

VADOVAVIMO STILIŲ NUSTATYMAS KLAIPĖDOS MIESTO PROGIMNAZIJOSE

LIGITA ŠIMANSKIENĖ¹, ARNOLDAS PETRULIS²²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Vadovavimo organizacijai klausimai buvo, yra ir bus aktualūs visais laikais, analizuojant vadovavimo stilius ir tai, kaip jie dera tarpusavyje. Straipsnyje analizuojami modernūs vadovavimo stiliai, pateikiant vadovavimo stilių vertinimo požymius. Atliktas tyrimas Klaipėdos miesto progimnazijose, siekiant nustatyti vadovų ir darbuotojų požiūrį į taikomus vadovavimo stilius ir jų tinkamumą organizacijų veikloje. Nustatyta, kad darbuotojus paprastai tenkina vadovų pasirinktas vadovavimo stilius ar taikomi vadovavimo stilių deriniai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vadovavimo stilius, organizacija, nustatymas, Klaipėda.*

JEL KLASIFIKACIJA: M 12, M 10

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v13i2.829>

Įvadas

Vadovavimas organizacijai, jos žmonėms yra veikla, kurią galima stebėti ir vertinti, atsižvelgiant į vadovo pasirinktą vadovavimo stilių. Vadovavimo problemos ir asmeniniai vadovavimo stiliai egzistavo šimtus metų, visais istoriniais laikotarpiais. Šias problemas gvildeno, mokslinius tyrimus atliko ir išvadas aptarė įvairūs autoriai. Todėl vadybos mokslo literatūroje pateikiama įvairių vadovavimo stilių, kurie suprantami ne tik kaip metodų, norimo elgesio rinkiniai, bet ir kaip galimybė keisti organizacijos darbinės veiklos būdus. M. Kets De Vries (Kets de Vries, 2004: 26) teigimu, asmeninis vadovavimo stilius – tai visuma skirtingų vaidmenų, kuriuos prisiima žmonės, atsižvelgiant ir į charakterio bruožus, temperamentą bei įgūdžius. Aiškinantis, kodėl vadovas pasirinko vieną ar kitą stilių, remiantis R. L. Draft, P. Lein (Draft, Lein 2007: 101–104), reikia kreipti dėmesį į du pagrindinius dalykus – sąlygas ir vadovavimo stilių lemiančius veiksniai bei paties vadovo galimybes jį kryptingai keisti, tobulinti. Vadovo vadovavimo stiliaus formavimuisi įtaką daro objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai. Vadovo darbo sėkmė priklauso nuo jo gebėjimo teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir pasirinkti atitinkamą elgesio stilių. Taigi galima daryti išvadą, kad nėra vieno

¹ Ligita Šimanskienė – profesorė, daktarė. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra, Regioninės politikos ir planavimo centras

Moksliniai interesai: organizacinės kultūros tyrimai, ĮSA, konfliktų tyrimai organizacijose, komandinis darbas, kultūrų skirtumai, darnus regionų ir organizacijų vystymas

Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda.

El. paštas: ligita.simanskiene@gmail.com

Tel.: +370 46 398 596; +370 46 398 597

² Arnoldas Petrulis – verslo vadybos magistrantas. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai

Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda.

El. paštas: arnius1971@gmail.com

Tel.: +370 673 444 29

geriausio vadovavimo stiliaus, sėkmingas vadovavimas turi būti individualizuotas, t. y. elgesys pasirinktas, atsižvelgiant į konkretaus pavaldinio ar jų grupės pasirengimo darbui lygį. Konkrečiu laikotarpiu, keičiantis šalies išsivystymo lygiui, kuriasi naujos organizacijos, kinta vadovavimo stiliai, todėl vadovavimo stiliaus pasirinkimo problema tampa vis svarbesnė. Vienas svarbiausių vadovavimo elementų (Sadeghi, Pihie, 2012: 187), turintis įtakos vadovavimo veiksmingumui, yra vadovavimo stilius. Vadovai savo vadovavimo stilių ištobulina per tam tikrą laikotarpį, įgydami patirties, nuolat gilindami žinias ir tobulindami jų panaudojimą.

Mokslinė problema. Nors publikuota nemažai mokslinių straipsnių ar knygų apie vadovavimo stilius, juose vis dėlto dažniau percituojami užsienio mokslininkų darbai. Deja, Lietuvos mokslininkai naujais vadovavimais stiliais (galima būtų juos taip įvardyti, nes transformaciniai ir transakciniai vadovavimo stiliai pradėti analizuoti praėjusio šimtmečio pabaigoje) vis dar nepakankamai domisi, o jų derinimui apskritai neskiria dėmesio, konstatuodami *a priori*, kad geriau derinti skirtingus stilius. Taigi „rimto“ požiūrio į šią vis dar aktualią vadovavimo stilių problemą pasigendama. Todėl formuluojame tokią mokslinę problemą: nepakankamas vadovavimo stilių suvokimas, identifikavimas ir derinių nustatymas organizacijose.

Šio straipsnio tikslas: išanalizavus teorinius vadovavimo stilius, nustatyti, kokie vadovavimo stiliai taikomi Klaipėdos miesto progimnazijose.

Tyrimo objektas – vadovavimo stiliai Klaipėdos miesto progimnazijose.

Tyrimo metodai: siekiant pagrįsti vadovų taikomų vadovavimo stilių tinkamumo būtinybę, remtasi mokslinės literatūros įžvalgomis, atlikta analizė, sintezė, palyginimas. Atliktas individualus darbuotojų anketavimas, tiriant vadovus taikytas interviu metodas. Sisteminant ir grafiškai vaizduojant duomenis pasitelkta SPSS 18 (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programinė ir *Microsoft Office Excel 2010* programa.

