



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Silvija Perednienė

**VADOVŲ ASMENYBĖS BRUOŽŲ IR VADOVAVIMO STILIŲ
TARPUSAVIO RYŠYS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

PANEVĖŽYS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**VADOVŲ ASMENYBĖS BRUOŽŲ IR VADOVAVIMO STILIŲ
TARPUSAVIO RYŠYS**

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

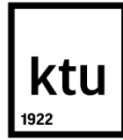
(parašas) Doc. dr. Nida Kvedaraitė
(data)

Recenzentas

(parašas)
(data)

Projektą atliko

(parašas) Silvija Perednienė
(data)



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Silvija Perednienė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 29 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Silvijos Perednienės**, baigiamasis projektas tema „Vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO
Ekonomikos ir verslo katedra**

TVIRTINU
Katedros vedėja
Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui **Silvijai Perednienei**

Baigiamojo projekto tema
(lietuvių kalba)

Vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys

Baigiamojo projekto tema
(anglų kalba)

The Interrelationship of Personality Traits and Management
Styles of Managers

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Išanalizuoti asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių sampratas.
2. Išryškinti ir pagrįsti asmenybės bruožus / dimensijas ir vadovavimo stilius teoriniame kontekste.
3. Ištirti asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Vadovas

doc. dr. Nida Kvedaraitė

(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau:

Silvija Perednienė

(studento parašas, vardas, pavardė)

2017 m. balandžio 14 d.

Perednienė, Silvija. Vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *asmenybės bruožai / dimensijos, vadovavimo stiliai.*

Panevėžys, 2017. 65 p.

SANTRAUKA

Šiandieninėje verslo aplinkoje veikianti organizacija didelį dėmesį skiria savo veiklos kokybei ir rezultatams, reaguoja į dinamiškus pokyčius, o sėkmingų organizacijų vadovai formuoja jos misiją ir viziją, valdo žmogiškuosius išteklius taip, kad būtų realizuoti organizacijos tikslai. Tai reikalauja iš vadovų išskirtinių gebėjimų ir savybių, kurios vienų mokslininkų yra įvardijamos kaip įgimtos, kitų – kaip įgytos, tačiau remiantis vadovavimo stiliaus teorija, vienas iš vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemiančių faktorių yra vadovo asmeninės savybės / bruožai. Nors Lietuvoje netrūksta koncepcinių bei empirinių tyrimų vadovavimo stilių tematika, o pastarąjį dešimtmetį ir asmenybės bruožų nagrinėjimui skiriamas didesnis dėmesys, tenka pripažinti, kad stokojama mokslinių darbų, kuriuose būtų gilinamasi į vadovo asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių sąveiką. Šie tyrimai padėtų išaiškinti minėtų dedamųjų tarpusavio ryšius ir pasitarnautų nustatant vadovų atrankos kriterijus. Minėtos problemos nagrinėjimui skirtas baigiamasis magistro projektas.

Darbo objektas: asmenybės bruožai ir vadovavimo stiliai. *Darbo dalykas:* asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys. *Darbo tikslas* – išnagrinėti asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšį. Darbo tikslas detalizuojamas *uždaviniais*, lėmusiais tokią darbo struktūrą: teorinėje darbo dalyje analizuojami asmenybės bruožų teoriniai aspektai bei identifikuojami ir pagrindžiami vadovavimo stiliai; projektinėje darbo dalyje atliekamas asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas. *Darbo metodika*, padėjusi išspręsti minėtus uždavinius, susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos bei statistinės duomenų analizės, aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės metodų.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog asmenybės bruožai apibrėžiami kaip asmeninis savybių / bruožų rinkinys, visuma; asmenybės charakteristikos / požymiai; asmenybės dimensijos / matmenys; dispozicijos, įgalinančios individą veikti / valdyti elgesį bei žmogaus elgesio savybės / būdai / apraiškos, o juos detalizuoja šios dažniausiai minimos asmenybės dimensijos: ekstraversija, neuroziškumas, atvirumas patyrimui, sąmoningumas ir sutariamumas. Vadovavimo stiliai suvokiami kaip vadovo asmeninės savybės / ypatybės; vadovo elgesys / elgesio būdas; vadovavimo / valdymo būdų, metodų ir taisyklių visuma; mainų santykiai / santykių visuma tarp vadovo ir pavaldinių bei vadovo poveikio darbuotojams būdas. Moksliniame kontekste dažniausiai išryškunami ir nagrinėjami šie vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis, liberalus, transformacinis ir transakcinis.

Siekiant įvertinti vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių raišką bei identifikuoti asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuris atskleidė, kad tiriamų organizacijų vadovai labiausiai pasižymi ekstraversijos bruožu, o mažiausiai jiems yra būdingas neuroziškumas. Nustatyta jog Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovams yra būdingi gan skirtingi vadovavimo stiliai, tačiau labiausiai išryškėjo transformacinis, o mažiausiai – liberalus vadovavimo stilius. Koreliacinės tyrimo rezultatų analizės pagrindu galima teigti, kad tarp vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių yra statistiškai reikšmingas ryšys, todėl jei vadovui yra būdingas ekstraversijos bruožas, galima daryti prielaidą, kad jis vadovaus transformaciniu ar demokratiniu vadovavimo stiliumi, jeigu jis pasižymi neuroziškumu – autokratinium, o jeigu vadovui labiausiai būdingas sutariamumo bruožas, jis rinksis demokratinį, transakcinį ar liberalų vadovavimo stilių. Remiantis tyrimo rezultatais sudarytas vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio modelis, kuris leidžia praktiškai identifikuoti tikslingus vadovavimo stilius pagal atitinkamus asmenybės bruožus.

Perednienė, Silvija. *The Interrelationship of Personality Traits and Management Styles of Managers: Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. Nida Kvedaraitė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: *personality traits / dimensions, management styles.*

Panevėžys, 2017. 65 p.

SUMMARY

In today's business environment organizations focus on the quality of work and results, react to dynamic changes, and the managers of successful organizations form their mission and vision, manage human resources to reach organizational goals. It requires leaders' exclusive skills and traits, which some scientists have identified as inherent, others – as acquired, but based on the theory of management styles, managers' personality traits / dimensions are one of the factors determining the appropriate management style choice. Although in Lithuania there is no lack of conceptual and empirical researches on management styles theme and in the last decade much attention to the study of personality traits was paid, must be acknowledged, that there is a lack of studies focusing on the interconnection of managers' personality traits and management styles. Such studies would help to examine the interconnection of those two components and the model of managers' personality traits and management styles correlation would be useful in determining the criteria for the selection of managers. This master's thesis is for examination of the mentioned problem.

The object of the work: personality traits and management styles. *The subject of the work:* interrelations of personality traits and management styles. *The aim of the work* is to analyze the interrelations of personality traits and management styles. The aim of work is elaborated by *the goals*, which resulted in the following structure: conceptual aspects of personality traits are examined and management styles are identified and validated in the theoretical part of the work; the study of interrelations of personality traits and management styles in Ukmerge service sector businesses is carried out in the practical part of the work. *The methodology of work*, that helped to achieve the goals set, consists of the analysis of scientific literature, survey and statistical analysis: descriptive statistics and correlative analysis methods.

Scientific analysis of the literature revealed that personality traits are defined as personal characteristics / features as a whole; personality characteristics / attributes; personality dimensions / dimensions; disposition, enabling the individual to operate / manage the behaviour and human behaviour properties / methods / manifestations, and those most frequently mentioned personality traits / dimensions are detailed by: extroversion, neuroticism, openness to experiences, awareness and agreeableness. Management styles are defined as the personal characteristics / features; manager behaviour / behaviour manners / behaviour mode; leadership / management techniques, methods and rules as a whole; exchange relations / relationship between a manager and a subordinate and head of the workers' exposure method; in the scientific context the following leadership styles are examined: autocratic, democratic, liberal, transformational and transactional.

In order to assess managers' personality traits and expression of management styles and to identify the relationship between personality traits and the management styles, the empirical research was done in Ukmerge service sector businesses, which revealed that managers of the studied companies were most characterized by extroversion and neuroticism was least specific to managers. It was found, that rather different management styles are specific to managers of Ukmerge service sector businesses, but the most highlighted management style is transformational and the least – liberal management style. Based on correlative analysis, it can be stated, that there is statistically significant relationship between managers' personality traits / dimensions and management styles, therefore if extroversion trait is typical to manager, it can be assumed, that he will manage in transformational or democratic style; if he is characterized by neuroticism - in autocratic style; if agreeableness is manager's most salient trait he would choose democratic, liberal and transactional management style. Based on results, the model of the interrelations of managers' personality traits and management styles was build, which allows practically identify expedient management styles according to certain personality traits.

TURINYS

Ižanga	8
1. Asmenybės bruožų teorinis pagrindimas	10
1.1. Asmenybės bruožų sampratos analizė	10
1.2. Asmenybės bruožai / dimensijos ir jų identifikavimo modeliai	14
2. Vadovavimo stilių koncepcinė analizė	23
2.1. Vadovavimo stilių sampratos analizė	23
2.2. Vadovavimo stiliai	27
3. Vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio tyrimas	36
3.1. Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristikos	36
3.2. Tyrimo metodologinės nuostatos	37
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	41
3.3.1. Vadovų asmenybės bruožų raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse	41
3.3.2. Vadovavimo stilių raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse	47
3.3.3. Vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse	53
Išvados ir rekomendacijos	57
Literatūra	59
Priedai	65

IŽANGA

Šiandieniniame globaliame pasaulyje vadovavimas išlieka tyrinėjimo objektu ir yra siejamas su sėkmingai funkcionuojančia organizacija bei konkurencijos sąlygomis veikiančiais sėkmingais vadovais, kurie formuoja organizacijos misiją ir viziją, organizuoja pavaldinių veiklas taip, kad būtų realizuoti organizacijos tikslai. Vyrauja nuostata, kad sėkmingi vadovai geba įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir pasirinkti atitinkamą vadovavimo stilių, kuris yra vienas svarbiausių efektyvaus vadovavimo elementų. Tačiau tai reikalauja vadovų išskirtinių asmeninių savybių, kurios vienu mokslininkų įvardijamos kaip įgimtos, kitų – kaip įgytos. Remiantis vadovavimo stilių teorija, vienas iš vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemiančių faktorių yra vadovo asmeninės savybės / bruožai, visgi iki šiol mokslininkams nepavyksta sudaryti psichologinio sėkmingai vadovaujančių vadovų portreto, nes jie pasižymi gana skirtingais asmenybės bruožais ir charakteristikomis.

Temos ištirtumas ir mokslinis naujumas. Globalūs socialiniai – ekonominiai reiškiniai bei jų pasekmės sąlygoja naujų organizacijų kūrimąsi, todėl vadovavimo stiliaus pasirinkimo problema tampa vis reikšmingesnė. Moksliniame kontekste asmenybės bruožus ir vadovavimo stilius nagrinėja įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai. Vieni mokslininkai analizuoja asmenybės bruožų / dimensijų raišką (Allport, 1937; Eysenck, 1967; Costa ir McCrae, 1980; Goldberg, 1981; Horney, 1994; Kretschmer, 1999; Bunevičius, 2005; Žukauskienė ir Barkauskienė, 2006; Kairys, 2008; Myers, 2008), kiti – vadovavimo stiliaus svarbą ir reikšmę (Lewin, 1939; Likert, 1967; Hersey ir Blanchard, 1988; Avolio, Bass ir Jung, 1999; Kasiulis ir Barvydienė, 2001; Šimanskienė ir Petrulis, 2014), tretį bando ieškoti sėkmingo vadovavimo ir asmenybės bruožų sąveikos (House, 1977; McClelland ir Boyatzis, 1982; Dereškevičiūtė, 2000; Giedraitis, 2014).

Tenka pastebėti, kad nors Lietuvoje tiek teorinių analizių, tiek ir empirinių tyrimų vadovavimo stilių tematika netrūksta, o asmenybės bruožams / dimensijoms mokslininkai paskutinį dešimtmetį skiria išskirtinį dėmesį, moksliniuose darbuose stokojama vadovo asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšių ir sąveikos tyrimų. Šie tyrimai būtų reikšmingi ieškant atsakymų į klausimus: kodėl vieni vadovai yra demokratinio vadovavimo stiliaus šalininkai, o kitiems yra būdingas autokratinis vadovavimo stilius? kokią reikšmę / įtaką turi vadovo asmenybės bruožai vadovavimo stiliaus pasirinkimui? Be to, vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšių nustatymas padėtų praktiškai identifikuoti vadovo vadovavimo stilius pagal atitinkamus jo asmenybės bruožus ir galėtų tapti vienu iš instrumentų vadovų atrankos procese.

Darbo objektas: asmenybės bruožai ir vadovavimo stiliai.

Darbo dalykas: asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys.

Darbo tikslas – išnagrinėti asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių sampratas.
2. Išryškinti ir pagrįsti asmenybės bruožus / dimensijas ir vadovavimo stilius teoriniame kontekste.
3. Ištirti asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių raišką ir tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Tyrimo duomenų analizės metodai: statistinė tyrimo duomenų analizė, aprašomoji statistika ir koreliacinės analizės metodas.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtingais mokslininkų požiūriais, susistemintos ir apibrėžtos asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių sampratos; išryškinti ir aprašyti asmenybės bruožai / dimensijos bei identifikuoti ir pagrįsti vadovavimo stiliai.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta ir pagrįsta tyrimo metodika, sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentarijus bei instrumentas sudaro galimybę empiriškai ištirti vadovo asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių raišką; identifikuoti vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšį. Koreliacinės tyrimo rezultatų analizės pagrindu sukonstruotas vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio modelis sudaro galimybę praktiškai identifikuoti vadovo vadovavimo stilius pagal atitinkamus jo asmenybės bruožus ir yra rekomenduojamas kaip vienas iš būdų / metodikų vadovų atrankos procese.

Darbo struktūra: darbą sudaro santrauka, įžanga, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 14 paveikslų, 3 lentelės, 6 priedai. Darbo apimtis – 65 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 130 šaltinių.

Publikacijos darbo tema: Perednienė, S., Kvedaraitė, N. Asmenybės bruožai / dimensijos ir jų identifikavimo modeliai // Technologijų ir verslo aktualijos 2017: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2017 balandžio 21 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2017. ISBN 9786090212363.

1.ASMENYBĖS BRUOŽŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiandieninis verslo pasaulis, sąlygojamas globalizacijos ir nuolatinių pokyčių, sukuria aplinką, kurioje organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio dedamųjų, tačiau šioje aplinkoje išskirtinai didėja žmogiškojo išteklių reikšmė ir vaidmuo organizacijoje. Moksliniame kontekste ne tik socialinių (vadybos, edukologijos, psichologijos, sociologijos), bet ir humanitarinių mokslų (filosofija, teologija, etnologija) teoretikai vis dažniau akcentuoja žmogaus reikšmę ir pagrindžia jo svarbą šiuolaikinių organizacijų kontekste, tiria asmenybės bruožų prigimtį, esmę bei raišką.

Asmenybės bruožų nagrinėjimas bei analizė per pastaruosius dešimtmečius ženkliai išaugo. Mokslininkų dėmesys krypta į asmenybės tobulinimą, pasitelkiant asmeninių dimensių identifikavimą ir jų analizę. Vadybos teorijos autoriai pabrėžia, kad asmenybės bruožai yra labai svarbus aspektas tiek apibūdinant patį asmenį, tiek jo požiūrį į darbinę veiklą bei darbo efektyvumą.

Asmenybės sąvoka plati ir sudėtinga, apimanti fizinius ir psichologinius asmens ypatumus – visa tai, ką žmogus suvokia ir išgyvena kaip „aš“: išorines ir vidines savybes, sugebėjimus, suvokimo ir mąstymo procesus. Asmenybė yra sistema, jungianti žmogaus psichikos procesus, elgesio bruožus, motyvus, pažinimą ir veiklą į unikalią darnią visumą. Asmenybės bruožai – tai žmogaus nuomonė apie save patį (Horney, 1937, 1994). Jung (2013) asmenybės bruožus traktuoja kaip kelių tarpusavyje susijusių sistemų (sąmonės, asmeninės sąsąmonės ir kolektyvinės sąsąmonės) visumą.

Asmenybės esmė – tai kiekvienam individui būdinga savita mąstysena, saviti jausmai ir veiksmai. Asmenybės bruožų teorijos pradininkas Allport (1937) teigia, kad kiekvienas žmogus, tam tikru požiūriu, yra:

- a) toks pat kaip kiti, nes turi visiems žmonėms būdingų universalių savybių;
- b) toks pat kaip kiti, nes turi grupinių ypatumų;
- c) kitoks nei visi, nes pasižymi individualiais ypatumais.

Siekiant išanalizuoti asmenybės bruožus ir jų teorinį pagrindimą, pirmiausia yra tikslinga atskleisti asmenybės bruožų sampratą.

1.1. Asmenybės bruožų sampratos analizė

Skirtingais laikotarpiais mokslininkai įvairiai, o kartais net radikaliai priešingai aiškino asmenybės bruožus ir jų poveikį individo gyvenimui. Freud (1920) asmenybės bruožus apibrėžia kaip trijų psichikos komponentų (sąsąmonės, priešsąsąmonės ir sąsąmonės bei id, ego ir superego) visumą (cit. iš Rickman, 1957). Panašiai asmenybės bruožų sampratą traktuoja Myers ir Briggs (1942): asmenybės bruožai – tai kelių tarpusavyje susijusių sistemų visuma (cit. iš Myers, 2008).

Kitokią nuomonę pateikia Maslow (2006): asmenybės bruožai – tai žmogaus pamatinių hierarchinių emocinių poreikių patenkinimo suvokimas, remiantis tiesiniu kontinuumu – jei daugumos žmonių pamatiniai poreikiai panašūs, tai vieną asmenį galima palyginti su kitu pagal šių poreikių patenkinimo lygmenį. Su autoriaus nuomone sutinka Izard, Libero, Putnam ir Haynes (1993), pabrėždami, kad asmenybės bruožai – tai bruožų ir emocijų „vieningas motyvacinis darinys“, tarsi variklis, skatinantis ir organizuojantis suvokimą ir veiksmus. Paulauskas (2010) asmenybės bruožus apibrėžia kaip stimulo ir reakcijos jungiamąją dalį, o Mahoney ir Bergman (2002) nuomone tai yra stiprūs prevenciniai veiksniai, kurie užkerta kelią žmogaus problemoms.

Asmenybės bruožų sampratas nagrinėjant moksliniame kontekste galima pastebėti, kad nėra vieno ir visuotinai priimtino asmenybės bruožų apibrėžimo, nes asmenybės bruožai suvokiami bei traktuojami nevienareikšmiškai. Remiantis mokslinių šaltinių (Allport, 1961; Eysenck, 1967; Watson ir Clark, 1984; Ajzen, 1987; Goldberg, 1990; Costa ir McCrae, 1992; Zuckerman, Kuhlman, Joireman, Teta ir Kraft, 1993; Reinhold ir Munzberger, 1999; Burger, 2004; Lent, 2005; Maslow, 2006; Kairys, 2008; Pervin ir Cervone, 2010; Jung, 2013) analize ir susistemintais autorių požiūriais į asmenybės bruožus, šią sąvoką galima apibrėžti kaip *asmeninį savybių / bruožų rinkinį, visumą; asmenybės charakteristikas / požymius; asmenybės dimensijas / matmenis; dispozicijas, įgalinančias individą veikti / valdyti elgesį bei žmogaus elgesio savybes / būdus / apraiškas* (žr. 1 priedą).

Pirmąjį požiūrį atstovaujantys mokslininkai (Allport, 1936; Fromm, 1976; Watson ir Clark, 1984; Costa ir McCrae, 1991; Funder, 2007; Kairys, 2010) asmenybės bruožus traktuoja kaip *asmeninį savybių / bruožų rinkinį, visumą*. Pasak Fromm (2008), asmenybės bruožai – tai įgimtų ir įgytų psichinių savybių visuma, kuri yra būdinga atskiram individui ir daro jį unikalų bei Watson ir Clark (1984) nuomone, lemia individualią emocinių reakcijų specifiką ir formuoja teigiamą arba neigiamą emocingumą. Su autoriais sutinka Costa ir McCrae (1991): asmenybės bruožai turi tiesioginį poveikį teigiamoms ar neigiamoms emocijoms bei netiesioginį poveikį asmens gerovei – bruožai gali būti naudingi kuriant sąlygas, skatinančias laimę arba nepasitenkinimą. Malonūs asmenys yra šilti, dosnūs ir mylintys, o sąžiningi žmonės – efektyvūs, kompetentingi ir darbštūs. Asmens laimėjimai ir pasiekimai gali prisidėti prie didesnės gyvenimo kokybės ir pasitenkinimo gyvenimu. Tai atitinka Froido teiginį, kad darbas ir meilė – raktas į psichologinę sveikatą ir laimę.

Litvak (2013) taip pat tvirtina, kad asmenybės bruožai yra įgimti, nors gali būti nežymiai koreguojami, pavyzdžiui, kritinių gyvenimo įvykių metu. Kitų autorių (McCrae, 2002; Mount, Barrick, Schullen ir Rounols, 2005) nuomone, asmenybės bruožai yra stabili asmenybės ypatybė, kuri atspindi tai, kas mes esame ir lemia mūsų emocinį, elgesio ir kognityvinį stilius. Pasak Kairio (2008), asmenybės bruožai – tai bruožų, nusakančių žmogaus asmenybės ypatumus (emocijas, mąstymo būdą ir elgesį) visuma, kuri, Funder (2007) tvirtinimu, atspindi individo unikalų mąstymo, emocijų ir elgesio modelį, kartu su paslėptais arba nepsichologiniais mechanizmais, slypinčiais už šių modelių.

Pastebėtina, kad asmenybės bruožai, anot Allport (1936), yra asmenybės elgesio esmė būdinga tik vienai asmenybei (ypatingi bruožai) ir pasireiškianti beveik visose (pagrindiniai bruožai) ar specifinėse situacijose (šalutiniai) (cit. iš Schneider ir Smith, 2004). Mischel (1930) asmenybės bruožus sieja ne su tipine žmogaus elgsena įvairiose situacijose ir aplinkose, o su asmeninių bruožų rinkiniu, kuris gali būti stabilus ilgą laiką ir nuosekliai pasirodo įvairiose situacijose, todėl jo negalima naudoti asmenybės elgesiui numatyti (cit. iš Perminas, Goštautas ir Endriulaitienė, 2004). Šiai nuomonei pritaria ir Kairys (2010), teigdamas, kad asmenybės bruožai nelemia tiesiogiai individo elgesio, nes jie su išore sąveikauja tik per būdingas adaptacijas.

Dar kitokį požiūrį į asmenybės bruožus išryškina Cattell (1946), Burger (2004), Lent (2005), Mount, Barrick, Scullen ir Rounols (2005) bei Pervin ir Cervone (2010), juos įvardydami kaip *asmenybės charakteristikas / požymius*. Cattell (1946) teigia, kad asmenybės bruožai – tai psichologinės charakteristikos, kurios yra pastovios ir numatomos (cit. iš Perminas ir kt., 2004). Panašią nuomonę pateikia Mount ir kt. (2005): asmenybės bruožai – tai charakteristikos, kurios yra stabilios laiko atžvilgiu ir psichologinio pobūdžio asmens elgesio priežastys, prisidedančios, anot Pervin ir Cervone (2010), prie individo stabilų ir savitų jausmų, mąstymo bei elgesio modelių egzistavimo. Burger (2004) manymu, tai skirtingos tarpasmeninės charakteristikos, kurios esant bet kokiai situacijai yra pastovios ir, Lent (2005) pastebėjimu, susiformuoja dėl genetinio paveldo bei veikiant ankstyvosios vaikystės patirtims. Asmenybės bruožai yra asmenybės veiksmus paaiškinantys požymiai, egzistuojantys individų viduje ir apibūdinantys asmenybę (Schneider ir Smith, 2004).

Kitas požiūris į asmenybės bruožus, kurį atstovauja mokslininkai Friedman ir Rosenman (1956), Eysenck (1967), McCrae ir Costa (2003), žmogaus bruožus apibrėžia kaip pagrindines *asmenybės dimensijas / matmenis*. Pasak McCrae ir Costa (2003), asmenybės bruožai – tai individualių skirtumų tendencijų dimensijos, parodančios nuoseklią minčių, jausmų ir elgesio struktūrą. Šį apibrėžimą papildė Friedman ir Rosenman (1956), teigdami, kad asmenybės bruožai – tai asmenybės dimensijos, kurios tam tikrose situacijose suponuoja žmogaus raišką bei priklauso nuo žmogaus elgesio modelio (cit. iš Myers, 2008). Eysenck (1967) nuomone, asmenybės bruožai yra pagrindiniai asmenybės „matmenys“, kurie priklauso nuo žmogaus elgesio modelio.

Remiantis elgsenos teorija šeštame dešimtmetyje JAV sociologijoje buvo išskirti tokie asmenybės bruožai, kaip inner-directed (į save nukreiptas) ir other-directed (į kitus nukreiptas). Į save nukreiptos asmenybės rūpinosi respektabilumo, dekoratyvumo įtvirtinimu ir vertinimu per išorinę išvaizdą: individas nori būti mylimas, o ne gerbiamas. Šio bruožo susiformavimas aiškinamas pasikeitusia socialine tvarka: liberalaus kapitalizmo amžiuje tvarka suskyla į daugybę naujų situacijų, kurių kodų negalima aptikti iš anksto. Individualus pasirinkimas, kaip teigia Černiavyčiūtė (2008), nukreipiamas per tvirtus, stipriai individualizuotus bruožus ir tokiu būdu formuojasi į save nukreipti asmenybės bruožai.

Į kitus nukreiptus asmenybės bruožus aprašo Ford (1948): tai pliuralistinis pasaulis, kuriame vyrauja žiniasklaidos platinama įvairovė ir socialinis mobilumas. Darbo ir biurokratijos pasaulyje socialinis mobilumas priklauso ne nuo to, kas individas yra ir ką jis daro, o nuo to, ką kiti mano apie jį ir kiek jis yra kompetentingas manipuluoti kitais ir savimi. Tai rodo, kad socializacija krypsta ne į vidinių standartų įtvirtinimą, bet į išskirtinio jautrumo kitų veikloms ir norams plėtojimą, taip kad individas jaustųsi namie, visur ir niekur, gebėtų greitai reaguoti į kitus ir būti su jais, nors ir paviršutiniškai, artimas. Į kitus nukreiptas bruožas yra lydimas nerimo, kaip pamatuoti trumpalaikius kitų lūkesčius, ir dualistinis: nesutaria su pačiu savimi internalizuotoje kovoje tarp technokratinio problemų sprendimo būdo ir hedonizmo kaip gyvenimo stiliaus (Černiavyčiūtė, 2008).

Moksliniuose darbuose (Allport, 1961; Costa ir McCrae, 1992; Eysenck, 1995; Kairys, 2008; Myers, 2008) galima identifikuoti dar vieną požiūrį į asmenybės bruožus, kuriuos autoriai įvardija kaip *dispozicijas, įgalinančias individą veikti / valdyti elgesį*. Dispozicijos (lot. *dispositio* – išdėstymas, paskirstymas; potvarkis) – tai asmenybės bruožus apibūdinančios charakteristikos, kurios yra nepakartojamos, kiekvieno žmogaus skirtingos, linkusios pritraukti, orientuoti bei slopinti paprastesnės sandaros elementus (Allport, 1961). Bandydamas atskleisti individo elgesio motyvų ištakas, autorius nurodo, jog žmonėms būdinga apie 4 000–5 000 bruožų, kurie turi daugiau nei 18 000 pavadinimų. Horney (1937) teigimu, asmenybės bruožai – tai žmogaus nuomonė apie save patį, todėl žmogus elgiasi taip, kaip, jo manymu, jis turi elgtis tam tikroje situacijoje. Autoriaus nuomone, panašiose situacijose individas, besiremiantis savo asmenybės bruožais, elgiasi panašiai. Anot Allport (1961), asmenybės bruožai arba dispozicijos yra neuropsichinis konstruktas, kuris įgalina individą reaguoti į daugelį skirtingų stimulų ir atitinkamai išsiugdyti stabilias adaptyvaus ir ekspresyvaus elgesio formas. Panašiai asmenybės bruožų sampratą traktuoja ir Kairys (2008), teigdamas, kad asmenybės bruožai – tai labai plačios kategorijos, kurios apima daug skirtingo žmogaus elgesio aktų, priklausančių nuo situacijos ir dispozicijų (individo polinkio vienaip ar kitaip elgtis, atlikti veiksmus tam tikra tvarka).

Eysenck (1998, 1999) pateikia dar kitokią apibrėžtį, teigdamas, kad asmenybės „bruožo“ sąvoka žymi žmogaus predispoziciją (lot. *praedispositus* – išankstinis polinkis į ką nors) vienodai elgtis įvairiose situacijose ir yra skirta apibūdinti individualiems elgesio skirtumams. Autoriai Costa ir McCrae (1992) asmenybės bruožų dispozicijose, kaip svarbiausią, išskiria emocinį komponentą. Mokslininkas Myers (2008) taip pat pabrėžia, kad asmenybės bruožai, kaip būdingas elgesio modelis arba dispozicija veikti ir jausti tam tikru būdu, yra pastovūs ir atspindi individo esmę, jo elgesį bei emocijų raišką. Be to, pasak autoriaus, asmenybės bruožai yra socialiai svarbūs, kadangi jie daro įtaką individo mąstymui ir darbo rezultatams bei gali lemti jo darbo kokybę (pvz., žmogus patenkintas savo darbu, turi jam reikiamų gabumų ir kompetencijų, bet dėl bendravimo ir bendradarbiavimo trūkumų patiria daug stresinių situacijų, kurių galėtų išvengti, jei pasižymėtų tinkamais tai profesijai asmenybės bruožais) (Myers, 2008).

Mokslininkai Allport (1937), Cattell (1946), Goldberg (1981), Ajzen (1987), Funder (2001), Ones, Viswesvaran ir Dilchert (2005), Borghans, Duckworth, Heckman ir Well (2008) pateikia dar vieną požiūrį į asmenybės bruožus, juos įvardydami kaip *žmogaus elgesio savybes / būdus / apraiškas*. Psichologijos terminų žodyne (2015) asmenybės bruožai apibrėžiami kaip santykinai pastovūs, įvairiose situacijose pasikartojantys individo elgesio ypatumai. Cattell (1946) nuomone, asmenybės bruožai – tai individo nepakartojamos savybės, kurios formuoja ir apibrėžia asmenybės struktūrą, sudaro galimybę sukurti individualią bruožų matricą bei atlikti spėjimus, kaip žmogus elgsis tam tikroje situacijoje (cit. iš Perminas ir kt., 2004). Panašiai asmenybės bruožų sampratą traktuoja Ones, Viswesvaran ir Dilchert (2005), teigdami, kad asmenybės bruožai yra ilgalaikės individualios individo tendencijos elgtis vienokiu ar kitokiu būdu, išskiriančios vienas asmenybės nuo kitų individualiu mąstymo, jautimo bruožais bei elgesio būdais.

