



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Eglė Budžytė

LYDERIO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO EFEKTYVUMUI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. Evelina Meilienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

LYDERIO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO EFEKTYVUMUI

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Eglė Budžytė, VMGZVL- 6 gr.

2017 m. gruodžio 16 d.

Vadovė

Doc. Evelina Meilienė

2017 m. gruodžio 16 d.

Recenzentas

Prof. Ramunė Čiarnienė

2017 m. gruodžio 16 d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Eglė Budžytė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Lyderio įtaka darbuotojų darbo efektyvumui“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. Gruodžio 16 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Eglės Budžytės** baigiamasis magistro darbas tema „Lyderio įtaka darbuotojų darbo efektyvumui“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

Eglė Budžytė. The Manager's Influence on the Employee's Effectiveness at Work. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Study Programme 621N22001. Supervisor doc. E. Meilienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: work, managers, effectiveness

Kaunas, 2018. 62 p.

SUMMARY

With rapidly developing technologies and rising competition in the market, proper management is critical for every organisation. Only because of managers and leaders the employees work more efficiently. A lot of scientists have come to the conclusion, that those, who try to work more efficiently and expand their work, must have a leader, who is able to bring organisation's workers to work together for the same goal, because that is the key of the success of an organisation.

The aim of this master's thesis is to prepare an empirical research and to analyse how a manager can influence the efficiency of the workforce.

This thesis examines the leader's influence on the efficiency of the workers. The first part introduces the concept of leadership, the models of leadership and analyses how a leader can make the workforce more efficient.

The second part of the thesis goes into more detail about leadership, the characteristics and types of leaders, the connection between a leader and a manager. It discusses how leadership competencies and effectiveness influence the workers and their loyalty.

The third part of the thesis describes the methodology of "The manager's influence on the employees' effectiveness at work".

The results are presented and discussed in a detailed manner in the fourth part of the thesis. The work ends with a conclusion and some recommendations.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. LYDERIO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO EFEKTYVUMUI.....	10
1.1. Lyderystės samprata.....	10
1.2. Lyderio – vadovo įtaka darbuotojų darbo efektyvumui.....	12
2. LYDERYSTĖS ANALIZAVIMAS. TEORINIAI SPRENDIMAI	17
2.1 Lyderiams būdingi bruožai	17
2.2 Lyderių tipai.....	21
2.3 Ar vadovas tai lyderis?.....	23
2.4 Lyderio kompetencijos įtaka darbuotojams	27
2.5. Lyderio efektyvumas	31
2.6. Lyderio įtaka darbuotojų lojalumui	34
3. TYRIMO „LYDERIO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO EFEKTYVUMUI“ APKLAUSOS METODOLOGIJA.....	37
3.1. Apklausos tyrimo metodika	37
4. TYRIMO REZULTATAI.....	39
IŠVADOS.....	58
LITERATŪROS ŠALTINIAI.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Būdingos lyderio savybės	19
2 lentelė. Lyderių tipai ir savybės	22
3 lentelė. Skirtumai tarp vadovų ir lyderių.....	25
4 lentelė. Lyderių ir ne lyderių charakteristika	26

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės modelis	12
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	39
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	39
4 pav. Respondentų darbo stažas šioje įmonėje	40
5 pav. Santykių su lyderiu – vadovu įtaka darbuotojų darbui.....	41
6 pav. Lyderio įtakos reikšmė respondentų darbo kokybei.....	41
7 pav. Lyderio vadovavimo bruožai lemiantys darbuotojų darbo rezultatus	42
8 pav. Kokių būdu lyderis – vadovas įtakoja respondentų darbą?	43
9 pav. Kompetencijos įtakojančios darbuotojų darbo efektyvumą	44
10 pav. Lyderio veiksmų įtakojančių darbuotojų darbo efektyvumą identifikavimas	45
11 pav. Neigiamos lyderio savybės įtakojančio neefektyvų darbuotojų darbą	46
12 pav. Respondentų reakcija į lyderio – vadovo išsakytą kritiką bei pagyras.....	47
13 pav. Aspektai į kuriuos turi būti orientuotas lyderis siekdamas padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu	48
14 pav. Respondentų nuomonė lyderiu gimstama ar tampama.....	49
15 pav. Respondentų nuomonė ar lyderio ir vadovo sąvokos yra identiškos	49
16 pav. Respondentų nuomonė apie lyties svarbą lyderystei.....	50
17 pav. Lyderio asmeninės savybės labiausiai įtakojančios jo sėkmę	50
18 pav. Veiksniai įtakojančios lyderio elgesį.....	51
19 pav. Svarbiausios lyderio savybės.....	52
20 pav. Sėkmingo lyderio vadovavimas	53
21 pav. Lyderis kaip komandos dalis	54
22 pav. Lyderio bendradarbiavimas su komanda.....	54
23 pav. Aspektai, į kuriuos orientuotas lyderis	55
24 pav. Lyderystės tipo nauda organizacijai	56
25 pav. Ar Jūsų vadovas yra lyderis?	56

ĮVADAS

Temos aktualumas. Sparčiai tobulėjant technologijoms, rinkoje atsirandant vis naujų verslo sričių ir žaibiškai didėjant konkurencijai, organizacijų vadovai yra priversti ieškoti naujų būdų, kurie didintų veiklos efektyvumą. Norint būti pranašesniems už konkurentus didžiausias privalumas yra žmogiškieji ištekliai arba kitaip tariant – darbuotojai. Šiais laikais iš darbuotojų nuolat reikalaujama kokybiškumo bei darbo našumo. Taip pat tikimasi, kad darbuotojai padės atrasti naujų produktų, paslaugų gamybos ar realizavimo būdų, o tam neužtenka gerai išmanyti savo darbo srities – kyla vis didesnis lyderių poreikis.

Taigi, vadovas – lyderis yra viena svarbiausių tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos dalių. Kiekvienas savo verslą turintis ir jį puoselėjantis vadovas rūpinasi savo organizacijos ateitimi, stengiasi, kad ji lengvai prisitaikytų prie besikeičiančios ekonomikos, būtų lanksti, efektyvi bei sėkmingai konkuruojanti. Būtent todėl, kad kiekvienas vadovas puoselėja savo organizaciją ir tikisi kuo geresnių darbo rezultatų, nuo pat seniausių laikų diskutuojama kodėl gi ne kiekvienos organizacijos veikla yra sėkminga. Įvairūs mokslininkai bei teoretikai iki pat šių dienų atlieka tyrimus bandydami išsiaiškinti šį klausimą.

Kai kurie autoriai teigia, kad geras vadovas – organizacijos sėkmė. Nuo vadovo priklauso organizacijos veiklos efektyvumas bei sėkmė, bet ar kiekvienas vadovas gali būti lyderiu vedančiu organizaciją užsibrėžto tikslo link? Mokslininkai yra ištyrę pagrindines lyderiui būdingas savybes t.y ryžtas, drąsa, tikslų formavimas, kompetencija, charizmatiškumas, būtent šios lyderio savybės įkvepia sekėjus siekti bendro tikslo. Lyderis didelę įtaką daro darbuotojų motyvavimui siekti organizacijos tikslų, o nuo to labai priklauso darbo efektyvumas bei organizacijos sėkmė.

Žymios autorės L. Juozaitienė ir J. Steponkienė mano, jog XXI a. neužtenka, kad įmonėms vadovautų tik vadovai, šiuo metu jau reikia lyderių, kurie mąsto strategiškai, žino, kas yra ir kas bus svarbu organizacijai ateityje. Tačiau tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dar ne visi vadovai yra lyderiai (L. Juozaitienė ir J. Steponkienė, 2006).

Darbo problema. Dažniausiai lyderis apibūdinamas kaip asmuo be prievartos gebantis sutelkti žmones bendram tikslui pasiekti. Organizacijos veikloje lyderis sutelkia darbuotojus bendram tikslui, kuris bus naudingas organizacijai, kurioje jie dirba. Žinoma pasitaiko atvejų kai lyderio veiksmai nesuteikia organizacijai naudos, nes visa tai priklauso nuo to kaip lyderis sugebės įtakoti darbuotojų veiksmus siekiant bendrų organizacijos tikslų. Taigi, įdomu pažvelgti į lyderio poziciją iš darbuotojų pusės, išsiaiškinti jų nuomone kokią svarbą lyderis turi organizacijoje, todėl formuojamas klausimas - kaip lyderio elgesio savybės daro įtaką darbuotojų darbo efektyvumui?

Darbo objektas. Lyderio elgesio savybių įtaka darbuotojų darbo efektyvumui.

Darbo tikslas. Parengti empirinį tyrimą ir išanalizuoti kaip lyderio elgesio savybės daro įtaką darbuotojų darbo efektyvumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti lyderystės teorinę sampratą, bei lyderio įtaką darbuotojų darbo efektyvumui;
2. Išanalizuoti lyderiams būdingus bruožus, lyderių tipus, identifikuoti sąvokas vadovas ir lyderis, išanalizuoti lyderio kompetencijos įtaką darbuotojams, lyderio įtaką darbuotojų lojalumui ir lyderio efektyvumą;
3. Atlikti empirinį tyrimą, kuris atskleistų kokią įtaką lyderis daro darbuotojų darbo efektyvumui bei išanalizuoti kokį lyderį įsivaizduoja darbuotojai.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė (analizuota užsienio ir Lietuvos teoretikų bei mokslininkų literatūra bei atliktų tyrimų rezultatai);
2. Empirinis tyrimas (vykdyta anketinė apklausa, kurios siekis išsiaiškinti respondentų – darbuotojų požiūrį į lyderį);
3. Empirinio tyrimo metu gautų rezultatų analizės metodas;
4. Grafinis duomenų pateikimo metodas.

1. LYDERIO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO EFEKTYVUMUI

Žodį lyderis labai dažnai girdime ne tik įvairiose gyvenimiškose situacijose, bet ir darbinėje aplinkoje. Galime teigti, kad vos ne kiekvienoje sėkmingai dirbančioje ir savo veiklą plečiančioje organizacijoje yra vadovas – lyderis, kuris kuruoja savo komandą siekdamas kuo geresnio darbo rezultato. Norint būti sėkmingu lyderiu neužtenka būti tik vadovu, nes ne visi vadovai gali būti lyderiais. Lyderis savo charizmatiškumu bei užsispyrimu turi taip suvienyti komandą, kad komandos nariai į lyderį žvelgtų kaip į autoritetą. W. Bennisas - lyderystės ekspertas teigiantis, jog organizacijoje labai svarbu dėmesį sutelkti į ateities sprendimus, o ne tik rūpintis tuo kas yra svarbu ir aktualu būtent tuo momentu (Diska, 2009). Tik tada galima bus tikėtis sėkmingos įmonės ar organizacijos veiklos, nes nuo motyvuotų darbuotojų priklauso organizacijos sėkmė. Organizacijos sėkmė gali būti pasmerkta jei lyderis nesugebės sutelkti darbuotojų vienam tikslui bei produktyviam darbui. Sėkmingas lyderis darbuotojams autoritetas, tačiau ne visi lyderiai gali būti sėkmingi ir tapti darbuotojų autoritetais. Todėl šioje dalyje bus nagrinėjama lyderystės samprata bei kokią įtaką daro lyderis darbuotojų darbo efektyvumui.

1.1. Lyderystės samprata

Sąvoką lyderis ar lyderystė labai sunku konkrečiai apibrėžti, todėl daugelio teoretikų nuomonės apie šias sąvokas skiriasi. Vieni autoriai tikina, jog lyderystė negali būti įsprausta į rėmus, nes tai kiekvieno žmogaus talentas, meistriškumas arba kitaip tariant lyderystė tai menas. R. Židžiūnas teigia, kad tikslaus lyderystės apibrėžimo pateikti negalima, nes tai neįmanoma. R. Židžiūno nuomone visi lyderystės apibūdinimai ir aprašymai yra šablonai, nes kiekvienoje situacijoje lyderystė skiriasi (R. Židžiūnas, 2012), kitas amerikiečių profesorius išnagrinėjęs daugelį lyderystės teorijų bei tyrimų padarė išvadą, kad kiekvienas žmogus bandęs apibūdinti lyderystės teoriją ją apibūdino skirtingai, todėl teorijų yra labai daug, kaip ir žmonių bandžiusių ją apibūdinti. Kaip matome kiekvienas mokslininkas turi savo nuomonę ir lyderystės apibrėžimą, todėl prieita bendros išvados, kad tai yra labai populiaris sritis, kurią nagrinėja daugybė mokslininkų, tačiau kiekvienam skirtingai suvokiama.

Mokslininkas Stoneris lyderystės apibrėžimą apibūdina kaip lyderio poveikis komandos narių veiklai ir reikalingoms užduotims atlikti (J. A. F. Stoner, 2000). Taigi, galime teigti, kad lyderiai daro didelę įtaką komandos narių elgesiui.

Zaleznikas nagrinėdamas lyderystės teorijas yra linkęs išskirti jas į dvi pagrindines dalis, viena iš jų lyderiavimas – savybė, kita lyderiavimas – procesas. Lyderystė kaip savybė tai tarsi įvairių charakterio bruožų rinkinys, o aptariant lyderystę kaip veiksmų procesą, tai kai lyderis sugeba be prievartos įtakoti komandos narių veiklą tam, kad pasiekti bendrą tikslą (Zaleznikas, 1977).

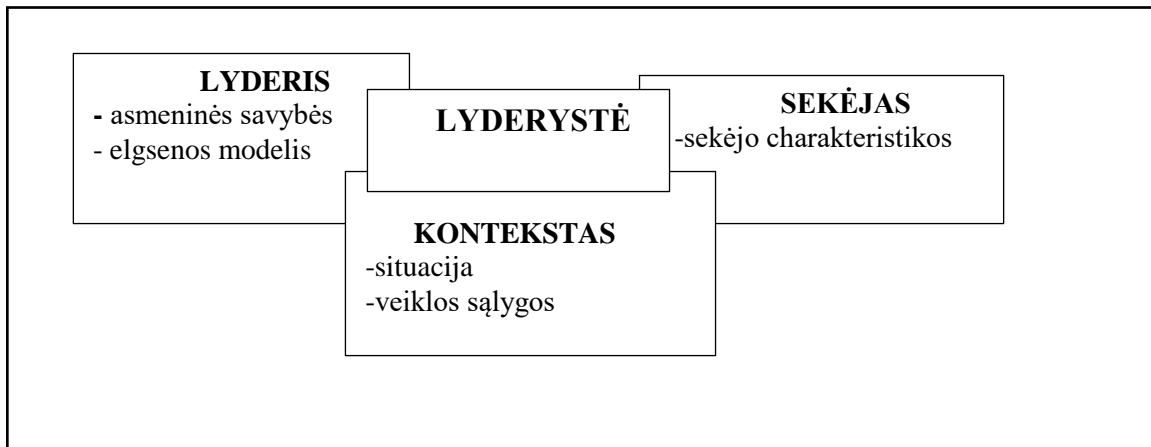
Kreitneris ir Northousas lyderystę apibūdina kaip veiksmų virtinę, kuriuos atlikdamas lyderis suburia sekėjus siekti bendro tikslo (Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas, 2009). O Stoneris, Freemanas ir Gilbertas lyderystę apibūdina kaip procesą , kurio metu grupės narių veiklą nukreipia lyderis tam, kad būtų atlikta užduotis (Ruškus ir Žurauskaitė, 2004).

Yra autorių kurie laikosi griežtos nuomonės, kad lyderystė – įtaka ir niekas kitas, būtent šios nuostatos laikosi J. Maxvellas . J. Maxvellas yra įsitikinęs, kad lyderis negali būti priskirtas už tam tikrus nuopelnus ar savybes, lyderystė – įtaka, kurios niekas negali įgaluoti, ją užtarnauti gali tik pats lyderis. (J. Maxwell, 2013). Kitas autorius Vecchio pritaria J. Maxwelliui ir teigia, kad įtaka gali viršyti bet kokius įgaliojimus, net jei jie ir yra formalūs (Amber, 2013).

Lyderystė gali būti apibrėžta ir kaip menas, būtent taip ją mato W. A. Cohenas, J. M. Kouzesas, B. Z. Posneris ir kt. Pasak W. A. Coheno lyderystė tarsi menas, kurio pagalba lyderis sugeba įtakoti aplinkinius taip, kad jie patys to nesuvokdami atiduoda visas jėgas tam, kad būtų pasiektas lyderio užsibrėžtas tikslas. Tokios nuomonės laikosi ir kiti autoriai tokie kaip J. M. Kouzesas bei B. Z. Posneris, jie pritaria lyderystės sutapatinimui su menu, nes ne kiekvienas sugeba sutelkti įvairius žmones tam, kad visi vieningai siektų bendro tikslo (Masiulis, Sudnickas, 2008).

Lietuvių autoriai tokie kaip D. Žvirdauskas ir kiti lyderystės sąvoką apibrėžia gana panašiai, jie pritaria, kad lyderystė tai procesas, kuomet lyderiaujantis asmuo savo elgesiu sugeba paveikti ir įtakoti kitą žmogų ar net žmonių grupei (D. Žvirdauskas, 2006). Kitas lietuvių autorius V. Micevičius lyderystę apibūdina kaip veiksmų eigą, kuriuos atlikdamas lyderis įtakoja kitus žmones atlikti jo išsikeltus uždavinius (Morkūnė, 2012). Visi šie mokslininkų ir teoretikų pasisakymai apie lyderystę labai panašūs. Išanalizavus daugelio mokslininkų lyderystės apibrėžimus pastebime, kad vis akcentuojami tie patys komponentai, tai yra: komanda ar grupė, įtaka bei tikslas. Dažniausiai lyderystė apibūdinama kaip atliekamų veiksmų seka, kurių metu tam tikras žmogus atlieka veiksmus darančius įkatą komandos nariams tam, kad būtų pasiekti užsibrėžti organizacijos tikslai. Tačiau yra autorių, kurie lyderystės procesą apibūdina vaizdingiau, pavyzdžiui autoriai Bennisas ir Nanusas lyderystę tapatina su sniego žmogumi, jie tikina, kad lyderystė tai lyg sniego žmogus, kurie niekas niekada nėra matęs, bet pėdsakus akivaizdžiai matome visi (Bennisas ir Nanusas, 1997). Žinoma yra ir tokių autorių bei mokslininkų, kurie labai skeptiškai vertina lyderystę, pavyzdžiui P. Druckeris mano, jog lyderystė tai tik akių dūmimas, todėl norint suprasti pačią lyderystę būtina gerai išanalizuoti pagrindinius lyderystės elementus (Masiulis ir Sundickas, 2008). V. Šilingienė teigia, kad yra trys pagrindinės lyderystės dalys: lyderis, sekėjas ir kontekstas arba aplinkos sąlygos (V. Šilingienė, 2012).

V. Šilingienė yra sudariusi lyderystės modelį (žr. 1 pav.), kuriame atsispindi šių elementų tarpusavio ryšys.



1 pav. Lyderystės modelis (V. Šilingienė, 2012)

Iš šio modelio matome pagrindinius ryšius, kurie sieja lyderystės elementus, pagrindiniai ryšiai yra:

1. Kontekstas, sąlygojantis lyderio susiformavimą, jo iškilimą bei išlikimą;
2. Atribucijos, kurias asmeniui priskiria sekėjai sąlygoja statuso įtvirtinimą bei pačių sekėjų pasirinkimą sekti lyderiu;
3. Sąveika tarp lyderio ir jo sekėjų, lyderis įtakoja sekėjus naudodamas įvairias galias;
4. Sąveika tarp lyderio ir jo sekėjų, kaip sekėjų grįžtamoji reakcija į šią įtaką (V. Šilingienė, 2012).

Šiame paveiksle pateiktas lyderystės modelis, kuris siejamas su lyderio įtaka, lyderis siekia paveikti sekėją tam tikromis aplinkos sąlygomis, kad sekėjas savanoriškai padėtų pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Taigi, išanalizavus nemažai mokslininkų ir teoretikų pasisakymų apie lyderystę galime daryti išvadą, kad lyderystė – procesas, kurio metu tam tikri asmenys ar asmenų grupės įtakojamos bendram tikslui pasiekti. Galime sakyti, kad tai teigiamas darbuotojo nuteikimas ir motyvavimas, kuris padeda darbuotojui sėkmingiau atlikti savo darbą. Nes tik motyvuotas darbuotojas stengsis savo darbą atlikti kuo efektyviau.

1.2. Lyderio – vadovo įtaka darbuotojų darbo efektyvumui

Kiekvienoje organizacijoje yra lyderis – vadovas, kurio pagrindinis darbo tikslas yra užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas kokybiškai bei produktyviai atliktų jam paskirtus darbus. Vadovas turi užtikrinti, kad organizacija veiktų sėkmingai ir judėtų numatyta kryptimi. Tačiau dažnai pasitaiko atvejų

kai įmonių ar organizacijų vadovai kaip svarbiausią aspektą iškelia atlikto darbo rezultatus, o darbuotojai tampa visai nesvarbūs, į juos žiūrima tiesiog kaip į įrankį, kuris atlieka nustatytus darbus. Seniau buvo laikomasi tokios nuostatos, kad darbuotojams darbas tai tik pajamų šaltinis, tačiau iki šiol dar yra tokių įmonių, kurios vadovaujasi būtent šia nuostata. Šiuolaikiniai žmonės vis daugiau dėmesio skiria savirealizacijai ir požiūris į darbą nebėra tik kaip į pajamų šaltinį. Jei įmonė sudaro tinkamas sąlygas darbuotojai turi galimybę realizuoti save ir prisidėti prie organizacijos gerovės. Taigi į ką labiausiai turėtų atkreipti dėmesį lyderis – vadovas, kuris visą dėmesį skiria ne tik darbų rezultatams, kurie atneša organizacijai sėkmę, bet ir darbuotojams, kurie tuos darbus atlieka? R. Ignatė straipsnyje „ Žmonės organizacijos turtas“ yra nustačiusi pagrindinius aspektus į ką turi atkreipti dėmesį vadovas siekdamas gerovės ne tik sau, bet ir darbuotojams. Pagrindiniai aspektai užtikrinantys darbuotojų darbo produktyvumą:

1. Efektyvi kontrolė;
2. Nuolatinio augimo užtikrinimas;
3. Saugios, pasitikėjimu grindžiamos aplinkos užtikrinimas;
4. Patenkintas darbuotojas lygus produktyviam darbui (R. Ignatė, 2013).

Efektyvi kontrolė. Turbūt esminis klausimas yra: kaip garantuoti puikią darbo kokybę bei tuo pačiu motyvuoti darbuotojus? Pirmiausia tam , kad darbas būtų efektyvus reikia konkrečiai ir suprantamai suformuluotų tikslų. Aiškus ir suprantamas tikslo suformulavimas skirtas, tam kad darbuotojai žinotų kuria kryptimi jiems dirbti, ar taip kaip įprastai ar vis dėl to kažką keičiant, žinoma jei užsibrėžtas tikslas reikalauja keisti darbo pobūdį turi būti konkrečiai nurodyta, kurie darbo veiksmai turi keistis. Taip pat labai svarbu yra tai, kad vadovas pasakytų darbuotojams kokių konkrečiai rezultatų iš jų tikisi.

Kiekviena organizacija privalo būti susikūrusi sistema, kurios pagalba būtų vertinamas atliktas darbas ir grįžtamasis ryšys. Vadovams yra rekomenduojama svarbiausius tikslus bei standartus, o tai gali būti tam tikri objektai, su kuriais būtent ir bus lyginami atliktos veiklos rezultatai nustatyti pasitariant su darbuotojais. Nes taip yra pateisinami ir vadovo ir darbuotojo lūkesčiai, kadangi darbuotojas aiškiai žino jam iškeltus uždavinius bei kokių rezultatų iš jo tikisi vadovas, darbuotojas yra supažindintas su jo darbą vertinančia sistema (R. Ignatė, 2013). Būtent aiškiai nustatyti tikslai užtikrina, kad darbuotojo atliekami darbai bus nukreipti į siekiamą rezultatą, lyderiui tai padeda sudaryti grįžtamąjį ryšį susijusį su atliktu darbu, vadovas – lyderis gali lengvai įvertinti ar darbuotojo atliktas darbas sutampa su išsikeltais tikslais ir numatytais rezultatais, toks bendravimas suteikia atvirą ryšį tarp vadovo ir darbuotojo. Esant glaustam ryšiui tarp lyderio ir darbuotojo, darbuotojams padidėja motyvacija dirbti, kadangi jie puikiai žino, kad iškilus sunkumams gali pasitarti su vadovu. Tikslai, kurie iškeliami vadovui bendradarbiaujant su darbuotoju, yra labiau motyvuojantys, nes darbuotojams svarbu, kad užduoti tikslai būtų aiškūs bei sudarytų įgyvendinamo iššūkio įvaizdį. Jei iškelti tikslai, jų vertinimo kriterijai tampa darbuotojams neaiškūs ir nesuprantami, jei darbuotojas nepasitiki savo lyderiu ir mano, kad jo

pastangos bus neįvertintos išskyla didelė tikimybė, kad darbuotojai nesistengs atlikti darbo efektyviai ir produktyviai.

Darbuotojams labai svarbus yra grįžtamasis ryšys susijęs su jų atliekamu darbu, nes darbuotojas žinodamas savo darbo rezultatus labiau stengiasi juos pagerinti, o tai įprasmina darbą ir yra puikiai veikianti motyvacinė priemonė, todėl vadovai turėtų to nepamiršti. Taip pat tam tikras darbo įvertinimas leidžia pastebėti kokių įgūdžių trūksta darbuotojui, kad jis savo darbą atliktų dar kokybiškiau ir produktyviau. Išsiaiškinus darbuotojų trūkumus galima išsiųsti jį į kvalifikacinius mokymus, kurie gerintų jo įgūdžius arba tiesiog paskirti jam kitą darbą, kurį atlikti jis sugeba be priekaištų. Tam tikras darbo vertinimas vadovams padeda tinkamai paskirstyti resursus ir atsilyginti darbuotojams už jų darbą (R. Ignotė, 2013).

Grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Šiuolaikinėje visuomenėje yra nusistovėjusi tokia nuostata, kad dauguma stambių įmonių valdytojai nori, kad pas juos dirbtų tik darbuotojai – profesionalai. Tačiau ne kiekvienas darbuotojas savo sugebėjimus sugeba atskleisti vos tik pradėjus dirbti, nes kiekvieno žmogaus talentas ar sugebėjimas daryti tam tikrą darbą profesionaliai atsiskleidžia tik kasdienėje veikloje. Žinoma darbuotojų atsiskleidimui didelę įtaką daro ir lyderis, nes nuo lyderio efektyvaus vadovavimo priklauso darbo produktyvumas ir efektyvumas. Lyderis privalo ne tik skatinti darbuotojus geriau atlikti savo darbą, bet ir skatinti darbuotojus domėtis inovacijomis, savo darbu bei būti atviras pokyčiams. Organizacijos vadovai turi suprasti, kad darbuotojų tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas yra nauda ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai, nes tai tarsi motyvacija darbuotojams, o motyvuoti darbuotojai gali ženkliai pagerinti organizacijos sėkmę. Siekdami profesionalių darbuotojų organizacijų vadovai darbuotojus siunčia į įvairius seminarus ir mokymus, tačiau mokymai į kuriuos siunčiami darbuotojai dažnai būna neapgalvoti, nes tam, kad konkretūs mokymai atneštų naudos tiek darbuotojui, tiek organizacijai visų pirma reikia išanalizuoti kokio pobūdžio mokymai yra reikalingi konkrečiam darbuotojui. Pavyzdžiui jei pardavimų vadybininkas yra siunčiamas į pardavimų gilinimo mokymus, o jam labiau reikalingi mokymai, kuriuose būtų gilinamasi į pardavėjo bendravimą su klientais, tai šie mokymai nebus efektyvūs ir neatneš geresnių darbuotojo darbo rezultatų. Jeigu didesnis dėmesys būtų skiriamas darbuotojų darbo trūkumams, lengviau būtų skirti konkrečius mokymus, kuriuose darbuotojas galėtų tobulinti tai kas jam sunkiausiai sekasi, o tai žymiai didesnę naudą atneštų ir pačiai organizacijai. Be to jei darbuotojas tobulina įgūdžius, kurie yra jo silpnoji vieta pasibaigus mokymams yra lengviau vertinti ar šie mokymai buvo naudingi ar reikalingas tolimesnis gilinimasis į konkrečią sritį, atsižvelgus į darbo rezultatus.

Lyderis turi būti įkvėpėjas darbuotojams, kuris skatintų tobulėti, įrodytų, jog mokymai į kuriuos siunčia darbovietė yra puiki galimybė tobulėti kaip asmenybei, įgauti daugiau patirties, nes yra tokių darbuotojų, kurie į mokymus žiūri kaip į galimybę ištrūkti išdarbe supančios rutinos, o ne kaip į savęs tobulinimą. Jei darbuotojas siunčiamas į tos srities mokymus, kurie tikrai reikalingi darbuotojui, tai

pasibaigus mokymams, darbuotojo darbo rezultatai ir našumas bus ženkliai geresnis, nes mokymuose užglaistytos spragos didina pasitikėjimą savimi, atveria didesnes perspektyvas, darbuotojas įgauna motyvacijos ir tampa lankstesnis. Mokymai leidžia darbuotojams pasijausti svarbiems, reikalingiems organizacijai, o tai yra puiki motyvacija darbui.

Taip pat vadovai turėtų žinoti, kad tobulėjimui būtinos tam tikros sąlygos. Psichologas Abrahamas Maslow yra išanalizavęs žmogaus poreikių hierarchiją, kurioje teigiama, kad asmens savęs tobulinimo ir realizavimo poreikis yra pats svarbiausias ir užima aukščiausią vietą, nes jis neįmanomas jeigu kitokie asmens poreikiai, tokie kaip fiziologiniai, į kuriuos įeina atlyginimas, darbo metodai, saugumo, kuriuos sudaro tinkamos darbo sąlygos, socialiniai t. y. pripažinimas, garbė ir pagarbos poreikiai, kitaip tariant savigarba, sėkmė, siektas statusas, šie poreikiai nėra užtekinai patenkinami jei nėra savęs realizavimo. Norint įmonėje turėti tikrus lyderius reikia patenkinti jų pagrindinius poreikius (R. Ignotė, 2013).

Saugios, pasitikėjimu grindžiamos aplinkos užtikrinimas. Aplinka, kurioje vyrauja glaudūs darbuotojo ir lyderių santykiai yra labai svarbus veiksnys lemiantis organizacijos sėkmę. Esant sunkioms aplinkybėms geresnių rezultatų pasieks ta organizacija, kurioje vidaus aplinkoje vyrauja pasitikėjimas vienas kitu, t.y. kai vadovai pasitiki darbuotojais, o darbuotojai vadovais. Nes būtent pasitikėjimas vienas kitu yra didžiausias veiksnys lemiantis organizacijos sėkmę, todėl pasitikėjimo garantavimas turėtų būti pagrindinis lyderio uždavinys. Tas darbuotojas, kuris jaučia vadovo pasitikėjimą produktyviau atlieka savo darbą, nes nebijo priimti kūrybinių sprendimų, gali strategiškai dėliotis laiką, rodyti susidomėjimą ir iniciatyvą, nebijo išsakyti savo nuomonės, darbuotojai jaučiasi reikalingi ir svarbūs, jie nebijo prisiimti atsakomybės už atliktą darbą. Neatsižvelgiant į darbuotojo užimamas pareigas ir nei vieno nenuvertinant vadovas turi kiekvienam darbuotojui parodyti jo atliekamo darbo reikšmę bei svarbą įmonei, įrodyti, kad jo pastangos yra įvertinamos.

Patenkintas darbuotojas lygus produktyviam darbui. Nors darbuotojas ir puikiai žino kaip jam atlikti savo darbą, nors ir sulaukia grįžtamojo ryčio, tačiau tai negarantuoja darbuotojo suinteresuotumo darbui ir lojalumo organizacijai. Būtent nuo darbuotojų jaučiamo pasitenkinimo atliekamam darbu priklauso jo nuostata į darbą, ar tai bus teigiamas nusistatymas, ar neigiamas. Visiems aišku, kad jei darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu jo požiūris į darbą yra teigiamas ir tai skatina dirbti efektyviau, o jei darbuotojas nejaučia pasitenkinimo darbu jo nuostatos yra neigiamos ir jis nėra lojalus dirbamai įmonei. Mokslininkai atliko įvairius tyrimus, kurie atskleidė veiksnius lemiančius darbuotojų pasitenkinimą darbu, t. y. protinis darbas (tai tokia darbo rūšis, kuriame svarbūs įgūdžiai, patirtis, kompetencija, suteikiama dalinė laisvė atliekamai veiklai), kitas veiksnys įtakojantis darbuotojų pasitenkinimą darbu yra - teisingas atlyginimas (atlyginimas pateisina darbuotojo lūkesčius, norimos darbo sąlygos (teigiamas požiūris, malonus bendravimas, komfortas) ir palaikantys bei geri kolegos

(pozityvūs bei draugiški santykiai). Galime drąsiai teigti, jog labai svarbu yra tai kiek darbuotojai panaudoja savo sugebėjimų, įgytos patirties bei kompetencijų kai jiems suteikiama atsakomybė ir laisvė. Dar didelę reikšmę turi konkreiti ir darbuotojams suprantama atlyginimo sistema, teisinga tarnybinės kvalifikacijos politika. Svarbu žinoti koks atlyginimas motyvuotų darbuotojus ir atitiktų jų lūkesčius, nes vieniems darbuotojams puiki motyvavimo priemonė yra piniginis atlygis, o kitiems psichologinis, kai jie pagiriami už gerai atliktą darbą. Kitas psichologas F. Herzbergas yra ištyręs veiksnius keliančius pasitenkinimą darbu ir veiksnius nekeliančius pasitenkinimo, nustatyta, kad jie ženkliai skiriasi. Taigi, veiksniai keliantys darbuotojų nepasitenkinimą darbu gali būti vadovo naudojami vadovavimo metodai, darbo užmokestis, vidinė įmonės politika, tam tikros darbo sąlygos bei santykiai su kolegomis. Jei įmonė sugebės pašalinti visus šiuos veiksnius, tai dar nereiškia, kad darbuotoji bus motyvuoti ir jaus pasitenkinimą atliekamu darbu. Norint, kad darbuotojų darbuotojų pasitenkinimas darbu didėtų reikia didesnę dėmesį skirti šiems veiksniams: darbuotojų pripažinimui, tobulėjimui, įgūdžių gilinimui. Visi puikiai žinome, kad pasitenkinimas darbu įtakoja darbo produktyvumą bei efektyvumą. Darbuotojas, kuris tinkamai motyvuotas ir jaučiasi laimingas yra labiau suinteresuotas gauti kuo geresnius darbo rezultatus. Kad ir kaip bebūtų, bet pagrindinis įmonės „variklis“ yra darbuotojai ir norint gerinti organizacijos sėkmę ir efektyvumą pirmiausia reikia atsižvelgti į darbuotojų gerovę. (R. Ignotė, 2013).

Taigi, lyderis arba kitaip tariant vadovas turi didžiulę įtaką darbuotojų darbo efektyvumui, nes jei lyderis sugebės įkvėpti, sudominti darbuotojus, sukurti tokį darbo klimatą, kuris nekels jokio streso, o suteiks tik pasimėgavimą darbu, darbuotojas savo darbą atliks žymiai efektyviau. Taip pat darbo efektyvumui įtakos turi ir santykis su lyderiu, jei lyderis sugebės su darbuotoju sukurti glaudžius ir pasitikėjimu paremtus santykius, darbuotojo darbo rezultatai džiugins ne tik jį patį, bet ir lyderį.

2. LYDERYSTĖS ANALIZAVIMAS. TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1 Lyderiams būdingi bruožai

Lyderystę kaip reiškinį įvertinti labai sunku, nors daugelis mokslininkų atliko begalę tyrimų siekdami nustatyti kokie konkretūs veiksniai lemia, kad vieni žmonės gali būti lyderiais, o kiti – ne. Visi žinome, kad vienodų žmonių nėra, kad kiekvienas esame su skirtingomis charakterio savybėmis. Taigi, mokslininkai priėjo bendros nuomonės, kad vis dėl to yra tam tikros asmeninės savybės, kurios sąlygoja sėkmingą lyderiavimą.

Taigi, vienas britų karininkas Bernardas Lo Montgomeris yra pasakęs, kad lyderystė tarsi sugebėjimas vienos lyties atstovus sutelkti bendro tikslo siekimui. Asmenybė didelę įtaką turi tam kaip stipriai sugebėsite įkvėpti veikti kitu (John Maxwell, 2013). Taigi kad ir kaip bebūtų, bet asmenybės bruožai daug įtakos turi efektyviai lyderių – vadovų veiklai. Asmeninės savybės yra svarbiausias kriterijus, pagal kurį vadovai skirstomi į sėkmingus ir nesėkmingus.

Patys pirmieji rašytiniai duomenys apibūdinantys lyderio savybes randami Konfucijaus filosofijoje (VI – V a. per. Kr.). Konfucijus pabrėžė keturias pagrindines lyderio savybes : meilė, teisingumas, vadovavimas, pagarba ir doktrinos suvokimas. Konfucijus mano, kad valdyti – lyderiauti reikia gerbiant penkias geras savybes ir „ negailestingai raunant keturias šlykščias“. Konfucijaus teigimu „ šlykščios savybės“ yra šiurkštumas, žiaurumas, gobšumas bei žodžio nesilaikymas. Geras vadovas bei lyderis pateikiamas kaip dosnus, bet nelinkęs švaistytis, kaip didingas, bet ne per daug išpuikęs, sugebantis raginti dirbti nesukeldamas darbuotojų pykčio. Šias visas savybes puikiai atspindi lyderio elgesio pavyzdys: jei vadovas savo darbuotojus muša, o ne moko tai galima pavadinti žiaurumu. Jeigu vadovas neįspėja dirbančio darbuotojo, o tik reiškia nepasitenkinimą gautu rezultatu tai galima vadinti šiurkštumu. Jeigu reikalauji kuo greičiau užbaigti darbą prieš tai liepęs neskubėti tai galima vadinti žodžio nesilaikymu. Jeigu pažadėjai atlygį, bet jo gaili ir neduodi, tai galima pavadinti gobšumu (Konfucijus, 2004).

Pagrindinius lyderiams būdingus bruožus nagrinėjo ir daugelis kitų teoretikų bei mokslininkų, pavyzdžiui Česteris Barnardas knygoje „Vadovo funkcijos“ teigia, kad lyderiui būtinos šios savybės: įgūdžiai, profesinės žinios, įžvalgumas, fiziniai duomenys, gera atmintis, vaizduotė, ryžtas, ištvermė ir ikdrasa (D. Bosienė, 2011). O žymus knygų apie lyderystę autorius Johnas Maxwellas yra nustatęs keletą kitų pagrindinių lyderio bruožų.

Johno Maxwello nustatyti pagrindiniai lyderio bruožai:

1. Asmenybė: būkite kietas kaip akmuo;
2. Įsipareigojimas: jis išskiria darytojus nuo svajotojų;
3. Komunikavimas: be jo jūs keliausite vienas;
4. Kompetencija: jeigu ją turėsite jie ateis;

5. Drąsa: vienas drąsus žmogus sudaro daugumą (John Maxwell, 2013).

Šio autoriaus pastebėjimu lyderis pirmiausia turi turėti „kietą“ asmenybę, mokėti valdyti ne tik kitus, bet ir save, lyderis turi vykdyti visus savo įsipareigojimus, kad būtų ne tik svajotojas, bet ir darytojas. Taip pat labai svarbus lyderio bruožas – komunikavimas, nes be jo bus labai sunku suburgi komandą ir teks dirbti vienam, be kompetencijos stokos lyderis nesugebės sudominti žmonių bendram tikslui ir žinoma dar vienas labai svarbus bruožas – drąsa.

Kitas garsus vadybos pradininkas P. Lesauskis savo veikaluose yra aprašęs efektyviam lyderiui – vadovui būdingiausias savybes.

Būdingiausios vadovų – lyderių savybės:

1. Lyderio kūno ir dvasios energija. Vadovas – lyderis privalo būti tvirtas, veržlus bei kupinas fizinės ir dvasinės energijos.
2. Lyderio gebėjimas nujausti tikslą ir kryptį. Labai svarbus lyderio bruožas yra mokėti užsibrėžti konkretų tikslą bei iš anksto numatyti kaip jį pasiekti.
3. Lyderio entuziazmas. Aiškus tikslo turėjimas nėra jo įgyvendinimas. Lyderio tikslą turi jausti visi, jį turi lydėti pasitikėjimas, ryžtas laimėti bei džiaugsmas jo siekti. Visa tai galime pavadinti vienu žodžiu – entuziazmas. Tikras lyderis sugeba sužadinti aplinkinių jausmus, giliai jausti pats ir būti jausmingas. Tikras lyderis geba valdyti turimas galias ir pasiekti užsibrėžtų tikslų (R. Razauskas ir kt., 1991).
4. Lyderio techninis sugebėjimas. Nėra tokios mokyklos, kuri paruoštų sėkmingus lyderius, tai priklauso ir nuo paties žmogaus charakterio, nes lyderis turi sugebėti aiškiai suformuluoti užsibrėžtus tikslus, jus perteikti vadovaujamai komandai, mokėti interpretuoti susidūrus su įvairiais sunkumais.
5. Ryžtingumas. Jei lyderis nebus ryžtingas, tai užsibrėžto tikslo įgyvendinimas taps žymiai sudėtingesnis.
6. Tikėjimas. Jei lyderis tvirtai tikės savo veiksmais jo sekėjams taip pat nekils abejonių dėl vykdomos veiklos (R. Razauskas ir kt., 1991).

Vienas kinų literatūros filosofas Lao Tzu taip pat yra išskyręs efektyvaus lyderio asmenines savybes. Lao Tzu teigimu lyderis privalo būti protingas, išmintingas, sąžiningas, doras, nesavanaudiškas, sugebantis kontroliuoti ir spręsti konfliktus bei gebantis suburti žmones į komandą ir motyvuoti dirbti bendram tikslui (L. S. Pheng, 2003). Šis filosofas taip pat akcentuoja, kad sėkmingo lyderio savybė yra ir gebėjimas prisitaikyti. Prisitaikydamas vadovas – lyderis sutaupo daugiau energijos bei pasiekia pastovesnę bei geresnę darbo rezultatą (L. S. Pheng, 2003).

Garsus graikų filosofas Platonas yra pasakęs: vadovas – lyderis turi būti išmintingas, gabus mokslams, narsus, nuoseklus, teisingas bei darbštus (Platonas, 2000). O Bizantijos mąstytojas Paladijus teigia, kad lyderis privalo būti teisingas, išsilavinęs, ryžtingas ir išmanantis savo darbą (R. Razauskas,

1997). Kiekvienas vadovas ar lyderis turi pasižymėti neeilinėmis savybėmis, tam kad sugebėtų suburti įvairaus temperamento bei charakterio žmones, tam kad sugebėtų visus juos suburti ir suvienyti bendram tikslui, todėl A. Suvorovas yra pasakęs, kad ne tik didieji pasaulio lyderiai ir valstybių vadovai turi pasižymėti išskirtinėmis savybėmis, bet ir karo vadai. A. Suvorovas labai aiškiai ir konkrečiai yra apibrėžęs reikalavimus karo vadams. Jo nuomone, vadui būtinos savybės yra: ryžtas, drąsa, gebėjimas išlikti objektyviu, greitas sprendimų priėmimas (R. Razauskas, 1997).

Dar vienas vadybos mokslo pradininkas A. Fajolis yra priėjęs išvados, kad vadovui reikia būti ne tik geram administratoriui (gebėjimas atlikti svarbiausias valdymo funkcijas), bet ir turėti kompetencijos, kuri leistų išmanyti įvairias organizacijos funkcijas, vadovas privalo būti sveikas bei turėti moralines savybes tokias kaip, atsakomybė, valia ir pan. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000).

Apžvelgus įvairius mokslininkų bei tyrėjų pasisakymus apie pagrindinius lyderiams būdingus bruožus galime juos sugrupuoti į pagrindines grupes, kurių yra keturios, jos apibendrintos 1 lentelėje (žr. 1 lentelę).

lentelė 1. Būdingos lyderio savybės (V. Šilingienė, 2012)

Fizinės savybės	Valios savybės	Socialinės charakteristikos	Vertybines charakteristikos
Išvaizda Ūgis Sveikata Lytis	Tikslingumas Drąsa Ryžtingumas Pasitikėjimas Ambicingumas	Ekstravertiškumas Empatija Emocinis stabilumas	Atsakomybė Sąžiningumas Patikimumas Laisvė Kūrybiškumas

Visomis lentelėje išvardintomis savybėmis turi pasižymėti sėkmingas lyderis. Labai svarbios yra valios savybės, socialinės charakteristikos bei vertybinės charakteristikos. Valios savybėms priskiriama tikslingumas, drąsa, ryžtingumas, pasitikėjimas ir ambicingumas siejamas su pastangomis nugalėti visas iškilusias kliūtis vardan užsibrėžto tikslo pasiekimo. Socialinės charakteristikos tokios kaip ekstravertiškumas, empatija ir emocinis stabilumas taip pat labai svarbios lyderio savybės, nes lyderis be sekėjų kaip žmogus be rankų. Sėkmingu lyderiu niekada netaps tas, kuris nebendruoja su aplinkiniais, nes pagrindinė lyderio misija yra įkvėpti žmones savo asmeniniu pavyzdžiu prisijungti prie lyderio vykdomos veiklos ir kartu siekti bendro tikslo. Na, o vertybinės charakteristikos tokios kaip atsakomybė, sąžiningumas, patikimumas, laisvė ir kūrybiškumas neatsiejama sėkmingo lyderio dalis, nes lyderis, kuris aiškiai suvokia savo asmenines vertybes yra labiau pasirengęs priimti svarbiausius sprendimus.

Dar vienas teoretikas P. C. McGraw taip pat yra išskyręs sėkmingo lyderio esminius bruožus. Vienas iš svarbiausių sėkmingo lyderio bruožų – įžvalga, tik įžvalgus vadovas gali aiškiai ir konkrečiai įvardinti tikslus. Taip pat labai svarbu yra strategija, nes aiški strategija visada veda tikslo link.

Teoretikas teigia, kad tikslo siekimas įkvepia, todėl lyderiai elgiasi aistringai, taigi aistringumas viena iš lyderio bruožų. Tiesa ir teisingumas neatsiejamos lyderio savybės, lyderiai turi būti teisingi ne tik sau, bet ir aplinkiniams, tik vedami teisingumo lyderių veikla bus sėkminga.

Lyderis privalo būti lankstus, lengvai priimančias pokyčius, bei nebijoti rizikuoti. Vadovas – lyderis yra branduolys visos komandos, nes vienam žmogui nudirbti didelius bei svarbius darbus labai sunku, todėl lyderis privalo būti komandos, su kuria dirba branduolys. Lyderis turi būti veiksmingas, jis negali bijoti rizikuoti, nes reikia veikti. Vadovas – lyderis privalo labai atsakingai rinktis prioritetus, mokėti valdyti savo emocijas, bei būti išskirtinio temperamento, nes nuo jo priklauso lyderio aktyvumas bei energingumas (P. C. McGraw, 2000).

Kaip matome daugelis autorių lyderį apibūdina kaip gerą žmogų, kuris išmano savo veiklą. Dar vienas teoretikas J. Albrechtas taip pat yra išskyręs pagrindinius lyderio bruožus:

1. Lyderis yra pasiekiamas visiems darbuotojams, ne tik sprendžiant klausimus susijusius su organizacijos grove, bet ir su asmeninėmis problemomis;
2. Lyderis visada intensyviai dalyvauja personalo valdyme, taiko materialines motyvavimo priemones, asmeniškai pažįsta daugelį darbuotojų, skatina jų tobulėjimą;
3. Netaiko kabinetinio vadovavimo stiliaus, mėgsta bendrauti su paprastais aukštų pareigų neužimančiais darbuotojais, išklauso ir padeda išspręsti jų problemas. Toks lyderis mėgsta iššūkius, yra atkaklus, atsakingas;
4. Lyderis stengiasi palaikyti pasitikėjimu pagrįstus santykius su darbuotojais, deleguoja įgaliojimus darbuotojams;
5. Didžiausią dėmesį skiria įvykusių klaidų taisymui, nevengia prisiimti kaltės;
6. Rūpinasi darbuotojų kompetencija ir karjera. Atsakingoms pareigoms dažniausiai paskiria kolegas, kuriuos gerai pažįsta;
7. Siekia, kad darbuotojai būtų savarankiški;
8. Netrukdo darbuotojui atlikti darbo nuolat jam nurodinėdamas, didžiausias dėmesys skiriamas galutiniam darbo rezultatui ir naujiems tikslams;
9. Nutikusias nesėkmes traktuoja kaip laikiną nepasisekimą ir visada pasitiki savo jėgomis;
10. Atviras naujovėms, stengiasi nuolat diegti naujas inovacijas, kad organizacija nuolat tobulėtų (J. Albrechtas, 2005).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė taip pat identifikavo pagrindines lyderiams būdingas savybes, jie teigia, kad lyderis yra tas, kuris:

1. Stengiasi ir rūpinasi, kad komandos darbas būtų aktyvus;
2. Nuolat patikslina komandos tikslus bei telkia narius;
3. Žino komandos narių privalumus bei trūkumus;
4. Apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus;

5. Ekstravertas, visada išlieka ramus bei patikimas;
6. Dominuojantis, bet ne despotiškas, labiau entuziastas ;
7. Didžiausias lyderio privalumas yra gebėjimas patraukti ir suvienyti žmones bendram tikslui;
8. Savo valdžią realizuoja neagresyviai (V. Barvydienė ir J. Kasiulis, 2001).

Apžvelgus įvairių teoretikų pasisakymus apie lyderių bruožus galime daryti išvadą, kad pirmiausia akcentuojamos gerosios lyderių savybės.

Daugelį metų įvairūs teoretikai bei vadybos mokslo pradininkai savo darbuose analizavo, bandė rasti tikslius apibrėžimus apibūdinančius konkrečias lyderiams būdingas savybes. Išanalizavus įvairių mokslininkų darbus galime daryti išvadą, kad nuo senovės lyderiams buvo keliami tam tikri reikalavimai ir jis turėjo pasižymėti savybėmis, kurios nebūdingos eiliniui žmogui. Lyderis turi būti atsakingas, pakantus, aktyvus, ryžtingas bei intelektualus, nes jis privalo gebėti spęsti įvairias iškilusias problemas bei sunkumus, būti savarankiškas ir nebijoti rizikuoti. Savybės, kuriomis turėjo pasižymėti XX a. lyderis. Išliko ir iki šių dienų.

2.2 Lyderių tipai

Vadyboje lyderis dažniausiai apibūdinamas kaip aplinkinių pripažinimą pelnęs asmuo, kuriam yra suteikiama teisė priimti sprendimus ir burti žmones numatytam tikslui pasiekti (Želvys, 2003).

N. Chmiel nagrinėdamas lyderių tipus išskyrė štai tokius pagrindinius lyderių tipus:

1. Tradicinis lyderis – šią padėtį lyderis įgauna gimdamas. Vadovo vaidmuo dažniausiai paveldimas (N. Chmiel, 2005). E. Cole ir J. A. Siegel teigia, kad tokio lyderio įtaka kitiems asmenims labiausiai pasimato dėl jo asmeninių savybių, pvz. didieji pasaulio žmonės tokie kaip Napoleonas, Hitleris, ir kt. Ne kiekvienam žmogui būdingos šios ypatingos savybės, kurių dėka daugelis aplinkinių tampa pasekėjais savo noru. Tai dažniausiai būdinga politiniams lyderiams (E. Cole ir J. A. Siegel, 1990).

2. Charizmatinis lyderio tipas, tai tokio tipo lyderis, kuris dėl išskirtinių savo asmenybės savybių sugeba pritraukti sekėjų ir jiems vadovauja. Pasak J. A. Conger tokio tipo lyderiai labai pasitiki savimi, mėgsta visur dominuoti, moka pateikti kitiems asmenims viziją, kuri reikalauja pasekėjų energijos ir įsipareigojimų. Tokie lyderiai moka kruopščiai kurti savo sėkmės ir kompetencijos įvaizdį (J. A. Conger, 1999).

3. Situacinis lyderis, tai toks lyderių tipas, kurių valdžia ir įtaka aplinkiniams atsiskleidžia tik esant tam tikroms situacijoms ir ši įtaka dažniausiai yra neilgalaikė.

4. Funkcinis lyderis – tai lyderis, kuris būtinas konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti. Kaip teigia E. Cole funkcinis lyderis dažniausiai užima lyderio poziciją pagal atlikto darbo rezultatus, o ne pagal savo asmenines savybes kaip kiti lyderių tipai. Toks lyderis pritaiko savo elgesį, kad patenkintų susidariusius situacijos poreikius (E. Cole, 1990).

5. Paskirtas lyderis – tai lyderis, arba vadovas, kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimama oficialia padėtimi. Pasak E. Cole jo įtaka dažniausiai atsiranda dėl užimamų pareigų, tačiau ne kiekvienas asmuo užimantis vadovo pareigas sugeba įtvirtinti valdžią dėl žinių ar įgūdžių trūkumo (E. Cole, 1990).

