nebūtinai Jūsų esamas vadovas).

Jūsų nuomonė yra labai svarbi ir gali prisidėti prie vadovo autoriteto vertinimo.

*Šio klausimyno rezultatai nebus viešiniami.*

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad būsite nuoširdūs ir Jūsų dėka tyrimo rezultatai bus objektyvūs.

*Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės.*

**Kokiomis asmeninėmis savybėmis ir vertybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti autoritetingas vadovas? Kokios asmeninės savybės ir vertybės yra svarbios, reikšmingos ar net būtinos tokiam vadovui? Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo autoriteto asmenines savybes ir vertybes.**

*Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.*

| Teiginiai   | Sutinku | Abejoju | Nesutinku |
|---|---------|---------|-----------|
| Neįsivaizduoja, kad yra visažinis ir nepakeičiamas                                |         |         |           |
| Savo pavyzdžiu motyvuoja ir skatina kitus veikti                                  |         |         |           |
| Drąsina ir palaiko savo komandą, darbuotojus                                      |         |         |           |
| Žmogiškas vadovas, pas kurį visada „atvirų durų“ diena                            |         |         |           |
| Tiki kitų žmonių gebėjimais ir potencialu.  |         |         |           |
| Vengia „šalto“ vadovavimo   |         |         |           |
| Kelia lūkesčius sau, kurie yra įgyvendinami.                                      |         |         |           |
| Yra kolektyvo dvasia ir siela.  |         |         |           |
| Yra gerbiamas ir vertinamas asmuo ne tik kolektyve, bet ir už organizacijos ribų. |         |         |           |
| Suteikia galimybę darbuotojams pasimatuoti jo „klumpes“.                          |         |         |           |
| Yra malonus, todėl mėgstamas žmonių.  |         |         |           |
| Demonstruoja empatiją (elgiasi taip, kaip norėtų, kad elgtųsi kiti)               |         |         |           |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Analizuoja save (reflektuoja): stebi save, vertina savo stiprybes, silpnybes, vertybes bei pasiektus rezultatus |  |  |  |
| Pasitiki savimi   |  |  |  |
| Geba priimti ryžtingus ir drąsius sprendimus  |  |  |  |
| Geba silpnybes paversti stiprybėmis   |  |  |  |
| Sėkmingas   |  |  |  |
| Įtakingas visuomenėje / bendruomenėje   |  |  |  |
| Laikosi pažadų  |  |  |  |
| Yra labiau draugas ir padėjėjas, o ne baudėjas ir užduočių skyrėjas   |  |  |  |
| Yra pastovus (kad nebūtų taip: vieną dieną darom vienaip, kitą dieną darom kitaip)                              |  |  |  |
| Nuoširdus (ne naiviai nuoširdus, o atvirai bendrauja su pavaldiniais iki tam tikros ribos)                      |  |  |  |
| Pripažįsta savo klaidas   |  |  |  |
| Moka klausytis ir išgirsti  |  |  |  |
| Kantrus   |  |  |  |
| Turi savitvardą   |  |  |  |
| Turi savitvardą   |  |  |  |
| Atsakingas (atsako už savo veiksmus)  |  |  |  |
| Sąžiningas  |  |  |  |
| Komunikabilus   |  |  |  |
| Demonstruoja rūpestį pavaldiniais   |  |  |  |
| Turi tvirtą nuomonę   |  |  |  |
| Yra kūrybiška asmenybė  |  |  |  |
| Laikosi moralinių principų.   |  |  |  |
| Yra teisingas savo veikloje, elgesyje ir sprendimuose   |  |  |  |
| Gerbia kitų žmonių teises ir laisves  |  |  |  |
| Yra patikimas   |  |  |  |
| Laikosi aukštų etikos ir elgesio standartų, kurie padeda sukurti gerus santykius su kitais žmonėmis             |  |  |  |
| Vadovaujasi tuo, kad vertybines normas ir reikalavimus kelti reikia visų pirma sau                              |  |  |  |
| Puoselėja vertybes, kurios svarbios jo pavaldiniams   |  |  |  |
| Vadovaujasi taisykle: „Pirma pagalvok, paskui sakyk“  |  |  |  |
| Niekada neparodo, kad yra aukštesnis už darbuotoją  |  |  |  |