Kaip pažymi Ajzen (1987), asmenybės bruožai yra sąlyginai stabilūs elgesio modeliai. Goldberg (1981, 1992) patvirtina, kad asmenybės bruožai yra pastovios žmogaus elgesio savybės, kurios pasireiškia beveik visose situacijose ir turi įtakos žmogaus elgesiui, todėl Diener, Oishi ir Lucas (2003) nuomone, bėgant laikui mažai keičiasi. Allport (1937) teigimu, asmenybės bruožai – tai, kas lemia nuolatinį, tipiską individo elgesį įvairiose, bet turinčiose tą pačią reikšmę, situacijose.

Apibendrinant asmenybės bruožų sampratos koncepcinę analizę galima daryti prielaidą, kad nėra vienintelės, visuotinai priimtinos bei vienodai traktuojamos asmenybės bruožų sampratos, nes įvairūs mokslininkai skirtingai suvokia ir apibrėžia asmenybės bruožus bei jų esmę. Remiantis susistemintais mokslininkų apibrėžimais galima teigti, kad asmenybės bruožai traktuojami kaip asmeninis savybių / bruožų rinkinys, visuma; asmenybės charakteristikos / požymiai; asmenybės dimensijos/ matmenys; dispozicijos, įgalinančios individą veikti / valdyti elgesį bei žmogaus elgesio savybės / būdai / apraiškos.

Siekiant atpažinti ir identifikuoti asmenybės bruožus bei paaiškinti skirtingo individo elgesio priežastis ar motyvus, būtina suvokti bruožus, suponuojančius atitinkamą asmens elgsenos raišką. Todėl kitame darbo poskyryje pateikiama esminių asmenybės bruožų / dimensijų ir juos identifikuojančių modelių analizė.

1.2. Asmenybės bruožai / dimensijos ir jų identifikavimo modeliai

Kiekviena asmenybė yra individuali, unikali ir originali tam tikrų savybių / bruožų, pasižyminčių ne chaotiška, o tam tikra organizuota sistema, visuma, kuri detalizuojama individui būdingais elgsenos būdais, jausmais bei reakcijomis. Pastaruosius dešimtmečius vis plačiau diskutuojama, koks asmenybės bruožų rinkinys gali geriausiai apibūdinti asmenybę, o į šį klausimą bando atsakyti asmenybės bruožų teorijos bei mokslininkų pateikiami modeliai.

Schneider ir Smith (2004), nagrinėję asmenybės bruožų modelius, teigia, kad individų elgesio pastovumas egzistuoja dėl tam tikrų neurofiziologinių struktūrų, kurios yra kažkur individų viduje ir sudaro pamatinės asmenybės dimensijas, vadinamas bruožais. Asmenybės bruožų teorijos remiasi paradigma, kuri asmenybės bruožus apibūdina kaip pastovius, išreiškiančius individo nuostatas ir pasireiškiančius beveik visose situacijose, nors tie patys bruožai gali būti skirtingai išreikšti, sudaryti įvairias kombinacijas, paaiškinančias kiekvieno individo skirtybes. Visgi, moksliniame kontekste vyrauja nuomonė, kad bruožai – tai pamatinės asmenybės dimensijos, padedančios nustatyti kiekvieno asmens poziciją tam tikroje dimensijos skalėje.

Įvairūs mokslininkai bando išskirti esminius asmenybės bruožus ir sudaryti asmenybės bruožų / dimensijų identifikavimo modelius, kuriais remiantis būtų galima numatyti atitinkamo tipo asmens elgesį konkrečiose situacijose bei geriau suprasti asmenybės bruožų įvairovę. Mokslinėje literatūroje (Freud, 1920; Horney, 1937; Myers ir Briggs, 1942; Cattell, 1946; Fiske, 1949; Friedman ir Rosenman, 1956; Eysenck, 1967; Fromm, 1976; Costa ir McCrae, 1980; Goldberg, 1981; Tellegen, 1985; Gray, 1987; Zuckerman, 1992; Allport, 1998; Maslow, 2006; Bunevičius, 2006; Jung, 2013) galima rasti gan įvairius asmenybės bruožų identifikavimo modelius, išskiriančius skirtingą asmenybės dimensijų skaičių, kuris svyruoja nuo dviejų iki šešiolikos (žr. 2 priedą):

- Dviejų asmenybės bruožų modelį aprašo autoriai Myers ir Briggs (1942), Watson ir Clark (1984), Tellegen (1985), Gray (1987) bei Jung (2013);
- Trijų asmenybės bruožų modelį nagrinėja Freud (1920), Kretschmer (1923), Horney (1937), Allport (1961) ir Eysenck (1967);
- Keturių asmenybės bruožų modelį pristato Hipokratas ir Pavlov (1921), Fromm (1976);
- Penkių asmenybės bruožų modelį analizuoja Fiske (1949), Friedman ir Rosenman (1956), Costa ir McCrae (1980), Goldberg (1981), McCrae ir John (1992), Jovaiša (2000), De Raad ir Perugini (2002), Bunevičius (2005), Žukauskienė ir Barkauskienė (2006), Robbins (2007) ir Adler (2008);
- Šešių asmenybės bruožų modelį pateikia Ashton ir Lee (2004);
- Septynių asmenybės bruožų modelį aprašo Berne (1964), Diener, Oishi ir Lucas (2003);
- Aštuonių asmenybės bruožų modelį nagrinėja Šešelgienė-Barvydienė (1982), Martinsen (2011);
- Dvylikos asmenybės bruožų modelį pristato Župerkienė (2008);
- Penkiolikos asmenybės bruožų modelį pateikia Maslow (2009);
- Šešiolikos asmenybės bruožų modelį analizuoja Cattell (1946), Perminas, Goštautas ir Endriulaitienė (2004).

Jau Antikos laikais pastebėta, kad kiekvienas asmuo kažkuo panašus į kitus ir, tuo pačiu, kažkuo skiriasi. Ieškant galimybių suklasifikuoti šiuos panašumus / skirtumus, sukurta daugybė asmenybės dimensijų identifikavimo modelių, kurių seniausias – Hipokrato temperamento tipų modelis.

Hipokratas teigia, jog individo temperamentas lemia asmenybės psichinių procesų dinamikos ypatybes – tempą, greitį, ritmą – ir būsenų intensyvumą – bendrą žmogaus aktyvumą, motoriką, emocingumą (cit. iš Pavlov, 1927). Jo nuomone, organizmo gyvybinės veiklos pobūdis priklauso nuo pagrindinių biologinių skysčių (kraujo, tulžies, gleivių) santykio. Vieno skysčio santykinis dominavimas organizme yra pagrindinė temperamento išraiškos priežastis. Hipokratas išskiria keturis asmenybės tipus pagal temperamentą:

- Cholerikas, kurio organizme vyrauja tulžis (gr. *chole*). Toks asmuo yra jautrus, impulsyvus, nestabilus, linkęs greitai bei stipriai reaguoti į įspūdžius, turintis stiprią valią, norą ir energijos nuveikti didelius darbus;

- Sangvinikas (vyrauja kraujas, lot. *sanguis*) – tai linksmas, atviras, greitai ir stipriai išgyvenantis jausmus asmuo, nuolat ieškantis naujų įspūdžių, greitai prisitaikantis prie naujų sąlygų, nori ir moka bendrauti;

- Melancholikas (vyrauja juodoji tulžis, gr. *melaina*) mėgsta vienatvę, yra uždaras, liūdnas, linkęs apie viską giliai mąstyti, rimtai žiūri į gyvenimą;

- Flegmatikas (vyrauja gleivės, gr. *phlegma*) yra lėtas ir abejingas žmogus, mažai kuo nors besidomintis ir neentuziastingas, nėra linkęs energingai veikti, nes labiau mėgsta poilsį, ramybę ir patogumus (cit. iš Pavlov, 1927).

Mokslininkas Pavlov (1927) pirmasis susiejo individo vienokio ar kitokio temperamento raišką su centrinės nervų sistemos ypatybėmis. Iš trijų nervų sistemos ypatybių – stiprumo, pusiausvyros ir paslankumo – derinių mokslininkas išskiria keturis asmenybių tipus, kuriuos sieja su Hipokrato temperamentų klasifikacija: sangvinikas – stiprus, pusiausvyras, labilus CNS tipas; flegmatikas – stiprus, pusiausvyras, inertiškas; cholerikas – nepusiausvyras; melancholikas – silpnas.

Remdamasis moksliniais tyrimais, Kretschmer (1923, 1999) vienas pirmųjų bandė identifikuoti asmenybės dimensijas, suskirstydamas žmones pagal jų temperamento tipą ir kūno sudėjimą:

- Piknikai – apvalių kūno formų, trumpo kaklo, apvalaus veido asmenys, kurie yra geraširdžiai, optimistai, linksmi, lengvai ir natūraliai reaguoja į aplinkos stimulus;

- Atletikai – raumeningi, proporcingo kūno sudėjimo asmenys, kuriems yra būdingas aktyvumas ir ryžtingumas, nepaprastas jautrumas arba visiškas abejingumas;

- Astenikai – liesi, pailgo veido, ilgų galūnių asmenys, kurie yra jautrūs, uždari, linkę svajoti.

Freud (1920) nustatė, kad asmenybė susideda iš trijų pagrindinių sistemų – id (biologinė asmenybės pusė), ego (psichologinė) ir superego (socialinė), kurios tarpusavyje artimai bei intensyviai susijusios ir lemia žmogaus elgesį (cit. iš Rickman, 1957). Freudo teorijoje teigiama, kad asmenybės bruožų / dimensijų formavimuisi svarbiausias laikotarpis – nuo gimimo iki penkerių metų, nes tai yra pagrindas visoms suaugusiųjų problemoms spręsti, kurias sukelia psichologiniai konfliktai, kylantys iš asmens pašamonės (cit. iš Rickman, 1957).

Jung (1921, 2013) požiūriu, asmenybė yra kelių tarpusavyje susijusių sistemų (sąmonės, asmeninės sąmonės ir kolektyvinės sąmonės) visuma, prasidedanti gimimo metu ir trunkanti visą gyvenimą. Autorius išskiria du asmenybių tipus:

- Intravertai – uždari žmonės, energiją dažniausiai nukreipia į savo vidinį pasaulį, daug laiko skiria išgyvenimams ir mintims, o kiti žmonės ir aplinkos įvykiai juos domina mažai;
- Ekstravertai – atviri, domisi tuo, kas vyksta pasaulyje, mėgsta bendrauti, būti tarp žmonių Jung (2013).

Savitą asmenybės bruožų identifikavimo modelį pasiūlė Fromm (1976, 2008), išskyręs keturis žmonių tipus: imantis, eksplotuojantis, kaupiantis ir rinkos tipas. Autorius, gilindamasis į Freudo teorijų skelbiamas idėjas, rado prieštaravimų, paskatinusių sukurti naują koncepciją – neofroidizmą, kurioje didžiausias dėmesys skiriamas laisvės sampratos suvokimui bei moters ir vyro santykiams. Anot mokslininko, jei tėvai trokšta, kad jų vaikai būtų ne tik sėkmingi, bet ir protiškai sveiki, jie privalo gerai apsvarstyti svarbiausias normas bei vertybes, kurios veda į sveiką protą, o ne tik tokias, kurios lemia sėkmę (Fromm, 2008).

Pirmieji asmenybės struktūrą sudarančių bruožų klasterius išskyrė autoriai Allport (1936), Oldbert (1936) ir Cattell (1946), kurie esminius asmenybių skirtumus aprašė būdvardžių pagalba (cit. iš John ir Srivastava, 1999). Allport ir Oldbert (1936) sudarė 1 800 būdvardžių sąrašą ir juo remdamiesi išskyrė keturias asmenybę aprašančių terminų kategorijas:

- Asmenybės bruožai (pvz., socialus, agresyvus ar bailus), kurie apibrėžiami kaip apibendrintos ir personalizuotos tendencijos, lemiančios pastovų ir stabilų individo prisitaikymo prie aplinkos būdą;
- Trumpalaikės būsenos, nuotaikos ir veiklos (pvz., išsigandęs, džiūgaujantis ir kt.);
- Vertinamieji sprendimai apie asmens reputaciją ir veiklą (pvz., puikus, vidutinis, erzinantis);
- Fizinės bei psichologinės charakteristikos (pvz., gabumai ir talentai) (cit. iš John ir Srivastava, 1999).

Remdamasis minėtų autorių sudarytu būdvardžių, apibūdinančių asmenybės bruožus, sąrašu, Cattell (1946) išskyrė 4 500 būdvardžių. Vėlesnių tyrimų metu autorius juos susistemino ir sudarė šešiolikos skirtingų asmenybės bruožų / dimensijų identifikavimo modelį: atjauta – susvetimėjimas; aukštas – žemas intelektas; emocinis stabilumas – nestabilumas; dominavimas – paklusnumas; mąslumas – nerūpestingumas; sąmoningumas – neatsakingumas; patiklumas – įtarumas; žiaurumas – švelnumas; romantiškumas – praktiškumas; diplomatiškumas – tiesmukiškumas; nedisciplinuotumas – savikontrolė; savarankiškumas – konformiškumas; atsipalaidavimas – įtampa; drąsa – baikštumas; nerimastingumas – ramumas; radikalumas – konservatyvumas (cit. iš Perminas ir kt., 2004).

Naudodamas Cattell (1946) modelį, Fiske (1949) atliko tyrimą ir nustatė, kad neįmanoma rasti optimalesnės nei penkių faktorių struktūros, išskiriančios penkias pagrindines asmenybės dimensijas: pasitikėjimas, emocijų kontrolė, konformiškumas, socialinis adaptyvumas ir intelektas (cit. iš Matthews, Deary ir Whiteman, 2003).

Šiuolaikiniuose asmenybės bruožų tyrimuose dominuojančia paradigma tampa asmenybės dimensijų tyrimai, kurių teorinį pagrindą sudaro du esminiai bruožų identifikavimo modeliai.

Vienas jų – „Didžiojo penketo asmenybės dimensijos“ (DPAD), kuris penkias asmenybės bruožų dimensijas – ekstraversiją, neurotizmą, atvirumą patyrimui, sutariamumą ir sąmoningumą – sujungia į bendrą asmenybės struktūrą aprašantį modelį, pasižymintį tiek empiriniu pagrįstumu, tiek universalumu skirtingose kultūrose (McCrae ir John, 1992). „Didžiojo penketo“ (angl. *Big Five*) termino autorius – Goldberg (1981), apibendrinęs atliktų asmenybės bruožų tyrinėjimus, nustatė, kad patys ryškiausi ir socialiai svarbiausi asmenybių skirtumai užšifruoti šnekamojoje kalboje vartojamuose žodžiuose apibūdinant save ir kitus (Bunevičius, 2005). Goldberg (1981, 1992) „Didžiojo penketo“ modelyje išskiria penkias asmenybės dimensijas – veržlumas, emocinis stabilumas, sąmoningumas, sutariamumas ir intelektas, ir teigia, kad šis asmenybės dimensijų modelis gali padėti atskleisti asmens bruožų raišką įvairiose situacijose.

Pasak Bunevičiaus (2005), asmenybės dimensijos nėra tipai, todėl jos apima daugybę skirtingų bei specifinių asmens būdo bruožų. Visi asmenys vienaip ar kitaip varijuoja tarp šių penkių dimensijų, vyraujant vienai jų, tačiau kiekvieno asmens tam tikru metu vyraujanti dimensija nėra pastovi ir gali kisti. Asmenybės bruožai / dimensijos apsprendžia žmogaus elgesio tipą, reakcijų į aplinką pobūdį ir netgi turi įtakos asmens sveikatai. Pristatydamas „Didžiojo penketo“ modelį, Bunevičius (2005) išskiria šiek tiek kitokius asmenybės bruožus / dimensijas:

- Ekstraversija (būdinga draugiškiems, aktyviems, atkakliems asmenims);
- Sąmoningumas (būdingas organizuotiems, patikimiems, atsakingiems asmenims);
- Nuoširdumas (būdingas paslaugiems, atlaidiems ir patikliems asmenims);
- Neuroziškumas (būdingas dirgliems, irzliems ir impulsyviems asmenims),
- Atvirumas naujovėms (būdingas intelektualiams, lakios vaizduotės ir laisvo mąstymo asmenims).

Kiti autoriai asmenybės bruožų identifikavimui rekomenduoja „Trijų faktorių“ modelį, kurio pradininkas Eysenck (1967, 1998) tvirtino, kad asmenybės struktūrai aprašyti pakanka trijų asmenybės dimensijų – ekstraversijos, neurotizmo ir psichotizmo. Dar kurį laiką buvo manoma, kad asmenybės struktūrai aprašyti pakanka pasitelkti tik du Eysenck (1967) išskirtus superbruožus – neurotizmą ir ekstraversiją, o šis asmenybės bruožų identifikavimo modelis buvo žinomas kaip „Dvejetas svarbiausių“ (Watson ir Clark, 1984).

Šiai nuomonei pritaria ir Tellegen (1985), teigdamas, kad esminės asmenybės dimensijos – tai teigiamas ir neigiamas emocionalumas, atskleidžiantis žmogaus elgesį įvairiose situacijose. Grey (1987) taip pat išskiria tik dvi asmenybės dimensijas – impulsyvumą ir nerimastingumą, kurios atitinka Eysenck (1967) asmenybės bruožų identifikavimo modelyje pateiktas savybes – ekstraversiją ir neurotizmą. Costa ir McCrae (1980, 1991, 1992) pastarąjį modelį papildė atvirumo patyrimui dimensija, o vėliau – sutariamumo bei sąmoningumo faktoriais ir pateikė dar vieną asmenybės bruožų / dimensijų identifikavimo modelį – Penkių faktorių modelį (PFM; angl. *Five-Factor Model*), dar kitaip vadinamą „Penketas svarbiausių“, kuris iki šių dienų išlieka kaip vienas žinomiausių ir dažniausiai naudojamų empiriniams tyrimams. Šiame modelyje išskiriami šie asmenybės bruožai:

- Neurotizmas atskleidžia asmens savybę patirti neigiamus jausmus: baimę, liūdesį, pyktį;
- Ekstraversija išryškinanti pagrindinės asmens savybes – aktyvumą, optimizmą ir bendravimą;
- Atvirumas patyrimui siejamas su lokia vaizduote, intelektualinių žinių troškimu, domėjimusi vidiniu ir išoriniu pasauliu;
- Sutariamumo dimensijos elementai – kito užuojauta ir supratimas, pastangos padėti;
- Sąmoningumo dimensija siejama su planavimo ir organizavimo procesais bei išsilavinimo ir pasiekimų poreikiu (Žukauskienė ir Barkauskienė, 2006).

Savitą asmenybės bruožų / dimensijų identifikavimo modelį pateikia Myers ir Briggs (1942), kuris taikomas asmenybės bruožus nagrinėjant vadybiniame kontekste (Kasiulis ir Barvydienė, 2001). Autorių pateiktas modelis padeda išryškinti tiek vadovo, tiek pavaldinių asmenybės bruožus pagal vyraujančią nuostatą: ekstravertinę (orientuota į išorę) ir intarvertinę (orientuotą į vidų). Šios asmenybės dimensijos turi įtakos asmens energijos krypties pasirinkimui; suvokimui, pagrįstam asmens jutimu ir intuicija; sprendimų priėmimo būdai, paremtam mąstymu arba jausmais bei atitinkamo gyvenimo stiliaus pasirinkimui.

Kaip matyti, moksliniame kontekste nėra vieningos asmenybės bruožų / dimensijų klasifikacijos, o mokslininkai pateikia skirtingus jų identifikavimo modelius, išskiriančius įvairius asmenybės bruožus, kurie yra ryškiausi ar svarbiausi skirtinguose kontekstuose. Visgi, apibendrinus ir susisteminus mokslininkų (Myers ir Briggs, 1942; Cattell, 1946; Fiske, 1949; Friedman ir Rosenman, 1956; Eysenck, 1967; Costa ir McCrae, 1980; Goldberg, 1992; Allport, 1998; Bunevičius, 2005; Myers, 2008; Jung, 2013) pateikiamus asmenybės bruožus, galima išskirti esminius / dažniausiai minimus ir analizuojamus asmenybės bruožus / dimensijas: *ekstraversija, neuroziškumas, atvirumas patyrimui / naujovėms / pokyčiams, sąmoningumas ir sutariamumas / nuoširdumas* (žr. 2 priedą).

- **Ekstraversija** – tai asmenybės dimensija, pasireiškianti dėmesiu aplinkai, poreikiu veikti, bendrauti su žmonėmis. Pasak Jung (1921, 2013), ekstraversija pasižymintis žmogus yra orientuotas į išorę, domisi aplinka, kitais žmonėmis, dėsniais bei reiškiniais. Tokie žmonės linkę bendrauti, o jų energija nukreipta į išorę, priešingai nei intravertų, kurie yra uždari ir energiją kreipia į vidinį pasaulį.

Kaip teigia Bunevičius (2005), ekstraversija yra būdinga draugiškiems, aktyviems, atkakliems asmenims, kurie yra linksmi ir optimistiški, populiarūs, sąžiningi, gimę bendradarbiauti. Su ekstravertais lengva bendrauti, nes jie tolerantiški, malonūs, šilti, gebantys sukurti harmoningus santykius, linkę padrašinti ir pagirti kitus (Costa ir McCrae, 1980). Panašią nuomonę išreiškia Myers ir Briggs (1942), teigdami, kad ekstravertai yra drąsūs, pasitikintys savimi, aktyvūs ir energingi, atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų bei geba įkvėpti kitus, iš prigimties turi gabumų verslui, mėgsta organizuoti veiklą ir ją valdyti, gali būti geri administratoriai (cit. iš Myers, 2008).

Žukauskienė ir Barkauskienė (2006) papildo ekstraversijos asmenybės dimensiją suskirstydamos tokiam individui būdingus bruožus / savybes į kelius lygius: šiluma (nuoširdūs ir draugiški asmenys lengvai užmezga ryšius ir bendrauja su kitais); visuomeniškumas (mėgavimasis kitų draugija); savęs įtvirtinimas (valdingumas ir tendencija dominuoti); aktyvumas (aktyvūs asmenys gyvena dideliu tempu, yra energingi, visada kažkuo užsiėmę); sužadinimo siekis (didelės stimuliacijos siekis); teigiamos emocijos (džiaugsmas, laimė ir meilė).

➤ **Neuroziškumas** yra asmenybės dimensija, susijusi su neigiamų emocijų patyrimu, tokių kaip baimė, liūdesys, gėda, pyktis, kaltė, nerimas, priešiškas, depresiškumas bei drovumas, o labai aukštas neuroziškumas siejamas su nepakankamu atsparumu stresui. Anot Eysenck (1967), šiam asmenybės bruožui įtakos turi neteisingų auklėjimo metodų taikymas vaikystėje, kuris susideda iš dviejų polių: viename – visavertis emocijų stabilumas, kitame – emocinis nestabilumas. Emociškai stabilūs asmenys charakterizuojami kaip ramūs, nerūpestingi, prisitaikantys bei labiau atsparūs aplinkybių sukeltiems neigiamiems išgyvenimams. Šie asmenys yra drovūs, jiems sunku pareikšti savo nuomonę. Emociškai nestabilūs asmenys, priešingai, yra nerimastingi, įžeidūs, priešiški, konfliktiški, dažnai linkę į depresiją.

Costa ir McCrae (1980) nuomone, neuroziškumas glaudžiai siejasi su nusivylimo jausmo išgyvenimu. Bunevičiaus (2005) teigimu, neuroziškumas būdingas dirgliems, irzliems, impulsyviems asmenims, kurie, pasak Watson ir Clark (1984), negeba kontroliuoti savo emocijų bei susidoroti su stresinėmis situacijomis, todėl dažnai jaučiasi vieniši ir nelaimingi.

Kaip teigia Goldberg (1992), neurotiškiems asmenims dažnai pasireiškia elgesio pakitimai (savikritika ir menkavertiškumas), jie nuolat išgyvena neigiamus jausmus (baimė, nerimas ir irzlumas) ir dažnai skundžiasi somatiniais negalavimais (pykinimu, skrandžio ar galvos skausmais). Žukauskienė ir Barkauskienė (2006) taip pat pažymi, kad neuroziškiems asmenims būdingas nerimas, priešiškas, depresija, drovumas, impulsyvumas bei dažna nuotaikų kaita.

➤ **Atvirumas patyrimui / naujovėms / pokyčiams.** Atvirumas patyrimui traktuojamas kaip asmens intelektualų žinių troškimas bei nuolatinis noras mokytis, domėjimasis tiek vidiniu, tiek išoriniu pasauliu, išskirtinis dėmesys vidiniams išgyvenimams, laki vaizduotė bei estetinis jautrumas (Costa ir McCrae, 1980).

Atvirumo patyrimui dimensijai priskiriamas estetiškumas ir fantazija, jausmai, vertybės, veikla bei idėjos, o ši dimensija dar gali būti vadinama intelekto, nes jos rezultatai siejasi su išsilavinimu ir protu (Žukauskienė ir Barkauskienė, 2006). Goldberg (1992) teigimu, žemesnis atvirumas naujovėms siejamas su naujovių vengimu, konservatyviu požiūriu bei siauresniu pomėgių ratu, o didesniu atvirumu naujovėms pasižymintis asmuo turi lakią vaizduotę, yra kūrybiškas, visapusiškai domisi pasauliu, dega noru išbandyti kuo daugiau naujovių bei vengia rutinos.

Bunevičiaus (2005) nuomone, atvirumo naujovėms dimensija būdinga intelektualiams, lakios vaizduotės ir laisvo mąstymo asmenims, nes, pasak Permino ir kt. (2004), jiems nesvetimas atvirumas pokyčiams, polinkis mesti iššūkius nusistovėjusioms socialinėms normoms, joms nepaklusti ir kurti savas taisykles. Ashton ir Lee (2005) pabrėžia, kad atviri pokyčiams asmenys teigiamai reaguoja į pokyčius ir juos mėgsta, geba prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, yra linkę patys inicijuoti pokyčius ir juos įgyvendinti. Atviri pokyčiams asmenys dažnai jaučiasi laimingesni, nes geba giliau suvokti ir patirti savo jausmus bei emocijas (McCrae ir John, 1992).

➤ **Sąmoningumas** – tai asmenybės dimensija, atskleidžianti asmens gebėjimą kritiškai vertinti įvairius gyvenimo reiškinius. Diener ir kt. (2003) sąmoningumo dimensiją traktuoja kaip savęs suvokimą bei gebėjimą orientuotis aplinkoje, valdyti savo emocijas. Sąmoningas asmuo turi aiškų tikslą, suvokia savo veiklos prasmę, siekia žinių ir geba įgytas žinias tikslingai pritaikyti praktiškai.

Perminas ir kt. (2004) teigia, kad kiekvienas asmuo turi savitą sąmoningumo lygį, kuris gali būti aukštas arba žemas, pastovus arba kintantis. Aukštu ir pastoviu sąmoningumu pasižymintis asmuo yra atsakingas, stabilus bei patikimas, ryžtingai užsibrėžia savo tikslus bei atkakliai jų siekia. Asmuo, pasižymintis žemu ir nepastoviu sąmoningumu, dažniausiai yra neatsakingas bei nepatikimas. Costa ir McCrae (1980) nuomone, sąmoningumu apibūdinamas ir asmens gebėjimas valdyti impulsus, todėl sąmoningi asmenys dažniausiai pasižymi perdėtu pareigingumu, geba puikiai planuoti ir organizuoti savo veiklą, išsikelti užduotis bei turi pasiekimų poreikį.

Pasak Žukauskienės ir Barkauskienės (2006), sąmoningumas siejamas su aukštu išsilavinimu bei nuolatinio akademinio žinių siekimu, tačiau gali turėti ir neigiamą pusę – perdėtą skrupulingumą ar tvarkingumą bei darboholišką elgesį. Žemo sąmoningumo asmenys nėra linkę vadovautis moraliniais principais, o veikloje dažniausiai ieško tik sau naudos. Bunevičiaus (2005) pastebėjimu, sąmoningumas yra būdingas organizuotiems, patikimiems ir atsakingiems asmenims, kurie, pasak De Raad ir Perugini (2002), pasitiki savimi, geba puikiai planuoti savo bei kitų darbus, pasižymi pareigingumu ir tvarkingumu.

➤ **Sutariamumo / nuoširdumo** dimensija siejama su paslaugumu, kito supratimu ir užuojauta bei nuoširdžiomis pastangomis padėti kitam (Costa ir McCrae, 1980), nors šiais bruožais pasižymintis asmuo dažnai būna kuklus, naivūs bei nuolaidūs. Žukauskienės ir Barkauskienės (2006) nuomone, tokie asmenys bendradarbiaujant yra paslaugūs, už tai aplinkinių mėgstami, dažniau nei kiti išgyvena

pozityvius jausmus, kurie turi teigiamos įtakos jų fizinei ir psichinei sveikatai, jų ilgaamžiškumui. Pasak Diener ir kt. (2003), sutariamumo dimensija disponuojantys asmenys geba neprarasti savigarbos, stengiasi išvengti ginčų ir bando rasti kompromisą.

McCrae ir John (1992) teigimu, nuoširdumas – tai asmenybės bruožas, atskleidžiantis asmens sąžiningumą ir gebėjimą sakyti tiesą, neturint prieštaraujančios nuostatos tarp realių jausmų ir ketinimų kito asmens atžvilgiu bei to, kaip tie jausmai išreiškiami žodžiais. Užgaulus ar įžeidžiantis žodinis išsireiškimas pašnekovo atžvilgiu yra laikomas nenuoširdumu. Nuoširdumas būdingas paslaugiams, atlaidiems bei patikliems asmenims (Bunevičius, 2005). Ashton ir Lee (2005) manymu, asmenys, turintys aukštesnį nuoširdumo lygį, yra linkę būti nuoširdūs tarpasmeniniuose santykiuose, o asmenys, pasižymintys žemesniu nuoširdumo lygiu – meilikauti ir apsimetinėti bei manipuliuoti kitais asmenimis, tikėdamiesi iš šių santykių asmeninės naudos.

Apibendrinant asmenybės bruožus / dimensijas ir jų identifikavimo modelius galima teigti, kad moksliniame kontekste egzistuoja įvairūs asmenybės bruožų / dimensijų identifikavimo modeliai, sukonstruoti remiantis skirtingomis prielaidomis, tiesomis ir teorijomis, o juos sudarančių asmenybės bruožų skaičius svyruoja nuo dviejų iki šešiolikos. Susisteminius mokslinėje literatūroje įvairių autorių pateikiamus asmenybės bruožų / dimensijų identifikavimo modelius, galima išskirti šiuos esminius ir dažniausiai juose besikartojančius asmenybės bruožus / dimensijas: ekstraversija, neuroziškumas, atvirumas patyrimui / naujovėms / pokyčiams, sąmoningumas ir sutariamumas / nuoširdumas.

Vertinant asmenybės bruožų / dimensijų ir jų identifikavimo modelių pritaikomumą vadybiniame kontekste, galima teigti, kad asmenybės bruožai yra ne tik svarbi dedamoji ieškant tinkamiausių kriterijų vertinti sėkmingų vadovų veiklos efektyvumą, bet ir, remiantis bruožų teorija, vienas iš faktorių, lemiančių vadovavimo stiliaus ir elgsenos pasirinkimą. Kitame skyriuje nagrinėjami vadovavimo stiliai, kurių pasirinkimą lemia vienokie ar kitokie vadovų asmenybės bruožai, įgalinantys paaiškinti šiuos sąmoningus ar ne vadovų parinkimus ir jiems būdingą elgseną.

