



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Gintarė Minsevičiūtė-Balynienė

**VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS
KLIMATO SĄSAJOS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS
KLIMATO SĄSAJOS

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Gintarė Minsevičiūtė-Balynienė,
VMGAVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 19 d.

Vadovė.....

prof. dr. Violeta Šiliengienė

2017 m. gruodžio 19 d.

Recenzentas

prof. Ilona Bučiūnienė

2017 m. gruodžio 19 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gintarė Minsevičiūtė-Balynienė

Įmonių valdymas, 621N22001

„Vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajos“

AKADEMINIO SAŽNINGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gintarės Minsevičiūtės-Balynienės** baigiamasis magistro darbas tema „Vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Gintarė Minsevičiūtė-Balynienė. Link Between the Leadership Style and Organizational Climate. Master's Final Thesis in Title of Study Program / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: *leadership style, organizational climate, organizational factors.*

Kaunas, 2017. 78 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. Due to economic, political and cultural changes in the markets, the organizations face difficulties to adapt to rapidly changing new conditions. Management systems and processes constantly improve, meanwhile individuals concentrate mostly to their interests and needs. It becomes obvious that some organizations become more efficient than others. Majority of international reports confirm that the core of business success is good relationship between company's personnel and good business climate within the company. There are more and more studies targeted at the relationship between leadership style and working climate within the company. Over the past years it became obvious that competition through technologies became less efficient due to the fact that it can be easily "copy pasted" in other competing organizations, so human resources became a competitive advantage factor. Many agree that climate within organisation is directly related to management's leading style, how much of effort it is dedicated to develop good atmosphere in the organization. The leader is responsible for personnel's satisfaction, dedication and commitment to the company. If the leader chooses the right management style that creates good working climate, it is most probable that it will inspire the workers to feel that they are important part in the organisation, which will lead to organisation's success and achievement of business targets.

The object of the study. Relationship between management's leadership style and organisation's climate.

The aim of the study. To develop the model of relationships between management's leadership style and organisation's climate.

Study tasks. To analyse theoretical concept and typology of management's leadership style; to analyse the concept of company's climate and its dependants; to do the theoretical analysis of relationship between management's leadership style and organisation's climate; empirically investigate relationship between management's leadership style and organisation's climate in public libraries; to deliver the model of relationship between management's leadership style and organisation's climate.

After analysis of scientific literature, after evaluating opinions of different scientists and after investigating relationship between management's leadership style and organisation's climate, the model of relationships between management's leadership style and organisation's climate has been prepared.

The results of this research confirm and substantiate the results of this research, which have been analyzed and summarized, already in the theoretical part, distinguished leadership style and climate factors of the organization.

In the study, it turned out that in the assessment of the relationship between the transformational leadership style and the organization's climate, the study noted that the most interaction was revealed with: assessment of employees' activities and efforts; mutual respect and respect; the flexibility and quality of the organization's activities; cooperation; leadership. The essence of the transactional leadership style is between you and your manager. The results of this study showed that in the context of transactional leadership style, the most is: assessment of employees' activities and efforts; staff efforts; awareness of the goals; proud organization; organization of work

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	9
ĮVADAS.....	10
1. VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ PROBLEMOS PAGRINDIMAS.....	13
2. TEORINĖ VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIŲ IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ ANALZĖ	16
2.1. Teorinė lyderystės stilių analizė.....	16
2.1.1. Lyderystės stiliaus samprata	16
2.1.2. Lyderystės stilių tipologija	18
2.2. Teorinė organizacijos klimato analizė.....	18
2.2.1 Organizacijos klimato samprata.....	26
2.2.1. Organizacijos klimataž lemiantys veiksniai.....	32
2.3. Teorinis lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelis.....	34
3. VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	37
4. VADOVO LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	42
4.1. Respondentų charakteristika.....	42
4.2. Vadovo lyderystės stiliaus tyrimo rezultatai.....	45
4.3. Organizacijos klimato tyrimo rezultatai.....	49
4.4. Vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajos tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	73
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Transakcinis valdymo stilius.....	21
2 pav. Transakcinio vadovavimo stiliaus komponentai.....	22
3 pav. Transformacinis valdymo stilius.....	23
4 pav. „Laissez-faire” lyderystės stilius.....	25
5 pav. Organizacinio klimato poveikis.....	29
6 pav. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam klimatui teorinis modelis	35
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Alytaus Jurgio Kunčino bibliotekoje.....	42
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje..	42
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje....	43
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	43
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	44
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	44
13 pav. Vadovo transformacinę lyderystę nusakantys veiksniai.....	45
14 pav. Vadovo transakcinę lyderystę nusakantys veiksniai.....	46
15 pav. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos vadovo lyderystės stiliaus nustatymas...	46
16 pav. Vadovo transformacinę lyderystę nusakantys veiksniai Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	47
17 pav. Vadovo transakcinę lyderystę nusakantys veiksniai Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	48
18 pav. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos vadovo lyderystės stiliaus nustatymas...	48
19 pav. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	50
20 pav. Tarpusavio santykiai ir pagarba Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	51
21 pav. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	51
22 pav. Darbuotojų pastangos/motyvacija Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	52
23 pav. Organizacijos tikslų žinomumas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	53
24 pav. Didžiavimasis organizacija Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	53
25 pav. Bendradarbiavimas/komandinis darbas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	54

26 pav. Darbo organizavimas/komunikacija Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	55
27 pav. Vadovavimas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	55
28 pav. Saugumas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.....	56
29 pav. Organizacijos klimatą lemiančių veiksnių vidurkiai Alytaus Jurgio Kunčino bibliotekoje	56
30 pav. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas Alytaus rajono viešojoje bibliotekoje	57
31 pav. Tarpusavio santykiai ir pagarba Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	58
32 pav. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	59
33 pav. Darbuotojų pastangos/motyvacija Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	60
34 pav. Organizacijos tikslų žinomumas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	60
35 pav. Didžiavimasis organizacija Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	61
36 pav. Bendradarbiavimas/komandinis darbas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje..	62
37 pav. Darbo organizavimas/komunikacija Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje....	62
38 pav. Vadovavimas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	63
39 pav. Saugumas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	64
40 pav. Organizacijos klimatą lemiančių veiksnių vidurkiai Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje.....	64
41 pav. Vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelis grįstas empirinio tyrimo rezultatais.....	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės stiliaus apibrėžimai.....	18
2 lentelė. Organizacijos klimato apibrėžimai.....	32
3 lentelė. Anketos teiginių pasiskirstymas pagal tiriamus vadovo lyderystės stilius.....	39
4 lentelė. Anketos teiginių pasiskirstymas pagal tiriamus organizacijos klimato veiksnius.....	40
5 lentelė. Organizacijos klimato veiksniai.....	41
6 lentelė. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos klimato skalių įverčių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	65
7 lentelė. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos klimato skalių įverčių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	66
8 lentelė. Organizacijos klimato veiksnių koreliacinis ryšys esant transformacinės lyderystės stiliui.....	67
9 lentelė. Organizacijos klimato veiksnių koreliacinis ryšys esant transakciniam lyderystės stiliui.....	68

IVADAS

Temos aktualumas. Dėl ekonominių, politinių ir kultūrinių pokyčių pasikeitimo rinkose dažnai tampa sunku organizacijoms prisitaikyti prie naujų sąlygų. Nuolat tobulėja ir keičiasi organizacijos valdymo sistemos bei procesai, o individas vis labiau įsigilina į savo interesus ir poreikius. Tampa akivaizdu, kad kai kurios organizacijos yra veiksmingesnės už kitas. Daugelis tarptautinių tyrimų patvirtino, kad darbuotojų tarpusavio santykiai ir organizacijos klimato plėtra yra sėkmės pagrindas (Samul, 2016). Nenuostabu, kad buvo didžiulis mokslininkų dėmesys, nes lyderystės klausimai yra gyvybiškai svarbūs organizacinei sėkmei.

Vis daugiau studijų, orientuotų į lyderystės stilių santykį su organizacijos klimatu. Per pastaruosius kelerius metus tapo aišku, kad konkuruoti tik per technologijas tampa vis mažiau veiksminga, nes jas lengvai gali nukopijuoti konkuruojančios organizacijos. Todėl žmogiškasis išteklius tapo konkurencinio pranašumo šaltiniu.

Be strateginio ir veiksmingo vadovavimo, sunku organizacijoms išlaikyti pelningumą, produktyvumą ir konkurencinį pranašumą. Pastaraisiais metais vadovo lyderystės stilius tapo svarbia tema studijų valdymo srityje, ir daugelis tyrėjų mano, kad tai yra svarbus kintamasis, turintis įtakos tam, kaip tai įtakoja aplinką kurioje veikia organizacijos nariai (Samul, 2016). Šių dienų organizacijos susiduria su daugybe iššūkių, kad galėtų tobulėti ir tobulinti savo sistemas, išlaikyti lojalius darbuotojus nuo kurių priklauso įmonių sėkmė ir teigiami rezultatai. Anksčiau organizacinis klimatas buvo tik koncepcija, kurios taikymas buvo ribotas, tačiau šiandien taip nėra ir jos reikšmė labai padidėjo. Dabar organizacinis klimatas gali paveikti ir kitus darbo organizavimo veiksmus. Dauguma sutinka su tuo, kad organizacijos klimatas stipriai siejasi su pasirinktu organizacijos vadovo lyderystės stiliumi, kaip daug dėmesio lyderis skiria organizacijos atmosferai tobulinti. Nuo lyderio priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, atsidavimas ir įsipareigojimas įmonėi. Jei lyderis pasirenks tinkamą vadovavimo stilių kuris sukurs gerą klimatą, tikėtina, kad tai leis darbuotojui pasijausti labai svarbia organizacijos dalimi ir taip prisidės prie bendrų tikslų siekimo bei organizacijos sėkmės. Lyderis privalo įsisąmoninti, kad jis neturi pirmas kirsti finišo linijos. Jo užduotis – kirsti finišo liniją, kartu su pavaldiniais. Todėl vadovai turi išlaikyti ryšį su žmonėmis, paskatinti juos įgyvendinti organizacijos viziją ir įkvėpti judėti pirmą. Tie kurie renkasi sudėtingesnius ir efektyvesnius įrankius norimiems rezultatams pasiekti, rodo, kad geros darbo vietos atmosfera yra viena iš galingiausių našumo stiprintojų, o bloga – naikina organizacijos veiklą. Tai ypač yra svarbu viešajame sektoriuje kur atlyginimai tikrai nėra pagrindinis motyvas. Čia vadovai turi suprasti, kad darbuotojas yra įmonės pats didžiausias turtas, o organizacijos klimatas yra tas faktorius kuris leis pasilikti įstaigoje. Atmosferos kokybė yra vienas iš pagrindinių faktorių užtikrinantis, kad darbuotojai darbus atieka be prievartos, jų nereikia bausti ir jie stengiasi

maksimaliai pasiekti tikslus. Todėl ir pasirinkau šiame darbe analizuoti vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos klimatai lemenčių faktorių sąsajas.

Mokslinis problemos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje yra gausu darbų, kuriuose analizuojama vadovo lyderystės stilių sąsaja su organizacijos klimatu bei poveikiu jam. Mokslininkai savo straipsniuose išskiria įvairius veiksnius, kurie lemia organizacijos klimatai, bet kaip vienas iš pagrindinių veiksnių yra nurodomas vadovų pasirinktas lyderystės stilius. Taip pat užsienio autorių mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai įvairių tyrimų rezultatų, kuriuose buvo tiriama vadovo lyderystės stiliaus reikšmė organizacijos klimatui. Daugelis tyrimų parodė, kad tarp lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato yra reikšmingas ryšys ir skirtingi lyderystės stiliai gali teigiamai ar neigiamai įtakoti organizacijos veiklos rezultatus, priklausomai nuo kintamųjų, kuriuos naudoja mokslininkai (Dele, Nanle, Abimbola, 2015).

Šio reiškinio tyrinėjimui nemažai dėmesio skyrė ir Lietuvos mokslininkai. Buvo atlikti tyrimai, siekiant suprasti kaip vadovo lyderystės stilius veikia organizacijos klimatai. Kokia svarbą tai turi organizacijos teigiamoms rezultatams, poveikį darbuotojams.

Bet ar tai svarbu organizaciniam veikimui, ar klimatas ir vadovo lyderystės stilius yra suderinti? Ryšys tarp klimato ir įvairių organizacinių rezultatų atrodo gerai dokumentuotas ir pakankamai išanalizuotas (pvz., Bengtson ir Solvell, 2004; Halbesleben ir Tolbert, 2014; Patterson, 2005; Rana, 2010). Yra atlikta keli tyrimai taip pat skirti paaiškinti vadovo/lyderio vaidmenį valdant ir įtakojant organizacijos klimatai bei jį susieti su organizacijos rezultatais, tokiais kaip produktyvumas (Ekvall ir Ryhammar, 1998) ir inovacijos (Jung, Chow, and Wu, (2003); Mumford, Scott, Gaddis ir Strange, 2002). Nepaisant to, trūksta empirinių tyrimų, kuriuose tiriama ryšys tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato (Mumford ir kt. 2002; Jung ir kt. 2003). Tačiau tyrimų, kaip viešųjų bibliotekų organizacijų klimatai veikia vadovų lyderystės stilius, stokoja. Todėl formuluojamas **probleminis klausimas** – kokios sąsajos pasireiškia tarp organizacijos vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato?

Darbo objektas – organizacijos vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajos.

Darbo tikslas – parengti vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovų lyderystės stilių teorinę sampratą ir tipologiją.
2. Išanalizuoti organizacijos klimato sampratą ir jį lemiančius veiksnius.
3. Atlikti teorinę vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų analizę.
4. Empiriškai ištirti vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajas viešosiose bibliotekose.
5. Pateikti vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelį.

Tyrimo metodai:

Analizuojant užsienio ir Lietuvos autorių mokslinę literatūrą, straipsnius, tyrimų analzes, pirmoje darbo dalyje bus pateikiama vadovo lyderystės stiliaus svarbos organizacijos klimatui problemos analizė. Antroje darbo dalyje aptariama analizuojamos temos aktualumas moksliniu bei tiriamuoju požiūriu, pristatoma vadovo lyderystės stiliaus samprata ir tipologija, organizacijos klimato samprata, tipai bei juos įtakojantys veiksniai. Trečiojoje darbo dalyje yra pritaikytas kiekybinis tyrimo metodas naudojant anketinės apklausos klausimyną, kuris pagrįstas apklausos duomenų analize ir buvo atlikta apklausa Alytaus miesto ir rajono viešosiose bibliotekose. Šio tyrimo metu buvo tiriama vadovų lyderystės stiliaus sąsajos su organizacijos klimatu. Duomenys apdoroti programa Microsoft Excel ir atliktas grafinis duomenų pateikimas.

1. VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ PROBLEMOS PAGRINDIMAS

Efektyvi organizacijos veikla priklauso nuo darbuotojų, o tai yra labai svarbi pranašumo sąlyga norint išlikti konkurencingiems. Darbuotojų veiksmus, kurie turi įtakos organizacijos veiklai, galima apibendrintai pavadinti organizacijos klimatu. Nors toks reiškinys kaip organizacijos klimatas yra tyrinėjamas jau daugiau kaip septynis dešimmečius, mokslinėje literatūroje aptinkame nemažai įvairių šio reiškinio apibrėžimų, sampratų apie jį sudarančias dimensijas bei įvairių teorinių modelių. Organizacijos klimato tyrinėjimo srityje labai trūksta vientisumo ir nuoseklumo, nėra vieningai apibrėžto tokį reiškinį lemiantys faktoriai. Analizuojant organizacijos klimato raidą, šio reiškinio ištakas mokslinėje literatūroje galime aptikti 1939-uosius metus, kai Lewin pradėjo tyrinėti skirtingų vadovo lyderystės stilių daromą įtaką bendram grupės klimatui ir tai buvo pradžia pirmųjų empirinių tyrinėjimų organizacijų klimato srityje. Išanalizavus įvairias teorines sampratas, šiame darbe organizacijos klimatas ir vadovų lyderystės stilius apibrėžiami kaip daugiadimensiniai reiškiniai, kuri tiesiogiai ar netiesiogiai veikia darbuotojų produktyvumą, motyvaciją, elgseną bei įtakoja ir lemia organizacijos veiklos rodiklius.

Kaip ir minėjau anksčiau, ryšys tarp klimato ir įvairių organizacinių rezultatų atrodo gerai dokumentuotas ir pakankamai išanalizuotas (Patterson, West, Schackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, and Wallsace, 2005). Yra atlikta keli tyrimai skirti paaiškinti vadovo/lyderio vaidmenį valdant ir įtakoiant organizacijos klimatą bei jį susieti su organizacijos rezultatais, tokiais kaip produktyvumas (Ekvall ir Ryhammar, 1996) ir inovacijos (Jung, Chow, and Wu, (2003); Mumford, Scott, Gaddis and Strange, 2002). Šie tyrimai parodo kaip stipriai siejasi organizacinio klimato ir vadovų lyderystės stiliaus santykis su organizaciniais rezultatais. Nepaisant to, trūksta empirinių tyrimų, kuriuose tiriamas ryšys tarp vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato (Mumford, 2002; Jung, 2003). Be to, daugumoje tyrimų buvo naudojamos įvairios rezultatų vertinimo priemonės, tačiau mažai, jų buvo konkrečiai orientuota į vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajas. Ekvall ir Ryhammar (1998) tyrinėjo tiesioginę vadovo/lyderio įtaką dviems organizaciniams rezultatams (produktyvumui ir kūrybiškumui) bei organizacijos klimato poveikiui. Šiuo tyrimu jie nustatė, kad į darbuotojus orientuotas vadovų lyderystės stilius įtakoja našumą ir kūrybiškumo rezultatus per organizacijos klimatą.

Scott ir Bruce (Burton, Obel, Lauridsen, 2008) nustatė teigiamą ir reikšmingą ryšį tarp lyderių mainų ir inovacijų palaikymo, o tai savo ruožtu teigiamai reagavo į novatorišką darbuotojų elgseną taip pat per organizacijos klimatą.

Burton, Obel, Lauridsen (2008) savo darbe, teigia, kad empiriškai netikrindami, Mumfordas ir Gustafsonas (1988) tyrinėjo tai, kad organizacinės naujovės priklauso nuo to, ar organizacija turi

inovacijas palaikančią aplinką, ir ar tai priklauso nuo vadovo lyderystės stiliaus ir jo paramos. Šie tyrimai parodė klimato ir vadovų lyderystės stiliaus santykį su organizaciniais rezultatais.

Burton, Obel, Lauridsen (2008) naudodamiesi tradicinėmis klimato ir lyderystės teorijos priemonėmis bei taikydami informacijos apdorojimo perspektyvą, apimančią emocijas ir nenumatytų atvejų modelį, taip pat atliko tyrimą ir teigia, kad klimatas iš esmės atspindi organizacinius emocinius įvykius, kurie savo ruožtu daro įtaką darbuotojų emocijoms ir atliekamam darbui. Jie teigia, kad organizacijos klimatas paveikia darbuotojų informavimo elgesį, ir jis daro įtaką bendroms emocijoms. Vykdomoji valdžia turi pritaikyti lyderystės stilius, kad būtų galima geriausiai palaikyti skirtingus organizacijos klimato tipus. Tai parodo, kad vadovų lyderystės stilius ir organizacijos klimatas turėtų būti suderinti, kad organizacija veiktų gerai.

Aslankhani (Eshraghi, H., Harati, H., Ebrahimi, Nasiri, 2011) tyrė vadovų lyderystės stilius, organizacijos klimatą ir santykį tarp jų bei pasitenkinimo darbu. Atliktas tyrimas parodė, kad organizacijos klimatas ir vadovų lyderystės stilius yra du pagrindiniai organizaciniai kintamieji, kurie turi įtakos darbuotojų produktyvumui ir motyvacijai.

Koene, (Eshraghi, H., Harati, H., Ebrahimi, Nasiri, 2011) ištyrė vadovo lyderystės stiliaus įtaką organizacijos klimatui ir jos finansinei veiklai. Jis tyrė skirtingų vadovų lyderystės stilių poveikį 50 prekybos centrų parduotuvių klimatui ir pranešė apie teigiamus santykius tarp skirtingų vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato

Omylao, Ajila (2012) teigia, kad labai svarbios lyderystės, darbuotojų įtraukimo, organizacinio klimato ir pasitenkinimo darbu sąvokos. Tai yra bet kokios organizacijos gyvenimo ir išlikimo veiksniai. Taip yra todėl, kad priklauso organizacijos veikimas nuo savo darbo jėgos elgesio. Vadovų lyderystės stiliaus pasirinkimas remiasi gebėjimu valdyti, sukurti teigiamą organizacijos klimatą ir išlaikyti savo produktyvius darbuotojus. Organizacija gali tinkamai planuoti, organizuoti ir kontroliuoti procedūrą, tačiau dėl prastos lyderystės ir neigiamo organizacijos klimato negalėtų išgyventi.. Žmogiškieji ištekliai, apimantys visą darbo jėgą yra svarbus veiksnys organizacijų gyvenime. Vadovų lyderystės stilius lemia darbuotojų požiūris į darbą, o tai turi įtakos ir organizacijos klimatui.

Dele, Nanle, Abimbola (2015) taip pat teigia, kad kai vadovai naudoja savo lyderystės stilius, norėdami parodyti rūpestį ir pagarbą darbuotojams, tai gali padidinti darbuotojų susidomėjimą jų darbais ir leisti jiems pasiekti geresnių rezultatų, taip darant įtaką ir jų organizacijos klimatui.

Nors atrodo, kad visi tyrimai remiasi prielaida, kad organizacijos klimatas yra susijęs su darbuotojų elgesio aspektu, kuriuo gali vadovautis ar įtakoti lyderiai ir tai kaip tai gali paveikti organizacijos klimatą, atrodo mažiau apčiuopiamas.

Remiantis tuo, kas išdėstyta, verta gilinti supratimą apie organizacijos klimato ir vadovų lyderystės stiliaus sąsajas. Visų pirma, būtų naudinga mūsų supratimui, kaip ir kodėl vadovų lyderystės stilius

veikia organizacijos klimatą. Šiandien vadovų lyderystės stilius ir organizacijos klimatas yra tarp temų, kurios pritraukė organizacijų vadovų ir praktikų dėmesį.

Pats reiškinytis kaip vadovų lyderystės stilius taip pat yra paklausus tarp mokslininkų kaip tyrimų objektas. Tyrimus atliko ir Lietuvos mokslininkai (Smaliukienė, 2012; Šilingienė, 2011) ir užsienio (Klatt, 2001; Toor, 2009; Vrazel, 2013).

Nepaisant to, trūksta empirinių tyrimų, kuriuose tiriamas ryšys ir sąsajos tarp vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato bei jo veiksnių. Remdamiesi moksline literatūra apie vadovų lyderystės stilius ir organizacijos klimatą, norint pasiekti šio tyrimo tikslus bus keliamas vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajų organizacijose problema, atsižvelgiama į tai kaip darbuotojai vertina ir pasitiki vadovu/lyderiu, tiriama paties vadovų lyderystės stilius, organizacijos klimatas ir jų sąsajos.

2. TEORINĖ VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIŲ IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ ANALZĖ

2.1. Teorinė lyderystės stilių analizė

2.1.1. Lyderystės stiliaus samprata

Lyderis yra asmuo, kuris įtakoja, vadovauja ir skatina kitus atlikti tam tikras užduotis, taip pat įkvepia savo pavaldinius veiksmingam ir konstruktyviam darbui siekiant nurodytų tikslų (Dele, Nanle, Abimbola, 2015).

Vadinasi, vadovų lyderystės stilius yra būdas nurodyti kryptis, ir motyvuoti žmones siekti organizacijos tikslų. Pasak (Dele, Nanle, Abimbola, 2015) vadovų ir darbuotojų santykius taip pat labai stipriai įtakoja vadovo priimtas lyderystės stilius.

Lyderystės stilius tiek mokslininkų, tiek praktikų yra suvokiamas ir interpretuojamas ganėtinai skirtingai: lyderystės stilius – tai įvairių vadovo kompetencijų, asmeninių bruožų ir skirtingų vadovo vaidmenų visuma. Lyderystės stilius – tai yra organizacijos lyderio vadovavimo būdas.

Yra tiek daug požiūrių į lyderystę, kokie yra lyderiai, nuo Lewino „Leadership Styles” 1930-ųjų metų struktūros iki naujausių idėjų apie transformacinę lyderystę. Taip pat yra daug bendrų stilių, tarp jų - tarnautojų ir transakcijų lyderiai.

Pasak Bennis (Dele, Nanle, Abimbola, 2015), lyderystės stilius reiškia santykius, kur vadovai naudoja savo būdus ir metodus, kad orientuotų žmones ir suburtų dirbti kartu užduočiai atlikti.

Dar, vadovo lyderystės stilius gali būti ir kaip organizacijos vidaus politikos kūrimas. Supratimas apie sistemas ir stilius gali padėti plėtoti savo požiūrį ir būti veiksmingesniu lyderiu. Bei tinkamai pasirinkti vadovavimo stilių kuris atitiks organizacijos viziją ir siekius bei tikslus. Visapusiškos lyderystės teorijos yra ypač naudinga lyderystės stilių apibūdinimui.

Pasak Šilingienės (2012) lyderystės stilius – „tai įvairūs elgsenos būdai, kuriuos pasirenka lyderiai, darydami įtaką sekėjams ir nukreipdami juos”.

Haranath, (2017) teigia, kad vadovavimas - tai daug dalykų. Taip yra dėl besikeičiančios lyderių aplinkos ir skirtingose funkcijose skirtingų reikalavimų, pradedant nuo vadovavimo šeimoje ir baigiant vadovavimu aukščiausios pozicijos tarptautinėse organizacijose. Pasak Haranath, (2017) lyderystės pagrindai tinka visiems vadovams ir visose pozicijose. Nepaisant to, kokie yra reikalingi įgūdžiai, kokios yra atliekamos funkcijos ar kokie srendžiami klausimai nes skirtingi vadovai lyderystės stilius suvokia skirtingai.

Barnes, Christensen, Stillman (2013) teigia, kad pagrindinis lyderystės tikslas yra įtakoti individus ir grupes organizacijoje. Veiksmingo vadovo lyderystės apibrėžtis labai skiriasi ir apima didėjančią individualų ir grupinį našumą, pasekėjų pasitenkinimą ir veiksmingus organizacinius pokyčius. Nors

lyderystėje yra daug apibrėžimų, visi turi bendrąjį veiksnį, kuris daro įtaką kitiems organizaciniams tikslams pasiekti.

Vadovų lyderystės stiliaus apibrėžimas yra tik supratimas apie vadovavimo sudėtingumą. Northouse (Barnes, Christensen, Stillman, 2013) nustatė ne mažiau kaip 10 vadovavimo būdų ir teorijų, kurios paaiškintų vadovų lyderystės stiliaus pasireiškimus t.y. bruožų, įgūdžių, stiliaus metodus, situacinį požiūrį, nenumatytų atvejų teoriją, kelio tikslų teoriją, literatūros teoriją, mainų teoriją, transformacijos teoriją ir autentišką vadovavimo teoriją. Apskritai lyderiai naudoja savybes, atributus, elgesį ir specializuotas žinias, kad galėtų įtakoti organizacinius asmenis siekti tikslų.