Taip pat yra išskiriami ir kitokie lyderių tipai, pavyzdžiui P. D. Gibson ir D. P. Lacy išskiria pagrindinius du lyderių tipus t. y. tradicinis ir šiuolaikinis lyderis (P. D. Gibson ir D. P. lacy, 2000), šie tipai aprašyti 2 lentelėje.

lentelė 2. Lyderių tipai ir savybės (E. Butkevičienė ir kt., 2009)

Tradicinis lyderis	Šiuolaikinis lyderis
Ekspertas, atsargus naujovėms	Atviras naujovėms
Koalicijų kūrėjas	Konsensuso kūrėjas
Kontroliuotojas	Padedantis
Nurodinėjantis	Pasidalijantis informacija
Manipuliuotojas	Įgalintis
Nekantrus	Kantrus / tolerantiškas
Orientuotas į tikslą	Lankstus tikslų atžvilgiu
Ribotai pasiekiamas	Pasiekiamas
Motyvuotas, išitraukiantis	Motyvuojantis / įtraukiantis
Kategoriškas / agresyvus	Lankstus / atlaidus
Filtruojantis informaciją	Skleidžiantis informaciją

Taigi, kaip matome iš lentelės, kad tradicinio ir šiuolaikinio lyderio savybės šiek tiek skiriasi. Tradicinis lyderis į naujoves žvelgia atsargiai, kai tuo tarpu šiuolaikinis lyderis naujovėms yra atviras ir pasiruošęs jas išbandyti. Tradicinis lyderis yra koalicijų kūrėjas ir kontroliuotojas, o šiuolaikinis lyderis yra konsensuso kūrėjas ir vietoj to, kad griežtai kontroliuotų savo komandą –padedą. Tradiciniam lyderiui būdinga nurodinėti, manipuliuoti ir nekantrauti, o šiuolaikinis lyderis vietoj to, kad nurodinėtų jis pasidalina informacija yra įgalintis, kantrus bei tolerantiškas. Tradicinis lyderis dažniausiai yra orientuotas į tikslą ir ribotai pasiekiamas, o šiuolaikinis lyderis yra lankstus tikslų atžvilgiu bei pasiekiamas. Taip pat tradicinis lyderis yra motyvuotas, išitraukiantis, kategoriškas / agresyvus bei filtruojantis informaciją, o šiuolaikinis lyderis siekia motyvuoti bei į veiklą įtraukti kitus, yra lankstus ir atlaidus, ir kitaip nei tradicinis lyderis jis nefiltruoja informacijos, o ją skleidžia kitiems.

Galime išskirti dar du lyderių tipus, tai efektingas ir neefektingas lyderis. Ne vienas teoretikas mėgino identifikuoti bruožus apibūdinančius šiuos lyderių tipų charakteristikas, tam atliko daugelį įvairių mokslinių tyrimų. T. R. C. Appleby , pabrėžia, kad esminiai efektyvaus lyderio bruožai yra gebėjimas patraukti aplinkinius, įtikinti juos bei būti pavyzdžiu jiems. Taip pat akcentuoja, kad lyderiui

yra svarbiau būti pripažintam nei populiariam. O L. Montgomeris efektyvų lyderį apibūdina kaip visų gerbiamą, patikimą, įkvepiantį (T. R. C. Appleby, 2003).

Atliktų mokslinių tyrimų metu, buvo išanalizuota, kad tokios savybės kaip pasitikėjimas savimi, intelektas bei iniciatyvumas didelę įtaką turi kokybiškam valdymui ir aukštiems darbo rezultatams. Buvo iširta, kad vienas iš svarbiausių lyderio veiksmų, kuris labiausiai susijęs su valdymo lygiu ir rezultatyvumu, yra lyderio gebėjimas „prižiūrėti“ arba kitaip tariant naudoti šį metodą pritaikant konkrečiai situacijai. Dauguma atliktų tyrimų šioje srityje teigia, kad efektingas lyderiavimas nepriklauso nuo kokio nors būdingų bruožų derinio, bet greičiau nuo to, kaip lyderio bruožai atitinka situacijos reikalavimus (J.A.F. Stoner et al., 2000). Atsižvelgiant į teoretikų atliktus efektyvaus ir neefektyvaus lyderio tipų tyrimus galime daryti išvadą, kad tas, kuris turi esmines vadovui būdingas savybes tikėtina, jog taps efektyviu lyderiu.

Pereinant prie vadovavimo stilių galime pabrėžti tradicinį vadovavimo stilių, kaip teigia S. Stoškus ir D. Beržinskienė tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritarinis, charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis, biurokratinis ir demokratinis (Stoškus ir Beržinskienė, 2005). Autoritariniam valdymo stiliui būdingas stiprus valdymas, kai visa valdžia ir įgaliojimai sukonzentruoti vienam asmeniui. Charizmatinis valdymo stilius yra paremtas asmeniniu vadovo spinduliavimu. Patriarchalinis valdymo stilius paremtas analogiškais santykiais šeimoje. Autokratinis valdymo stilius remiasi hierarchaliniu valdymu. Biurokratiniam valdymui būdingas griežtas organizacijos narių paklusnumas. Dar vienas šiuolaikinis valdymo stilius – demokratinis, šiam stiliui būdinga įtraukti pavaldinius į valdymo procesą bei sprendimų priėmimą.

Taigi, apibendrinus įvairių autorių pasisakymus apie lyderių stilius ir tipus matome, jog jų yra tikrai nemažai. Kiekvieno autorius išskirti tipai ir stiliai yra svarbūs sėkmingai lyderio veiklai, todėl negalime išskirti būtent vieno ir teigti, jog būtent šio tipo lyderis yra sėkmingiausias, kiekvienas tipas ir stilius yra savitas bei papildantis vienas kitą.

2.3 Ar vadovas tai lyderis?

Dažnai literatūroje sėkmingas lyderis pateikiamas kaip blogo vadovo priešingybė. Tačiau yra tikrai gerų savo darbą išmanančių vadovų, kurie negali vadintis sėkmingais lyderiais, nes jiems trūksta sugebėjimo įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus taip kaip tai padarytų lyderis. Ir žinoma ne kiekvienas lyderis sugeba nukreipti įžiebtą motyvaciją ir norą dirbti reikiama linkme taip kaip tai padaro geras vadovas. Kaip teigia P. G. Northousas, šiuolaikinėse inovacijomis prisotintose organizacijose dažniausiai dominuoja du lyderių tipai, tai yra paskirtieji ir iškilusieji lyderiai. Vieni žmonės lyderiais tampa yra dėl užimamų formalių pareigų organizacijoje tokie lyderiai vadinami paskirtaisiais, kiti asmenys lyderiais tampa dėl grupės ar komandos narių požiūrio į juos, tokie lyderiai vadinami iškilusieji

(P. G. Northouse, 2009). Vadovas, kuris yra paskirtas šioms pareigoms, ne visada yra komandos lyderis. Pasak P. G. Northouse, įmonė ar organizacija, kurios vadovas yra žmogus paskirtas šioms pareigoms nėra sėkminga ir nepasiekia aukščiausių rezultatų.

Nors teigiama, kad lyderiai gali būti paskirtieji ir iškilusieji tarp lyderystės ir vadovavimo yra riba, kurią sąlygoja tam tikros aplinkybės. Pirmasis ir vienas pagrindinių lyderystės ir vadovavimo ribą sąlygojančių dalykų yra skirtingos lyderio ir vadovo veiklos organizacinės sąlygos (V. Šilingienė, 2012). Lyderystė gali pasireikšti įvairioje aplinkoje, tiek didžiulėje organizacijoje ar net valstybėje arba paprasčiausiai artimų draugų rate. Lyderystė yra neribojama ir ji gali pasireikšti tokiose situacijose kai lyderio užsibrėžti tikslai tapatinasi su sekėjų siekais. Atsižvelgiant į vadovavimo apibrėžimą galime daryti išvadą, kad vadovavimas yra daug labiau apibrėžtas ir ribojamas, nes jis turi prasmę tik formalioje darbinėje aplinkoje, kai lyderystė gali būti net draugų rate. Vadovo veikla yra ribojama užimamų pareigų atsakomybe, vadovas turi laikytis dirbamos organizacijos taisyklių, privalo realizuoti organizacijos užsibrėžtus tikslus, kurių nustatyti ar keisti negali.

Antras lyderystės ir vadovavimo ribą paaiškinantis dalykas yra tas, kad skirtingai traktuojama lyderio ir vadovo asmenybės reikšmė (V. Šilingienė, 2012). Didžiausias dėmesys yra skiriamas lyderio asmenybei bei bruožams išaiškinti, nes būtent nuo šių kriterijų priklauso ar lyderis bus sėkmingas ar ne. O aptariant vadovo veiklą, pastebime, kad vadovo asmeninės savybės nėra pagrindinis kriterijus nulemiantis jo sėkmingą ar nesėkmingą veiklą. Daugelio nuomone, vadovo vadovavimas ir nurodinėjimas pavaldiniams tėra jo užimamų pareigų dalis. Dažnai vadovai, kurie savo karjeroje padarė reikšmingų darbų visai nepasižymi ryškiomis asmeninėmis savybėmis. Kiekvienas žmogus yra individualus ir žmogus aukštesnėms pareigoms paskiriamas ne dėl to, kad yra panašus į kokį nors kitą veiklų bei daug pasiekusių žmogų, o todėl kad yra individualus ir ne toks kaip kiti. Vieniems žmonėms vadovo pareigos skiriamos todėl, kad yra baigę ne vieną universitetą ir turi tinkamą išsilavinimą, kiti atvirkščiai – ypatingo išsilavinimo neturi, bet nėra prastesni vadovai už tuos, kurie įgiję universitetinį reikalavimą, nes jie moka bendrauti, sugeba lengvai pradėti pokalbį su naujais žmonėmis. Kalbant ne apie vadovavimą organizacijoje, o apie lyderystę galime teigti, kad lyderystė organizacijos valdyme nėra pagrindas, garantuojantis sėkmingą veiklą. Taigi, viena iš svarbiausių sėkmingo vadovavimo sudedamųjų dalių lyderystė yra tada, kai vadovas geba sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus (V. Šilingienė, 2012). Vadovavimas ir lyderystė papildo vienas kitą, todėl vadovas turintis lyderiui būdingų savybių gali pasiekti aukštų rezultatų savo veikloje.

Grįžtant prie organizacijose paskirtųjų ir iškilusių lyderių, tai paskirtus lyderius galėtume skirstyti į: lyderius ir vadovus. Vyrauja nuomonė, kad asmuo gali būti efektingas, bet jis gali neturėti lyderiui būtinų motyvavimo sugebėjimų, taip pat jam gali trūkti vadovo įgūdžių (J. A. F. Stoner, 2000). Ne viena organizacija turi darbuotojų, kurie neužima jokių aukštų ir atsakingų pareigų, bet yra lyderiai savo kolektyve, tokius lyderius mes galime drąsiai vadinti iškilusiais. Žmogus, kuris neužima vadovo

pareigų taip pat gali tapti lyderiu kolegų pagalba, pritardami ir remdami lyderio veiklai. Norint tapti būtent tokiu lyderiu didžiulę įtaką tam turi žmogaus asmeninės savybės tokios kaip žodinis aktyvumas, informuotumas, žingeidumas, noras sužinoti kitų nuomonę, naujų idėjų siūlymas, tvirtinimas (P. G. Northouse, 2009). Pasak R. H. Beinecko, norint tapti būti geru vadovu, pirmiausia turi būti geru lyderiu (R. H. Beineck, 2009). L. Juozitienės ir J. Steponkienės nuomone, XXI a. kai aplink tiek naujovių neužtenka, kad įmonėms vadovautų tik vadovai, dabar jau reikia tikrų lyderių, kurie sugeba strategiškai mąstyti, žino, kas vyksta šiuo laiku ir kas bus svarbu organizacijai ateityje. Tačiau tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje dar ne visi vadovai yra lyderiai (L. Juozitienė ir J. Steponkienė, 2006). Taigi, skirtumas tarp lyderio ir vadovo tikrai yra, juos galime matyti 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

Lentelė 3. Skirtumai tarp vadovų ir lyderių (L. Juozitienė ir J. Steponkienė, 2006)

Vadovai	Lyderiai
Funkcionieriai	Inovatoriai
Pripažįsta atsakomybę	Siekia atsakomybės
Kontroliuoja darbuotojus	Pasitiki darbuotojais
Kompetentingi	Kūrybingi
Specialistai	Lankstūs
Nustato realius tikslus	Kelia didesnius tikslus
Siekia patogios darbo aplinkos	Siekia įdomios darbo aplinkos
Atsargiai deleguoja	Entuziastingai deleguoja
Darbuotojus suvokia kaip samdinius	Darbuotojus suvokia kaip šalininkus

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis, matome, kad skirtumas tarp lyderių ir vadovų yra tikrai akivaizdus. Vadovai yra funkcionieriai, o lyderiai inovatoriai. Taip pat skiriasi vadovų ir lyderių požiūris į darbuotojus, vadovas yra linkęs kontroliuoti darbuotojų veiksmus, o lyderis pasitiki darbuotojais ir suteikia jiems daugiau laisvės, vadovai pripažįsta, kad jų darbas ir užimamos pareigos suteikia tam tikrą atsakomybę ir jie tai pripažįsta, o lyderis siekia atsakomybės. Vadovai yra kompetentingi ir specialistai, o lyderiai linkę į kūrybiškumą bei lankstumą. Vadovai turi savybę nustatyti realius siekiamus tikslus, jiems svarbi patogi darbo vieta ir linkę atsargiai deleguoti, lyderiai priešingai nei vadovai išsikelia kuo didesnius tikslus, siekia ne patogios, o įdomios darbo vietos yra linkę entuziastingai deleguoti. Vadovo akimis darbuotojai – samdiniai, o lyderis į darbuotojus žvelgia kaip į šalininkus.

Panašiai vadovų ir lyderių skirtumą apibūdina ir buvęs Vilniaus miesto meras A. Zuokas vedamame seminare apie lyderystę. Seminare vadovas buvo apibūdinamas kaip valdžios siekiantis asmuo, kuris vykdo ir prižiūri, palaiko esamą struktūrą, pasitiki vyraujančia sistema ir tinkamai atlieka

veiksmus. O lyderio portretas buvo pristatytas kaip žmogaus siekiančio ne valdžios, o pasitikėjimo. Lyderis pasitiki žmonėmis, inicijuoja pokyčius, plėtoja turimą struktūrą ir imasi tinkamų veiksmų. A. Zuokas teigia, kad lyderiai taip pat yra žmonės ir gali klysti, tačiau yra skirtumas, kad tikras lyderis niekada pernelyg nesureikšmina savo klaidų ir nekaltina savęs jas padarius. Lyderio mąstysena: klaidos yra mokymosi procesas, tam tikra pamoka, kurią lyderis išmoksta. Niekada nereikia pasiduoti spaudimui iš išorės, kuri gali versti po to gailėtis (L. Milkevičiūtė, 2013).

V. Shackletonas mano, kad esminis skirtumas skiriantis vadovo ir lyderio sąvokas yra lyderio gebėjimas numatyti ateitį ir ateities veiksmus arba kitaip tariant turėti aiškią viziją, mokėti parinkti tinkamas strategijas tai vizijai pasiekti (V. Shackleton, 1995). Šis autorius teigia, kad būtent toks požiūris lemia organizacijos sėkmę. Tikras lyderis kryptingai ir ryžtingai siekia savo tikslo, tam kad organizacijos veikla būtų sėkminga, taip pat lyderis yra visada pasiruošęs priimti naujoves ir naujus iššūkius, o vadovas labai atsargiai žiūri tai. Visi žinome, kad vienas žmogus gali žymiai mažiau nei komanda, todėl tinkamas komandos motyvavimas lemia organizacijos sėkmę.

Kadangi vis kyla klausimų tai kaip gi atpažinti tikrąjį lyderį, knygų apie vadovavimą autorius R. Razauskas savo knygoje yra identifikavęs lyderiams ir ne lyderiams būdingą charakteristiką, kuri pateikta 4 lentelėje (žr. 4 lentelę).

Lentelė 4. Lyderių ir ne lyderių charakteristika (R. Razauskas, 1997)

Lyderis	Ne lyderis
Darbuotojus laiko sau lygiais	Linkęs vadovauti miniai
Vadovaujasi geriausiomis žmonių savybėmis	Dažniausiai teikia nurodymus darbuotojams tikėdamasis, kad jie bus įvykdyti
Rūpinasi darbuotojų gerove bei darbo rezultatais	Didelį dėmesį skiria savo veiklai
Bendrauja su darbuotojais jų darbo vietoje	Bendraudamas jaučiasi sukaustytas
Nesinaudoja jam suteiktomis privilegijomis	Naudojasi visomis privilegijomis
Gabus vadovavimui	Nesugeba vadovauti
Atidžiai išklauso kitus	Linkęs daug kalbėti, o ne klausyti
Nesididžiuoja užimamomis pareigomis	Puikuoja prieš žemesnes pareigas užimančius darbuotojus
Teisingas visiems	Teisingas tik viršesniems
Kuklus	Arogantiškas
Sprendžia iškilusias problemas	Stengiasi išvengti problemų
Gali dirbti visus darbus	Dirba tik savo darbą
Pasitiki žmonėmis	Nepasitiki žmonėmis
Dalinasi informacija	Nesidalina informacija
Valdo emocijas	Nevaldo emocijų, yra labai emocionalus

Nuoseklus ir patikimas	Veiksmus atlieka nenuosekliai
Yra atviras	Uždaras
Mokosi iš savo ir kitų klaidų	Už klaidas baudžia
Nesiekia pripažinimo ir pagirų	Nori būti giriamas ir pripažintas

Iš pateiktos lentelės pastebime, kad vadovo – ne lyderio charakteristika pateikiama negatyviai, jis apibūdinamas kaip labai emocionalus ir nesugebantis valdyti savo emocijų, kaip siekiantis garbės ir pripažinimo, vadovas ne lyderis siekia vadovauti miniai, puikuoja užimamomis pareigomis prieš kitus darbuotojus, naudojami visomis jam suteiktomis privilegijomis, daug kalba ir nesugeba išklausti kitų. O organizacijos lyderis pateikiamas kaip labai teigiamas žmogus, kuris moka bendrauti, visus žmones laiko lygiais ir nesididžiuoja savo užimamomis pareigomis, jis yra patikimas bei nuoseklus, dalinasi turima informacija, pasitiki žmonėmis ir yra teisingas darbuotojų atžvilgiu.

Išanalizavus įvairių autorių pateiktus lyderio ir ne lyderio asmens bruožus matome, kad kai kurie bruožai kartojasi, daugelio teoretikų nuomone lyderis yra intelektualus, siekiantis atsakomybės, atviras naujovėms, būtent šios savybės ir padeda atskirti tikrą lyderį nuo paprasto vadovo, kuris niekada negalės būti lyderis, nes neturi jam būdingų savybių.

Taigi, išnagrinėjus įvairių autorių pasisakymus apie lyderių bei vadovų panašumus ir skirtumus matome, kad vis dėl to daugelis autorių laikosi tos pačios nuomonės, kad ne kiekvienas vadovo pareigas užimantis žmogus yra ar gali būti lyderis. Lyderis pasižymi tokiomis savybėmis kaip kūrybiškumas, lankstumas, atvirumas, o vadovas dažniausiai būna kompetentingas, savo srities specialistas ir labiau uždaro būdo. Skiriasi net vadovo ir lyderio požiūris į darbuotojus, vadovo nuomone darbuotojai – samdiniai, o lyderio – šalininkai. Todėl ne kiekvienas vadovas, kuris yra paskirtas šioms pareigoms gali būti tikru lyderiu ir pavyzdžiu kitiems.

2.4 Lyderio kompetencijos įtaka darbuotojams

Žodį „kompetencija“ labai dažnai galime išgirsti kai kalbama apie žmogiškuosius išteklius, ši sąvoka nusako žmogaus sukauptas žinias, patirtį bei sugebėjimus. Būtent nuo lyderio kompetencijos priklauso ne tik jo darbo rezultatai, bet tai įtakos turi ir organizacijos sėkmei. Sparčiai tobulėjant technologijoms, rinkoje atsirandant vis naujų produktų verslo sritis taip pat plečiasi bei kinta, todėl lyderio kompetencija tampa vis svarbesnė norint sėkmingai plėsti savo verslą. Nuo lyderio kompetencijų priklauso ir darbuotojų požiūris į darbą, į kokybiškumą bei tikslų įgyvendinimą. Negalime teigti, kad lyderis, kuris turi kuo daugiau kompetencijų užtikrina sėkmę organizacijai, didžiausias dėmesys yra skiriamas į pagrindines ir svarbiausias kompetencijas. Jei lyderis turi strategines kompetencijas, kurios yra universalios ir nepriklausomos, tai tikėtina, kad jo darbo rezultatai bus naudingi organizacijai ir darbuotojai juo pasitikės. Taip pat svarbu, kad lyderis turėtų ir dalykinę, socialinę bei konceptualiąją

kompetencijas. Dalykinė kompetencija pasireiškia lyderio darbo srities specifikos išmanymu, tai gali būti įvairios technologijos bei procesai. Socialinė kompetencija pasireiškia lyderiui sugebant įsilieti į socialinę aplinką, mokėjimu bendrauti ir bendradarbiauti su partneriais bei darbuotojais. O konceptualioji kompetencija pasižymi lyderio gebėjimu valdyti situaciją panaudojant turimas žinias bei sukauptą patirtį. Yra manoma, kad socialinė ir konceptualioji kompetencijos yra svarbiausios sėkmingam lyderiui, nes būtent šios dvi kompetencijos organizacijai suteikia pranašumą dėl žmogiškųjų išteklių. Klabant apie dalykinę kompetenciją galime teigti, jog ji yra dinamiška, dėl nuolat kintančių technologijų, be to dalykinę kompetenciją lyderis gali įgyti. Keičiantis visuomenės požiūriui į verslą, į vadovus, į darbuotojus keičiasi požiūris ir į pačią lyderystę bei vadovavimą. Tradiciniame požiūryje buvo manoma, kad vadovavimas tai nurodinėjimas ką kur ir kada daryti, o šiuolaikiniame požiūryje lyderystė traktuojama kaip nepriverstinės įtakos darymas. Taip pat tradiciniame požiūryje vadovas yra linkęs žiūrėti atgal į praityje įvykusius įvykius, jis stengiasi išvengti rizikos, jis yra užduras, bijo suklysti ir patirti nesėkmę, informacijos valdyme pasireiškia informacijos kaupimas, saugojimas, bet nesidalijimas su kolegomis. Visai kitoks šiuolaikinis požiūris į lyderystę lyginant su tradiciniu, šiuolaikinis požiūris pabrėžia lyderio žiūrėjimą į priekį, į ateitį, lyderis nebijo rizikuoti, jis atviras naujovėms ir iššūkiams, informacijos valdyme lyderis siekia sukaupti kuo daugiau informacijos ir ją pasidalinti. Tradiciniame valdyme buvo populiarė hierarchinė organizacija, kuriai labai svarbus buvo užimamas statusas, taip pat didelis dėmesys buvo skiriamas delegavimui, t.y. užduočių paskirstymui bei jų tikrinimui, svarbu buvo ir išorinė užduočių bei rezultatų kontrolė, buvo išaukštinamas individualus, o ne komandinis darbas, didžiausias dėmesys buvo skiriamas dabarties poreikiams ir visai neatsižvelgiama ko gi gali reikėti ateityje. Šiuolaikinis požiūris šiais aspektais taip pat ženkliai skiriasi nuo tradicinio, nes šiuolaikiniame požiūryje yra vertinama lanksti organizacija, darbuotojams suteikiamas įgalinimas, jiems suteikta atsakomybė ir laisvė veiklai, svarbi yra savikontrolė kontroliuojami vidiniai procesai ir išoriniai rezultatai, labai vertinamas komandinis darbas, kaip asmenybė gali pasireikšti ir realizuoti save dirbdama komandoje, o mokymasis yra orientuotas į ateities planus, o ne į dabartinius poreikius kaip tradiciniame požiūryje.

Taigi remiantis šiuolaikiniu bei tradiciniu požiūriu į sėkmingą vadovavimą galime išskirti keturias strategiškai svarbiausias kompetencijų grupes, kurios didelę reikšmę turi lyderio kompetencijai ugdyti atsižvelgiant į tai, jog jas galės panaudoti tolimesnėje karjeroje. Pirmoji strategiškai svarbi asmens kompetencijų grupė būtų – lyderystė, lyderystė pasireiškia įkvepiančia motyvacija, iniciatyvumu, empatija bei tinkamu savęs pateikimu kitiems. Antroji grupė – aiškus vizijos turėjimas, jis apibūdinamas kaip strateginis valdymas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas bei sprendimų priėmimas. Trečioji grupė – kryptingumas, tai aiškus tikslo siekimas, procesinė kompetencija, nuolatinis tobulėjimas bei mokymasis, žinių valdymas. Ketvirtoji grupė – bendradarbiavimas, bendradarbiavimą sudaro

komandinis darbas, komunikavimas bei konfliktų valdymas (A. Savanevičienė, V. Šilingienė, D. Stukaitė, S. Vaitkevičius, 2009).