1. Vadovavimo stilių apžvalga

Nors, kaip minėta, vadovavimo stiliai visada domino vadybos mokslo mokslininkus ir praktikus, tačiau XX amžiaus 7–9 dešimtmečiuose prasidėjo vadovavimo stilių tyrimo atgimimas. Modernius (šiuolaikiškus) arba pažinimo vadovavimo stilius – charizmatinį, transakcinį, transformacinį, ugdantįjį – nagrinėjo mokslininkai: D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee (2007); L. Dubkėvičs (2011); S. Amirul, H. Daud (2012). Glaustai aptarsime kiekvieną jų.

Charizmatinis (patrauklus) vadovavimo stilius. R. N. Lussier ir C. F. Achua (2001: 375) minimas vokiečių sociologas M. Weber vartojo *charizmos* terminą, siekdamas paaiškinti įtakos tipą, kuris nuo tradicinių autoriteto tipų skiriasi tuo, kad vadovas yra apdovanotas aukštesnėmis galiomis arba antgamtinėmis savybėmis. A. Stankevičienės ir L. Lobanovas (2006: 146) nuomone, charizmatiškas vadovas yra žavus, geba sukelti intensyvius pavaldinių jausmus – meilę ar neapykantą, darbuotojai siekia su tokiu vadovu susitapatinti. Charizmatiško vadovo ir jo darbuotojų santykiai paprastai būna emocionalūs. R. L. Daft ir P. Lein (Дафт, Лейн, 2007: 119) teigia, kad charizmatinis vadovas geba įkvėpti ir taip paskatinti darbuotojus, kad jų atliekami veiksmai viršytų įprastines jų galimybes, kartu jie nepaiso jokių kliūčių ar asmeninių aukų. S. P. Robbins (2010: 77–78) tvirtina, kad charizmatinio elgesio galima išmokyti ir naudotis charizmatiniam vadovui skirtomis privilegijomis. Jie skiria šias savybes: pasitikėjimas savimi, tvirta vizija, siūlantį geresnę ateitį, gebėjimas tą viziją įvardyti, tvirtas tikėjimas ja ir pasiryžimas vykdyti radikalius pokyčius. S. Khan, M. A. Anjum (2013: 56) pastebi, kad daugelis mokslininkų charizmatišką vadovavimą traktuoja kaip didelę galią, įtaką jų sekėjams. Vis dėlto yra mokslininkų, kurie pabrėžia nepageidaujamus charizmatiško vadovavimo požymius (lyginami Mahatma Gandhi ir Hitleris). Todėl šiuolaikinėje visuomenėje, apibūdinami charizmatinį vadovavimo stilių, daugelis autorių pabrėžia, kad vadovas savo gebėjimus turi kreipti darbuotojų ir visuomenės labui. Nes išskirtinių gebėjimų pritraukti ir paveikti turintis piktavališkas vadovas gali tai panaudoti savo asmeniniams, galbūt piktavališkiems poreikiams, kurie būtų žalingi ne tik darbuotojams, bet ir visuomenei.

Transakcinio (pagrįsto mainais) vadovavimo stiliaus, kuris pradėtas taikyti apie 1978 metus, pradininkas yra J. M. Burns (Sabir, Sohail, Khan, 2011: 146). Transakciniai vadovai nustato, ką darbuotojai

turi nuveikti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę, šie galėtų išsikeltus tikslus pasiekti. W. Havenga, V. Mehana, J. C. Visagie (2011: 12274) tokį vadovavimo stilių vadina atpildu pagrįsta valdžia – tai prievartinės valdžios priešingybė. Anot R. L. Daft ir P. Lein (Дафт, Лейн, 2007: 123), transakcinis vadovas labiau linkęs laikytis nusistovėjusių bendruomeninių taisyklių, todėl siekia stabilumo, o ne pokyčių. Remdamiesi nagrinėta mokslinė literatūra, skirsime keturias transakcinio vadovo savybes: tikslų įvardijimas; veiklos stebėjimas; grįžtamojo ryšio suteikimas; karjeros planavimas.

Transformacinis (pokyčių) vadovavimo stilius. A. Stankevičienės, L. Lobanovas (2006: 146) teigimu, transformacinis vadovavimas pripažįsta daugelio darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą. Toks vadovavimas apima bent vieną iš šių reiškių: skatinimą (saviskatą), moralę ar įsipareigojimus tiesioginiams darbuotojams. Vadovas, taikantis transformacinį vadovavimo stilių, domisi savo pavaldiniais, jų atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu, skatina darbuotojus mąstyti, apsveriant sprendimus pasitelkti vaizduotę, įkvepia juos imtis naujų užduočių, reikšti idėjas (Gustainienė, Pranckevičienė, Briedaitytė, 2012: 313). B. J. Monahan (2012: 60–61, 107) disertacijoje apie vadovą aprašo vieną iš tyrimo dalyvių, kuris savo pagrindinį vadovavimo stilių įvardija kaip transformacinį. Ištyrinėjus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad transformacinis vadovavimas yra tinkamas vadovavimo stilius, kuris turi būti taikomas organizacijose per krizę (Harwati, 2013: 178). Remdamiesi nagrinėta mokslinė literatūra, skiriame keturis transformacinio vadovo gebėjimus: vizijos sukūrimas ir įkvėpimas (idealizuota įtaka); aplinkos, kuri skatina, sukūrimas; veikimo būdų numatymas; gebėjimas kūrybiškai bendrauti su žmonėmis.