**Kokiomis dalykinėmis savybėmis: kvalifikacija, išsilavinimu, profesinėmis žiniomis, įgūdžiais, darbo patirtimi, Jūsų nuomone, turi pasižymėti autoritetingas vadovas? Kokios lyderio savybės yra svarbios, reikšmingos ar net būtinos tokiam vadovui? Kaip autoritetingas vadovas turėtų puoselėti tarpusavio santykius kolektyve?**

*Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.*

| <b>Teiginiai</b>   | <b>Sutinku</b> | <b>Abejoju</b> | <b>Nesutinku</b> |
|--|----------------|----------------|------------------|
| Suvokia nuolatinio mokymosi, dalyvavimo kursuose, seminaruose ar konferencijose svarbą             |                |                |                  |
| Turi vadovavimo kompetencijas, jas stiprina  |                |                |                  |
| Įgijęs vadybos kvalifikaciją   |                |                |                  |
| Įgijęs personalo valdymo kvalifikaciją   |                |                |                  |
| Supranta, kad vadovas turi turėti išsilavinimą ne vienoje srityje                                  |                |                |                  |
| Turi pedagogikos žinias  |                |                |                  |
| Turi psichologijos žinias  |                |                |                  |
| Turi strateginio valdymo ir planavimo žinias   |                |                |                  |
| Yra savo srities specialistas, ekspertas   |                |                |                  |
| Turi tvirtas savo profesinės srities žinias ir įgūdžius  |                |                |                  |
| Turi įvairiapusį supratimą apie žmones   |                |                |                  |
| Geba efektyviai organizuoti komandos darbą   |                |                |                  |
| Numato ilgalaikius organizacijos tikslus ir strategijas  |                |                |                  |
| Yra efektyvus ir veiksmingas savo vadovo pareigose   |                |                |                  |
| Inovatyviai mąsto  |                |                |                  |
| Generuoja naujas idėjas  |                |                |                  |
| Nuolat ieško naujų, efektyvių veiklos tobulinimo būdų  |                |                |                  |
| Veiksmingai sprendžia problemas  |                |                |                  |
| Turi analinį mąstymą: analizuoja situacijas, identifikuoja iššūkius, priima racionalius sprendimus |                |                |                  |
| Geba valdyti konfliktus  |                |                |                  |
| Skatina bendradarbiavimą   |                |                |                  |
| Siekia numatytų rezultatų  |                |                |                  |
| Turi diplomatinį įgūdžių   |                |                |                  |
| Moka taikyti žinias praktikoje   |                |                |                  |
| Pavaldiniai nebijo jo klausti, nori mokytis iš jo  |                |                |                  |
| Domisi įvairiomis sritimis (pvz.: branduoline fizika ar astro fizika, kt.)                         |                |                |                  |
| Dalinasi patirtimi   |                |                |                  |
| Įgyta patirtis formuoja pagrindines jo savybes   |                |                |                  |
| Turi įvairiapusę vadybinę patirtį  |                |                |                  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Turi įvairiapusę vadybinę patirtį   |  |  |  |
| Tam tikrais atvejais sprendimus daro vadovaudamasis intuicija, kuri vertinama kaip kompetencija   |  |  |  |
| Priima tinkamus sprendimus, kurių pasekmė – darbuotojų pasitenkinimas.  |  |  |  |
| Lyderis, kuris eina komandos priekyje   |  |  |  |
| Turi charizmą   |  |  |  |
| Daro nematomą įtaką kitiems   |  |  |  |
| Įgalina žmones dirbti   |  |  |  |
| Suteikia darbuotojams laisvę dirbti   |  |  |  |
| Daro nematomą įtaką kitiems   |  |  |  |
| Įgalina žmones dirbti   |  |  |  |
| Suteikia darbuotojams laisvę dirbti   |  |  |  |
| Mėgsta bendrauti  |  |  |  |
| Patinka kai klausia patarimų, taip jaučia pripažinimą   |  |  |  |
| Yra pagrindinis asmuo, į kurį darbuotojai kreipiasi, kai jie ieško patarimo ar pagalbos   |  |  |  |
| Moka klausytis, suprasti ir tinkamai reaguoti į kitų žmonių poreikius, nuomones ir perspektyvas.  |  |  |  |
| Palaiko tinkamą asmeninį ryšį, taip leisdamas užmegzti glaudesnius santykius su žmonėmis.   |  |  |  |
| Turi reikiamus derybinius sugebėjimus, ieškant kompromisų ir konstruktyvių sprendimų  |  |  |  |
| Turi reikiamus tarpasmeninių ryšių įgūdžius   |  |  |  |
| Taktiškai bendrauja su skirtingais žmonėmis ir interesų grupėmis  |  |  |  |
| Sugeba palaikyti stabilumą bei tvirtus santykius su komanda   |  |  |  |
| Betarpiškai, šiltai palaiko ryšį su komanda   |  |  |  |
| Supranta kolektyvo vienijimo reikšmę (team building)  |  |  |  |
| Dažnai šypsosi  |  |  |  |
| Palaiko šiltus ir draugiškus santykius su pavaldiniais (kalba, kaip lygus su lygiu, kartu pietauja, nestato jokių sienų, tačiau vadovas, be žodžių, be gestų leidžia suprasti, kad jis yra vadovas) |  |  |  |
| Vadinamas vardu   |  |  |  |
| Įsitikinęs, kad supranta darbuotojų mintis, jausmus ir poreikius  |  |  |  |
| Gauna komplimentus iš pavaldinių, kaip grįžtamąjį ryšį už teisingus sprendimus  |  |  |  |
| Susitaria ir randa bendrą kalbą su darbuotojais   |  |  |  |
| Žino, ką ir kaip kiekvienas darbuotojas organizacijoje dirba  |  |  |  |
| Jam rūpi pavaldinių problemos, stengiasi jas išspręsti.   |  |  |  |
| Įsiklauso į darbuotojus su atvirumu ir pagarba  |  |  |  |
| Priima bendrus sprendimus: įvertindamas, ką kiekvienas darbuotojas gali įdėti į organizaciją, kad visiems būtų gerai  |  |  |  |