2. VADOVAVIMO STILIŲ KONCEPCINĖ ANALIZĖ

Vadovavimo problemos ir vadovavimo stilių svarbos pripažinimas egzistuoja daugybę metų. Šiandieniniame verslo ir mokslo pasaulyje šios sritys tebėra tyrinėjimų objektas, siejamas su sėkmingai veikiančių vadovų ir funkcionuojančios organizacijos pagrindu. Tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai (Burns, 1978; Hersey ir Blanchard, 1988; Avolio, Bass ir Jung, 1999; Žilinskas, Martinkus ir Staleronka, 2004; Goleman, Boyatzis ir McKee, 2007; Bakanauskas, Darškuvienė ir Grebliauskas, 2011; Šilingienė, 2012; Mullins, 2016) ypatingą dėmesį skiria vadovavimo stilių analizei, bandydami rasti atsakymus, koks turi būti vadovas, nors ne mažiau reikšmingi yra ir kiti aspektai – kaip vadovas elgiasi, bendrauja su savo darbuotojais, kaip deleguoja įgaliojimus ir atsakomybes, rūpinasi darbuotojų pasitenkinimu darbu / organizacija ir įsipareigojimo vystymu. Visi šie aspektai apibūdina skirtingus vadovų elgsenos ypatumus ir apibrėžiami valdymo stiliaus terminu.

Pasak Martinkutės, Vaupšaitės (2010), vadovavimo stiliaus apibrėžimas – tai elgesio teorijų nuopelnas, kurio atsiradimą lėmė tai, kad vadovo asmenybės bruožų atlikti tyrimai nedavė tikslių paaiškinimų, nuo ko priklauso sėkmingas vadovavimas. Siekiant išsiaiškinti, kodėl vadovas pasirinko vieną ar kitą vadovavimo stilių, remiantis Draft (2007) nuomone, reikia atkreipti dėmesį į du pagrindinius aspektus – sąlygas ir vadovavimo stilių lemiančius veiksnius bei paties vadovo galimybes jį kryptingai keisti, tobulinti. Vadovavimo stiliaus formavimuisi įtaką daro objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai, o vadovo darbo sėkmė priklauso nuo jo gebėjimo teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir, atsižvelgiant į tai, pasirinkti atitinkamą vadovavimo stilių.

Kitokią nuostatą į vadovavimo stilių pateikia Želvys (2003), teigdamas, kad sėkmingam ir efektyviam vadovavimui lemiamą reikšmę turi vadovo asmenybės bruožai. Šiam požiūriui pritaria ir Kets de Vries (2011), apibrėždamas vadovavimo stilių kaip visumą skirtingų vaidmenų, kuriuos prisiima vadovai, atsižvelgdami į asmenines savybes, temperamentą, charakterio bruožus bei įgūdžius. Tai rodo, kad vadovo asmenybės ir charakterio bruožai turi įtakos vadovavimo stiliaus pasirinkimui.

Siekiant išsamiai atskleisti vadovavimo stilių koncepcines prielaidas, pirmiausia tikslinga išnagrinėti ir apibrėžti vadovavimo stilių sampratą.

2.1. Vadovavimo stilių sampratos analizė

Senovės graikai „stiliumi“ vadino smailų pagaliuką iš kaulo, metalo ar medžio, kuriuo rašė ant padengtos vašku lentelės. Nuo „stiliaus“ priklausydavo kaip tekstas bus parašytas bei perskaitytas. Vėliau šis žodis transformavosi į „rašyseną“, o šiandien jis vartojamas įvairiausiose gyvenimo sferose (prieiga per internetą: <<http://enc-dic.com>>, [žiūrėta 2016-11-14]). Diskutuojant apie žmogaus stilių, siekiama pabrėžti jo individualumą, todėl čia tinkama frazė „žmogus – tai stilius“.

Mokslinėje literatūroje vadovavimo stilių samprata pateikiama ir interpretuojama gana įvairiai, nes mokslininkai bei praktikai, atstovaudami skirtingoms mokykloms ir mokslo kryptims, ją vertina iš skirtingų pozicijų.

Bagdono ir Bagdonienės (2000) teigimu, vadovavimo stilius – tai paliepiamų, stimulų ir argumentų visuma. Paliepimai, kaip vienas iš vadovavimo stiliaus elementų, skiriasi savo griežtumo laipsniu: griežčiausi paliepimai – tai įsakymai; negriežti paliepimai – tai nurodymai; mažiausiai griežti – tai patarimai. Stimulai gali būti prievartiniai, o argumentai – racionalūs – nukreipti į protą ir emociniai – nukreipti į jausmus. Anot Wang, Law, Hackett ir Chen (2005), vadovavimo stilius – tai vadovų, darbuotojų ir visos organizacijos darbo atlikimui daugiausia įtakos turintis veiksnys, o pasak Bass (1999), tai yra procesas, kai vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą. Kaip pastebi Diskienė ir Marčinskas (2007), vadovavimo stilius – tai vadovo veiklos kokybės charakteristika, t. y. gebėjimas užtikrinti bendros valdymo veiklos efektyvumą bei sukurti tokią atmosferą kolektyve, kuri skatintų nusistovėti tam tikrus tarpusavio santykius ir elgesio normas. Carless, Wearing ir Mann (2000) teigia, kad vadovavimo stilius – tai vadovo perteikiama organizacijos vizija pavaldiniams, atsižvelgiant į kiekvieno nario individualius poreikius. Autoriai Sadeghi ir Pihie (2012) vadovavimo stilių įvardija kaip vadovo patirtį, įgytą nuolat gilinant žinias ir tobulinant jų panaudojimą, o Bass (1985) tvirtina, kad tai gerbiamo ir pasitikėjimo verto vadovo pavyzdys pavaldiniams, su kuriuo norima identifikuotis. Šią nuomonę papildė Savruk (2009), teigdamas, kad vadovavimo stilius yra nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui atrasti sprendimus, vykdant paskirtas užduotis. Savitą vadovavimo stiliaus sampratą pateikia Gustainienė, Pranckevičienė ir Briedaitytė (2012): vadovavimo stilius – tai vadovo domėjimasis savo pavaldiniais, jų atliekamam darbu, profesiniu tobulėjimu, skatinant juos mąstyti, apsverstant sprendimus ir pasitelkiant vaizduotę, įkvepiant pavaldinius imtis naujų užduočių, reikšti idėjas. Vadovai nustato, ką darbuotojai turi nuveikti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad šie galėtų pasiekti išsikeltus tikslus (Sabir, Sohail ir Khan, 2011). Pasak Mason (2004), vadovavimo stilius – tai nėra tik asmeninis vadovo reikalas, nes nuo vadovo priklauso organizacijos rezultatai bei vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja skirtingos nuomonės ir pozicijos, įtakojamos skirtingų vadybos mokyklų ir praktikų, kurios lemia didelę vadovavimo stiliaus sampratų įvairovę. Susisteminius autorių (Stogdill, 1974; Kouzes ir Posner, 1988; Avolio, Bass ir Jung, 1999; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Goleman, Boyatzis ir McKee, 2007; Sadeghi ir Pihie, 2012; Mullins, 2016) darbuose pateikiamas vadovavimo stilių sampratas, galima išskirti apibendrintus požiūrius, kurie vadovavimo stilių traktuoja kaip *vadovo asmenines savybes / ypatybes; vadovo elgesį / elgsenos manierą / būdą; vadovavimą / valdymo būdą, metodą ir taisyklių visumą; mainų santykius / santykių visumą tarp vadovo ir pavaldinio bei vadovo poveikio darbuotojams būdą* (žr. 3 priedą).

Pirmasis požiūris į vadovavimo stilių, kuriam atstovauja mokslininkai Stogdill (1974), Skurkytė (1998), Robbins (2003), Juozaitienė ir Staponkienė (2006), Mullins (2016), atskleidžia, kad vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip *vadovo asmeninės savybės / ypatybės*. Vadovavimo stilius – tai visas kompleksas vadovo asmeninių savybių (intelektu lygis, žinios, išskirtiniai gebėjimai, išpūdinga išorė, sąžiningumas, sveika nuovoka, iniciatyva, aukštas pasitikėjimo savimi laipsnis ir pan.), kurios daro poveikį sėkmingam vadovavimui (Robbins, 2003). Skurkytės (1998) teigimu, vadovavimo stilius – tai asmeninės vadovo savybės, kurios Seiliaus (1994) nuomone, išryškėja vadovavimo eigoje ir siejasi su nurodymais ir pamokymais pavaldiniams, skatinimu bei bendradarbiavimu. Šią nuomonę papildė Juozaitienė ir Staponkienė (2006), teigdamos, kad vadovavimo stilius – tai vadovo gebėjimas savo asmeninėmis savybėmis daryti įtaką darbuotojams. Stogdill (1974), apibrėždamas vadovavimo stilių, teigia, kad tai – organizacijos vadovo asmeninės ypatybės, menas pasiekti pavaldinių paklusumą, būdas įtikinti žmones ar daryti jiems įtaką, instrumentas pasiekti tikslus, sąveikos rezultatas, vaidmuo grupiniuose procesuose bei struktūravimo forma (cit. iš Drenth, Thierry ir Wolff, 1998). Mullins (2016) nuomone, vadovavimo stilius – tai vadovo asmeninės savybės, lemiančios jo vertybes ir įsitikinimus, kurių vadovas laikosi dirbdamas su žmogiškaisiais ištekliais.

Kitokį požiūrį į vadovavimo stilių pateikia Seilius (1994), Avolio, Bass ir Jung (1999), Neverauskas ir Rastenis (2000), Šimanskienė (2006), Stankevičienė ir Lobanova (2006), Stoner, Freeman ir Gilbert (2006), Goleman, Boyatzis ir McKee (2007), Butkus (2007) bei Šilingienė (2012), pasak kurių, vadovavimo stilius – tai *vadovo elgesys / elgsenos maniera / elgesio būdas*. Goleman ir kt. (2007), apibrėždami vadovavimo stilių, teigia, kad tai yra vadovui būdingas elgesys su pavaldiniais, sprendžiant darbo klausimus, o Seiliaus (1994), Neverausko ir Rastenio (2000) nuomone – tai įprasta vadovo elgsenos maniera pavaldinių atžvilgiu, kai norima daryti jiems įtaką ir siekiama motyvuotai paveikti juos organizacijos tikslams pasiekti. Šiam autorių požiūriui pritaria Stoner ir kt. (2006), teigdami, kad vadovavimo stilius – tai įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka vadovai, nukreipdami darbuotojus ir darydami jiems įtaką. Stankevičienė ir Lobanova (2006) įsitikinusios, kad vadovavimo stilius – tai vadovo elgesys, apimantis skatinimą (saviskatą), moralę ar išipareigojimus tiesioginiams darbuotojams. Panašiai vadovavimo stiliaus sampratą interpretuoja ir Šimanskienė (2006), teigdama, kad tai įprasta vadovo elgsenos maniera pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti ir pažadinti organizacijos tikslams siekti, atskleidžiant įgaliojimus, valdžios tipus, rūpestį žmonėmis ir gamyba.

Avolio ir kt. (1999) vadovavimo stilių apibrėžia kaip skirtingas vadovo elgesio kategorijas, kurios, pasak autorių, sudaro kontinuumą (lot. *continuum* – ištisas, vientisas). Adamonienė ir kt. (2002), Sakalas (2003) ir Šilingienė (2012) vadovavimo stilių traktuoja kaip tam tikram vadovui būdingą elgesio ir poveikio pavaldiniams būdą, kurį lemia nepakartojamos jo asmeninės ir vadovaujamo kolektyvo savybės. Butkus (2007) teigia, kad vadovavimo stilius – tai vadovui būdingų jo bendravimo su pavaldiniais elgsenos ypatybių visuma, nulemta jo nuostatų bei asmenybės bruožų.

Remiantis Hersey ir Blanchard (1998), Kasiuliu ir Barvydiene (2001), Žilinsku ir kt. (2004), Bakanausku ir kt. (2011), (Sadeghi ir Pihie, 2012), galima išskirti dar vieną požiūrį į vadovavimo stilius, kurie mokslininkų yra apibūdinami kaip *vadovavimo / valdymo būdų, metodų ir taisyklių visuma*. Kaip teigia Bakanauskas ir kt. (2011), vadovavimo stilius galima apibrėžti kaip visumą tarpusavyje susijusių valdymo metodų, taisyklių ir elgesio normų, kurios daro įtaką darbuotojų elgesiui bei skatina siekti organizacijos tikslų. Tai yra vienas svarbiausių vadovavimo elementų, turintis įtakos vadovavimo veiksmingumui (Sadeghi ir Pihie, 2012). Panašios nuomonės laikosi Kasiulis ir Barvydienė (2001), akcentuodami, kad vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, naudojamos vadovo darbe, skatinant pavaldinius siekti užsibrėžtų tikslų. Be to, vadovavimo stilius galima suvokti kaip vadovo valdymo būdą, kryptingai veikti pavaldinius (Žilinskas ir kt., 2004). Hersey ir Blanchard (1988) vadovavimo stiliaus sampratą interpretuoja savaip – tai vadovavimo būdas, susidedantis iš dviejų nepriklausomų dimensijų: tikslo dimensijos, apimančios tikslo siekimą, organizavimą, nurodymus ir kontrolę bei santykių dimensijos, apimančios paramos teikimą, komunikaciją, aktyvų klausymąsi ir grįžtamojo ryšio teikimą.

Moksliniuose darbuose (Bagdonas ir Rapalienė, 1996; Bass, 1999; Damašienė, 2002; Stoškus ir Beržinskienė, 2005) galima identifikuoti dar vieną požiūrį į vadovavimo stilius, kuriuos autoriai įvardija kaip *mainų santykius / santykių visumą tarp vadovo ir pavaldinio*. Vadovavimo stilius – tai mainų santykiai tarp vadovo ir pavaldinio, kiekvienam jų siekiant savų interesų, ir orientacija į užduočių atlikimo stebėjimą, kad būtų galima išvengti problemų ir išlaikyti situaciją nepakitusia (Bass, 1999). Panašiai vadovavimo stiliaus sampratą traktuoja Bagdonas ir Rapalienė (1996) bei Stoškus ir Beržinskienė (2005), teigdami, kad vadovavimo stilius – tai žmonių santykių visuma organizacijoje, kurią formuoja vadovo vertybių sistema, pavaldinių lūkesčiai (t. y. ko jie tikisi iš vadovo) bei esama situacija (problemos, užduoties pobūdis ir svarbumas, laiko limitas, darbo grupės dydis, sutelktumas ir kt.). Damašienė (2002) vadovavimo stilių suvokia kaip sudėtingą vadovo ir pavaldinių santykių visumą, kurioje vadovas atlieka jam skirtas funkcijas tik jam būdingu individualiu stiliumi.

Remiantis autoriais (Bass, 1985; Kouzes ir Posner, 1988; Sakalas ir Šilingienė, 2000; Zakarevičius, 2004; Daft, 2007; Lileikis, 2008) galima išskirti dar vieną požiūrį į vadovavimo stilių – *vadovo poveikio darbuotojams būdas*. Pasak Sakalo ir Šilingienės (2000) bei Lileikio (2008), vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio darbuotojams būdų ir priemonių sistema, siekiant daryti jiems įtaką ir skatinanti siekti įmonės tikslų, kryptingai valdant darbuotojų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas veiklos efektyvumui. Zakarevičiaus (2004) teigimu, labai svarbu išsiaiškinti, kokią įtaką vadovas daro savo darbuotojams, pasitelkdamas pagrindinį įtakos instrumentą – poveikį, kuris reiškiasi idėjomis, autoritetu ir įtikinimu. Vadovavimo stilius, kaip vadovo poveikis darbuotojams, priklauso nuo vadovo asmeninių savybių ir turimų kompetencijų bei organizacijos vidinės kultūros. Išsamų vadovavimo stiliaus apibrėžimą pateikia Razauskas (1997), teigdamas, kad

vadovavimo stilius – tai vadovavimo poveikio pavaldiniams būdingi bruožai, kuriems reikšmingą vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirengimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybinė orientacija, sugebėjimas reaguoti į aplinkinių poreikius bei visą kolektyvą. Bass (1985) įsitikinimu, vadovavimo stilių lemia vadovo motyvacija ir įkvėpimas aplinkiniams, suteikiantys prasmę pavaldinių darbui, taip juos įtraukiant į patrauklią ateities viziją. Svarbiu instrumentu vadovaujant tampa pavaldinių stimuliavimas ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų bei vadovavimo kompetencijų didinimas, pasitelkiant iššūkius ir individualią paramą. Šią autoriaus nuomonę papildė Kouzes ir Posner (1988), tvirtindami, kad vadovavimo stilius – tai vadovo raginimas orientuotis į procesą, bendros vizijos įkvėpimas, sąlygų kitiems veikti sudarymas, veikimo būdų modeliavimas ir padrąšinimas. Daft (2007) nuomone, vadovavimo stilius – tai vadovo gebėjimas įkvėpti ir taip paskatinti darbuotojus, kad jų atliekami veiksmai viršytų įprastines jų galimybes, nepaisant jokių kliūčių ar asmeninių aukų.

Apibendrinant vadovavimo stilių sampratą analizę galima teigti, kad vadovavimo stilius yra plati, įvairiapusė ir kompleksinė sąvoka, kuri traktuojama kaip vadovo asmeninės savybės / ypatybės; vadovo elgesys / elgsenos maniera / elgesio būdas; vadovavimo / valdymo būdų, metodų ir taisyklių visuma; mainų santykiai / santykių visuma tarp vadovo ir pavaldinio bei vadovo poveikio darbuotojams būdas. Pastebėtina tai, kad vadovavimo stiliaus pasirinkimą gali veikti įvairūs veiksniai: vadovo asmenybės bruožai, pavaldinių būdo ypatybės, vadovaujamo kolektyvo ypatumai, organizacijoje vyraujančios valdymo koncepcijos ir kt., kurie atsiskleidžia skirtingoje vadovo elgsenoje ir jo darbo principuose.

2.2. Vadovavimo stiliai

Sėkmingų verslo organizacijų paieškos atskleidžia daugelio šiuolaikinių organizacijų įsisenėjusias bėdas – per didelis valdymas (stebėseną ir kontrolę) ir priklausomybė nuo valdžios, tiesioginis vadovo kišimasis ir galios naudojimas (Petruolis, 2017). Tai rodo, kad vadovų gebėjimai ir tinkamo vadovavimo stiliaus pasirinkimas vis dar išlieka aktualia ne tik mokslininkų, bet ir praktikų diskusijų problema. Kaip pažymi Fazzi ir Zamaro (2016), vadovavimo stiliai turi įtakos organizacijai ir organizacinei kultūrai, jų veiklos modeliams, siekiant paskatinti darbuotojus bendradarbiauti ar konkuruoti, naudojant atvirus ar išskirtinius bendravimo tarp darbuotojų kanalus, plėtojant profesinį tapatumą, sukuriant visaverčio darbo sąlygas ir puoselėjant organizacijos vertybes. Todėl, mokslininkai vis dar ieško geriausių, išskirtinių vadovo savybių ar veiksmingiausio vadovavimo stiliaus, nors, anot Berg ir Karlsen (2016), jo nėra, nes skirtingoms organizacijoms gali būti priimtini skirtingi vadovavimo stiliai, kurie priklauso nuo daugelio veiksnių: vadovo asmeninių savybių, organizacijos tipo, dydžio ir darbuotojų sudėties (lyties, amžiaus, vertybių, nuostatų ir kt.).

Nuo seniausių laikų įvairūs mokslininkai nagrinėja ir bando suklasifikuoti vadovavimo stilius. Mokslinėje literatūroje (Lewin, 1939; Vroom ir Yetton, 1973; Burns, 1978; Hersey ir Blanchard, 1988; Sakalas ir Šilingienė, 2000; Želvys, 2003; Zakarevičius, 2004; Goleman, Boyatzis ir McKee, 2007; Šimanskienė ir Petrulis, 2014) galima rasti gan įvairias vadovavimo stilių klasifikacijas, kurias apibendrinus išryškėja skirtingi požiūriai į vadovavimo stilių skirstymą, lemiantys skirtingą vadovavimo stilių skaičių, svyruojantį nuo dviejų iki keturiolikos (žr. 4 priedą):

- dviejų vadovavimo stilių klasifikaciją rekomenduoja McGregor (1957), Burns (1978);
- trijų vadovavimo stilių klasifikaciją pateikia Lewin (1939), Vroom ir Yetton (1973), Avolio ir Bass (1991), Žilinskas, Martinkus ir Staleronka (2004), Albrechtas (2005) bei Lileikis (2008);
- keturių vadovavimo stilių klasifikaciją aprašo Likert (1967), Meškauskas (1972), House (1977), Miškinis (1987), Targamadžė (1996), Razauskas (1997), Platonas (2000), Dubkevičius (2011), Lambert (2011), Amirul ir Daud (2012) bei Šimanskienė ir Petrulis (2014);
- penkių vadovavimo stilių klasifikaciją siūlo Robbins (2003) ir Želvys (2003);
- šešių vadovavimo stilių klasifikaciją pateikia Sakalas (2003) ir Zakarevičius (2004);
- septynių vadovavimo stilių klasifikaciją rekomenduoja Hersey ir Blanchard (1988), Bormann, Vorotina ir Federmann (1992), Kasiulis ir Barvydienė (2001) bei Šilingienė (2012);
- dešimt vadovavimo stilių klasifikaciją siūlo Goleman, Boyatzis ir McKee (2007);
- keturiolikos vadovavimo stilių klasifikaciją pateikia Sakalas ir Šilingienė (2000).

Pirmasis valdymo stilius, remdamasis eksperimentais, ėmė nagrinėti psichologas Lewin ir 1938 m. pateikė trijų vadovavimo stilių – autokratinio, demokratinio ir liberalaus – trilogiją. Pastebima, jog tam tikram vadovavimo stiliui būdingi ypatumai egzistuoja tik teorijoje, o praktikoje nėra tokių vadovų, kurių darbo stilius priskiriamas tik vienam iš jų. Dauguma organizacijų vadovų, anot Diskienės ir Marčinsko (2007), pasižymi mišriais vadovavimo stiliais (autokratinis, turintis demokratinio stiliaus požymių, demokratinio ir liberalaus stilių derinys ir pan.), kurie yra labiau paplitę tarp žemesnio valdymo lygmens ir būdingi dar nepatyrusiems vadovams.

Mokslininkas Likert (1967) performavo Lewin vadovavimo stilių klasifikaciją į keturių sistemų modelį ir manė, kad šios sistemos padės suklasifikuoti vadovų elgseną:

- pirma sistema – eksplotatorinis autokratinis valdymas – grynoji autokratija;
- antra sistema – geranoriškas autokratinis valdymas, kai nuo bausmių pereinama prie paskatinimų, nors pavaldinių dalyvavimas priimant sprendimus yra gan ribotas;
- trečia sistema – konsultacinis demokratinis valdymas, kuris pasižymi pasitikėjimu pavaldiniais, mažai reikšmingų įgaliojimų delegavimu;
- ketvirta sistema – pagrįstas dalyvavimu arba kolegialus valdymas – grynoji demokratija, kuriai yra būdingas grupinis sprendimų priėmimas, visų darbuotojų dalyvavimas veikloje, vadovų pasitikėjimas pavaldiniais, draugiški tarpusavio santykiai.

Autorius McGregor (1957) sukūrė X ir Y teorijas, kurios yra prielaidų rinkiniai apie sąmoningą ir nesąmoningą individo prigimtį ir požiūrį, lemiantį dominuojantį vadovavimo stilių (cit. iš Schein, 1975). Mokslininko nuomone, vadovavimo stilius priklauso būtent nuo prielaidų, kurias vadovai daro apie darbuotojus, o kadangi dažna prielaidų priežastis yra nesąmoninga vidinė būseną, vadovo priimami sprendimai gali neteisingai atspindėti tikrovę ir lemti neteisingus vadovo sprendimus. Remiantis X teorijos prielaidomis išryškėja autoritarinio valdymo stiliaus bruožai: darbuotojai vertinami kaip tingūs ir nedrausmingi, laikomi nesavarankiškais, todėl iš jų reikalaujama besąlygiško paklusnumo ir taip slopinama bet kokia darbuotojų iniciatyva. Y teorijos prielaidomis besiremiantis vadovas pasižymi demokratiško stiliaus charakteristikomis: pasitiki grupės nariais ir leidžia jiems dalyvauti sprendimų priėmimo procese, taip suteikdamas darbuotojams daugiau atsakomybės (cit. iš Schein, 1975).

Savitą požiūrį į vadovavimo stilius pateikė Platonas (2000), kuris apibendrina vadovavimo stilius ir juos suklasifikavo į keturias grupes:

- timokratija – vadovo valdymo stilių formuoja jo išdidumas ir valdžios troškimas;
- oligarchija – vadovavimo stilius, kai vadovo pagrindinis motyvas yra gobšumas;
- demokratija – vadovavimo stilius, kai vadovas įgyja valdžią burtų ar rinkimų keliu, o vadovaudamas paiso visų piliečių lygybės;
- tironija – vadovavimo stilius, kurį lemia žiaurumas, nes vadovas valdo savivale bei smurtu.

Mokslininkai Avolio ir Bass (1991) sukūrė „Daugiafaktorinį“ vadovavimo modelį, kuriame išskiriami trys vadovavimo stiliai, pasižymintys jiems būdingomis dimensijomis:

- transformacinis. Šio vadovavimo stiliaus dimensijos – vadovo individualizuotas dėmesys pavaldiniams, intelektualinė stimuliacija, idealizuota įtaka ir įkvepiantis motyvavimas;
- transakcinis. Šiam vadovavimo stiliui būdingos dimensijos – aktyvus ir pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtis, pavaldinių skatinimas pagal nuopelnus;
- vadovavimo nebuvimas – tai vadovo atsiribojimas ir vengimas priimti sprendimus, o reakcija į atsiradusias problemas pasireiškia tik tuo atveju, kai jos tampa labai rimtos.

Pasak Avolio, Bass ir Jung (1999), šie trys vadovavimo stiliai, pasižymintys tam tikromis dimensijomis, sudaro pilną vadovo elgesio diapazoną, nes vadovų elgesys priklauso nuo situacijos organizacijoje. Dažniausiai vadovas vadovaujasi tiek transformaciniu, tiek transakciniu stiliumi, kurie papildo vienas kitą: tuo atveju, kai reikia paskatinti pavaldinius imtis iniciatyvos atliekant pavestas užduotis, vadovas pasitelkia transformacinį vadovavimo stilių, o jeigu pavaldiniai negeba įveikti užduočių – vadovaujasi transakciniu stiliumi ir siūlo konkrečius būdus, kaip tai atlikti. Jei pavaldiniai geba savarankiškai atlikti darbus, o vadovas jais pasitiki – vadovo atsiriboja nuo bet kokių sprendimų ir neprisiima atsakomybės.

House (1977), „Kelio – tikslo“ vadovavimo stilių modelio autorius, išskiria keturis vadovavimo stilius:

- direktyvinis vadovavimo stilius yra būdingas vadovams, kurie aiškiai įvardija pavaldiniams, kokie darbai turi būti padaryti bei kontroliuoja jų atlikimo eigą;
- dalyvavimo stilius. Vadovaudamasis šiuo stiliumi vadovas, prieš priimdamas sprendimus, tariasi ir konsultuojasi su pavaldiniais bei išklauso jų siūlomas idėjas;
- palaikymo stilius. Šio stiliaus vadovas rūpinasi pavaldinių darbo aplinka, naudodamasis savo gebėjimais bei patirtimi;
- orientuotas į pasiekimus. Vadovas, kuriam būdingas šis vadovavimo stilius, yra linkęs skatinti pavaldinius siekti aukštų tikslų ir didelių iššūkių darbe bei asmeniniame gyvenime.

Keturis vadovavimo stilius pateikia ir Targamadzė (1996), tačiau, autoriaus teigimu, nei vienas jų nėra universalus, nes turi tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų:

- autokratinis vadovavimo stilius – vadovas pasižymi besąlygišku autoritetu;
- kolegialus vadovavimo stilius – vadovo dėmesys nukreiptas į bendradarbiavimą;
- globos stilius – vadovas pagrindinį dėmesį skiria paramai;
- skatinimo stilius – vadovas pagrindinį dėmesį skiria paskatinimams.

Ilgainiui vadovavimo stilių moksliniuose tyrimuose keitėsi požiūris į vadovo poveikio pavaldiniams pobūdį ir, atsižvelgiant į tai, vadovavimo stiliai imti skirstyti į tradicinius ir šiuolaikinius.

Stoškus ir Beržinskienė (2005) siūlo vadovavimo stilius skirstyti į tradicinius ir šiuolaikinius. Pasak autorių, tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai, pasižymintys stipria valdžios koncentracija, t. y. visos valdžios koncentravimu vadovo rankose. Prie tradicinių vadovavimo stilių Stoškus ir Beržinskienė (2005) priskiria šiuos stilius:

- charizmatinis – vadovavimas, paremtas asmeninio žavesio jėga;
- patriarchalinis – vadovavimas pagal analogiją su tėvo ir motinos elgsena šeimoje;
- autokratinis, grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu;
- biurokratinis remiasi įstatymais ir griežtu pavaldinių paklusnumu.

Prie šiuolaikinių vadovavimo stilių Stoškus ir Beržinskienė (2005) priskiria demokratinį vadovavimo stilių, paremtą valdžios pasidalijimu, į organizacijos valdymą ir sprendimų priėmimą įtraukiant ir pavaldinius. Prie šiuolaikinių vadovavimo stilių autoriai priskiria šiuos stilius:

- kooperatinis, kuriam būdinga tai, kad pavaldiniai laikomi partneriais, akcentuojant bendradarbiavimą siekiant bendro tikslo;
- laisvas ar liberalus, pasižymintis minimaliu vadovo kišimusi į pavaldinių veiklą.

Panašiai vadovavimo stilius išskiria ir Sakalas (2003), juos skirstydamas į tradicinius ir naujuosius stilius. Tradiciniais vadovavimo stiliais jis įvardija charizmatinį, patriarchalinį, autokratinį bei biurokratinį, o naujaisiais – kooperatyvinį ir laisvąjį.

Žilinskas, Martinkus ir Staleronka (2004) teigia, kad minėtų autorių vadovavimo stilių skirstymas nėra naujas, o tiesiog Lewin (1939) stilių išplėtimas, kadangi visi šie autorių įvardyti vadovavimo stiliai atitinka vieną ar kitą Lewin stilių. Pavyzdžiui, patriarchalinis, biurokratinis ir autokratinis stiliai apibūdina autokratinį stilių, nes visi tipai atitinka vadovą autokratą. Kooperatyvinis stilius atitinka demokratinį, laisvasis – liberalųjį stilių, o charizmatinis vadovavimo stilius gali pasireikšti bet kuriame valdyme. Tam pritaria ir Burns (1978), teigdamas, kad ir transformacinio vadovavimo stiliaus esminis bruožas – charizma, padedanti žmones įkvėpti dirbti atitinkamą darbą bei skatinanti lyderystės raišką.