Smulkiau aptariant strategiškai svarbias kompetencijų grupes galime teigti, kad lyderystė arba kitaip tariant įkvepianti motyvacija suteikia vadovui – lyderiui gebėjimą iš darbuotojų išreikalauti tokių rezultatų, kokių tikisi lyderis, tai sugebėjimas tikslus pateikti taip, kad darbuotoji patikėtų jų sėkme ir būtų užsidegę jį pasiekti. Jei vadovas pats tikės tuo ką nori pasiekti ir bus entuziastingas tai ir pasekėjai juo neabejos, nes tvirtas tikėjimas daro didžiulę įtaką pasekėjams. Taigi, lyderis turintis įkvepiančios motyvacijos kompetenciją sugeba iš darbuotojų išreikalauti norimų rezultatų, įtikina darbuotojus sėkme, bei sudaro galimų laimėjimų viziją, sugeba tikslus pateikti taip, kad jie atrodytų labai patrauklūs, bei gauna pritarimą. Lyderis sugeba sudominti savo iškelta idėja ir tikslu bei sužadina norą dalyvauti realizuojant iškeltą idėją, lyderis darbuotojams paskiria konkrečius darbus ir tuo pačiu suteikia laisvę tiems darbams atlikti. Kita vadovams labai svarbi kompetencija – iniciatyvumas, vadovas – lyderis turintis šią kompetenciją yra pasitikintis savimi, jis tiki savo jėgomis prieš imdamasis naujos užduoties, visada siekia aukščiausių rezultatų, taip pat toks vadovas nuolat ieško naujų veiklų, kurios būtų naudingos jam ir organizacijai, kurioje dirba, toks lyderis išsikelia aukštus kriterijus ne tik sau, bet ir kitiems. Jis savo idėjas ir tikslus skleidžia atkakliai tam negailėdamas nei jėgų nei laiko, tikslų siekia entuziastingai bei įkvepiančiai. Dar viena iš strategiškai svarbių kompetencijų grupių yra empatija, ši kompetencija nurodo kaip vadovas susidoroja su savo ir kitų žmonių emocijomis, todėl lyderis turintis šią kompetenciją visada su darbuotojais ar savo pavaldiniais bendrauja atsižvelgdamas į jų emocinę būseną, jis pats sugeba tinkamai išreikšti savo emocijas bei moka atpažinti ir suprasti kitų. Toks lyderis visada jautriai reaguoja į kitų žmonių rūpesčius, stengiasi padėti, nes supranta jo esamą situaciją. Savęs pateikimas taip pat viena iš vadovams reikalingų kompetencijų. Ši kompetencija padeda sudaryti tinkamą įspūdį apie vadovą, nes būtent ši kompetencija suteikia galimybę parodytas tas savybes, kurios yra svarbios konkrečioms aplinkybėms, jei lyderis turi šią kompetenciją jis moka sudaryti tinkamą įspūdį vos iš pirmo susitikimo bei yra puikus oratorius. Vizijos turėjimas yra priskiriamas prie strateginio mąstymo, bet tai taip pat labai svarbi lyderio kompetencija, nes tai aiškus tikslų apibrėžimas bei jų perteikimas kitiems. Lyderis turintis šią kompetenciją visada turi aiškia ateities viziją, sugeba nusistatyti konkrečius tikslus bei perteikti juos savo pasekėjams. Kita strateginiam mąstymui priskiriama kompetencija – atvirumas pokyčiams. Ši kompetencija padeda priimti iššūkius bei prisiimti už juos atsakomybę, palaiko naujoves, bei supranta jų poreikį ir galimybes, padeda prisitaikyti prie nuolat greitai kintančios aplinkos. Labai panaši ir taip pat svarbi kompetencija inovatyvumas. Ši kompetencija leidžia vadovui – lyderiui išlikti atviram naujovėms, padeda kurti naujas idėjas, taiko naujus veiklos metodus, stengiasi ieškoti naujų sprendimo būdų, niekada nebijo eksperimentuoti bei kurti kažką naujo. Dar viena kompetencija – sprendimų priėmimas, ji padeda vadovui laiku priimti įvairius sprendimus, prisiimti už juos atsakomybę, padeda įvertinti riziką prieš priimant sudėtingus sprendimus, lyderis turintis šią

kompetenciją nuolat renką informaciją ją apdoroja ir skleidžia kitiems, moka identifikuoti ir aiškiai nustatyti iškilusias problemas, sugeba argumentuoti savo nuomonę, niekada nenukrypsta nuo savo vizijos priiminėdamas svarbius sprendimus bei sugeba išvelgti įvairias alternatyvas prieš priimant sprendimus. Pereiname prie kitos strategiškai svarbių kompetencijų grupės – kryptingumo. Viena iš šios grupės kompetencijų yra tikslo siekimas, ši kompetencija ypač svarbi lyderiui jei jis siekia sėkmės savo veikloje, nes būtent turint šią kompetenciją yra lengviau nuosekliai, kryptingai, orientuoti į ilgalaikiškumą siekti užsibrėžtų tikslų, lyderis turintis šią kompetenciją visada su didžiuliu ryžtu ir pasitikėjimu savimi siekia tikslų ir niekada neabejoja, kad tikslas gali būti nepasiekiamas. Kita kompetencija – procesinė kompetencija, kuri suteikia vadovui gebėjimą nusistatyti svarbiausius prioritetus, tinkamai padeda paskirstyti užduotis bei išteklius, deleguoja kitų teises bei atsakomybes, nustato iškilusių problemų priežastis, vadovas su šia kompetencija yra atidus ir nuolat seka vykstančius procesus, reikalui esant daro pakeitimus. Mokymasis bei nuolatinis tobulėjimas taip pat kryptingumo grupei priskiriamos kompetencijos, nes vadovas turintis šias kompetencijas sugeba turimas žinias bei sukauptą darbinę patirtį pritaikyti praktikoje, toks lyderis stengiasi nuolat tobulinti savo asmenines savybes, profesines žinias bei sugebėjimus, jis visada domisi savo veikla, siekia sužinoti daugiau nei reikalauja jo darbas, bei mokosi iš savo klaidų. Paskutinė kompetencija, kuri priskiriama kryptingumo grupei – žinių valdymas. Lyderis turintis šią kompetenciją sugeba perimti kitų sukauptas žinias ir patirtį bei pritaiko jas savo veikloje, taip pat dalinasi su kitais savo žiniomis, konsultuoja kitus, visada palaiko kitus tobulėjant. Kita kompetencijų grupė – bendradarbiavimas ir jai priskiriama viena iš kompetencijų yra komandinis darbas. Šią kompetenciją turintis vadovas visada yra pasiruošęs padėti komandos, kurioje dirba nariams, siekia ugdyti komandos dvasią, vadovauja komandai paskirstydamas užduotis, bei valdydamas komandoje vykstančius procesus, sugeba visiškai skirtingus žmones su skirtingomis nuomonėmis bei požiūriais suvienyti vienam tikslui. Kita labai svarbi kompetencija yra komunikavimas, lyderis turintis šią kompetenciją aiškiai išreiškia savo idėjas, moka greitai užmegzti ryšį su naujais žmonėmis, bei pateikia jiems grįžtamąjį ryšį, yra atviras kitų nuomonei, kritikai, pasiūlymams, yra tolerantiškas kitoms kultūroms bei požiūriams, visada pasiruošęs diskutuoti įvairiomis temomis. Paskutinė bendradarbiavimo grupei priskiriama kompetencija – konfliktų valdymas. Lyderis – vadovas turintis šia kompetenciją visada objektyviai reaguoja į iškilusias konfliktines situacijas, yra puikus tarpininkas sprendžiant konfliktus, nes abiem pusėm suranda priimtinius sprendimus, bei puikiai valdo emocijas esant stresinėms situacijoms. Visos šios kompetencijos yra labai svarbios sėkmingam vadovui – lyderiui, nes lyderis turintis šias kompetencijas visada pasiekia užsibrėžtų tikslų, tačiau tam kad tikslai būtų pasiekti reikalingas ne vieno žmogus indėlis, todėl visos šios lyderio kompetencijos turi įtakos ir darbuotojams, jų darbo rezultatams, jų savijautai, jų motyvacijai dirbti.

Apibendrinimas. Kiekvienai organizacijai yra svarbūs lyderiai, tačiau ne ką mažesnę svarbą turi ir darbuotojai. Tam, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti, kad jų darbo rezultatai būtų pateisinantys lūkesčius, kad jų savijauta darbo vietoje būtų teigiama reikalingos tam tikros lyderių kompetencijos. Būtent lyderių turimos kompetencijos gali suteikti darbuotojams pilnavertiškumo, pasitikėjimo savimi jausmą. Kuo lyderis daugiau turi kompetencijos, tuo įmonės darbo rezultatai geresni.

2.5. Lyderio efektyvumas

Kiekviena organizacija, kuri didelį dėmesį skiria darbuotojams, kad jie nepatirtų streso ir savo darbo vietoje jaustųsi komfortabiliai. Organizacija, kuri atsižvelgia į darbuotojų poreikius yra ženkliai sėkmingesnė nei ta, kuri visą dėmesį skiria tik pelno didinimui. Todėl M. T. Mattenson ir J. M. Ivancevich (1989) nustatė, kad būtent dėl darbuotojų patiriamo streso darbovietėje, dėl netinkamo vadovavimo, įmonė kasmet prarandama apie 7 proc. pajamų (M. T. Mattenson ir J. M. Ivancevich, 1989). Taigi, galime teigti, jog tos organizacijos, kurioms darbuotojai yra svarbūs uždirba didesnę pelną, taip pat organizacijos sėkmei įtakos turi ir efektyvus bei efektingas lyderio valdymas bei komunikavimas su darbuotojais. Efektyvumas bei efektingumas atrodo labai panašios sąvokos, tačiau jų reikšmė skiriasi.

Efektyvumas – apibrėžiamas kaip sugebėjimas teisingai daryti dalykus tai išteklių ir rezultato koncepcija, tai yra efektyviai dirbantis vadovas optimaliai panaudoja išteklius - darbą, medžiagą, laiką, sugeba sumažinti išteklių sąnaudas, o efektingumas – tai gebėjimas tinkamai pasirinkti tikslus, lyderis visada turi kelti tikslus, kurie atitinka esamą situaciją ir garantuoja organizacijos sėkmę. Net ir didžiausias efektyvumas niekada negalės kompensuoti efektingumo trūkumo, todėl prieš suteikdami dėmesį į efektyvumą, vadovas turi įsitikinti, kad pasirinkti tikslai yra teisingi ir atitinka situaciją, tai yra planavimo funkcija yra labai svarbi (Bakanauskaitė J. ir Petkevičiūtė N., 2003). Neatsiejama šių sąvokų dalis yra vadovo darbo efektyvumas, jis apibrėžiamas kaip rezultatyvus vadovo darbo (veiklos) atlikimas su minimaliomis sąnaudomis. Vadovo darbo rezultatyvumas arba kitaip sakant efektyvumas dažniausiai atsako į klausimus: ką vadovas turėtų daryti? Kuo užsiimti, kuo – ne? Prie minimalių sąnaudų, visų pirma, reikia priskirti vadovo laiko valdymą. Nereikia pamiršti, jog vadovavimui reikalingos ir asmeninės vadovo savybės, nes vadovas turi būti asmenybė (V. Smalskys, 2009).

V. Skurkytė mano, jog vadovavimo efektyvumą sunku ir įvertinti, ir aptikti, juo negali išmatuoti tik pasiekimų, darbo našumo ir santykių su kitais žmonėmis rėmuose (V. Skurkytė, 1998). Teigiama, kad efektyvumą galima įvertinti trimis būdais: pirmas, tai formalus įvertinimas – įvertinimo schemos panaudojimas (vertinga pagalba objektyvumui ir priedanga asmeninėms žinioms, elgesiui, dėmesingumui, vadybos žinioms ir kompetencijai); toks įvertinimas turi parodyti privalumus, trūkumus ir jų sprendimo būdus. Antras būdas – formalus įvertinimas ir neformalus įvertinimas, tai kaip patarimas kito vadovo arba dėka kolektyvo elgsenos ir dėmesio; įvertinami kolektyvo kaita, susirgimai, pravaikštos

ir simuliuojimas. Trečias būdas - savęs įvertinimas, nes kuo geriau vadovas pažįsta save darbe, tuo jautresnis jis pasidaro darbuotojų ir kt. poreikiams (V. Smalskys, 2009).

Mokslininkų nuomonės apie efektyvų lyderio vadovavimą taip pat išsiskiria, pavyzdžiui V. Moščinskienė teigia, kad efektyvus lyderio vadovavimas yra kasdienis tobulėjimas bei naujovių ieškojimas. V. Moščinskienė yra įsitikinusi, kad svarbiausia yra įtikinti darbuotojus, kad pokyčiai tai ne sunkumai, o jų pačių tobulėjimas, tobulėdami darbuotojai organizacijai atneša puikius rezultatus. Taigi, efektyvu lyderio vadovavimas būtų neįmanomas be komunikavimo ir informacijos dalijimosi, nes būtent šie veiksmai padeda įgyvendinti tinkamus pokyčius, kurie tik į gerą. Kita mokslininkė L. Stankevičienė teigia, kad pagrindiniai kriterijai nulemiantys efektyvų vadovavimą yra pirmiausia tiksliai, trumpai ir aiškiai suformuluoti uždutis ir būtinai išsiaiškinti ar darbuotojas uždutį suprato taip kaip ir vadovas, antras labai svarbus kriterijus yra darbuotojų motyvavimas, vadovas turi pripažinti darbuotoją, įtraukti jį į įmonės veiklą, tartis dėl tikslų įgyvendinimo, nes būtent šios priemonės yra geriausia motyvacija darbuotojams. O kitas mokslininkas Č. Sokolovičius laikosi tos nuomonės, kad svarbiausia efektyvaus vadovavimo funkcija yra tinkamai organizuoti įmonės veiklą ir svarbiausia netrukdyti darbuotojams atlikti jų dirbo. Taigi šis mokslininkas teigia, kad kiekvienas žmogus yra skirtingas ir skiriasi tiek sugebėjimais tiek charakteriu, nes vienam žmogui pripažinimas ir pagyrimas yra svarbiau už pinigus, o kitam uždarbis lieka pirmoje vietoje. Tam, kad organizacija galėtų įgyvendinti darbuotojo lūkesčius ji prieš priimdama žmones į darbą išsiaiškina jo lūkesčius, nes kiekvieno darbuotojo motyvaciją išsiaiškinti yra labai sunku (K. Groves, 2005).

Rimkevičienė ir J. Kleivienė (2005) mano, jog efektyvaus lyderio vadovavimo savybė yra gebėjimas orientuotis į ateities planus, kur skatinama darbuotojus domėtis permainingomis ir yra tinkamai motyvuojami (K. Schliesman, 2003). Kita autorė I. Mauričienė (2006) teigia, jog lyderis tik tada veiks sėkmingai ir lengvai spręs uždavinius jei gebės skirtingų charakterio bruožų, skirtingų kompetencijų bei profesijų asmenis suburti į vieną harmoningą visumą, lyderis turi gebėti patraukti šiuos žmones savo idėjomis, turi žinoti jų elgesį bei nuotaikas (Mockaitis A. I. Ir Šalčiuvienė L., 2004).

Kitos autorės A. S. Sudan ir N. Kumar (2004) yra identifikavusios veiksnys, kurie gali būti lyderio neefektyvumo priežastys, taigi, pirmasis labai svarbus veiksnys lemiantis lyderio neefektyvumą yra lyderio daromos klaidos veiksmuose, kurios privalu atlikti, kitas veiksnys tai atidėliojimas atlikti būtinus darbus, neteisingas veiksmų ar darbų atlikimas taip pat yra lemiantis veiksnys. Jei lyderis neįdėda atitinkamai pastangų atliekant darbus arba jei pastangos yra perdėtos jas lyginant su poreikiu tai taip pat turi didelę reikšmę lyderio neefektyvumui. Šiuos veiksnys lyderis gali kontroliuoti savo jėgomis, bet yra ir tokių neefektyvumo veiksnių, kurie nekontroliuojami. Pavyzdžiui vienas iš tokių veiksnių yra valstybės reguliavimas arba tam tikrų politinių asmenų trukdymas, finansinius reikalus tvarkančių organizacijų trukdymas, skirtinga rinkos konkurencija ar net konkurencija su užsienio įmonėmis visi

šie veiksniai nėra kontroliuojami pačio lyderio, bet jie taip pat lemia lyderio efektyvumą (R. Templar, 2005).

J. Bakanauskaitė ir N. Petkevičiūtė tikina, jog norint gerai išnagrinėti efektyvų lyderio darbą pirmiausia reikia išanalizuoti šiuos klausimus: 1. Kokie veiksniai padaro asmenį lyderiu? Ar kiekvienas asmuo gali juo tapti? Kokios žinios ir kompetencija reikalinga lyderiui? J. Bakanauskaitė ir N. Petkevičiūtė teigia, jog efektyvus lyderis susideda iš trijų komponentų t.y. žinojimas, galėjimas ir norėjimas. Lyderis privalo žinoti svarbiausius jo darbo veiksmus, turi galėti žinoti kur ir kaip sužinoti, kad darbas vykėtų sklandžiai, turi norėti ir žinoti techninius būdus, kuriais pasinaudojus bus pasiektas tikslas (Bakanauskaitė J. ir Petkevičiūtė N., 2003).

Kiti mokslininkai tokie kaip D. Diskienė ir A. Marčinskas teigia, kad efektyvūs lyderiai privalo klausti ką reikia padaryti , tai siekia nustatyti prioritetus, privalo klausti ką reikia padaryti dėl organizacijos gerovės, tai taip pat siekia nustatyti prioritetus, lyderis privalo rengti išplėstinius veiklos planus, kuriuose viskas aiškiai ir nuosekliai apibūdinta, taip pat privalo prisiimti atsakomybę už atliktu darbus bei priimtus sprendimus, lyderis turi koncentruotis į galimybes, o nesureikšminti problemų, lyderis privalo komunikuoti bei dalintis informacija rengdamas susirinkimus, lyderis turi kalbėti „mes“, o ne „aš“, taip pat turi išklausti visų darbuotojų nuomonę , o tik tada kalbėti bei priimti sprendimus (D. Diskienė ir A. Marčinskas, 2007).

C. Carnall pabrėžia, jog efektyviam vadovui reikia tokių savybių: savęs pažinimo ir žinių, supratimo apie vadovo darbą, savalaikių ir kontroliuojamų atsakų į gaunamas dilemas (C. Carnall, 1990).

S. A. Burtonshaw - Gunn yra išanalizavęs vadovo efektyvumą ir jis teigia, kad vadovui reikia trijų kompetencijų tam, kad jis būtų efektyvus ir tinkamai atliktų savi funkcijas. Taigi, efektyvus vadovas turi būti sukaupęs žinias, kurias dera žinoti vadovams, gebėjimas daryti tai ką gali daryti vadovai ir turėti kompetencijos apie vadovo darbą (S. A. Burtonshaw - Gunn , 2008). K. Morrison taip pat yra išanalizavęs charakteristikas būdingas efektyviam vadovui, jos būtų: rodoma pagarba darbuotojams, ryžtas, aiškios vizijos turėjimas, nebijojimas rizikuoti, atsakomybė (K. Morrison, 1998).

Lyderio efektyvumui didelę reikšmę taip pat turi valdymo stilius, nuo lyderio pasirinkto valdymo stiliaus priklauso jo darbo efektyvumas, našumas, bei darbuotojų požiūris. Literatūroje galime nemažai informacijos rasti apie veiksnius apibūdinančius lyderio efektyvų darbą jo kompetenciją bei savybes. Kai kalbame apie ženkliai pažengusius šiuolaikinius vadovus, bei jų vadovavimo stilius manoma, kad būtent šiuolaikiniai vadovavimo stiliai organizacijai atneš sėkmę bei pačius geriausius darbo rezultatus. Tačiau retai kas atkreipia dėmesį į naujų, šiuolaikinių vadovavimo stilių taikymo galimybes, neapžvelgi konkrečiau stiliaus teigiami ir neigiami aspektai. Lyderiams sunku pasirinkti tokį valdymo stilių, kuris pateisintų ir darbuotojų ir organizacijos vadovų lūkesčius. Dažnai lyderiai neatsižvelgia į tam tikrus kriterijus, kurie taip pat lemia jų darbo stiliaus sėkmę, pavyzdžiui lyderio amžius, kompetencija,

charakterio savybės, komunikabilumas taip pat turi įtakos jo efektyvumui ir tinkamam valdymui. Kiekvienas valdymo stilius yra unikalus, todėl valdymo stilių, kurių lyderis naudoja kasdienėje veikloje gali būti visai neefektyvus iškilus probleminėms situacijoms. Nors įvairūs valdymo stiliai yra kritikuojami, tačiau vis tiek taikomi praktikoje, lyderis pats renkasi koks valdymo stilius jam priimtinausias ir efektyviausias jo darbo srityje, nes iki šiol nėra nustatytas būtent vienas efektyviausias valdymo stilius, tačiau apžvelgiant visą vadovavimo stilių klasifikaciją galima išskirti keletą požiūrių, kurie apibūdina vadovavimo stilių skirstymą. Vienas iš tokių skirstymų būtų tradicinis, kitas skirstymas pagal vadovų orientaciją arba vadovų bruožus, elgseną, dar vienas vadovavimo stilių skirstymas pagal situacinius bei socialinius sąveikos vadovavimo modelius.

Išnagrinėjus įvairių autorių pasisakymus apie lyderio darbo efektyvumą galime daryti išvadą, kad lyderis yra efektyvus ir naudingas organizacijai tada, kai jo atliktas darbas yra rezultatyvus bei kokybiškas, žinoma lyderio efektyvumui įtakos turi ir jo asmeninės savybės, kompetencija bei tinkamai pasirinktas ir konkrečiai situacijai pritaikytas vadovavimo stilius.

2.6. Lyderio įtaka darbuotojų lojalumui

Jei organizacijoje vyks didelė darbuotojų kaita, jos darbo rezultatai ir sėkmė bus ženkliai prastesnė. Todėl tam, kad organizacijoje dirbantys asmenys būtų jai lojalūs vadovai privalo taikyti įvairias darbuotojų motyvavimo sistemas, nes tik tinkamai motyvuoti darbuotojai yra lojalūs ir organizacija nepatiria didelės darbuotojų kaitos.

Darbuotojų lojalumą nagrinėjantis autorius J. Žaptorius teigia, kad darbuotojų lojalumo skatinimą sudaro: pastovios, praktikoje patikrintos priemonės, jų privalumas tai, kad jos nėra naujovė ir visi jas žino bei pasitiki; kitos lojalumo skatinimo priemonės anot Taptoriaus yra originalios, jos turi nustebinti darbuotojus, turi būti vadovų skiriamas dėmesys darbuotojams. Nėra vienodų priemonių, kurios skatintų darbuotojus būti lojaliais, nes kiekvieną motyvavimo priemonę lemia organizacijos vidaus politika, kolegų tarpusavio santykiai, jų charakterio savybės, lūkesčiai bei poreikiai (Žaptorius J., 2007).

Kitas autorius pasisakęs apie darbuotojų lojalumo skatinimą yra R. Kinderis, jis teigia, kad darbuotojų lojalumą skatina tam tikros jėgos esančios žmogaus viduje, šios jėgos skatina žmogaus elgesį, elgesio pobūdį, kryptį bei trukmę. Taip pat labai svarbu yra lyderio požiūris į lojalius ir atsidavusius organizacijai darbuotojus. Lyderis į darbuotojų lojalumą turėtų žvelgti įvairiais aspektais, tiek vadybiniu, tiek psichologiniu (Kinderis R., 2009).

Apžvelgiant abiejų autorių nuomones apie darbuotojų lojalumo skatinimą galime daryti išvadą, kad jei organizacijos vadovai skatina darbuotojų lojalumą tuo pačiu yra skatinamas ir darbo efektyvumas bei kokybė. Jei darbdavys investuoja į darbuotoją tai labai didelė motyvacija būti lojaliam organizacijai, jei organizacijos darbuotojai jaus, kad jų lyderis stengiasi dėl savo komandos, kad jam svarbi ne tik

organizacijos gerovė, bet ir kiekvieno darbuotojo lūkesčiai, jei lyderis domisi sunkumais ir problemomis su kuriomis susiduria darbuotojai, jei padeda juos išgyventi ir sutvarkyti tai taip pat labai didelis motyvas būti lojaliam organizacijos atžvilgiu. Todėl R. Kinderis ir akcentuoja, kad pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios skatina taip pat ir darbuotojų lojalumą yra tinkamos darbo sąlygos, įvairūs piniginiai priedai už gerai atliktą darbą, premijos, dovanos tai gali būti įvairūs dovanų kuponai ar kvietimai į renginius, finansinė parama sunkiais gyvenimo atvejais. Visi šie būdai motyvuoja darbuotojus atlikti gerai savo darbą ir išlikti lojaliems, o tai naudos atneša ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai.

Nors darbuotojų lojalumas ir motyvacija yra tarpusavyje labai susiję dalykai negalime teigti, jog motyvuotas darbuotojas šimtu procentu bus lojalus organizacijai, kurioje dirba arba atvirkščiai -tinkamai nemotyvuotas darbuotojas tikrai nebus lojalus. Galime teigti tik tai, kad vadovai, kurie atsižvelgia į darbuotojus, į jų motyvavimą turi ženkliai daugiau galimybių išlaikyti darbuotoją jo vietoje. Kai didžioji darbuotojų dalis yra patenkinta darbo sąlygomis, vidine atmosfera, užimamomis pareigomis, darbo krūviu tai skatina juos būti lojaliais tai įmonei, kurioje jie dirba.

Kalbant apie sąvokas motyvacija ir lojalumas pastebime, kad jos iš esmės panašios, bet tuo pačiu ir skirtingos. Pavyzdžiui darbuotojų motyvacija pasireiškia tame, kad darbuotojas nori ir ateina dirbti į tam tikrą įmonę ar organizaciją, o darbuotojų lojalumas reiškia, kad darbuotojas neplanuoja keisti darbo ir pereiti dirbti į kitą įmonę. Lyderiai dažniausiai stengiasi sukurti su darbuotojais emocinį ryšį, kuris suteikia darbuotojui pasitikėjimo savimi jausmą, leidžia suprasti, kad jis yra svarbus organizacijos veiklai bei sėkmei. Darbuotojų motyvacija lyginant su darbuotojų lojalumu yra svarbesnė, nes kai tik organizacija susisaisto su darbuotoju ji tarsi įsipareigoja jį motyvuoti tam, kad jo darbo rezultatai tenkintų. Galime sakyti, kad kuo didesnis darbuotojo pasitenkinimas jo darbu tuo didesnė ir motyvacija (Viningienė D., 2014). Kai vadovai mato darbuotojo pastangas, jo atlikto darbo našumą bei rezultatyvumą, organizacija stengsis jį išlaikyti taip skatindama jo lojalumą. Nepaneigsime, kad materialūs veiksniai yra intensyvi darbuotojų lojalumo bei motyvavimo skatinimo priemonė, kuri užtikrina kokybišką darbo atlikimą bei ištikimybę įmonei.

Darbuotojų lojalumą bei ryšį tarp organizacijos stiprinantys veiksniai yra: bendravimas, mėgavimasis darbu, teisingumas, socialinė apsauga, pripratimas prie aplinkos, prie darbo. Taigi pagrindinis lojalumo tikslas yra suteikti galimybę darbuotojui integruotis į organizacijos veiklą, leisti jam pasijusti naudingą. Žinoma darbuotojo ir lyderio glaudūs santykiai, darnus kolektyvas, gera vidinė atmosfera yra taip pat lemia darbuotojų lojalumą organizacijai. Autorės V. Kumpikaitė ir K. Rupšienė yra apibrėžusios veiksnius, kurie skatina darbuotojų lojalumą bei įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirba. Šie veiksniai yra išskiriami į dvi grupes:

1. Individualūs veiksniai. Tai gali būti lytis, amžius, užimamos pareigos, išsilavinimas, kompetencija;

2. Organizaciniai veiksniai. Tai gali būti karjeros perspektyvos, santykiai su kolegomis bei vadovu, vidinis klimatas, atlyginimas, organizacijos vertybės (Kumpikaitė V. ir Rupšienė K., 2008).