Ugdomasis (instruktuojantis) vadovavimo stilius. Anglų kalboje *Coach* reiškia vadovas, taikantis ugdomąjį vadovavimą, deja, lietuvių kalboje tinkamo šio žodžio atitikmens nėra, todėl dažniausiai vartojamos angliškos sąvokos variantas *koučingas*. O. J. Savruk (Саврук, 2009: 76, 81) siūlo taikyti ugdomąjį vadovavimo stilių atsižvelgiant į darbuotojų asmeninę raidą. Šis vadovavimo stilius nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui atrasti sprendimus vykdant paskirtas užduotis. M. A. Lutohinos (Лутохина, 2008: 62), E. N. Dmitrijevovs, N. A. Trenkajevos (Дмитриева, Тренъкаева, 2008: 145) nuomone, vadovas sutelkia dėmesį į darbuotojų ugdymą, padeda skleisti jų kūrybiškumui, skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą. S. Dhomne, S. P. Hall (2012: 68) mano, kad tinkamas bendravimas ir žmonių mokymas yra du šio vadovavimo stiliaus sėkmės raktai. Ugdomąjį (*koučingo*) vadovavimo stilių apibūdintume kaip vadovavimą, kai organizacijos darbuotojai pripažįstami kaip jos turtas ir sėkmės garantija. Tai vadovavimo stilius, nukreiptas į organizacijos žmonių išteklius visuose lygiuose, kuriantis išskirtinę organizacinę kultūrą ir pripažįstantis komandinį darbą, pasidalijant vadovavimo funkcijas, bet išlaikant pavaldumo principą. Remdamiesi analizuota mokslinė vadybos literatūra skirtume tokius penkis vadovo gebėjimus: aiškiau suvokti iškilusią problemą; perprasti ir išsprendžiant pakeisti sudėtingas ar dviprasmiškas situacijas; suformuoti organizacinę kultūrą, nustatyti jos pobūdį; pasirinkti tinkamus sudėtingų užduočių atlikimo būdus; rodyti veiksmingą pavyzdį, nuolat įvertinti vadovavimo rezultatus.

2. Vadovavimo stiliaus vertinimo požymiai

Siekdami ištirti vadovavimo stilius konkrečiose organizacijose, nusprendėme išanalizuoti požymius, pagal kuriuos vertinami vadovavimo stiliai.

Labai svarbu, kaip vadovas elgiasi, bendrauja su darbuotojais, suteikia jiems įgaliojimus, rūpinasi kolektyvo tarpusavio santykiais. Dauguma bruožų, poelgių ir elgesio modelių pasireiškia kaip būdingi ir lyderiui, ir autoritariniam vadovui, tuo tarpu situacijos, kuriomis šios asmeninės savybės ar elgsena pasireiškia, būna skirtingos. Būna situacijų, kai viskas iš esmės priklauso nuo susiklosčiusios padėties, tačiau mokslininkai tai aiškina kaip skirtingų vadovavimo stilių taikymą skirtingomis aplinkybėmis (Stankuvienė, 2013: 66). Laikei bėgant, mokslininkai apibrėžė, kas yra idealizuota įtaka darbuotojams, kuri dar vadinama charizmatiniu vadovavimu (Aydogdu, Asikgil, 2011: 66). A. Fukushige ir D. P. Spicer (2007: 524) atliko tyrimą (pagal vadovavimo stilių vertinimo požymius) ir nustatė prieštaravimą B. M. Basso ir B. J. Avolio teiginiui, kad

nepaisant esamos kultūros pirmenybė teikiama (žmonės renkasi) visiems transformaciniams, o ne transakciniams vadovavimo stiliams.

Remiantis surinktais duomenimis (žr. 1 lentelę) ir analizuojant mokslinę literatūrą, tolesniam vadovavimo stiliaus vertinimo tyrimui pasirinkime požymius, kurie minėti visų autorių: užduočių pateikimas; požiūris į iniciatyvą; požiūris į darbuotojus; santykių su darbuotojais pobūdis; požiūris į vertybes ir vizijos perteikimas.

Svarbu nustatyti ir vadovavimo stilių suderinamumą.

1 lentelė. Vadovavimo stiliaus vertinimo požymiai

Požymis Autorius	Sprendimų priėmimas	Užduočių pateikimas	Atsakomybės pasiskirstymas	Požiūris į iniciatyvą	Požiūris į darbuotojus	Bendradarbiavimas su darbuotojais	Santykių su darbuotojais pobūdis	Požiūris į drausmę	Požiūris į vertybes ir vizijos perteikimas
G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė (2010)	–	+	+	+	+	–	+	+	+
A. Stelmokienė, A. Endriulaitienė (2012)	+	+	+	+	+	+	+	–	+
A. Stankuvienė (2013)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
L. N. Harwati (2013)	+	+	–	+	+	+	+	–	+
L. C. Batista-Taran ir kt. (2013)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S. Aydogdu, B. Asikgöl (2011)	–	+	+	+	+	–	+	–	+
A. Fukushige, D. P. Spicer (2007)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
A. Sadeghi, Z. A. L. Pihie (2012)	–	+	–	+	+	–	+	–	+