„Visiems žinomas Daglo Magregorio požiūris į lyderystės stilius sukėlė daug diskusijų ir buvo aršiai kritikuojamas“ (Bosienė, 2012). Analizuodamas dvi lyderystės teorijas, pavadintas teorija X ir teorija Y jis išsakė savo prielaidas apie žmogaus prigimtį ir elgesį. Jis nusprendė, kad žmonėms vadovaujama pagal teoriją X, kuri, jo manymu, yra neteisinga. Jis teigė, kad prielaidos apie žmonių motyvaciją yra klaidingos, todėl sukūrė ir pasiūlė y teoriją, kuri teigia „eikvoti fizines ir protines pastangas darbui yra taip pat natūralu, kaip žaisti arba ilsėtis.“ (Bosienė, 2012). Kiek yra autorių, mokslininkų, tyrinėjusių lyderystės stilius, tiek galime rasti ir apibrėžimų kas tai yra lyderystės/vadovavimo stilius. (Čiarnienė, Neverauskas, Vienažindienė, Bartkus, Čiutienė, Kindsfaterienė, Milius, Solnyškinienė, Taraškevičius, Žakevičienė, 2011) vadovavimo stilių aprašo kaip, būdą daryti poveikį pavaldiniui, siekiant skatinti jį siekti organizacijos tikslų. Tai kas yra lyderystės stilius? Ir koks požiūris yra teisingas? Moksliniame kontekste galima rasti daugybę ir įvairių lyderystės/vadovavimo stilių apibrėžimų. Nors nėra vieningos nuomonės ir vieno apibrėžimo lyderystės stiliaus remiantis moksline literatūra ir atlikus lyderystės stiliaus sampratos analizę, apibendrinat galiu teigti, kad lyderystės stilius tai yra būdas ir metodų rinkinys organizacijos tikslams pasiekti, kuriuo šis procesas valdomas ir vykdomas, nukreipiant individus tam tikrų tikslų link. Lyderio elgesys, motyvacija ir požiūris, turi įtakos organizacijos rezultatams pasiekti. O „Lyderystė yra įtikinimo procesas, pavyzdys, pagal kurį žmonės ar jų komanda, skatina kitus siekti lyderio arba lyderio ir jo komandos bei jo pasekėjų, bendrų tikslų“ (Haranath, 2017). Lyderystė reiškia gebėjimą motyvuoti, įtakoti ir leisti kitiems žmonėms prisidėti prie organizacijos sėkmės ir veiksmingumo.

Lyderystės stilių tyrimai buvo plėtojami keletu krypčių, apimant vis naujas lyderių elgesio charakteristikas:

- tyrimai pagal lyderių elgesį;
- tyrimai pagal lyderio orientacijas;
- situaciniai lyderystės tyrimai;
- lyderystės socialinės sąveikos kontekste tyrimai (Šilingienė, 2012).

Apibendrinimui pateikiama (žr. 1 lentelę).

Autorius, metai	Apibrėžimas
Šilingienė, 2012	Tai įvairūs elgsenos būdai, kuriuos pasirenka lyderiai, darydami įtaką sekėjams ir nukreipdami juos.
Haranath, (2017)	Lyderystė yra įtikinimo procesas, pavyzdys, pagal kurį žmonės ar jų komanda, skatina kitus siekti lyderio arba lyderio ir jo komandos bei jo pasekėjų, bendrų tikslų.
Čiarnienė, Neverauskas, Vienažindienė, Bartkus, Čiutienė, Kindsfaterienė, Milius, Solnyškinienė, Taraškevičius, Žakevičienė (2011)	Būdas daryti poveikį pavaldiniui, siekiant skatinti jį siekti organizacijos tikslų.
Dele, Nanle, Abimbola (2015)	Yra būdas nurodyti kryptis, ir motyvuoti žmones siekti organizacijos tikslų.
Benniso (Dele, Nanle, Abimbola, 2015)	Reiškia santykius, kur vadovai naudoja savo būdus ir metodus, kad orientuotų žmones ir suburtų dirbti kartu užduočiai atlikti

2.1.2. Lyderystės stilių tipologija

Literatūroje randame labai daug skirtingų požiūrių į lyderystės stilių klasifikavimą. Ir vieningos nuomonės kaip suklasifikuoti vadovų lyderystės stilius nėra. (Čiarnienė, Neverauskas, Vienažindienė ir kt., 2011, Šilingienė, 2012, Dukynaitė, 2015). Kiekvienas mokslininkas lyderystės/vadovavimo stilius stengėsi suklasifikuoti pagal jiems svarbius kriterijus.

Vienas iš pirmųjų vadovavimo stilius suskirtė K. Levinas, pagal vadovo elgesį. Šis skirstymas yra pats populiariausias ir labai dažnai naudojamas:

- autokratinis;
- demokratinis;
- liberalus (Šilingienė, 2012)

Levino sistema yra populiari ir naudinga, nes ji skatina vadovus būti mažiau autokratyvais, jie gali būti instinktyvūs.

Autokratinis - tai kai visiška valdžios koncentracija yra tik vadovo rankose. Autokratinis lyderis priima sprendimus be konsultacijų su savo komandos nariais, net ir tada kai jų indėlis būtų labai naudingas. Tai gal būt tinkama, kai reikia labai greitai priimti sprendimus ir komandinis susitarimas nėra

būtinai galutiniam sėkmingam rezultatui. Tačiau šis stilius gali būti demoralizuojantis, kas gali lemti didelį abejingumą ir darbuotojų kaitą (Šilingienė, 2012). Autokratinis lyderystės stilius daugiau dėmesio skiria veikimui ir mažai dėmesio žmonėms. Pasak Likerto (Fiaz, Su, Ikram, Saqib, 2017) yra keturios valdymo sistemos, tačiau kaip autokratinio vadovavimo stilius tai, eksplotacinė-autokratinė sistema, kurioje galia ir kryptis yra iš viršaus žemyn, kur naudojamos grėsmės ir bausmės, bendravimas prastas, o komandinio darbo nėra. Autokratinio vadovavimo sistemoje formalios centralizuotos struktūros, procedūros ir procesai yra aiškiai apibrėžti, vykdomi siekiant užtikrinti, kad sekėjai veiksmingai dirbtų pagal taisykles. Daugelis teoretikų sulyginę autokratinis lyderius su autoritariniais lyderiais tik todėl, kad tyrimai parodė, kad autokratiška lyderystė yra tvirta teigiama koreliacija tarp lyderio stiliaus ir autoritarizmo Chemers 2014; Schuh, Zhang, Tian 2013; Svulik 2013,(Fiaz, Su, Ikram, Saqib, 2017). Tad galima teigti, kad autokratinio lyderystės stiliaus pagrindas yra visapusiška valdžia, kur vadovas yra orientuotas tik į savo interesus, tikslus, nepaisantis pavaldinių norų, poreikių, viso to pasekoje darbuotojai tampa, nenorintys dirbti, nekūrybingi, pasyvūs. Bet, kritinėse situacijose šis lyderystės stilius dažnai būna veiksmingiausias (Almanova, Kvedaraitė, 2015).

Demokratinis – tai kai valdžia yra pasidalijama, įtraukiant ir pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą organizacijoje. Demokratinis lyderis vienas priima galutinį sprendimą, bet į jo priėmimo procesą įtraukia ir komandos narius. Toks lyderis skatina sekėjų kūrybiškumą, jie dažnai aktyviai įsitraukia į projektus ir sprendimų priėmimus. Tokio darbo rezultatai, komandos narių didelis pasitenkinimas darbu ir aukštas produktyvumas. Tačiau tai nėra visai efektyvus būdas, kai reikia greitai priimti sprendimus (Šilingienė, 2012). Demokratinio vadovavimo stiliuje yra didesnė sąveika komandoje, vadovavimo funkcijos yra prieinamos ir sekėjams. Tokio vadovavimo principai yra draugiškumas, naudingumas ir dalyvavimo skatinimas, motyvacija. Tuo pačiu, McGregor ir Cutcher-Gershenfeld (2006) šį vadovavimo stilių apibūdino kaip geranorišką dalyvavimą ir priimtinausią žmonėms, jie prilygino demokratinį lyderį "Theory Y" lyderiui, kuris yra susijęs su padidėjusiu sekėjų produktyvumu, didesniu pasitenkinimu, dalyvavimu ir didesniais įsipareigojimais organizacijai. (Fiaz, Su, Ikram, Saqib, 2017). Labiausiai unikaliu laikoma šio vadovavimo bruožas yra tai, kad bendravimas aktyvus aukštyne ir žemyn. Kalbant apie statistiką, demokratinė vadovybė yra viena iš labiausiai pageidaujamų lyderių, o tai reiškia: sąžiningumą, kompetenciją, kūrybiškumą bei drasą (Raza, 2017).

Demokratinis lyderystės stilius yra vienas iš labiausiai pageidaujamų lyderių, o tai reiškia: sąžiningumą, kompetenciją, kūrybiškumą bei drasą. Demokratas vadovas visada aptars visas problemas su kolektyvu ir tik tada priims sprendimą. Nors tai ir užtrunka ilgiau. Toks lyderystės stilius yra tinkamas tik tada, kai organizacijos darbuotojai yra kvalifikuoti, įsipareigoję bei kompetentingai atlieka pavestus darbus (Almanova, Kvedaraitė, 2015).

Liberalus (laisvas) – tai kai vadovas minimaliai dalyvauja organizacijos valdymo procese. Liberalūs vadovai suteikia savo komandos ir organizacijos nariams daug laisvės, kaip jie atlieka savo darbus ir kaip jie nustato savo terminus. Jie suteikia išteklius ir duoda patarimus, jei reikia, bet kitaip jie procese nedalyvauja. Toks savarankiškumas gali lemti didelį pasitenkinimą darbu, tačiau tai gali ir pakenkti, jei sekėjai negeba tinkamai valdyti savo darbo laiko, arba jei jie neturi reikiamų žinių, arba įgūdžių ar savęs motyvacijos veiksmingai atlikti pavestą darbą. Liberalus vadovavimas taip pat gali atsirasti, kai vadovai nekontroliuoja savo darbo ir savo žmonių (Dukynaitė, 2015; Šilingienė, 2012).

Pagal V. Šilingienę (2012), socialinės sąveikos teorijoje „vadovavimo ir lyderystės teorijų ir modelių klasifikacijoje vadovo lyderystės stilių užuomazgos, apibūdinamos transakciniu ir transformaciniu lyderystės stiliais, atsiranda aštuntajame dešimtmetyje. Šie abu stiliai visiškai atspindi šių dienų lyderystės teorijas, kuriose aprašomas lyderio elgesys“. Čia priskiriama ir „laissez-faire“ arba vadinamojo „visiško liberalumo“ lyderystės stilius.

Liberalaus lyderystės stiliaus vadovas nenori rizikuoti ir konfliktuoti. Šio stiliaus vadovas pasižymi silpnais organizavimo gebėjimais ir valia. Dėl neaiškių aplinkybių, gali be priežasties atšaukti savo anksčiau priimtą sprendimą. Toks vadovo lyderystės stilius labiausiai tinka kūrybiniam darbui, kai iš organizacijos pavaldinių nereikalaujama jokios griežtos atskaitomybės (Almanova, Kvedaraitė, 2015).

Lyderystės stiliai dar yra skirstomi socialinės sąveikos aspektu. Pagrindiniai išskiriami šie:

- Transakcinis lyderystės stilius;
- Transformacinis lyderystės stilius;
- Liberalusis, arba „laissez –fire“ stilius (Šilingienė, 2012).

Transakcinis lyderystės stilius yra laikomas lyderio vadovavimo stiliumi, kuris buvo plačiai paplitęs ir kurį studijavo įvairūs mokslininkai.

Transakcinio (pagrįsto mainais) vadovavimo stilius tai kai lyderis, kuris palaiko arba tęsia status quo. Tai yra lyderystė, kuri apima mainų procesą, kurio metu pasekėjai gauna apčiuopiamą naudą ir atlygį už lyderio užsakymų sklandų ir tinkamą vykdymą. Transakcinis vadovavimas gali atrodyti gana bazinis, o jo ėmesys skiriamas mainams. (Yahaya, Ebrahim, 2016) savo straipsnyje pateikia šio mokslininko Burns (1978) nuomonę kuris ir sukūrė sandorio vadovavimo modelį. Jis teigia, kad transakcinis vadovavimas, tai kai vienas asmuo jungiasi su kitais, norėdamas keistis vertingais dalykais, kurie gali būti ekonominiai, politiniai ar psichologiniai. Jis pažymėjo, kad abi šalys turi susijusius tikslus, tačiau santykiai apsiriboja tik ties nauda abiem pusėms. Jie ir toliau kartu abipusiškai siekia aukštesniojo tikslo (Yahaya, Ebrahim, 2016).

Kitoks požiūris ir labai populiarus tai yra James MacGregor Burns, pasisakymas apie transakcinį vadovavimo stilių, kaip rodo jo pavadinimas, vadovybė laikosi nuomonių, pagrįstų sandoriais tarp vadovo (lyderio) ir sekėjų. Jis išplėtė Burns'o darbą ir sukūrė sandorio lyderystės teoriją. Vadovas

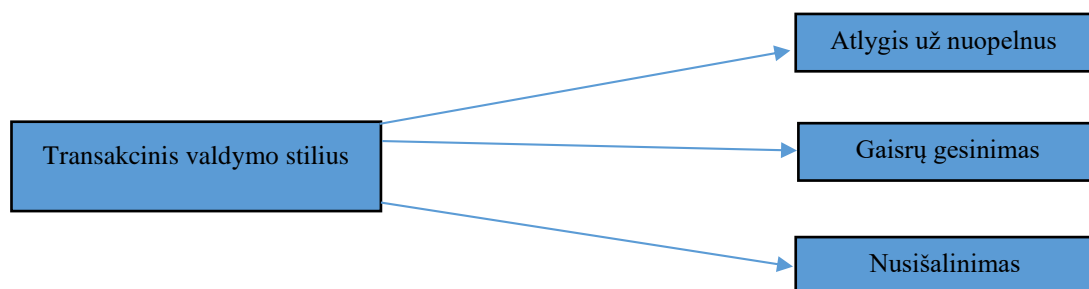
grindžia santykius su žmogumi kaip sandorių seriją. Jo pagrindu yra atlygiai, bausmės, abipusiškumas, mainai (ekonominiai, emociniai, fiziniai) ir kiti tokie "sandoriai". Paprasčiau sakant, aš vadovauju šiai organizacijai, mokėdamas jums ir sakydamas, ką jums reikia padaryti, jūs atliekate tai efektyviai ir gerai, kad organizacija klestėtų. Čia keitimasis yra grindžiamas diskusija tarp lyderių ir pasekėjų, reikalavimai ir apdovanojimai, kuriuos sekėjai gaus, jei jie tenkins šias sąlygas. Taigi, sandorio lyderystė yra tikroviška ir orientuota į konkrečius tikslus (Yahaya, Ebrahim, 2016).

Transakcinės lyderystės stilius grindžiamas „vadovo lyderio racionalių veiklos tikslų, uždavinių ir situacijos suvokimu, lemiančiu vadovavimo struktūrą“ (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015).

Pagal Valuckienę, Balčiūną, Katiliūtę ir kt. toks vadovas aiškiai suvokią kokių tikslų siekia ir padeda organizacijai judėti į priekį. Bet to toks vadovavimo stilius nereikalauja ir net užslopina sekėjų kūrybiškumą, iniciatyvumą, palaipsniui sekėjai pradanda pasitikėjimą savo jėgomis ir kompetencijomis.

Priešingai nei transformacinė lyderystė, sandorio vadovavimas yra orientuotas į trumpalaikį, kasdieninį vadovavimą, kur lyderiai, norintys gauti labai svarbios informacijos sukuria derybų situaciją, dėl kurios dažniausiai prarandamas laikas, vyksta derybos, o ne produktyvus darbas. (Masa'deh, Obeidat, Tarhini, 2016)

Pakartotinai pabrėžiama, kad sandorio vadovai neatsižvelgia į darbuotojo asmenybės tobulėjimą. Šio stiliaus lyderiai yra daugiau susiję su tikslų įgyvendinimu. Jie paaiškinti užduotis ir pasiūlo naudą už teigiamus rezultatus bei bausmes už neigiamas rezultatus. Transakcinis vadovavimas gali būti taikomas daugeliu atvejų ir yra tinkamas skatinti darbuotojus, sandorio lyderis yra būtinas sėkmingam darbui (Yahaya, Ebrahim, 2016).

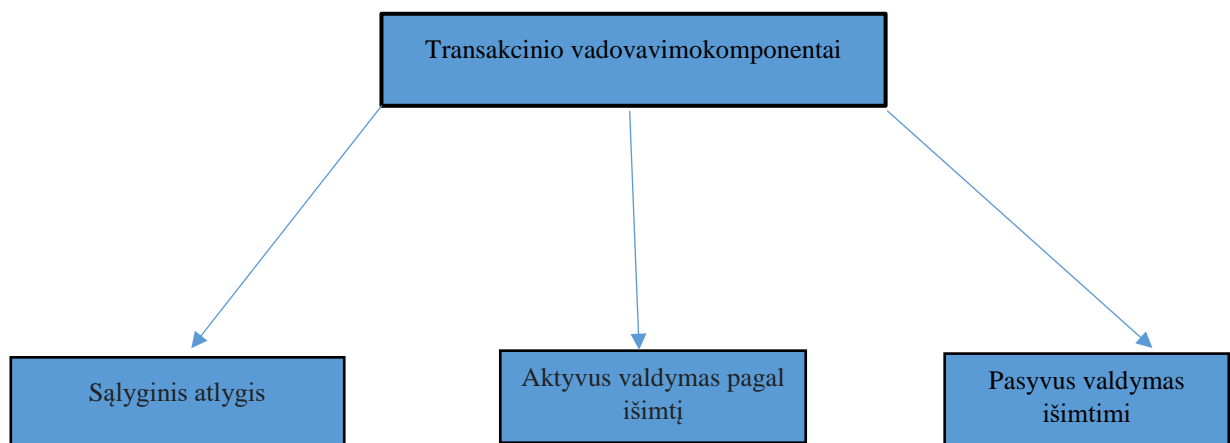


1 pav. Transakcinis valdymo stilius (sudaryta pagal Diržytė, Sondaitė, Norvilė ir kt., 2012)

Sąlyginis atlygis – „tai kai transakcinio vadovavimo metu lyderis nustato aiškius tikslus ir lūkesčius už darbą ir atrenka tinkamus motyvuojančius apdovanojimus“ (Yahaya, Ebrahim, 2016). Šio lyderystės stiliaus vadovai suteikia tinkamus atlygius, jei pavaldiniai atlieka jiems paskirtas užduotis. Darbuotojai bus apdovanoti už jų pasiekimus, bet bus kritikuojami už netlikimą darbą. Čia vadovas ir darbuotojas susitaria dėl savo atsakomybių pasiekti pasirinktiems tikslams (Yahaya, Ebrahim, 2016).

Aktyvus valdymas pagal išimtį yra susijęs su lyderiais kurie nustato tikslus ir veiklos standartus bei aktyviai stebi darbuotojų darbo vietas, ieško klaidų, ištaiso jas. Lyderiai sistemingai stebi savo darbuotojų našumą, aktyviai ieško problemų, įsikiša kai jų atsiranda ir jas pataiso. Vadovai imasi korekcinį veiksmų, jei organizacijos darbuotojui nepavyko tinkamai atlikti užduoties.

Pasyvus valdymas pagal išimtį – čia lyderiai sistemingai neatsako į problemas. Vadovai nustato standartą ir leidžia dirbti tol kol sulaukia klaidos, o tada nenoriai įsikiša. Transakcinio valdymo stiliaus lyderis dažniausiai pasižymi tokiomis savybėmis. Visa tai yra transakcinio vadovavimo komponentai (žr. 2 pav.).



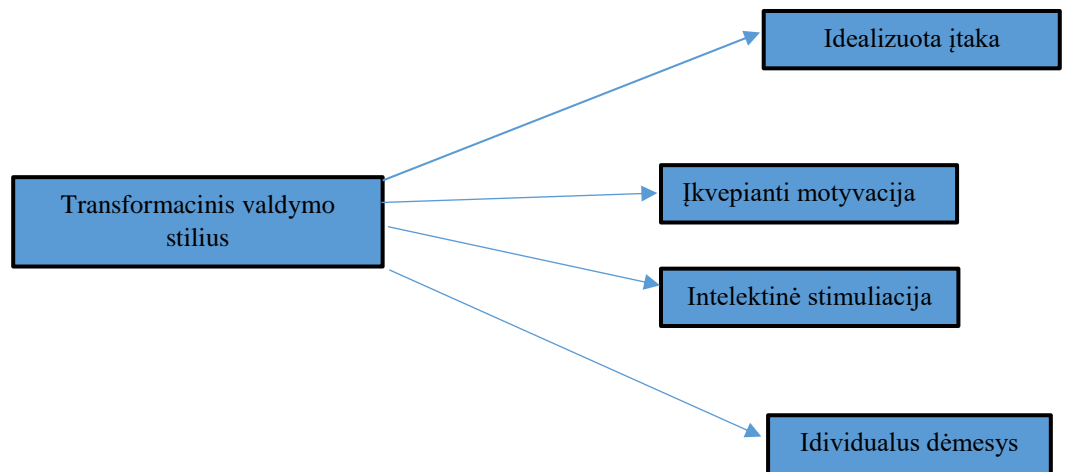
2 pav. Transakcinio vadovavimo komponentai (sudaryta pagal R. Yahaya, F. Ebrahim, 2016)

Transakcinio lyderystės stiliaus pagrindas yra mainai tarp vadovo/lyderio ir pavaldinių, siekiant organizacijos tikslų ir išlaikymas nepakitusių situacijų. Valdant šiuo stiliumi, yra pasitelkiami mainai ir bausmės bei remiamasi racionalumu ir logika.

Transformacinės lyderystės stilius (Yahaya, Ebrahim, 2016) savo straipsnyje remiasi šių (Judge and Piccolo, 2004, Northouse, 2007) autorių nuomone ir teigia, kad tai yra vienas iš stilių, kuris atkreipė daugelio mokslininkų dėmesį ir buvo įtakingiausia pastarųjų dešimtmečių lyderystės teorija. Transformacijos ir transakcinės lyderystės išskyrimą pirmiausia padarė Burnas (1978). Jis parengė savo teoriją remdamasis savo tyrimais ir pirmiausia pristatė lyderio transformacijos koncepciją bei pabrėžė, kad vadovavimo pertvarkymas "įvyksta, kai vienas ar keli asmenys sąveikauja su kitais taip, kad lyderiai ir pasekėjai vienas kitą skatina aukštesnę motyvacijos ir moralės lygį" (Yahaya, Ebrahim, 2016).

Kaip teigia, (Yahaya, Ebrahim, 2016), vėlesniais metais Bassas (1985) išplėtė Burns'o transformacinės lyderystės koncepciją ir padarė išvadą, kad transformacinė lyderystė - tai praktika, kuri keičia žmones ir pertvarko juos į lūkesčius. Jis pažymėjo, kad "transformacinė lyderystė yra pagrindinė tema apie transformacijos ir pokyčių procesus".

Transformacinis lyderis yra lyderio elgesio stilius, pagal kurį lyderis padeda pasekėjams viršyti jų pradinius lūkesčius skatina jų vertybių, normų ir asmeninių interesų pokyčius. Skirtingai nuo kitų lyderystės stilių siekia inicijuoti pokyčius organizacijose, grupėse, sau ir kitiems. Tokie lyderiai motyvuoja kitus daryti daugiau nei jie iš pradžių ketino ir dažnai net daugiau, nei manė, kad tai įmanoma. Jie nustato sunkesnius lūkesčius ir paprastai pasiekia didesnę našumą. Transformacinio valdymo stilius susideda iš keturių skirtingų, bet tarpusavyje susijusių elgesio komponentų (žr. 3 pav.)



3 pav. Transformacinis valdymo stilius (sudaryta pagal Veysel, 2014)

Transformacinis vadovavimas yra viena iš populiariausių teorijų lyderio srityje. Todėl lyderystė transformacijoje yra laikoma svarbia vadovavimo temai. Transformacinė lyderystė lemia aukštesnius teigiamus santykius su pavaldiniais, veiklos motyvacija, įsipareigojimas. Papildomai, ji laikoma tvirta visomis sąlygomis ir taikoma visose skirtingo lygio ir pobūdžio organizacijose. Be to, tai yra pranešė, kad transformacinė lyderystė yra glaudžiai susijusi su keliais asmenimis. Šio tipo lyderystėje labai svarbu organizacijos kūrybiškumas, pasitenkinimas, našumas, organizacinis įsipareigojimas. Transformacinio vadovavimo stiliaus lyderis yra motyvuojantis, įkvepia darbuotojus dirbti prie organizacijos sukurtos vizijos, supranta darbuotojų poreikius ir lūkesčius, padeda jiems pasiekti gerų rezultatų. (Masa'deh, Obeidat, Tarhini, 2016).

Pasak Yahaya, Ebrahim, (2016) transformacinė vadovybė pabrėžia, kad labai svarbu vertinti pavaldinius. Šio stiliaus lyderiai skatina pasekėjų emocijas ir pasiekimus. Lyderiai, naudojantys transformacinę lyderystę, labiau rūpinasi darbuotojų pažanga ir plėtra. Transformaciniai lyderiai nustato ir plėtoja bendras vertybes, suteikia kitiems įgaliojimus, daro įtaką pavaldiniams ne tik kokybiškam darbui, bet ir didesniai kiekiui, o taip pat problemoms spręsti. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad transformacinė lyderystė orientuota į lyderio pertvarkymo gebėjimus. Tai yra darbuotojų keitimo ir

transformavimo procesas, didinant motyvaciją, stiprinant įsipareigojimą ir suteikiant joms galimybę pasiekti organizacinius tikslus.

Todėl transformacinis lyderio vadovavimo stilius taip pat gali būti vertinamas kaip žmonių ugdymo procesas kuris nustato tikslus ir uždavinius, kurie savo ruožtu skatina plėtoti organizaciją. Šiame procese naudojami metodai yra svarbesni negu pasiekti tikslai. Šie lyderiai pasižymi sugebėjimu identifikuoti ir suformuluoti viziją, suteikiant tinkamą modelį.

Transformacinė vadovybė susideda iš keturių komponentų:

- idealizuotos įtakos (charizmos);
- įkvepianti motyvacija;
- intelektinė stimuliacija;
- individualizuotas dėmesys (Yahaya, Ebrahim, 2016).

Idealizuota įtaka - yra susijusi su charizma ir lyderio sugebėjimu būti pavyzdžiu pavaldiniams ir tikrai vadovauti (Yahaya, Ebrahim, 2016). Idealiai įtakojantys lyderiai mano, kad pasekėjų poreikiai yra didesni už lyderio poreikius todėl jais ir žavisi bei nori identifikuotis su lyderiais ir jų misija. Vadovai su charizma pritraukia pavaldinius aukštu moralinio elgesio standartu. Charizmos lyderiai turi galimybę įtikinti kitus ir palaikyti ryšius su pasekėjais. Be to, lyderis su charizma suteikia aiškią viziją ir tikslo prasmę.

Įkvepianti motyvacija - kaip teigia Yahaya, Ebrahim, (2016) „Yulk and Van Fleet” (1982) aprašė įkvepiančius lyderius, "kurie skatina grupes vadovauti grupių darbu ir teigia, kad jie turi pasitikėti savo gebėjimu sėkmingai atlikti užduotis ir pasiekti grupės uždavinius". Įkvepiantis vadovavimas įkvepia pavaldinius sunkiai dirbti ir būti įsipareigojus siekti organizacinių tikslų. Įkvepianti motyvacija yra susijusi su lyderio gebėjimu kurti ir aiškinti viziją taip, kad įkvėpti pasekėjus ir išreikšti jų lojalumą bei įsipareigojimą. Manoma, kad lyderis su įkvepiančia motyvacija kelia didelius lūkesčius tarp sekėjų. Tokie lyderiai įkvepia ir motyvuoja savo sekėjus, perteikdami aiškią nuomonę, derindami organizacinius tikslus ir asmeninius tikslus, bei iššūkius ir galimybes mokytis.

Intelektinė stimuliacija pagal Yahaya, Ebrahim (2016) Bassas (1985) apibūdina intelektualų stimuliaciją kaip vadovybę, kuri yra labai svarbus sprendžiant problemas, susijusias su visišku mąstymu ir tikėjimu. Intelektualioji stimuliacija yra susijusi su lyderio gebėjimu būti novatorišku ir kūrybišku sprendžiant problemas ir aktyviai dalyvaujant grupės sprendimų priėmimo procese. Pasekėjai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą ir skatinami kurti naujas idėjas ir kūrybinius sprendimus, kai susiduria su problema.

Individualus atlygis - leidžia lyderiams užmegzti glaudžius ryšius su kiekvienu pasekėju. Santykiai neapsiriboja vien tik mainų santykiais. Lyderiai su individualiu požiūriu yra iš tiesų susirūpinę dėl individualių poreikių, perspektyvos ir asmeninio tobulėjimo. Vadovai vertina pavaldžiųjų darbą ir

paveda sekėjams atsakomybę kaip būdą jiems tobulėti. Tokie lyderiai kuria naujas mokymosi galimybes ir ugdo nuosekliai didesnę potencialą. Vadovaudamiesi šia praktika, lyderiai gali išugdyti pasekėjus tapti lyderiais (Yahaya, Ebrahim, 2016).