Darbo turinys ir santykis su vadovu lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu. Darbuotojų motyvacija taip pat sąlygoja organizacijos užsibrėžti tikslai, darbo specifika bei turinys, socialiniai, finansiniai motyvai. Priemonės, kurios bus taikomos darbuotojų motyvavimui parenka organizacijos vadovas, motyvavimo pasirinkimui įtakos turi vadovo ir darbuotojų santykis bei vadovavimo stilius. Taip pat darbuotojų lojalumą galima skatinti atsižvelgiant į darbuotojo pasitenkinimą darbu arba naudojantis socializacija.

Skatinant darbuotojų lojalumą naudojant socializaciją svarbų vaidmenį užima santykiai tarp vadovo – lyderio ir darbuotojų. Autorius L. Gary yra pasakęs, kad nors ir daugelis lyderių suvokia, kad jo pareiga yra padėti darbuotojams ugdyti ir tobulinti jo praktines žinias, kurios reikalingos atlikti darbui, tačiau jo teigimu geriausia yra pradėti nuo darbuotojo ir vadovo santykių, nuo pastovaus kontakto su kolektyvu, nuo santykių su skirtingais žmonėmis tai gali būti klientai ar pardavėjai, įvairios organizacijos (Gary L., 2006).

Pastebėjus darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses, galima rengti įvairias strategijas, kurios padėtų darbuotojui tobulėti savo srityje, žinoma šios strategijos turi būti pritaikomos individualiai. Taip pat yra atkreipiamas dėmesys į vadovo elgesį su darbuotoju, pabrėžiama, kad vadovas neprivalo su darbuotoju elgtis taip kaip jis norėtų, kad būtų elgiamasi su juo, pasak L. Gary vadovas su darbuotojais turi elgtis taip, kaip to nori patys darbuotojai. Labai svarbų vaidmenį užima vadovų ir darbuotojų tarpusavio komunikacija, bendradarbiavimas, informacijos keitimasis, nes tik bendraujant galima analizuoti darbuotojus ir išsiaiškinti kas tinka vienam ar kita darbuotojui (Gary L., 2006).

Kitas autorius C. R. Appleby teigia, jog viešai pripažintų ir sėkmingai savo veiklą vystančių organizacijų darbuotojai dažniausiai jaučia pasitenkinimą atliekamu darbu, o jų požiūris į patį darbą priklauso nuo juos supančios neformalios socialinės aplinkos (Appleby C. R., 2003).

Taigi, atsižvelgiant į autorių pasisakymus apie lyderio įtaką darbuotojų lojalumui galime teigti, jog kiekvienas lyderis siekdamas išlaikyti savo komandos darbuotojus privalo didelį dėmesį skirti jų lojalumo skatinimui. Kiekvienas lyderis siekdamas, kad darbuotojų kaita būtų kuo mažesnė privalo ieškoti kiekvienam darbuotojui individualios motyvavimo priemonės, kuri būtent ir skatintų darbuotoją likti lojaliam tai organizacijai, kurioje jis dirba, nes tai kas motyvuoja vieną darbuotoją gali visai nemotyvuoti kito. Taigi, kuo lyderis daugiau dėmesio skirs darbuotojų motyvavimui, tuo organizacijoje dirbs daugiau lojalių ir atsidavusių darbuotojų.

3. TYRIMO „LYDERIO ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO EFEKTYVUMUI“ APKLAUSOS METODOLOGIJA

Lyderio vaidmuo šiuolaikinėse taip greitai besivystančiose ir savo veiklą plečiančiose organizacijose užimą svarbų vaidmenį. Nes nuo lyderio kompetencijos, sugebėjimo bendrauti, motyvavimo priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, darbo produktyvumas bei efektyvumas. Nors daugelis mokslininkų savo literatūroje aprašo lyderio svarbą organizacijoje, lyderio įtaka darbuotojams, tačiau praktikoje tai mažai tyrinėta. Šis tyrimas atskleis kaip darbuotojai įsivaizduoja sėkmingą lyderį, atskleis kokią įtaką lyderis daro darbuotojams ir ar tai turi reikšmės jų darbo efektyvumui.

3.1. Apklausos tyrimo metodika

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie lyderiams būdingas asmenines savybes, bei nustatyti ar lyderio elgsena, kompetencija turi įtakos darbuotojų darbo kokybei.

Tyrimo objektas. Lyderis darbuotojų akimis.

Tyrimo uždaviniai :

1. Parengti tyrimo metodiką;
2. Išanalizuoti gautus tyrimo rezultatus ir panaudoti juos rengiant išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo problema. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje kai konkurentų vis daugėja organizacijoms vis reikalingesni vadovai – lyderiai, kurie tinkamai suburtų darbuotojus vieningam darbui ir organizacija galėtų sėkmingai vystyti savo veiklą. Tam, kad organizacijos vadovybė tinkamai parinktų asmenį galinti tapti lyderiu ir vadovu svarbi ir darbuotojų nuomonė. Tyrimas padės atskleisti kokį lyderį įsivaizduoja darbuotojai ir kokią įtaką jis daro darbuotojų darbo efektyvumui.

Tyrimo tipas. Šiame tyrime naudojamas aprašomasis tipas. Šio tipo pagalba išsiaiškinsime tam tikros grupės požiūrį į išsikeltą objektą.

Tyrimo metodas. Buvo atliktas empirinis tyrimas taikant kiekybinį metodą. Kiekybinis tyrimo metodas yra orientuotas į kiekį, skaičius, šio tyrimo metu gauti duomenys išreiškiami skaičiais. Toks tyrimo metodas pasirinktas siekiant apklausti kuo didesnę respondentų skaičių ir gauti kuo tikslesnius apklausos rezultatus. Šis metodas labai patogus naudoti, nes gautus rezultatus galima išreikšti skaičiais ir taip paprasčiau juos lyginti bei analizuoti.

Tyrimui atlikti naudojama anketinė apklausa, respondentams buvo išdalintos anketos, kuriose jie pasirinko jiems priimtinausią atsakymo variantą. Taip pat anketoje pateiktiems teiginiams vertinti buvo naudojama 5 balų Likertoo skalė, kurioje :

- 1 – nesvarbi / neįtakoja / netrukdo / nebūdinga
- 5 – labai svarbi / labai įtakoja / labai trukdo / labai būdinga

Likerto skalė puikiai tinka vertinti darbuotojų požiūrį į lyderį. Siekiant gauti tyrimo rezultatus visi respondentų atsakymai buvo sumuojami ir vedamas bendras vidurkis, būtent toks metodas leido nustatyti bendrą apklaustųjų nuomonę į tam tikrus aspektus.

Anketos įžanginėje dalyje respondentai buvo supažindinami su apklausos tikslu ir garantuojamas tyrimo konfidencialumas. Atliekamo tyrimo anketa sudaryta iš 20 klausimų. Anketoje naudojami uždaro tipo klausimai, kuriems atsakyti nesugaištama daug laiko, nes pateikti atsakymo variantai bereikia išsirinkti tik vieną arba daugiau (kaip nurodyta) priimtinausią atsakymo variantą. Tyrimo klausimai sudaryti iš socialinių demografinių klausimų, kurių tikslas išsiaiškinti respondentų amžių, lytį, taip pat užduodami klausimai, kurių tikslas išsiaiškinti kaip respondentas įsivaizduoja sėkmingą lyderį, kokiomis asmeninėmis savybėmis jis turį pasižymėti, kad sugebėtų motyvuoti darbuotojus bendram tikslui ir klausimai, kurie atskleidžia lyderio įtaką darbuotojų darbo produktyvumui.

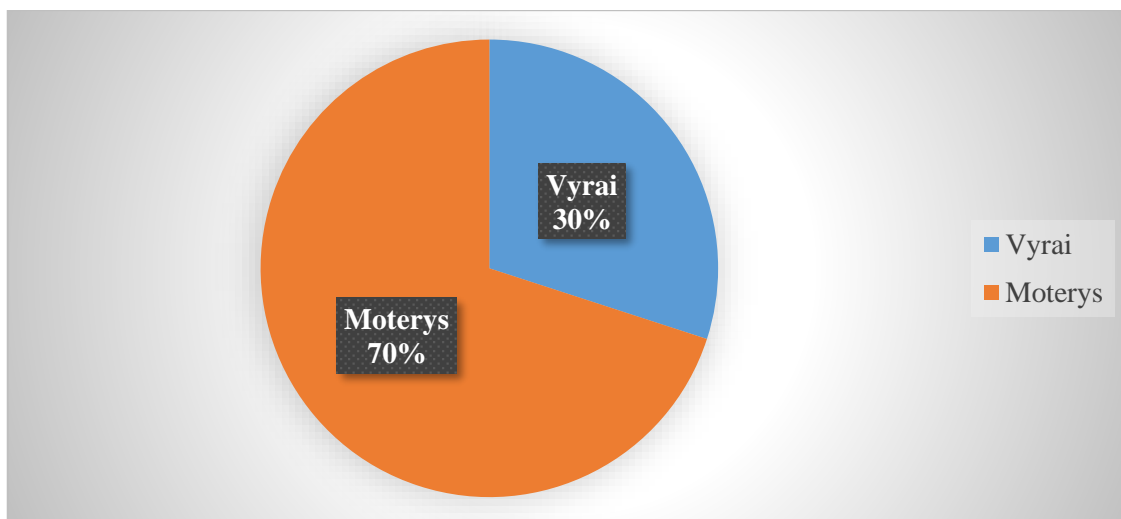
Tyrimo imtis. Tyrimas buvo atkiltas pasirinktoje stambaus masto baldų gamybinėje įmonėje „X“, kurioje šiuo metu dirba 482 darbuotojai. Pagrindinę įmonės darbuotojų dalį sudaro gamybos skyriaus darbuotojai, kurių darbas nereikalauja vadovavimo įgūdžių. Todėl tyrimo respondentais pasirinkti gamybos skyriaus bei sandėlio darbuotojai.

Duomenų rinkimas. Apklausa vyko „X“ įmonės respondentams (gamybos darbuotojams, sandėlio darbuotojams) išdalinus popierinį anketos variantą, kurioje jie atsakinėjo į užduotus klausimus. Iš viso apklausoje dalyvavo 90 darbuotojų. Gauti duomenys buvo išreiškiami skaičiais.

4. TYRIMO REZULTATAI

Atliekant tyrimą buvo apklausti 90 „X“ įmonės gamybos skyriaus darbuotojų, kurių darbo specifika visiškai nesusijusi su vadovavimu. Anketos klausimai sudaryti iš trijų dalių, pirmoje dalyje siekiama sužinoti informaciją apie respondentus, antros dalies klausimų tikslas išsiaiškinti kokią įtaką lyderis daro darbuotojų darbo efektyvumui ir trečioje dalyje klausimai skirti lyderio, kurį įsivaizduoja darbuotojai identifikavimui.

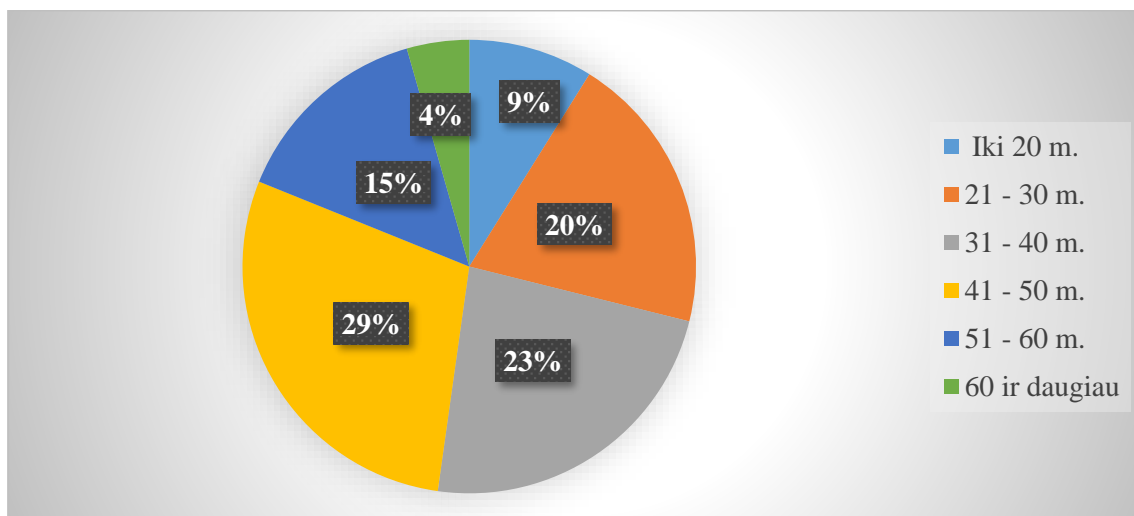
Taigi, pirmuoju anketoje pateiktu klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų lytį (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

2 paveikslėlyje išvelgiame, kad respondentai pagal lytį pasiskirstė nevienodai. Apklausoje dalyvavo 63 moterys (70 %) ir 27 vyrai (30 %) Matome, kad apklausoje didžioji dalis dalyvavusių yra moterys.

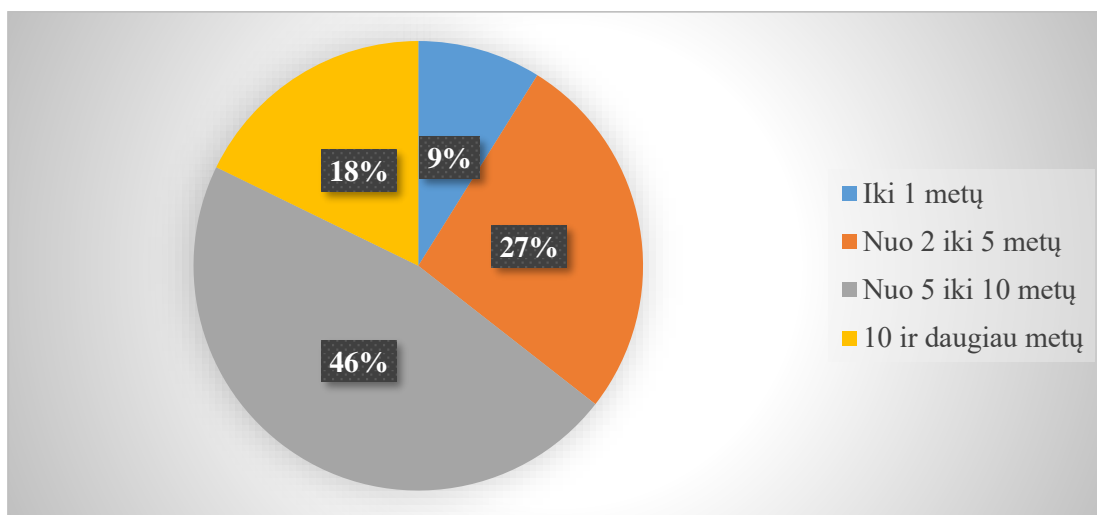
Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti apklausoje dalyvavusių respondentų amžių (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Atsižvelgiant į gautus rezultatus matome, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų yra nuo 41 iki 50 metų, tai sudaro 29 % visų apklaustųjų, šiek tiek mažesnę dalį 23 % sudaro respondentai, kurių amžius nuo 31 iki 40 metų. 20 % sudaro respondentai, kurių amžius nuo 21 iki 30 metų, 15 % - nuo 51 iki 60 metų. Ženkliai mažesnę dalį 9 % sudaro jauni respondentai, kurių amžius iki 20 metų ir mažiausią dalį 4 % sudaro respondentai, kurių amžius 60 ir daugiau metų. Taigi, galime daryti išvadą, kad apklausoje daugiausiai dalyvavo respondentai, kurių amžius nuo 21 iki 50 metų.

Kitu anketoje pateiktu klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų darbo stažą būtent šioje įmonėje (žr. 4 pav.).

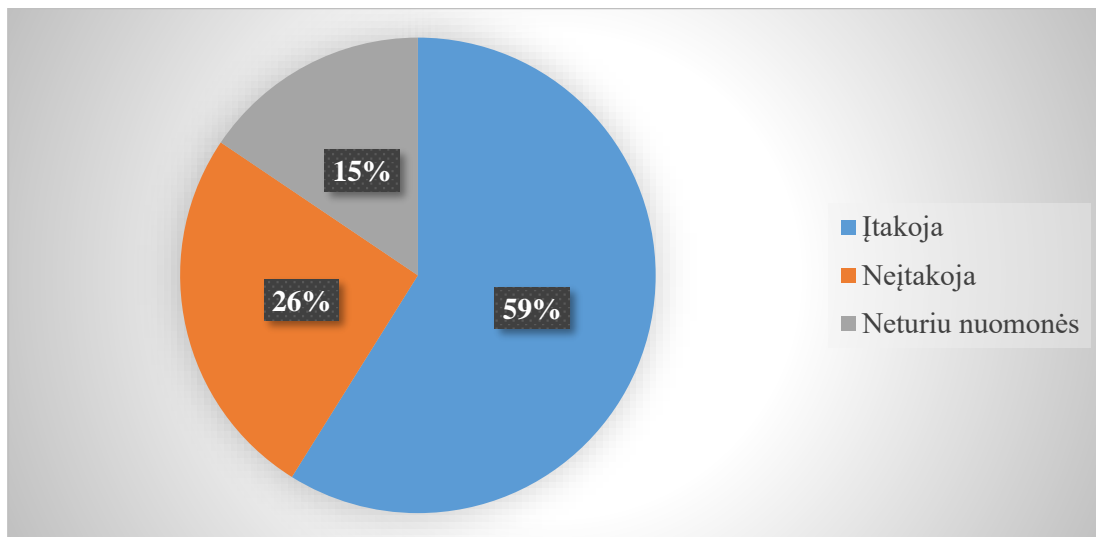


4 pav. Respondentų darbo stažas šioje įmonėje

Kaip matome iš pavaizduotos diagramos, kad didžioji dalis respondentų t.y. 46 % yra lojalūs darbuotojai, kurie šioje įmonėje dirba nuo 5 iki 10 metų, taip pat nemaža respondentų dalis – 27 % įmonėje dirba nuo 2 iki 5 metų. Iš atliktos apklausos duomenų matome, kad mažiausias dalis sudaro įmonėje trumpiausiai ir ilgiausiai dirbantys respondentai. Respondentai pradirbę 10 ir daugiau metų sudaro 18 % visų apklaustųjų, o dirbantys nepilnus metus sudaro 9 %.

Taigi, galime daryti išvadą, kad įmonėje didžioji dalis dirbančiųjų yra lojalūs darbuotojai, kurie dirba 5 ir daugiau metų.

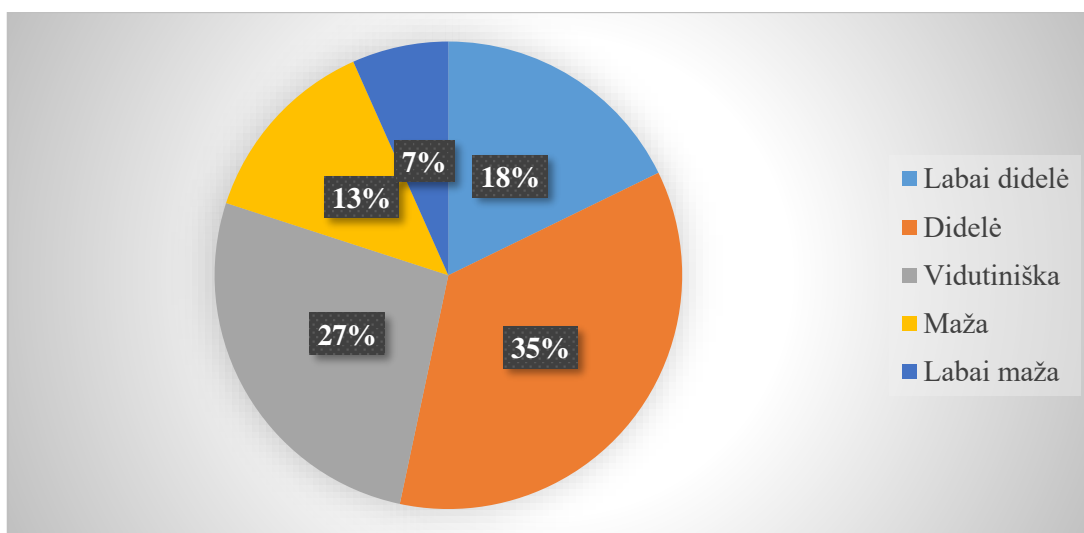
Išanalizavę bendrinę informaciją apie respondentus pereiname prie antros apklausos dalies, kurios tikslas yra išsiaiškinti kokią įtaką lyderis daro darbuotojų darbo efektyvumui. Svarbu yra išsiaiškinti ar blogi / geri santykiai su lyderiu – vadovu įtakoja darbuotojų darbą (žr. 5 pav.).



5 pav. Santykių su lyderiu – vadovu įtaka darbuotojų darbui

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentams – darbuotojams vis dėl to geri / blogi santykiai su lyderiu – vadovu turi įtakos, nes net 59 % respondentų atsakė, jog santykiai su vadovu įtakoja jų darbą, 26 % respondentų atsakė, jog tai jokios įtakos nedaro jų darbui, o 15 % respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Vis dėl to atsižvelgus į tyrimo rezultatus galime daryti išvadą, kad darbuotojų santykiai su lyderiais – vadovais įtakoja jų darbą.

Kito klausimo tikslas buvo išsiaiškinti respondentų nuomonę kokia lyderio įtakos reikšmė darbuotojų darbo kokybei (žr. 6 pav.).



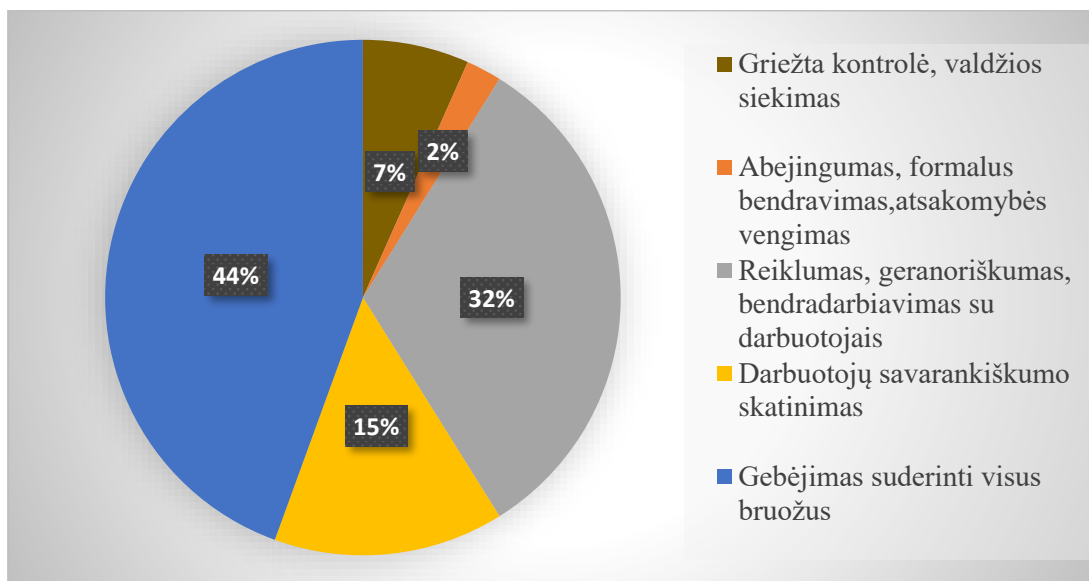
6 pav. Lyderio įtakos reikšmė respondentų darbo kokybei

Atlikus tyrimą ir išanalizavus respondentų apklausos rezultatus matome, kad respondentų nuomone lyderis labai didelę reikšmę turi darbuotojų darbo kokybei, taip teigė net 18 % visų apklaustųjų, 36 % respondentų pažymėjo, kad lyderio įtaka yra didelė. Na, o 27 % apklaustųjų pažymėjo, kad lyderio

įtakos reikšmė darbuotojų darbo kokybei yra vidutiniška, 13 % respondentų mano, kad įtakos reikšmė maža, o 7 % mano, kad įtaka labai maža.

Taigi atsižvelgus į rezultatus galime daryti išvadą, kad respondentų nuomone lyderio įtakos reikšmė jų darbo kokybei yra didelė.

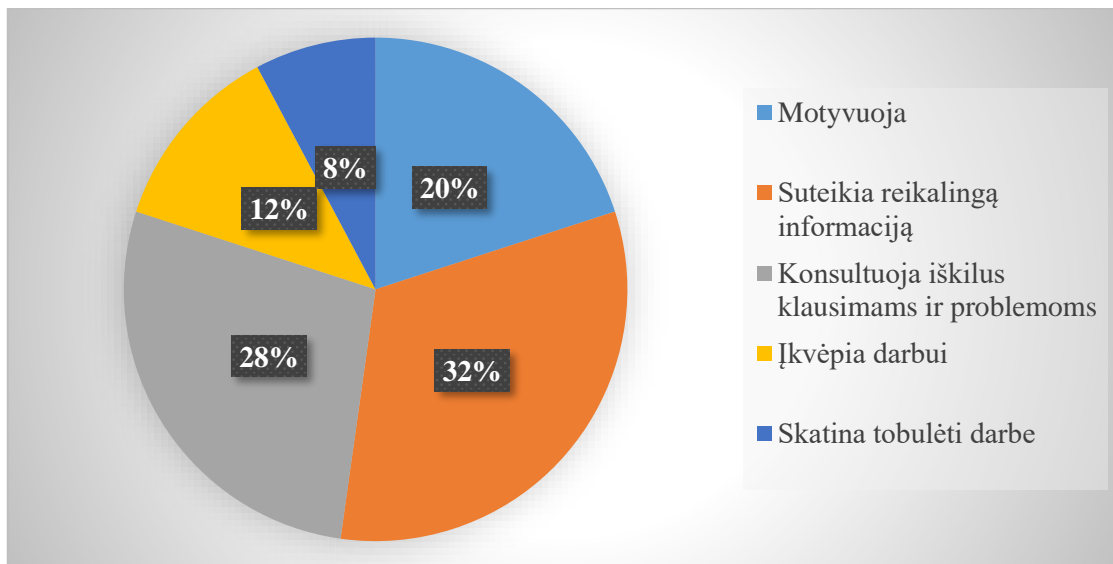
Šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokiais vadovavimo stiliaus bruožais turi vadovautis lyderis siekdamas kuo geresnių darbuotojo darbo rezultatų, rezultatus matome 7 paveikslėlyje (žr. 7 pav.).



