

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Greta Mulevičiūtė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Efektyvus vadovas: pavaldinio suvokimo
ypatumai**

Darbo vadovas: doc. dr. V. Lepeška

Vilnius 2006

Baigiamąjį darbą „Efektyvus vadovas: pavaldinio suvokimo ypatumai“, patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....
(Data)

.....
(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) BA (MA) darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....
(Data)

.....
(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....
(Data)

.....
(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

| | |
|---|----|
| TURINYS | 3 |
| SANTRAUKA | 4 |
| SUMMARY | 5 |
| ĮVADAS | 6 |
| 1. Vadovo apibrėžimas | 7 |
| 2. Efektyvus vadovas organizacijoje | 8 |
| 2.1. Vadovo vaidmuo organizacijoje | 8 |
| 2.2. Vadovavimo efektyvumo samprata ir jos raida | 10 |
| 2.3. Vadovo efektyvumo vertinimas | 12 |
| 2.4. Efektyvus vadovas pavaldinių suvokimu | 16 |
| 2.5. Tarpkultūrinių skirtumų svarba | 19 |
| 3. Socialinio suvokimo ypatumai | 20 |
| 3.1. Socialinio suvokimo samprata | 21 |
| 3.2. Reagavimo į žmogų ypatumai | 22 |
| 3.3. Elgesio priežasčių priskyrimo procesas | 24 |
| 3.4. Implicitinės asmenybės teorijos | 26 |
| 3.5. Implicitinės vadovavimo teorijos | 26 |
| METODIKA | 29 |
| 1. Tyrimo dalyviai | 29 |
| 2. Įvertinimo metodai | 29 |
| 3. Tyrimo eiga | 30 |
| REZULTATAI | 31 |
| 1. Efektyvaus vadovo savybės | 31 |
| 2. Palyginamoji analizė | 32 |
| 3. Neefektyvaus vadovo savybės | 50 |
| REZULTATŲ APTARIMAS | 51 |
| 1. Efektyvaus vadovo savybės | 51 |
| 2. Lyginamoji analizė | 51 |
| 3. Neefektyvaus vadovo savybės | 57 |
| 4. Tyrimo ribotumai ir pasiūlymai tolesniems tyrimams | 57 |
| IŠVADOS | 58 |
| Literatūra | 59 |
| PRIEDAI | 62 |

SANTRAUKA

Efektyvus vadovas: pavaldinio suvokimo ypatumai

Šio darbo tikslas buvo nustatyti efektyviam vadovui būdingas savybes ir įvertinti, ar pavaldinių efektyvaus vadovo suvokimas skiriasi, ir jei skiriasi tai kaip, priklausomai nuo pavaldinių lyties, amžiaus, išsilavinimo, gyvenamosios vietos, organizacijos, jos veiklos sektoriaus bei užimamų pareigų. Tyrime dalyvavo 188 įvairių organizacijų darbuotojai. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, efektyvaus vadovo savybės faktorinės analizės metodu buvo suskirstytos į tris faktorius: 1) užduoties atlikimas; 2) tarpasmeniniai santykiai; 3) individualios savybės. Lietuvos darbuotojai labiausiai pabrėžia užduoties atlikimui ir tarpasmeniniams santykiams reikalingas savybes. Lyginamosios analizės rezultatai rodo, kad moterys labiau nei vyrai vertina tarpasmeninių santykių ir individualias vadovo savybes. Nors statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, 50 – 60 metų darbuotojai visoms savybėms skiria ženkliai mažiau balų ir lyginant su kitomis amžiaus grupėmis, mažiausiai akcentuoja tarpasmeniniams santykiams būdingas savybes. Išryškėjo labai didelis atotrūkis tarp tarptautinėse ir nacionalinėse organizacijose dirbančių darbuotojų. Tarptautinių organizacijų darbuotojai, lyginant su visomis tyrimo grupėmis, efektyviam vadovui kelia aukščiausius reikalavimus ir ypatingai pabrėžia, tarpasmeninių santykių savybes. Nustatyta, kad aukštąjį išsilavinimą, mieste dirbantys, tarptautinėse organizacijose dirbantys kelia aukštesnius reikalavimus nei jų palyginamųjų grupių darbuotojai, tačiau aukščiausiai įvertintos savybės yra vienodos. Tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvos vadovai orientuojasi į užduoties atlikimui reikalingas savybes, tuo tarpu pavaldiniai žymiai aukščiau vertina tarpasmeninius santykius.