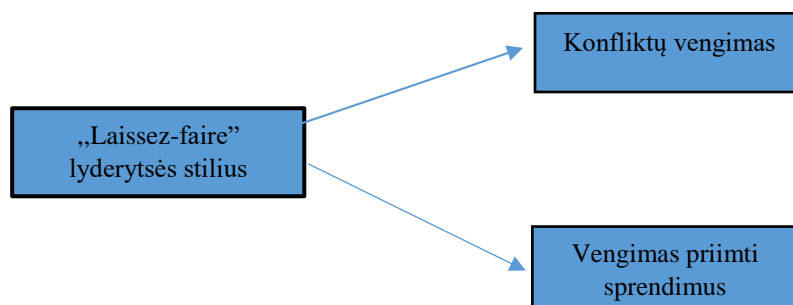
Galima teigti, kad transformacinis lyderystės stilius, motyvuoja organizacijų pavaldinius, įkvepia keisti savo lūkesčius ir keistis, bei kartu siekti bendrų organizacijos tikslų. Transformacinis vadovavimas dažnai užtikrina pastovų darbuotojų tobulėjimą ir didina pasitikėjimą savimi.

„Laissez-faire” stilius yra veiksmingo vadovavimo nebuvimas (Chaudhry, Javed and Sabir, 2012) pateikia šių autorių nuomonę Robbins (2007) Similar Luthans (2005) kurie paaiškino "laissez-faire" stilių tai kaip atsisakymą atsakomybės, vengimą priimti sprendimus. Sunku ginti šį lyderystės stilių, nebent tokio lyderio pavaldiniai yra ekspertai ir gerai motyvuoti bei savo darbą išmanantys specialistai, pvz. mokslininkai.

Lyderių, kurie demonstruoja „laissez-faire“, vadovavimas yra nereguliarus ir neatsakingas. Šio stiliaus lyderiai atlieka pasyvų vaidmenį grupės reikaluose ir neturi iniciatyvos bendrauti su darbuotojais. Vengia nurodyti darbų kryptį ir priimti sprendimus (Yahaya, Ebrahim, 2016).

Tokio lyderystės stiliaus vadovai leidžia savo darbuotojams priimti sprendimus savarankiškai. Tokie lyderiai, darbuotojams suteikia reikiamas medžiagas, nurodo darbus, bet visiškai nekontroliuoja jų. Anščiau minėtų autorių nuomonė sutampa, kad tokio lyderystės stiliaus vadovai nesiima griežto vaovavimo, vengia priimti sprendimus, leidžia darbuotojams visišką laisvę sprendimų priėmimo ir tai gali iškraipyti socialinius bei darbo organizavimo klausimus. Ir tik labai aukšto lygio organizacijose galbūt tai galėtų būti pritaikyta.

Užsienio autoriams savo knygoje pritaria ir Šilingienė (2012) tokio lyderio elgesį ji apibūdina elgesys „kaip visiškai pasyvi lyderio pozicija sekėjų atžvilgiu”. Ji teigia, kad „tokiam lyderiui būdingas žemas įsitraukimas į bendrą veiklą su sekėju, jų tarpusavio sąveika bei santykiai minimalūs. Visiškai liberaliai besielgiantis lyderis vengia aktyviai dalyvauti vykdydamas užduotis, jis pasyviai reaguoja į problemas ieškodamas jų sprendimo“.



4 pav. „Laissez-faire” lyderystės stilius

Apibendrinant galiu teigti, kad lyderių stiliai parodo tai, kaip jie susiję su visais žmonėmis organizacijos viduje ir už jos ribų, kaip jie žiūri į save ir savo kaip lyderio padėtį. Kai reikia atlikti

užduotį, kaip tam tikras lyderis pasiruošęs tai padaryti? Kai yra kritinė situacija, kaip lyderis elgiasi joje? Kai organizacijai reikalinga bendruomenės parama, kaip lyderis imasi ją mobilizuoti? Visi atsakymai į šiuos klausimus ir nurodo kokį vadovavimo stilių naudoja lyderis. Aišku yra ir kitų veiksmų, lemiančių lyderystės stilių. Pavyzdžiui, kai kuriose organizacijose, vadovai turėtų skatinti pokyčius, o kitose įstaigose jie turėtų išlaikyti status quo. Kai kuriose - jie turėtų būti iniciatyvūs, kitur daugiau pasyvūs. Ir visi tokie elementai - vadovavimo metodai, lyderystės koncepcijos, požiūris į pokyčius, - derinami su asmeninėmis bei individualiomis patirtimis įvairiais būdais atskleidžia skirtingus lyderių stilius. Yra begalo daug skirtingų tipų lyderių ir jų vadovavimo stilių. Vadovo-lyderio yra pareiga ieškoti būdų patenkinti darbuotojų ir organizacijos poreikius. Nėra vieningo teisingo vadovavimo stiliaus - „geriausias vadovavimo stilius yra tas, kuris tenkina iššūkius, su kuriais susiduriame, ir atitinka organizacijos žmonių poreikius” (Magloff, 2011). Efektyvūs lyderiai dažnai yra lankstūs ir gali keisti savo vadovavimo stilių, kad atitiktų kintančias aplinkybes.

Atlikus vadovavimo/lyderystės stilių klasifikacijos analizę atsiskleidė tai, kad vienoks ar kitoks lyderystės stilius – tai vadovui būdingas valdymo būdas, dažnai priklausantis nuo įvairių veiksnių t.y. vadovo asmeninių bruožų, sugebėjimų, organizacijos aplinkos, pavaldinių ir kt. Moksliniame kontekste yra dažniausiai pateikiami šie lyderystės/vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis, liberalus, transakcinis ir transformacinis.

2.2. Teorinė organizacijos klimato analizė

2.2.1. Organizacijos klimato samprata

Organizacija yra ne kas kita, kaip bendra platforma, kurioje skirtingų sričių asmenys susiburia ar yra suburiami ir dirba kaip kolektyvinis vienetas siekiantis tam tikrų tikslų ir uždavinių. Organizaciją sudaro asmenys su skirtingomis specializacijomis, ne vienodu išsilavinimu bei kvalifikacija ir darbo patirtimi. Darbuotojai yra pagrindinis organizacijos turtas ir prisideda prie jo sėkmingo veikimo. Tad labai svarbu, kad darbuotojai būtų lojalūs savo organizacijoms ir stengtųsi stiprinti savo įmonės įvaizdį. Organizacija negalėtų išgyventi, jei darbuotojai savo darbą laikytų našta ar būtų juo nepatenkinti, todėl darbuotojai privalo džiaugtis viskuo, ką jie daro ir tik tada pasieks geriausią rezultatą. Kad tai būtų užtikrinta, vadovas turi pasirūpinti palankiu ir geru organizacijos klimatu. Tik teigiamas organizacijos klimatas dažnai lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu bei didina darbo našumą. Tačiau yra tam tikrų veiksnių, kurie nulemia gerą ar neigiamą organizacijos klimatą.

Organizacinės psichologijos literatūroje sąvoka organizacinis klimatas yra vartojama plačiai ir apima didelę fenomenologinę įvairovę. Skirtingi požiūriai į klimato etiologiją, klimato analizės lygmuo

bei jo kaip ypatybės priskyrimas individui ar organizacijai yra labai svarbūs. (Lazauskaitė-Zabielskė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė-Balsienė, Urbanavičiūtė ir Žukauskaitė, 2014).

Organizacinis klimatas turi turtingą istoriją ir jo įgyvendinimą organizacijose. Kurtas Lewinas buvo vienas iš pirmųjų mokslininkų, kurie studijavo šią koncepciją ir pateikė argumentą, kad elgesys yra asmens ir jo supančios aplinkos produktas.

Susipažinimas su klimato koncepcija tapo dar svarbesnis, nes organizacijos augo ir daugiau suvokė šios koncepcijos reikšmę. Klimatas vaidina svarbų vaidmenį plėtojant ir užtikrinant teigiamą darbuotojų elgesį, motyvacijos lygį, išpareigojimą, lojalumą ir t.t. Prie organizacijos klimato kūrimo proceso prisideda visi ir darbuotojai, ir vadovai, bet gero ir palankaus organizacijos klimato suformavimas yra labai svarbi lyderių užduotis, nes tai užtikrina organizacijos vystymą ir progresą.

Organizacinio klimato samprata buvo oficialiai įvesta žmogiškųjų santykių dėka devintajame dešimtmetyje. Ji tapo labai naudinga metafora mąstyti ir apibūdinti socialinę sistemą. Organizacinis klimatas taip pat dar vadinamas „situaciniais veiksniais“ arba „aplinkos veiksniais“, kurie veikia žmogaus elgesį (Veryat, 2016). Organizacijų lyderiai suvokė, kad organizacijos klimatas turi daugiau įtakos darbuotojų elgesiui produktyvumui nei visi kiti kontrolės ir valdymo metodai (Denison, 2014).

Vieni pirmųjų mokslininkų, dar 1939m. apibūdinusių organizacijos klimato sampratą, yra Lewinas, Lippitas ir Whitas. Jie teigė, kad „organizacijos klimatas – tai santykiai tarp asmenybės poreikių ir socialinės gyvybinės erdvės, kuriame asmenybė veikia ir gali patenkinti savo poreikius“ (Vveinhardt, 2009).

Pasak Vveinhardt (2010), orgaizacijos klimatas – „...tai veiksnys, grindžiamas emocijomis, padedantis orgaizacijos nariams suvokti aplinką bei elgesį...“

Pagal Schneider‘i (2013) terminas „organizacinis klimatas“ apibrėžiamas kaip bendras ir subjektyvus narių supratimas apie darbo aplinką. Organizacinio klimato sąvoka dar gali būti laikoma suvestine, kuri susideda iš individualių, subjektyvių suvokimų apie darbo aplinką.

Kaip teigia Isaksen ir Ekval (2007) kuriuos savo darbe cituoja Černevičiūtė ir Strazdas (2014) organizacijos klimata sudaro jausmai, elgsena, nuostatos, kuriomis ir išsiskiria organizacijoje gyvenimas.

Organizacijos klimatas yra šiek tiek panašus į asmenybę: - kaip kiekvienas asmuo turi asmenines savybes, kurios jį daro unikaliu ir išskiria iš kitų asmenų, - taip ir kiekviena organizacija turi organizacinį klimata, aiškiai skiriančią ją iš kitų organizacijų.

Lazauskaitė-Zabielskė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė-Balsienė, Urbanavičiūtė ir Žukauskaitė (2014) teigia, kad „organizacinis klimatas – tai tarsi atmosfera, kuri yra suvokiama organizacijos darbuotojų, o ją lemia įvairūs organizacijos veiklos būdai, procedūros, atlygis ”.

Taigi galima teigti, kad organizacinis klimatas yra atspindys viso to, kaip žmogus suvokia ir geba paaiškina savo aplinkos ypatybes (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014).

Kita vertus, organizacinis klimatas dar dažnai apibrėžiamas kaip pasikartojančio elgesio, požiūrio, jausmų modelis kuris ir apibūdina organizacijos vidinį gyvenimą.

Kaip teigia Staniulienė (2010), klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jis yra daugiadimensis, daro įtaką organizacijos narių elgesiui ir gali būti formuojamas. Ji pabrėžia tai, kad organizacijos klimato pagrindas – žmonių emocijos ir jausmai.

Organizacijos klimats yra vienas svarbiausių puikios darbo vietos ypatumų. Daugelis mokslininkų, skirtingai apibrėžiančių organizacijos klimata, paprastai nurodo, kiek daug organizacija dėmesio skiria:

- naujovėms,
- lankstumui ir pripažinimui,
- darbuotojų gerovei,
- mokymuisi ir tobulėjimui,
- etikai,
- kokybiškumui,
- vadovavimui ir t.t.

Organizacijos aplinka, pasireiškianti įvairiomis žmogiškųjų išteklių praktikomis, yra svarbi organizacinės sėkmės dedamoji. Daugybė tyrimų nustatė teigiamus santykius tarp teigiamo organizacijos klimato ir įvairių organizacinės sėkmės priemonių, ypač tokių kaip: darbuotojų išlaikymas, našumas, klientų pasitenkinimas.

Denisonas (2014) nustatė, kad organizacijos aplinka, skatinanti darbuotojų dalyvavimą ir įgalinimą sprendimų priėmimo procese, numato finansinę organizacijos sėkmę, o „Patterson“, „Warr“ ir „West“ nustatė, kad gamybos organizacijos, kurios pabrėžė teigiamą organizacinį klimata ir ypač rūpinasi darbuotojų gerove, lankstumu, mokymu ir veiklos rezultatais, parodė didesnę našumą nei tie, kurie tai buvo mažiau pabrėžę (Denisonas, 2014).

Analizuojant mokslinius straipsnius galime teigti, kad visi mokslininkai sutaria dėl to, kad organizacijos klimatas aiškiai įtaką organizacijos sėkmei.

Hellriegel ir Slocum (Veyrat, 2016) paaiškina, kad organizacijos gali imtis priemonių, jog sukurtų labiau teigiamą ir į darbuotojus orientuotą klimata:

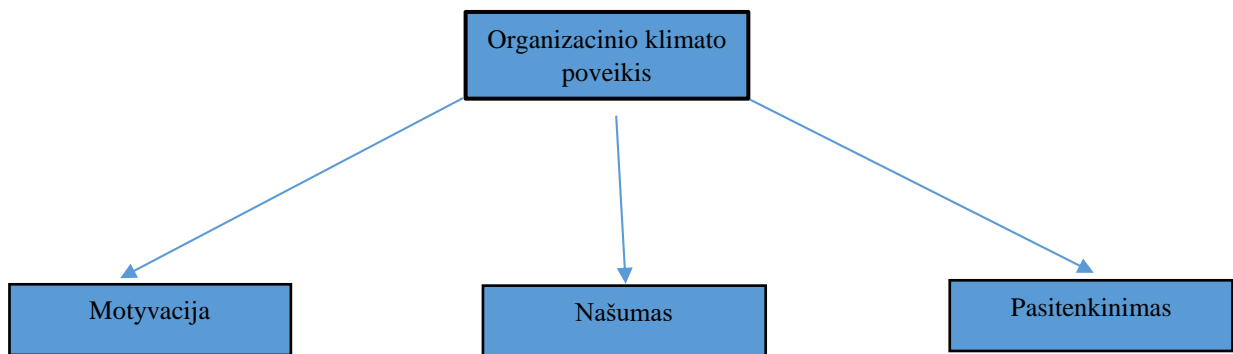
- bendravimas: kaip dažnai ir kokiomis priemonėmis organizacijoje informacija perduodama;
- vertybės: pagrindiniai organizacijos principai ir tai, ar jie yra modeliuojami visų darbuotojų, įskaitant ir lyderius;
- lūkesčiai: susiję su vadovų elgesiu ir sprendimų priėmimu;

- normos: įprasti elgsio būdai organizacijoje;
- politika ir taisyklės: jie nurodo lankstumo ir apribojimų laipsnį organizacijoje;
- programos: formalios iniciatyvos padeda palaikyti ir pabrėžti darbo vietos klimatą;
- vadovavimas: lyderiai, kurie nuolat palaiko pageidaujamą klimatą.

Pasak Veyrat (2016) „*Tai tiesiogiai ar netiesiogiai suvoktos darbo aplinkos, kurią sukuria asmenys, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir kuri daro įtaką šių žmonių motyvacijai ir elgesiui, išmatuojamos savybės*”.

Šiame organizacinio klimato apibrėžime pastebimos dvi ryškios savybės:

- Organizacijos klimatas yra „suvokiamas” kaip samprata. Svarbu tai, kad jis priklauso nuo vertinimo, kuris gali labai skirtis nuo asmens.
- Organizacijos klimatas veikia darbuotojų elgesį, motyvaciją ir produktyvumą.- (žr. 5 pav.)



5 pav. Organizacinio klimato poveikis

Be šių dviejų veiksmų, galime pažymėti dar kai kuriuos kitus, kad būtų galima visiškai suprasti, kokia yra organizacinio klimato apibrėžtis ir pagrindiniai bruožai:

- organizacijos klimatas atspindi darbuotojų motyvacijos laipsnį;
- tai yra darbo aplinkos suvokimas;
- tai yra greitas santykis tarp organizacijos ir jos darbuotojų;
- organizacinė struktūra stipriai įtakoja organizacijos klimatą;
- tai yra „psichologinė atmosfera”;
- tai turi teigiamą ir neigiamą poveikį žmonių elgesiui darbo vietoje;
- tai susiję su darbo aplinkos kokybe ir tinkamumu;
- tai savybių rinkinys, kurį galima išmatuoti teisingais instrumentais;
- tai susiję su parama, kurią darbuotojai mano, kad gauna iš organizacijos - (Veyrat, 2016).

Tad analizuojant visas šias savybes, suprantame, kad yra labai svarbu išlaikyti gerą organizacijos klimatą įmonėje ir tai, kad organizacijos klimatas yra santykinai ilgalaikė vidinės aplinkos kokybė, kurią patiria jos nariai, tai daro įtaką jų elgesiui ir gali būti apibūdinta atsižvelgiant į konkrečios organizacijos charakteristikų įvairovę.

Yra keli požiūriai į organizacijos klimato formavimąsi – objektyvistinis, subjektyvistinis ir interakcionistinis, kuris sujungia du pirmuosius (Lazauskaitė-Zabielskė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė-Balsienė, Urbanavičiūtė, Žukauskaitė, 2014).

- Objektyvistiniu „laikomas struktūrinis organizacinio klimato formavimosi požiūris“ (Lazauskaitė-Zabielskė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė-Balsienė, Urbanavičiūtė, Žukauskaitė 2014). Lazauskaitė-Zabielskė, ir kt. (2014) teigia, kad remiantis šiuo požiūriu, organizacijos sandara veikia žmonių vertybes, požiūrį ir įvykių suvokimą. Šio klimato formavimąsi lemia, -organizacijos hierarchija, dydis, sprendimų priėmimo centralizacija/decentralizacija, objektyvūs darbo konteksto veiksniai, kuriuo organizacijoje nustatytos taisyklės lemia ir riboja asmenybių elgesį.
- Subjektyvistinis - tai toks struktūrinis požiūris, kuris remiasi prielaida, „kad panašus kontekstas lemia organizacijos narių panašų suvokimą“ (Schneider (2000), cit. pagal Lazauskaitė-Zabielskė, ir kt. (2014).
- Interakcionistinis požiūris sako, kad „organizacijos klimato suvokimas yra individų pastangų suprasti savo organizaciją ir savo vaidmenį joje rezultatas“ (Lazauskaitė-Zabielskė, ir kt. 2014, p. 92).

Vveinhardt, (2009) teigia, kad organizacijos klimato esmę galime pažinti per darbuotojų tarpusavio bendravimą, motyvaciją, santykius. Organizacijos klimato struktūroje yra trys dedamosios:

- psichologinis darbuotojų suderinamumas;
- nusiteikimas darbui;
- socialinis optimizmas.

Visos šios dedamosios sąveikauja tarpusavį ir nusako, kiek organizacijos darbuotojai tapatinasi vienas su kitu ir kiek naudingi organizacijai. Tai lemia sėkmingą organizacijos veiklą, kokybiškus bendravimo ir bendradarbiavimo rodiklius (Vveinhardt, 2009).

Hay Group (2015) atliko tyrimus ir išskyrė tokius organizacijos klimato tipus:

- aukštų rezultatų klimatas. Tai leidžia kuo optimaliau panaudoti kiekvieno asmens galimybes; Darbuotojai yra įsitraukę į organizacijos veiklą, gerai motyvuoti, savarankiškai deda pastangas.
- įkvepiantis klimatas. Toks klimatas skatina darbuotojus stengtis ir dar labiau įsipareigoti organizacijai;

- neutralus klimatas. Čia dirbantys asmenys nėra linkę stengtis ir įsipareigoti organizacijai;
- demotyvuojantis klimatas. Tai lemia dažną darbuotojų kaitą, pravaikštas, riboja ir neskatina darbuotojų stengtis. Tokiose organizacijose darbuotojų užduotys atliekamos prasčiau.

Yra daug skirtingų organizacijos klimato tipų, kurių gali lemti organizacijos kultūra, ir jį galima sugrupuoti įvairiais būdais. Vienas būdas - suskirstyti įvairias organizacijos klimato rūšis, grindžiamas jų galutiniu rezultatu, todėl gali būti klasifikuojamas orientuotas į žmones, taisykles (Veyrat, 2016).

- Į žmones orientuotas klimatas: šis klimatas daugiausia susideda iš pagrindinių vertybių, kurios pabrėžia rūpinimąsi ir susirūpinimą tos organizacijos žmonių atžvilgiu.
- Taisyklėmis pagrįstas klimatas: turintis šias vertybes, atkreipia dėmesį į visus jos narius, todėl kultūra lemia labai daugelio taisyklių orientavimąsi į aplinką.
- Inovacinis klimatas: kai vadovas nori iš savo komandos naujų metodų ir procedūrų pristatymo.
- Į rezultatus orientuotas klimatas: bet kurios organizacijos klimatas tampa nukreiptas į rezultatus, kai vertina rezultatus tiek, kad kiekviena kiekvieno proceso detalė yra nukreipta į rezultatus ir tobulinimą.

Remiantis Janjua (2014) moksliniu tyrimu randame ir tai, kad jau 1963 metais Andrewas Halpinas ir Croftas sukūrė organizacijos klimato aprašymo klausimyną. Atlikus tyrimą, kurio tikslas buvo aptarti organizacinį klimatą ir jo įtaką darančius veiksnius, kaip rezultatą jie atrado tokius organizacijos klimato tipus:

- atviras klimatas, kuriame žmonės paprastai dirba gerai, bendrauja vienas su kitu. Jie turėjo draugiškus santykius tarpusavyje ir su vadovais;
- autonominis klimatas: kai darbuotojai kontroliuoja savo tikslus, veiksmų planą, savivaldą ir iniciatyvą. Apskritai tokių žmonių moralė linkusi būti didesnė, nes jie yra savarankiški, todėl problemos sprendimas tampa vis geresnis;
- kontroliuojamas klimatas: šioje aplinkoje žmonėms suteikiama mažesnė nepriklausomybė, o numatoma didesnė kontrolė. Asmenys yra orientuoti į tikslą ir daugiausia rūpinasi pasiekimu. Jiems yra sakoma, ką daryti, o ne naudoti savo instinktus dėl didesnio valdymo, kurį atlieka aukščiausioji vadovybė. Jausmai kitiems nėra šio tipo klimato dalis;
- socialiai remtinis klimatas: šiuo požiūriu klimatas yra draugiškas ir socialiai orientuotas, t. y. socialinis ryšys kai daugiausia dėmesio skiriama žmonių poreikiams. Pagrindinis rūpestis yra ne žmonių produktyvumas, todėl neveikia iki galo;

- uždaras klimatas: tai yra klimatas, kuriame nėra nei didelių pasiekimų, nei socialinio ryšio. Dėl to darbuotojai nedirbo gerai, o aukščiausiasis vadovavimas priimant sprendimus ir valdant žmones buvo neveiksmingas.

Yra daug apibrėžimų organizacijos klimato, tačiau mokslininkai nustatė tam tikrus elementus ar charakteristikas, galinčias apibrėžti:

jis yra bendras ir identifikuojamas tarp organizacinių narių;

- jį sudaro įspūdžiai, kuriuos organizacija savo nariams suteikia apie darbą, vertybes, procesus ir informacijos srautus. Tada juos pritaiko ir formuoja darbuotojai, per kuriuos jie bendrauja, plėtoja politiką, struktūras ir procesus;
- organizacijos klimatas daugialypė koncepcija;
- organizacijos klimatas daro įtaką darbuotojų elgsenai.

Apibendrinami organizacijos klimato sampratą mokslinėje literatūroje, galiu teigti, kad vidinės darbo aplinkos savybės, kurias tiesiogiai ar netiesiogiai darbuotojai suvokia, tai pagrindinė jėga, daranti įtaką darbuotojų elgesiui ir sėkmingam organizacijos veikimui. Darbuotojai organizacijos klimatą supranta kaip aplinką, kurioje žmonės patiria pasitenkinimą darbu ir siekia sėkmingai įgyvendinti nustatytus tikslus. Mokslininkų pateikiami apibrėžimai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacijos klimato apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Lewinas, Lippitas ir Whitas (1939)	Tai santykiai tarp asmenybės poreikių ir socialinės gyvybinės erdvės, kuriame asmenybė veikia ir gali patenkinti savo poreikius.
Vveinhardt (2010)	Tai veiksnys, grindžiamas emocijomis, padedantis orgaizacijos nariams suvokti aplinką bei elgesį.
Schneider (2013)	Bendras ir subjektyvus narių supratimas apie darbo aplinką. Organizacinio klimato sąvoka dar gali būti laikoma suvestine, kuri susideda iš individualių, subjektyvių suvokimų apie darbo aplinką.
Staniulienė (2010)	klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jis yra daugiadimensis, daro įtaką organizacijos narių elgesiui ir gali būti formuojamas. Ji pabrėžia tai, kad organizacijos klimato pagrindas – žmonių emocijos ir jausmai.
Veyrat, (2016)	Yra „suvokiamas“ kaip samprata. Svarbu tai, kad jis priklauso nuo vertinimo, kuris gali labai skirtis nuo asmens. Organizations klimatas veikia darbuotojų elgesį, motyvaciją ir produktyvumą.

2.2.2. Organizacijos klimata lemiantys veiksniai

Organizacijos klimato formavimui turi įtakos daugelis veiksnių, tačiau iki šiol nėra vieningos nuomonės, kurie iš jų labiausiai veikia šio reiškinio formavimąsi, bet manoma, kad vienas pagrindinių, ir reikšmingiausiai veikiančių vadovo/lyderio elgesys. Jokia organizacija neveiks gerai be vadovo/lyderio, kuris kelia jos veiklos tikslus, skatina tuos tikslus įgyvendinti, suderina visos organizacijos darbuotojų darbą.

Organizacijos klimato būklė dar priklauso ir nuo to, kokio lygio yra darbuotojų pasitenkinimas darbu, kokia yra komunikacijos kokybė tarp darbuotojo ir vadovo, atsakomybės suvokimas už atliekamą darbą.

Geras organizacijos klimatas veikia kaip prevencinis veiksnys, nuo nepageidaujamų organizacijai reiškinų tai kaip, darbuotojų neloyalumas, konfliktai, išėjimas iš darbo.

Organizacijos klimatas yra jos narių požiūrio į organizaciją apraška. Daugybė tyrėjų panaudojo duomenis, susijusius su individualiu organizacinių savybių suvokimu, nustatant organizacijos klimata. Netgi ir šiame kontekste yra daugybė įvairovės.

Janua (2014), savo darbuose aprašo šių autorių suskirstymus, kurie aprašo veiksnius, jų nuomoe turinčius įtakos organizacijos klimatui:

Litwin ir Stringer tyrimas apėmė šešis veiksnius, turinčius įtakos organizacijos klimatui:

- organizacinė struktūra;
- atskira atsakomybė;
- apdovanojimai;
- iššūkis ir rizika;
- šiluma ir parama;
- tolerancija ir konfliktas.

Janjua, (2014) savo darbe remiasi Schneider ir Barlett, kurie siūlo platesnį ir sistemingesnį klimato matmenų tyrimą. Jie apima šiuos veiksnius:

- valdymo parama;
- valdymo struktūra;
- susirūpinimas dėl naujų darbuotojų;
- tarpinstitucinis konfliktas;
- darbuotojo priklausomybė;
- bendras pasitenkinimas.

Janjua, (2014) savo darbe aprašo Lawrence James ir Allan Jones atliktų tyrimų rezultatus, kur jie suskirstė šiuos veiksnius, kurie turi įtakos organizacijos klimatui:

- organizacinis kontekstas: misija, tikslai, uždaviniai, funkcija ir kt.;
- organizacinė struktūra: dydis, veiklos procedūros ir centralizacijos laipsnis;
- lyderystės procesas: lyderystės stilius, komunikacija, susiję procesai ir sprendimų priėmimas;
- fizinė aplinka: darbuotojų sauga, fizinės erdvės charakteristikos ir aplinkos stresas.
- organizacinės vertybės ir normos: lojalumas.