7 pav. Lyderio vadovavimo bruožai lemiantys darbuotojų darbo rezultatus

Kaip matome iš tyrimo rezultatų, kad tokie lyderio vadovavimo stiliaus bruožai kaip abejingumas, formalus bendravimas, atsakomybės vengimas tikrai neskatina darbuotojų pasiekti geresnių darbo rezultatų, nes tik 2 % visų respondentų pažymėjo būtent šiuos bruožus. Taip pat nedidelė (7 %) respondentų dalis mano, kad griežta kontrolė bei valdžios siekimas viena iš priemonių skatinančių darbuotojų geresnius darbo rezultatus. Šiek tiek didesnė respondentų dalis (15 %) mano, kad darbuotojų savarankiškumo skatinimas padeda motyvuoti darbuotojus darbui. 32 % visų apklaustųjų mano, kad reiklumas, geranoriškumas, bendradarbiavimas su darbuotojais yra būtent vadovavimo stiliaus bruožai, kuriais turėtų vadovautis lyderis siekdamas kuo geresnių darbuotojų darbo rezultatų. Didžiausia respondentų dalis (44 %) mano, kad tik gebėjimas suderinti visus šiuos bruožus tarpusavyje padės lyderiui pagerinti darbuotojų darbo rezultatus. Šie tyrimo rezultatai parodė, jog respondentų nuomone visi lyderio vadovavimo bruožai yra svarbūs ir labiausiai veiksmingi tada kai derinami tarpusavyje.

Septintuoju klausimu, kuris pateiktas apklausoje siekiama išsiaiškinti kaip lyderis – vadovas daro įtaką respondentų darbui, apklausos duomenys pateikti 8 paveikslėlyje (žr. 8 pav.).

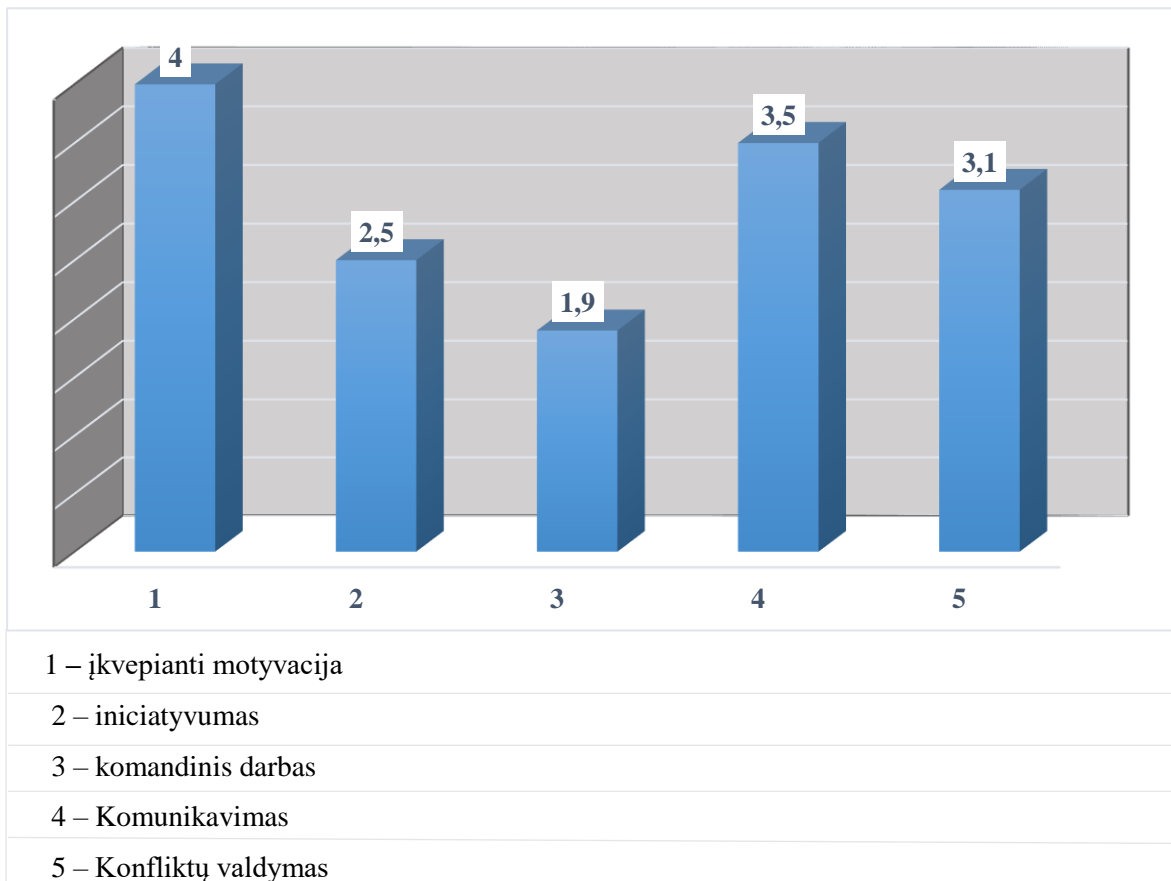


8 pav. Koku būdu lyderis – vadovas įtakoja respondentų darbą?

Apibendrinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad respondentai kaip dažniausiai lyderio naudojamą būdą įtakojantį darbuotojų darbą išskyrė - reikalingos informacijos suteikimą, net 32 % visų respondentų anketoje pažymėjo būtent šį būdą, nes pasak respondentų jei vadovas – lyderis suteikia reikiamą informaciją susijusią su duota užduotimi ar darbu jį atlikti yra kur kas paprasčiau ir kokybė žymiai geresnė. Šiek tiek mažiau respondentų (28 %) mano, kad jų vadovas konsultuodamas dėl iškilusių klausimų ar problemų daro įtaką jų darbui, nes darbuotojas susidūręs su sunkumais visada gali kreiptis pagalbos į lyderį, kuris patars reikiamu klausimu. 20 % respondentų mano, kad lyderis – vadovas motyvuoja, taip įtakodamas atliekamų darbų kokybę, 12 % respondentų pažymėjo, jog vadovas daro įtaką įkvėpdamas darbui, o 8 % respondentų laikosi nuomonės, kad lyderis skatina darbuotojus tobulėti darbe, būtent tokiais būdais įtakodamas jų darbą.

Taigi, galime daryti išvadą, kad respondentų nuomone lyderis – vadovas suteikdamas reikalingą informaciją ir konsultuodamas iškilus klausimams ar problemoms įtakoja jų darbą.

Aštuntu klausimu buvo siekiama nustatyti lyderio kompetencijas, kurios respondentų nuomone labiausiai įtakoja darbuotojų darbo efektyvumą (žr. 9 pav.).

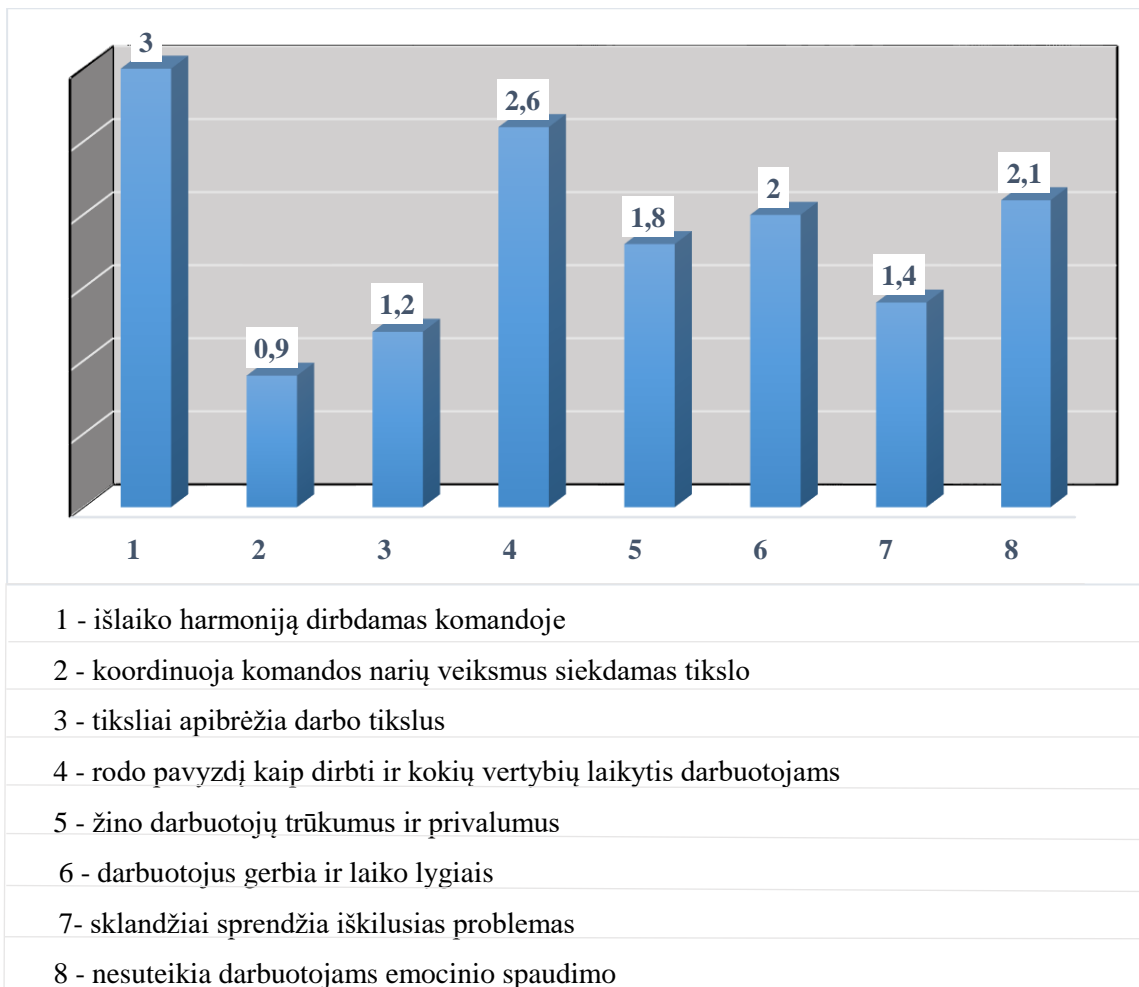


9 pav. Kompetencijos įtakojančios darbuotojų darbo efektyvumą

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galime teigti, kad viena iš lyderio kompetencijų, kuri įtakoja darbuotojų darbo efektyvumą yra įkvepianti motyvacija (4,0 balo), nes jei darbuotojai bus tinkamai motyvuoti jie stengsis savo darbą atlikti kuo kokybiškiau. Taip pat nemaža dalis respondentų gana aukštu balu įvertino lyderio komunikavimą (3,5 balo), anot respondentų lyderio komunikavimas su darbuotojais taip pat labai svarbi kompetencija, kurios dėka lyderis sugeba pasiekti aukštų darbo rezultatų. Šiek tiek mažesniu balu buvo įvertinta kompetencija – konfliktų valdymas (3,1 balo), pasak respondentų, jei lyderis sugeba sėkmingai valdyti konfliktus tikėtina, kad jis yra gerbiamas ir į jo nuomonę yra atsižvelgiama. Mažiausiais balais buvo įvertintos tokios kompetencijos kaip iniciatyvumas (2,5 balo) ir komandinis darbas (1,9 balo).

Tad apžvelgus tyrimo rezultatus galima teigti, jog respondentai aukštesniais balais įvertino tas lyderio kompetencijas, kurios yra orientuotos į darbuotojų motyvavimą, komunikavimą bei konfliktų valdymą, iš to mes galime suprasti, kad toks lyderis, kuris sugeba bendradarbiauti, sugeba atsižvelgti į darbuotojų lūkesčius yra priimtinesnis darbuotojams.

Devintuoju apklausoje užduodamu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie lyderio veiksmai daro įtaką jų darbo efektyvumui, šiuo atveju respondentai balais turėjo įvertinti tam tikrą lyderio veiksmo svarbą (žr. 10 pav.).

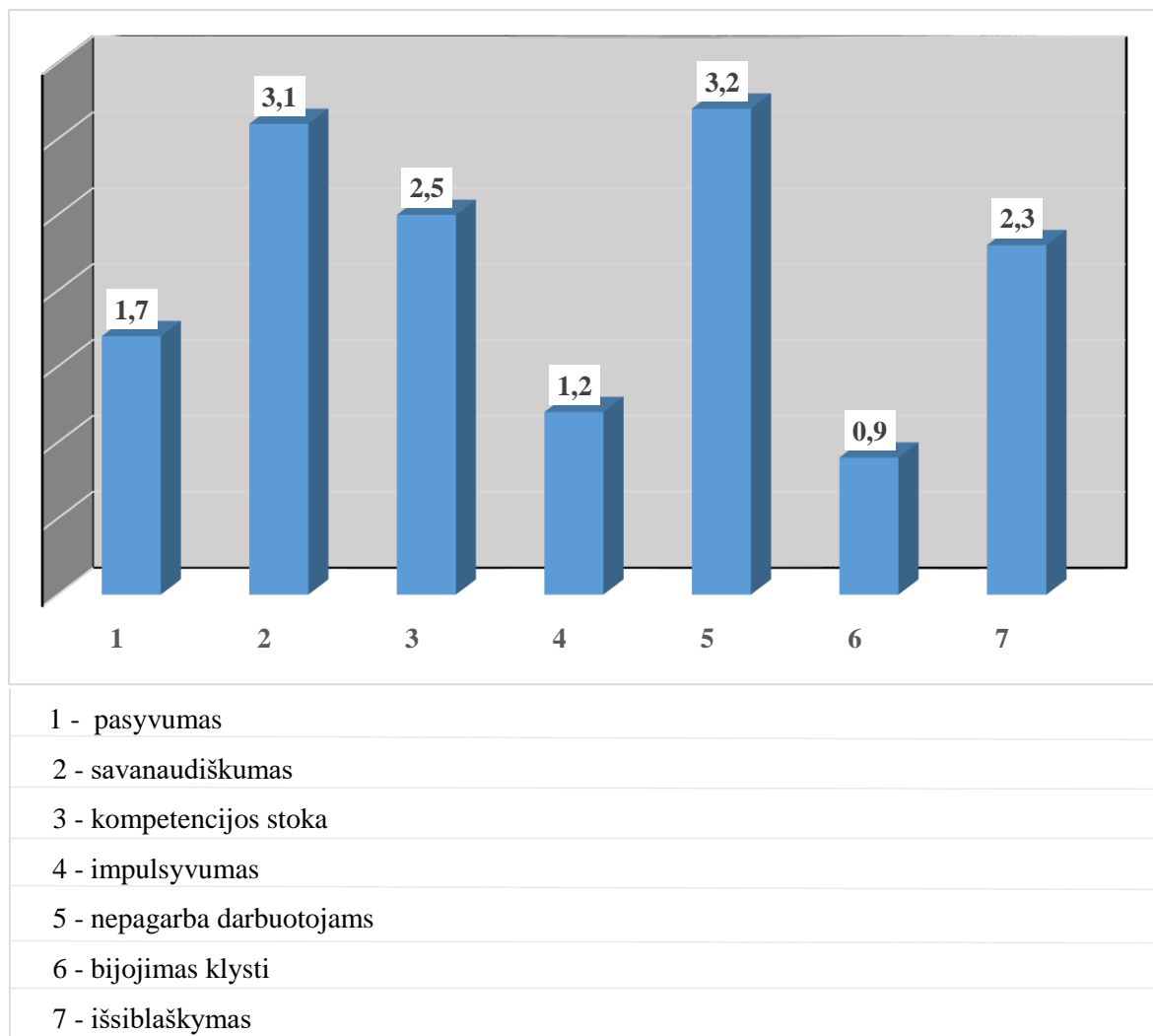


10 pav. Lyderio veiksmų įtakojančių darbuotojų darbo efektyvumą identifikavimas

Pagal pateiktą stulpelinę diagramą, kuri sudaryta remiantis respondentų atsakymais matome, kad aukščiausiu balu (3 balais) buvo įvertintas lyderio – vadovo gebėjimas išlaikyti harmoniją dirbdamas komandoje. Šiek tiek mažesniu balu (2,6 balais) įvertintas lyderio gebėjimas rodyti pavyzdį kaip dirbti ir kokių vertybių laikytis darbuotojams. Prie aukštesnių balų respondentai priskyre ir lyderio gebėjimą nesuteikti darbuotojams emocinio spaudimo (2,1 balo), taip pat tyrimas parodė, jog respondentų nuomone pagarba darbuotojams ir laikymas lygiais (2 balai) yra svarbus lyderio veiksmas, kuris įtakoja darbuotojų darbo efektyvumą. Kaip matome iš diagramos, kad aukščiausiais balais buvo įvertinti tie lyderio veiksmai, kurie atliekami atsižvelgiant į darbuotojų gerovę, jų emocinę būseną bei išreiškiamą pagarbą. Respondentų nuomone taip pat svarbu yra tai, kad lyderis žinotų darbuotojų trūkumus ir privalumus, šį lyderio identifikuotą veiksma jie įvertino 1,8 balais. Šiek tiek žemesniais balais (1,4 balo) respondentai pagal svarbą įvertino lyderio gebėjimą sklandžiai spręsti iškilusias problemas. Mažiausi balai respondentų nuomone atiteko lyderio gebėjimui tiksliai apibrėžti darbo tikslus (1,2 balo) ir gebėjimui koordinuoti komandos narių veiksmus siekdamas tikslo (0,9 balo). Taigi, atsižvelgus į tyrimo rezultatus galime daryti išvadą, kad vis dėl to respondentų nuomone žmogiškasis faktorius yra svarbiausias ir tik tada kai lyderis gebės išlaikyti harmoniją komandoje, kurioje dirba, tik tada kai gerbs

tos komandos narius ir laikys juos lygiaverčiais, tik tada kai rodys tinkamą vertybių pavyzdį ir sugebės vadovavimą suderinti taip, jog darbuotojai nepajaus emocinės įtampos bus pasiekti aukščiausi darbo rezultatai.

Dešimtajame apklausos klausime respondentai turėjo balais įvertinti neigiamas lyderio savybes, kurios jų nuomone labiausiai įtakoja efektyvų darbuotojų darbą (žr. 11 pav.).

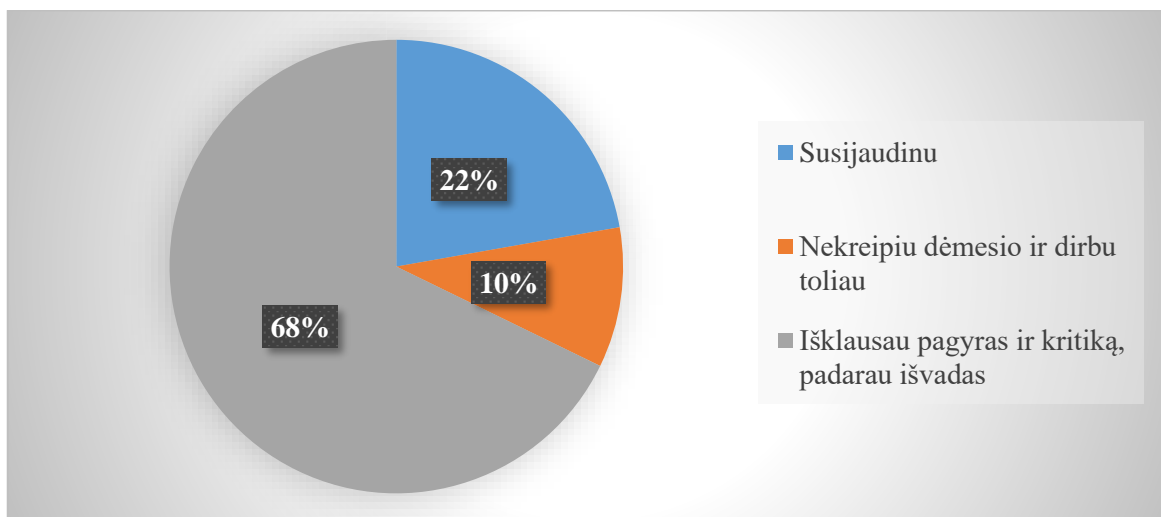


11 pav. Neigiamos lyderio savybės įtakojančio neefektyvų darbuotojų darbą

Kaip parodė tyrimo rezultatai, didžiausią įtaką darbuotojų darbui daro - lyderio rodoma nepagarba darbuotojams (3,2 balo), beveik tiek pat balų surinko kita lyderio savybė, kuri anot respondentų taip pat įtakoja darbuotojų darbo efektyvumą tai – savanaudiškumas (3,1 balo). Šios lyderio savybės surinko didžiausius balus, todėl galime teigti, jog respondentams arba kitaip tariant darbuotojams labai svarbi yra pagarba, kurią jiems parodo lyderis – vadovas, beje, šį faktą taip pat atspindi ir ankstesni tyrimo duomenys, taip pat respondentai neigiamai žiūri ir į lyderio savanaudiškumą bei naudos siekimą sau. Šiek tiek mažiau svarbios lyderio savybės, kurios pasak respondentų lemia darbuotojų darbą yra lyderio kompetencijos stoka (2,5 balo), išsiblaškyimas (2,3 balo) ir pasyvumas (1,7 balo). Na, o mažiausiai balų surinkusios lyderio savybės yra lyderio impulsyvumas (1,2 balo) ir bijojimas klysti (0,9 balo),

respondentų nuomone, šios neigiamos lyderio savybės mažiausiai įtakoja darbuotojų darbo efektyvumą. Taigi, apibendrinus šio klausimo rezultatus galime daryti išvadą, kad darbuotojams svarbu yra jaustis gerbiamais, jausdami pagarbą iš vadovo – lyderio jie stengiasi savo darbą atlikti kuo geriau ir nenuvilti vadovo.

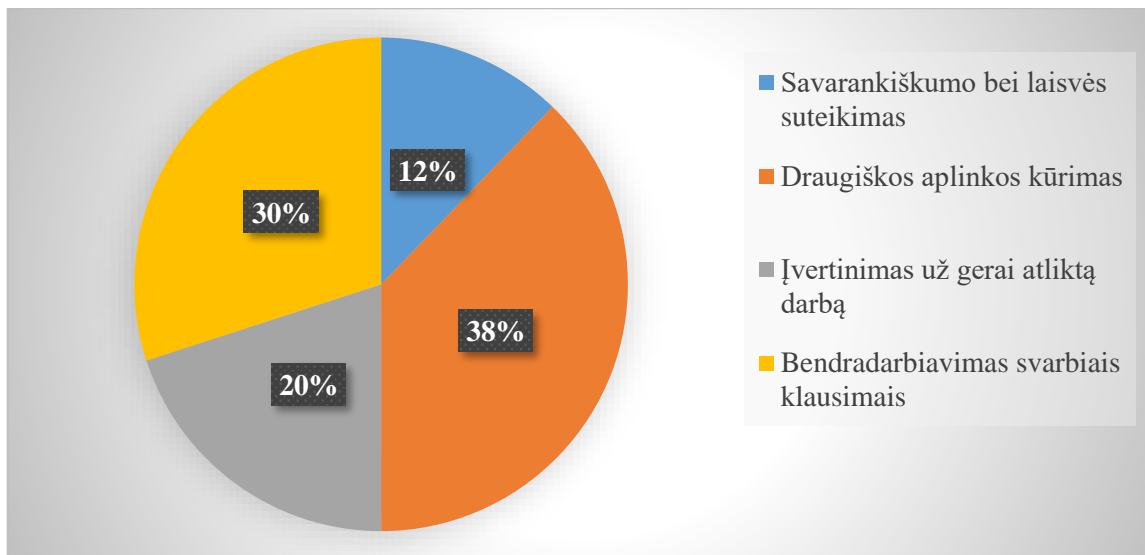
Kitu anketoje užduotu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip respondentai – darbuotojai reaguoja į jiems išsakytą lyderio kritiką ar pagyras, šiame klausime respondentai turėjo pažymėti jiems priimtinausią atsakymo variantą (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų reakcija į lyderio – vadovo išsakytą kritiką bei pagyras

Pažvelgus į skritulinę diagramą matome, kad respondentai išgirdę lyderio – vadovo kritiką ar pagyras dažniausiai jas išklauso ir stengiasi padaryti išvadas, tokį atsakymo variantą pasirinko net 68 % visų apklaustųjų. Kita dalis respondentų (22 %) pažymėjo, kad išklausus lyderio kritiką ar pagyras jie susijaudina, na, o mažiausia dalis respondentų (10 %) į kritiką ar pagyras visai nekreipia dėmesio ir dirba taip kaip dirbė iki šiol. Taigi, iš viso to galime daryti išvadą, kad vis dėl to didžioji apklaustųjų dalis, vadovo – lyderio išsakytą kritiką ar pagyras priima teigiamai, stengiasi į tai atsižvelgti ir padaryti išvadas siekdami, kad nenukentėtų jų darbo rezultatai.

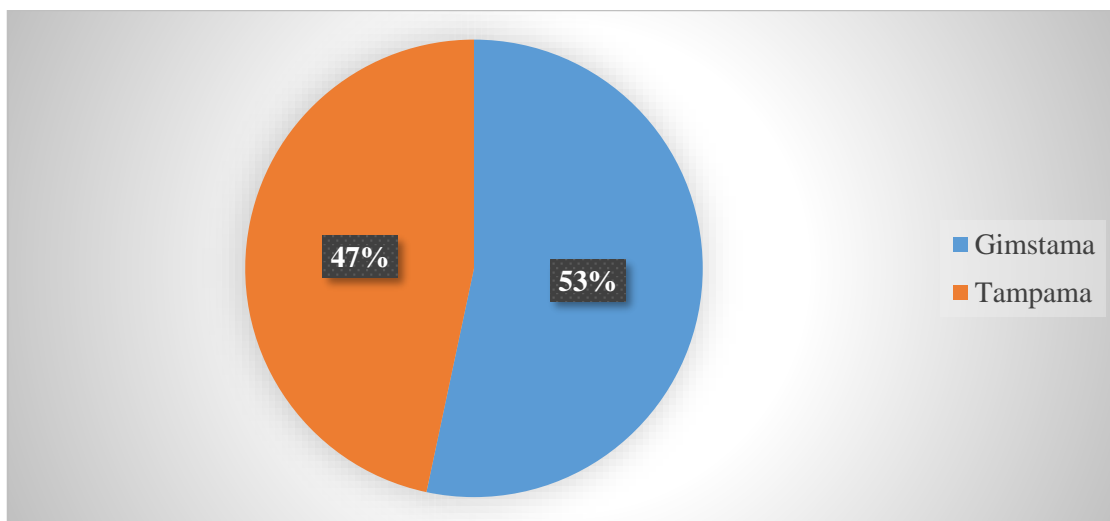
Paskutiniame šios dalies klausime, kurios tikslas buvo išsiaiškinti kokią įtaką lyderis daro darbuotojų – respondentų darbo kokybei, siekiama išsiaiškinti į kokius aspektus vis dėl to turi būti orientuotas lyderis norėdamas padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu (žr. 13 pav.).