Pastaba: sudaryta darbo autorių

3. Vadovavimo stilių suderinamumas

B. M. Bass nuomone, kiekvienas vadovas tam tikru mastu pritaiko abiem stiliams (transakciniam ir transformaciniam) būdingus gebėjimus (Ibrahim, Al-Taneiji, 2013: 43). Jo teigimu, transformacinis ir transakcinis vadovavimas gali vienas kitą papildyti: vienu atveju skatins darbuotojus imtis iniciatyvos (transformacinis vadovavimas), o tiems, kurie to nesugeba, bus pasiūlyti konkretūs būdai, kaip siekti tikslų (transakcinis vadovavimas). R. L. Daft ir P. Lein nuomone, vadovavimo stilių suderinamumas priklauso nuo to, kaip vadovas siekia paveikti darbuotoją, kokius renkasi situacinius valdymo metodus ir koks yra pačių darbuotojų žinių ir gebėjimų lygis (Дафт, Лейн, 2007: 54–55). I. K. Adizes (Адизес, 2007: 165, 192) siūlo per pirmą susitikimą su darbuotoju atkreipti dėmesį į įvairias jo bendravimo smulkmenas ir iš pradžių taikytis prie jo bendravimo stiliaus, kol vadovas pajus, kad darbuotojas pradeda jaukiai jaustis (nejaučia baimės bendraudamas su vadovu) ir supranta (paprasti, aiškūs žodžiai), ką šis jam sako. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee teigė, kad „didelės reikšmės turi įvairių vadovavimo stilių kaitaliojimas (...). Skiriant vadovą, reikėtų rasti tokį asmenį, kuris būtų įvaldęs (...) daugiau vadovavimo stilių ir sugebėtų lanksčiai juos taikyti“ (2007: 88). P. Zakarevičius pastebi, kad „vadovaujama integruojant atskirus stilių tipus: vienose situacijose akcentuojant vieno stiliaus, kitose – kito stiliaus vadovavimą“ (2004: 3).

Renkantis darnų vadovavimo stilių būtiną, kad derinamos sampratos viena kitą papildytų, o visos kartu sudarytų darnią visumą. Taigi vadovavimo stilių derinimas, šio straipsnio autorių nuomone, – tai ne tik kla-

sikinių ir modernių vadovavimo stilių suderinamumas, bet gali būti ir vieno vadovavimo stiliaus elementų (pobūdžių) tiesioginis perkėlimas į kitą vadovavimo stilių, derinant asmenines vertybes ir įsitikinimus su organizacijos vertybėmis, kai siekiama norimo rezultato.

4. Tyrimo metodika

Šiuo metu Klaipėdos mieste yra 42 mokymo įstaigos, tarp jų 10 progimnazijų ir 13 pagrindinių mokyklų. Tyrimui atlikti pasirinktos 8-ios tą pačią veiklą vykdančios organizacijos, t. y. Klaipėdos miesto progimnazijos. Šių organizacijų vadovai geranoriškai sutiko, kad jų darbuotojai ir jie patys dalyvautų tyrime, kurio tikslas – nustatyti Klaipėdos miesto progimnazijų vadovų vadovavimo stilius. Šiuo atveju esama tam *tikro tyrimo apribojimo*, nes vadovai sutiko dalyvauti tyrime tik tuo atveju, jei bus pateikti apibendrinantys visų progimnazijų vadovų vadovavimo stilių vertinimai, o ne kiekvieno atskirai. Vadovai nenori būti asmeniškai identifikuoti, ypač nežinodami, kokie bus gauti tyrimų rezultatai. Tyrimas atliktas 2014 metų vasario – balandžio mėnesiais.

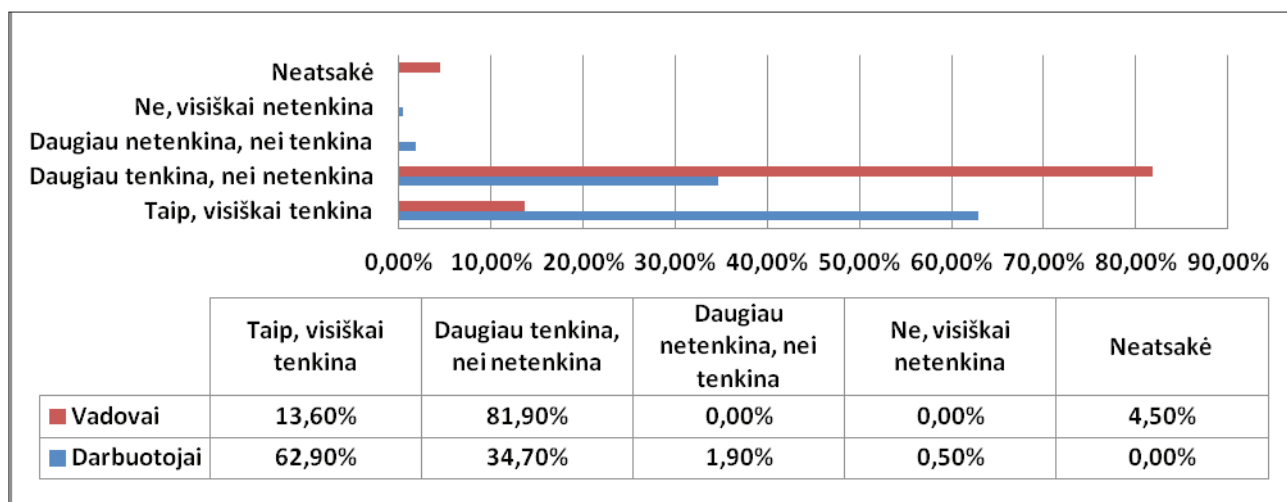
Pasirinktas tyrimo instrumentas: anketa sudaryta iš uždarytųjų ir atvirųjų klausimų. Prie atvirųjų klausimų palikta galimybė respondentams patiems įrašyti atsakymą. Į uždarojo tipo klausimus atsakymai pateikiami iš anksto, respondentui telieka pasirinkti vieną iš jų, geriausiai atitinkantį jo požiūrį. Į atvirojo tipo klausimus respondentui būtina atsakyti pačiam, tai priskiriama prie teigiamų savybių. Paprastai tokius anketos klausimus užpildo mažas procentas apklaustųjų. Sudarant klausimus, pasirinkimų sąrašą pateikiama tiek pat teigiamų (patvirtinančių nuomonę) ir neigiamų (prieštaraujančių) atsakymų. Anketos klausimų skalės: klasikinė ranginė, arba intervalo, skalė (objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas) – 6 klausimai; ranginė skalė – 1-as kalusimas, ranginė Likerto skalė – 4-as ir 5-as klausimai, nominali skalė – 2-as ir 3-ias klausimai. *Tyrimo būdas*: trumpalaikis tyrimas, K. Kardelio teigimu, dar vadinamas „skerspjūvio“, arba momentiniu, vienkartinio, tyrimu (1997: 79); V. Pruskaus teigimu – vienkartinio tyrimu (2004: 175). *Respondentų atrankos metodai*: paprasta atsitiktinė-tikimybinė atranka, kurios metu kiekvienas imties dalyvis turi galimybę būti apklaustas (Rudzkienė, 2005: 18). *Imčių atrinkimas ir tiriamoji visuma*: generalinė imtis – abiejų lyčių, skirtingo amžiaus Lietuvos gyventojai, Klaipėdos miesto progimnazijų (Gabijos, M. Mažvydo, Smeltės, L. Stulpino, Tauralaukio, Verdenės, Versmės ir Sendvario) darbuotojai, specialistai, kurie tiesiogiai užtikrina mokinių ugdymą ir neformalų švietimą. Tyrimo visuma (N) – sluoksninė imtis, kai numatyta apklausti organizacijų vadovus ir asmenis, kurie tiesiogiai dalyvauja ugdymo procese (Rudzkienė, 2005: 18). Imties dydis apskaičiuojamas esant $\pm 5\%$ pasikliautinajam intervalui ir 95% pasiklovimo lygiui. K. Kardelio (1997: 161) teigimu, moksliniuose darbuose paprastai pasikliaujama 95% patikimumu.