Janjua (2014) išskiria dar tokius veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos klimatui:

- intelektualumas: organizacijos žmonės palaiko intelektą ir yra akademiniai interesai;
- pasiekimų standartai: tai parodo, koku mastu organizacijos klimatas pabrėžia aukštą asmeninę sėkmę;
- asmens orumas, rodiklis, rodantis, ar aplinka pabrėžė etinį, atvirumą, vientisumą, nuoširdumą ir individualių poreikių palaikymą;
- organizacinis efektyvumas, šis rodiklis parodo, kokią aplinką didina žmonių gebėjimai ir talentai veiksmingai atlikti savo darbą;
- užsakymas: koku būdu nustatomas atitikties slėgis, kad galėtumėte suformuluoti save, nustatydami elgesio kodeksą, asmeninę išvaizdą ir organizacinę įvaizdį;
- impulso kontrolė, rodo, kad organizacija ribojama ir kontroliuojama darbuotojų ir darbo aplinka.

Pagal Janjua (2014) organizacijos klimatą galima išmatuoti šiais organizacijos klimato indekso veiksniais. Analizuojant tai gali parodyti koks yra įstaigos klimatas.

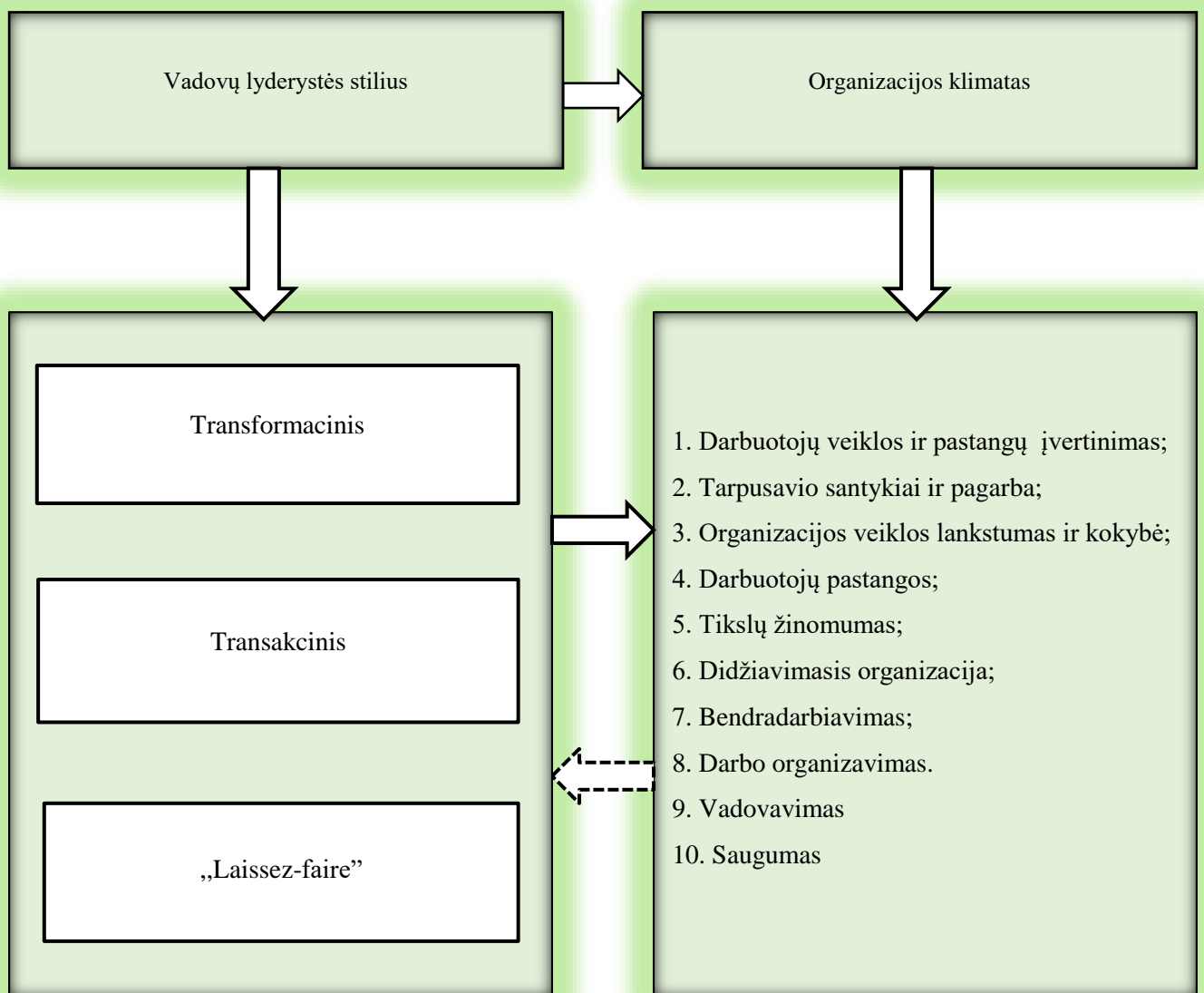
Išanalizavus organizacijos klimatą lemiančius veiksnius, galima teigti, kad jį veikia daugybė įvairių faktorių, kurie yra: darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas; tarpusavio santykiai ir pagarba; organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė; darbuotojų pastangos; tikslų žinomumas; didžiavimasis organizacija; bendradarbiavimas; darbo organizavimas; vadovavimas; saugumas. Todėl tolimesniam darbui buvo pasirinkti dažniausiai autorių išskiriami ir aptariami organizacijos klimatą lemiantys veiksniais, ir bus siekiama ištirti, kurie iš šių veiksnių labiausiai siejasi su organizacijos vadovų lyderystės stiliumi.

2.3. Teorinis vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelis

Teorinis lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelis Alytaus miesto ir rajono viešosiose bibliotekose. Išanalizavus vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sampratą, tipus, klasifikacijas bei veiksnius, buvo pastebėta, kad vadovų lyderystės stiliai – transakcinis, transformacinis ir „Laissez-faire“ yra susiję su organizacijos klimatu.

Kiekvienas vadovų lyderystės stilius gali lemti, koks organizacijos klimatas dominuoja įmonėje. Tam tikras organizacijos klimatas formuojasi dėl tam tikrų veiksnių, kurie veikia darbuotoją. Nes kiekvienas darbuotojas yra asmenybė ir gali skirtingai reaguoti į tuos pačius veiksnius ir jų rinkinius. Todėl toje pačioje organizacijoje gali pasireikšti ir keletas organizacinio klimato tipų, nes kiekvieną darbuotoją gali skirtingai veikti vadovo pasirinktas lyderystės stilius, nes darbuotojai yra su skirtinga asmenine patirtimi, skirtingu darbo stažu organizacijoje, šeimynine padėtimi ir pan. Todėl kol kas darysime prielaidą, kad pasirinktas vadovo lyderystės stilius gali daryti poveikį tam tikro organizacinio klimato susiformavimui organizacijoje.

Atliekant tiriamąjį darbą bus siekiama išsiaiškinti, kokios sąsajos pasireiškia tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato ir tuomet bus daromos išvados. Remiantis anksčiau pateiktomis analizės išvadomis ir prielaidomis, sudarytas šio darbo vadovo lyderystės stilius ir organizacinio klimato sąsajų modelis (žr. 6 pav.)



6 pav. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka organizaciniam klimatui teorinis modelis (sudaryta autorės)

6 pav. yra pateiktas vadovo lyderystės stiliaus ir organizacinio klimato sąsajos preliminarus modelis. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, darome prielaidą, kad pasirinktas vadovo lyderystės stilius turi tiesioginę įtakos organizacijos klimatui. Šis modelis parodo kaip yra svarbu pasirinktas vadovo lyderystės stilius, lemiantis organizacinį klimatą, nes nuo jo priklauso ir organizacijos veiklos stabilumas bei sėkmė. Modelis buvo sudarytas, išanalizavus vadovo lyderystės stiliaus sampratą, veiksnius, lemiančius organizacinį klimatą bei pačio organizacinio klimato sampratą bei tipus. Buvo pastebėta, kad visi trys lyderystės stiliai (transakcinis, transformacinis ir „Laissez-faire“) įtakoja tam tikro organizacinio klimato formavimąsi ir veiksmų pasireiškimą. Tačiau vadovo lyderystės stilių ir organizacinį klimatą lemiantys veiksniai - susideda iš įvairių faktorių. Remiantis pateiktu modeliu, tolimesnėje darbo dalyje atliekant tyrimą bus siekiama atskleisti, kurie organizacinio klimato lemiantys faktoriai labiausiai siejasi su vadovo lyderystės stiliais (transakciniu, transformaciniu ar laisvu) bibliotekose.

3. VADOVŲ LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS KLIMATO EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Remiantis pirmoje šio darbo dalyje išgryninta problematika, antroje - dalyje atlikta mokslinės literatūros analize bei vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato veiksnių sąsajų modeliu, šiame skyriuje bus aprašyta empirinio tyrimo metodika, uždaviniai, tikslai ir t.t.

Nors vadovų lyderystės stiliai ir organizacijos klimatas yra gerai ištirta, tačiau apie jų sąsajas kaip kuris lyderio vadovavimo stilius veikia su organizacijos klimato veiksniais kalbama ne daug.

Remiantis moksline literatūra, buvo pasirinkti trys vadovo lyderystės stiliai:

- Transakcinis
- Transformacinis
- Liberalus arba „Laissez-faire“

Pasirinkta ieškoti vadovo lyderystės stiliaus sąsajų su organizacijos klimato veiksniais.

Tyrimo tikslas - patikrinti vadovo lyderystės stiliaus su organizacijos klimato veiksniais sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Empiriškai ištirti vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajas Alytaus Jurgio Kunčino ir Alytaus rajono savivaldybės viešosiose bibliotekose.
2. Pateikti vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelį.

Tyrimo instrumentas - apklausos anketa kurią sudaro 3 dalys:

Pirma dalis:

Bendra statistinė informacija (lytis, amžius, išsilavinimas, organizacija kurioje dirba).

Antra dalis:

Šiame tyrime buvo naudojama sutrumpinta (Multifactor Leadership Questionnaire 6-S forma; MLQ-6S), sukurta Bass ir Avolio (1992) vadovo lyderystės stiliaus nustatymo anketa. Šis instrumentas yra dažniausiai naudojamas nes yra gerai ištirta ir įteisinta lyderystės stiliaus nustatymo priemonė pasaulyje. Šis instrumentas sudaro prielaidas nustatyti lyderystės stilių ir yra skirtas transformaciniam, transakciniam ir „Laissez – fire“ lyderystės stiliams nustatyti. (Bass, Avolio, (1995), Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, (2016)). Transformacinės vadovavimo skalės apima šiuos veiksnius: idealizuotą įtaką, individualizuotą apmąstymą, intelektualinį stimuliavimą ir įkvepiančią motyvaciją, o transakcinio stiliaus, susideda iš sąlyginio atlygio ir valdymo išimties (aktyvios ir pasyvos). Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas padeda įvertinti septynis lyderystės veiksnius:

1. idealizuotą įtaką (požymis, elgesys) – tai parodo, ar vadovas/lyderis disponuoja pavaldinių pasitikėjimu, ar pavaldiniai yra sąžiningi su lyderiu, ar jaučia jam pagarbą, ar pasekėjai elgiasi taip, kaip pageidauja lyderis, ar yra išsakomos vadovui viltys ir norai;

2. įkvepiančią motyvaciją – tai rodo, lyderio pagalba kitiems, skatinimas jaustis svarbiais, tinkamų ir reikiamų simbolių naudojimas motyvuojant;
3. intelektualų skatinimą rodo, kaip vadovai/lyderiai skatina savo organizacijos darbuotojus būti kūrybingais, skatina juos pergalvoti savo vertybes ir įsitikinimus bei sukuria tolerantišką aplinką;
4. individualus dėmesys (aplinkybės) rodo, lyderio susidomėjimą pasekėjų individualia gerove, atkreipia dėmesį į tuos, kurie mažiau nori įsitraukti į grupinį darbą;
5. nuo rezultatų priklausančius apdovanojimus – lyderis nurodo, ko reikia imtis, kad pavaldinys sulauktų pripažinimo, pabrėžia, ko iš jo tikimasi;
6. išskirtinį (aktyvų) vadovavimą – čia yra vertinama, ar lyderis išsako reikalavimus, kurie yra keliami darbui atlikti, kaip tie reikalavimai dera su vykdoma veikla;
7. nekontroliuojamą lyderystę – tai parodo, ar lyderis sugeba svarankiškai priimti sprendimus ir užtikrinti sėkmingą veiklos tėkmę.

Respondentų įvertinimui bus pateikta anketa su 21 teiginiu, kuri bus skirtas išmatuoti 7 lyderystės raiškoms ir tai padės nustatyti organizacijos vadovo lyderystės stilių (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Anketos teiginių pasiskirstymas pagal tiriamus vadovo lyderystės stilius

Vadovo lyderystės stilius	Faktorius	Teiginiai
Transformacinė lyderystė	Idealizuota įtaka	1; 2; 3;
	Įkvepianti motyvacija	4; 5; 6;
	Intelektualus skatinimas	7; 8; 9;
Transakcinė lyderystė	Individualios aplinkybės	10; 11; 12;
	Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	13; 14; 15;
	Iškirtinis vadovavimas	16; 17; 18;
„Laissez – faire“	Nekontroliuojama lyderystė	19; 20; 21.

Sudaryta autorės (pagal Bass, Avolio, (1995), Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, (2016)

Trečia dalis:

Organizacijos klimato tyrimo anketa, tai yra lietuvių mokslininkės sukurta organizacijos klimato tyrimo anketa ir ji buvo pasirinkta todėl, kad labiausiai atitinkantis tyrimo poreikius. Analizuojant mokslinę literatūrą ir atkreipus dėmesį į tai, kad kai kurie mokslininkai (Merkys, 2005 ir kt.) išskiria

vadovavimą ir saugumą kaip svarbius dedamuosius organizacijos klimtatai, anketą papildžiau dviem teiginiais. Rekašiūtės – Balsienės (2005) klausimynas sukurtas verslo organizacijoms, bet jį sėkmingai taiko ir viešojo sektoriaus organizacijoms bei jis dažnai naudojamas kaip patikimas instrumentas ir tokio pobūdžio darbuose (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Anketos teiginių passkirstymas pagal tiriamus organizacijos klimato veiksnius

Veiskniai	Teiginiai
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba	9, 10, 11, 12, 41
3. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	15, 16, 17, 18, 38
4. Darbuotojų pastangos/motyvacija	21, 22, 23
5. Organizacijos tikslų žinomumas	20, 24, 25, 26, 27
6. Didžiavimasis organizacija	28, 29, 30
7. Bendradarbiavimas/komandinis darbas	8, 31, 33, 37
8. Darbo organizavimas/komunikacija	32, 34, 35, 36
9. Vadovavimas	13, 14, 19, 40
10. Saugumas	39, 42

Lentelė sudaryta autorės (pagal Rekašiūtė – Balsienė, 2005, Merkys, 2005 .)

Šią dalį sudaro 42 teiginiai, anketos formuluotės yra pozityvios formos ir atitinka 10 pasirinktų organizacijos klimato dimensijų. Teiginiai buvo vertinami penkių balų Likerto skalėje, kurioje 1 atitinka „sutinku“, 2 – „labiau sutinku, nei nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 (ketvertas) – „labiau nesutinku, nei sutinku“ ir 5– „nesutinku“. „Kuo mažesnis įvertinimo balas, tuo geriau respondentas vertina tam tikrą teiginį apie organizaciją. 42 anketos teiginiai suformuluoti organizaciniu lygmeniu, t.y. kiekvienas jų apibūdina tam tikrą organizacijos veiklos ypatybę, o respondentas, vertindamas šią ypatybę skalėje nuo 1 iki 5, išreiškia savo subjektyvų suvokimą apie ją” (Rekašiūtės – Balsienės, 2005).

Gauti duomenys bus apdoroti Microsoft Excel programa. Dešimt tiriamų organizacijos klimato veiksniai su jų aprašymu pateikiama 5 lentelėje.

Organizacijos klimato veiksniai	Aprašymas
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	Nusako kaip organizacijos darbuotojai vertina ir suvokia paaukštinimą, atlyginimą, tobulėjimo galimybes.
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba	Nusako bendravimo kokybę tarp darbuotojų ir vadovų.
3. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	Apibūdina organizacijos atvirumą naujovėms bei nusako organizacijos veiklos organizavimo kokybę.
4. Darbuotojų pastangos/motyvacija	Parodo, kiek darbuotojai stengiasi dėl pačios organizacijos.
5. Organizacijos tikslų žinomumas	Nusako, kokio lygio yra darbuotojų žinios apie organizacijos veiklą, viziją ir prioritetus.
6. Didžiavimasis organizacija	Parodo kiek organizacija didžiuojasi jos darbuotojai.
7. Bendradarbiavimas/komandinis darbas	Parodo, kaip organizacijoje vertinama bendras darbas ir kiek taip yra dirbama.
8. Darbo organizavimas/komunikacija	Parodo darbo organizavimo kokybę.
9. Vadovavimas	Parodo, ar vadovas yra autoritetas tarp darbuotojų.
10. Saugumas	Parodo, ar organizacijos darbuotojai jaučiasi saugūs joje.

Lentelė sudaryta autorės (pagal Rekašiūtė – Balsienė, 2005)

Tyrimo dalyviai. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos ir Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos darbuotojai. Bibliotekų pagrindinė veikla – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas ir saugojimas, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais užtikrinimas, neatsižvelgiant į jų autorių ar juose užfiksuotų žinių politinę ar ideologinę orientaciją, fizinių ir juridinių asmenų lygių teisių naudotis teisės aktų nustatyta tvarka teikiamomis nemokamomis paslaugomis užtikrinimas teikiant visuomenės švietimui bei asmenybės ugdymui reikalingą informaciją ir paslaugas.

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje dirbo 38 darbuotojai, o Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje 50. Buvo apklausta visi įstaigose dirbantys darbuotojai, išskyrus aukščiausio lygio vadovus t.y. įstaigų direktoriai.

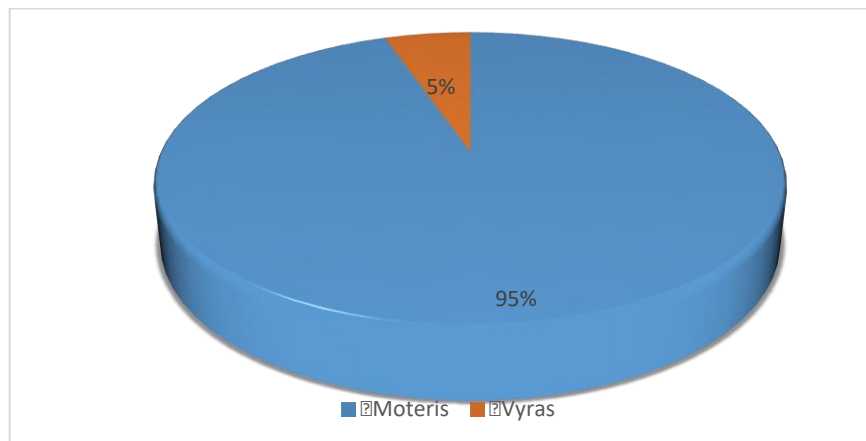
Tyrimo laikotarpis. Tyrimas buvo vykdytas nuo 2017 m. lapkričio 13 d. – 2017 m. lapkričio 17 d. Respondentai galėjo visą savaitę pildyti anketą. Visos anketos buvo grąžintos 100%.

Tyrimo etika. Prieš atliekant tyrimą, buvo susitarta su įstaigų vadovais dėl atliekamos anketinės apklausos jų vadovaujamose bibliotekose. Informavo darbuotojus, koku tikslu atlieku tyrimą - siekiant sužinoti, kaip vadovo lyderystės stilius siejasi su organizacijos klimato veiksniais.

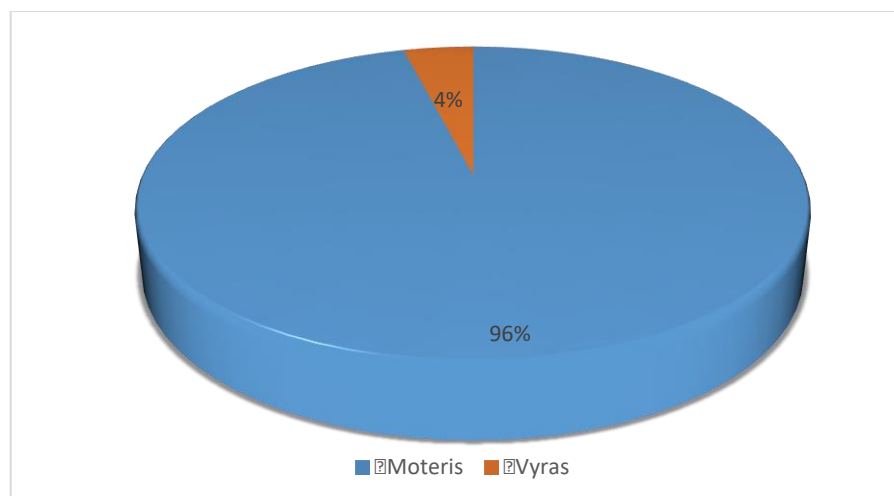
4. VADOVO LYDERYSTĖS STILIAUS IR ORGANIZACIJOS KLIMATO VEIKSNIŲ SĄSAJŲ TYRIMAS IR DISKUSIJA

4.1. Respondentų charakteristika

Empirinio tyrimu metu buvo apklausti dviejų organizacijų atstovai. Pirmoji anketos dalis buvo sudaryta bendrų statistinę informaciją nusakančių klausimų, t.y. respondento – lytis, amžius, išsilavinimas ir kt. Iš 88 apklausoje dalyvavusių respondentų, 38 dirba Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje ir galima pastebėti pagal 7 pav. pateiktą informaciją dauguma moterys - 95%, vyrų - 5%, o iš 50 Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos respondent pagal 8 pav. matome, kad taip pat daugumą sudaro moterys t.y. 96 % , o vyrų - 4 % . Tokį darbuotojų lyčių pasiskirstymą lėmė įstaigų veikla – nes bibliotekininkystę dažniausiai renkasi moterys.

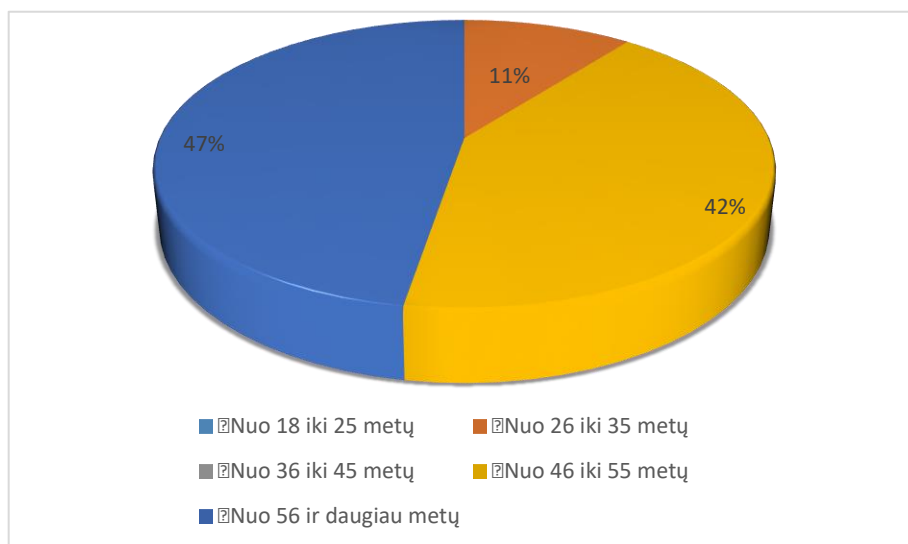


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

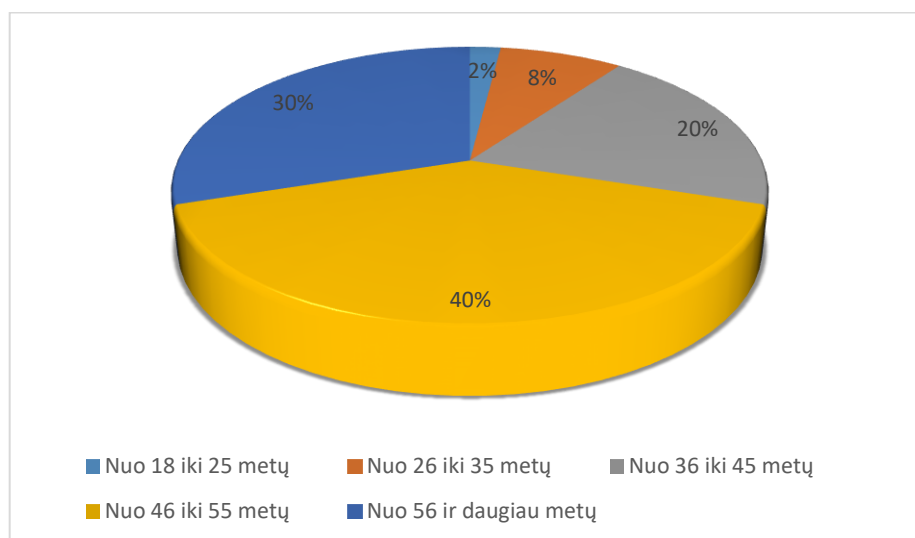


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Įvertinus gautus rezultatus apie respondentų amžių dirbančių Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje ir Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje nustatyta, kad miesto bibliotekoje didžiąją dalį sudarė 56 ir daugiau metų (47%), o rajono 46-55 m. amžiaus darbuotojai (40%), miesto bibliotekoje mažesnė dalis respondentų 46-55 m. (42%), o rajono 56 ir daugiau metų (30%). Itin negausi apklaustųjų dalis tiek vienoje, tiek kitoje bibliotekoje yra jaunimas atitinkamai tai sudarė (10% ir 11%) apklaustųjų (žr. 9, 10 pav.).



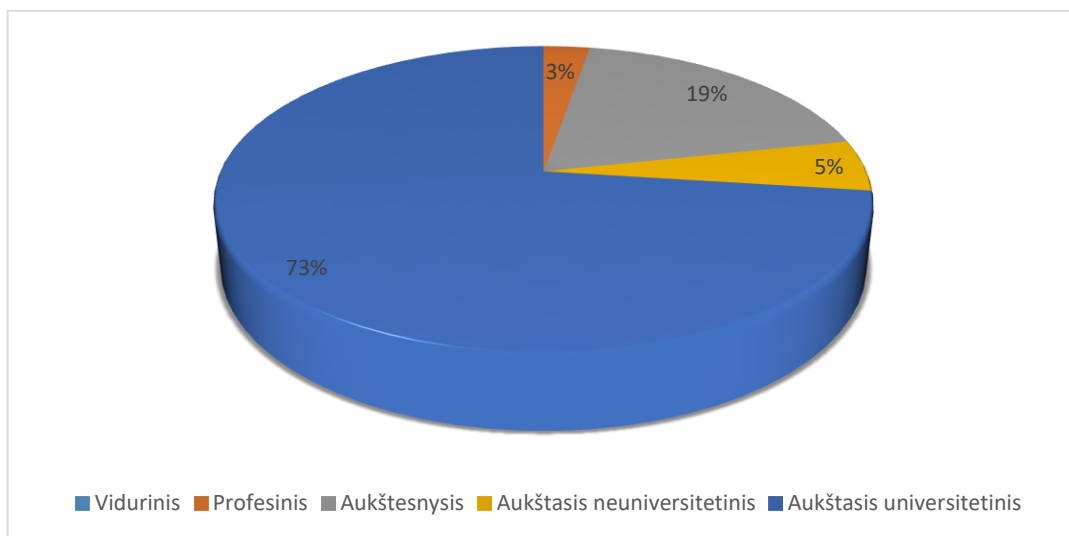
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

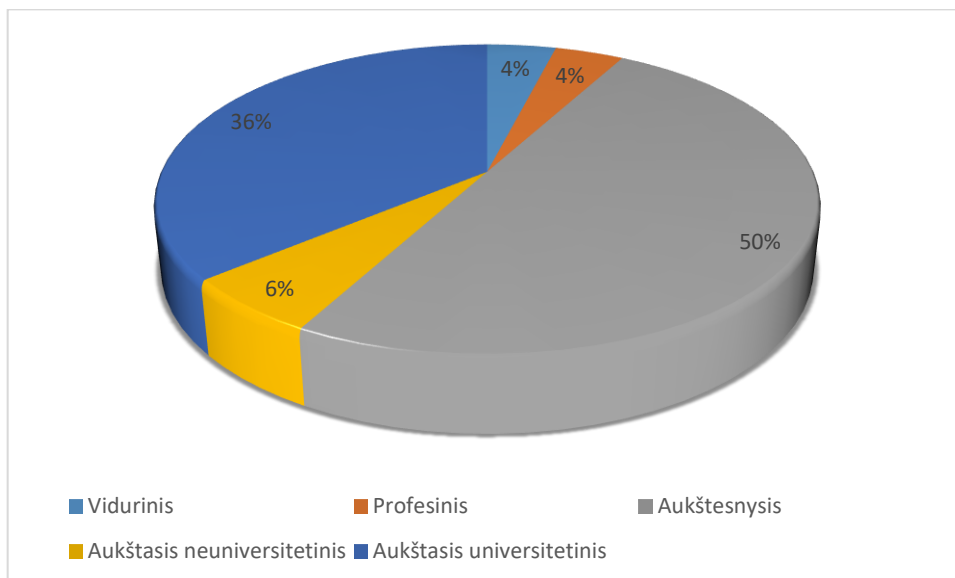
Dauguma respondentų (73 %) nurodė turintis aukštąjį išsilavinimą, kiek mažiau (19 %) buvo aukštesniojo (19 %) ir (5 %) aukštesniojo neuniversitetinio išsilavinimu. Ir (tik 3 %) nurodė profesinį

išsilavinimą. Galima teigti, kad dauguma Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje dirbančių darbuotojų yra išsilavinę (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Na, o Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje su aukštesniuoju išsilavinimu buvo (50 %) apklaustųjų, mažiau (36%) nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, (6 %) respondentų buvo su aukštuoju neuniversitetiniu. Ir mažiausia dalis tyrime dalyvavusių respondentų teigė kad turi įgiję (4 %) vidurinį ar profesinį išsilavinimą (žr. 12 pav.).