13 pav. Aspektai į kuriuos turi būti orientuotas lyderis siekdamas padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu

Išanalizavus tyrimo rezultatus, skritulinėje diagramoje pastebime, kad didžioji respondentų dalis (38 %) anketoje užduotame klausime apie lyderio veiksmus didinančius darbuotojų pasitenkinimą darbu pažymėjo draugiškos aplinkos kūrimą, anot jų jei lyderis sugebės sukurti teigiamą bei draugišką aplinką jų pasitenkinimas darbu padidės. Šiek tiek mažesnė respondentų dalis (30 %) mano, kad lyderio ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas taip pat didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Mažiausiai procentų surinko darbuotojų įvertinimas už gerai atliktą darbą (20 %) ir savarankiškumo bei laisvės suteikimas (12 %). Tačiau pasak respondentų šie lyderio veiksmai taip pat turi įtakos jų pasitenkinimui darbu. Taigi, galime daryti išvadą, kad respondentams – darbuotojams svarbiausia yra teigiama atmosfera darbinėje aplinkoje, jei darbuotojai nepatiria emocinio spaudimo, iškilus sunkumams visada gali kreiptis į vadovą nebijodami būti nesuprastais, tai jų pasitenkinimas darbu bus aukštas, darbuotojas jausdamas pasitenkinimą darbu žymiai kokybiškiau ir efektyviau atlieka savo darbą, taip pat tampa lojalus dirbančiai organizacijai, o tai didelę reikšmę suteikia sėkmingai organizacijos veiklai.

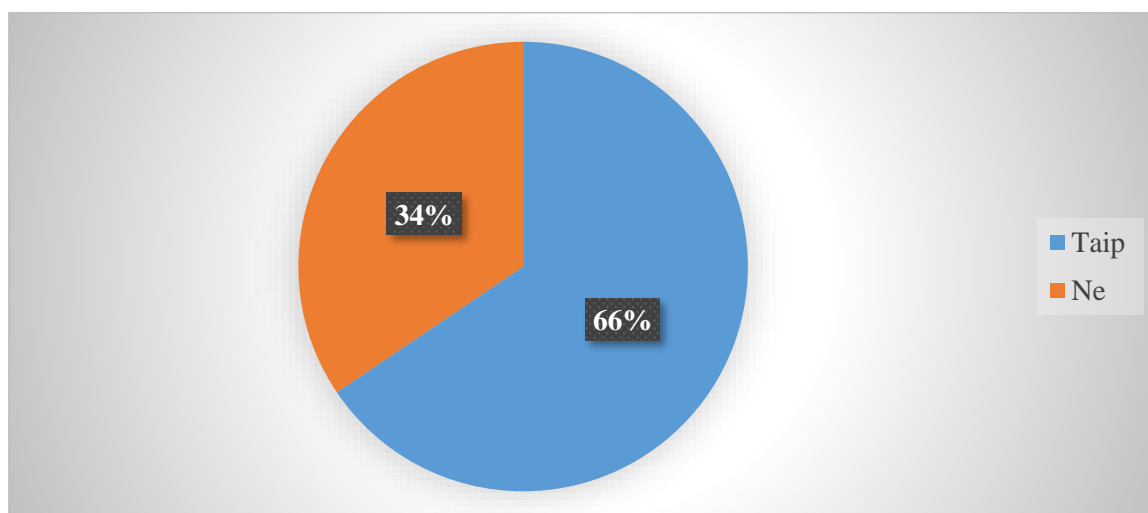
Pirmojoje dalyje sužinojome informaciją apie apklausoje dalyvavusius respondentus, antrojoje išsiaiškinome jų nuomonę apie lyderio įtaką darbuotojų darbo efektyvumui, na, o trečiojoje dalyje siekiama atskleisti darbuotojų – respondentų nuomonę apie patį lyderį, kaip jie įsivaizduoja sėkmingą bei savo darbą išmanantį lyderį, koks jis turėtų būti ir kokiomis savybėmis pasižymėti. Taigi, tryliktuoju anketos klausimu labai įdomu buvo sužinoti respondentų požiūrį į lyderystę, jų nuomonę lyderiu galima tapti ar gimti (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų nuomonė lyderiu gimstama ar tampama

Kaip matyti iš gautų rezultatų, kad respondentų nuomonė apie lyderio gimimą ar tapimą juo pasiskirstė gana tolygiai. Vos keliais procentais didesnė respondentų dalis mano, kad lyderiais vis dėl to yra gimstama, tokį atsakymo variantą pasirinko 53 % visų apklaustųjų. Šiek tiek mažesnė respondentų dalis (47 %) mano, kad lyderystė nėra įgimta, lyderių gali tapti daugelis iš mūsų lavindamas tam tikrus įgūdžius ir įgaudamas tam tikras, lyderiams būdingas kompetencijas. Taigi, galime daryti išvadą, kad respondentų nuomonės šiuo klausimu nėra vieninga.

Kitu klausimu siekiama atskleisti respondentų požiūrį į lyderio ir vadovo sąvokas, siekiama išsiaiškinti ar šios sąvokos tapatinamos tarpusavyje (žr. 15 pav.).

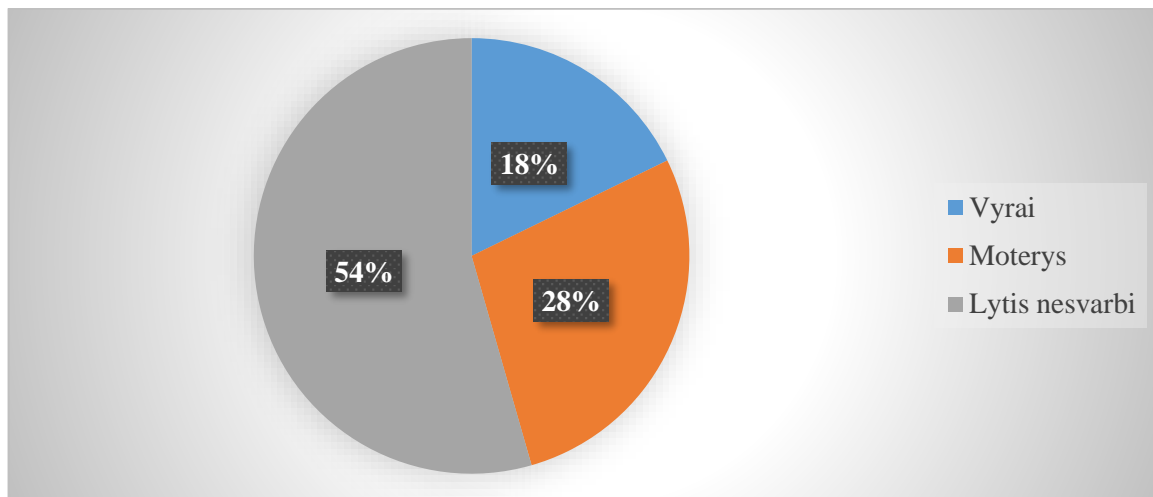


15 pav. Respondentų nuomonė ar lyderio ir vadovo sąvokos yra identiškos

Apžvelgus tyrimo rezultatus matome, kad didžioji apklaustųjų dalis (66 %) mano, jog lyderio ir vadovo sąvokos yra identiškos. Anot daugumos respondentų, kiekvienas vadovas yra lyderis, tačiau kita respondentų dalis, nors ir mažesnė (34 %), su šiuo teiginiu nesutinka, jų nuomone kai kurie vadovai

yra tiesiog dėl tam tikrų priežasčių „, paskirti “ tokioms pareigoms, bet jie neturi lyderiams būdingų savybių ir nepakankamai gerai „, susidoroja “ su savo pareigomis kaip tai padarytų tikras lyderis.

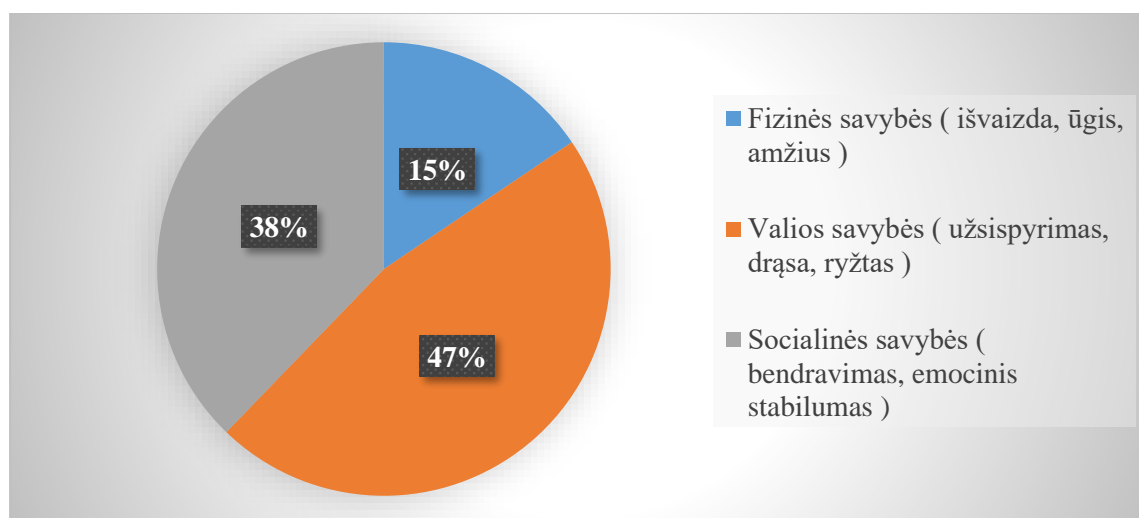
Penkioliktuoju anketoje užduotu klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie lytiškumą, siekiama sužinoti kokios lyties atstovai yra geresni lyderiai (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų nuomonė apie lyties svarbą lyderystei

Atlikus tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus matome, kad didžioji respondentų dalis (54 %) mano, jog lytis visiškai neturi įtakos lyderio sėkmei. Kitų apklaustųjų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė, nes 28 % respondentų mano, kad vis dėl to daugiau lyderiams būdingų bruožų ir geresni lyderiai yra moterys, o likusioji apklaustųjų dalis, t. y . 18 % mano, kad vyrai yra geresni ir sėkmingesni lyderiai už moteris. Taigi, apibendrinant tyrimo rezultatus galime daryti išvadą, kad lytis didelės reikšmės lyderystei neturi, gerais lyderiais gali būti ir vyrai, ir moterys turinys tam tikras savybes bei charakterio bruožus.

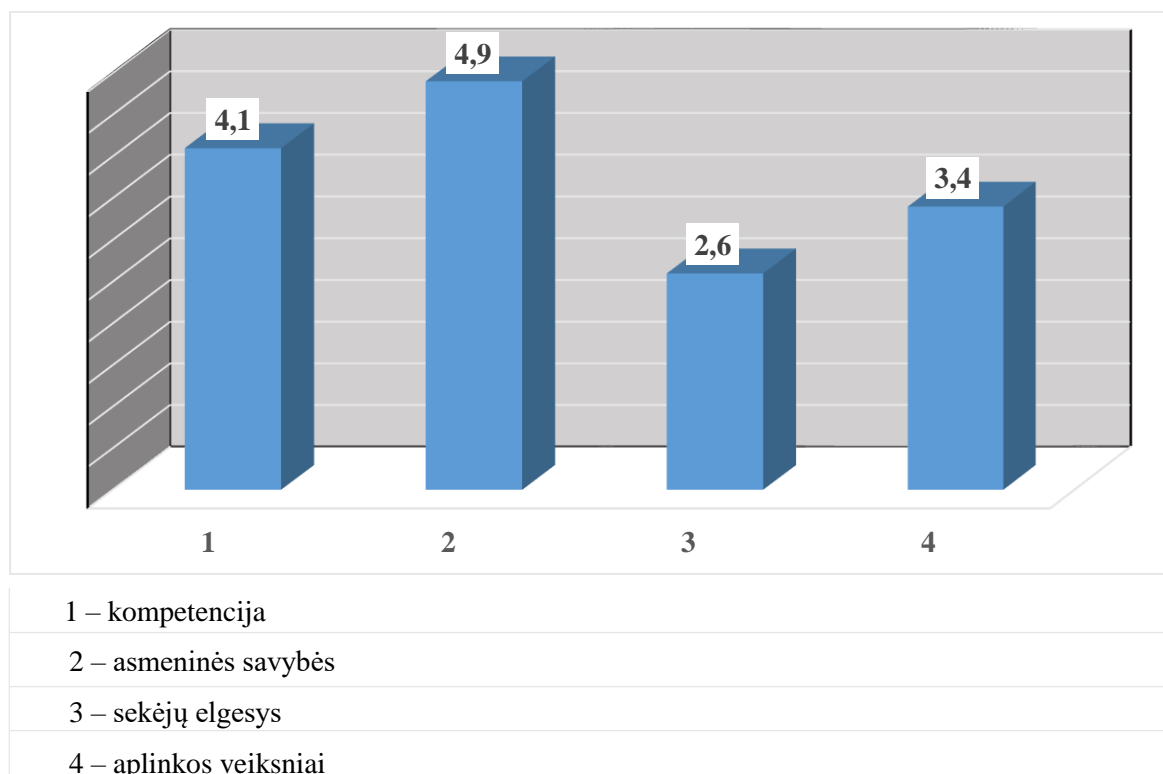
Kitu klausimu siekiama sužinoti kokios visgi lyderio asmeninės savybės labiausiai įtakoja jo sėkmę (žr. 17 pav.).



17 pav. Lyderio asmeninės savybės labiausiai įtakojančios jo sėkmę

Iš gautų tyrimo rezultatų matome, kad respondentų nuomone lyderio valios savybės, tokios kaip užsispyrimas, drąsa, ryžtas, tikslo siekimas labiausiai įtakoja jo sėkmingą veiklą, tokį atsakymo variantą pasirinko beveik pusė tyrime dalyvavusių respondentų t. y. 47 %. Taip pat nemaža respondentų dalis (38 %) mano, kad labai svarbų vaidmenį lyderio sėkmėje „, vaidina “ socialinės savybės (bendravimas, emocinis stabilumas). Likusioji apklaustųjų dalis (15 %) lieka tos nuomonės, kad fizinės savybės, tokios kaip išvaizda, ūgis, amžius, lytis yra ne ką mažiau svarbios siekiant būti sėkmingu lyderiu. Išanalizavus apklausos rezultatus galime daryti išvadą, kad vis dėl to fizinės lyderio savybės neturi tokios didelės reikšmės jo sėkmei kaip socialinės bei valios savybės, nes tik drąsus, užsispyręs, savo tikslo siekiantis bei sugebantis bendrauti su įvairiais žmonėmis lyderis sugebės tapti sėkmingu ir rasti sekėjų, kurie tikės juo.

Kitu klausimu siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai labiausiai įtakoja lyderio elgesį, respondentai turėjo balais įvertinti identifikuotus lyderio veiksmus, kurie jų nuomone labiausiai daro įtaką lyderio elgesiui (žr. 18 pav.).

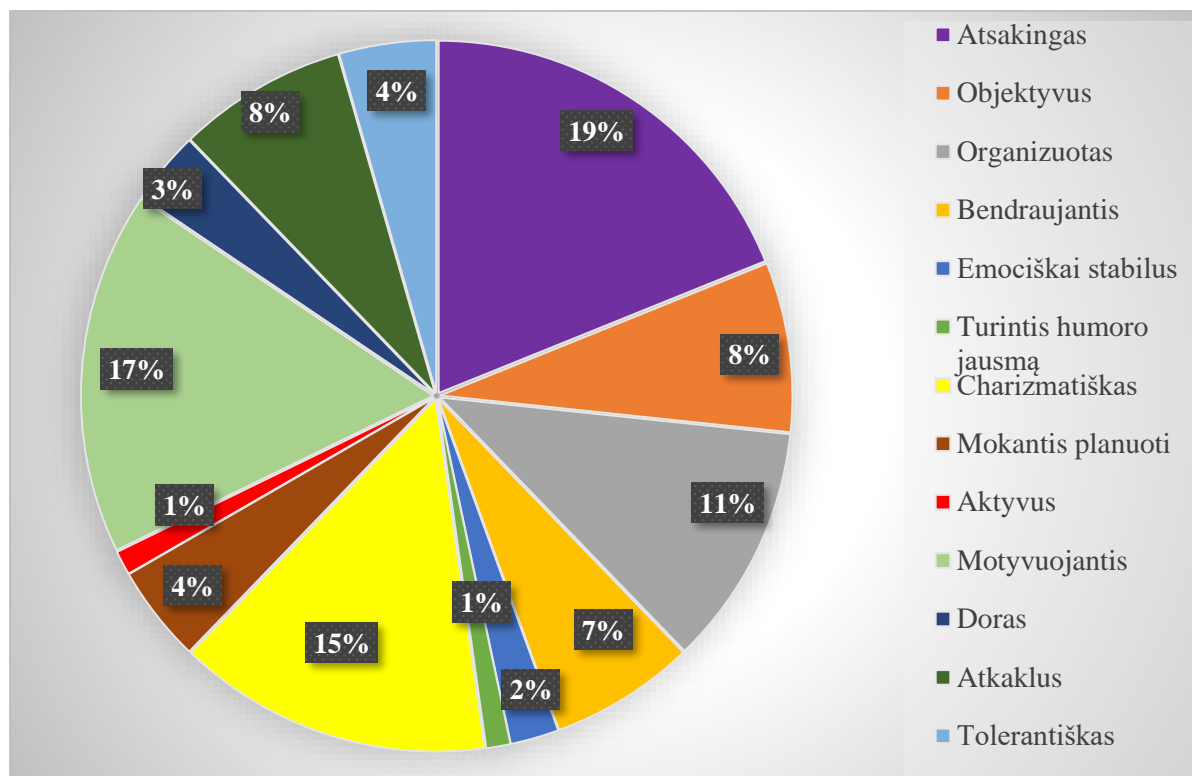


18 pav. Veiksniai įtakoiantys lyderio elgesį

Kaip matome iš pavaizduotos diagramos, kuri sudaryta remiantis tyrimo rezultatais, respondentų nuomone labiausiai lyderio elgesį įtakojančias veiksnys yra jo asmeninės savybės, šis veiksnys buvo įvertintas 4,9 balo. Šiek tiek mažiau balų (4,1 balo) surinkęs veiksnys – lyderio kompetencija, anot respondentų tai taip pat didelę įtaką daro lyderio elgesiui. Respondentų nuomone aplinkoje esantys veiksniai mažiau įtakoja lyderio elgesį, šis veiksnys buvo įvertintas 3,4 balo. Na, o mažiausiai balų (2,6 balo) surinko – sekėjų elgesys. Taigi, apibendrinant galime daryti išvadą, kad apklaustųjų nuomone

didžiausią įtaką lyderio elgesiui turi jo asmeninės savybės bei įgyta kompetencija, nes būtent nuo jo charakterio savybių bei kompetencijos priklausys jo elgesys su darbuotojais, tikslo siekimas bei sėkmė.

Kitame apklausos klausime respondentai turėjo pasirinkti tam tikrą lyderio savybę, kuri anot jų yra reikalingiausia tikram lyderiui (žr. 19 pav.).

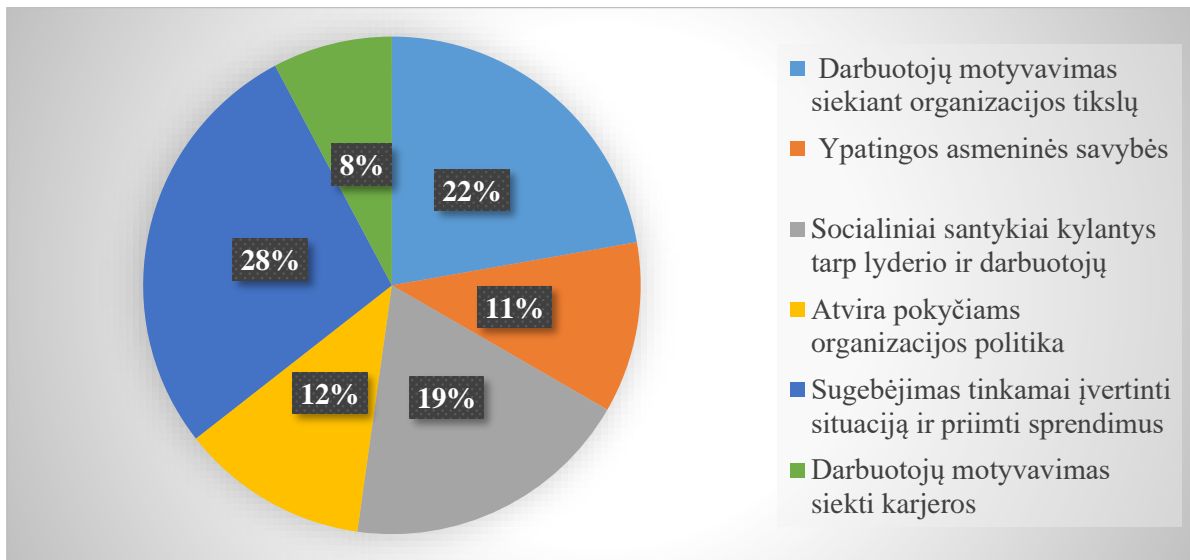


19 pav. Svarbiausios lyderio savybės

Diagramoje matome aštuonioliktojo anketos klausimo rezultatus, klausimo tikslas buvo išsiaiškinti respondentų nuomonę apie savybes, kurios yra būtinausios tikram lyderiui. Respondentai vertino tokias lyderio savybes kaip : atsakomybė, objektyvumas, organizuotumas, emocinis stabilumas, humoro jausmas, charizmatiškumas, mokėjimas planuoti, aktyvumas, sugebėjimas motyvuoti aplinkinius bei dorybė. Taigi, pagal respondentų pateiktus atsakymus matome, kad daugiausia procentų atiteko lyderio atsakingumui (19 %), gebėjimui motyvuoti darbuotojus (17 %), charizmatiškumui (15 %) ir organizuotumui (11 %). Šiek tiek mažiau respondentų kaip svarbiausias lyderio savybes pasirinko lyderio gebėjimą būti objektyviu (8 %) taip pat atkaklumą (8 %) bei bendravimo įgūdžius (7 %). Na, o respondentų nuomone mažiau svarbios lyderio savybės yra tolerancija (4 %) ir mokėjimas planuoti (4 %). Mažiausiai procentų surinkusios savybės yra dorybė (3 %), emocinis stabilumas (2 %), humoro jausmas (1 %) ir lyderio aktyvumas (1 %). Išanalizavus tyrimo rezultatus galime daryti išvadą, kad darbuotojų nuomone lyderis pirmiausia turi būti atsakingas, atsakingai žiūrėti į savo darbą, nes be šios savybės jo darbo rezultatai nebus tokie kokių tikimasi, taip pat respondentų nuomone lyderis privalo būti charizmatiškas ir motyvuojantis, jis privalo sugebėti savo charizma paveikti ir motyvuoti

savo komandą taip, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, nes tik motyvuota komanda gali atlikti savo darbą kokybiškai ir pasiekti geriausių rezultatų.

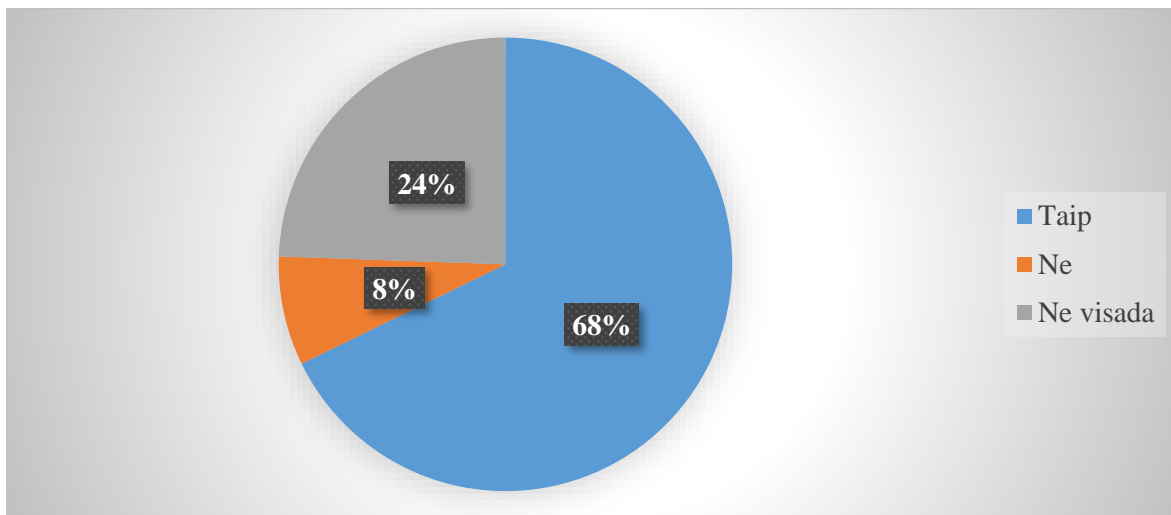
Kitame anketoje pateiktame klausime, buvo išvardinti teiginiai, kurie labiausiai atspindi sėkmingo lyderio vadovavimą, respondentams reikėjo pasirinkti jų nuomone priimtinausią atsakymo variantą. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie sėkmingą lyderio vadovavimą (žr. 20 pav.).



20 pav. Sėkmingo lyderio vadovavimas

Išanalizavus tyrimo rezultatus matome, kad lyderio sugebėjimas tinkamai įvertinti situaciją ir priimti sprendimus yra sėkmingo lyderio vadovavimo bruožas, taip mano net 28 % visų apklaustųjų. Taip pat svarbų vaidmenį lyderio vadovavime užima darbuotojų motyvavimas siekiant organizacijos tikslų, šį atsakymo variantą pasirinko 22 % respondentų ir socialiniai santykiai, kylantys tarp lyderio ir darbuotojų (19 %). Prie sėkmingo lyderio vadovavimo kiek mažiau respondentų nuomone prisideda atvira pokyčiams organizacijos politika (12 %), ypatingos lyderio asmeninės savybės (11 %) ir lyderio gebėjimas motyvuoti darbuotojus siekti karjeros (8 %). Iš visų šių apklausos rezultatų galime daryti išvadą, kad lyderis, kuris nori sėkmingo vadovavimo privalo sugebėti tinkamai įvertinti situaciją ir priimti sprendimus, nes vadovaujant komandai lyderis susiduria su įvairiais sunkumais, kurie kliudo laiku ir kokybiškai atlikti užduotį, todėl jis turi objektyviai vertinti iškilusias problemas ir priimti palankiausias sprendimus.