SUMMARY

Effective Manager: Peculiarities of Employee Perception

The purpose of this study was to determine typical features of an efficient leader and also to evaluate whether the apprehension of inferiors of the efficient leader is differential. In that case, the purpose was to assess how it depends on inferiors' gender, age, education, location, position in organization, organization itself and its activity division. 188 servants participated in this study from various organizations. The features of the efficient leader after the accomplishment of result analysis were divided into three factors using factorial analysis method. These are the factors: 1) task performance; 2) interpersonal relationship; 3) individual attributes. Results show that Lithuanian servants underline features required for task performance and interpersonal relationship mostly. The results of comparative analysis show women rating interpersonal relationship and individual attributes of the leader higher than men. Although results did not show significant differences, it is evident that servants of age 50 – 60 rate all the features signally less and, in comparison with other age groups, they emphasize the features of interpersonal relationship least. Furthermore, an extensive gap showed up between servants working in national and international corporations. In comparison with other study groups, servants working in international corporations have the highest requests for the efficient leader and they also underline specifically the importance of interpersonal relationship features. It was found that persons with higher education, working in a town area and in international corporations have higher demands for the efficient leader than servants of their comparable groups do, although the highest rated features are indicated the same. The results show that Lithuanian leaders are oriented to task performance features, meanwhile inferiors rate interpersonal relationships signally higher.

ĮVADAS

Duomenys, rodantys, jog žmonės domisi vadovavimu, siekia rašytinių šaltinių pradžia. Mokslinės studijos šiuo klausimu vykdomos jau ilgiau nei penkis dešimtmečius. Leidžiama eilė įvairiausių literatūros, analizuojančios, kaip efektyviai vadovauti. Nepaisant tyrėjų ir kitų tiesos ieškotojų pastangų, vis dar nėra ne tik bendro sutarimo efektyvaus vadovavimo klausimais, bet ir tikslaus apibrėžimo, kas yra vadovas, taip pat nesama. Pastaruoju aspektu daugiausiai nesutarimų kyla analizuojant vadovo ir lyderio pozicijas. Vieni autoriai šias dvi sąvokas atskiria, teigdami, jog vienas asmuo negali būti ir vadovas, ir lyderis vienu metu; kiti gi teigia, jog organizacijai ar padaliniui palankiausia situacija yra tuomet, kai žmogus sugeba būti ir vadovu, ir lyderiu. Manau, jog šiuo metu itin sparčiai kintančioje organizacijų realybėje atskirti vadovą ir lyderį darosi vis sunkiau. Šiame darbe „lyderio“ sąvoka nebus griežtai atskirta nuo „vadovo“ sąvokos. Tiesa, bus analizuojamos asmens, užimančio formalaus vadovo poziciją, efektyvumą rodančios savybės, kaip jas suvokia pavaldiniai. Tačiau neatmetama prielaida, jog formalus vadovas gali turėti ir lyderiui būdingų savybių. Kitaip sakant, „vadovo“ samprata neapribojama tradiciniais požiūriais. Priešingai, pavaldiniams paliekama laisvė rinktis, kokias savybes jie suvokia kaip formalaus vadovo efektyvumo rodiklius. Šiuo atveju ne tyrimą atliekantys asmenys, o tyrimo dalyviai parodys, kokias savybes turi demonstruoti efektyvus vadovas. Ir tik įvertinus pagal pavaldinių nuomonę sudarytą efektyvaus vadovo paveikslą bus galima pamatyti, ar pastarasis apima savybes, tradiciškai priskiriamas lyderiui.