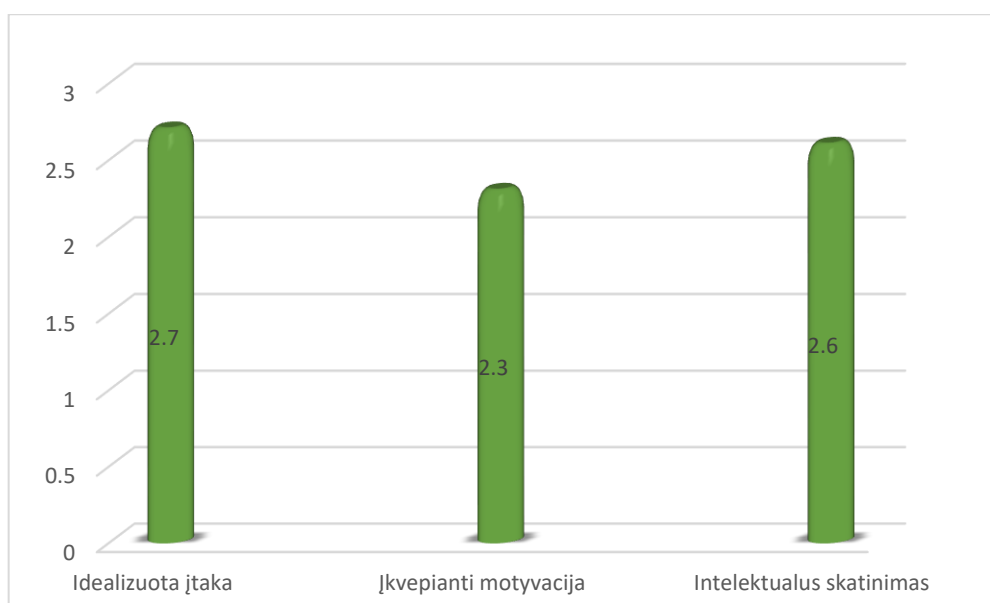


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

4.2. Vadovo lyderystės stiliaus tyrimo rezultatai

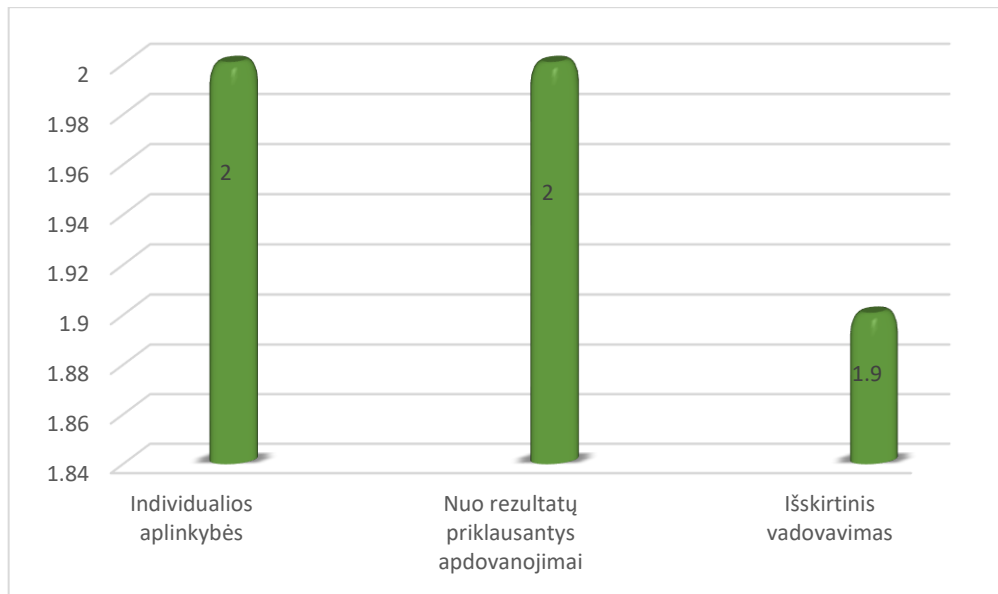
Antrąją anketos dalį sudarė klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti koks yra vadovo lyderystės stilius Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje ir Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekose. Transformacinės ir transakcinės lyderystės stiliams tirti buvo naudotas Avolio ir Bass (1995) daugiakartinis lyderystės klausimynas MLQ. Ką parodė tyrimo rezultatai, respondentų organizacijose t.y. šiuo atveju, pirma aptarsime Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos darbuotojų atsakymus (žr. 13, 14, 15 pav.).

Transformacinės lyderystės skalės apima šiuos veiksnius: idealizuota įtaka, intelektualus skatinimas ir įkvepianti motyvacija. Apibendrinus matome, kad tyrimo rezultatai parodė, respondentų nuomone stipriausia yra idealizuotos įtakos raiška (vidurkis – 2.7). Stipri ir įkvepianti motyvacijos raiška (vidurkis – 2.6). Nustatyta, jog intelektualinio stimuliavimo veiksnio raiška (vidurkis – 2.3) yra silpniausia (žr. 13 pav.).



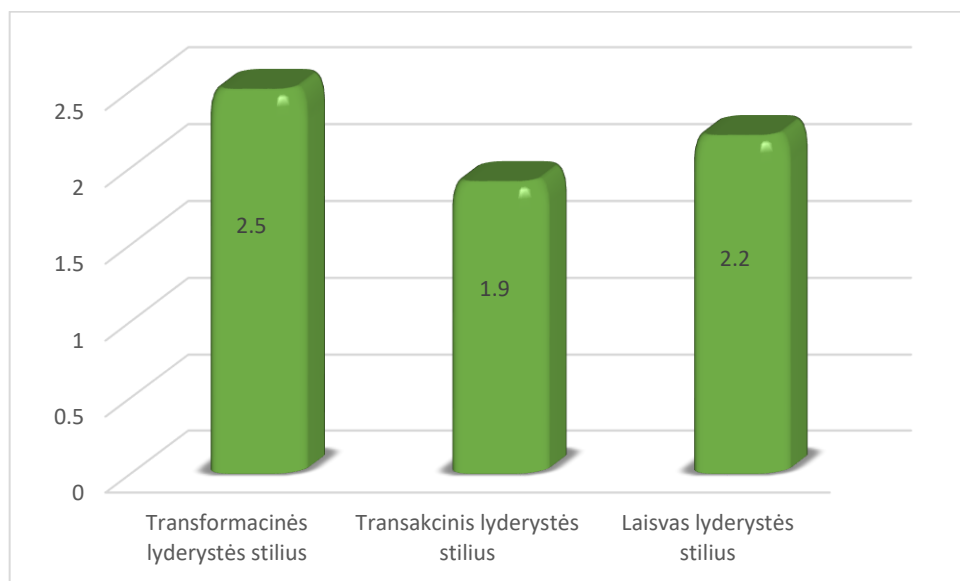
13 pav. Vadovo transformacinę lyderystę nusakantys veiksniai

Analizuojant transakcinę lyderystę apimančius šiuos veiksnius: individualios aplinkybės, nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai ir išskirtinis vadovavimas, tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomone individualių aplinkybių ir nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų raiška yra vienodai stipri (vidurkis – 2). Kiek silpnesnė raiška yra išskirtinio vadovavimo (vidurkis – 1.9) (žr. 14 pav.).



14 pav. Vadovo transakcinę lyderystę nusakantys veiksniai

Nekontroliuojamos lyderystės (vidurkis – 2.2). Siekiant nustatyti koks vadovo lyderystės stilius vyrauja Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje buvo įvertinta ir apskaičiuota kiekvieno vadovo lyderystės stilių lemėnčių veiksnių vidurkių raiška. (žr. 15 pav).



15 pav. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos vadovo lyderystės stiliaus nustatymas

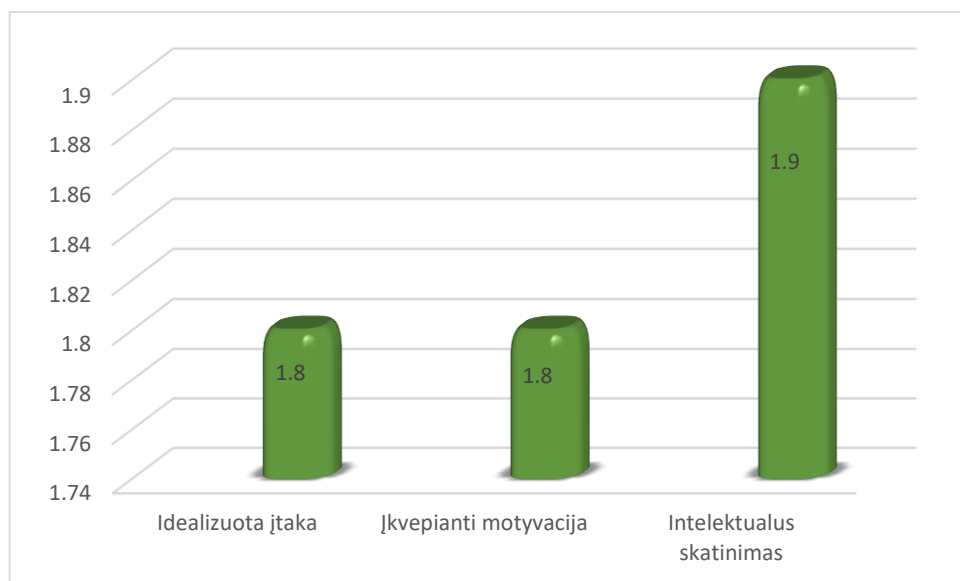
Visi tyrime dalyvavę Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos darbuotojai išvelgė stiprią idealizuotos įtakos veiksnio raišką. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šios įstaigos vadovas yra patikimas ir kuria patikimumo jausmą savo organizacijoje. Pavaldiniai juo pasitiki, toks vadovas laikosi teisingumo bei pagarbos principų, darbuotojams parodo, jog vertina juos.

Nemažiau stipriai pasireiškė ir intelektualus skatinimas bei nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų veiksnių raiška. Tai reiškia, kad lyderis tirtoje įstaigoje geba skatinti darbuotojus būti kūrybingais, skatina juos pergalvoti savo vertybes ir įsitikinimus bei sukuria tolerantišką aplinką. Tokie lyderiai aiškiai nustato atsakomybę už specifinių užduočių ir projektų įgyvendinimą, numato tikslus, detalizuoja atlyginimo ir nuobaudų sistemą ir išreiškia savo pasitenkinimą, kuomet pasiekiami numatyti tikslai.

Apibendrinant gautus rezultatus galime teigti, kad Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos vadovas yra transformacinės lyderystės stiliaus atstovas.

Darbuotojams transformacinio lyderystės stiliaus vadovai atrodo kompetentingi ir aiškiai geba suformuluoti organizacijos tikslus. Dažniausiai šio stiliaus lyderiai turi pavaldinių pasitikėjimą, sugeba išlaikyti jų ir pagarbą bei lojalumą (Yang, Jida, 2016).

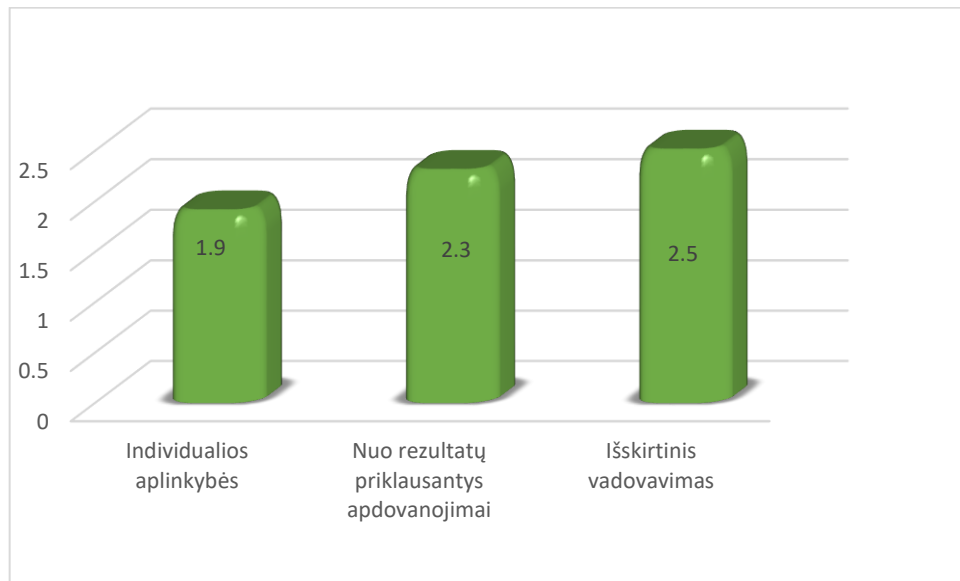
Analizuojant iš Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos gautus duomenis, (žr. 16 pav.) transformacinę lyderystę apimančius veiksnius: idealizuotą įtaką, intelektualų skatinimą ir įkvepiančią motyvaciją, matome, kad tyrimo rezultatai parodė, respondentų nuomone visų veiksnių raiška yra beveik tolygi: idealizuotos įtakos raiška (vidurkis – 1.8) , įkvepiančios motyvacijos raiška (vidurkis – 1.8) ir intelektualinio stimuliavimo veiksnys tik vos stipriau išreikštas (vidurkis – 1.9).



16 pav. Vadovo transformacinę lyderystę nusakantys veiksniai Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

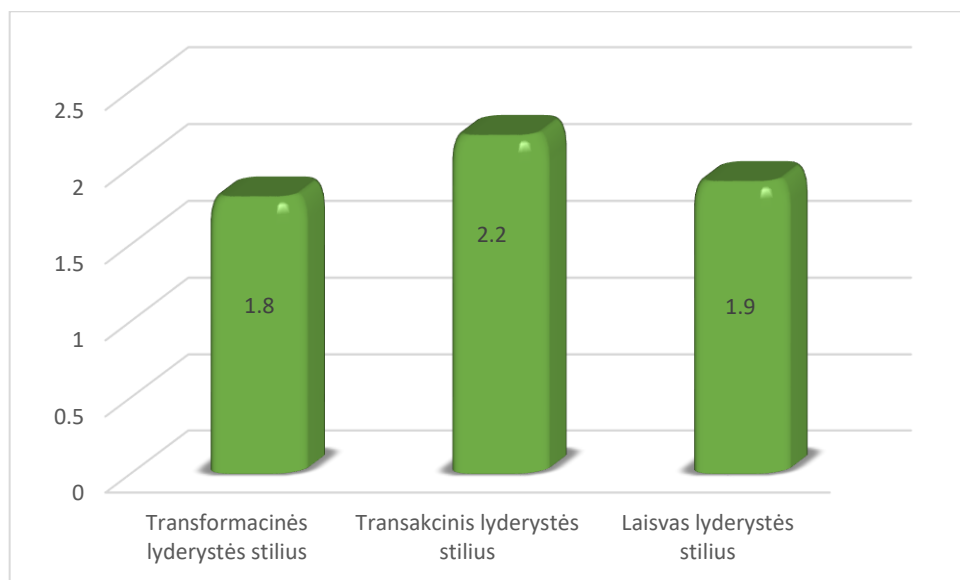
Analizuojant transakcinę lyderystę apimančius veiksnius: individualios aplinkybės, nuo rezultatų priklausančios apdovanojimai ir išskirtinis vadovavimas, tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomone nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų (vidurkis – 2.3) ir išskirtinio vadovavimo veiksniai

(vidurkis – 2.5) yra beveik tolygiai stipriai išreikšti. Kiek silpnesnė raiška yra individualių aplinkybių (vidurkis – 1.9) (žr. 17 pav.).



17 pav. Vadovo transakcinę lyderystę nusakantys veiksniai Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Nekontroliuojamos lyderystės (vidurkis – 1.9). Siekiant nustatyti koks vadovo lyderystės stilius vyrauja Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje buvo įvertinta ir apskaičiuota kiekvieno vadovo lyderystės stilių lemenčių veiksnių vidurkių raiška. (žr. 18 pav).



18 pav. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos vadovo lyderystės stiliaus nustatymas

Visi tyrime dalyvavę Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos darbuotojai įžvelgė stiprią išskirtinio vadovavimo veiksnio raišką. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šios įstaigos vadovas išsako reikalavimus, kurie yra keliami darbui atlikti, prižiūri kaip tie reikalavimi dera su vykdoma veikla, toks

adovas yra patenkintas, kuomet darbuotojas pasiekia numatytus standartus ir kol viskas sekasi gerai, nesistengia nieko keisti bei visada supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais.

Nemažiau stipriai pasireiškė ir nuo rezultatų priklausančių apdovanojimų bei individualių aplinkybių veiksmų raiška. Tai reiškia, kad lyderis tirtoje įstaigoje pataria ko imtis, kad už darbą darbuotojas būtų apdovanotas ir sulauktų pripažinimo, pabrėžia ko tikisi iš darbuotojo ir paskatina tuos kurie pasiekia numatytų tikslų bei toks lyderis žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą. Toks įstaigos vadovas padeda tobulėti savo pavaldiniams, išsakydamas savo nuomonę apie atliktas užduotis, visada skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti.

Apibendrinant gautus rezultatus galime teigti, kad Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos vadovas yra transakcinės lyderystės stiliaus atstovas.

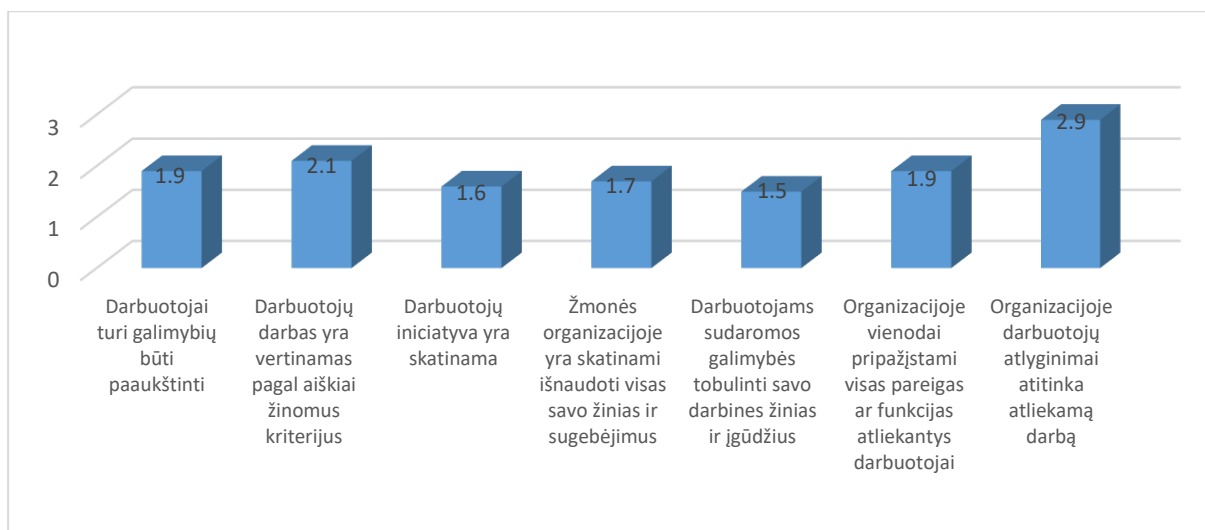
Transakcinės lyderystės stiliaus vadovui būdingas skatinimas pagal nuopelnus bei vadovavimas reaguojant į išimtis. Darbuotojams šio stiliaus vadovai atrodo pasižymintys racionaliū mąstymu kai yra formuluojamos užduotys ir tikslai.

Išanalizavus gautus duomenis iš Alytaus Jurgio Kunčino Viešosios ir Alytaus rajonos avivaldybės viešosios bibliotekų, matome, kad vadovų lyderystės stiliai skiriasi. Vienas vadovas yra transformacinės lyderystės stiliaus, kitas transakcinės. Čia pasitvirtina ir mokslinėje literatūroje aprašomas vienas iš požiūrių į moterišką ir vyrišką lyderystę. Kur vyrišką lyderystę sudaro administracinis stilius, jie labiau linkę į individualius sprendimus, nesivadovauja jausmais todėl priima logiškesnius ir objektyvesnius sprendimus. Moteriškosios lyderystės savybės ir stiprios pusės: geresnis strateginis mąstymas, labiau pasirengusios taikyti naujoves, rizikuoti. Jos stipresnės bendravime, komandos kūrime, gebėjime keistis, jos labiau linkę sprendimus priimti bendram susitarime (Šilingienė, 2012).

4.3. Organizacijos klimato tyrimo rezultatai

Trečiąją anketos dalį sudarė klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kokie organizacijos klimato veiksniai labiausiai išryškėja Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje ir Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekose. Bus atliekama 10 organizacijos klimato veiksmų analizė. Kiekvienos organizacijos, sėkmingų tikslų įgyvendinimo pagrindas yra savo darbu patenkinti ir jame gerai besijaučiantys, profesionalūs darbuotojai.

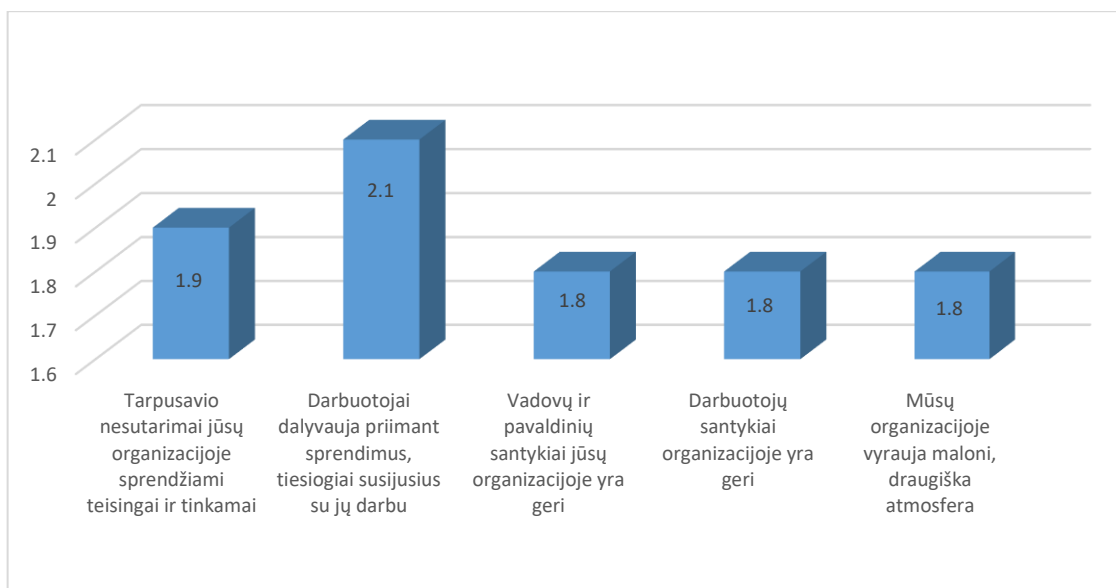
Pirmiau aptarsime Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos darbuotojų atsakymus ir tai ką parodė tyrimo rezultatai. Įstaigos respondentų požiūris į jų pastangų įvertinimą bei skatinimą pateikti (žr. 19 pav.)



19 pav. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Kaip matyti 19 paveiksle respondentams buvo pateikti teiginiai, susiję su jų galimybe būti paaukštintais, veiklos vertinimu pagal aiškius kriterijus, pripažinimu, iniciatyva, karjeros galimybėmis ir atlygiu už atliktą darbą. Tyrimas atskleidė, kad įstaigos darbuotojai blogiausiai vertina atlyginimą pagal atliekamą darbą (vidurkis - 2.9), jie nelabai žino pagal kokius kriterijus yra vertinama jų darbas (vidurkis - 2.1), šiek tiek geriau įvertinta teiginiai: „galimybė būti paaukštintais pareigose ir vienodai vertinami ir pripažįstami visos pareigos ar funkcijas atliekantys darbuotojai“ (vidurkis - 1.9). Jie mano, kad organizacijoje pakankamai vertinama ir skatinama darbuotojų iniciatyva (vidurkis – 1.6), žinios ir gebėjimai (vidurkis- 1.7), sudaromos galimybės tobulinti darbinės žinias ir įgūdžius (vidurkis – 1.5), todėl galima daryti prielaidą, kad įstaigoje dirba kvalifikuoti darbuotojai ir yra suinteresuoti kuo kokybiškiau atlikti savo darbą.

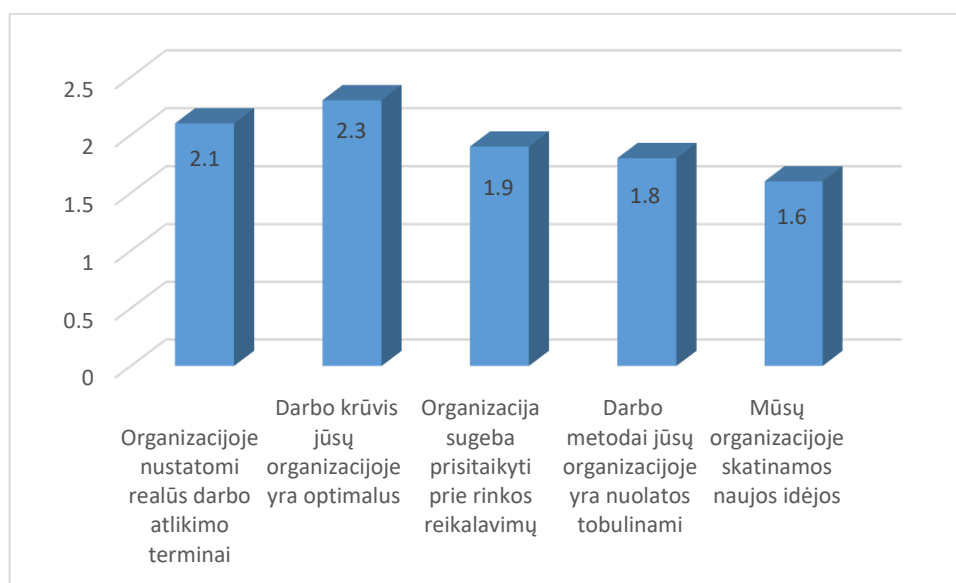
Gerai tarpusavio santykiai gali lemti pasitenkinimą darbu, darbuotojų elgesį. Tad respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie padėtų atskleisti organizacijos darbuotojų požiūrį į tarpusavio santykius ir pagarbą. Gauti atsakymai apibendrinti ir analizės rezultatai pateikti (žr. 20 pav.).