Kitokį požiūrį, atsižvelgdami į vadovams būdingus vadovavimo veiksmus, išskiria Bormann, Vorotina ir Federmann (1992), kurie vadovavimo stilius klasifikuoja į septynias grupes: sisteminis, tikslinis, motyvacinis, koordinacinis, inovacinis, demokratinis ir autokratinis. Vadovas, kuriam būdingas sisteminis vadovavimas, supranta, kad organizacija sudėtinga sistema, todėl laikosi sisteminio požiūrio. Tiksliniu vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas geba formuoti aiškius tikslus ir uždavinius bei reikalauja pavaldinių juos įgyvendinti. Koordinacinis vadovavimas yra būdingas vadovams, kurie stengiasi suderinti visų darbuotojų veiksmus, kad organizacija veiktų kaip gerai sureguliuotas mechanizmas. Vadovui, kuris nuolat ieško naujovių, kad galėtų jas įgyvendinti, yra būdingas inovacinis vadovavimas, o situaciniu vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas nuolat seka įvykių eigą ir įsikiša tik tada, kai pastebi susiklosčiusias nenumatytas situacijas (Bormann, Vorotina ir Federmann, 1992). Vadovas, kuris teikia prioritetus įvairiems veiklos skatinimo būdams bei priemonėms, remiasi motyvaciniu vadovavimu.

Taigi, nors autoriai (Lewin, 1939; McGregor, 1957; House, 1977; Hersey ir kt., 1988; Avolio ir Bas, 1991; Bormann, Vorotina ir Federmann, 1992; Platonas, 2000; Lileikis, 2008; Amirul ir Daut, 2012; Šimanskienė ir Petrulis, 2014) pateikia skirtingas vadovavimo stilių klasifikacijas, apibendrinus įvairius mokslinius šaltinius, galima išryškinti dažniausiai minimus / pateikiamus vadovavimo stilius: *autokratinis, demokratinis, liberalus, transformacinis ir transakcinis* (žr. 4 priedą).

➤ **Autokratinis vadovavimo stilius**, pasak Lewin (1939), pasižymi vienvaldiškumu, hierarchija, centralizacija, drausme ir valdžia, nors, anot Likert (1961), vadovas autokratas gali būti dvejopas: griežtas arba švelnus. Griežtas vadovas autokratas reikalauja, kad darbuotojai besąlygiškai paklustų ir valdo juos prievarta bei kontrole. Švelnus autokratas reikalauja, kad darbuotojai sutiktų su jo nuomone, nes tik jis žino geriausiai.

Autokratinio vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas, pasak Šimanskienės ir Petrulio (2014), turi pakankamai valdžios, kad galėtų savo valią primesti pavaldiniams. Vadovaudamas organizacijai, tik jis formuoja organizacijos kultūrą bei sprendžia, kokias vertybes reikia diegti pavaldiniams. Viena iš tokių vertybių – pavaldinių besąlygiškas paklusnumas valdžiai, nes vadovas autokratas nepakenčia prieštaravimų. Be to, Zakarevičiaus (2004) nuomone, autokratas nėra linkęs dalintis su darbuotojais

informacija apie padėtį organizacijoje, jos perspektyvas arba tai pateikia tik formaliai, nes, jo įsitikinimu, pavaldiniai dirba tam, kad patenkintų žemesniuosius savo poreikius. Galbūt todėl jis moka mažesnę atlyginimą, nes visiškai nevertina darbuotojų darbo ir pastangų.

Želvys (2003) teigia, kad autokratinio stiliaus vadovas – griežtas ir valdingas, linkęs įsakinėti savo pavaldiniams ir juos kontroliuoti. Vadovas autokratas nepasitiki darbuotojais, griežtai struktūruoja jų darbą ir nesuteikia jiems galimybių priimti savarankiškus sprendimus. Šis vadovas gali panaudoti net psichologinį spaudimą ar prievartą, gąsdinti, nes vadovauja pavaldiniams remdamasis tik savo įsitikinimais. Autokratinio vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas nėra linkęs tartis su pavaldiniais dėl organizacijos tikslų, netaiko jokių paskatinimų, todėl dažnai užsitarnauja darbuotojų nepasitenkinimą, nes jie jaučiasi tik nepilnavertiškai vykdytojai.

Anot Sakalo (2003), vadovo autokrato dokumentaciją dažniausiai sudaro įsakymai, instrukcijos ir papeikimai, kurie darbuotojus verčia jaustis sukaustytais ir nesuteikia laisvės jų saviraiškai. Autokratinis vadovavimo stilius tampa nepriimtinas ir neveiksmingas dabartinėse organizacijose, nors tam tikrose situacijose jis vis dar nepakeičiamas, ypač ten, kur reikalingas operatyvumas ir kontrolė, kai darbuotojai iš tiesų yra pasyvūs ir abejingi.

➤ **Demokratinis vadovavimo stilius**, Bormann ir kt. (1992) nuomone, yra būdingas tiems vadovams, kurie geba sukurti palankų psichologinį klimatą, yra linkę duoti pavaldiniams daugiau laisvės ir juos laiko pilnaverčiais komandos nariais. Pasak Hersey ir Blanchard (1988), tokių vadovų pavaldiniai yra vertinami kaip potencialūs partneriai, galintys veiksmingai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir dalyvauti sprendimų priėmimų procesuose. Anot Razausko (1997), demokratinio stiliaus vadovas yra linkęs pasidalinti darbais ir tartis su darbuotojais, spręsdamas daugumą klausimų, suteikiant jiems galimybę dalyvauti organizacijos veikloje. Be to, toks vadovas skatina darbuotojus dirbti komandoje, pasitiki jais ir sudaro geras darbo sąlygas, tikėdamas, kad darbuotojai noriai prisiims atsakomybę. Šiam vadovavimo stiliui neabejingas vadovas stengiasi suvokti visų darbuotojų poreikius ir skatina juo išsakyti savo poziciją, kad galėtų tinkamai paveikti darbuotojus kartu siekti organizacijos tikslų.

Demokratinis vadovavimo stilius, pasak Sakalo ir Šilingienės (2000), remiasi valdžios pasidalijimu, o vadovas demokratas, spręsdamas daugumą klausimų, yra linkęs tartis su pavaldiniais, nors sprendimus dažniausiai priima vienas. Šis vadovas pasižymi mandagiu elgesiu, išklausymu ir pagarba pavaldiniams, o nurodymus duoda pasiūlymų ar patarimų forma. Demokratinio vadovavimo stiliaus privalumus pabrėžia Kasiulis ir Barvydienė (2001), teigdami, kad šio stiliaus vadovas atlieka iniciatoriaus vaidmenį ir geba organizuoti abipusį bendradarbiavimą, pats dirba kaip kolektyvo narys ir mandagiai bei taktiškai stengiasi išmokyti pavaldinius domėtis organizacijos problemomis, suteikia jiems tikslią informaciją bei parodo, kaip ieškoti alternatyvių sprendimų. Taip skatinamas darbuotojų savarankiškumas ir iniciatyvumas, o vadovai geba prisipažinti suklydę bei moka priimti kritiką.

Deja, anot Žilinsko ir kt. (2004), demokratinis vadovavimo stilius pasiteisina tik tuomet, kai organizacijos kolektyvas yra stabilus, o pavaldiniai – aktyvūs ir aukštos kvalifikacijos specialistai. Nepaisydami kolegialaus sprendimų priėmimo, kuris dažnai trukdo operatyvumui, vadovai, išklausę darbuotojų nuomones, galiausiai sprendžia patys ir taip prisiima atsakomybę, nes tokio demokratinio vadovavimo stiliaus šalininkams svarbiausias yra rezultatas.

➤ **Liberalus vadovavimo stilius.** Liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas, pasak Razausko (1997), yra atsargus priimdamas bet kokius sprendimus, nes nepakankamai pasitiki savo kompetencija, vadovaujasi įstatymais ir instrukcijomis. Anot Kasiulio ir Barvydienės (2001), liberalus vadovas yra linkęs visiškai pasitikėti darbuotojais ir stengiasi minimaliai kištis į jų veiklą, išsiskiria negriežtais valdymo būdais, žvelgia į darbuotojus kaip į lygiaverčius partnerius. Valdymo prasme tai galima interpretuoti kaip darbuotojo laisvę atsakomybei be vadovų įsikišimo. Pasak Žilinsko ir kt. (2004), liberalus vadovas dažniausiai tik apibrėžia planines užduotis ir suteikia darbuotojams visišką sprendimų laisvę, kaip jas vykdyti. Sakalas ir Šilingienė (2000) teigia, kad šio stiliaus vadovas nėra reiklus, dažnai negeba išsakyti bei apginti savo nuomonės, todėl negeba nekontroliuoti savo darbuotojų, nors visada yra linkęs išklausti kitų nuomonę bei moka priimti kritiką.

Lileikio (2008) teigimu, vadovas liberalas dažniau yra valdomas aplinkybių ir pačių darbuotojų, todėl priimti sprendimai neretai yra klaidingi arba nespėja sureaguoti į klaidingus darbuotojų sprendimus. Albrecht (2005) nuomone, kadangi vadovas liberalas pasižymi minimaliu dalyvavimu darbuotojų veikloje, todėl dažniausiai nevykdo jokios kontrolės ir neskiria dėmesio darbuotojų skatinimui.

Lewin (1939) teigimu, liberalus vadovavimo stilius yra tinkamas tada, kai pavaldiniai yra kūrybiški, aktyvūs ir sąžiningi, kadangi vadovas, kuris nesusitvarko su darbais, juos perduoda pavaldiniams. Hersey ir Blanchard (1988) teigimu, šis vadovavimo stilius turi ir nemažai negatyvių aspektų – toks vadovas vengia rizikuoti, pasižymi silpnais organizaciniais gebėjimais, negeba sukontroliuoti ir pakreipti pavaldinių darbo taip, kad būtų pasiekti tikslai. Dažniausia liberalaus vadovavimo stiliaus pasirinkimo priežastis yra nepasitikėjimas savimi ar vadybinės patirties stoka.

➤ **Transformacinis vadovavimo stilius.** Transformacinis vadovavimas, pasak Avolio, Bass ir Jung (1999), suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vieni kitus. Darbuotojų tobulėjimas ir geras užduočių atlikimas – pagrindinis šio vadovavimo tikslas, todėl transformaciniu vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas orientuojasi į savo ir pavaldinių santykių puoselėjimą, kurie labiau pagrįsti pasitikėjimu ir atsidavimu, negu susitarimais.

Sakalo ir Šilingienės (2000) nuomone, transformacinio vadovavimo stiliaus tikslas yra ne paaiškinti ar parodyti darbuotojams, kaip siekti tikslų, o skatinti juos dirbti daugiau ir pakilti aukščiau asmeninių interesų. Šimanskienė ir Petrulis (2014) teigia, kad vadovas, taikantis transformacinį vadovavimo stilių, rūpinasi savo pavaldiniais, jų atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu ir stengiasi

patenkinti jų poreikius bei sudaryti geras darbo sąlygas. Pasak Burns (1978), transformacinis vadovas skatina darbuotojus mąstyti, pasitelkiant vaizduotę, įkvepia juos imtis naujų užduočių, skatina reikšti idėjas ir motyvuoja siekti bendrų organizacijos tikslų bei papildomų rezultatų. Želvio (2003) teigimu, transformaciniu vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas nebijo naujų iššūkių, nevengia rizikos, domisi pokyčiais ir skatina darbuotojus įsitraukti į pokyčių procesus.

Transformacinis vadovas išsiskiria tuo, kad pasižymi kaip kuriantis įsipareigojimą vizijai, vadovaujantis pavyzdžiu, skatinantis darbuotojus bendradarbiauti ir siūlantis problemas spręsti naujais būdais, besitikintis iš pavaldinių sulaukti geriausio rezultato, kartu besirūpinantis pavaldinių individualiais poreikiais ir jausmais (Goleman ir kt., 2007). Amirul ir Daut (2012) transformacinį vadovavimo stilių siūlo kaip tinkamiausią, kuris galėtų būti taikomas organizacijose per krizę, nes toks vadovas geba sukurti skatinančią aplinką, organizacijos viziją ir ja įkvėpti darbuotojus, kūrybiškai bendrauti su žmonėmis.

➤ **Transakcinis vadovavimo stilius**, pasak Avolio, Bass ir Jung (1999), pasižymi mainų santykiais tarp vadovo ir pavaldinių, kiekvienam jų siekiant savų interesų, o vadovo orientacija yra nukreipta į proceso stebėjimą, kad būtų galima išvengti problemų ir išlaikyti situaciją nepakitusia. Transakcinis vadovas, pasak Šimanskienės ir Petrulio (2014), aiškiai pasako, ką darbuotojai turi atlikti, kad pasiektų individualius ir visos organizacijos tikslus, akcentuoja reikalavimus ir padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad šie galėtų pasiekti išsikeltus tikslus.

Amirul ir Daut (2012) transakcinį vadovavimo stilių vadina atpildu pagrįsta valdžia – prievartinės valdžios priešingybe, nes toks vadovas geba paskirstyti darbus kiekvienam darbuotojui ir skatina jų pasitikėjimą savimi juos vykdant. Pasak Goleman ir kt. (2007), transakcinio stiliaus vadovas labiau yra linkęs laikytis nusistovėjusių bendruomeninių taisyklių, todėl siekia stabilumo, o ne pokyčių.

Sakalo ir Šilingienės (2000) nuomone, transakciniu vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas dirba sudarydamas aiškią darbų struktūrą ir apibrėždamas reikalavimus pavaldiniams, o už gerą darbą žada paskatinimą ar apdovanojimus, kaip motyvavimo priemonę. Šio stiliaus vadovas demonstruoja pasitikėjimą darbuotojais ir laikosi nuomonės, kad po darbų pasiskirstymo, darbuotojai turėtų prisiimti visą atsakomybę, nuo kurios pats atsiriboja.

Transakcinis vadovavimas, pasak Avolio ir Bass (1991), grindžiamas situaciniu atlygiu ir gali būti traktuojamas kaip viena efektyviausių transakcinio vadovavimo formų, kai visuotinė kontrolė keičiama vadovo ir darbuotojo sąveika, siekiant susitarimo, kai diskutuojant aptariamas atlygis, kurį gaus darbuotojas, įvykdęs uždutį, dydis. Siūlydamas apdovanojimą vadovas leidžia darbuotojams suprasti, ko iš jų tikisi ir kas jiems priklausys, jeigu tinkamai atliks uždutį. Visgi, transakcinis vadovavimo stilius turi ir neigiamų aspektų – toks vadovas nepakankamai skatina organizacijos tobulėjimą ir menkai dėmesio skiria ryšių su darbuotojais palaikymui bei stiprinimui.

Apibendrinant vadovavimo stilių analizę, galima teigti, kad vadovavimo stilius – tai visuma skirtingų vaidmenų, kuriuos prisiima vadovai, atsižvelgdami į savo asmeninius ypatumus, turimus įgūdžius, darbuotojų brandumo lygį, aplinką ir organizacijos kultūrą. Mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau jas apibendrinus galima išryškinti dažniausiai minimus / pateikiamus šiuos vadovavimo stilius:

- *autokratinis vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu, pasižymi stipria valdymo centralizacija, o šio valdymo stiliaus pagrindas – visapusiška valdžia ir valdymas įsakinėjant pavaldiniams;*
- *demokratinis vadovavimo stilius, kurį pasirinkęs vadovas yra taktiškas, atidus, stengiasi atsižvelgti į darbuotojo interesus ir dirba kaip kolektyvo narys, nes jam yra būdingas darbo pasidalijimas ir orientacija į aukštesnio lygio poreikius;*
- *liberalusis valdymo stilius, kuris išsiskiria negriežtais valdymo būdais ir metodais, nes vadovas visiškai pasitiki pavaldinių kompetencija, gerbia juos kaip asmenybes, todėl paprastai nedalyvauja darbo procese, o atlieka tik konsultanto funkcijas;*
- *transformacinis valdymo stilius pasižymi išskirtiniais santykiais tarp vadovo ir darbuotojų, kurie skatina keisti požiūrį į darbą, organizaciją, o šio stiliaus vadovas geba įkvėpti ir motyvuoti pavaldinius, sudaro tinkamą aplinką jiems atsiskleisti, nes visą laiką ieško naujų galimybių organizacijos plėtotei;*
- *transakcinis vadovavimo stilius pasižymi atlygiu už nuopelnus ir nustatytais veiklos standartais, todėl tokį stilių pasirinkusiam vadovui svarbu turėti aiškiai sukurtą darbo struktūrą, išaiškinti užduotis, sukurti jų realizacijos mechanizmą, taikyti paskatinimus ar nuobaudas.*

3. VADOVŲ ASMENYBĖS BRUOŽŲ IR VADOVAVIMO STILIŲ TARPUSAVIO RYŠIO TYRIMAS

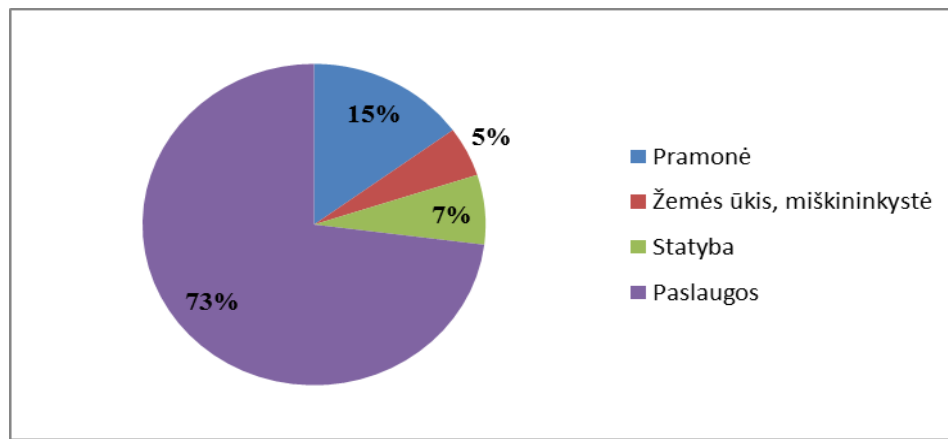
3.1. Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristikos

Lietuvos ekonomikoje pastebimas pokyčių laikotarpis – paslaugų sektorius užima vis didesnę šalies ūkio dalį. Pasak „Swedbank“ vyresniosios ekonomistės Galdikienės (2016), per pastaruosius dvidešimt metų pridėtinės vertės, kurią sukuria paslaugų sektorius, dalis bendrajame vidaus produkte augo 10 procentinių punktų ir 2016 metais siekė apie 70 procentų. Tokie ekonomikos pokyčiai pastebimi daugelyje šalių – augant šalies išsivystymo lygiui beveik visos šalys patiria panašų ekonomikos pokyčių procesą, kuomet paslaugų sektorius užima didesnę rinkos dalį, o gamybos sektoriaus apimtys mažėja. Augant pajamoms, paslaugų sektoriaus santykinė reikšmė ekonomikoje auga, o pramonės bei žemės ūkio mažėja. Labiausiai išsivysčiusiose ekonomikose BVP dalis, tenkanti paslaugų sektoriui, siekia apie 80 procentų.

Šiuos struktūrinius pokyčius lemia keli veiksniai. Visų pirma, augant pajamoms, gyventojai ima vartoti daugiau paslaugų, todėl prekių dalis gyventojų vartojime mažėja. Taip pat, auga gamybos sąnaudos, todėl šalies žemės ūkis ir apdirbamosios gamybos konkurencingumas vis mažėja. Tai lemia, kad įmonės pradeda orientuotis į aukštesnės pridėtinės vertės paslaugas. Pastaraisiais metais, didėjant paslaugų sektoriaus paklausai tiek vidaus, tiek užsienio rinkose, Lietuvos paslaugų įmonių pajamos sparčiai augo.

Tendencingai augant paslaugų sektoriui, proporcingai didėja ir darbuotojų skaičius šioje ūkio dalyje. Kadangi didžiausia Lietuvos gyventojų dalis dirba paslaugų sektoriuje, kurio vienas pagrindinių turtų yra žmogiškieji ištekliai, paslaugų sektoriaus įmonėms, siekiančioms konkurencinio pranašumo, ypatingai svarbu tinkamai parinkti tiek vadovus, tiek darbuotojus, juos nuolat ugdyti ir stengtis išlaikyti. Didelis paslaugų sektoriaus įmonių skaičius lemia skirtingų vadovų, kaip asmenybių, įvairovę, kurie pasižymi išskirtiniais individualiais asmenybės bruožais, atskleidžiančiais jų gebėjimą profesionaliai įvertinti darbuotojų brandumo lygį ir pasirinkti atitinkamą vadovavimo stilių. Taigi, tikimasi, kad paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų įvairovė ir didžiausias šioje ūkio dalyje dirbančių darbuotojų skaičius sudaro galimybę pasirinkti tyrimui reprezentatyvią imtį, kad pagal gautus tyrimo rezultatus būtų galima identifikuoti tendencijas ir padaryti statistiškai reikšmingas išvadas.

Vadovų asmenybės bruožų / dimensių ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio tyrimas atliekamas Ukmergės mieste, kuriame, remiantis 2016 metų Ukmergės miesto veiklos ataskaita, paslaugų sektorius, taip pat kaip ir visoje Lietuvoje, užima didžiausią ūkio dalį – net 73 proc. visų veikiančių ūkio subjektų (žr. 1 pav.).



1 pav. Ukmergės miesto ūkio subjektų pasiskirstymas pagal ekonomines veiklas

Iš viso Ukmergės mieste veikia 323 paslaugų sektoriaus verslo įmonės, iš kurių – 233 įmonės, turinčios iki 9 darbuotojų ir 90 įmonių, kuriose dirba 10 ir daugiau darbuotojų.

3.2. Tyrimo metodologinės nuostatos

Remiantis teorine darbo dalimi, galima daryti prielaidą, kad vienas iš vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemiančių faktorių yra vadovo asmenybės bruožai – skirtingų vaidmenų, kuriuos atsižvelgiant į temperamentą, charakterio bruožus ir įgūdžius prisiima vadovai, visuma. Nors vadovavimo stilių tematika Lietuvoje netrūksta nei koncepcinių analizių, nei empirinių tyrimų, o asmenybės bruožams paskutinį dešimtmetį skiriamas išskirtinis dėmesys, tenka pripažinti, kad vadovo asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių sąveikos mokslinių tyrimų stokojama.

Tyrimo tikslas – ištirti vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių raišką bei jų tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Siekiant tyrimo tikslo sukonstruotas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 5 priedą), sudarytas iš trijų *diagnostinių bloků* ir juos detalizuojančių *kriterijų*, kurių raišką ir tarpusavio ryšį padėjo įvertinti Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojams pateikti teiginiai ir klausimai.

I diagnostinis blokas – vadovų asmenybės bruožų raiška – sudarė galimybę identifikuoti Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų asmenybės bruožus / dimensijas, remiantis teorinėje darbo dalyje mokslinės literatūros (Myers ir Briggs, 1942; Cattell, 1946; Friedman ir Rosenman, 1956; Eysenck, 1967; Costa ir McCrae, 1980; Goldberg, 1981; Šešelgienė-Barvydienė, 1982; Watson ir Clark, 1984; McCrae ir John, 1992; De Raad ir Perugini, 2002; Diener, Oishi ir Lucas, 2003; Perminas, Goštautas ir Endriulaitienė, 2004; Ashton ir Lee, 2005; Bunevičius, 2006; Jung, 2013) pagrindu išskirtais esminiais / dažniausiai minimais asmenybės bruožais / dimensijomis (žr. 2 priedą). Siekiant identifikuoti vadovų asmenybės bruožų raišką tiriamosiose įmonėse, remtasi penkiais kriterijais – *ekstraversija, neuroziškumas, atvirumas patyrimui, sąmoningumas, sutariamumas* – kurių kiekvienas apibūdinamas penkiais teiginiais.

II diagnostinis blokas – vadovavimo stilių raiška – sudarė galimybę identifikuoti Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų dominuojantį vadovavimo stilių, remiantis teorinėje darbo dalyje mokslininkų (Lewin, 1939; McGregor, 1957; Likert, 1967; Vroom ir Yetton, 1973; Burns, 1978; Hersey ir Blanchard, 1988; Avolio ir Bass, 1991; Bormann, Vorotina ir Federmann, 1992; Avolio, Bass ir Jung, 1999; Sakalas ir Šilingienė, 2000; Žilinskas, Martinkus ir Staleronka, 2004; Albrechtas, 2005; Goleman, Boyatzis ir McKee, 2007; Šimanskienė ir Petrulis, 2014) dažniausiai pateikiamais ir nagrinėjamais vadovavimo stiliais (žr. 4 priedą). Siekiant identifikuoti vadovavimo stilių raišką tiriamosiose įmonėse, remtasi penkiais kriterijais – **autokratinis, demokratinis, liberalus, transformacinis ir transakcinis vadovavimo stilius** – kurių kiekvienas apibūdinamas penkiais teiginiais.

III diagnostinis blokas – sociodemografinės charakteristikos – sudarė galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą.

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant ištirti vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių raišką ir tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, buvo atliktas *kiekybinis tyrimas* ir tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas *anketinės apklausos metodas*. Šis metodas palyginti lengvas ir nesudėtingas, juo patogiu apklausti didesnę kiekį respondentų, o tyrimo metu gautą informaciją lengva susisteminti ir apdoroti. Anketinė apklausa buvo grindžiama savanoriškumo ir anonimiškumo principu, sudarant galimybę respondentams sąžiningai ir objektyviai įvertinti pateiktus teiginius.

Organizuojant vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse empirinį tyrimą, buvo parengtas *tyrimo instrumentas – anketa*, skirta tiriamų Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojams, apimanti tyrimo diagnostinius blokus (žr. 6 priedą).

Anketą sudarė trys struktūriniai dariniai:

- 1) instrukcija, kurioje trumpai pristatomas tyrimo tikslas, respondentų nuomonių reikšmingumas ir anonimiškumas bei pateikiamas anketos pildymo paaiškinimas;
- 2) diagnostiniai uždaro tipo teiginiai, kurie vertinami atsakymais „taip“, „abejoju“, „ne“;
- 3) sociodemografinių duomenų blokas, sudarytas iš 4 klausimų.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Kiekybinė anketinės apklausos duomenų matematinė statistinė analizė atlikta SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) statistinių duomenų analizės paketu, taikant *aprašomosios statistikos metodą*, kuriuo atliktas pirminis kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuojant procentines išraiškas ir vidurkius. Šalia aprašomosios statistikos metodo, tyrime buvo taikyta ir *koreliacinė analizė*.

Siekiant identifikuoti vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, identifikuotas šių kintamųjų ryšys bei įvertintas jo stiprumas. Ryšys tarp vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių vertintas pagal *Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientą*, kuris matuoja kintamuosius pagal intervalų skalę. Tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius ir Denapinienė, 2008)

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

Koreliacijos koeficientas (r), pasak Valackienės (2003), visada moduliu mažiau arba lygus vienetui (1). Kai absoliutinis dydis (r) artimas vienetui, tai ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Vadinasi, kuo stipresnis ryšys tarp dviejų kintamųjų – vadovo asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių – tuo didesnis koreliacijos koeficientas ir tuo mažesnė klaidos tikimybė.

Ryšio tarp vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,01. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ($p < 0,01$). Sig. (2-tailed) eilutėje rodomas ryšio statistinis reikšmingumas. Abu ryšiai statistiškai reikšmingi, kai statistinis reikšmingumas $p < 0,01$. Imtis, iš kurios skaičiuojami koreliacijos koeficientai, yra $N=255$.

Tyrimo geografija ir imties charakteristikos. Imtis yra svarbi empirinio tyrimo metodologinė charakteristika, nurodanti, kiek atvejų turėtų būti atrinkta, kad ji būtų reprezentatyvi ir tiksliai atspindėtų tiriamą populiaciją, o imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su imties didumu. Daugeliu atvejų tyrėjai rekomenduoja rinktis didesnės apimties atsitiktinę imtį, kad minimalus tyrimų atvejų skaičius būtų ne mažesnis už 30.

Pasirenkant kiekybinio tyrimo imties tūrį, naudotas **tikimybinis tiriamosios grupės imties tūrio parinkimo metodas**, kai kiekvieno tiriamosios populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį yra žinoma. Tiriamosios grupės parinktos taikant du tiriamųjų grupių atrankos būdus:

➤ **tikslinę atranką** – t. y., siekiant tyrimo tikslo, buvo pasirinktos visos Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonės (90), kuriose dirba 10 ir daugiau darbuotojų;

➤ **sisteminę atranką**, kurią taikant, iš 90 Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių, turinčių 10 ir daugiau darbuotojų, pasirinkta apklausti kas penktą įmonę (18 įmonių).

Siekiant tyrimo tikslo ir objektyviai įvertinti išryškintus kriterijus, tyrimas organizuotas Ukmergės miesto apgyvendinimo, siuvimo, medicinos paslaugų, kelių statybos ir remonto, vandens tiekimo, šildymo įrangos ir remonto, buhalterinės apskaitos tvarkymo, draudimo įmonėse, restoranuose, grožio salonuose, bankuose bei kitas paslaugas teikiančiose verslo įmonėse, kuriose iš viso dirba 702 darbuotojai, sudarantys šio tyrimo generalinę aibę.

Kiekybiniame tyrime, nustatant imties tūrį, remtasi Kardelio (2007) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formule:

$$n = 1 / (x^2 + 1 / N), \quad (1)$$

čia n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

x – paklaidos dydis (5 proc.);

N – generalinė aibė.

Remiantis šia formule, tyrimo respondentų imties tūrį turėtų sudaryti 255 asmenys:

$$n = 1 / (0,0025 + 1/702) = 255 \quad (2)$$

Anketinės apklausos metu išdalinta bei elektroniniu paštu išsiųsta 300 anketų. Didžioji dalis anketų buvo įteiktos darbuotojams asmeniškai, kitos – perduotos per įmonėse dirbančius atsakingus asmenis. Užpildytos anketos buvo gražintos tyrėjai.

Galima teigti, kad tiriamųjų imties sudarymo strategija pasiteisino, nes anketų grįžtamumas siekė 85 proc., o tyrime dalyvavusių 255 Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų skaičius rodo, kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi visai tiriamosios generalinės aibės visumai.