Tiriamose organizacijose dirba 8 aukščiausiojo lygio vadovai ir 20 aukštesniojo lygio vadovų. Apklausti 7 direktoriai ir 15 direktoriaus pavaduotojų. Tiriamose organizacijose dirba 457 (įskaitant ir mokyklos direktorių pavaduotojus) ugdymo specialistai, kurie gali pateikti savo nuomonę, vertindami tiesioginio vadovo vadovavimo stilių. Skaičiuojant pagal Paniotto formulę, kai leistinas netikslumas $\Delta = 0,05$ (5%), turime apklausti 213 ugdymo specialistų. Tiek jų ir apklausėme.

Klausimyno patikimumui nustatyti skaičiuotas *Cronbach alpha* koeficientas. Vadovų anketų *Cronbach alpha* koeficientas sudaro 0,69, taigi patikimumas pakankamas. Darbuotojų anketų *Cronbach alpha* koeficientas sudaro 0,801, taigi patikimumas aukštas. Tyrimo rezultatai yra reprezentatyvūs tik nagrinėjamų organizacijų atžvilgiu, jokie apibendrinimai visų mieste veikiančių ar panašia veika užsiimančių organizacijų atžvilgiu negali būti daromi. Tai yra pagrindinis darbo ribotumas. Pažymėtina, kad direktorių pavaduotojų, kurie dalyvauja apklausoje kaip darbuotojai, vertinantys tiesioginio vadovo vadovavimo stilių, yra 10 (anketų), apklausiamų vertinat savo vadovavimo stilių – 15 (anketų). Prie pareigybių *kita* buvo taip nurodyta: pagalbos mokiniui specialistas – 2 (anketos), psichologas – 2 (anketos), specialioji pedagogė – 1 (anketa), švietimo pagalbos specialistas – 1 (anketa).

5. Vadovavimo stilių nustatymo rezultatų analizė

Apklausoje dalyvavusių organizacijų darbuotojams buvo pateiktas klausimas, ar galėtumėte teigti, kad Jūsų organizacijos vadovo pasirinktas vadovavimo stilius jus tenkina? Prašyta pasirinkti vieną iš galimų atsakymų variantų: taip, visiškai tenkina; daugiau tenkina, nei netenkina; daugiau netenkina, nei tenkina; ne, visiškai netenkina. Atitinkamai organizacijų vadovams pateiktas klausimas, ar galėtumėte teigti, kad Jūsų pasirinktas vadovavimo stilius tenkina Jūsų organizacijos darbuotojus?



1 pav. Respondentų pasitenkinimas vadovavimo stiliumi organizacijoje (procentais)