20 pav. Tarpusavio santykiai ir pagarba Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Tyrimas parodė, kad įstaigos darbuotojai mano, kad priimant sprendimus susijusius tiesiogiai su jų darbu jie nedalyvauja šio teiginio raiška stipriausia (vidurkis – 2.1), o teiginių „tarpusavio nesutarimai jūsų organizacijoje sprendžiami teisingai ir tinkamai“, „vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri“, darbuotojų santykiai yra geri“, ir „organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera“ (vidurkis – 1.8) tai parodo, kad darbuotojų organizacijos klimatas geriausiai vertinamas šiais „Tarpusavio santykiai ir pagarba“ veiksnio aspektais.

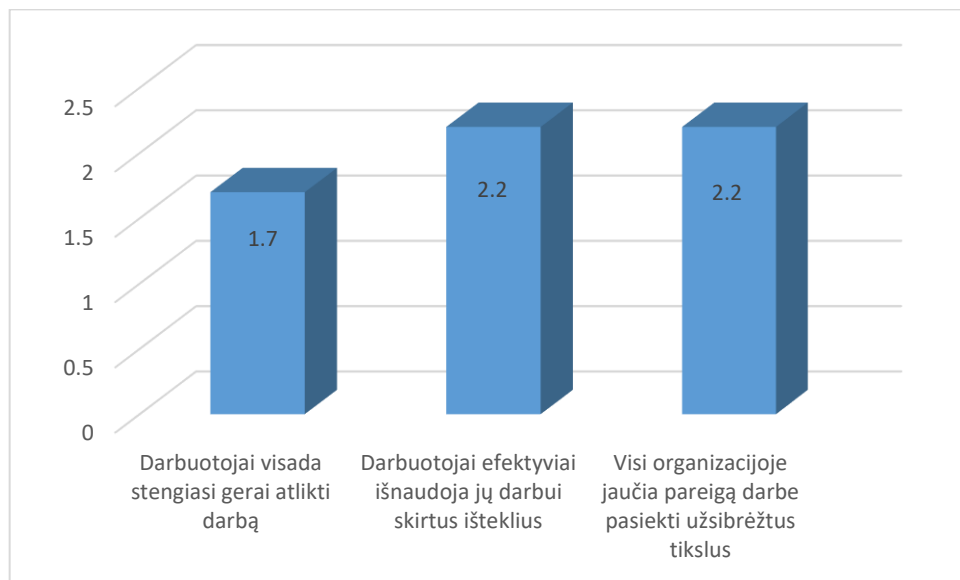
Organizacijai siekiant tenkinti darbuotojų poreikius yra svarbus veiksnys - veiklos lankstumas, o noras didinti savo įstaigos konkurencingumą yra svarbus inovacijų veiksnys. Gauti rezultatai pateikti (žr. 21 pav.).



21 pav. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

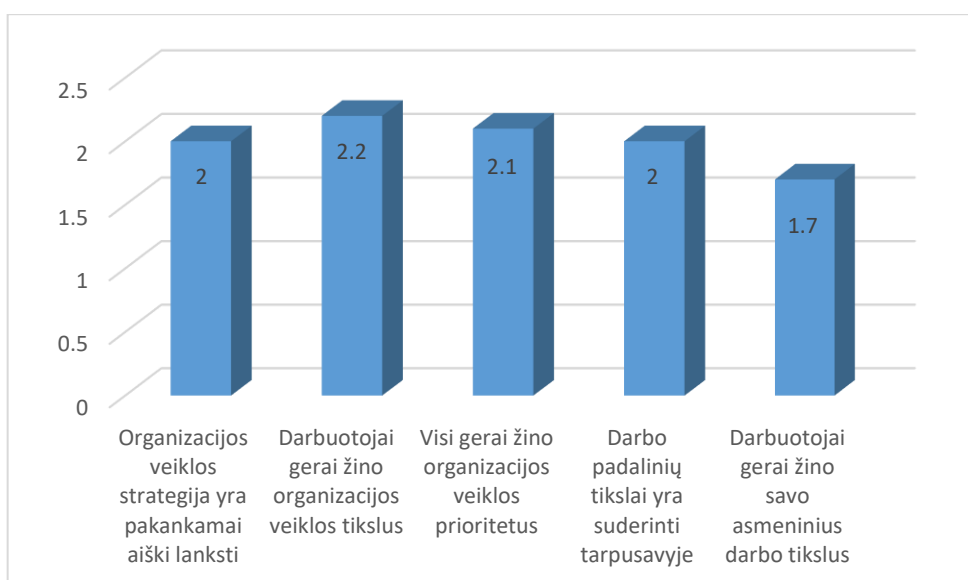
Respondentams buvo pateikti teiginiai, pagal kuriuos jie įvertino organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų ir naujovių taikymą įstaigoje. Matome, kad blogiausiai vertinama drabo krūvis (vidurkis – 2.3), taip pat darbo atlikimo terminai (vidurkis – 2.1) bei prisitaikymas prie rinkos reikalavimų (vidurkis – 1.9), geriau vertinama tik tai, kad darbo metodai yra nuolatos tobulinami (vidurkis – 1.8) ir skatinamos naujos idėjos (vidurkis – 1.6). Vidurkių skirtumas nėra didelis. Tad galime daryti prielaidą, kad organizacijoje veiklos lankstumas ir inovatyvumas yra pakankamai aišiai suprantas darbuotojams.

Dar vienas organizacijos klimatą lementis veiksnys yra „Darbuotojų pastangos/motyvacija“. Respondentams buvo pateikti teiginiai, kurių tikslas buvo sužinoti organizacijoje dirbančių asmenų nuomonę apie jų pastangas ir motyvacijos vertinimus. Analizės rezultatai pateikiami (žr. 22 pav.).



22 pav. Darbuotojų pastangos/motyvacija Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

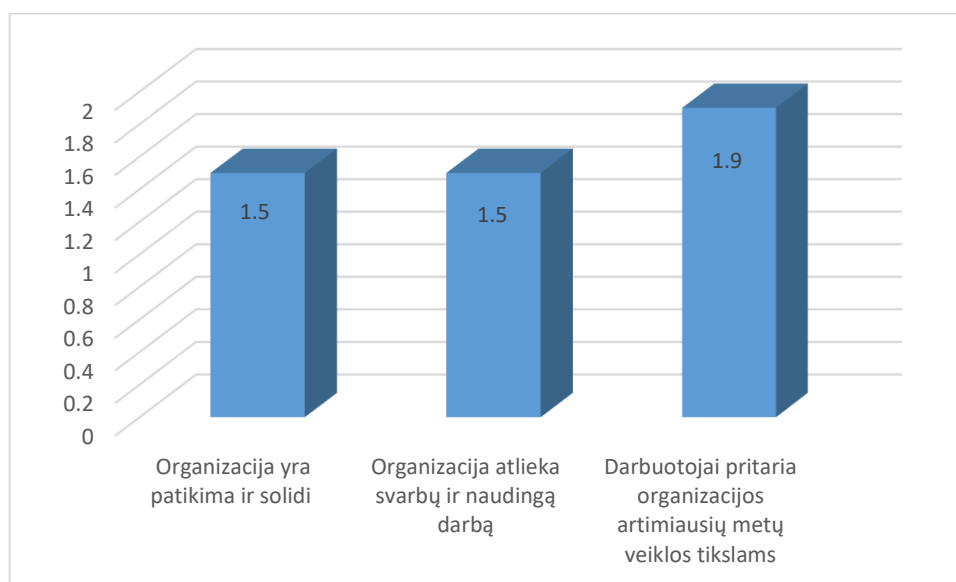
Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą ir šią klimato ypatybę vertina gerai (vidurkis – 1.7). Kitų dviejų teiginių apie efektyviai išnaudojamus darbui skirtus išteklius ir pareigą pasiekti užsibrėžtus tikslus, vertinimas yra aukštesnis (vidurkis - 2.2). Atliekant organizacijos klimato tyrimą, svarbu žinoti ar darbuotojai žino organizacijos veiklos tikslus. Gauti tyrimo duomenys pateikti (žr. 23 pav.).



23 pav. Organizacijos tikslų žinomumas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai gerai vertina savo asmeninių tikslų žinomumą (vidurkis – 1.7), kur kas blogiau organizacijos veiklos tikslus (vidurkis – 2.2), prioritetus (vidurkis – 2.1), strategijos lanktumą ir aiškumą bei suderinamumą tarp padalinių (vidurkis – 2.0). Tai parodo, kad darbuotojai nelabai žino organizacijos tikslus.

Organizacijos klimatas taip pat priklauso ir nuo to ar darbuotojai didžiuojasi organizacija kurioje jie dirba. Gauti atsakymai apibendrinti ir analizės rezultatai pateikti (žr. 24 pav.).

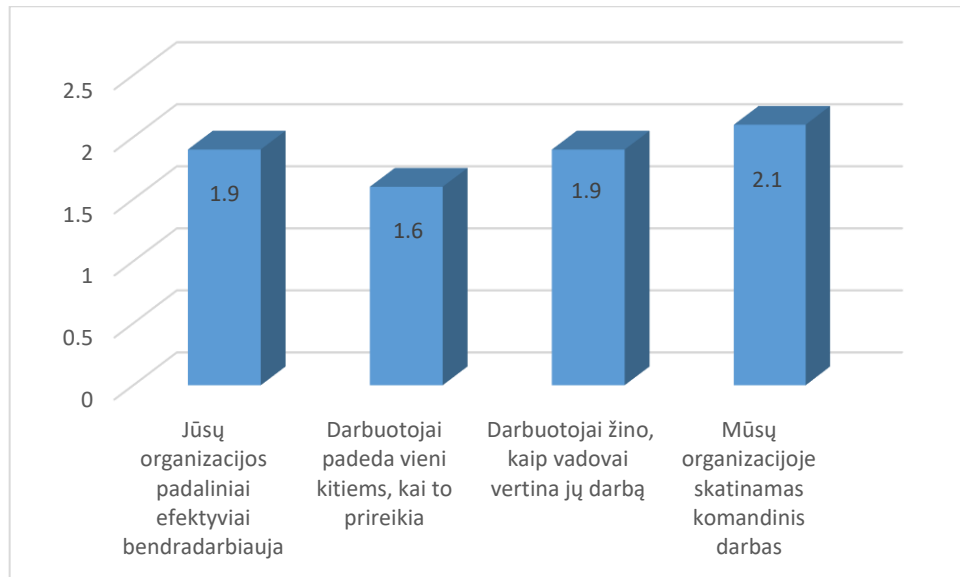


24 pav. Didžiavimasis organizacija Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Tyrimas parodė, kad geriausiai respondentai vertino teiginius „Organizacija yra patikima ir solidi“ bei „Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą“ (vidurkis – 1.5). Šiek tiek blogiau įvertino tai, kad pritarimą artimiausių metų veikloms (vidurkis – 1.9). Galime daryti prielaidą jog darbuotojai nėra

tinkamai supažindinti su įstaigos tikslais ir negeba jų tinkamai įvertinti. Bet iš esmės, sukurtas klimatas yra toks, kuris patenkina darbuotojus ir teikia pasididžiavimo jausmą organizacija.

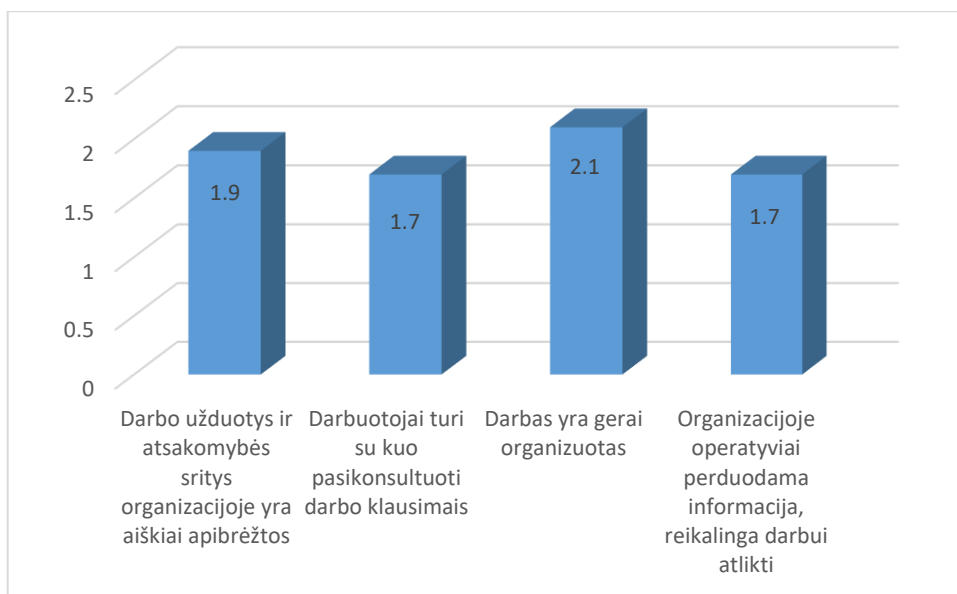
Darbuotojams taip pat buvo pateikti teiginiai apie komandinio darbo organizavimą jų įstaigoje. Gauti atsakymai apibendrinti ir rezultatai pateikti (žr. 25 pav.).



25 pav. Bendradarbiavimas/komandinis darbas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Tyrimas parodė, kad stipriausia pasireiškia ir geriausiai vertinama teiginys „Darbuotojai padeda vieni kitiems kai to prireikia“ (vidurkis – 1.6). Aukštesniu balu yra vertinami teiginiai „Darbuotojai žino kaip vadovai vertina jų darbą“ (vidurkis – 1.9), „Padalinių efektyvų bendradarbiavimą“ (vidurkis – 1.9), „Organizacijoje skatinamas komandinis darbas“ (vidurkis – 2.1). Tai parodo, kad darbuotojai supranta komandinio darbo svarbą, bet pagal pateiktus jų atsakymus galime daryti prielaidą, kad jų organizacijoje tam dėmesys nėra skiriamas.

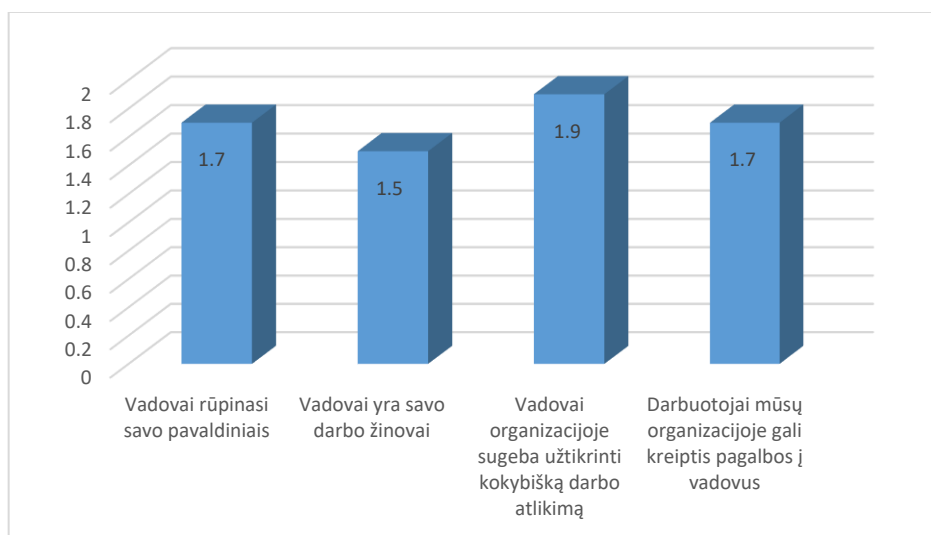
Sekančių teiginių rezultatai, kurie parodo darbuotojų darbo organizavimą ir komunikacijos supratimą ir vertinimą, pateikti (žr. 26 pav.).



26 pav. Darbo organizavimas/komunikacija Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Vertinant darbo organizavimo procesą pastebėta, kad respondentai gerai vertina teiginius, jog jų organizacijoje operatyviai perduodama informacija ir turi su kuo pasikonsultuoti (vidurkis – 1,7), kad aiškios užduotys ir atsakomybės ribos (vidurkis – 1.9) vertinama šiek tiek blogiau ir pagal pateiktus atsakymus matyti, kad darbuotojų nuomonė apie gerą darbo organizavimą (vidurkis – 2.1) yra mažiausiai atitinkanti.

Organizacijos klimatas dar priklauso ir nuo vadovavimo. Siekiant sužinoti kaip darbuotojai vertina vadovo gebėjimus užtikrinti darbo kokybę, buvo pateikti dar 4 teiginiai. Gauti atsakymai ir apdoroti rezultatai rezultatai pateikti (žr. 27 pav.).



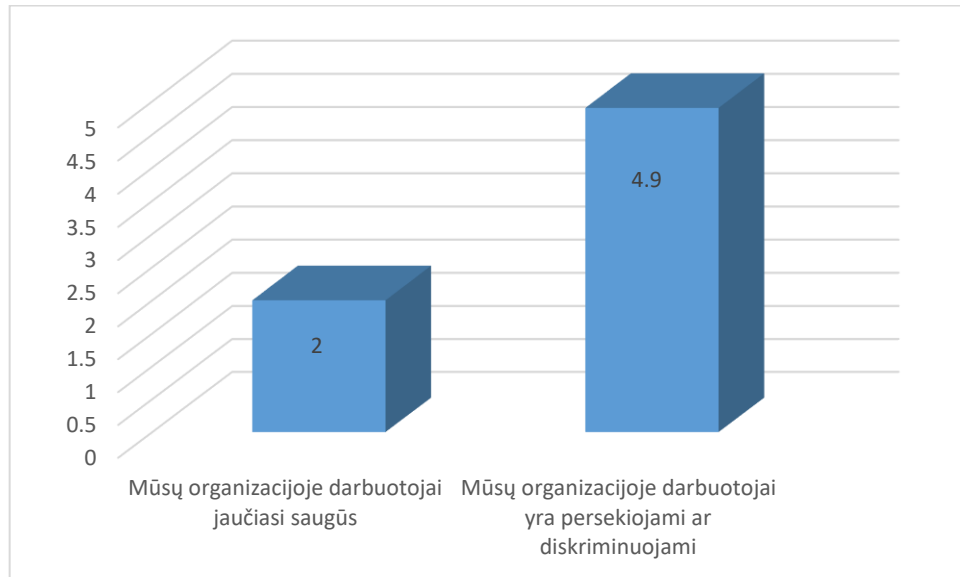
27 pav. Vadovavimas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Tyrimas parodė, kad vadovavimo veiksnio dedamosios vertinamos taip: teiginys „Vadovai yra savo darbo žinovai“ (vidurkis -1.5), „Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais“ (vidurkis – 1.7), „Darbuotojai

gali kryptis pagalbos į vadovus”(vidurkis – 1,7) ir kokybiško darbo atlikimo užtikrinimo vertinimas yra (vidurkis – 1.9).

Respondentų nuomone, vadovai pasiruošę suteikti pagalbą pavaldiniams kai tik to prireikia, bet nevisada sugeba užtikrinti tinkamo darbo atlikimo.

Atliekant organizacijos klimato veiksnių vertinimą, svarbu žinoti kaip saugiai jaučiasi organizacijoje dirbatieji. Apklausos rezultatai pateikti (žr. 28 pav.).



28 pav. Saugumas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Interpretuojant gautus tyrimo duomenis galime teigti, kad darbuotojai organizacijoje jaučiasi saugūs (vidurkis - 2), respondantai nesutinka su teiginiu, kad organizacijoje diskriminuojami ir persekiojami (vidurkis – 4.9).



29 pav. Organizacijos klimata lemėnčių veiksnių vidurkiai Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje

Analizuojant dešimt organizacijos klimatą sudarančių veiksnių, (žr. 29 pav.) esant transformacinės lyderystės stiliaus vadovui, pastebėjome, kad geriausiai vertinama kelios klimato ypatybės „Didžiavimasis savo organizacija” (vidurkis-1.7), „Vadovavimas” (vidurkis - 1.7), bei „Bendradarbiavimas/komandinis darbas” (vidurkis - 1.7), galime daryti prielaidą, kad su šiais teiginiais didžiosios dalies darbuotojų nuomonė sutampo. Prasčiausiai vertinamas veiksnys: „Saugumas” (vidurkis - 3.5), paradoksalu tai, kad analizuojant veiksnių dedamasias: „Darbuotojai organizacijoje jaučiasi saugūs (vidurkis - 2), bei „Organizacijoje darbuotojai diskriminuojami ir persekiojami” (vidurkis – 4.9) respondentai teigė, kad darbe jaučiasi saugūs tai atskleidžia darbuotojų nuomonių išsiskyrimą ties šiais dviem teiginiais. Kiti veiksniai „Darbo organizavimas/komunikacija”, „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas”, „Tarpusavio santykiai ir pagarba”, „Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas” (vidurkis- 1.9) darbuotojų vertinama gerai.

Apibendrinami galime teigti, kad Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje vyrauja pakankamai geras ir palankus klimatas. Kiek prasčiau vertinama tik vienas veiksnys – „Saugumas” tai gali būt įtakota ir išorinių veiksnių. Šios įstaigos darbuotojai pakankami žino ir supranta jos tikslus, yra motyvuoti bei didžiuojasi savo organizacija. Vadovas organizacijoje vertinamas palankiai, kaip ir darbuotojų tarpusavio santykiai bei jų bendradarbiavimas/komandinis darbas.

Dabar aptarsime Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos darbuotojų atsakymus ir tai ką parodė tyrimo rezultatai. Įstaigos respondentų požiūris į jų pastangų įvertinimą bei skatinimą pateikti (žr. 30 pav.)



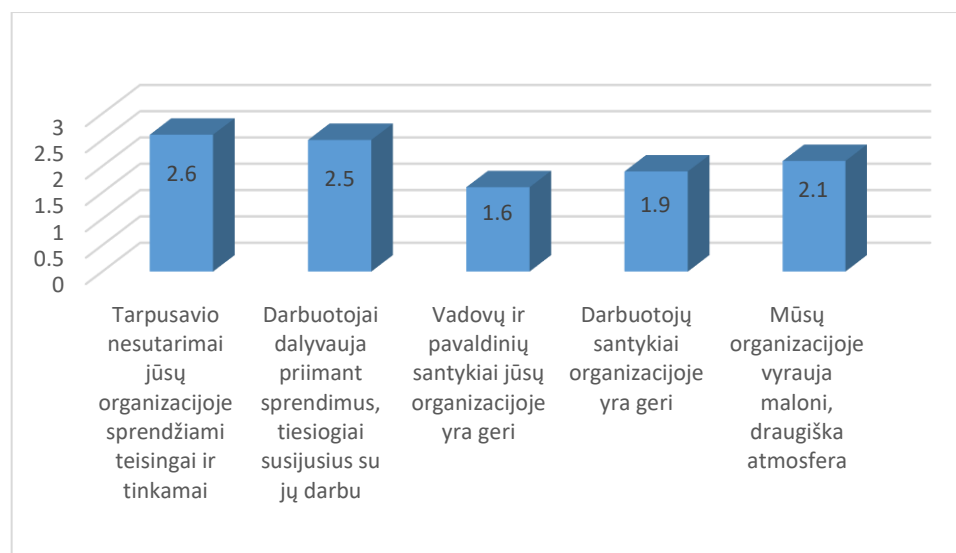
30 pav. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Kaip matyti 30 paveiksle respondentams buvo pateikti teiginiai, susiję su jų galimybe būti paaukštinamais, veiklos vertinimu pagal aiškius kriterijus, pripažinimu, iniciatyva, karjeros galimybėmis

ir atlygiu už atliktą darbą. Tyrimas atskleidė, kad įstaigos darbuotojai blogiausiai vertina atlyginimą pagal atliekamą darbą (vidurkis - 2.8) bei galimybes būti paaukštintais pareigose (vidurkis - 2.4), šiek tiek geriau įvertinta teiginys: „vienodai vertinami ir pripažįstami visos pareigas ar funkcijas atliekantys darbuotojai“ (vidurkis - 2.0).

Darbuotojai mano, kad žino, pagal kokius kriterijus yra vertinama jų darbas (vidurkis – 1.8), jie mano, kad organizacijoje sudaromos galimybės tobulinti darbinės žinias ir įgūdžius bei pakankamai vertinama ir skatinama darbuotojų iniciatyva, (vidurkis – 1.6), geriausiai vertinams teiginys „Darbuotojai yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus“ (vidurkis – 1.5), todėl galima daryti prielaidą, kad įstaigoje dirba kvalifikuoti darbuotojai, bet nėra pakankamai suinteresuoti kuo kokybiškiau atlikti savo darbą.

Kaip minėjau anksčiau, geri tarpusavio santykiai gali lemti pasitenkinimą darbu, darbuotojų elgesį. Tad respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie padėtų atskleisti organizacijos darbuotojų požiūrį į tarpusavio santykius ir pagarbą. Gauti atsakymai apibendrinti ir analizės rezultatai pateikti (žr. 31 pav.).

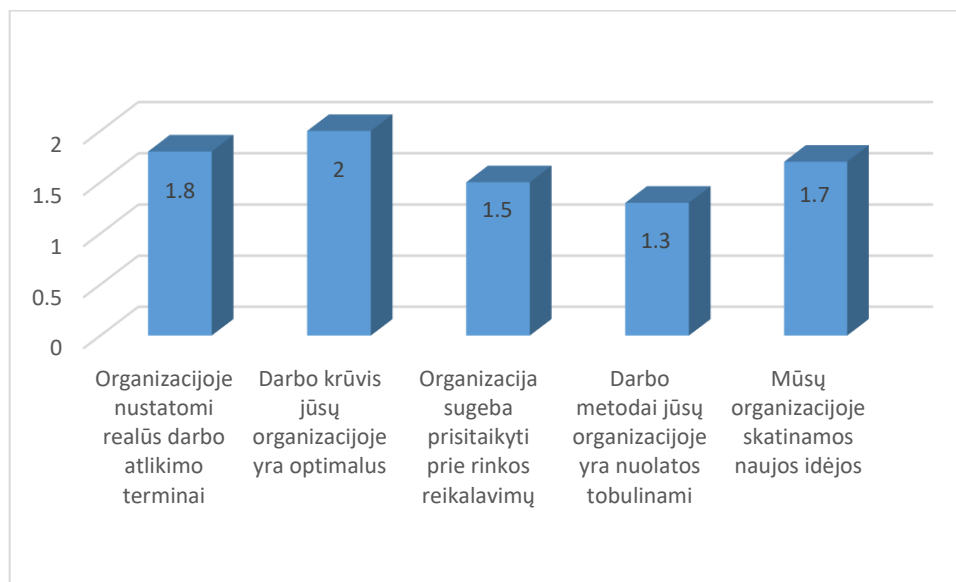


31 pav. Tarpusavio santykiai ir pagarbą Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Tyrimas parodė, kad įstaigos darbuotojai nesutinka su teiginiu, kad „tarpusavio nesutarimai jūsų organizacijoje sprendžiami teisingai ir tinkamai“ (vidurkis – 2.6) šio raiška stipriausia, taip pat jie mano, kad priimant sprendimus susijusius tiesiogiai su jų darbu jie nedalyvauja (vidurkis – 2.5) ir pakankamai aukštas balas teiginio „Organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera“ (vidurkis – 2.1), teiginiai: „Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri“ (vidurkis – 1,9) ir „Darbuotojų santykiai yra geri“ (vidurkis – 1,9) vertinimas yra palankiausias, galime daryti prielaidą, kad šioje organizacijoje santykiai tarp darbuotojų bei darbuotojų ir vadovo yra geri, tačiau atsiradus ne sutarimams, šios įstaigos vadovas ne visada priima teisingus sprendimus.

Kaip jau minėta, organizacijai siekiant tenkinti darbuotojų poreikius yra svarbus veiksnys - veiklos lankstumas, o noras didinti savo įstaigos konkurencingumą yra svarbus inovacijų veiksnys.

Respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie padėjo atskleisti jų požiūrį į įstaigos sugebėjimą prisitaikyti prie greitai kintančių išorinių aplinkos sąlygų bei naujovių taikymą organizacijoje. Gauti rezultatai pateikti (žr. 32 pav.).