Siekiant ištirti vadovų asmenybės bruožų / dimensių ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, tyrimo tikslinė grupė pasirinkti įmonių darbuotojai. Tyrimo dalyvių charakteristikas atskleidžia jų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, darbo stažą ir išsilavinimą (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos (sudaryta autorės)

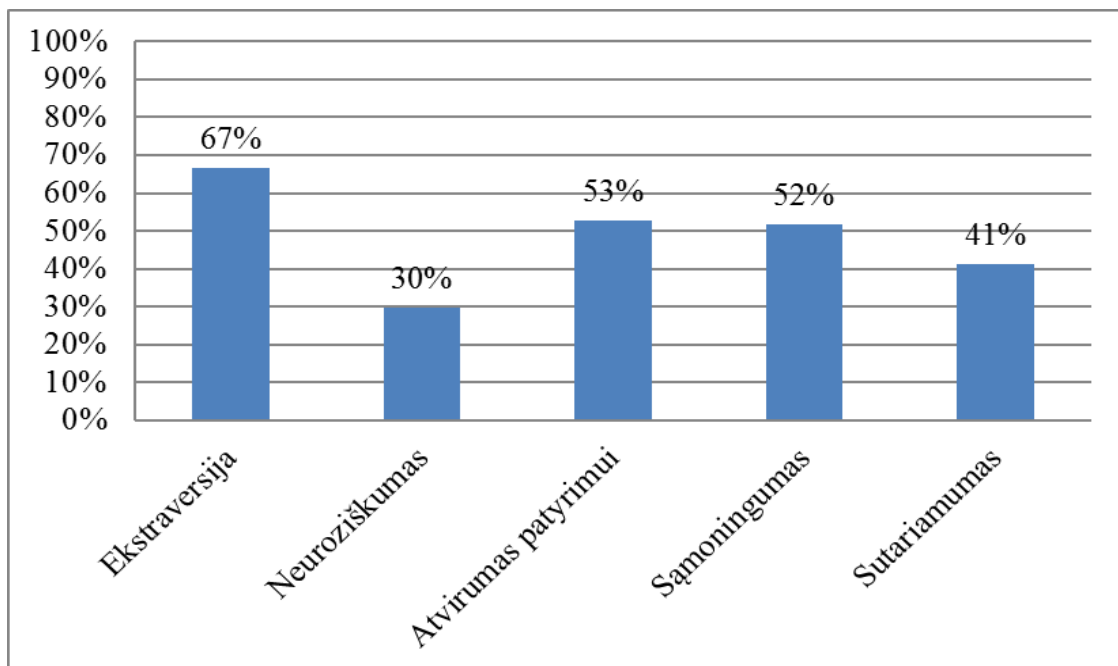
Imties duomenys			
Lytis (proc.)	Amžius (proc.)	Išsilavinimas (proc.)	Darbo stažas (proc.)
<i>Moterys – 67</i>	<i>Iki 20 metų – 1</i>	<i>Pagrindinis – 2</i>	<i>Iki 1 metų – 5</i>
<i>Vyrai - 33</i>	<i>20-29 metai – 21</i>	<i>Vidurinis – 16</i>	<i>1-5 metai – 30</i>
	<i>30-39 metai – 29</i>	<i>Aukštesnysis – 33</i>	<i>6-10 metų – 26</i>
	<i>40-49 metai – 29</i>	<i>Aukštasis neuniversitetinis – 22</i>	<i>11-15 metų – 13</i>
	<i>50-59 metai – 17</i>	<i>Aukštasis universitetinis – 27</i>	<i>16-20 metų – 17</i>
	<i>60 ir daugiau – 3</i>		<i>21-25 metai – 9</i>
			<i>26 ir daugiau – 0</i>

Lentelėje matyti, kad didžiąją daugumą respondentų (67 proc.) sudaro moterys. Tyrimo dalyvių demografiniai amžiaus duomenys rodo, jog dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų priklauso 20 – 29 metų bei 30 – 39 metų amžiaus grupėms ir sudaro atitinkamai po 29 proc. visų apklaustųjų. Didesnė dauguma (33 proc.) tyrimo dalyvių turi aukštesnį išsilavinimą, o 30 proc. respondentų darbo stažas dirbančioje organizacijoje yra nuo 1 iki 5 metų.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

3.3.1. Vadovų asmenybės bruožų raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad sparčiai kintančioje verslo aplinkoje organizacija konkurencinga išlikti gali tik pritraukdama ir išlaikydama sėkmingus ir efektyvius vadovus, sugebančius įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus, nukreipiant juos siekti organizacijos tikslų. Tai reikalauja išskirtinių vadovų asmenybės bruožų ir charakteristikų, kurios įgalina juos įvertinti pavaldinių brandumo lygį ir pagal tai pasirinkti atitinkamą vadovavimo stilių. Asmenybės bruožai moksliniame kontekste sulaukia ypatingo tyrėjų dėmesio, ieškant tinkamiausių kriterijų įvertinti sėkmingų vadovų veiklos efektyvumą ir jiems būdingus elgsenos modelius. Tyrimo metu identifikuota vadovų asmenybės bruožų raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse (žr. 2 pav.).



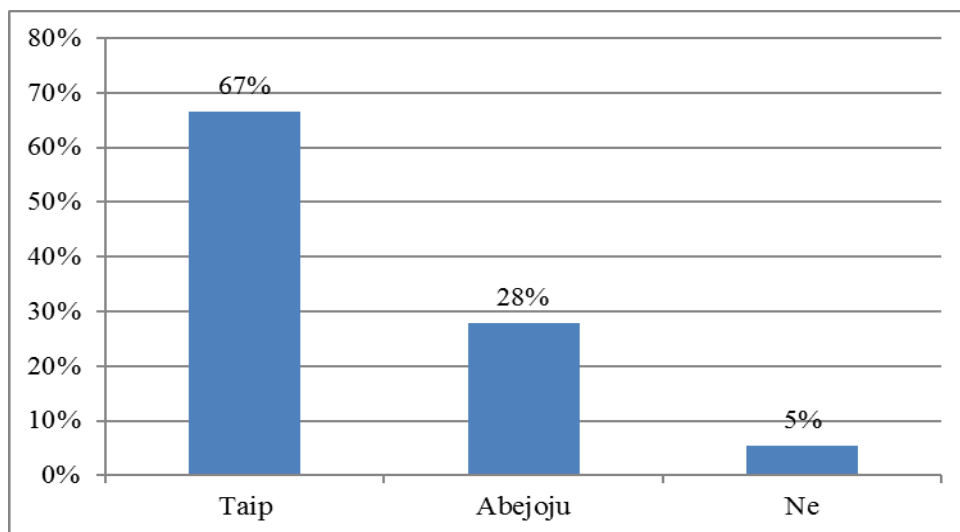
2 pav. Vadovų asmenybės bruožų raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad tiriamosiose įmonėse labiausiai reiškiasi šie vadovų asmenybės bruožai: ekstraversija (67 proc.), atvirumas patyrimui (53 proc.) ir sąmoningumas (52 proc.). Mažiau Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai pasižymi sutariamumu (41 proc.), o mažiausiai – neuroziškumo bruožais (30 proc.).

Toliau tyrimo rezultatai nagrinėjami pagal pirmojo diagnostinio bloko – vadovo asmenybės bruožų raiška – išskirtus tyrimo kriterijus: ekstraversija, neuroziškumas, atvirumas patyrimui, sąmoningumas ir sutariamumas, vertinant juos charakterizuojančius teiginius.

Ekstraversija. Costa ir McCrae (1980) požiūriu, ekstraversija yra asmenybės dimensija, kuri reiškiasi asmens didesniu dėmesiu aplinkai, optimizmu, bendravimu, polinkiu į teigiamas emocijas ir aktyvumu bei koreliuoja su teigiamomis emocijomis.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad tiriamųjų įmonių vadovams labiausiai būdingas yra ekstraversijos bruožas (67 proc.) (žr. 2 pav.), kuris rodo, kad vadovai atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų (80 proc.), yra sąžiningi (69 proc.) bei pasižymi verslumu ir organizaciniais gebėjimais (67 proc.), nors 33 proc. apklaustųjų abejoja vadovo optimistiškumu bei gebėjimu įkvėpti ir padrašinti kitus. Tik nedidelė dalis respondentų (16 proc.) prieštarauja, kad su vadovu lengva bendrauti, nes jis yra draugiškas, malonus ir šiltas žmogus.

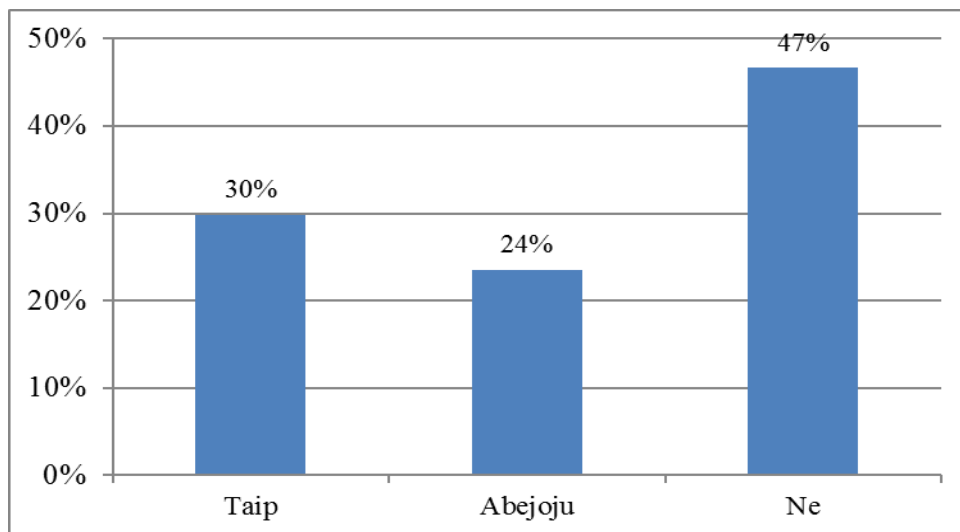


3 pav. Vadovų ekstraversijos bruožo raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Atsižvelgiant į teorines prielaidas ir tiriamų įmonių darbuotojų išreikštą nuomonę, galima daryti prielaidą, kad dauguma Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių vadovų geba puikiai vadovauti, yra aktyvūs, energingi, organizuoti, verslūs, valdingi ir geri administratoriai, o tai, pasak Myers (2008), yra vienos svarbiausių pageidaujamų sėkmingo vadovo savybių šiandieninėje sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje.

Svarbi organizacijos efektyvumo sąlyga – visapusiškai sveikas vadovas, o *neuroziškumas*, kaip vadovo asmenybės bruožas, atskleidžia, kad asmens uždarumas, emocinis nestabilumas, nepasitenkinimas, pyktis ir drovumas neigiamai veikia santykius su aplinkiniais ir organizacijos veiklą (Kets De Vries, 2011). Kaip teigia Costa ir McCrae (1992), neurotizmo bruožas rodo asmens tendenciją patirti neigiamus jausmus (nepasitenkinimą, kaltę, pyktį, baimę, liūdesį ir pan.).

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tiriamų įmonių vadovams mažiausiai būdingas yra neuroziškumo bruožas (jį pažymi 30 proc. respondentų), nes dauguma apklaustųjų (47 proc.) tvirtina, kad jų vadovai nėra neurotiškos asmenybės (žr. 4 pav.).



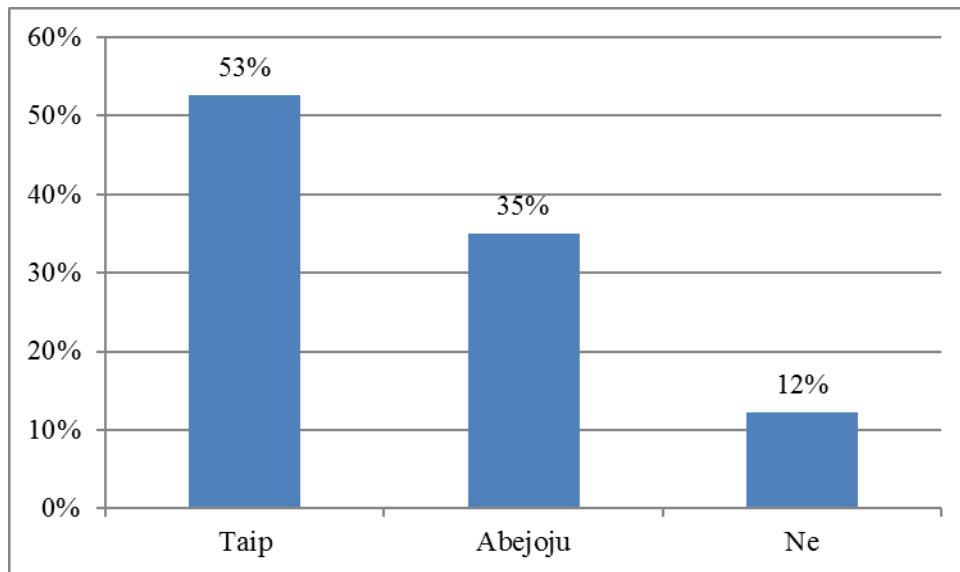
4 pav. Vadovų neuroziškumo bruožo raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Remiantis tyrimo duomenimis, didžioji dalis (69 proc.) tyrime dalyvavusių darbuotojų nesutinka su teiginiu, kad jų įmonės vadovas yra drovus, todėl jam dažnai sunku išreikšti tvirtą poziciją ar nuomonę, o beveik pusės respondentų (49 proc.) nuomone, jų vadovai nėra impulsyvūs ir sunkiai kontroliuojantys savo emocijas. Pažymėtina tai, kad 35 proc. apklausoje dalyvavusių tiriamų įmonių darbuotojų abejoja vadovo savikritiškumu, tačiau beveik pusė respondentų (43 proc.) sutinka, kad vadovui yra būdingas irzlumas ir nuotaikų kaita, o 34 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovas dažnai būna dirglus ir linkęs konfliktuoti.

Taigi, atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonę ir teorinėje dalyje nagrinėtą neuroziškumo dimensiją, galima teigti, kad trečdalis Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbantys vadovai dažnai būna irzlūs, nepastovios nuotaikos, dirglūs ir linkę konfliktuoti, kas, pasak Žukauskienės ir Barkauskienės (2006), sukuria blogą psichologinį klimatą, neigiamai veikiantį ir darbuotojus, keliantį jų nepasitenkinimą, mažinantį jų motyvaciją ir darbingumą.

Atvirumas patyrimui. Konkurencingumo laikotarpiu organizacijos pageidauja vadovų, pasižyminčių tokiomis savybėmis, kaip intelektualumas, kūrybiškumas, atvirumas naujovėms, gebėjimas inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Mokslinėje literatūroje atvirumo patyrimui dimensija traktuojama kaip asmens intelektualinių žinių troškimas ir nuolatinis noras mokytis (Costa ir McCrae, 1980), o pasak Goldberg (1992), žemesnis atvirumas patyrimui siejamas su naujovių vengimu ir konservatyviu požiūriu į pokyčius.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad daugiau nei pusei (53 proc.) Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovams yra būdingas atvirumo patyrimui bruožas (žr. 5 pav.).



5 pav. Vadovų atvirumo patyrimui bruožo raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

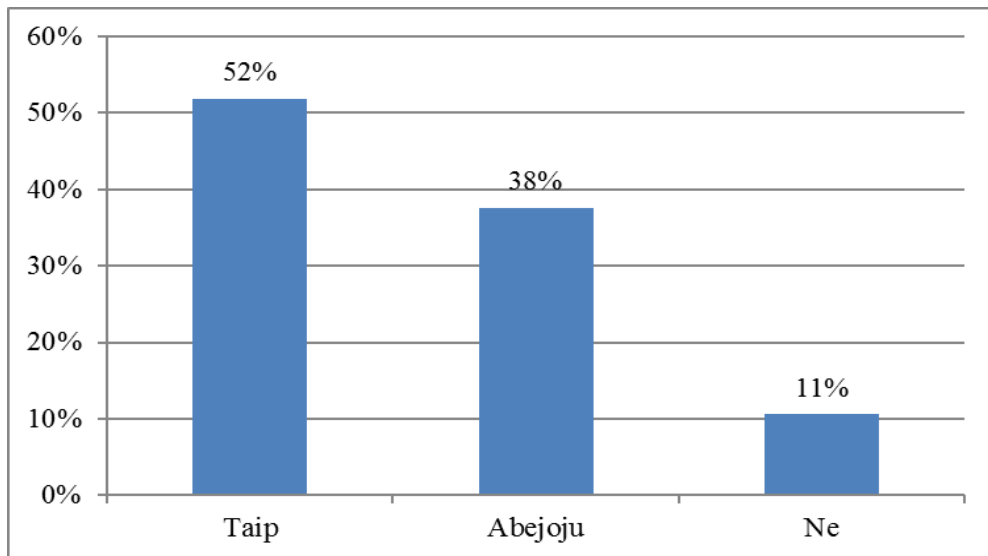
Lyginant su kitų asmenybės bruožų / dimensijų raiška, matyti, kad tai antras iš labiausiai būdingų tiriamų įmonių vadovų bruožų (žr. 2 pav.), kas atskleidžia, kad Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai yra intelektualūs ir nuolat besimokantys (66 proc.), atviri naujovėms ir mėgsta permainas (50 proc.) bei geba inicijuoti pokyčius ir juos įgyvendinti (50 proc.).

Visgi, tyrimo rezultatai rodo, kad 40 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų abejoja vadovų kūrybiškumu, o 30 proc. respondentų tvirtina, kad jų vadovai negeba priimti priešingos nuomonės ar prieštaringos informacijos.

Remiantis Goldberg (1992) asmenybės bruožų / dimensijų teorinėmis išvalgomis ir atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomones, galima daryti prielaidą, kad daugiau nei pusė Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių vadovų yra intelektualūs, atviri naujovėms, gebantys inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, o šios vadovų savybės skatina verslo organizacijų inovatyvumą ir atsinaujinimą, orientaciją į pokyčius konkurencingoje rinkoje.

Sąmoningumas. Pasak Permino, Goštauto ir Endriulaitienės (2004), aukštu ir pastoviu sąmoningumu pasižymintis vadovas yra atsakingas ir patikimas, geba kritiškai vertinti įvairias situacijas, ryžtingai užsibrėžia tikslus bei atkakliai jų siekia, o kritinėse situacijose geba pasitelkti sąmoningumą, greitai priimti racionalius sprendimus ir suvaldyti susidariusias situacijas.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad daugiau nei pusė (52 proc.) Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, išvelgia vadovų sąmoningumo bruožo raišką (žr. 6 pav.).



6 pav. Vadovų sąmoningumo bruožo raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

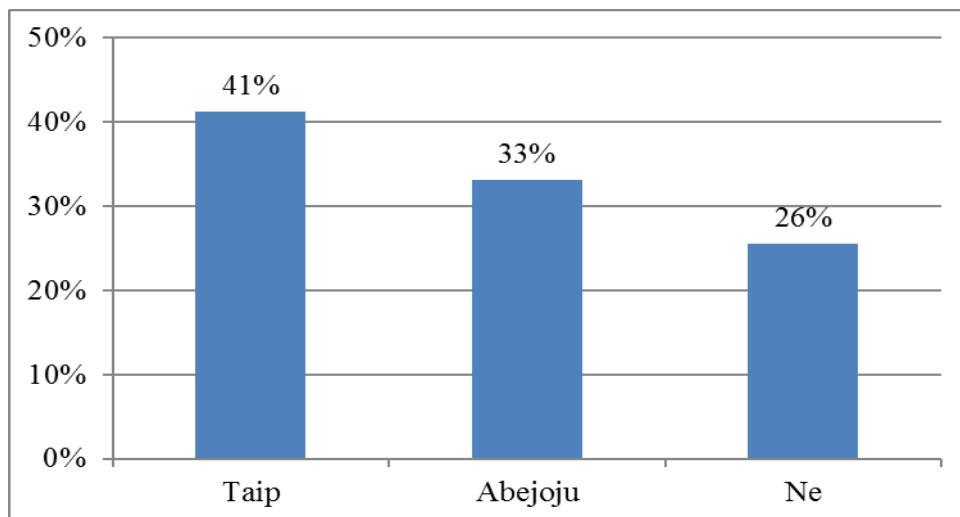
Lyginant su kitų asmenybės bruožų / dimensijų tiriamose įmonėse raiška, matyti, kad šis vadovų bruožas reiškiasi panašiai kaip ir sąmoningumo bei užima vieną reikšmingesnių pozicijų (žr. 2 pav.), kas atskleidžia, kad tiriamų įmonių vadovai siekia žinių ir geba jas pritaikyti praktiškai (62 proc.), yra patikimi (53 proc.), labai tvarkingi bei skrupulingi (54 proc.). Nors 43 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų mano, kad jų vadovai pasižymi perdėtu pareigingumu, panaši respondentų dalis (42 proc.) yra linkę tuo abejoti, o 15 proc. – su tuo nesutinka. Panašūs rezultatai pastebimi vertinant vadovų gebėjimą planuoti ir organizuoti savo bei pavaldinių darbus: 48 proc. darbuotojų pastebi šiuos vadovo gebėjimus, 37 proc. yra linkę tuo abejoti, o 15 proc. darbuotojų nesutinka su šiuo teiginiu.

Remiantis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonėmis, galima daryti prielaidą, kad daugiau nei pusei Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių vadovų yra būdingas sąmoningumo bruožas, kuris, pasak Costa ir McCrae (1980), atskleidžia vadovų gebėjimą siekti žinių, planuoti ir organizuoti savo bei pavaldinių darbus bei kritinėse situacijose atrasti tinkamus sprendimus ir greitai suvaldyti susiklosčiusias nepalankias organizacijai aplinkybes, taip užtikrinant tolimesnį veikos efektyvumą.

Sutariamumas. Verslo pasaulyje vadovo sutariamumo bruožas yra laikomas vienu iš svarbiausių kriterijų, vertinant efektyviai dirbantį vadovą. Diener, Oishi ir Lucas (2003) nuomone, sutariamumo dimensija disponuojantys asmenys yra labiau linkę bendradarbiauti, o ne konkuruoti, geba neprarasti savigarbos, stengiasi išvengti ginčų ir bando rasti kompromisą, kas organizacijos mikroaplinkoje ir kultūroje turi didelę svarbą.

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad 41 proc. Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų pasižymi sutariamumo bruožu (žr. 7 pav.), o tai atskleidžia, kad tiriamų įmonių vadovams yra būdingas supratingumas ir atlaidumas (52 proc.), jie yra sąžiningi ir sako tiesą (49 proc.) bei visada stengiasi išvengti ginčų ir ieško kompromiso (45 proc.).

Tačiau, nustatyta, kad 44 proc. tyrime dalyvavusių įmonių darbuotojų abejoja savo vadovų paslaugumu bei noru padėti kitiems, o net 54 proc. nesutinka su teiginiu, kad jų vadovai yra pernelyg patiklūs.



7 pav. Vadovų sutariamumo bruožo raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Pasak Ashton ir Lee (2004), asmenys, kurie turi didelį sutariamumo skalės įvertį, yra linkę ieškoti kompromisų, būti geranoriškais vertindami kitus ir lengvai kontroliuoja save. Remiantis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonėmis, galima daryti prielaidą, kad nors 41 proc. Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų pasižymi sutariamumo bruožu, didžioji dauguma jų nėra pakankamai paslaugūs, nuoširdūs, patikimi ir geranoriški, o svarbiausia menkai kontroliuojantys save ir savo elgesį, manipuliuojantys kitais asmenimis, tikėdamiesi iš šių santykių asmeninės naudos.

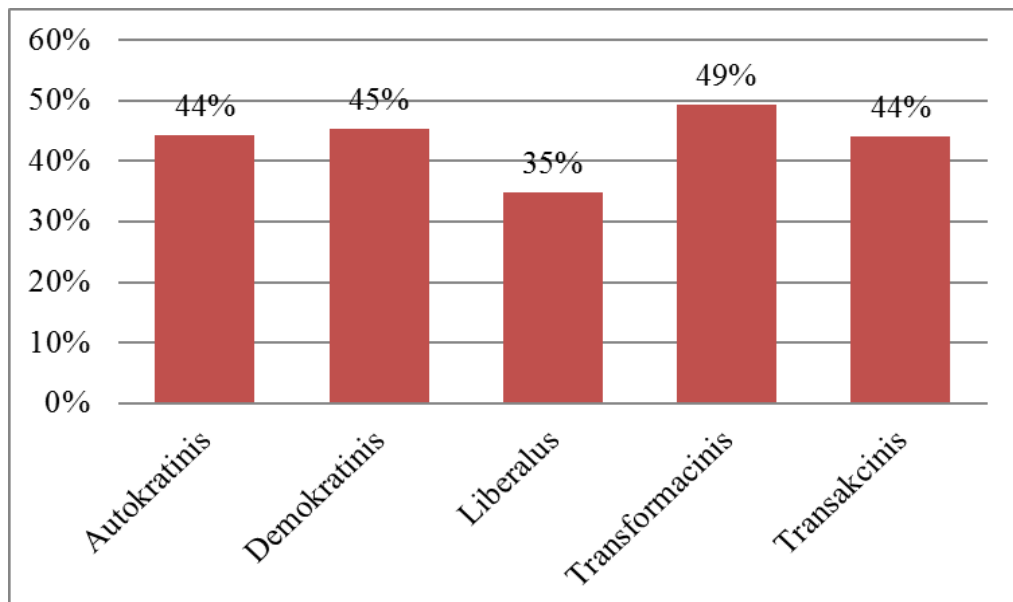
Apibendrinant vadovų asmenybės bruožų raiškos Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo rezultatus galima teigti, kad šių įmonių vadovai labiausiai pasižymi ekstraversijos, atvirumo patyrimui ir sąmoningumo bruožais, mažiau jiems yra būdingas sutariamumo bruožas, o mažiausiai – neuroziškumas. Nustatyta, kad tiriamų įmonių vadovai labiausiai pasižymi atkaklumu siekiant užsibrėžtų tikslų, verslumu ir organizaciniais gebėjimais, yra sąžiningi, optimistiški,

supratingi ir atlaidūs, intelektualūs ir nuolat besimokantys, siekiantys žinių ir gebantys jas pritaikyti praktiškai. Mažiausiai vadovams būdingos savybės yra drovumas, trukdantis išreikšti tvirtą nuomonę ar poziciją, patiklumas, impulsyvumas, emocijų kontrolės stoka, dirglumas ir konfliktiškumas, gebėjimas priimti priešingą nuomonę / prieštaringą informaciją.

3.3.2. Vadovavimo stilių raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vadovavimo stilius – sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma, o kiekvienas vadovas vadovauja tik jam būdingu, individualiu stiliumi, kurį lemia tiek jo nepakartojamos asmeninės, tiek ir pavaldinių savybės / bruožai. Galima išskirti keletą pagrindinių veiksnių, lemiančių vienokį ar kitokį vadovavimo stilių: organizacijos specifika, jos vizija ir misija, veiklos organizavimo formos bei vadovaujamo kolektyvo ypatumai. Vadovo vadovavimo stilius nėra tik asmeninis vadovo reikalas, nes nuo jo didžia dalimi priklauso pavaldinių pasitenkinimas darbu bei visos organizacijos veiklos efektyvumas ir rezultatai.

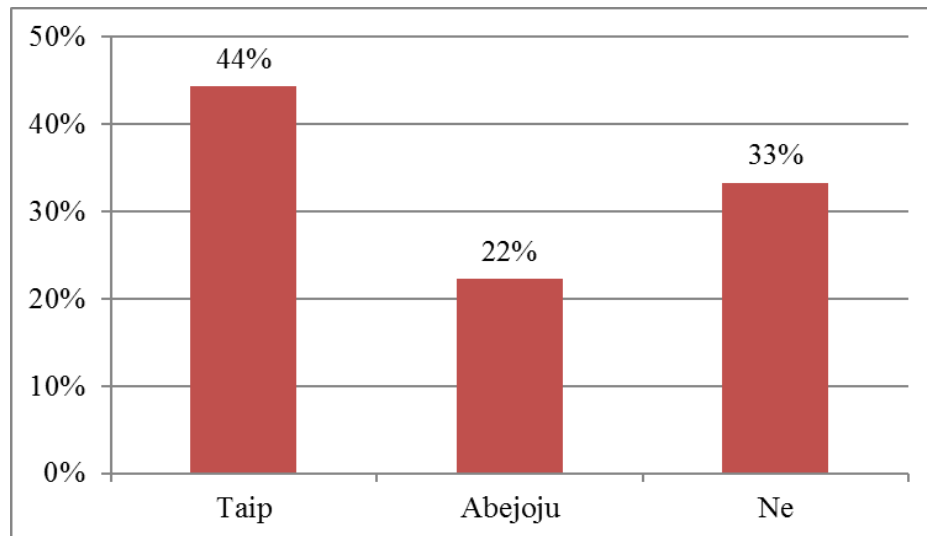
Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tiriamosiose įmonėse nėra dominuojančio vadovavimo stiliaus, nes visų stilių raiška yra gana panaši. Labiausiai tiriamose įmonėse reiškiasi transformacinis vadovavimo stilius (49 proc.), šiek tiek mažiau – demokratinis vadovavimo stilius (45 proc.), atitinkamai po 44 proc. autokratinis ir transakcinis vadovavimo stiliai ir mažiausiai – liberalus vadovavimo stilius (35 proc.) (žr. 8 pav.).



8 pav. Vadovų vadovavimo stiliaus raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal antrojo diagnostinio bloko – vadovavimo stilių raiška – išskirtus tyrimo kriterijus: autokratinis, demokratinis, liberalus, transformacinis ir transakcinis vadovavimo stiliai, vertinant juos apibūdinančius teiginius.

Autokratinis vadovavimo stilius lemia darbuotojų pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, nepasitikėjimą vienas kitu bei kolektyvo susiskaldymą, nes, pasak Šimanskienės ir Petručio (2014), vadovas autokratas nepasitiki savo darbuotojais, nuolat stengiasi primesti savo nuomonę, taip slopindamas darbuotojų iniciatyvumą; vieni prisitaiko prie vadovo reikalavimų, kiti bando priešintis vadovo vienvaldiškumui.



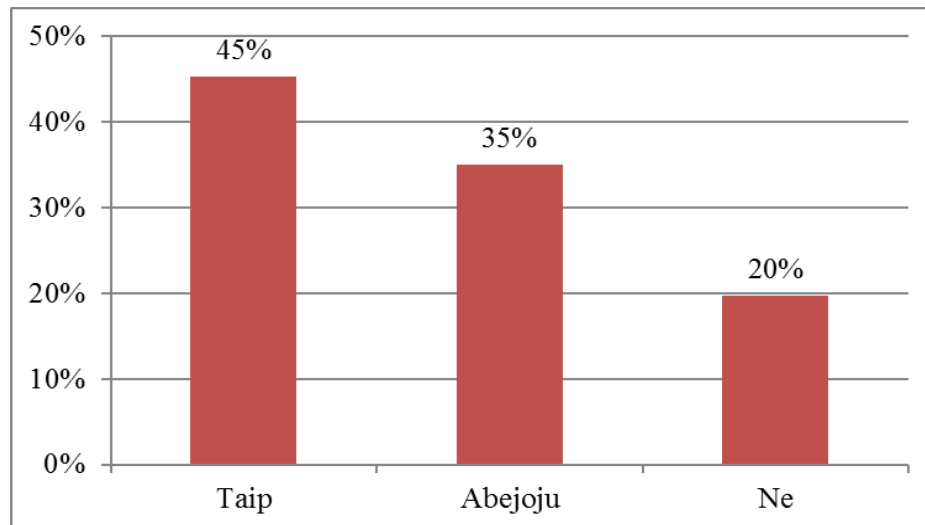
9 pav. Autokratinio vadovavimo stiliaus raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad 44 proc. Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų tvirtina, kad jų vadovai yra autokratinio vadovavimo stiliaus šalininkai (žr. 9 pav.). Lyginant su bendra vadovavimo stilių raiška tiriamose įmonėse, matyti, kad šis vadovavimo stilius vienodai pasireiškiami kaip ir transakcinis vadovavimo stilius (taip pat 44 proc.) (žr. 8 pav.).