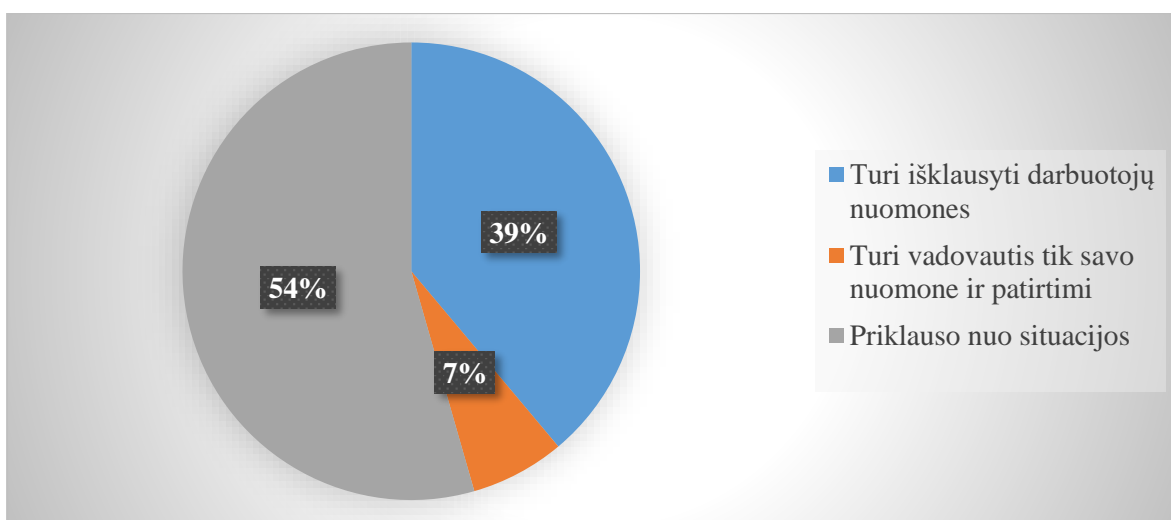
Žinome, kad vienas žmogus negali padaryti tiek, kiek gali komanda, todėl lyderiavimas yra neatsiejama komandinio darbo dalis. Todėl įdomu buvo sužinoti respondentų nuomonę apie lyderio svarbą komandoje (žr. 21 pav.)



21 pav. Lyderis kaip komandos dalis

Diagramoje pavaizduota lyderio svarba komandoje. Respondentų nuomonė pasiskirstė taip, kad netgi 68 % visų apklaustųjų mano, kad lyderis - labai svarbi komandos dalis, šiam teiginiui paprieštaravo ženkliai mažesnis respondentų skaičius 8 %, jų nuomone lyderis nėra svarbi komandos dalis. Na, o 24 % apklaustųjų laikosi tos nuomonės, kad lyderis ne visada yra svarbus komandai. Taigi, galime daryti išvadą, kad vis dėl to lyderis svarbų vaidmenį atlieka komandoje, nes jis koordinuoja komandos narių veiksmus ir sugeba suvienyti komandą bendram tikslui.

Kitame klausime siekiama sužinoti respondentų nuomonę ar vadovas – lyderis turi bendradarbiauti su komanda priimdamas tam tikrus sprendimus, ar jis turi vadovautis tik savo kompetencija ir patirtimi (žr. 22 pav.).

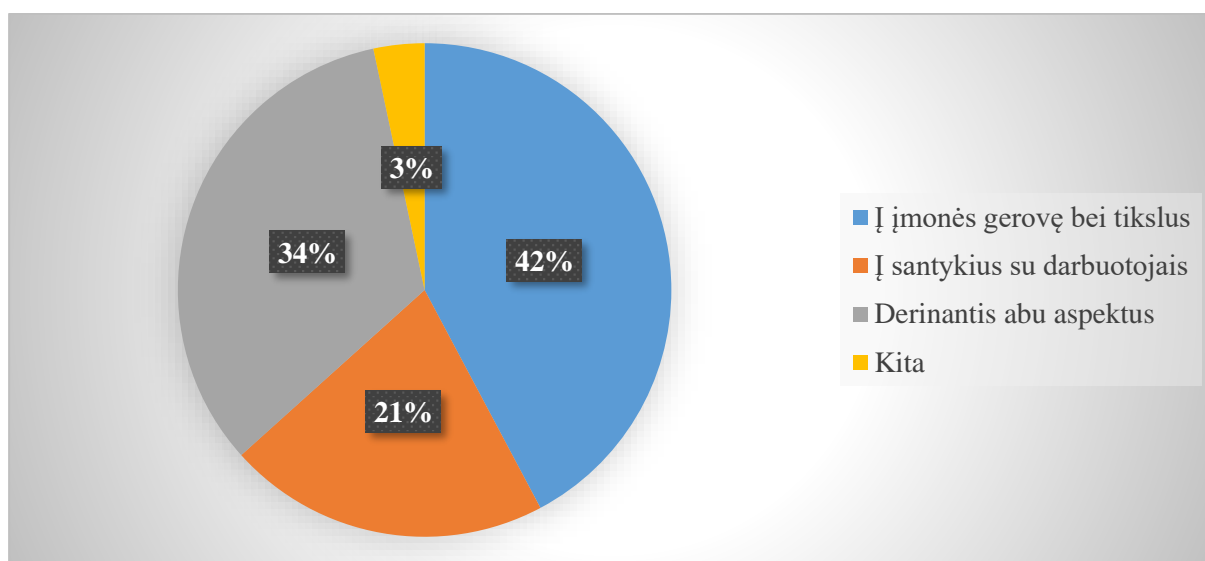


22 pav. Lyderio bendradarbiavimas su komanda

Iš gautų tyrimo rezultatų matome, kad didžioji respondentų dalis mano (54 %), jog lyderis neprivalo visada bendradarbiauti su komanda priimdamas svarbius sprendimus, jų nuomone, ar lyderis turi pasitarti apie tolimesnius veiksmus susijusius su darbu ar ne, priklauso nuo situacijos. Tačiau taip

pat nemaža respondentų dalis (39 %) laikosi tos nuomonės, kad vis dėl to lyderiui vertėtų išklausti darbuotojų nuomonę ir tik tada priimti palankiausių sprendimą. 7 % apklaustųjų mano, kad lyderis yra komandos „ galva “, kuri sprendžia esminius klausimus ir jis neprivalo atsižvelgti į komandos narių nuomonę priimant sprendimus, o turi vadovautis tik savo kompetencija ir patirtimi. Išvada tokia, kad tik susiklosčiusi situacija „, diktuoja “ lyderio veiksmus ir nuo jos priklauso ar priimant sprendimus yra svarbi komandos narių nuomonė ar ne.

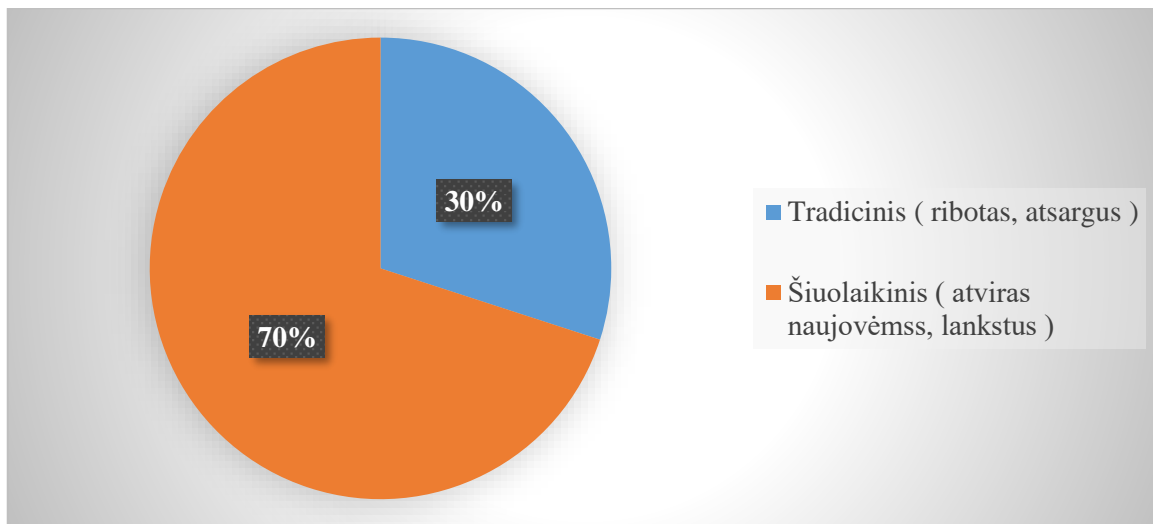
Atliekant tyrimą buvo įdomu sužinoti respondentų nuomonę į ką gi turi būti orientuotas lyderis, ar į įmonės gerovę, ar į santykius su darbuotojais, o gal svarbu, kad gebėtų derinti abu aspektus, todėl respondentų atsakymai pateikti 23 paveikslėlyje (žr. 23 pav.).



23 pav. Aspektai, į kuriuos orientuotas lyderis

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderis pirmiausia turėtų būti orientuotas į įmonės gerovę bei tikslus, taip mano 42 % visų apklaustųjų, 21 % respondentų mano, kad vis dėl to lyderis labiau koncentruotis turėtų į santykius su darbuotojais. Taip pat nemaža respondentų dalis (34 %) yra tos nuomonės, kad tikras lyderis privalo gebėti suderinti abu šiuos aspektus, nes jei santykiai su darbuotojais bus darnūs, jei jaus pasitenkinimą savo darbu, stengsis darbą atlikti kuo efektyviau, kas turi reikšmės įmonės gerovei. Mažiausia respondentų dalis (3 %) atsakymo variantuose pažymėjo – kita, galime manyti, jog jie šiuo klausimu neturi nuomonės.

Kaip žinome yra keletas lyderių tipų, vieni - tradiciniai, kurie dažniausiai stengiasi būti atsargūs bei riboti, kiti - šiuolaikiniai, nebijantys naujų iššūkių, jie atviri naujovėms bei lankstūs. Tačiau įdomu sužinoti respondentų nuomonę, kurio gi tipo lyderis yra naudingesnis organizacijai. Šio klausimo atsakymai pateikti 24 paveikslėlyje (žr. 24 pav.).

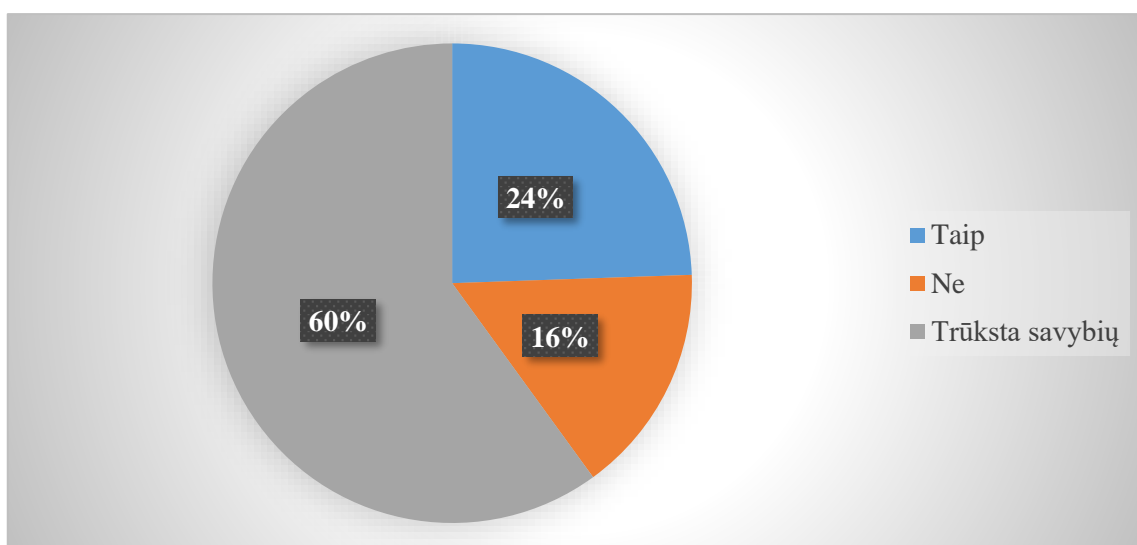


24 pav. Lyderystės tipo nauda organizacijai

Taigi, iš pateiktų rezultatų matome, kad respondentų nuomonės ženkliai skiriasi. Didžioji respondentų dalis (70 %) mano, kad šiuolaikinis lyderis yra kur kas naudingesnis organizacijai, nes jis nebijo naujovių, yra lankstus, pasiruošęs naujiems iššūkiams. Tačiau, kai kurie respondentai

nesutinka, jog tik šiuolaikinis lyderis yra naudingas, jų nuomone tradicinis lyderis, kuris ribotas, atsargus, visada veikia tik gerai apgalvojęs yra žymiai naudingesnis, nes jo veiksmai būna užtikrinti ir jis nerizikuoja žinodamas, kad rizika gali nepasiteisinti, taip mano 30 % apklaustųjų. Vis tiek atsižvelgus į tyrimo rezultatus galime daryti išvadą, kad šiuolaikinio tipo lyderis yra naudingesnis organizacijai, negu tradicinio tipo.

Paskutiniuoju apklausoje užduodamu klausimu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie savo vadovą, ar jie tiesioginį vadovą laiko ir vertina kaip lyderį (žr. 25 pav.). Kadangi apklausa buvo anoniminė tai galime teigti, jog rezultatai objektyvūs.



25 pav. Ar Jūsų vadovas yra lyderis?

Apklaustos rezultatai parodė, kad vis dėl to ne kiekvienas vadovas yra tikras lyderis. Net 60 % visų apklaustųjų mano, kad jų vadovams trūksta savybių būti tikru lyderiu. 24 % respondent savo vadovą laiko lyderiu ir mano, kad jis turi visas reikiamas savybes ir kompetencijas, na, o 16 % respondent mano, kad jų vadovas tikrai nėra lyderis. Todėl galime daryti išvadą, kad šiuolaikinėse organizacijose ne kiekvienas vadovas yra lyderis, daugeliui iš jų trūksta lyderiams būdingų savybių, o tai žinoma pasireiškia ir organizacijos veiklai.

Apžvelgus visus tyrimo rezultatus pastebime, kad lyderio įtaka darbuotojų darbo efektyvumui yra tikrai didelė, nes būtent nuo lyderio priklauso komandos veiklos rezultatai, darbuotojų pasitenkinimas darbu bei žinoma organizacijos sėkminga veikla. Darbuotojams yra svarbus ryšys su vadovu – lyderiu, jie tikisi būti įvertinti už pastangas, jiems svarbus vadovo pasitikėjimas. Norėdamas būti sėkmingu lyderiu vadovas turi motyvuoti darbuotojus, būti atsakingas, charizmatiškas, objektyvus, jis turi būti orientuotas į įmonės gerovę bei tikslus. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog respondentų nuomone šiuolaikinis, atviras naujovėms lyderis yra naudingesnis organizacijos veiklai, nei tradicinis. Taip pat tyrimas atskleidė, jog didžioji respondentų dalis savo vadovą negali pavadinti lyderiu teigdami, jog jam trūksta savybių.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad lyderystė – procesas, kurio metu lyderis įtakoja tam tikrą asmenį arba asmenų grupę bendram tikslui pasiekti. Lyderis daro didžiulę įtaką darbuotojų darbo efektyvumui, gebėdamas juos įkvėpti, motyvuoti, sudominti, sukurdamas glaudžius ir pasitikėjimu paremtus santykius, kurdamas teigiamą darbo klimatą, kuris nesuteikia darbuotojams streso, o teikia pasitenkinimą. Nes patenkintas darbuotojas lygu efektyviam darbui.

2. Atskleidžiant lyderiams būdingus bruožus, kaip svarbiausius galime akcentuoti atsakomybę, ryžtą, pakantumą, aktyvumą, komunikabilumą, lyderis privalo savarankiškai gebėti spęsti įvairius iškilusius sunkumus. Ne tik lyderio bruožai įtakoja jo veiklos sėkmę, bet tam reikšmės turi ir lyderių tipai. Mokslininkai identifikavo penkis lyderių tipus: tradicinis, charizmatinis, situacinis, funkcinis ir paskirtasis, tačiau negalime teigti, jog būtent kažkuris iš šių tipų yra sėkmingiausias, nes kiekvienas lyderių tipas yra savitas ir papildantis vienas kitą. Visuomenėje dažnai yra tapatinamos lyderio ir vadovo sąvokos, tačiau daugelis autorių nagrinėjančių šias sritis yra priėję bendros nuomonės, kad ne kiekvienas vadovo pareigas užimantis žmogus yra ar gali būti lyderis, nes skiriasi net jų požiūris į darbuotojus, vadovo nuomone darbuotojai – samdiniai, o lyderio – šalininkai. Būtent todėl ne kiekvienas vadovas, kuris paskirtas šioms pareigoms gali būti tikru lyderiu ir pavyzdžiu kitiems. Tam, kad darbuotojai lyderį galėtų laikyti pavyzdžiu ir autoritetu jam reikalingos tam tikros kompetencijos, tokios kaip: įkvėpanti motyvacija, savęs pateikimas, aiškios vizijos turėjimas, atvirumas pokyčiams, gebėjimas valdyti konfliktus. Lyderis turintis šias kompetencijas mokės tinkamai pateikti save ir savo idėjas, motyvuos darbuotojus siekti kuo geresnių darbo rezultatų, visada bus atviras naujovėms ir gebės valdyti bei spęsti iškilusius konfliktus. Šios lyderio kompetencijos turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, pilnavertiškumo jausmui, visa tai lemia jų darbo rezultatą. Darbuotojas, kuris darbinėje aplinkoje nepatiria emocinio streso, yra pakankamai motyvuotas, tampa lojalus organizacijai, kurioje dirba. Taigi, tiek lyderio bruožai, tiek naudojami vadovavimo stiliai, tiek turimos kompetencijos įtakoja jo darbo efektyvumą. O lyderis yra efektyvus ir naudingas organizacijai tik tada kai jo atlikti darbai yra rezultatyvūs ir kokybiški.

3. Atliktas lyderio įtakos darbuotojų darbo efektyvumui tyrimas parodė, kad lyderio įtaka darbuotojų darbo efektyvumui yra labai didelė ir nuo jo priklauso organizacijos atlikto darbo kokybė bei kiekybė. Viso tyrime dalyvavo 90 stambioje baldų įmonėje gamybiniuose cechuose dirbančių darbuotojų, kurių dauguma šioje įmonėje dirba nuo 5 iki 10 metų. Taigi, tyrimas atskleidė, kad darbuotojų darbui įtakos turi geri / blogi santykiai su lyderiu – vadovu, lyderio gebėjimas išlikti reikiam, taikyti griežtą kontrolę, bendradarbiauti su darbuotojais, skatinti jų savarankiškumą, o ypač darbuotojų darbo rezultatuose atsispindi lyderio gebėjimas suderinti visus šiuos bruožus. Vienas iš svarbiausių būdų įtakojančių darbuotojų darbą yra reikalingos informacijos suteikimas, darbuotojai žino, kad visada

iškilius sunkumams gali konsultuotis su vadovu, taip nepatiriamas emocinis spaudimas ir gaunami geresni bei kokybiškesni darbo rezultatai. Analizuotuose mokslininkų pasisakymuose apie lyderiams reikalingas kompetencijas buvo pabrėžiama lyderio įkvepianti motyvacija bei bendradarbiavimas su komandos nariais, tyrimas parodė, kad anot respondentų šios lyderio kompetencijos yra labai svarbios ir įtakojančios darbuotojų darbo rezultatus. Respondentų nuomone lyderis yra svarbi komandos dalis, todėl jų darbo efektyvumui įtakos turi lyderio gebėjimas išlaikyti harmoniją komandoje, rodyti pavyzdį kaip dirbti ir kokių vertybių laikytis, respondentams svarbu, kad lyderis kai kuriose situacijose atsižvelgtų į jų nuomonę priimdamas tam tikrus sprendimus. Na, o aptariant tyrimo rezultatus, kurie atskleidė kokį lyderį įsivaizduoja respondentai galime daryti išvadą, kad lyderis turi būti atsakingas, motyvuojantis, charizmatiškas, orientuotas į įmonės gerovę bei tikslus, turi gebėti tinkamai įvertinti situaciją ir priimti sprendimus. Respondentų nuomone svarbu, kad lyderis būtų šiuolaikiškas, atviras naujovėms bei lankstus.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

- Albrechtas J. (2005) *Asmenybė ir karjera*. Vilnius : Naujoji matrica
- Ambler G. (2013). *How the leadership gurus define leadership*. [žiūrėta 2017-10-1]. Prieiga per internetą <http://www.georgeambler.com/defining-leadership/>.
- Appleby C. R. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė
- Bakanauskaitė J. ir Petkevičiūtė N. (2013) *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU
- Barvydienė V. ir Kasiulis J. (2001) *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija
- Beinecke R. H. (2009) *Introduction: Leadership for Wicked Problems*. The Public Sector Innovation Journal, Vol.
- Bennis W. G. ir Nanus B. (1997) *Lyderiai: atsakomybės strategija: pataisytas ir papildytas klasikinis leidinys apie bendravimą, valdymą, verslą*. Vilnius: Algarvė
- Burtonshaw – Gunn S.A. (2008) *The essential management toolbox. Tools, models and notes for managers and consultants*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd
- Butkevičienė E., Vaidelytė E., Žvaliauskas G. (2009). *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 27
- Bosienė D. (2011) *Koks Jūs lyderis?* [žiūrėta 2017-10-1]. Prieiga per internetą <http://ekonomika.tv3.lt/m/naujiena/koks-jus-lyderis-14071.html>
- Carnall C.A. (1990) *Managing change in organizations*. London: Prentice-Hall International Limited
- Chmiel, N. (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Cole, E. ir Siegel, J. A. (1990) *Effective consultation in school psychology*. Psychology in the Schools
- Conger, J.A. (1999). *Charismatic and Transformational leadership in organizations: an insiders's perspective on these developing streams of research*. The Leadership Quarterly
- Diska V. (2009) *Vadovas - lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja balansas?* Vadovas Nr. 9.
- Diskienė D., Marčinskas A. (2007) *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilnius: VU
- Gary L. (2006), *Ar darbuotojai nori jums dirbti?. Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus?* Vilnius: Verslo žinios
- Gibson, P. D. and Lacy, D. P. (2000) *Community Strategic Planning: Studies in Contrasting Leadership Styles and Renewal Processes*. Community Development Society: konferencijos medžiaga, Saint John, New Brunswick, Canada,
- Groves K. (2005) *Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership// Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College)* [žiūrėta 2017-10-1]. Prieiga per internetą <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=108&sid=7d1043b3-d499-433c-9e90-2d0669185cd3%40sessionmgr10; prisijungimo laikas: 2009-10-25>
- Ignotė R. (2013) „*Žmonės – organizacijos turtas*“ [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://www.psichologijatau.lt/zmones-organizacijos-turtas/>

- Juozaitytė L. ir Staponkienė J. (2006) *Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
- Kinderis R. (2009). *Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse*. Tiltai, Nr. 1
- Konfucijus. (2004) *Pašnekesiai*. Vilnius: Tyto alba
- Kumpikaitė V. ir Rupšienė K. (2008). *Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 13
- Masiulis K. ir Sudnickas T. (2008) *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras
- Maxwell J. (2013) *7 factors that influence influence*. [žiūrėta 2017-10-1]. Prieiga per internetą <http://www.johnmaxwell.com/blog/7-factors-that-influence-influence>.
- Mattenson M.T. and Ivancevich J.M. (1989) *Controlling working stress. Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers
- Maxwell J. (2013) *Dešimt tikro lyderio bruožų*. [žiūrėta 2017-10-1]. Prieiga per internetą <http://www.verslas.in/desimt-tikro-lyderio-bruožu/>
- McGraw P. C. (2000) *Gyvenimo strategija*. Vilnius
- Milkevičiūtė L. (2013) *Lyderystė pagal Artūrą Zuoką*. [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą <http://www.verslas.in/lyderyste-pagal-artura-zuoka/>
- Mockaitis A. I. ir Šalčiuvienė L. (2004) *Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos Šalyse Lyginamoji analizė// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU
- Morrison K. (1998) *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd,
- Morkūnė A. (2012) *Darnios lyderystės plėtojimas organizacijose*. Kaunas
- Northouse P. G. (2009) *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
- Pheng, L. S. (2003) *Lessons from Lao Tzu's for the facilities manager*. Facilities
- Platonas (2000) *Valstybė*. Vilnius: Pradai
- Razauskas R. (1997) *Aš vadovas: gero vadovo ieškant*. Vilnius: Pačiolis
- Razauskas R. ir kt. (1991) *Vadyba Lietuvoje 1918 – 1940 metais*. Vilnius: Mintis
- Ruškus J. ir Žurauskaitė R. (2004). *Lyderystės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas*. Socialiniai tyrimai.
- Sakalas A. ir Šilingienė V. (2000) *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija,
- A. Savanevičienė, V. Šilingienė, D. Stukaitė, S. Vaitkevičius, (2009) *Vadovo strateginės kompetencijos* [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>
- Schliesman K. (2003) *Women Managers effective through different styles//Inside Tucson Business*, [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą

web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=40&hid=113&sid=cfdcf219-cd48-4a5b-b798-c951c6d8e193%40sessionmgr10; prisijungimo laikas: 2009-10-22.

Shackleton V. (1995) *Business Leadership*. USA

Skurkytė V. (1998) *Vadovavimo gerinimas ir organizacinis efektyvumas//Ekonomika ir Vadyba. Magistrų konferencijos, skirtos V.A.Graičiūno 100-osioms gimimo metinėms, pranešimų medžiaga.*
– Kaunas: KTU

Smalskys V. (2009) *Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys*. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa23/VPA_Nr.23_V.Smalsys_p.88-97.pdf;

Stoner J. A. F. et al. (2000) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika

Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija

Templar R. (2005) *Rules of management: a definite code for managerial success*. Glasgow: Bell & Bain Ltd

Viningienė, D. (2014). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. Regional Formation and Development Studies,

Šilingienė V. (2012) *Lyderystė*. Kaunas: Technologija

Zaleznik A. (1977) *Managers and Leaders: Are They Different*. Harvard Business Review,

Žaptorius J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija, Sociologija,

Želvys, R. (2003) *Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Židžiūnas R. (2012) *Lyderio apibrėžimas – neįmanomas*. [žiūrėta 2017-10-1]. Prieiga per internetą <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/lyderi-istorijos/pokalbiai-su-lyderiais/513-rimvydas-idinas-lyderio-apibrimas-nemanomas>.

Žvirdauskas D. (2006) *Mokyklos vadovo lyderystės raiška: Tyrimo ataskaita*. Kaunas