Kyla klausimas, kam apskritai reikalingas tyrimas, analizuojantis, kaip efektyvų vadovą suvokia pavaldiniai. Nuo vadovo sėkmės suvokimo priklauso kiek pavaldiniai bus patenkinti darbu bei savo vadovu. Būtent pavaldinių suvoktos efektyvaus vadovo charakteristikos nulemia, kiek vadovas turės galios pavaldinių atžvilgiu, kiek jie pasitikės ir vykdys jo priimtus sprendimus. Svarbu akcentuoti būtent vadovavimo efektyvumo suvokimą, t.y. kokios vadovo savybės ir elgesys yra suvokiami kaip efektyvūs. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad egzistuoja tarpkultūriniai skirtumai. Didžioji dalis vadovavimo teorijų kilo JAV. Jų pateikiami samprotavimai ir išvados remiasi tyrimais, atliktais būtent JAV kultūros kontekste, kai tyrimo dalyviai iš esmės buvo tik baltodžiai amerikiečiai vyrai. Todėl visai nenuostabu, kad ne visos iš JAV atkeliavusios efektyvaus vadovavimo „tiesos“ gali būti aklaiai pritaikomos kitose kultūrose. Tai itin išryškėjo prasidėjus intensyviai organizacijų plėtrai, kai kuriamos dukterinės kompanijos įvairių kultūrų kontekstuose. Skirtingose šalyse žmonės linkę skirtingai suvokti vadovą, iš jo tikisi skirtingų savybių ir elgsenų, o nestandartiniai vadovo veiksmai gali sukelti nuostabą ar net pasipriešinimą. Vadovui, efektyviai

siekiančiam organizacijos tikslų, to neįmanoma padaryti vienam, tad jis turi rasti būdų, kaip suburti pavaldinius bendrų tikslų labui. Norint tai padaryti neišvengiamai reikia žinoti, ko konkrečios kultūros žmonės tikisi iš vadovo, kokias vadovo savybes ir elgsenas vertina, kokie vadovo veiksmai yra priimtini, pageidaujami ir įtakoiantys pavaldinius.

Įvairūs psichologiniai tyrimai rodo, jog skirtingo amžiaus, lyties, išsilavinimo asmenys yra linkę skirtingai suvokti pasaulį bei kitus žmones. Nepaisant to, jog socialinėje psichologijoje suvokimo skirtumus analizuojančių tyrimų yra gausu, organizacinės psichologijos sferoje tyrimų, analizuojančių efektyvaus vadovo savybes ir elgsenas, kaip jas išsivaizduoja pavaldiniai, kuriems būdingos skirtingos demografinės charakteristikos, nėra daug. Tačiau tyrimų skaičiaus menkumas šiuo klausimu dar nereiškia, kad analizuojant pavaldinių suvokimą apie efektyvų vadovą, įvairūs demografiniai kintamieji nėra verti dėmesio.

Šiame darbe bus siekiama sudaryti lietuvių pavaldinių suvokiamą efektyvaus vadovo paveikslą. Bus lyginama, ar efektyvaus vadovo pavaldinių nurodytos savybės skiriasi pagal pavaldinių lytį, amžių, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, organizaciją, organizacijos veiklos sektorių, užimamas pareigas organizacijoje.