Tiriamų įmonių darbuotojų nuomone, jų vadovai yra valdingi ir griežti, linkę įsakinėti savo pavaldiniams ir juos kontroliuoti (60 proc.), reikalauja iš darbuotojų besąlygiško paklusnumo ir nepakenčia prieštaravimų (51 proc.) bei nėra linkę dalintis su darbuotojais informacija apie padėtį organizacijoje, jos perspektyvas (48 proc.). Nors 38 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų mano, kad jų vadovas nepasitiki darbuotojais, todėl visus sprendimus priima vienas, tačiau panaši darbuotojų dalis (33 proc.) su tuo nesutinka, o 27 proc. darbuotojų abejoja šiuo teiginiu. Beveik pusė darbuotojų (48 proc.) nesutinka, kad vadovas visiškai nevertina darbuotojų darbo ir pastangų.

Atsižvelgiant į teorines nuostatas ir apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonę, galima teigti, kad nemaža dalis Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių vadovų yra griežti ir valdingi, linkę įsakinėti ir kontroliuoti, reikalauja iš darbuotojų besąlygiško paklusnumo, kas, pasak Juozaitienės ir Staponkienės (2006), lemia menką darbuotojų motyvaciją ir slopina jų iniciatyvumą, o tai neigiamai veikia visos organizacijos veiklos efektyvumą.

Demokratinis vadovavimo stilius. Vadovas demokratas pirmiausia orientuojasi į mandagių ir taktiškų, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su pavaldiniais palaikymą, taip skatindamas jų savarankiškumą bei iniciatyvumą (Appleby, 1994).



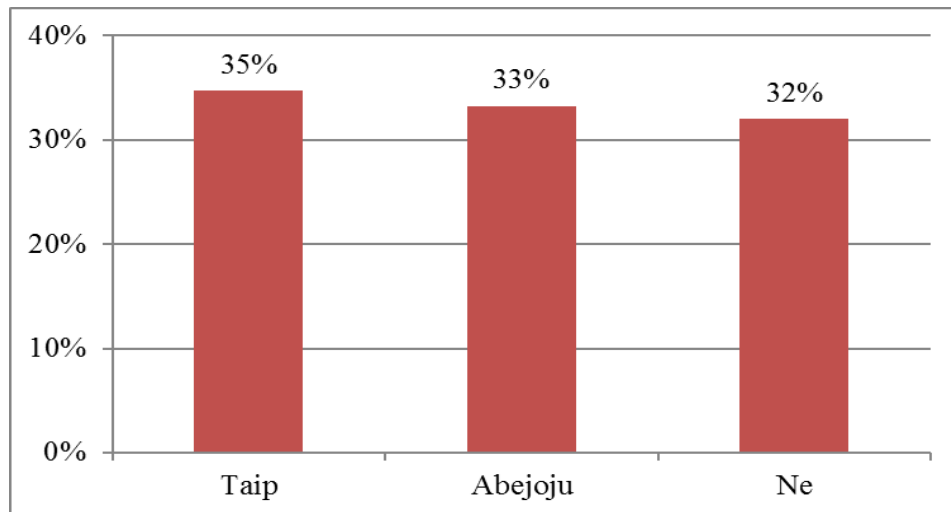
10 pav. Demokratinio vadovavimo stiliaus raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad 44 proc. Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, pastebi vadovų demokratinio vadovavimo stiliaus raišką (žr. 10 pav.). Tai rodo, kad įmonių vadovai skatina darbuotojų savarankiškumą ir iniciatyvumą (51 proc.), yra mandagūs ir taktiški, todėl nurodymus darbuotojams duoda pasiūlymų ir / ar patarimų forma (50 proc.) bei gerbia darbuotojus, išklauso ir pasitiki jais (46 proc.). Nors 42 proc. respondentų teigia, kad vadovas geba sukurti palankų psichologinį klimatą organizacijoje, tačiau 37 proc. darbuotojų tuo abejoja, o 22 proc. su šiuo teiginiu nesutinka. Kad vadovas yra linkęs pasidalinti darbais ir tartis su darbuotojais, sprenddamas daugumą klausimų, sutinka 38 proc. tiriamųjų darbuotojų, tačiau 35 proc. tuo abejoja, o 29 proc. darbuotojų tam prieštarauja.

Remiantis teorinėmis įžvalgomis ir atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonę, galima daryti prielaidą, kad beveik pusė Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių vadovų skatina darbuotojų savarankiškumą ir iniciatyvumą, yra mandagūs ir taktiški, nurodymus darbuotojams duoda pasiūlymų ir / ar patarimų forma, tačiau tik nedidelė dalis vadovų yra linkę pasidalinti darbais bei tartis su darbuotojais, sprendžiant daugumą klausimų. Tai neatspindi teorinių šio vadovavimo stiliaus prielaidų, nes Sakalo ir Šilingienės (2000) teigimu, esminė demokratinio vadovavimo stiliaus savybė yra ta, kad vadovas demokratas yra linkęs daugumą organizacijos klausimų spręsti kolegialiai, pasiliekančiam sau teisę priimti galutinį sprendimą po to, kai klausimas apsvaistytas su pavaldiniais.

Liberalus vadovavimo stilius. Hersey ir Blanchard (1988) nuomone, liberaliam vadovui trūksta aktyvumo, organizacinių gebėjimų, jį valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Liberalus vadovas pasižymi minimaliu kišimusi į pavaldinių veiklą, nes visiškai pasitiki jų kompetencija, todėl pavaldiniai, turėdami didelę veiksmų laisvę, savo nuožiūra išsikelia tikslus ir juos įgyvendina. Liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas atsakingai vadovaujasi įstatymais ir atsargiai priima sprendimus.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad liberalus vadovavimo stilius Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse reiškiasi silpniausiai iš visų vadovavimo stilių, nes tik 35 proc. darbuotojų mano, kad jų vadovas yra liberalas (žr. 8 pav.). Nagrinėjant išsamiau šio vadovavimo stiliaus raišką, matyti, kad apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonės pasiskirstė gana tolygiai, t. y. 35 proc. respondentų mano, kad vadovui būdingas liberalus vadovavimo stilius, 33 proc. tuo abejoja, o 32 proc. tam prieštarauja (žr. 11 pav.).



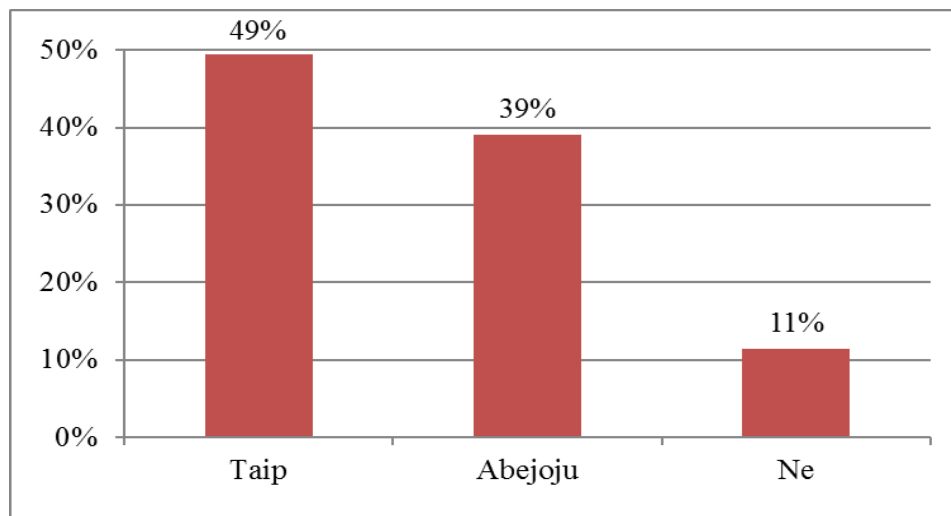
11 pav. Liberalaus vadovavimo stiliaus raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

55 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, kad jų vadovas vadovaujasi tik įstatymais ir yra labai atsargus priimdamas sprendimus. Nors 42 proc. respondentų mano, kad jų vadovas visiškai pasitiki darbuotojų kompetencija, tačiau didesnė dalis (44 proc.) darbuotojų tuo abejoja. Kad vadovas nėra reiklus ir nekontroliuoja savo darbuotojų, nesutinka 57 proc. respondentų, o 42 proc. darbuotojų nepritaria teiginiui, kad vadovas nėra linkęs įsakinėti ir demonstruoti savo užimamos padėties. 37 proc. darbuotojų prieštarauja, kad vadovas suteikia darbuotojams visišką laisvę sprendimų priėmimo.

Atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonę galima teigti, kad Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai liberalai vadovaujasi įstatymais ir yra labai atsargūs priimdami sprendimus. Kasiulio ir Barvydienės (2001) nuomone, liberalus vadovas nėra linkęs demonstruoti savo užimamos padėties, jam sunku įsakinėti ir kontroliuoti, jis pasitiki savo darbuotojais ir žvelgia į juos kaip į lygiaverčius partnerius, suteikdamas jiems visišką sprendimų laisvę, tačiau, kaip matyti iš tyrimo rezultatų, apklausoje dalyvavę darbuotojai išreiškia priešingą nuomonę.

Transformacinis vadovavimo stilius. Bass (1999) teigimu, transformacinis vadovavimo stilius – vienas šiuolaikinių vadovavimo stilių. Šio stiliaus vadovas – tai pavyzdys darbuotojams, pasižymintis charizma, lankstumu, greitai prisitaikantis prie aplinkos pokyčių, gebantis įkvėpti pavaldinius siekti bendrų organizacijos tikslų, berūpinantis individualiais pavaldinių poreikiais, siekiantis sudaryti geras darbo sąlygas ir skatina darbuotojų intelektualias galias ir kūrybiškumą.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse transformacinis vadovavimo stilius reiškiasi labiausiai (49 proc.), lyginant su kitų vadovavimo stilių raiška (žr. 8 pav.).

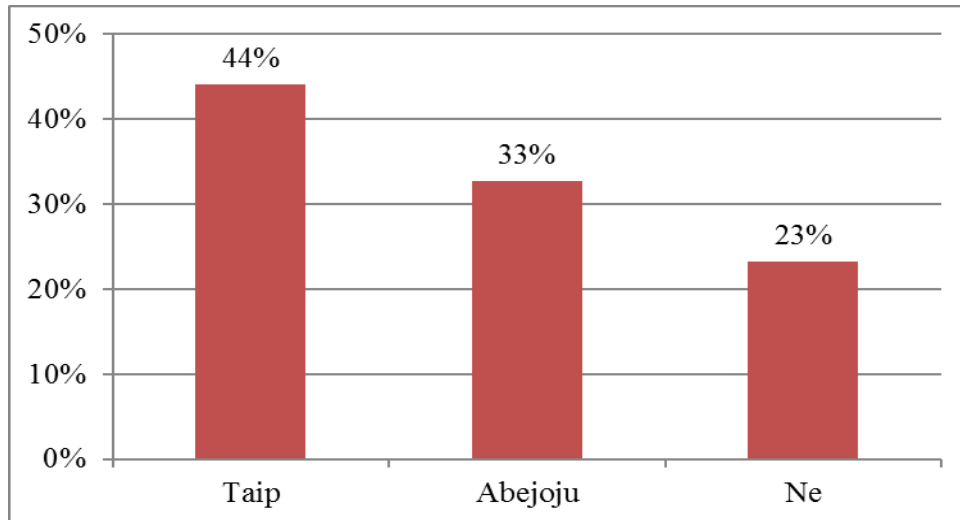


12 pav. Transformacinio vadovavimo stiliaus raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Beveik pusės (49 proc.) apklausoje dalyvavusių įmonių darbuotojų nuomone, jų vadovams yra būdingas transformacinis vadovavimo stilius, o tai rodo, kad vadovai stengiasi sudaryti geras darbo sąlygas darbuotojams (60 proc.), rūpinasi jais ir stengiasi patenkinti jų poreikius (49 proc.), geba įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų (49 proc.) ir, 44 proc. darbuotojų nuomone, yra jiems pavyzdys. Nors 46 proc. tiriamų įmonių darbuotojų teigia, kad vadovas nebijo naujų iššūkių bei rizikos ir skatina darbuotojus įsitraukti į pokyčių procesus, tačiau 48 proc. respondentų yra linkę tuo abejoti.

Atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių darbuotojų išreikštą požiūrį, galima daryti prielaidą, kad didžiausia dalis tiriamų Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančių vadovų vadovauja vienu iš šiuolaikinių vadovavimo stilių – transformaciniu stiliumi ir stengiasi sudaryti geras darbo sąlygas darbuotojams, rūpinasi jų poreikiais, įkvepia ir motyvuoja darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų bei yra pavyzdys savo darbuotojams.

Transakcinis vadovavimo stilius Avolio, Bass ir Jung (1999) teigimu, yra mainų santykiai tarp vadovo ir pavaldinio, siekiant ne tik organizacijos tikslų, bet ir išskiriant individualius pavaldinių tikslus bei interesus, stengiantis išlaikyti stabilią situaciją organizacijoje ir išvengti galimų problemų. Transakciniam vadovui būdinga logika ir racionalumas, aiškus darbų paskirstymas pavaldiniams, gebėjimas juos motyvuoti ir skatinti prisiimti atsakomybę bei už gerai atliktą darbą pažadant atitinkamą atlygį, o už blogą – nuobaudas. Tai atskleidžia, kad transakciniam vadovui svarbiausia yra kokybiškai atliktas darbas, o ne geri santykiai su darbuotojais, kurie grindžiami naudos principu.



13 pav. Transakcinio vadovavimo stiliaus raiška Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad 44 proc. tiriamų įmonių darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, teigia, kad jų vadovams yra būdingas transakcinis vadovavimo stilius (žr. 13 pav.). Nors moksliniame kontekste teigiama, kad verslo pasaulyje autokratinį vadovavimo stilių keičia transakcinis stilius, remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovams yra būdingas tiek transakcinis, tiek autokratinis vadovavimo stilius.

Tiriamų įmonių darbuotojų nuomone, jų vadovai aiškiai pasako, ką turi atlikti darbuotojai, kad pasiektų organizacijos tikslus (54 proc.), skatina darbuotojų atsakomybę ir demonstruoja pasitikėjimą jais (51 proc.), yra linkę žadėti paskatinimą ar apdovanojimą darbuotojams už gerą darbą, o nesėkmės atveju – nuobaudas (50 proc.). Nors 46 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, kad vadovas geba paskirstyti darbus ir nuolatos stebi procesą, 43 proc. respondentų tuo abejoja. Pusė apklaustų darbuotojų (50 proc.) prieštarauja, kad vadovas neprisiima atsakomybės ir vengia priimti sprendimus.

Atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuomonę, galima daryti prielaidą, kad nemaža dalis Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse vadovaujančių vadovų aiškiai pateikia darbuotojams užduotis ir geba paskirstyti darbus, pasitiki darbuotojais ir skatina jų atsakomybę bei patys nebijo jos prisiimti, už gerą darbą paskatina ar apdovanoja darbuotojus, o tai, pasak Bass (1999), leidžia pasiekti geresnių veiklos rezultatų, kurie įtakoja organizacijos finansinį sėkmingumą.

Apibendrinant vadovavimo stilių raiškos Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad tiriamose įmonėse labiausiai išryškėja transformacinis vadovavimo stilius, šiek tiek mažiau – demokratinis, o mažiausiai įmonių vadovams būdingas liberalus vadovavimo stilius.

Nustatyta, kad tiriamų įmonių vadovams autokratams labiausiai yra būdingas valdingumas ir polinkis įsakinėti pavaldiniams bei juos kontroliuoti, reikalauti darbuotojų besąlygiško paklusnumo; demokratinio vadovavimo stiliaus tiriamose įmonėse vadovai pasižymi gebėjimu skatinti darbuotojų savarankiškumą ir iniciatyvumą, mandagumu ir taktiškumu, nurodymus darbuotojams duodant pasiūlymų ir / ar patarimų forma; Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovams liberalams yra būdingas polinkis vadovautis tik įstatymais ir atsargumas priimant sprendimus bei visiškas pasitikėjimas darbuotojų kompetencija; tiriamų įmonių transformacinio vadovavimo stiliaus šalininkai pasižymi pastangomis sudaryti geras darbo sąlygas darbuotojams ir patenkinti jų poreikius, rūpestingumu, darbuotojų įkvėpimu ir motyvavimu, siekiant bendrų organizacijos tikslų; transakciniu vadovavimo stiliumi vadovaujantys Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai demonstruoja pasitikėjimą pavaldiniais, geba aiškiai pateikti darbuotojams užduotis, siekiant organizacijos tikslų ir skatinti darbuotojų atsakomybę.

3.3.3. Vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Ištyrus vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių raišką Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, identifiukuotas asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys. Ryšiui nustatyti bei tarpusavio priklausomybei tirti pasirinktas Pirsono koreliacijos koeficientas, kuris leido nustatyti dviejų priklausomų kintamųjų (vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių) tiesinį statistinį ryšį, kurio stiprumo reikšmės ribos yra $-1 \leq r \leq 1$. Kuo r reikšmė absoliučiu didumu arčiau 1, tuo tiesinė priklausomybė stipresnė. Pasirinktas statistinio kriterijaus reikšmingumo lygmuo lygus 0,01, o skirtumai laikomi statistiškai reikšmingi, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ($p < 0,01$).

Atlikus tyrimo rezultatų koreliacinę analizę, nustatyta, kad tarp asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių yra tiesioginė priklausomybė. Priklausomų kintamųjų – vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių – tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 3 lentelėje.

Vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių koreliacija (sudaryta autorės)

		Autokratinis	Demokratinis	Liberalus	Transformacinis	Transakcinis
Ekstraversija	Pearson Correlation	-.235**	.460**	.324**	.556**	.423**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	255	255	255	255	255
Neuroziškumas	Pearson Correlation	.564**	-.509**	-.412**	-.512**	-.416**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	255	255	255	255	255
Atvirumas patyrimui	Pearson Correlation	-.224**	.388**	.379**	.419**	.386**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	255	255	255	255	255
Sąmoningumas	Pearson Correlation	-.291**	.415**	.303**	.476**	.310**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	255	255	255	255	255
Sutariamumas	Pearson Correlation	-.489**	.675**	.428**	.528**	.651**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	255	255	255	255	255

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ekstraversija. Koreliacinė analizė atskleidė, jog tarp ekstraversijos bruožo ir vadovavimo stilių, pastebimi statistiškai reikšmingi ryšiai: su transformaciniu vadovavimo stiliumi ($r = 0,556$, $p < 0,01$), demokratiniumi ($r = 0,460$, $p < 0,01$) ir transakciniu ($r = 0,423$, $p < 0,01$) sieja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, su liberaliu vadovavimo stiliumi ($r = 0,324$, $p < 0,01$) sieja silpnas teigiamas ryšys, o su autokratiniumi vadovavimo stiliumi ($r = -0,235$, $p < 0,01$) – silpnas neigiamas ryšys. Ekstraversijos dimensija stipriausiai koreliuoja su transformaciniu vadovavimo stiliumi, kai vadovų optimistiškumą bei gebėjimą įkvėpti ir padrašinti kitus sieja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys su vadovo pavyzdžiu darbuotojams. Tai rodo tendenciją, jog didėjant vadovų ekstraversijos bruožo raiškai, atitinkamai didėja tikimybė, kad vadovams bus būdingas transformacinis vadovavimo stilius. Pastebėtina tai, kad ekstraversija silpnu neigiamu ryšiu yra susijusi su autokratiniumi vadovavimo stiliumi, kas atskleidžia, jog ekstraversija pasižymintis vadovas nebus linkęs vadovauti autokratiniumi stiliumi.

Neuroziškumas. Koreliacinė analizė rodo statistiškai reikšmingą ryšį tarp vadovo neuroziškumo bruožo ir visų vadovavimo stilių: vidutinio stiprumo teigiamas ryšys nustatytas su autokratišku vadovavimo stiliumi ($r = 0,564$, $p < 0,01$) bei vidutinio stiprumo neigiamas ryšys su transformaciniu ($r = - 0,512$, $p < 0,01$), demokratiniu ($r = - 0,509$, $p < 0,01$), transakciniu ($r = - 0,416$, $p < 0,01$) ir liberaliu vadovavimo stiliumi ($r = - 0,412$, $p < 0,01$). Pastebėtina tai, kad vadovų neuroziškumo bruožas stipriausiai koreliuoja su autokratišku vadovavimo stiliumi, kai vadovams būdingas irzlumas ir dažna nuotaikų kaita vidutiniškai siejasi su vadovų reikalavimu besąlygiško darbuotojų paklusnumo. Tai rodo tendenciją, jog kuo daugiau vadovui yra būdingas neuroziškumas, tuo didesnė tikimybė, kad vadovaus autokratišku vadovavimo stiliumi.

Atvirumas patyrimui. Koreliacinė analizė atskleidžia, jog tarp atvirumo patyrimui dimensijos ir vadovavimo stilių yra statistiškai reikšmingas ryšys: su transformaciniu vadovavimo stiliumi sieja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($r = 0,419$, $p < 0,01$), su demokratiniu ($r = 0,388$, $p < 0,01$), transakciniu ($r = 0,386$, $p < 0,01$) bei liberaliu vadovavimo stiliumi ($r = 0,379$, $p < 0,01$) sieja silpnas teigiamas ryšys, o autokratiškas vadovavimo stilius susijęs silpnu neigiamu ryšiu ($r = - 0,224$, $p < 0,01$). Atvirumas patyrimui stipriausiai koreliuoja su transformaciniu vadovavimo stiliumi, kai vadovų atvirumas naujovėms ir permainų pomėgis pasižymi vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su teiginiu, kad vadovas – pavyzdys darbuotojams. Tai rodo tendenciją, kad kuo vadovui yra labiau būdingas atvirumas patyrimui, tuo didesnė tikimybė, kad jis rinksis transformacinį vadovavimo stilių.

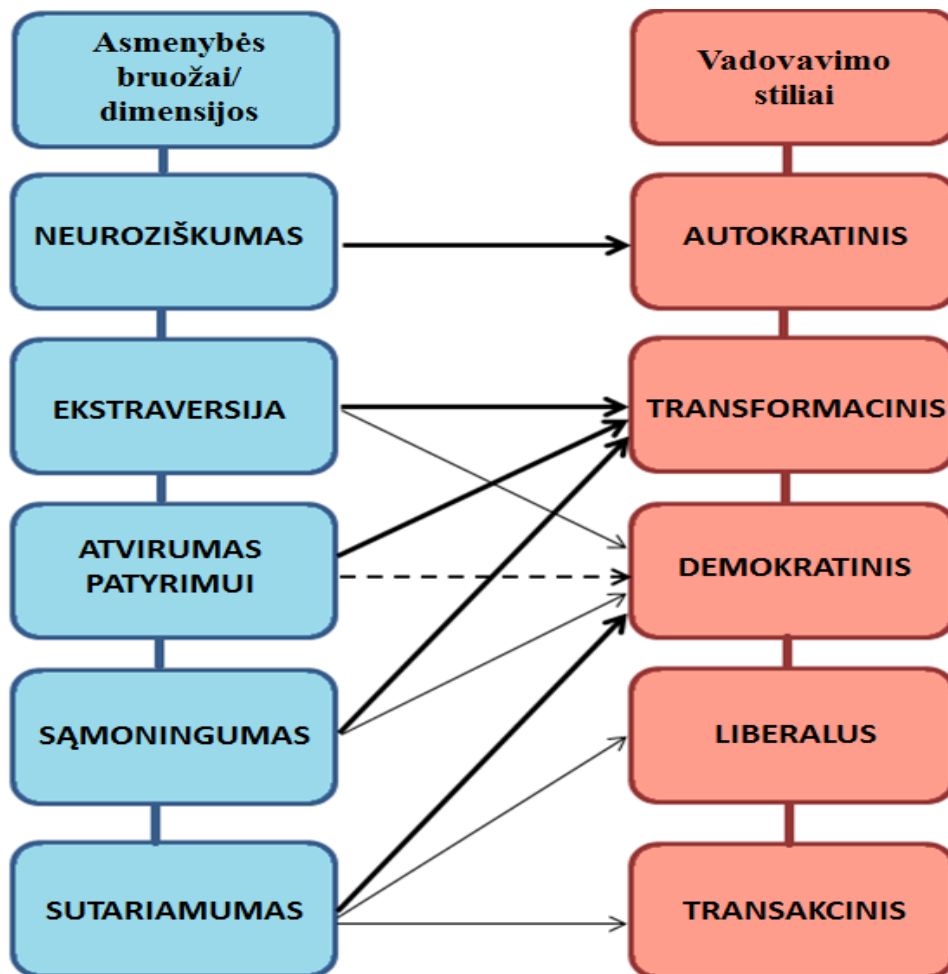
Sąmoningumas. Koreliacinė analizė atskleidžia, jog tarp sąmoningumo dimensijos ir vadovavimo stilių pastebimas statistiškai reikšmingas ryšys: sąmoningumą su transformaciniu vadovavimo stiliumi ($r = 0,476$, $p < 0,01$) bei demokratiniu ($r = 0,415$, $p < 0,01$) sieja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, su transakciniu ($r = 0,310$, $p < 0,01$) ir liberaliu ($r = 0,303$, $p < 0,01$) – silpnas teigiamas ryšys, o su autokratišku vadovavimo stiliumi sieja vidutinio stiprumo neigiamas ryšys ($r = - 0,291$, $p < 0,01$). Sąmoningumo bruožas stipriausiai koreliuoja su transformaciniu vadovavimo stiliumi, kai vadovų gebėjimas puikiai planuoti ir organizuoti savo bei pavaldinių darbus vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu siejasi su vadovo pavyzdžiu darbuotojams. Tai rodo tendenciją, kad kuo labiau išreikštas vadovo sąmoningumo bruožas, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus transformacinio vadovavimo stiliaus šalininkas, ir mažiausiai tikėtina, kad jis vadovaus autokratišku stiliumi.

Sutariamumas. Koreliacinė analizė rodo statistiškai reikšmingą ryšį tarp sutariamumo bruožo ir vadovavimo stilių: vidutinio stiprumo teigiamas ryšys nustatytas su demokratiniu vadovavimo stiliumi ($r = 0,675$, $p < 0,01$), transakciniu ($r = 0,651$, $p < 0,01$), transformaciniu ($r = 0,528$, $p < 0,01$) ir liberaliu ($r = 0,428$, $p < 0,01$) bei vidutinio stiprumo neigiamas ryšys su autokratišku vadovavimo stiliumi ($r = - 0,489$, $p < 0,01$). Sutariamumo bruožas stipriausiai koreliuoja su demokratiniu vadovavimo stiliumi, kai vadovų supratingumas ir atlidumas pasižymi vidutiniu teigiamu ryšiu su vadovų pagarba darbuotojams, jų išklausa ir pasitikėjimu. Tai rodo tendenciją, kad vadovas, kuriam yra būdingas sutariamumo bruožas, vadovaus demokratiniu vadovavimo stiliumi.

Apibendrinant asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse atliktą tyrimą galima teigti, jog tarp vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių yra statistiškai reikšmingi tarpusavio ryšiai:

- ekstraversijos bruožas / dimensija vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu siejasi su transformaciniu ir demokratinu vadovavimo stiliais;
- neuroziškumo bruožas / dimensija vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu koreliuoja su autokratinu vadovavimo stiliumi bei vidutiniu neigiamu ryšiu su transformaciniu vadovavimo stiliumi;
- atvirumo patyrimui bruožas / dimensija vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu siejasi su transformaciniu vadovavimo stiliumi bei silpnu teigiamu ryšiu su demokratinu stiliumi;
- sąmoningumo bruožas / dimensija vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu koreliuoja su transformaciniu ir demokratinu vadovavimo stiliais;
- sutariamumo bruožas / dimensija vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu siejasi su demokratinu, transakciniu bei liberaliu vadovavimo stiliais.

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, sudarytas vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšių modelis (žr. 14 pav.).



14 pav. Vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio modelis

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

1. Asmenybės bruožų samprata moksliniuose šaltiniuose traktuojama įvairiai, o mokslininkai ją suvokia skirtingai, suteikia jai įvairias reikšmes, tapatina su individo savybėmis, komponentais, dispozicijomis ir pan. Remiantis susistemintais mokslininkų požiūriais į asmenybės bruožus, juos galima interpretuoti kaip asmeninį savybių / bruožų rinkinį, visumą; asmenybės charakteristikas / požymius; asmenybės dimensijas / matmenis; dispozicijas, įgalinančias individą veikti / valdyti elgesį bei žmogaus elgesio savybes / būdus / apraiškas.

2. Susisteminti mokslininkų pateikiami asmenybės bruožai / dimensijos, padėjo išryškinti dažniausiai analizuojamus ir pagrindžiamus asmenybės bruožus: ekstraversija, neuroziškumas, atvirumas patyrimui / naujovėms / pokyčiams, sąmoningumas bei sutariamumas / nuoširdumas. Vertinant skirtingų asmenybės bruožų / dimensijų identifikavimo modelių pritaikomumą vadybiniame kontekste galima teigti, kad bruožų teorijos, kaip vieną iš pagrindinių faktorių, lemiančių sėkmingą vadovavimą pabrėžia vadovo bruožų rinkinį, nes tam tikros savybės / bruožai turi įtakos vadovavimo stiliaus pasirinkimui, vadovo elgsenai ir pozicijai tiek organizacijoje, tiek visuomenėje.

3. Vadovavimo stilius yra plati, įvairiapusė ir kompleksinė sąvoka, kuri gali būti traktuojama kaip vadovo asmeninės savybės / ypatybės; vadovo elgesys / elgsenos maniera / elgesio būdas; vadovavimo / valdymo būdų, metodų ir taisyklių visuma; mainų santykiai / santykių visuma tarp vadovo ir pavaldinio bei vadovo poveikio darbuotojams būdas. Vienoks ar kitoks vadovo valdymo stilius gali būti veikiamas įvairių veiksnių (vadovo bei pavaldinių asmenybių, vadovaujamo kolektyvo ypatumų (sudėtis, brandumo lygis, tarpusavio santykių pobūdis), vyraujančios organizacijoje valdymo koncepcijos), nuo kurių priklauso, kokį vadovavimo stilių pasirenks vadovas.

4. Mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau jas apibendrinus galima išryškinti dažniausiai minimus / pateikiamus šiuos vadovavimo stilius:

➤ autokratinis vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu, pasižymi stipria valdymo centralizacija, o šio valdymo stiliaus pagrindas – visapusiška valdžia ir valdymas įsakinejant pavaldiniams;

➤ demokratinis vadovavimo stilius, kurį pasirinkęs vadovas yra taktiškas, atidus, stengiasi atsižvelgti į darbuotojo interesus ir dirba kaip kolektyvo narys, nes jam yra būdingas darbo pasidalijimas ir orientacija į aukštesnio lygio poreikius;

➤ liberalusis valdymo stilius, kuris išsiskiria negriežtais valdymo būdais ir metodais, nes vadovas visiškai pasitiki pavaldinių kompetencija, gerbia juos kaip asmenybes, todėl paprastai nedalyvauja darbo procese, o atlieka tik konsultanto funkcijas;

➤ transformacinis valdymo stilius pasižymi išskirtiniais santykiais tarp vadovo ir darbuotojų, kurie skatina keisti požiūrį į darbą, organizaciją, o šio stiliaus vadovas geba įkvėpti ir motyvuoti pavaldinius, sudaro tinkamą aplinką jiems atsiskleisti, nes visą laiką ieško naujų galimybių organizacijos plėtotei;

➤ transakcinis vadovavimo stilius pasižymi atlygiu už nuopelnus ir nustatytais veiklos standartais, todėl tokį stilių pasirinkusiam vadovui svarbu turėti aiškiai sukurta darbo struktūrą, išaiškinti užduotis, sukurti jų realizacijos mechanizmą, taikyti paskatinimus ar nuobaudas.

5. Vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių raiškos bei tarpusavio ryšio Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo rezultatai atskleidžia, kad:

➤ įmonių vadovai labiausiai pasižymi ekstraversijos, atvirumo patyrimui ir sąmoningumo bruožais, mažiau jiems yra būdingas sutariamumo bruožas, o mažiausiai – neuroziškumas. Vadovai labiausiai pasižymi atkaklumu siekiant užsibrėžtų tikslų, verslumu ir organizaciniais gebėjimais, yra sąžiningi, optimistiški, supratingi ir atlidūs, intelektualūs ir nuolat besimokantys, siekiantys žinių ir gebantys jas pritaikyti praktiškai. Mažiausiai vadovams būdingos savybės yra drovumas, trukdantis išreikšti tvirtą nuomonę ar poziciją, patiklumas, impulsyvumas, emocijų kontrolės stoka, dirglumas ir konfliktiškumas, gebėjimas priimti priešingą nuomonę / prieštarinę informaciją;

➤ tiriamose įmonėse labiausiai išryškėja transformacinis vadovavimo stilius, šiek tiek mažiau – demokratinis, o mažiausiai įmonių vadovams būdingas liberalus vadovavimo stilius;

➤ tarp vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių yra statistiškai reikšmingi tarpusavio ryšiai: ekstraversijos bruožas koreliuoja su transformaciniu ir demokratiniu vadovavimo stiliais; neuroziškumas – su autokratišku vadovavimo stiliumi; atvirumas patyrimui siejasi su transformaciniu ir demokratiniu vadovavimo stiliais; sąmoningumo bruožas koreliuoja su transformaciniu ir demokratiniu, o sutariamumo bruožas – su demokratiniu, transakciniu bei liberaliu vadovavimo stiliais.

6. Koreliacinės tyrimo rezultatų analizės pagrindu sukonstruotas vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio modelis sudaro galimybę praktiškai identifikuoti vadovo vadovavimo stilius pagal atitinkamus jo asmenybės bruožus ir yra rekomenduojamas kaip vienas iš būdų / metodikų vadovų atrankos procese.

LITERATŪRA

- Adamonienė, R., Sakalas, A. ir Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologijos.
- Adler, A. (2008). *Žmogaus pažinimas*. Vilnius: Vaga.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, (20), 1-63.
- Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*. New York.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Amirul, S. H., & Daud, H. N. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European journal of business and management*, 4 (8), 193-201.
- Appleby, C. R. (1994). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
- Ashton, M., & Lee, K. (2005). A defence of the lexical approach to the study of personality structure. *European Journal of Personality*, vol. 19, p. 5–24.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
- Bagdonas, E. ir Rapalienė, L. (1996). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
- Bakanauskas, A., Darškuvienė, V. ir Grebliauskas, A. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39 (9), 1122–1142.
- Berne, E. (1964). *Games People Play*. New York: Grove Press.
- Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & Bas, T. W. (2008). *The economics and psychology of personality traits*. UCD Geary Institute Discussion Paper Series.
- Bormann, D., Vorotina, L. I., & Federmann, R. (1992). *Menedzhment [Management]*. Hamburg: Steuer und Wirtschaftsverl.
- Bunevičius, A. (2005). Didžiojo penketo asmenybės dimensijos (DPAD). *Biologinė psichiatrija ir psichofarmakologija*, (6), 27-30.
- Burger, J. M. (2004). *Personality*. Thomson: Wadsworth.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y.: Harper and Row.
- Butkus, F. S. (2007). *Vadyba*. Vilnius: Technika.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1991). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI)*. Professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Still able after all these years: Personality as a key to some issues in adulthood and old age // P. B. Baltes, O. G. Brim (Eds.). *Lifespan development and behavior*, 3, 65–102.
- Černiavyčiūtė, J. (2008). Gyvenimo stiliaus stratifikacija, naratyvai ir sukonstruoti tapatumai. *Filosofija. Sociologija*, 1, 26-34.
- Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
- Darškuvienė, V. ir Vazniokas, P. (2011). Korporatyvinio valdymo sistemos vertinimo modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, 45-62.
- De Raad, B., & Perugini, M. (2002). *Big Five Assessment*. Seattle: WA: Hogrefe and Huber.
- Dereškevičiūtė, E. (2000). Psichologiniai vadovavimo efektyvumo matmenys. *Psichologija*, 21, 7-20.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluation of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425.
- Diskienė, D. ir Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilnius: VU.
- Daft, R. L. (2007). *The Leadership Experience*. USA: Thomson South-Western.
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., & Wolff, Ch. J. (1998). Organizational Psychology. *In Handbook of work and organizational psychology*, 4, 321-350.
- Dubkevičs, L. (2011). Role of Organizational Culture for Increasing competitiveness. No rakstu krājuma: Vadībzinātne. *Ekonomika II*, 46–65.
- Eysenck, H. J. (1998). *Dimensions of Personality*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Eysenck, H. J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Fazzi, G., Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, 37(5), 859–877.
- Fromm, E. (2008). *Žmogus sau: Etikos psichologijos tyrimas*. Kaunas: Verba vera.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review Psychology*, 52, 197–221.
- Funder, D. C. (2007). *Personality puzzle*. New York: W. W. Norton & Company.
- Giedraitis, A. (2014). Vadovų asmenybės bruožų raiška inovacinėje gamybos įmonėje. *Scientific Journal*, 36(2), 275-286.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers of for the Big-Five structure. *Psychological Assessment*, vol. 4, p. 26–42.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2007). *Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltija.
- Gray, J. (1987). Perspectives on anxiety and impulsivity: A commentary. *Journal of Research in Personality*, 21(4), 493-509.

- Gustainienė, L., Pranckevičienė, A. ir Briedaitytė, V. (2012). Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksmų ryšys. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(4), 311–319.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organization behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Horney, K. (1994). *The Neurotic Personality of Our Time*. New York, London: W. W. Norton & Company.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Izard, C. E., Libero, D. Z., Putnam, P., & Haynes, O. M. (1993). Stability of emotion experiences and their relations to traits of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 847-860.
- John, O. P., & Srivastava, S. The big five taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*. 2-nd ed. / Ed. by L.A.Pervin, O.P.John. New York: The Guilford Press, 1999. p.102-138.
- Jovaiša, L. (2000). Apie psichopedijos dalyką ir žmogaus ugdymą. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 7, 167-171.
- Jung, C. G. (2013). *Psichologiniai tipai*. Vilnius: Margi raštai.
- Juozaitytė, L. ir Staponkienė, J. (2006). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Kairys, A. (2010). Correlations between time perspective and personality traits in different age groups. *Tiltai*, 2, 159 – 173.
- Kairys, A. (2008). Didysis penketas: už ir prieš. *Psichologija*, 37, 71-84.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
- Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483–496.
- Kretschmer, E. (1999). *Physique and Character: an investigation of the nature of constitution and of the Theory*. The International Library of Psychology.
- Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Kaunas: ASCD.
- Lent, R. W. (2005). A Social Cognitive View of Career Development and Counseling. *Career Development and Counselling* / ed. S. D. Brown, R. W. Lent-Wiley and Sons Inc.
- Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271.
- Lileikis, S. (2008). *Valdymo psichologija*. Klaipėda: KU leidykla.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Litvak, M. (2013). *Kaip sužinoti ir pakeisti likimą: gabumai, temperamentas, charakteris*. Kaunas: Luceo.
- Mahoney, J. L., & Bergman, L. R. (2002). Conceptual and methodological considerations in a developmental approach to the study of positive adaptation. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 23(2), 195-217.
- Marcinkevičiūtė, L. ir Žukovskis, J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Kaunas: Akademija.

- Martinsen, O. L. (2011). The Creative Personality: A Synthesis and Development of the Creative Person Profile. *Creativity Research Journal*, 23(3), 185-202.
- Maslow, A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- Mason, D. E. (2004). Secrets of the charismatic leader. *Nonprofit World*, 22(4), 19-20.
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality Traits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., & Boyatzis R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 343-373.
- McCrae, R. R. (2002). NEO-PI-R data from 36 cultures: Further intercultural comparisons. In R. R. McCrae & J. Allik (Eds.), *The five-factor model of personality across cultures* (pp. 105–125). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in Adulthood: A Five-factor Theory Perspective*. New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and it's applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Meškauskas, R. (1972). *Vadovavimas ir kontrolė mokykloje*. Vilnius: Vaga.
- Miškinis, K. (1987). *Vadovavimo mokyklai pagrindai*. Vilnius: Vaga.
- Myers, D. G. (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Moss, S. A., McFarland, J. M., Ngu, S. P., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259 – 275.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., & Rounols, J. (2005). Higher – order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 58(2), 447-478.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organisational Behaviour*. New York: Pearson.
- Neverauskas, B. ir Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
- Ones, D. S., Viswesvaran, Ch., & Dilchert, S. (2005). Personality at Work: Raising Awareness and Correcting Misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389–404.
- Paulauskas, R. (2010). Leono Jovaišos asmenybės koncepcija: lyginamoji analizė. *Acta paedagogica Vilnensia*, 25, 57-68.
- Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned Reflexes*. Oxford University Press: Humphrey Milford.
- Perminas, A., Goštautas, A. ir Endriulaitienė, A. (2004). *Asmenybė ir sveikata: teorijų sąvadas*. Kaunas: VDU leidykla.
- Pervin, L. A., & Cervone, D. (2010). *Personality: theory and research*. New Yourk: John Wiley and Sons.
- Peterson, Ch., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1149–1154.
- Platonas. (2000). *Valstybė*. Vilnius: Pradai.
- Psichologijos terminų žodynas. (2015). [žiūrėta 2016-09-27]. Prieiga per internetą <https://www.raštija.lt>
- Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo ieškant*. Vilnius: Pačiolis.

- Reinhold, R., & Münzberger, L. (1999). *Tipai ir temperamentai: keturios asmenybės struktūros su išsamiu asmenybės nustatymo testu*. Vilnius: Vaga.
- Rickman, J. (1957). *A general selection from the works of Sigmund Freud*. New York: Basic Books.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Robbins, S. P. (2007). *The truth about managing people*. Singapore: Education Pte Ltd.
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1–25.
- Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145–152.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186–197.
- Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
- Sakalas, A. ir Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Schein, E. (1975). In defence of theory Y. *Organizational Dynamics*, 4(1), 17-30.
- Schneider, B., & Smith D. B. (2004). Personality and organisations. *Lawrence erlbaum associates, publishers* (pp. 3-25). Mahwah, New Jersey, London.
- Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas.
- Skurkytė, V. (1998). Vadovavimo gerinimas ir organizacinis efektyvumas. *Ekonomika ir vadyba*, (p. 51-52). Kaunas: KTU.
- Stankevičienė, A. ir Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
- Stoner, J. A. E., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
- Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
- Šimanskienė, L. (2006). Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 40, 163-178.
- Šimanskienė, L. ir Petrusis, A. (2014). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijose. *Regional Formation and Development Studies*, 2(13), 107-117.
- Šešelgienė-Barvydienė, V. (1982). *Sprendimų, parenkant gamybos vadovus, informacinio aprūpinimo tobulinimas*. Vilnius: Charibdė.
- Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Tellegen, A. (1985). *Structures of Mood and Personality and Their Relevance to Assessing Anxiety, with an Emphasis on Self-Report*. In A. H. Tuma, & J. D. Master (Eds.), *Anxiety and the Anxiety Disorders* (pp. 681-706). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Valackienė, A. (2003). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo technika*. Kaunas.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Journal Academy of Management*, 48(3), 420-432.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, Vol 96(3), 465-490.
- Zakarevičius, P. (2004). *Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2016-11-13]. Prieiga per internetą <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- Zuckerman, M. (1992). What is a basic factor and which factors are basic? Turtles all the way down. *Personality and Individual Differences*, 13(6): 675-681.
- Zuckerman, M., Kuhlman, D. M., Joireman, J., Teta, P., & Kraft, M. (1993). A comparison of three structural models for personality: The Big Three, the Big Five, and the Alternative Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 757-768.
- Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Žilinskas, V. J., Martinkus, B. ir Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.
- Žukauskienė, R. ir Barkauskienė, R. (2006). Lietuviškos NEO PI-R versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 33, 7-21.
- Župerkienė, E. (2008). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)*, 15(4), 7.
- Кетс Де Врис, М. (2011). Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. Москва: Альпина бизнес букс.
- Саврук, О. Ю. (2009). Систематизація та класифікація стилів керівництва. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*, 657, 74–82.

PRIEDAI

ASMENYBĖS BRUOŽŲ SAMPRATA (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
Z. Freud (1920)	Asmenybės bruožai – tai trijų psichikos komponentų (pasąmonės, priešąmonės ir sąmonės bei id, ego ir superego) visuma.	J. Rickman (1957)
E. Kretschmer (1923)	Asmenybės bruožai – tai įgimtos žmogaus savybės, priklausomos nuo žmogaus kūno struktūros.	E. Kretschmer (1999)
W. Mischel (1930)	Asmenybės bruožai – tai asmeninis bruožų rinkinys, galintis būti stabilus ilgą laiką, tačiau jo negalima naudoti asmenybės elgesio numatymui, nes jie nuosekliai pasirodo įvairiose situacijose.	A. Perminas, A. Goštautas ir A. Endriulaitienė (2004)
G. W. Allport (1936)	Asmenybės bruožai yra asmenybės elgesio esmė ir pasireiškia beveik visose situacijose (pagrindiniai bruožai), pasireiškiantys specifinėse situacijose (šalutiniai) ir būdingi tik vienai asmenybei (ypatingi bruožai).	B. Schneider ir D. B. Smith (2004)
G. W. Allport (1937)	Asmenybės bruožai – tai asmenybės savybės, o ne socialinis įvertinimas. Asmenybės bruožai – tai dispozicijos (lot. dispositio – išdėstymas, paskirstymas; potvarkis), t.y. nepakartojamos, kiekvieno žmogaus skirtingos, linkusios pritraukti, orientuoti bei slopinti paprastesnės sandaros elementus, charakteristikos. Asmenybės bruožai – tai, kas sąlygoja nuolatinį, tipišką elgesį įvairiose, bet turinčiose tą pačią reikšmę situacijose.	G. W. Allport (1937)
K. Horney (1937)	Asmenybės bruožai – tai žmogaus nuomonė apie save patį.	K. Horney (1994)
I. Myers, C. Briggs (1942)	Asmenybės bruožai – tai kelių tarpusavyje susijusių sistemų visuma.	D. G. Myers (2008)

1 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

R. B. Cattell (1946)	Asmenybės bruožai – tai individo nepakartojamos savybės, kurios formuoja ir apibrėžia asmenybės struktūrą, kurių pagalba galima sukurti individualią bruožų matricą bei atlikti spėjimus, kaip žmogus elgsis tam tikroje situacijoje. Asmenybės bruožai – tai psichologinės charakteristikos, kurios yra pastovios ir numatomos.	A. Perminas, A. Goštautas ir A. Endriulaitienė (2004)
M. Friedman ir R. H. Rosenman (1956)	Asmenybės bruožai – tai asmenybės dimensijos, kurios tam tikrose situacijose suponuoja žmogaus raišką bei priklauso nuo žmogaus elgesio modelio.	D. G. Myers (2008)
G. W. Allport (1961)	Asmenybės bruožas arba dispozicija (lot. dispositio – išdėstymas, paskirstymas; potvarkis), yra neuropsichinis konstruktas, kuris įgalina individą reaguoti į daugelį skirtingų stimulų ir atitinkamai išsiugdyti stabilias adaptyvaus ir ekspresyvaus elgesio formas.	G. W. Allport (1961)
H. J. Eysenck (1967)	Asmenybės bruožai – tai pagrindiniai asmenybės „matmenys“.	H. J. Eysenck (1967)
E. Fromm (1976)	Asmenybės bruožai – tai įgimtų ir įgytų psichinių savybių visuma, kurios yra būdingos atskiram individui ir daro jį unikalų.	E. Fromm (2008)
L. R. Goldberg (1981)	Asmenybės bruožai – tai pastovios žmogaus elgesio savybės, kurios pasireiškia beveik visose situacijose bei įtakoja žmogaus elgesį.	L. R. Goldberg (1992)
D. Watson ir L. Clark (1984)	Asmenybės bruožai – tai įgimti ekstraversijos ir neurotizmo bruožai, lemiantys individualią emocinių reakcijų specifiką ir formuojantys teigiamą arba neigiamą emocingumą.	D. Watson ir L. Clark (1984)
I. Ajzen (1987)	Asmenybės bruožai yra sąlyginai stabilūs elgesio modeliai.	I. Ajzen (1987)

P. T. Costa ir R. R. McCrae (1991)	Asmenybės bruožai yra bruožai, turintys tiesioginį poveikį teigiamoms ar neigiamoms emocijoms bei netiesioginį poveikį asmens gerovei (bruožai gali būti naudingi kuriant sąlygas, skatinančias laimę arba nepasitenkinimą).	P. T. Costa ir R. R. McCrae (1991)
P. Costa ir R. McCrae (1992)	Asmenybės bruožas – tai elgesio dispozicija (lot. dispositio – išdėstymas, paskirstymas; potvarkis), kurioje emocinis komponentas yra svarbiausias.	P. Costa ir R. McCrae (1992)
M. Zuckerman, D. Kuhlman, J. Joireman, P. Teta ir M. Kraft (1993)	Asmenybės bruožai – tai tokios asmens savybės, kurių funkcionavimo pagrindas yra emocijos.	M. Zuckerman, D. Kuhlman, J. Joireman, P. Teta ir M. Kraft (1993)
C. Izard, D. Libero, P. Putnam, O. Haynes (1993)	Asmenybės bruožai – tai bruožų ir emocijų „vieningas motyvacinis darinys“, tarsi variklis, skatinantis ir organizuojantis suvokimą ir veiksmus.	C. Izard, D. Libero, P. Putnam ir O. Haynes (1993)
H. J. Eysenck (1998)	Asmenybės „bruožo“ sąvoka žymi žmogaus predispoziciją (lot. praedispositus – iš anksto išstatytas, paruoštas, polinkis į ką nors) vienodai elgtis įvairiose situacijose ir skirta apibūdinti individualiems elgesio skirtumams.	H. J. Eysenck (1999)
R. Reinhold ir L. Munzberger (1999)	Asmenybės bruožai – tai įgimtos asmens savybės, kurios sąlygoja bei apsprendžia žmogaus psichinės veiklos kryptingumą ir pobūdį.	R. Reinhold ir L. Munzberger (1999)
D. C. Funder (2001)	Asmenybės bruožai yra asmenybės savybės ar (ir) žmogaus elgesys.	D. C. Funder (2001)
R. R. McCrae (2002)	Asmenybės bruožai yra stabili asmenybės ypatybė.	R. R. McCrae (2002)
J. L. Mahoney ir L. R. Bergman (2002)	Asmenybės bruožai yra stiprūs prevenciniai veiksniai, užkertantys kelią žmogaus problemoms.	J. L. Mahoney ir L. R. Bergman (2002)
R. R. McCrae ir P. T. Costa (2003)	Asmenybės bruožai – tai individualių skirtumų tendencijų dimensijos, parodančios nuoseklią minčių, jausmų ir elgesio struktūrą.	R. R. McCrae ir P. T. Costa (2003)

E. Diener, S. Oishi ir R. E. Lucas (2003)	Asmenybės bruožai – tai stabilios asmens savybės, kurios bėgant laikui mažai keičiasi.	E. Diener, S. Oishi ir R. E. Lucas (2003)
B. Schneider ir D. B. Smith (2004)	Asmenybės bruožai yra asmenybės veiksmus paaiškinantys požymiai, egzistuojantys individų viduje ir apibūdinantys asmenybę.	B. Schneider ir D. B. Smith (2004)
J. M. Burger (2004)	Asmenybės bruožai – tai skirtingos tarpasmeninės charakteristikos, kurios esant bet kokiai situacijai yra pastovios.	J. M. Burger (2004)
R. W. Lent (2005)	Asmenybės bruožai – tai stabilios asmenybės charakteristikos, kurios susiformuoja dėl genetinio paveldo bei veikiant ankstyvosios vaikystės patirtims.	R. W. Lent (2005)
M. K. Mount, M. R. Barrick, S. M. Scullen ir J. Rounols (2005)	Asmenybės bruožai yra pastovūs žmogaus bruožai, kurie atspindi tai, kas mes esame, ir lemia mūsų emocinį, elgesio ir kognityvinį stilius.	M. K. Mount, M. R. Barrick, S. M. Scullen ir J. Rounols (2005)
M. K. Mount, M. R. Barrick, S. M. Scullen ir J. Rounols (2005)	Asmenybės bruožai - tai charakteristikos, kurios yra stabilios laiko atžvilgiu ir yra psichologinio pobūdžio asmens elgesio priežastis.	M. K. Mount, M. R. Barrick, S. M. Scullen ir J. Rounols (2005)
D. S. Ones, Ch. Viswesvaran ir S. Dilchert (2005)	Asmenybės bruožai yra ilgalaikės individualios individo tendencijos elgtis vienokiu ar kitokiu būdu, išskiriančios vienas asmenybės nuo kitų individualiu mąstymo, jautimo bruožais bei elgesio būdais.	D. S. Ones, Ch. Viswesvaran ir S. Dilchert (2005)
A. Maslow (2006)	Asmenybės bruožai – tai žmogaus pamatinių hierarchinių emocinių poreikių patenkinimo suvokimas, remiantis tiesiniu kontinuumu: jei daugumos žmonių pamatiniai poreikiai panašūs, tai vieną asmenį galima palyginti su kitu pagal šių poreikių patenkinimo lygmenį.	A. Maslow (2006)

Ch. Peterson ir N. Park (2006)	Asmenybės bruožai – tai asmens savybės, kurios pasireiškia atitinkamo elgesio ir jausmų raiška.	Ch. Peterson ir N. Park (2006)
B. W. Roberts, K. E. Walton ir W. Viechtbauer (2006)	Asmenybės bruožai yra sąlyginai stabilios minčių, jausmų ir elgesio apraiškos.	B. W. Roberts, K. E. Walton ir W. Viechtbauer (2006)
D. C. Funder (2007)	Asmenybės bruožai – tai tokie bruožai, kurie atspindi individo unikalų mąstymo, emocijų ir elgesio modelį, kartu su paslėptais arba ne psichologiniais mechanizmais, slypinčiais už šių modelių.	D. C. Funder (2007)
S. A. Moss, J. McFarland, S. Ngu ir A. Kijowska (2007)	Asmenybės bruožai – tai tokios savybės, iš kurių kiekviena atitinka tam tikrus poreikius, paskatas ir stimulus.	S. A. Moss, J. McFarland, S. Ngu ir A. Kijowska (2007)
L. Borghans, A. L. Duckworth, J. J. Heckman ir B. Weel (2008)	Asmenybės bruožai yra minčių, jausmų ir elgesio būdai.	L. Borghans, A. L. Duckworth, J. J. Heckman ir B. Weel (2008)
A. Kairys (2008)	Asmenybės bruožai yra bruožų visuma nusakanti žmogaus asmenybės ypatumus (emocijas, mąstymo būdą ir elgesį). Asmenybės bruožai – labai plačios kategorijos, kurios apima daug skirtingo žmogaus elgesio aktų, priklausančių nuo situacijos ir dispozicijų (individo polinkio vienaip ar kitaip elgtis, atlikti veiksmus tam tikra tvarka).	A. Kairys (2008)
D. G. Myers (2008)	Asmenybės bruožai – tai būdingas elgesio modelis arba dispozicija (lot. dispositio – išdėstymas, paskirstymas; potvarkis) veikti ir jausti tam tikru būdu.	D. G. Myers (2008)

A. Kairys (2010)	Asmenybės bruožai – tai tiesiogiai elgesį nelemiantys bruožai, kurie su išore sąveikauja tik per būdingas adaptacijas.	A. Kairys (2010)
R. Paulauskas (2010)	Asmenybės bruožas yra tarsi stimulo ir reakcijos jungiamoji dalis.	R. Paulauskas (2010)
L. A. Pervin ir D. Cervone (2010)	Asmenybės bruožai – tai psichologinės charakteristikos, prisidedančios prie individo stabilų ir savitų jausmų, mąstymo bei elgesio modelių egzistavimo.	L. A. Pervin ir D. Cervone (2010)
C. Jung (2013)	Asmenybės bruožai – tai kelių tarpusavyje susijusių sistemų (sąmonės, asmeninės pasąmonės ir kolektyvinės pasąmonės) visuma.	C. Jung (2013)
M. Litvak (2013)	Asmenybės bruožai – įgimti bruožai, kurie gali būti nežymiai koreguojami, pavyzdžiui, kritinių gyvenimo įvykių metu.	M. Litvak (2013)
Psichologijos terminų žodynas (2015)	Asmenybės bruožai – tai santykinai pastovūs, įvairiose situacijose pasikartojantys individo elgesio ypatumai.	Psichologijos terminų žodynas (2015)

Požiūriai:

1. Asmeninis savybių/bruožų rinkinys/visuma;
2. Asmenybės charakteristikos/požymiai;
3. Asmenybės dimensijos/matmenys;
4. Dispozicijos, įgalinančios individą veikti/valdyti elgesį;
5. Žmogaus elgesio savybės/būdai/apraiškos.

ASMENYBĖS BRUOŽAI / DIMENSIJOS (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Asmenybės dimensijos / bruožai					Šaltinis, metai
Hippocrates (460-377 pr.m.e)	Melancholikas	Cholerikas	Sangvinikas	Flegmatikas		I. P. Pavlov (1927)
Z. Freud (1920)	Id	Ego	Superego			J. Rickman (1957)
C. G. Jung (1921)	Ekstraversija	Intraversija				C. G. Jung (2013)
I. P. Pavlov (1927)	Sangvinikas – stiprus, pusiausviras, labilus CNS tipas	Flegmatikas – stiprus, pusiausviras, inertiškas	Cholerikas - nepusiausviras	Melancholikas - silpnas		I. P. Pavlov (1927)
E. Kretschmer (1923)	Piknikai	Astenikai	Atletikai			E. Kretschmer (1999)
K. Horney (1937)	Nuolaidžiauojantis tipas	Priešiškas tipas	Atsiskyres tipas			K. Horney (1994)
I. Myers ir C. Briggs (1942)	Intraversija	Ekstraversija				D. G. Myers (2008)

R. Cattell (1946)	Atjauta- susvetimėjimas	Aukštas intelektas-žemas intelektas	Emocinis stabilumas- emocinis nestabilumas	Dominavimas- paklusnumas	Mąslumas- nerūpestingumas	A. Permanas, A. Goštautas ir A. Endriulaitienė (2004)
	Sąmoningumas- neatsakingumas	Drąsa-baikštumas	Žiaurumas- švelnumas	Patiklumas- įtarumas	Romantiškumas- praktiškumas	
	Diplomatiškumas- tiesmukiškumas	Nerimastingumas- ramumas	Radikalumas- konservatyvumas	Savarankiškumas- konformiškumas	Nedisciplinuotumas- savikontrolė	
	Atsipalaidavimas- įtampa					
D. W. Fiske (1949)	Pasitikėjimas (saviraiška)	Emocijų kontrolė	Konformiškumas	Socialinis adaptyvumas	Intelektas	G. Matthews, I. J. Deary ir M. C. Whiteman (2003)
M. Friedman ir R. Rosenman (1956)	A tipas	B tipas	AB tipas	Intraversija	Ekstraversija	D. G. Myers (2008)
G. W. Allport (1961)	Pagrindiniai	Šalutiniai	Ypatingi			G. W. Allport (1961)
E. Berne (1964)	„Tėvas“	„Suaugęs“	„Vaikas“	„Laimėtojas“	„Pralaimėtojas“	E. Berne (1964)
	„Piktas pesimistas“	„Save menkinantis“				

H. Eysenck (1967)	Ekstarversija	Neurotizmas	Psichotizmas			H. Eysenck (1967)
E. Fromm (1976)	Imantis tipas	Eksplotuojantis tipas	Kaupiantis tipas	Rinkos tipas		E. Fromm (2008)
P. T. Costa ir R. R. McCrae (1980)	Ekstraversija	Neurotiškumas	Atvirumas patyrimui	Sąmoningumas	Sutariamumas	P. T. Costa ir R. R. McCrae (1980)
L. R. Goldberg (1981)	Veržlumas (ekstraversija)	Sąmoningumas	Sutariamumas	Emocinis stabilumas (neuroziškumas)	Intelektas	L. R. Goldberg (1992)
V. Šešelgienė- Barvydienė (1982)	Ekstraversija	Atsakomybė	Intelektas	Autoritetas	Impulsyvumas	V. Šešelgienė- Barvydienė (1982)
	Siekimas teigiamo socialinio vertinimo	Siekimas eksperimentuoti	Pasitikėjimas savo jėgomis			
D. Watson ir L. Clark (1984)	Ekstraversija	Neurotizmas				D. Watson ir L. Clark (1984)
A. Tellegen (1985)	Teigiamas emocionalumas	Neigiamas emocionalumas				A. Tellegen (1985)
J. Gray (1987)	Impulsyvumas	Nerimastingumas				J. Gray (1987)
M. Zuckerman (1992)	Įspūdžių paieška	Socialumas	Neurotizmas	Agresyvumas	Aktyvumas	M. Zuckerman (1992)

2 PRIEDO tęsinys

R. R. McCrae ir O. John (1992)	Ekstraversija	Neurotizmas	Atvirumas patyrimui	Nuoširdumas	Sąmoningumas	R. R. McCrae ir O. John (1992)
L. Jovaiša (2000)	Fiziniai bruožai	Psichiniai bruožai	Socialiniai bruožai	Kultūriniai bruožai	Dvasiniai bruožai	L. Jovaiša (2000)
B. De Raad ir M. Perugini (2002)	Ekstraversija	Neurotizmas	Atvirumas patyrimui	Sutariamumas	Sąmoningumas	B. De Raad ir M. Perugini (2002)
E. Diener, S. Oishi ir R. E. Lucas (2003)	Ekstraversija	Neurotizmas	Atvirumas patyrimui	Sutariamumas	Sąmoningumas	E. Diener, S. Oishi ir R. E. Lucas (2003)
	Savęs vertinimas	Optimizmas				
A. Perminas, A. Goštautas ir A. Endriulaitienė (2004)	Abstraktumas	Suvokimas	Samprotavimas	Dominavimas	Savarankiškumas	A. Perminas, A. Goštautas ir A. Endriulaitienė (2004)
	Emocinis stabilumas	Šiluma	Jautrumas	Įtampa	Gyvybingumas	
	Atvirumas pokyčiams	Privatumas	Sąmoningas taisyklių paisymas	Socialinė drąsa	Budrumas	
	Perfekcionizmas					

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

M. C. Ashton ir K. Lee (2005)	Sąžiningumas ir nuolankumas	Emocingumas	Ekstraversija	Nuoširdumas	Disciplinuotumas	M. C. Ashton ir K. Lee (2005)
	Atvirumas pokyčiams					
A. Bunevičius (2005)	Ekstraversija	Sąmoningumas	Nuoširdumas	Neuroziškumas	Atvirumas naujovėms	A. Bunevičius (2005)
A. Maslow (2006)	Realybės suvokimas	Tolerancija	Betarpiskumas	Nepriklausomybė	Autonomija	A. Maslow (2006)
	Priešinimas sukultūrinimui	Visuomeninis interesas	Gilūs tarpasmeniniai santykiai	Demokratiškumas	Orientacija į problemą	
	Suvokimo naujumas	Priemonių ir tikslų atskyrimas	Aukštumų išgyvenimai	Kūrybiškumas	Humoro jausmas	
R.Žukauskienė ir R.Barkauskienė (2006)	Neurotiškumas	Ekstraversija	Atvirumas patyrimui	Sutariamumas	Sąmoningumas	R.Žukauskienė ir R. Barkauskienė (2006)
P. S. Robbins (2007)	Ekstraversija	Stropumas	Nuolaidumas	Emocinis stabilumas	Atvirumas patyrimui	P. S. Robbins (2007)
A. Adler (2008)	Valdantis tipas	Imantis tipas	Vengiantis tipas	Socialiai naudingas tipas	Kūrybiškasis Aš	A. Adler (2008)

E. Župerkienė (2008)	Emocinis stabilumas	Apsukrumas/ gebėjimas išsisukti	Atkaklumas	Komunikabilumas	Žodžio laikymasis	E. Župerkienė (2008)
	Konfidencialumas	Gebėjimas suprasti ir atjausti	Tolerancija	Taupumas	Reputacija	
	Patriotizmas	Atsidavimas šeimai				
O. L. Martinsen (2011)	Asociatyvus mąstymas	Originalumas, išskirtinumas	Emocinis pastovumas	Kūrybingumas	Bendravimo sunkumai	O. L. Martinsen (2011)
	Motyvacija	Ambicingumas	Lankstumas			

Dažniausiai pateikiami / esminiai asmenybės bruožai / dimensijos:

1. Ekstraversija;
2. Neurotizmas, neuroziškumas;
3. Atvirumas patyrimui / naujovėms / pokyčiams;
4. Sąmoningumas;
5. Sutariamumas/nuoširdumas.