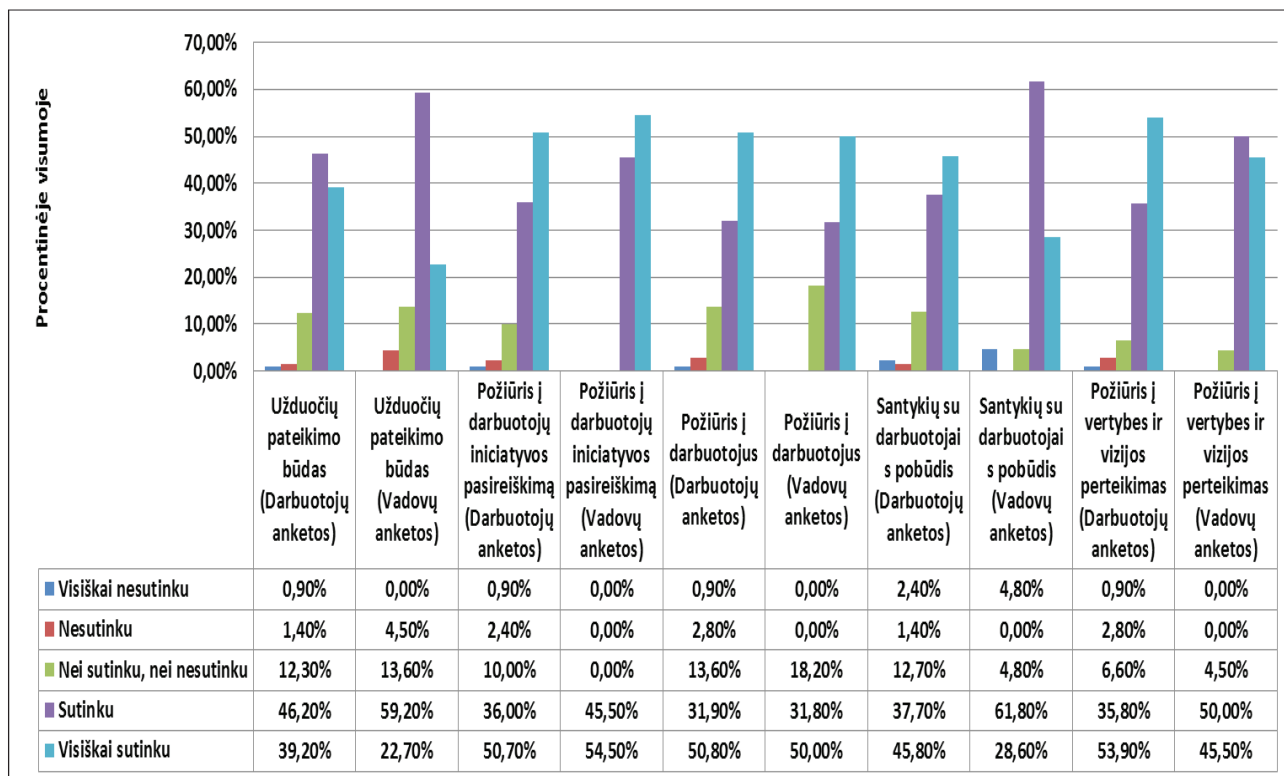
Pastaba: sudaryta darbo autorių, remiantis anketų duomenimis.

Didžioji dauguma tiriamų progimnazijų vadovų, t. y. 18 iš 22, pasirinko atsakymą *daugiau tenkina, nei netenkina*. Darbuotojai vadovavimo stilių įvertino geriau, nei save įsivertino patys vadovai. Taigi susidaro įspūdis, kad vadovai nėra įsitikinę, kad jų pasirinktas vadovavimo stilius yra visiškai tinkamas.

Siekdami įvertinti organizacijų vadovavimo stilius, respondentams (organizacijų darbuotojams) pateikėme penkias vadovavimo charakteristikas: užduočių pateikimo būdas; požiūris į darbuotojų iniciatyvos pasireiškimą; požiūris į darbuotojus; santykių su darbuotojais pobūdis; požiūris į vertybes ir vizijos perteikimas. Paprašėme kiekvieną iš jų įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 – *visiškai nesutinku*, o 5 – *visiškai sutinku*, siekdami nustatyti, kuris iš jų labiausiai tenkina ir yra priimtinausias darbuotojams. Organizacijų vadovų prašyta įvertinti tokias pačias vadovavimo stilių charakteristikas, kokios buvo pateiktos organizacijų darbuotojams, siekiant įvertinti pačių vadovų nuomonę, kuri iš charakteristikų jų darbuotojams būtų priimtinausia. Naudojantis aprašomosios statistikos (angl. *Descriptive Statistics*) programa išvesti vidurkiai, procentinė išraiška pateikta 2 paveiksle.

Įvertinus atsakymus nustatytos šios vadovavimo stiliaus charakteristikos: *užduočių pateikimo būdas ir požiūris į darbuotojus* panašiai vertinami tiek tyrime dalyvavusių progimnazijų darbuotojų, tiek progimnazijų vadovų. *Santykiai su darbuotojais* darbuotojų įvertinti geriau nei pačių organizacijų vadovų. O požiūris į darbuotojų iniciatyvos pasireiškimą ir požiūris į vertybes ir vizijos perteikimas, remiantis vidurkiu, yra 1-oje ir 2-oje vietoje pagal priimtinumą. Vadovai mano, kad darbuotojams priimtinesnis *požiūris į darbuotojų iniciatyvos pasireiškimą*, nei *požiūris į vertybes ir vizijos perteikimą*. Darbuotojų atsakymai atskleidė, kad, remiantis progimnazijų darbuotojų anketų suvestinių vidurkiu, aukščiau įvertintas vadovavimo stiliaus bruožas *požiūris į vertybes ir vizijos perteikimas*.

Apibendrinantys ištirtų progimnazijų darbuotojų ir vadovų nuomonių dėl vadovavimo stilių organizacijose pagal išskirtus vadovavimo požymius duomenys pateikti 2 lentelėje.