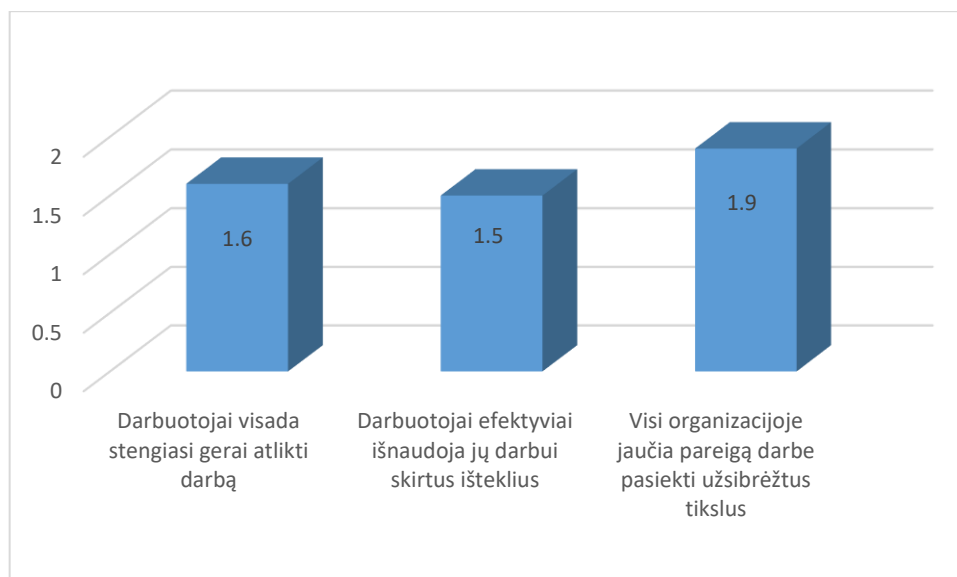
32 pav. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Matome, kad blogiausiai vertinama darbo krūvis (vidurkis – 2.0), taip pat darbo atlikimo terminai (vidurkis – 1.8) šiek tiek geriau vertinama tai, kad skatinamos naujos idėjos (vidurkis – 1.7).

Šios organizacijos darbuotojai mano, kad darbo metodai yra nuolatos tobulinami (vidurkis – 1.3) ir jų įstaiga geba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų (vidurkis – 1.5).

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad organizacija yra pakankamai lanksti, sugebanti greitai reaguoti į aplinkos pokyčius. Aukšti vidurkiai „darbo krūvio“ ir „realių atlikimo terminų“, parodo nepakankamai gerai planuojamą bei organizuojamą įstaigos darbą.

Dar vienas organizacijos klimatą lementis veiksnys yra „Darbuotojų pastangos/motyvacija“. Respondentams buvo pateikti teiginiai, kurių tikslas buvo sužinoti organizacijoje dirbančių asmenų nuomonę apie jų pastangas ir motyvacijos vertinimus. Analizės rezultatai pateikiami (žr. 33 pav.).

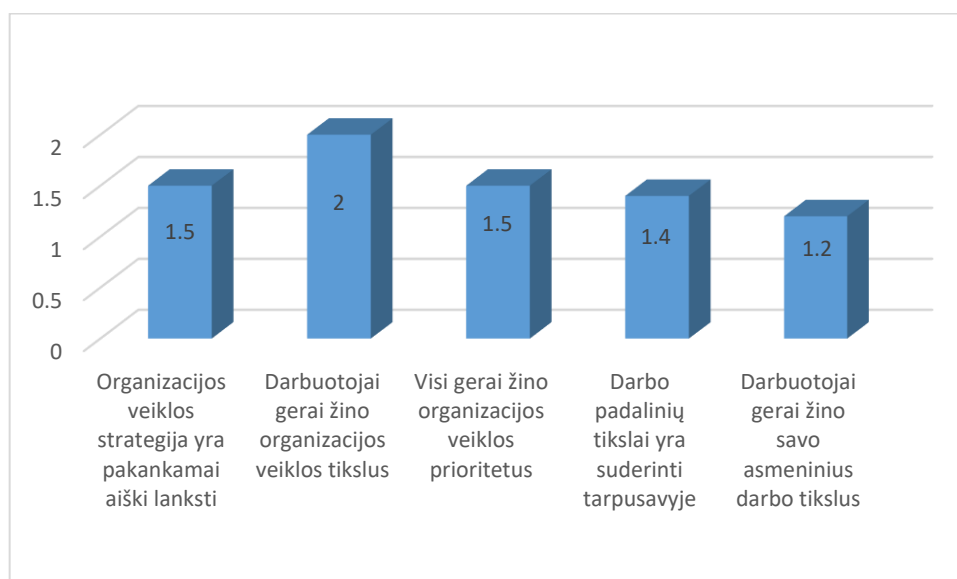


33 pav. Darbuotojų pastangos/motyvacija Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai stengiasi efektyviai išnaudoti darbui skirtus išteklius (vidurkis - 1.5 ir visada stengiasi gerai atlikti darbą (vidurkis – 1.6) ir šias klimato ypatybes vertina gerai. Pareigą pasiekti užsibrėžtus tikslus (vidurkis 1.9) .

Apibendrinat, galima teigti, kad šioje įstaigoje dirba kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai, o ištekliai -naudojami gana efektyviai.

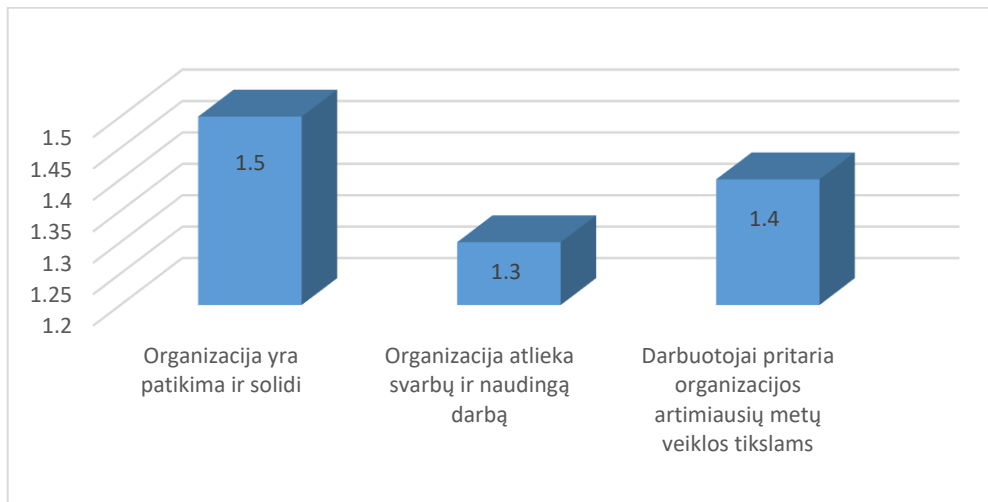
Kaip jau minėta, atliekant organizacijos klimato tyrimą, svarbu žinoti ar darbuotojai žino organizacijos veiklos tikslus. Gauti tyrimo duomenys pateikti (žr. 34 pav.).



34 pav. Organizacijos tikslų žinomumas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai gerai vertina savo asmeninių tikslų žinomumą (vidurkis – 1.2), šios įstaigos padalinių tikslai suderinti tarpusavyje (vidurkis – 1.4), visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus bei strategiją (vidurkis - 1.5), bet kur kas blogiau vertinama organizacijos veiklos tikslų žinomumas (vidurkis – 2.0) tai, parodo, kad darbuotojai nežino organizacijos tiklų arba jais nesidomi, tačiau visi aiškiai žino savo asmeninius darbo tikslus.

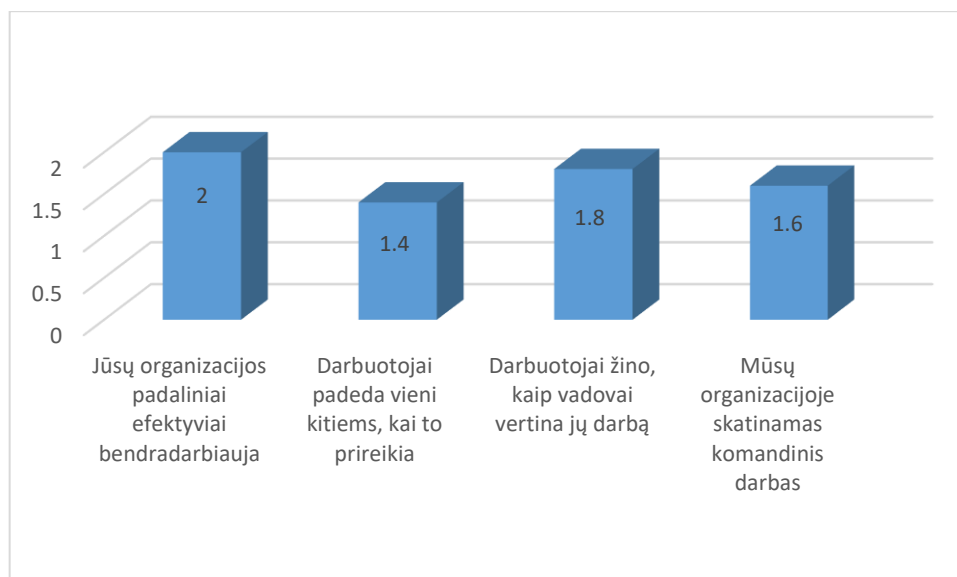
Organizacijos klimatas taip pat priklauso ir nuo to ar darbuotojai didžiuojasi organizacija kurioje jie dirba. Gauti atsakymai apibendrinti ir analizės rezultatai pateikti (žr. 35 pav.).



35 pav. Didžiavimasis organizacija Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Tyrimas parodė, kad respondentai visus teiginius vertino beveik vienodai „Organizacija yra patikima ir solidi“ (vidurkis – 1.5), „Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą“ (vidurkis – 1.3), „Darbuotojai pritaria artimiausių metų veiklos tikslams“ (vidurkis – 1.4). Galime daryti prielaidą jog darbuotojai yra tinkamai supažindinti su įstaigos tikslais ir geba juos tinkamai įvertinti. Sukurtas klimatas yra toks, kuris patenkina darbuotojus ir teikia pasididžiavimo jausmą organizacija.

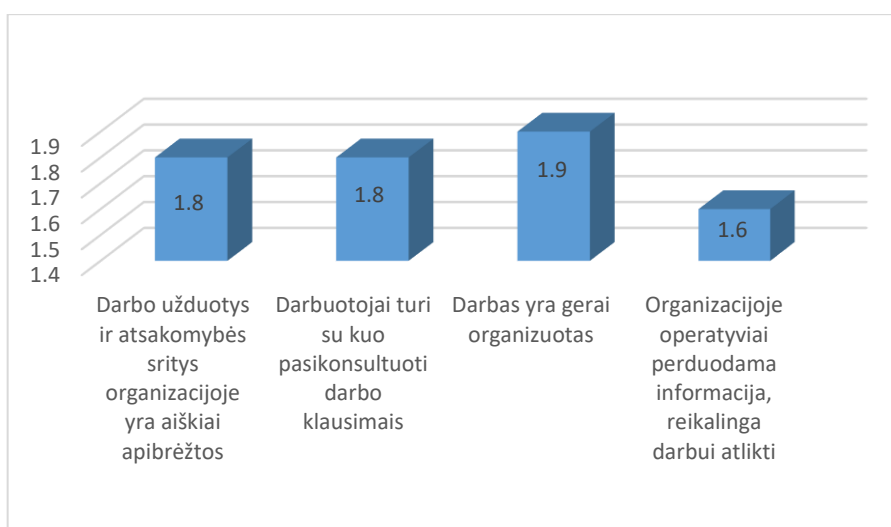
Darbuotojams taip pat buvo pateikti teiginiai apie bendradarbiavimo/komandinio darbo organizavimą jų įstaigoje. Gauti atsakymai apibendrinti ir rezultatai pateikti (žr. 36 pav.).



36 pav. Bendradarbiavimas/komandinis darbas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Tyrimas parodė, kad stipriausia pasireiškia ir geriausiai vertinama du teiginiai „Darbuotojai padeda vieni kitiems kai to prireikia” (vidurkis – 1.4) ir „Organizacijoje skatinamas komandinis darbas” (vidurkis – 1.6). Aukštesniu balu yra vertinami teiginiai: „Darbuotojai žino kaip vadovai vertina jų darbą” (vidurkis – 1.8), „Padalinių efektyvų bedradarbiavimą” (vidurkis – 2). Tai parodo, kad darbuotojai supranta komandinio darbo svarbą ir pagal pateiktus jų atsakymus galime daryti prielaidą, kad oprganizacijoje yra pakankamai tam skiriama dėmesio. Tačiau, iš pateiktų atsakymų, matome, kad įstaigos padaliniai tarpusavyje bendrauja nenoriai. Taip pat pastebėta, kad darbuotojai nežino pagal kokius kriterijus vadovas vertina jų darbą.

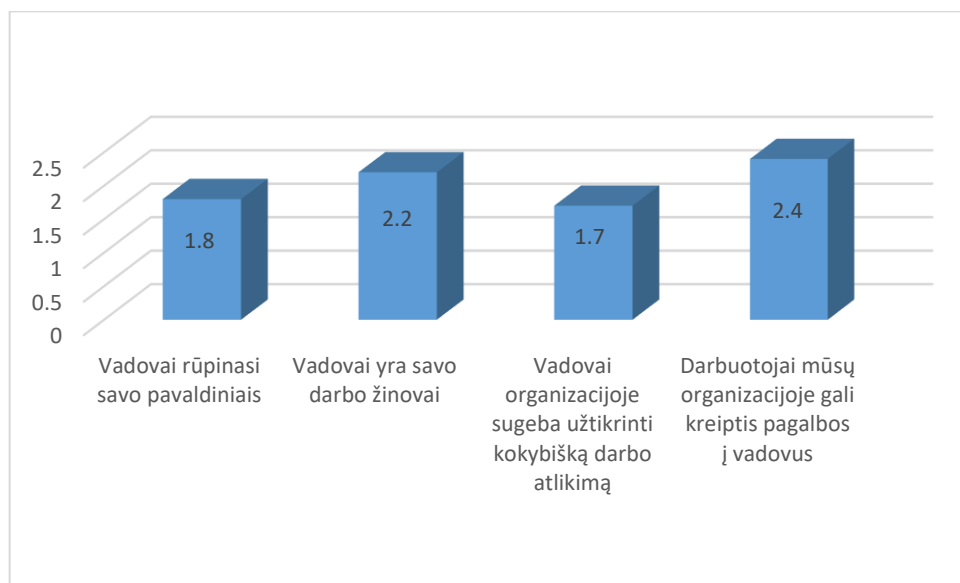
Sekančių teiginių rezultatai, kurie parodo darbuotojų darbo organizavimą ir komunikacijos supratimą ir vertinimą, pateikti (žr. 37 pav.).



37 pav. Darbo organizavimas/komunikacija Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Vertinant darbo organizavimo procesą pastebėta, kad respondentai gerai vertina teiginius, jog jų organizacijoje operatyviai perduodama informacija (vidurkis – 1,6), turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais ir aiškios užduotys bei atsakomybės ribos (vidurkis – 1.8), vertina tik šiek tiek blogiau gerą darbo organizavimą (vidurkis – 1.9). Pagal pateiktus atsakymus, galime daryti prielaidą, kad organizacijoje informacija, reikalinga atlikti darbus, pateikiama operatyviai ir aiškiai, tačiau nėra gero darbo organizavimo.

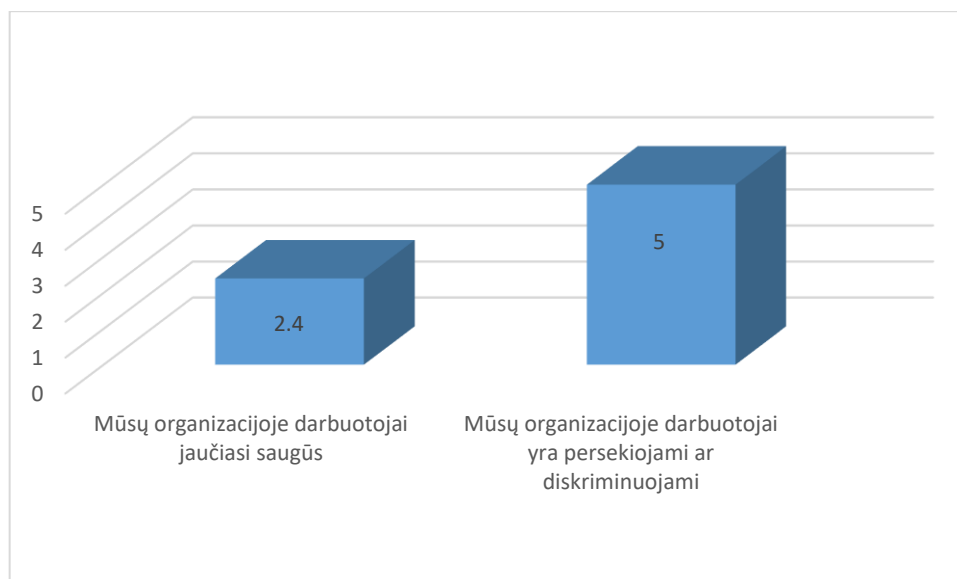
Organizacijos klimatas dar priklauso ir nuo vadovavimo. Siekiant sužinoti kaip darbuotojai vertina vadovo gebėjimus užtikrinti darbo kokybę, buvo pateikti dar 4 teiginiai. Gauti atsakymai ir apdoroti rezultatai rezultatai pateikti (žr. 38 pav.).



38 pav. Vadovavimas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

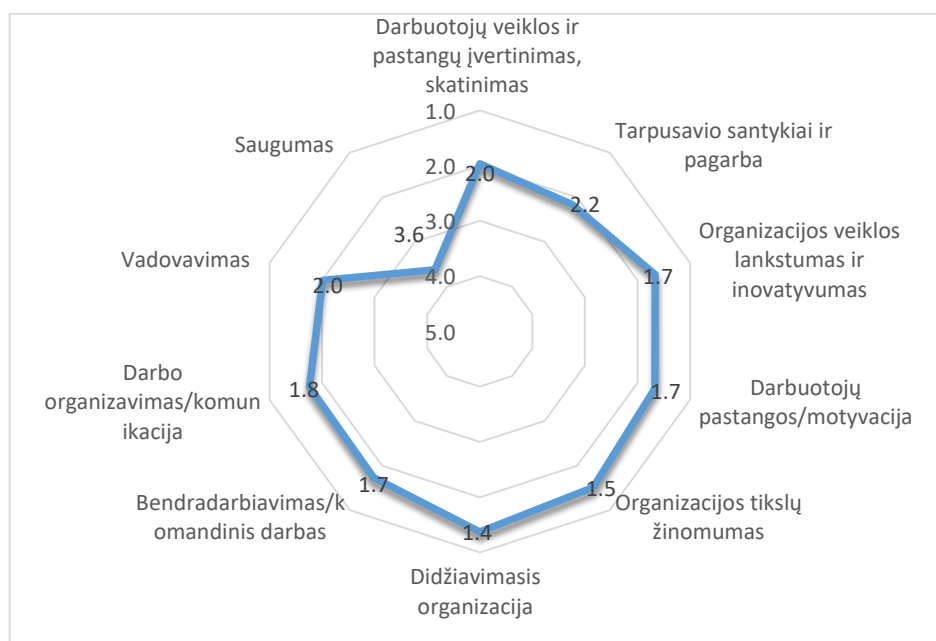
Tyrimas parodė, kad vadovavimo veiksnio dedamosios vertinamos taip: teiginiai „Vadovai sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą” (vidurkis – 1,7) ir „Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais” (vidurkis – 1.8) yra vertinami gerai. Bet gerokai aukštesniu balu įvertino teiginius: „Vadovai yra savo darbo žinovai” (vidurkis – 2.2) ir „Darbuotojai gali kreiptis pagalbos į vadovus” (vidurkis -2.4). Galime daryti prielaidą, kad vadovui nepakanka dalykinių, o tinkamą darbų atlikimą užtikrinti jam padeda vadybiniai įgūdžiai.

Atliekant organizacijos klimato veiksnių vertinimą, svarbu žinoti kaip saugiai jaučiasi organizacijoje dirbatieji. Apklausos rezultatai pateikti (žr. 39 pav.).



39 pav. Saugumas Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Analizuojant gautus tyrimo duomenis galime teigti, kad darbuotojai šioje organizacijoje jaučiasi saugūs (vidurkis – 2,4), respondentai nesutinka su teiginiu, kad organizacijoje diskriminuojami ir persekiojami (vidurkis – 5).



40 pav. Organizacijos klimata lemiančių veiksnių vidurkiai Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje

Analizuojant dešimt organizacijos klimata sudarančių veiksnių, esant transakcinės lyderystės stiliaus vadovui, pastebėjome, kad palankiai vertinama šios organizacinio klimato ypatybės „Didžiavimasis savo organizacija“ (vidurkis - 1.4), „Organizacijos tikslų žinomumas“ (vidurkis-1.5), „Bendradarbiavimas/komandinis darbas“, „Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas“ bei

„Darbuotojų pastangos/motyvacija” (vidurkiai - 1.7) tad galime daryti prielaidą, kad su šiais teiginiais didžiosios dalies įstaigos darbuotojų nuomonė sutampa. Prasčiausiai vertinamas veiksniai: „Saugumas” (vidurkis - 3.6) ir „Tarpusavio santykiai ir pagarba” (vidurkis – 2.2), „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas” (vidurkis-2) bei „Vadovavimas” (vidurkis-2).

Apibendrinami galime daryti prielaidą, kad Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje vyrauja įtampa ir ne visai palankus klimatas konstruktyviam darbui. Bet šios įstaigos darbuotojai pakankami žino ir supranta jos tikslus, yra motyvuoti bei didžiuojasi savo organizacija. Vadovas organizacijoje vertinamas ne palankiai, kaip ir darbuotojų tarpusavio santykiai bei pagarba, darbuotojai nesijaučia saugūs. Tokius vertinimus galėjo lemti tai, kad įstaigos darbuotojai nežino kokiais kriterijais rementis vadovas vertina jų darbo atlikimą.

4.4. Vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajų tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Siekiant išsiaiškinti, koks organizacijos klimatas yra būdingas mūsų abiemis tirtoms organizacijoms, visų pirma apskaičiavome organizacijos klimato skalių vidurkius ir standartinius nuokrypius. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 6 lent.) pateikti atskirų Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos klimato veiksnių vertinimo vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai.

6 lentelė. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos klimato skalių įverčių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

	M	SD
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	1.9	1.1
Tarpusavio santykiai ir pagarba	1.9	0.9
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	1.9	1.03
Darbuotojų pastangos/motyvacija	2	0.9
Organizacijos tikslų žinomumas	2	0.9
Didžiavimasis organizacija	1.7	0.8
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	1.8	0.9
Darbo organizavimas/komunikacija	1.9	0.9
Vadovavimas	1.7	0.9
Saugumas	3.5	1.7

Kaip matome, geriausia yra vertinama „Didžiavimasis organizacija”, „Vadovavimas” ir „Bendravimas bendradarbiavimas” šios organizacijos klimato ypatumai. Blogai vertinami organizacijos

klimato veiksniai turi didžiausius standartinius nuokrypius: „ Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas”, „Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas” ir „Saugumas”. M. J. Kirton ir S. M. de Ciantis (1994) (cit. Rekašiūtė-Balsienė, 2005) nurodė, kad „didesnis nei vienetas standartinis nuokrypis lemia integracijos sunkumus ir pradeda kelti pastebimas komunikacijos problemas ir įtampą”.

Taip pat buvo apskaičiuota ir Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos klimato veiksnių skalių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos klimato skalių įverčių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

	M	SD
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	1.9	1.2
Tarpusavio santykiai ir pagarba	2.2	1.1
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	1.7	1
Darbuotojų pastangos/motyvacija	1.7	1
Organizacijos tikslų žinomumas	1.5	0.9
Didžiavimasis organizacija	1.4	0.7
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	1.7	1
Darbo organizavimas/komunikacija	1.8	1.1
Vadovavimas	2	1.3
Saugumas	3.6	1.7

Kaip matome, geriausia yra vertinama „Didžiavimasis organizacija” ir „Organizacijos tikslų žinomumas” šios organizacijos klimato veiksniai. Blogai vertinami organizacijos klimato veiksniai turi didžiausius standartinius nuokrypius. Pastebėtina tai, kad šioje organizacijoje net aštuonių veiksnių standartiniai nuokrypiai yra didesni nei vienetas. Kaip jau minėta tai gali sukelti komunikacijos problemas, įtampą ar lemti integracijos sunkumus (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

Taip pat siekdami išsiaiškinti ar tiriamų bibliotekų klimato veiksniai tarpusavyje yra susiję, kaip tai buvo pastebėta, Rekašiūtės – Balsienės (2005) atliktuose organizacijos klimato tyrimuose, analizuosime organizacijos klimatą lemiančių veiksnių sąryšius taikant koreliacinę analizę. 8 lentelėje pateikiama organizacijos klimato veiksnių tarpusavio koreliacinis ryšys esant transformacinės lyderystės stiliui.

8 lentelė. Organizacijos klimato veiksmų koreliacinis ryšys esant transformacinės lyderystės stiliui

	Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	Tarpusavio santykiai ir pagarba	Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	Darbuotojų pastangos/motyvacija	Organizacijos tikslų žinomumas	Didžiavimasis organizacija	Bendradarbiavimas/komandinis darbas	Darbo organizavimas/komunikacija	Vadovavimas	Saugumas
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	1	0.57	0.44	0.29	0.34	0.38	0.57	0.38	0.53	0.25
Tarpusavio santykiai ir pagarba	0.57	1	0.71	0.40	0.56	0.52	0.62	0.53	0.57	0.30
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	0.44	0.71	1	0.40	0.50	0.38	0.43	0.61	0.56	0.16
Darbuotojų pastangos/motyvacija	0.29	0.40	0.40	1	0.57	0.36	0.41	0.57	0.48	0.46
Organizacijos tikslų žinomumas	0.34	0.56	0.50	0.57	1	0.41	0.45	0.38	0.42	0.29
Didžiavimasis organizacija	0.38	0.52	0.38	0.36	0.41	1	0.58	0.38	0.58	0.23
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	0.57	0.62	0.43	0.41	0.45	0.58	1	0.49	0.60	0.14
Darbo organizavimas/komunikacija	0.38	0.53	0.61	0.57	0.38	0.38	0.49	1	0.55	0.02
Vadovavimas	0.53	0.57	0.56	0.48	0.42	0.58	0.60	0.55	1	0.07
Saugumas	0.25	0.30	0.16	0.46	0.29	0.23	0.14	0.02	0.07	1

Kaip galime pastebėti, tarp visų Alytaus Jurgio Kuncino viešosios bibliotekos klimato veiksmų, yra statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys. Daugeliu atvejų tarp jų ryšys yra stiprus. Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,02 iki 0,71. Nustatyta, kad stipriausi ryšiai tarp organizacijos veiklos lankstumo ir tarpusavio santykių, bendradarbiavimo/komandinio darbo ir tarpusavio santykių, darbo organizavimo/komunikacijos ir organizacijos veiklos lankstumo bei vadovavimo ir bendradarbiavimo/komandinio darbo.

Jeigu išskirti vadovavimo veiksmo vertinimo skales, tai labiausiai šis veiksnys koreliuoja su bendradarbiavimu/komandiniu darbu ($r = 0,60$) ir didžiavimusi organizacija ($r = 0,58$), mažiausiai su saugumu ($r = 0,07$). Šio tyrimo rezultatai parodė, kad silpniausiai su kitais veiksniais susijęs saugumo veiksnys, čia koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,02 iki 0,46, tad galime teigti, kad šie vertinimai tarpusavyje mažiausiai priklausomi.

Apibendrinant galima teigti, kad koreliacinė analizė atskleidė ryšius, kuriais remiantis bus galima analizuoti vadovo lyderystės stiliaus sąsajas su organizacijos klimatu.

Šioje 9 lentelėje pateikiama organizacijos klimato veiksnių tarpusavio koreliacinis ryšys esant transakciniam lyderystės stiliui.