**Kokiais mechanizmais, įstatymais ar hierarchija grįžtais sprendimais galima vertinti valdžios/ baimės autoritetą?**

*Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.*

| Teiginiai | Sutinku | Abejoju | Nesutinku |
|-----------|---------|---------|-----------|
|-----------|---------|---------|-----------|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Griežtai vadovaujasi įgaliojimais, kuriuos suteikia įstatymai  |  |  |  |
| Demonstruoja teises, pareigas ir atsakomybes   |  |  |  |
| Demonstruoja galią priimti sprendimus arba nurodymus   |  |  |  |
| Demonstruoja galią vykdyti ir kontroliuoti veiklą  |  |  |  |
| Pats priima sprendimus svarbiais klausimais  |  |  |  |
| Taiko sankcijas  |  |  |  |
| Naudoja manipuliacijas   |  |  |  |
| Nustatyto tvarkas, kurios remiasi baudomis arba kitomis pasekmėmis   |  |  |  |
| Pats valdo išteklius ir resursus   |  |  |  |
| Visada užtikrina griežtą tvarką ir saugumą   |  |  |  |
| Veiklos vykdymui nurodo taisykles ir procedūras  |  |  |  |
| Grasina pasekmėmis, kurios turėti neigiamas padarinius pavaldiniams arba organizacijai                               |  |  |  |
| Blogiausias vadovas, atsitiktinai gavęs valdžią  |  |  |  |
| Kuo aukštesnio lygio vadovas bus, tuo didesnis jo autoritetas organizacijoje (nebent dirbtinai „pastatytas“ vadovas) |  |  |  |

4

**7. Atsakykite keletą klausimų apie save.**

*Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

| Jūsų amžius                                  | Jūs esate sukūrę šeimą        | Jūsų išsilavinimas                                 | Jūsų darbo pobūdis                                  | Jūsų lytis                       |
|--|-------------------------------|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Iki 28 m. (Z karta) | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> pagrindinis               | <input type="checkbox"/> darbas administracijoje    | <input type="checkbox"/> Moteris |
| <input type="checkbox"/> 29-46m. (Y karta)   | <input type="checkbox"/> Ne   | <input type="checkbox"/> vidurinis                 | <input type="checkbox"/> darbas gamyboje            | <input type="checkbox"/> Vyras   |
| <input type="checkbox"/> 47-62 m.(X karta)   |                               | <input type="checkbox"/> aukštesnysis              | <input type="checkbox"/> darbas paslaugų sektoriuje | <input type="checkbox"/> Kt.     |
| <input type="checkbox"/> 63m. ir daugiau     |                               | <input type="checkbox"/> neuniversitetinis         | <input type="checkbox"/> kt.                        |                                  |
|  |                               | <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis |   |                                  |
|  |                               | <input type="checkbox"/> kt.                       |   |                                  |

**Prašau patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų teiginių ar klausimų. Jūsų nuomonė man labai svarbi.**

**Ačiū už pagalbą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.**