2 pav. Respondentų pasitenkinimas vadovavimo stiliumi organizacijoje (procentais)

Pastaba: sudaryta darbo autorių, remiantis anketų duomenimis

2 lentelė. Vadovavimo stilių deriniai

Respondentai / Požymis	Darbuotojų vertinimai	Vadovų vertinimai
Požiūris į darbuotojų iniciatyvos pasireiškimą	Transformacinio ir ugdomojo vadovavimo derinys, kartais – charizmatinio ar transakcinio derinys	Transformacinio ir ugdomojo stilių derinys, nevenigiant charizmatinio ar transakcinio stilių
Užduočių pateikimo būdas	Transformacinio, charizmatinio, ugdomojo ir transakcinio stilių derinys	Transformacinio, ugdomojo ir charizmatinio stilių derinys
Požiūris į darbuotojus	Ugdomojo ir transformacinio stilių derinys, kartais – charizmatinio ar transakcinio	Ugdomojo ir transformacinio stilių derinys, nevenigiant transakcinio stiliaus
Požiūris į vertybes ir vizijos perdavimas	Ugdomojo ir transformacinio stilių derinys, kartais – charizmatinis	Ugdomojo ir transformacinio stilių derinys, kartais – charizmatinis
Santykių su darbuotojais pobūdis	Transformacinio ir ugdomojo stilių derinys, kartais – charizmatinio ar transakcinio derinys	Transformacinio ir ugdomojo stilių derinys, nevenigiant transakcinio stiliaus

Pastaba: sudaryta darbo autorių, remiantis tyrimo rezultatais.

Šis vadovavimo stilių vertinimo tyrimas patvirtina vadybos autorių nuomonę apie vadovavimo stilių suderinamumą (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Darbuotojus tenkinantys vadovavimo stilių deriniai
Pastaba: sudaryta darbo autorių, remiantis tyrimo rezultatais

Remiantis respondentų atsakymų duomenimis, galima daryti tokias išvadas: vadovų nuomone, jų vadovavimo stiliaus pagrindą sudaro transformacinio ir ugdomojo vadovavimo stilių derinys, nevenigiant priderinti charizmatinio ar transakcinio vadovavimo stilių; darbuotojų nuomone, tiesioginiai vadovai savo darbe derina transformacinį ir ugdomąjį vadovavimo stilius, kartu taikydami ir charizmatinį ar transakcinį vadovavimo stilius.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad tyrime dalyvavusių progimnazijų vadovų ir darbuotojų anketų suvestinių duomenys yra panašūs. Jie atskleidžia, kad progimnazijų vadovų vadovavimo stilių pagrindą sudaro transformacinio ir ugdomojo vadovavimo stilių derinys. Būtent šis derinys, prie jo priderinus charizmatinį vadovavimo stilių, labiausiai tenkina organizacijų darbuotojus.

Išvados

Išanalizavus vadovavimo stilius nustatyta, kad apibūdinti vadovavimo stilius moksliniu pagrindu, juos sisteminti ir sugrupuoti iš esmės pradėta XX a. pradžioje, nors bandymų būta ir anksčiau. Vadovavimo stiliai priskiriami prie modernių arba pažinimo (transformatyvių) stilių: charizmatinis (patrauklus), transakcinis (dalykinis arba santykių, sąveikos), transformacinis (pokyčių), ugdomasis (*koučingo*, instruktavimo, treniravimo). Taigi daroma išvada: išplėtotų teorijų, apibrėžiančių vadovavimo stilius, yra nemažai, bet ši mokslinė veikla plėtojama toliau, darbai šiandien dar nebaigti, nes atsiranda vis naujų vadovavimo stilių, jie įvairiai apibūdinami ir grupuojami, skirstomi pagal išskiriamus požymius.

Atskleidžiant modernių vadovavimo stilių suderinamumą, galima paminėti šiuolaikines vadovavimo stilių teorijas, kurios teigia, kad vadovas turi sugebėti taikyti visus konkrečiai situacijai organizacijoje tinkamus stilius, metodus ir poveikio priemones, ypač transformacinį vadovavimo stilių, papildant jį charizma (jei vadovas sugeba). Sėkmingas vadovavimas – tai gebėjimas susieti geriausias kiekvieno stiliaus bruožus į vienišą vadovavimo visumą, keisti stilius, išnaudoti kiekvieno privalumus, atsižvelgiant į susiklosčiusią padėtį.

Atliktas tyrimas tik patvirtino teorinėje šio darbo dalyje mokslininkų išsakyta mintis, kad nėra vieno visiems atvejams labiausiai tinkamo vadovavimo stiliaus. Ištyrus darbuotojų nuomones apie vadovų stilius nustatyta, kad organizacijų vadovai, atlikdami savo tiesiogines pareigas, derina kelis vadovavimo stilius. Tyrimas atskleidė, kad organizacijų vadovų pasirinktas vadovavimo stilių derinys visiškai tenkina arba daugiau tenkina, nei netenkina didžiąją dalį tirtų organizacijų darbuotojų. Gauti vertinimų rezultatai atskleidė,

kad darbuotojai geriau įvertino vadovų taikomą vadovavimo stilių, nei tai padarė patys vadovai. Atliktame tyrime darbuotojų nuomonės labai artimos vadovų nuomonėms dėl vadovavimo stiliaus ar skirtingų stilių derinio pasirinkimo.