VADOVAVIMO STILIAUS SAMPRATA (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
R. Stogdill (1974)	Vadovavimo stilius – tai organizacijos vadovo asmeninės ypatybės, menas pasiekti pavaldinių paklusnumo, būdas įtikinti žmones ar juos įtakoti, instrumentas pasiekti tikslus, sąveikos rezultatas, vaidmuo grupiniuose procesuose, struktūravimo forma.	P. J. D. Drenth, H. Thierry ir C. J. Wolff (1998)
B. M. Bass (1985)	Vadovavimo stilius – tai gerbiamo ir pasitikėjimo verto vadovo pavyzdys pavaldiniams, su kuriuo norima identifikuotis. Vadovavimo stilius – tai vadovo motyvacija ir įkvėpimas aplinkiniams, suteikiantys prasmę pavaldinių darbui, taip juos įtraukiant į patrauklią ateities viziją.	B. M. Bass (1985)
P. Hersey ir K.H. Blanchard (1988)	Vadovavimo stilius – tai vadovavimo būdas, susidedantis iš dviejų nepriklausomų dimensijų: rezultato tikslo dimensijos, apimančios tikslo siekimą, organizavimą, nurodymus ir kontrolę bei santykių dimensijos, apimančios paramos teikimą, komunikaciją, aktyvų klausymąsi ir grįžtamojo ryšio teikimą.	P. Hersey ir K.H. Blanchard (1988)
J. Kouzes ir B. Posner (1988)	Vadovavimo stilius – tai vadovo raginimas darbuotojams orientuotis į procesą, bendros vizijos įkvėpimas, sąlygų kitiems veikti sudarymas, veikimo būdų modeliavimas ir padrąšinimas.	J. Kouzes ir B. Posner (1988)

3 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

A. Seilius (1994)	<p>Vadovavimo stilius – tai įprasta vadovo elgsenos maniera pavaldinių atžvilgiu, kai siekiama motyvuotai paveikti juos įstaigos tikslams pasiekti.</p> <p>Vadovavimo stilius – tai vadovo asmeninės ypatybės, kurios išryškėja vadovavimo eigoje ir siejasi su nurodymais ir pamokymais pavaldiniams, skatinimu, bendradarbiavimu.</p>	A. Seilius (1994)
C. R. Appleby (1994)	Vadovavimo stilius – tai vadovui būdingas elgesys su pavaldiniais, sprendžiant darbo klausimus.	C. R. Appleby (1994)
E. Bagdonas ir L. Rapalienė (1996)	Vadovavimo stilius – tai žmonių santykių visuma organizacijoje, kuri formuoja vadovo vertybių sistema, pavaldinių lūkesčiai (t.y. ko jis tikisi iš vadovo ir esama situacija (problemos pobūdis ir svarbumas).	E. Bagdonas ir L. Rapalienė (1996)
R. Razauskas (1997)	Vadovavimo stilius – tai vadovavimo poveikio pavaldiniams būdingi bruožai, kuriems reikšmingą vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirengimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybinė orientacija, sugebėjimas reaguoti į aplinkinių poreikius, kolektyvas.	R. Razauskas (1997)
V. Skurkytė (1998)	Vadovavimo stilius – tai asmeninės vadovo savybės, kurios reikalingos vadovavimui, nes vadovas turi būti asmenybė.	V. Skurkytė (1998)
B. M. Bass (1999)	<p>Vadovavimo stilius – tai procesas, kai vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą.</p> <p>Vadovavimo stilius – tai stimuliacija ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų bei vadovavimo kompetencijų didinimas pasitelkus iššūkius ir individualią paramą.</p>	B. M. Bass (1999)

B. M. Bass (1999)	Vadovavimo stilius – tai mainų santykiai tarp vadovo ir pavaldinio, kiekvienam jų siekiant savų interesų, ir orientacija į užduočių atlikimo stebėjimą, kad būtų galima išvengti problemų ir išlaikyti situaciją nepakitusia.	B. M. Bass (1999)
B. J. Avolio, B. M. Bass ir D. I. Jung (1999)	Vadovavimo stilius – tai skirtingos vadovo elgesio kategorijos, kurios sudaro kontinuumą (lot. continuum — tolydus; neturinti pertrūkių ištisuma, vientisuma).	B. J. Avolio, B. M. Bass ir D. I. Jung (1999)
B. Neverauskas ir J. Rastenis (2000)	Vadovavimo stilius – tai įprastas vadovo elgesys su pavaldiniu, norint daryti jam įtaką ir skatinti siekti organizacijos tikslų.	B. Neverauskas ir J. Rastenis (2000)
S. A. Carless, A. J. Wearing ir L. Mann (2000)	Vadovavimo stilius – tai vadovo perteikiama savo pavaldiniams organizacijos vizija, atsižvelgiant į kiekvieno nario individualius poreikius.	S. A. Carless, A. J. Wearing ir L. Mann (2000)
E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000)	Vadovavimo stilius – tai žmonių santykių organizacijoje visuma, kuriam įtakos turi vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija. Vadovavimo stilius – tai paliepimų, stimulų ir argumentų visuma.	E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000)
A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000)	Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti įmonės tikslų.	A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000)
J. Kasiulis ir I. Barvydienė (2001)	Vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, naudojamos vadovo darbe, skatinant pavaldinius siekti užsibrėžtų tikslų.	J. Kasiulis ir I. Barvydienė (2001)

R. Adamonienė, A. Sakalas ir V. Šilingienė (2002)	<p>Vadovavimo stilius – tai tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio darbuotojams būdas, sąlygojamas nepakartojamų jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių.</p> <p>Vadovavimo stilius – tai vadovavimo būdas, lemiamas vadovo ir darbuotojų santykių įvairovės bei sudėtingumo.</p>	R. Adamonienė, A. Sakalas ir V. Šilingienė (2002)
V. Damašienė (2002)	Vadovavimo stilius – tai sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma, kurioje vadovas atlieka jam skirtas funkcijas tik jam būdingu individualiu stiliumi.	V. Damašienė (2002)
S. P. Robbins (2003)	Vadovavimo stilius – tai visas kompleksas vadovo asmeninių savybių (intelektu lygis, žinios, išskirtiniai gebėjimai, įspūdinga išorė, sąžiningumas, sveika nuovoka, iniciatyva, aukštas pasitikėjimo savimi laipsnis ir pan.), kurios daro poveikį sėkmingam vadovavimui.	S. P. Robbins (2003)
A. Sakalas (2003)	<p>Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio darbuotojams būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą.</p> <p>Vadovavimo stilius – tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, kurį sąlygoja jo asmeninės ir vadovaujamo kolektyvo savybės.</p>	A. Sakalas (2003)
V. Žilinskas, B. Martinkus ir A. Staleronka (2004)	Vadovavimo stilius – tai vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį.	V. Žilinskas, B. Martinkus ir A. Staleronka (2004)
D. E. Mason (2004)	Vadovavimo stilius – tai nėra tik asmeninis vadovo reikalas, nes nuo jo priklauso organizacijos rezultatai bei vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu.	D. E. Mason (2004)

H. Wang, K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang ir Z. X. Chen (2005)	Vadovavimo stilius – tai vadovų, darbuotojų ir visos organizacijos darbo atlikimui daugiausia įtakos turintis veiksnys.	H. Wang, K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang ir Z. X. Chen (2005)
S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005)	Vadovavimo stilius – tai žmonių santykių organizacijoje visuma, kuriam įtakos turi vadovo vertybės, darbuotojų lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija (užduoties pobūdis, laiko limitas, darbo grupės dydis, sutelktumas ir kt.).	S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005)
L. Šimanskienė (2006)	Vadovavimo stilius – tai įprasta vadovo elgsenos maniera pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti ir pažadinti organizacijos tikslams siekti, kuri atspindi deleguojamus įgaliojimus, valdžios tipus, rūpestį žmonėmis ir gamybą.	L. Šimanskienė (2006)
A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006)	Vadovavimo stilius – tai vadovo elgesys, apimantis skatinimą (saviskatą), moralę ar įsipareigojimus tiesioginiams darbuotojams.	A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006)
L. Juozaitienė ir J. Staponkienė (2006)	Vadovavimo stilius – tai vadovo gebėjimas savo asmeninėmis savybėmis daryti įtaką žmonėms.	L. Juozaitienė ir J. Staponkienė (2006)
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert (2006)	Vadovavimo stilius – tai įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka vadovai, nukreipdami darbuotojus ir darydami jiems įtaką.	J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert (2006)
D. Goleman, R. Boyatzis ir A. McKee (2007)	Vadovavimo stilius – tai vadovo elgesys su pavaldiniais.	D. Goleman, R. Boyatzis ir A. McKee (2007)
R. L. Daft (2007)	Vadovavimo stilius – tai vadovo gebėjimas įkvėpti ir taip paskatinti darbuotojus, kad jų atliekami veiksmai viršytų įprastines jų galimybes, nepaisant jokių kliūčių ar asmeninių aukų.	R. L. Daft (2007)

D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007)	Vadovavimo stilius – tai vadovo veiklos kokybės charakteristika, t.y. gebėjimas užtikrinti bendros valdymo veiklos efektyvumą bei sukurti tokią atmosferą kolektyve, kuri skatintų nusistovėti tam tikrus tarpusavio santykius ir elgesio normas.	D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007)
F. S. Butkus (2007)	Vadovavimo stilius – tai vadovui būdingų jo bendravimo su pavaldiniais elgsenos ypatybių visuma, nulemta jo nuostatų bei asmenybės bruožų.	F. S. Butkus (2007)
L. Marcinkevičiūtė ir J. Žukovskis (2007)	Vadovavimo stilius – tai paliepimų, stimulų ir argumentų visuma.	L. Marcinkevičiūtė ir J. Žukovskis (2007)
S. Lileikis (2008)	Vadovavimo stilius – tai poveikio būdų ir priemonių sistema, kurią naudodamas vadovas įtakoja pavaldinius ir darbuotojus.	S. Lileikis (2008)
O. J. Savruk (2009)	Vadovavimo stilius – tai stilius, nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui atrasti sprendimus vykdant paskirtas užduotis.	O. J. Savruk (2009)
M. Kets de Vris (2011)	Vadovavimo stilius – tai skirtingų vaidmenų, kuriuos atsižvelgiant į charakterio bruožus, temperamentą bei įgūdžius prisiima žmonės, visuma.	M. Kets de Vris (2011)
V. Darškuvienė ir P. Vazniokas (2011)	Vadovavimo stilius – tai visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, taisyklių ir elgesio normų, kurios daro įtaką darbuotojų elgesiui bei skatina siekti organizacijos tikslų.	V. Darškuvienė ir P. Vazniokas (2011)

M. S. Sabir, A. Sohail ir M. A. Khan (2011)	Vadovavimo stilius – kai vadovai nustato, ką darbuotojai turi nuveikti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę, jie galėtų išsikeltus tikslus pasiekti.	M. S. Sabir, A. Sohail ir M. A. Khan (2011)
A. Sadeghi ir Z. A. L. Pihie (2012)	Vadovavimo stilius – tai vienas svarbiausių vadovavimo elementų, turintis įtakos vadovavimo veiksmingumui. Vadovavimo stilius – tai vadovo įgyta patirtis, nuolat gilinant žinias ir tobulinant jų panaudojimą.	A. Sadeghi ir Z. A. L. Pihie (2012)
V. Šilingienė (2012)	Vadovavimo stilius – tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, kurį sąlygoja nepakartojamos jo asmeninės ir vadovaujamo kolektyvo savybės.	V. Šilingienė (2012)
L. Gustainienė, A. Pranckevičienė ir V. Briedaitytė (2012)	Vadovavimo stilius – tai vadovo domėjimasis savo pavaldiniais, jų atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu, skatinant juos mąstyti, apsvarstant sprendimus pasitelkti vaizduotę, įkvepiant pavaldinius imtis naujų užduočių, reikšti idėjas.	L. Gustainienė, A. Pranckevičienė ir V. Briedaitytė (2012)
L. J. Mullins (2016)	Vadovavimo stilius – tai vadovo asmeninės savybės, kurios lemia jo vertybes, įsitikinimus, emocijas, kurių vadovas laikosi dirbdamas su žmonėmis.	L. J. Mullins (2016)

Požiūriai:

1. Vadovo asmeninės savybės/ypatybės;
2. Vadovo elgsys/elgsenos maniera/elgesio būdas;
3. Vadovavimo/valdymo būdų, metodų ir taisyklių visuma;
4. Mainų santykiai/santykių visuma tarp vadovo ir pavaldinio;
5. Vadovo poveikio darbuotojams būdas;

VADOVAVIMO STILIAI (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Vadovavimo stiliai					Šaltinis, metai
K. Lewin (1939)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus			K. Lewin (1939)
D. M. McGregor (1957)	X teorija (autokratinis)	Y teorija (demokratinis)			E. Schein (1975)	
R. Likert (1967)	Eksploatacinis autokratinis	Geranoriškas autokratinis	Konsultacinis demokratinis	Kolegialus (grynoji demokratija)	R. Likert (1967)	
R. Meškauskas (1972)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus	Anarchinis	R. Meškauskas (1972)	
V. Vroom ir F. Yetton (1973)	Autokratinis	Konsultacinis	Dalyvavimo			V. Vroom ir F. Yetton (1973)
R. House (1977)	Direktyvinis	Dalyvavimo	Palaikymo	Orientuotas į pasiekimus	R. House (1977)	
J. M. Burns (1978)	Transformacinis	Transakcinis				J. M. Burns (1978)
K. Miškinis (1987)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus	Biurokratinis	K. Miškinis (1987)	
P. Hersey ir K. Blanchard (1988)	Vadovaujantis	Deleguojantis	Dalyvavimo	Parduodantis	Autokratinis	P. Hersey ir K. Blanchard (1988)
	Demokratinis	Liberalus				
B. J. Avolio ir B. M. Bass (1991)	Transformacinis	Transakcinis	Vadovavimo nebuvimas			B. J. Avolio ir B. M. Bass (1991)
D. Bormann, L. I. Vorotina ir R. Federmann (1992)	Sisteminis	Tikslinis	Motyvacinis	Koordinacinis	Inovacinis	D. Bormann, L. I. Vorotina ir R. Federmann (1992)
	Demokratinis	Autoritarinis				
V. Targamadžė (1996)	Autokratinis	Kolegialus	Globos	Skatinimo	V. Targamadžė (1996)	

R. Razauskas (1997)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus	Biurokratinis		R. Razauskas (1997)
B. Avolio, B. M. Bass ir D. I. Jung (1999)	Transformacinis	Transakcinis	Vadovavimo nebuvimas			B. Avolio, B. M. Bass ir D. I. Jung (1999)
Platonas (2000)	Timokratija (timokratas)	Oligarchija (oligarchas)	Demokratija (demokratas)	Tironija (tironas)		Platonas (2000)
A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000)	Liberalus	Direktyvinis	Kooperatyvinis	Dalyvavimo	Įtikinėjantis	A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000)
	Palaikymo	Orientuotas į pasiekimus	Autokratinis	Demokratinis	Transformacinis	
	Transakcinis	Charizmatinis	Patriarchalinis	Biurokratinis		
J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001)	Įsakymas	Įtikinimas	Dalyvavimas	Delegavimas	Autokratinis	J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001)
	Liberalus	Demokratinis				
S. Stoškus (2002)	Autokratinis-demokratinis	Liberalus-autokratinis	Demokratinis-liberalus	Demokratinis-autokratinis	Liberalus-demokratinis	S. Stoškus (2002)
	Autokratinis-liberalus					
A. Sakalas (2003)	Charizmatinis	Patriarchalinis	Autokratinis	Biurokratinis	Kooperatyvinis	A. Sakalas (2003)
	Laisvas					
P. S. Robbins (2003)	„Golfo klubo“ stiliaus vadovas	Komandos vadovas	Vidutinis vadovas	Menkas vadovas	Į užduotį orientuotas vadovas	P. S. Robbins (2003)
R. Želvys (2003)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus	Transakcinis	Transformacinis	R. Želvys (2003)
V. Žilinskas, B. Martinkus ir A. Staleronka (2004)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus			V. Žilinskas, B. Martinkus ir A. Staleronka (2004)
P. Zakarevičius (2004)	Tikslinis	Sisteminis	Inovacinis	Koordinacinis	Motyvacinis	P. Zakarevičius (2004)
	Situacinis					

J. Albrechtas (2005)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus			J. Albrechtas (2005)
S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005)	Charizmatinis	Patriarchalinis	Autokratinis	Biurokratinis	Demokratinis	S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005)
	Kooperatinis	Laisvas				
D. Goleman, R. Boyatzis ir A. McKee (2007)	Charizmatinis	Transformacinis	Transakcinis	Demokratinis	Ugdomasis	D. Goleman, R. Boyatzis ir A. McKee (2007)
	Dominuojantis	Vizualizuojamasis	Instruktuojantis	Harmoningasis	Raginantis	
S. Lileikis (2008)	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus			S. Lileikis (2008)
L. Dubkevičs (2011)	Charizmatinis	Transakcinis	Transformacinis	Ugdomasis		L. Dubkevičs (2011)
L. Lambert (2011)	Autoritarinis	Bendradarbiaujantis	Ugdomasis	Nesikišimo politikos šalininkas		L. Lambert (2011)
S. Amirul ir H. Daud (2012)	Charizmatinis	Transakcinis	Transformacinis	Ugdomasis		S. Amirul ir H. Daud (2012)
V. Šilingienė (2012)	Charizmatinis	Patriarchalinis	Autokratinis	Biurokratinis	Demokratinis	V. Šilingienė (2012)
	Kooperatinis	Laisvas				
L. Šimanskienė ir A. Petrulis (2014)	Charizmatinis	Transformacinis	Transakcinis	Instruktuojantis		L. Šimanskienė ir A. Petrulis (2014)

Dažniausiai pabrėžiami vadovavimo stiliai:

1. Autokratinis;
2. Demokratinis;
3. Liberalus;
4. Transformacinis.
5. Transakcinis.

**VADOVŲ ASMENYBĖS BRUOŽŲ IR VADOVAVIMO STILIŲ TARPUSAVIO RYŠIO
UKMERGĖS MIESTO PASLAUGŲ SEKTORIAUS VERSLO ĮMONĖSE TYRIMO
INSTRUMENTARIJUS**

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<i>I diagnostinis blokas: vadovo asmenybės bruožų raiška</i>	
1. Ekstraversija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas yra optimistiškas, geba įkvėpti ir padrausinti kitus. 2. Jūsų vadovas atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų. 3. Su Jūsų vadovu lengva bendrauti, nes jis yra draugiškas, malonus ir šiltas žmogus. 4. Jūsų vadovas yra sąžiningas. 5. Jūsų vadovas pasižymi verslumu ir organizaciniais gebėjimais.
2. Neuroziškumas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas dažnai būna dirglus ir linkęs konfliktuoti. 2. Jūsų vadovui būdingas irzlumas, dažna nuotaikų kaita. 3. Jūsų vadovas dažnai yra impulsyvus, sunkiai kontroliuojantis savo emocijas. 4. Jūsų vadovas yra drovus, todėl jam dažnai sunku išreikšti tvirtą poziciją / nuomonę. 5. Jūsų vadovas yra savikritiškas.
3. Atvirumas patyrimui	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas yra intelektualus ir nuolat besimokantis. 2. Jūsų vadovas yra kūrybiška asmenybė. 3. Jūsų vadovas geba priimti priešingą nuomonę / prieštaringą informaciją. 4. Jūsų vadovas yra atviras naujovėms ir mėgsta permainas. 5. Jūsų vadovas geba inicijuoti pokyčius ir juos įgyvendinti.
4. Sąmoningumas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas geba puikiai planuoti ir organizuoti savo bei pavaldinių darbus. 2. Jūsų vadovas siekia žinių ir geba jas pritaikyti praktiškai. 3. Jūsų vadovas yra patikimas. 4. Jūsų vadovas pasižymi perdėtu pareigingumu. 5. Jūsų vadovas yra labai tvarkingas ir skrupulingas.
5. Sutariamumas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas yra nepaprastai paslaugus ir nuolat padeda kitiems. 2. Jūsų vadovui yra būdingas supratingumas ir atlaidumas. 3. Jūsų vadovas yra pernelyg patiklus. 4. Jūsų vadovas visada stengiasi išvengti ginčų ir ieško kompromiso. 5. Jūsų vadovas yra sąžiningas ir sako tiesą.
<i>II diagnostinis blokas: vadovavimo stilių raiška</i>	
1. Autokratinis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas yra valdingas ir griežtas, linkęs įsakinėti savo pavaldiniams ir juos kontroliuoti. 2. Jūsų vadovas reikalauja iš darbuotojų besąlygiško paklusnumo ir nepakenčia prieštaravimų. 3. Jūsų vadovas nepasitiki darbuotojais, todėl visus sprendimus priima vienas. 4. Jūsų vadovas nėra linkęs dalintis su darbuotojais informacija apie padėtį organizacijoje, jos perspektyvas. 5. Jūsų vadovas visiškai nevertina darbuotojų darbo ir pastangų.

2. Demokratinis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas geba sukurti palankų psichologinį klimatą. 2. Jūsų vadovas yra mandagus ir taktiškas, todėl nurodymus darbuotojams duoda pasiūlymų ir /ar patarimų forma. 3. Jūsų vadovas gerbia darbuotojus, išklauso ir pasitiki jais. 4. Jūsų vadovas yra linkęs pasidalinti darbais ir tartis su darbuotojais, sprenddamas daugumą klausimų. 5. Jūsų vadovas skatina darbuotojų savarankiškumą ir iniciatyvumą.
3. Liberalus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas vadovaujasi tik įstatymais ir yra labai atsargus priimdamas sprendimus. 2. Jūsų vadovas visiškai pasitiki darbuotojų kompetencija. 3. Jūsų vadovas nėra linkęs įsakinėti ir demonstruoti savo užimamos padėties. 4. Jūsų vadovas suteikia darbuotojams visišką laisvę sprendimų, kaip įvykdyti užduotis, priėmimo. 5. Jūsų vadovas nėra reiklus, todėl nekontroliuoja savo darbuotojų.
4. Transformacinis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas rūpinasi darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius. 2. Jūsų vadovas geba įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų. 3. Jūsų vadovas nebijo naujų iššūkių bei rizikos ir skatina darbuotojus įsitraukti į pokyčių procesus. 4. Jūsų vadovas yra pavyzdys darbuotojams. 5. Jūsų vadovas stengiasi sudaryti geras darbo sąlygas darbuotojams.
5. Transakcinis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų vadovas aiškiai pasako, ką turi atlikti darbuotojai, kad pasiekti organizacijos tikslus. 2. Jūsų vadovas geba paskirstyti darbus ir nuolatos stebi procesą. 3. Jūsų vadovas yra linkęs žadėti paskatinimą ar apdovanojimą darbuotojams už gerą darbą, o nesėkmės atveju – nuobaudas. 4. Jūsų vadovas skatina darbuotojų atsakomybę ir demonstruoja pasitikėjimą jais. 5. Jūsų vadovas neprisiimama atsakomybės ir vengia priimti sprendimus.
III diagnostinis blokas: sociodemografinės charakteristikos	
Sociodemografiniai respondentų duomenys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lytis. 2. Amžius. 3. Išsilavinimas. 4. Darbo stažas.

ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistrinio darbo tema „Vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšys“, kurio tikslas yra empiriškai ištirti vadovų asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių raišką ir tarpusavio ryšį Ukmergės miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Jūsų bendradarbiavimas užpildant šią anketą yra labai svarbus, kadangi, tik vadovaujantis Jūsų nuomone bei vertinimais, galima išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus ir parengti vadovo asmenybės bruožų ir vadovavimo stilių tarpusavio ryšio modelį.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

1. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į Jūsų vadovo asmenybės bruožus.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jūsų vadovas yra optimistiškas, geba įkvėpti ir padrausinti kitus			
Jūsų vadovas atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų			
Su Jūsų vadovu lengva bendrauti, nes jis yra draugiškas, malonus ir šiltas žmogus			
Jūsų vadovas yra sąžiningas			
Jūsų vadovas pasižymi verslumu ir organizaciniais gebėjimais			
Jūsų vadovas dažnai būna dirgus ir linkęs konfliktuoti			
Jūsų vadovui būdingas irzlumas, dažna nuotaikų kaita			
Jūsų vadovas dažnai yra impulsyvus, sunkiai kontroliuojantis savo emocijas			
Jūsų vadovas yra drovus, todėl jam dažnai sunku išreikšti tvirtą poziciją / nuomonę			
Jūsų vadovas yra savikritiškas			
Jūsų vadovas yra intelektualus ir nuolat besimokantis			
Jūsų vadovas yra kūrybiška asmenybė			
Jūsų vadovas geba priimti priešingą nuomonę / prieštaringą informaciją			
Jūsų vadovas yra atviras naujovėms ir mėgsta permainas			
Jūsų vadovas geba inicijuoti pokyčius ir juos įgyvendinti			
Jūsų vadovas geba puikiai planuoti ir organizuoti savo bei pavaldinių darbus			
Jūsų vadovas siekia žinių ir geba jas pritaikyti praktiškai			
Jūsų vadovas yra patikimas			
Jūsų vadovas pasižymi perdėtu pareigingumu			
Jūsų vadovas yra labai tvarkingas ir skrupulingas			
Jūsų vadovas yra nepaprastai paslaugus ir nuolat padeda kitiems			
Jūsų vadovui yra būdingas supratingumas ir atlaidumas			
Jūsų vadovas yra pernelyg patiklus			
Jūsų vadovas visada stengiasi išvengti ginčų ir ieško kompromiso			
Jūsų vadovas yra sąžiningas ir sako tiesą			

2. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į Jūsų vadovo vadovavimo stilių.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jūsų vadovas yra valdingas ir griežtas, linkęs įsakinėti savo pavaldiniams ir juos kontroliuoti			
Jūsų vadovas reikalauja iš darbuotojų besąlygiško paklusnumo ir nepakenčia prieštaravimų			
Jūsų vadovas nepasitiki darbuotojais, todėl visus sprendimus priima vienas			
Jūsų vadovas nėra linkęs dalintis su darbuotojais informacija apie padėtį organizacijoje, jos perspektyvas			
Jūsų vadovas visiškai nevertina darbuotojų darbo ir pastangų			
Jūsų vadovas geba sukurti palankų psichologinį klimatą			
Jūsų vadovas yra mandagus ir taktiškas, todėl nurodymus darbuotojams duoda pasiūlymų ir /ar patarimų forma			
Jūsų vadovas gerbia darbuotojus, išklauso ir pasitiki jais			
Jūsų vadovas yra linkęs pasidalinti darbais ir tartis su darbuotojais, sprenddamas daugumą klausimų			
Jūsų vadovas skatina darbuotojų savarankiškumą ir iniciatyvumą			
Jūsų vadovas vadovaujasi tik įstatymais ir yra labai atsargus priimdamas sprendimus			
Jūsų vadovas visiškai pasitiki darbuotojų kompetencija			
Jūsų vadovas nėra linkęs įsakinėti ir demonstruoti savo užimamos padėties			
Jūsų vadovas suteikia darbuotojams visišką laisvę sprendimų, kaip įvykdyti užduotis, priėmimo			
Jūsų vadovas nėra reiklus, todėl nekontroliuoja savo darbuotojų			
Jūsų vadovas rūpinasi darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius			
Jūsų vadovas geba įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų			
Jūsų vadovas nebijo naujų iššūkių bei rizikos ir skatina darbuotojus įsitraukti į pokyčių procesus			
Jūsų vadovas yra pavyzdys darbuotojams			
Jūsų vadovas stengiasi sudaryti geras darbo sąlygas darbuotojams			
Jūsų vadovas aiškiai pasako, ką turi atlikti darbuotojai, kad pasiekti organizacijos tikslus			
Jūsų vadovas geba paskirstyti darbus ir nuolat stebi procesą			
Jūsų vadovas yra linkęs žadėti paskatinimą ar apdovanojimą darbuotojams už gerą darbą, o nesėkmės atveju – nuobaudas			
Jūsų vadovas skatina darbuotojų atsakomybę ir demonstruoja pasitikėjimą jais			
Jūsų vadovas neprisiimama atsakomybės ir vengia priimti sprendimus			

3. Prašome atsakyti keletą klausimų apie save.*Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Jūsų lytis	Jūsų amžius	Jūsų išsilavinimas	Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje
<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Iki 20 metų <input type="checkbox"/> 20-29 metai <input type="checkbox"/> 30-39 metai <input type="checkbox"/> 40-49 metai <input type="checkbox"/> 50-59 metai <input type="checkbox"/> 60 ir daugiau	<input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1-5 metai <input type="checkbox"/> 6-10 metų <input type="checkbox"/> 11-15 metų <input type="checkbox"/> 16 -20 metų <input type="checkbox"/> 21-25 metai <input type="checkbox"/> 26 ir daugiau

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

Ačiū už pagalbą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.