9 lentelė. Organizacijos klimato veiksnių koreliacinis ryšys esant transakciniam lyderystės stiliui

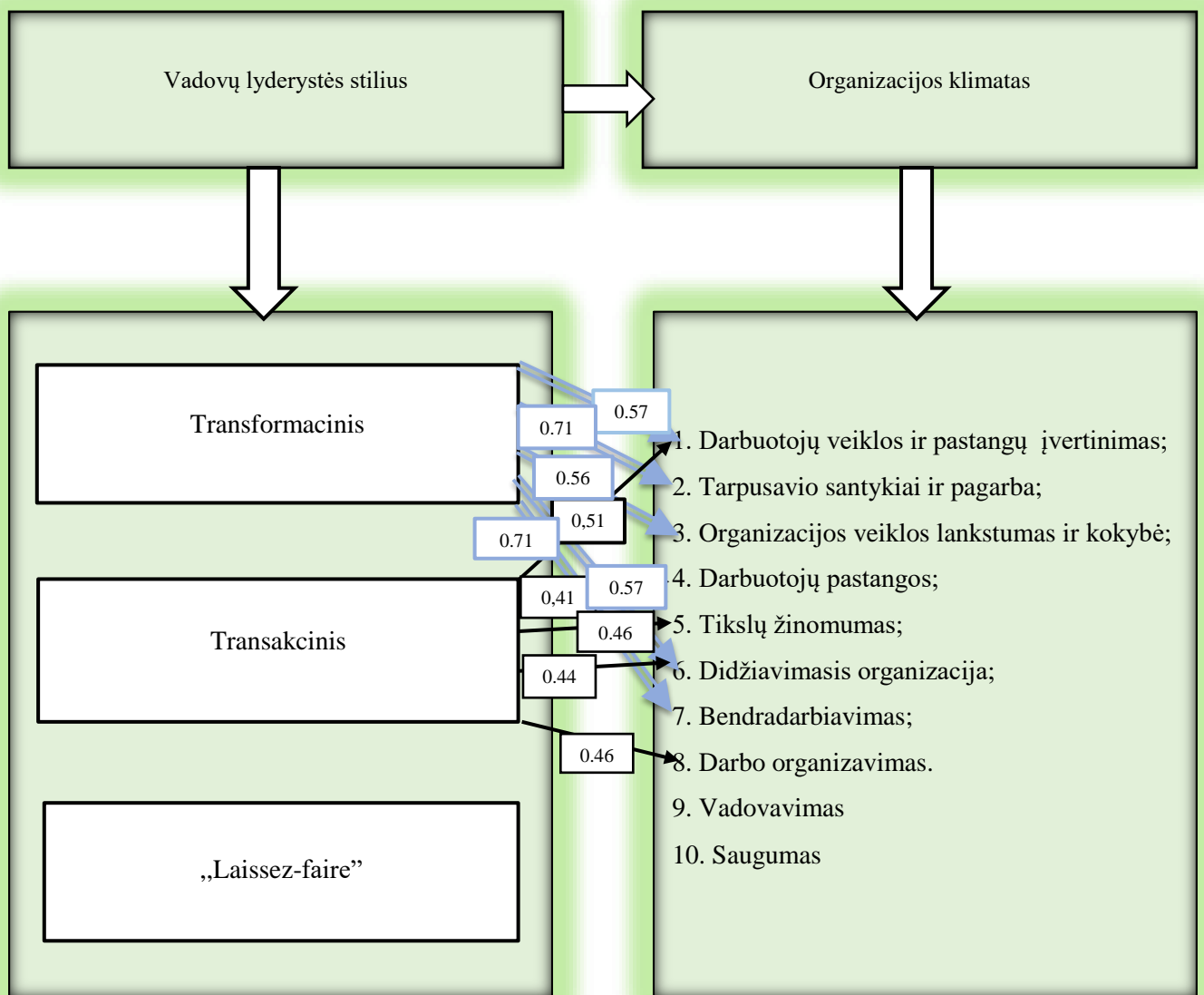
	Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	Tarpusavio santykiai ir pagarba	Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	Darbuotojų pastangos/motyvacija	Organizacijos tikslų žinomumas	Didžiavimasis organizacija	Bendradarbiavimas/komandinis darbas	Darbo organizavimas/komunikacija	Vadovavimas	Saugumas
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	1	0.39	-0.02	0.13	0.15	0.15	0.07	0.03	0.51	-0.02
Tarpusavio santykiai ir pagarba	0.39	1	0.26	-0.01	0.26	0.36	0.34	0.13	0.34	0.10
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	-0.02	0.26	1	0.18	0.46	0.17	0.19	0.24	0.02	0.13
Darbuotojų pastangos/motyvacija	0.13	-0.01	0.18	1	0.46	0.39	0.41	0.14	0.23	0.04
Organizacijos tikslų žinomumas	0.15	0.26	0.46	0.37	1	0.17	0.19	0.25	0.20	0.29
Didžiavimasis organizacija	0.15	0.36	0.17	0.39	0.17	1	0.44	0.27	0.19	0.16
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	0.07	0.34	0.19	0.41	0.19	0.44	1	0.21	0.33	0.18
Darbo organizavimas/komunikacija	0.03	0.13	0.24	0.14	0.25	0.27	0.21	1	0.46	0.38
Vadovavimas	0.51	0.34	0.02	0.23	0.20	0.19	0.33	0.46	1	0.27
Saugumas	-0.02	0.10	0.13	-0.04	0.29	0.16	-0.18	0.38	0.27	1

Galime teigti, kad tarp visų Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos klimato veiksnių, yra statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys. Daugeliu atvejų tarp jų ryšys yra stiprus. Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo -0,01 iki 0,51. Nustatyta, kad stipriausi ryšiai tarp organizacijos veiklos lankstumo ir organizacijos tikslų žinomumo, bendradarbiavimo/komandinio darbo ir darbuotojų pastangos/motyvacija, vadovavimo ir darbo organizavimo/komunikacijos bei vadovavimo ir darbuotojų veiklos/pastangų įvertinimo.

Jeigu išskirti vadovavimo veiksnio vertinimo skales, tai labiausiai šis veiksnys koreliuoja su darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimu/skatinimu ($r = 0,51$), darbo organizavimu/komunikacija ($r = 0,46$), o mažiausiai su organizacijos veiklos lanktumu ir inovatyvumu ($r = 0,02$). Šio tyrimo rezultatai parodė, kad silpniausiai su kitais veiksniais susijęs saugumo veiksnys, čia koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,02 iki 0,38, tad galime teigti, kad šie vertinimai tarpusavyje mažiausiai priklausomi.

Apibendrinant galima teigti, kad koreliacinė analizė atskleidė ryšius, kuriais remiantis bus galima analizuoti vadovo lyderystės stiliaus sąsajas su organizacijos klimatu.

Išanalizavus vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato teorinę dalį (sampratas, tipus, modelius bei veiksnius) buvo parengtas preliminarus teorinis vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelis. Šio darbo tikslas buvo atskleisti lyderystės stilių ir organizacijos klimato veiksmų sąsajas. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais patvirtinti, paneigti arba patikslinti preliminarų tik teorine medžiaga paremtą vadovų lyderystės stiliaus ir organizacinio klimato sąsajų modelį. Atlikus tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus, modelis buvo patikslintas ir parengtas, remiantis gautais rezultatais (žr. 41 pav.).



41 pav. Vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąsajų modelis grįstas empirinio tyrimo rezultatais (sudaryta autorės)

Tyrimo rezultatai parodė, kad vienoje iš tirtų organizacijų pasireiškė transformacinis, kitoje transakcinis vadovų lyderystės stiliai. Šio tyrimo atveju įstaigose nepasireiškė liberalus lyderystės stilius, kuris gali būti būdingas kitokios specifikos organizacijoms.

Remiantis teorinėmis įžvalgomis, buvo aprašyta vadovų lyderystės stilių įtakojantys veiksniai (žr. 30-31psl.) taip pat, buvo sudaryta organizacijos klimato įtakojančių veisnių detalizavimo (žr. 3 lentelė). Šių aprašymų dėka buvo galima ištirti ir atskleisti, kokie vadovų lyderystės stiliai dominuoja pasirinktose įstaigose, kokie organizacijos klimato veiksniai labiausiai dominuoja ir apibrėžti kokios yra sąsajos tarpvadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato.

Išanalizuoti ir apibendrinti šio tyrimo rezultatai patvirtina ir pagrindžia, jau teorinėje dalyje išskirtus vadovų lyderystės stilius ir organizacijos klimato veiksniai. Skirtingi mokslininkai teigė, kad transformacinis lyderystės stiliaus vadovai siekia inicijuoti pokyčius organizacijose, sau ir kitiems.

Tokie lyderiai motyvuoja kitus daryti daugiau nei jie iš pradžių ketino ir dažnai net daugiau, nei manė, kad tai įmanoma. Jie nustato sunkesnius lūkesčius ir paprastai pasiekia didesnę našumą. Atlikus tyrimą tai ir paaiškėjo, kad vertinant transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajas, tyrimo metu pažymėta, jog labiausiai sąveika atsiskleidžė su:

- darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas;
- tarpusavio santykiais ir pagarba;
- organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė;
- bendradarbiavimas;
- vadovavimas.

Transakcinio lyderystės stiliaus įtakojimo esmė yra manai tarp darbuotojo ir vadovo. Šio stiliaus vadovams būdinga tai, kad jis nurodo darbuotojams ką padaryti ir kaip tai turi būti padaryta bei už pastagnas ir pasiektus rezultatus įvertinti. Tyrimo rezultatai tai ir parodė, kad esant transakciniam lyderystės stiliui, labiausiai pasireiškia:

- darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimu;
- darbuotojų pastangos;
- tikslų žinomumas;
- didžiavimasis organizacija;
- darbo organizavimas.

Empirinio tyrimo tikslas buvo nustatyti koks vadovų lyderystės stilius vyrauja Alytaus Jurgio Kunčino ir Alytaus rajono savivaldybės viešosiose bibliotekose, atlikti organizacijos klimato tyrimą bei vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajų analizę. Tam tikslui pasiekti buvo pasirinkta lietuvių mokslininkės Rekašiūtės-Balsienės (2005), sukurta organizacijos klimato tyrimo anketa ir Avolio ir Bass (1995) daugiafaktorinis lyderystės klausimynas MLQ.

Tyrimas atliktas analizuojant vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajos trim etapais: pirma buvo nustatyta kokiais vadovų lyderystės stiliais pasižymi Alytaus Jurgio Kunčino ir Alytaus rajono savivaldybės viešųjų bibliotekų vadovai, antras etapas buvo nustatyti vyraujančius organizacijos klimato veiksnius ir trečias – gauti tyrimo rezultatai apskaičiuojami, išanalizuojami ir ieškoma sąsajų tarp transakcinio ir transformacinio vadovų lyderystės stilių su organizacijos klimato veiksniais.

Dele, Nanle, Abimbola, (2015) teigia, kad tarp lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato yra reikšmingas ryšys ir skirtingi lyderystės stiliai gali teigiamai ar neigiamai įtakoti organizacijos veiklos rezultatus. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais taip pat buvo pastebėta, kad esant transformaciniam lyderystės stiliui organizacijos darbuotojai palankiau vertina organizacijos klimata, o transakcinio blogiau.

Apibendrinant šio tyrimo rezultatus galima teigti, jog vadovų lyderystės stilius ir organizacijos klimato sąsajos yra labai stiprios. Įvertinus šių sąsajų ryšį per skirtingus vadovų lyderystės stilius ir organizacijos klimato veiksnius paaiškėjo, jog lyderystės stiliai turi stiprų poveikį organizacijos klimato formavimui. Empirinio tyrimo rezultatai aiškiai patvirtina vadovo lyderystės stiliaus santykius su organizacijos klimato veiksniais. Be to, vadovų lyderystės stiliaus dėka galima didinti darbuotojų motyvaciją, efektyvumą, skatinti jų susidomėjimą darbu, labai svarbu tai, kad galima formuoti darbuotojų elgseną ir ugdyti darbuotojų didžiavimasi organizacija, tai yra vieni iš svarbiausių veiksnių, kurie gali užtikrinti sėkmingą organizacijos vystymą. Nes maža motyvacija gali turėti įtakos neigiamo klimato formavimuisi.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, įvertinus skirtingų mokslininkų nuomones ir atlikus vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajų tyrimą, remiantis tyrimo duomenų analize, galime pateikti išvadas:

1. Vadovų lyderystės stilius – tai yra būdas ir metodų rinkinys organizacijos tikslams pasiekti, kuriuo šis procesas valdomas ir vykdomas, nukreipiant individus tam tikrų tikslų link. O lyderio elgesys, motyvacija ir požiūris, turi įtakos organizacijos rezultatams pasiekti. Taip yra dėl besikeičiančios lyderių aplinkos ir skirtingose funkcijose skirtingų reikalavimų, pradedant nuo vadovavimo šeimoje ir baigiant vadovavimu aukščiausios pozicijos tarptautinėse organizacijose. Lyderystės pagrindai tinka visiems vadovams ir visose pozicijose. Nepaisant to, kokie yra reikalingi įgūdžiai, kokios yra atliekamos funkcijos ar kokie sprendžiami klausimai nes skirtingi vadovai lyderystės stilius suvokia skirtingai.
2. Organizacijos klimatas – veikia darbuotojų elgesį, motyvaciją ir produktyvumą. Tai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų elgesiui ir sėkmingam organizacijos veikimui. Darbuotojai organizacijos klimatą supranta kaip aplinką, kurioje žmonės patiria pasitenkinimą darbu ir siekia sėkmingai įgyvendinti nustatytus tikslus. Yra daug apibrėžimų organizacinio klimato, tačiau mokslininkai nustatė tam tikrus elementus ar charakteristikas, galinčias apibrėžti: jis yra bendras ir identifikuojamas tarp organizacinių narių, jį sudaro įspūdžiai, kuriuos organizacija savo nariams suteikia apie darbą, vertybes, procesus ir informacijos srautus tai daugialypė koncepcija, daro įtaką darbuotojų elgsenai.
3. Šio darbo eigoje buvo sudarytas teorinis modelis, kuris vaizduoja vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajas. Šis modelis padėjo išvelgti kaip susiję vadovų lyderystės stiliai organizacijos klimato reiškiniai.
4. Vadovų lyderystės stilių ir organizacijos klimato sąveikos aspektu aptartis parodė, kad sąsajos tarp vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato yra ir tai pasitvirtina. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vertinant transformacinio lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajas, tyrimo metu pažymėta, jog labiausiai sąveika atsiskleidžė su: darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, tarpusavio santykiais ir pagarba, organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė, bendradarbiavimas, vadovavimas. Transakcinio lyderystės stiliaus įtakojimo esmė yra mainai tarp darbuotojo ir vadovo. Šio stiliaus vadovams būdinga tai, kad jis nurodo darbuotojams ką padaryti ir kaip tai turi būti padaryta bei už pastagnas ir pasiektus rezultatus įvertinti. Tyrimo rezultatai tai ir

parodė, kad esant transakciniam lyderystės stiliui, labiausiai pasireiškia: darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimu, darbuotojų pastangos, tikslų žinomumas, didžiavimasis organizacija, darbo organizavimas.

5. Tyrimo rezultatai rodo, kad tirtų organizacijų darbuotojai didžiuojasi jomis, tai gali palengvinti pokyčius siekiant pakeisti organizacijos klimatą. Įvertinant bendrą vadovų lyderystės stiliaus poveikį organizacijos klimatui, galima teigti, kad lyderių stiliai turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį organizacijos klimato formavimui. Teigimas poveikis didina darbuotojų, efektyvumą, skatinti jų susidomėjimą darbu, labai svarbu tai, kad galima formuoti darbuotojų elgseną ir ugdyti darbuotojų didžiavimasi organizacija, tai yra vieni iš svarbiausių veiksnių, kurie gali užtikrinti sėkmingą organizacijos. Neigiamas poveikis mažina darbuotojų motyvaciją, darbo našumą, efektyvumą, gali trukdyti organizacijos vystymuisi bei tobulėjimui.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo vadovų lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato sąsajos rezultatus, galima pateikti tokias rekomendacijas:

- Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje vyrauja pakankamai geras ir palankus klimatas. Kiek prasčiau vertinama tik vienas veiksnys – „Saugumas” tai gali būt įtakota ir išorinių veiksnių. Rekomendacija būtų vadovei, pasirūpinti darbuotojų saugumo jausmu, kad tie iššoriniai veiksniai nebūtų taip stipriai jaučiami. Šios įstaigos darbuotojai pakankami žino ir supranta jos tikslus, yra motyvuoti bei didžiuojasi savo organizacija. Vadovas organizacijoje vertinamas palankiai, kaip ir darbuotojų tarpusavio santykiai bei jų bendradarbiavimas/komandinis darbas. Bet kaip ir kiekvienoje organizacijoje, darbuotojai nori jaustis svarbūs, todėl yra svarbu, kad būtų jiems suteikiama galimybė dalyvauti priimant sprendimus. Tai įstaigos vadovė turėtų suprasti ir darbuotojams leisti pasisakyti ir išsakyti savo nuomonę.
- Alytaus rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje vyrauja įtampa ir ne visai palankus klimatas konstruktyviam darbui. Vadovas turėtų pasirūpinti organizacijos klimato pokyčiais, kad pagerėtų santykiai tarp vadovo ir darbuotojų tada tikėtina pagerės ir darbo kokybė. Nes šios įstaigos darbuotojai pakankami žino ir supranta jos tikslus, yra motyvuoti bei didžiuojasi savo organizacija. Tik vadovas organizacijoje vertinamas ne palankiai, kaip ir darbuotojų tarpusavio santykiai bei pagarba, darbuotojai nesijaučia saugūs. Tokius vertinimus galėjo lemti tai, kad įstaigos darbuotojai nežino kokiais kriterijais rementis vadovas vertina jų darbo atlikimą. Todėl, organizacijos vadovas turėtų aiškiai nurodyti kriterijus pagal kuriuos vertina darbuotojų atliktą darbą ir paskirti apdovanojimus.

LITERATŪRA

- Almanova E., Kvedaraitė N. (2015). Vadovavimo stiliai: samprata ir klasifikacija. p. 330.
- Janjua A. S. (2014). Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and Organizational Commitment in Pakistan. [žiūrėta 2017 -11 - 09 d]. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/SameenSalman/effects-of-organizational-climate-on-employee-motivation-and-organizational-commitment-in-pakistan>
- Jung, D., Chow, C., Wu, A. (2003), “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypothesis and some preliminary findings”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 525-44.
- Barnes J., Christensen D., Stillman T., (2013) Organizational Leadership And Subordinate Effect In Utah’s Certified Public Accounting Profession. *The Journal of Applied Business Research* 2013 Vol. 29, No. 5
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). Sample Items From the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X-Short. [žiūrėta 2017 -11 - 09 d]. Prieiga per internetą: <http://people.uncw.edu/nottinghamj/documents/slides6/Northouse6e%20Ch9%20Transformational%20MLQ.pdf>
- Bosienė D. (2012). Lyderystės stiliai. [žiūrėta 2017-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.alfa.lt/straipsnis/12680182/lyderystes-stiliai>
- Čiarnienė R., Neverauskas B., Vienažindienė M., Bartkus E. V., Čiutienė R., Kindsfaterienė K., Milius P. B., Solnyškienė J., Taraškevičius A., Žekevičienė A. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. ISBN 978-609-02-0168-8
- Černevičiūtė J., Strazdas R. (2014). Kūrybingumo sampratų raida: nuo genijaus į kūrybines sistemas. *Philosophy, Communication* 2014, Vol. 22, No. 2, 113–125. ISSN 2029-6320/eISSN 2029-6339 [žiūrėta 2017-09-11]. Prieiga per internetą: DOI <http://dx.doi.org/10.3846/cpc.2014.10>
- Chaudhry A., Javed H., Sabir M. (2012). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Motivation of Employees in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review* Vol. 50, No. 2 (2012), pp. 223-231
- Dele O. A., Nanle M., Abimbola S. O. (2015). Impact of Leadership Style on Organizational Climate in the Nigerian Insurance Industry 2015; 1(3): 45-52. [žiūrėta 2017-09-11]. Prieiga per internetą: <http://www.aascit.org/journal/ijbim>
- Denison D., (2014). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, p. 619 – 654

Dukynaitė R. (2015). *Lyderystė. Sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. ISBN 978-9955-20-997-3

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105–123.

Ekvall, G. and Ryhammar, L. (1998), “Leadership style, social climate and organizational outcomes: a study of a Swedish University College”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7 No. 3.

Eshraghi, Harati, Ebrahimi, K., Nasiri, M. (2011) The Relationship between Organizational Climate and Leadership Styles of the Managers of Physical Education Offices in Isfahan Province. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 1985-1990, 2011 ISSN 1991-8178

Fiaz M., SU Q., Amir I., Saqib A. (2017). Leadership Styles and Employees’ Motivation: Perspective From an Emerging Economy. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: <https://muse.jhu.edu/article/662834/pdf>

Haakonsson D. D, Burton R. M., Obel. B, Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, Vol. 46 Issue: 3, pp.406-432, [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/00251740810863861>

Hay Group (2015). Tyrimas: įmonių vadovai Šiaurės Europoje demokratiškesni nei jų kolegos Pietuose. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: <http://lyderis.eu/lyderyste/tyrimas-imoniuvadovai-siaures-europoje-demokratiskesni-nei-ju-kolegos-pietuose/>.

Haranath G. (2017). A Comparative Study of Leadership Styles in Select Public and Private Sector Organizations. Abstract of Doctoral Dissertation. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e42061ed-efe6-47f8-a7e3-74d36f558fdb%40sessionmgr4006>

Yahaya R., Ebrahim F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, Vol. 35 Issue: 2, pp.190-216, [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Yang, Z., Zhu, J. (2016). Charismatic Leadership Behavior and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Subordinates’ Emotional Intelligence and the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 55, 158-184.

Magloff L. Types of Management Leadership Styles. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/types-management-leadership-styles-10024.html>

Masa'deh R, Obeidat Y. B., Tarhini A., (2016) "A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach", *Journal of Management Development*,

Vol. 35, Issue: 5, pp.681-705. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>

Merkys G., Kalinauskaitė R., Beniušienė I., Vveinhardt J. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test. [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/261696708_Organisational_Climate_Test_for_Lithuanian_Work_Organisations_Validation_and_Correlation_with_Team_Work_Test

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą: DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00158-3

Omylayo O. B., Ajila K. (2012). Leadership Styles and Organizational Climate as Determinants of Job Involvement and Job Satisfaction of Workers in Tertiary Institutions. *Business and Management Research* Vol. 1, No. 3.

Patterson, M.G., West, M.A., Schackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. and Wallsace, A.M. (2005), "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 379-408.

Raza A. (2017). [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą: 12 Different Types of Leadership Styles. <http://wisetoast.com/12-different-types-of-leadership-styles>.

Rekašiūtė-Balsienė R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, p. 86 - 100.

Samul J. (2016). Human Capital and Organizational Performanse: the Mediating Role of Leadership. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą: http://www.academia.edu/30891166/HUMAN_CAPITAL_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_THE_MEDIATING_ROLE_OF_LEADERSHIP

Schneider B., Ehrhart M. Macey W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, Vol .64

Smaliukienė R. (2012). Vadybos ypatumai Rytų ir Vidurio Europoje: lyderystė ir jos apraiškos. *Viešasis administravimas*, Vilnius, Nr. 2012/2(34).

Staniulienė S. (2010). Orgaizaciė kultūra. Mokomoji kyga. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas. ISBN 978-9955-12-592-1

Šilingienė V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Economics and management*. ISSN 1822-6515, p. 961-968.

Šilingienė V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija, ISBN 978-609-02-0307-1

Vaitonė-Vilkaitė N., Papšienė P., Stulgienė V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* ISSN 1822-6760 / eISSN 2345-0355. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą: DOI: 10.15544/mts.2016.35 2016. Vol. 38. No. 4: 436–443.

Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklo kaitai. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą: http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf

Veyrat P. (2016). Models for the Preparation of Organizational Climate Survey questions. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą: <https://www.heflo.com/blog/hr/organizational-climate-survey-questions/>

Vveinhardt J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: Teorija ir praktika* 2009 10 (4), p. 285 – 297

Vveinhardt J. (2010). Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimų rezultatų lygiameji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*; 2010.54, p. 115-129

Zabielskienė-Lazauskaitė J., Bagdžiūnienė D., Balsienė-Rekašiūtė R., Urbanavičiūtė R., Žukauskaitė I. (2014). *Darbuotojas - darbas - organizacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, ISBN 978-609-459-355-0 p. 90 - 102.

PRIEDAI

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Kauno Technologijos Universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo magistro studentė Gintarė Minsevičiūtė – Balynienė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti kokios sąsajos pasireiškia tarp vadovo lyderystės stiliaus ir organizacijos klimato.

Anketa yra anoniminė, atsakymai į klausimus bus naudojami tik magistriniame darbe.

Dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus.

Pirma dalis: Bendra statistinė informacija

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius:

- Nuo 18 iki 25 metų
- Nuo 26 iki 35 metų
- Nuo 36 iki 45 metų
- Nuo 46 iki 55 metų
- Nuo 56 ir daugiau metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Mokslinis laipsnis

4. Ar Jūs turite pavaldinių?

- Taip
- Ne

5. Jūs dirbate:

- Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje
- Alytaus rajono viešojoje bibliotekoje

Antra dalis: Vadovo lyderystės stiliaus nustatymo anketa

Eil. Nr.	Teiginys	Nesutinku	Labiau nenutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
1	Aš gerai jaučiuosi būdamas greta vadovo					
2	Aš būnu visiškai sąžiningas su vado					
3	Aš didžiuojuosi, dirbdamas su savo vadovu					
4	Vadovas aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti					
5	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti					
6	Vadovas man padeda rasti prasmę darbe					
7	Vadovas skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai					
8	Vadovas skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip					
9	Vadovas mane skatina pergaltoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio					
10	Vadovas padeda man tobulėti					
11	Vadovas man išsako savo nuomonę apie mano darbą					
12	Vadovas skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti					
13	Vadovas man pataria ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas					
14	Vadovas paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų					
15	Vadovas žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą					
16	Vadovas yra patenkintas, kuomet aš pasiekiu numatytų standartų					
17	Kol viskas sekasi, vadovas nesistengia nieko keisti					
18	Vadovas supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais					

19	Vadovas nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais					
20	Viskas, ką aš noriu daryti, vadovui tinka					
21	Vadovas neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus					

Trečia dalis: Organizacijos klimato tyrimo anketa

Eil. Nr.	Teiginys	Nesutinku	Labiau nenusutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
1	Darbuotojai turi galimybių būti paaugštinti					
2	Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus					
3	Darbuotojų iniciatyva yra skatinama					
4	Žmonės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus					
5	Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius					
6	Organizacijoje vienodai pripažįstami visos pareigos ar funkcijas atliekantys darbuotojai					
7	Organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekamą darbą					
8	Jūsų organizacijos padaliniai efektyviai bendradarbiauja					
9	Tarpusavio nesutarimai jūsų organizacijoje sprendžiami teisingai ir tinkamai					
10	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu					
11	Vadovų ir pavaldinių santykiai jūsų organizacijoje yra geri					
12	Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri					
13	Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais					
14	Vadovai yra savo darbo žinovai					
15	Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai					

16	Darbo krūvis jūsu organizācijā ir optimāls					
17	Organizācija spēj pieprasīt prasības tirgū					
18	Darba metodes jūsu organizācijā ir nuolat uzlabojamas					
19	Vadītāji organizācijā spēj nodrošināt kvalitatīvu darba veikumu					
20	Organizācijas darbības stratēģija ir pietiekami skaidra					
21	Darbinieki vienmēr cenšas darbu veikt labi					
22	Darbinieki efektīvi izmanto darbam pieejamos resursus					
23	Visi organizācijā strādājošie cenšas darbu veikt labi					
24	Darbinieki labi zina organizācijas darbības mērķus					
25	Visi labi zina organizācijas darbības prioritātes					
26	Darba daļiņu mērķi ir saderīgi viens ar otru					
27	Darbinieki labi zina savu personīgos darba mērķus					
28	Organizācija ir uzticama un droša					
29	Organizācija veic svarīgu un noderīgu darbu					
30	Darbinieki piekrīt organizācijas tuvākajiem darbības mērķiem					
31	Darbinieki palīdz viens otram, kad tas nepieciešams					
32	Darba uzdevumi un atbildības jomas organizācijā ir skaidri noteikti					
33	Darbinieki zina, kā vadītāji vērtina viņu darbu					
34	Darbinieki zina, ar ko konsultēties darba jautājumos					
35	Darbs ir labi organizēts					
36	Organizācijā efektīvi tiek nodota informācija, kas nepieciešama darbam					
37.	Mūsu organizācijā tiek veicināta komanddarbība					

38.	Mūsų organizacijoje skatinamos naujos idėjos					
39.	Mūsų organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs					
40.	Darbuotojai mūsų organizacijoje gali kreiptis pagalbos į vadovus					
41.	Mūsų organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera					
42.	Mūsų organizacijoje darbuotojai yra persekiojami ar diskriminuojami					