Literatūra

- Amirul, Sh. R., Daud, H. N. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 8, p. 193–201. Publisher: International Institute for Science, Technology and Education.
- Aydogdu, S., Asikgil, B. (2011). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1, No. 4, p. 65–73. Mersin (Turkey): Cag University.
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., Baralt, S. (2013). The Role of Leadership Style in Employee Engagement. *South Florida Education Research Conference* [interaktyvus], p. 15–20. Florida International University. Priega internete: <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1143&context=sferc> [žiūrėta 2014 03 10].
- Dhomne, S., Hall, S. P. (2012). The impact of teambuilding and leadership styles on successful project management. *The Journal of Computing Sciences in Colleges*, Vol. 28, No. 2, p. 65–72. USA, North Newton: Consortium for Computing Sciences in Colleges.
- Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīgā: SIA „Izdevniecība RaKa“.
- Fukushige, A., Spicer, D. P. (2007). Leadership preferences in japan: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, Issue 6, p. 508–530. UK, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, T. 41, p. 50–67. Vilnius: VU leidykla.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocijų intelektą*. Kaunas: Smaltija.
- Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Briedaitytė, V. (2012). Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksmų ryšys. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, T. 4, Nr. 4, p. 311–319. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.
- Harwati, L. N. (2013). Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. *Asian journal of management sciences and education*, Vol. 2, No. 2, p. 170–181. Oyama (Japan): Leena & Luna International (Pvt) Limited.
- Havenga, W., Mehana, V., Visagie, J. C. (2011). Developing a national cadre of effective leadership towards sustainable quality service delivery in South Africa. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Issue 31, p. 12271–12282. Nairobi (Kenija): Academic Journals.
- Ibrahim, A. S., Al-Taneiji, Sh. (2013). Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. *International Journal of Research Studies in Education*, Vol. 2, No. 1, p. 41–54. Malabon City (Filipinai): Consortia Academia Publishing.
- Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- Khan, S., Anjum, M. A. (2013). Role of leadership style and its impact on getting competitive advantage. *European Journal of Applied Sciences*, Vol. 5 (2), p. 53–61. Published/Hosted by International Digital Organization for Scientific Information (IDOSI).
- Lussier, R. N., Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. USA.
- Monahan, B. J. (2012). *School leadership mentoring characteristics in an era of significant educational reform*. Filosofijos daktaro disertacija. Indiana State University. Terre Haute, Indiana, USA.
- Pruskus, V. (2004). *Sociologija: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
- Robbins, S. P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
- Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: MRU.
- Sadeghi, A., Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 7, p. 186–197. USA Center for Promoting Ideas (CPI).
- Sabir, M. S., Sohail, A., Khan, M. A. (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 3, No. 2, p. 145–152. Publisher: International Foundation for Research & Development.

- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
- Stankuvienė, A. (2013). Autoritarizmo veiksniai ir diagnostiniai instrumentai. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 5(1), p. 57–73. Vilnius: MRU.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2012). Lietuviškosios modifikuoto vadovavimo efektyvumo klausimyno versijos psichometriniai rodikliai. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, T. 10, p. 89–108. Kaunas: VDU leidykla.
- Zakarevičius, P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai*, Nr. 28, p. 1–7. Klaipėda: KU.
- Адизес, И. К. (2007). *Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует*. Москва: Альпина бизнес букс.
- Дафт, Р. Л., Лейн, П. (2007). *Уроки лидерства*. Москва: Эксмо.
- Дмитриева, Е. Н., Тренькаева, Н. А. (2008). Возможности использования методов и приёмов коучинга в профессионально-личностном становлении студентов. Вестник Томского государственного университета. *Философия. Социология. Политология*, № 3(4), с. 144–147. Томск: ТГУ.
- Кетс Де Врис, М. (2004). *Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта*. Москва: Альпина бизнес букс.
- Лутохина, М. А. (2008). Педагогическая культура руководителей сферы туризма как социально-педагогическая проблема. *Вестник Московского государственного областного университета*, № 2, с. 60–67. Серия «Педагогика». Москва: Издательство МГОУ.
- Саврук, О. Ю. (2009). Систематизація та класифікація стилів керівництва. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*, № 657, с. 74–82. Львів: Національний університет Львівська політехніка.

LEADERSHIP STYLE FINDINGS IN PROGYMNASIUMS IN KLAIPĖDA

LIGITA ŠIMANSKIENĖ, ARNOLDAS PETRULIS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

In the analysis of leadership styles and their coherence the subject of leading the organization have been, is and will be valid at all times. Although there are quite a lot of scientific articles and books on leadership styles, but works of foreign researchers are often quoted. Unfortunately, Lithuanian scientists do not pay enough attention to new (relatively as transformational and transactional leadership styles have been begun to be analyzed in the end of last century) leadership styles, whereas a combination of leadership styles is not paid attention at all, stating a priori that it is better to use a combination of various styles. It certainly does not form serious approach to the current leadership style problem. The scientific problem is the lack of perception, identification and finding out style combinations in the field of leadership styles. The purpose of this article is finding out leadership styles set in Klaipėda progymnasiums through the analysis of leadership styles. The object of research is the leadership styles in Klaipėda progymnasiums. The research methods are analysis, synthesis and comparison based on the insights in scientific literature, which have been done in order to justify the eligibility of leadership styles chosen by the managers. Employees carried out individual questionnaires, while managers have been interviewed. To analyze, process, digest and graphically depict questionnaire data derived from quantitative research SPSS 18 (Statistical Package for the Social Sciences) software and Microsoft Office Excel 2010 program have been used.

The research confirmed the scientists ideas in the theoretical part of this article that none leadership style suits every situation. Examination of employee opinions on leadership styles of their managers showed that managers use some combination of leadership styles in their direct duties. According to the aggregated data

from respondents' answers it may be concluded that managers consider their leadership style to be based on the combination of transformational and coaching leadership styles while also adding bits of charismatic or transactional leadership styles; employees think that managers use the combination of transformational and coaching leadership styles while also adding bits of charismatic or transactional leadership styles. Leadership style combination chosen by managers completely satisfied or more satisfied than not satisfied most of the surveyed employees in organizations. Evaluation results have showed that employees have rated leadership style of their managers better than the same managers have done. In this research the views of employees are very close to managers views when selecting the leadership style or combination of different styles.

KEY WORDS: *leadership style, organization, finding, Klaipėda.*

JEL CODES: M 12, M 10