1. Vadovo apibrėžimas

Nors vadovavimo klausimais domimasi jau seniai, šiuo metu vis dar nėra suformuluotas bendras apibrėžimas, nusakantis vadovo pozicijos esmę. Daugelis autorių sutinka, jog vadovavimas apima kitų žmonių įtakojimą viena ar kita forma. Atrodo, pati vadovavimo idėja suponuoja, jog egzistuoja pavaldiniai – žmonės, kuriems vadovaujama. Vadovavimo veikloms atlikti būtini vadovui paklūstantys darbuotojai. Tačiau šiandieninė organizacijų realybė rodo, jog ne kiekvienas darbuotojas, pagal pareigas vadinamas vadovu, turi pavaldinių. Šie žmonės organizuoja ir vykdo įvairius projektus, kuriuos gali atlikti vieni arba konsultuodamiesi su jiems nepavaldžiais kolegomis. Ir tokie asmenys vadinami atitinkamo projekto vadovais. Kyla klausimas, ar tokiu atveju neiškreipiama vadovavimo esmė, kai jau nuo seno yra įsigalėjusi nuomonė, jog vadovas būtinai turi turėti pavaldinių, t.y. žmonių, kuriems vadovaujama. Tačiau pastarasis klausimas nebus analizuojamas šiame darbe. Iškeliant pavaldinių buvimo klausimą siekiama priėti prie darbe naudojamos „vadovo“ sąvokos apibrėžimo. Nepaisant to, jog realybėje vadovas, atrodo, gali turėti ir neturėti pavaldinių, čia bus siekiama analizuoti tokio efektyvaus vadovo paveikslą, kuris turi pavaldinių.

Kitas „vadovo“ sąvokos diskutuotinas aspektas – artimumas „lyderio“ koncepcijai. Daugelis teorijų, analizuojančių vadovavimo procesus, aptaria ir lyderiavimą. Literatūroje nuosekliai

siekiami atskirti šias dvi pozicijas. Nurodoma, jog vadovas yra tas asmuo, kuris, užimdamas formalią aukštesnę poziciją organizacijos hierarchijoje, atlieka organizavimo, planavimo ir resursų paskirstymo funkcijas. Tai darbuotojas, siekiantis organizacijoje ar atskirame jos padalinyje išlaikyti status quo. Lyderio figūra, priešingai nei vadovo, paprastai siejama su pokyčiais. Tai pavaldinius įkvepiantis asmuo, sutelkiantis juos bendros vizijos įgyvendinimui. Lyderiui nebūtina formaliai paskirta pozicija, tačiau jam būtinas kitų darbuotojų palankumas, nes būtent pasekėjai asmenį daro lyderiu (J. M. Kouzes ir B. Z. Posner). A. J. DuBrin (2001) nurodo, jog lyderiui būdingos tokios savybės kaip kūrybiškumas, lankstumas, gebėjimas įkvėpti kitus, novatoriškumas, drąsumas, lakios vaizduotės turėjimas, nepriklausomumas, o vadovui – racionalumas, atkaklumas, problemų sprendimo įgūdžiai, analitiškumas, stabilumas. Tačiau šiame darbe nebus brėžiama riba tarp vadovo ir lyderio. Dabartinė organizacijų situacija iš jų reikalauja lankstumo, greito atsako į išorės pokyčius, gebėjimo pačioms keistis. Tradicinės biurokratinės organizacijos realybė, kai pagrindiniu išlikimo ir konkuravimo garantu buvo gebėjimas tinkamai valdyti organizacijoje vykstančius procesus, subyra. Naujoje, greitai kintančioje aplinkoje iškyla nauji organizacijų poreikiai, kuriems patenkinti nebeužtenka tradicinės vadovo pozicijos. Dabartinėje konkurencingoje aplinkoje, kuriai būdingas aukštas netikrumo laipsnis, poreikis greitai atsakyti į vartotojų lūkesčius bei klientų reikalavimus verčia organizacijas pereiti nuo tvarkingo, suplanuoto ir biurokratinio valdymo modelio prie adaptyvesnio, lankstesnio ir kūrybiškesnio funkcionavimo tipo (J. Storey, 2004). Vadinasi, efektyviai siekiančiam veikti vadovui nebeužtenka būti tik racionali, analitišku, struktūruojančiu, atkakliu ir pan. Jam taip pat turėtų būti būdingos anksčiau tik lyderiui priskiriamos savybės, t.y. efektyvus vadovas ne tik vadovauja, bet ir lyderiauja (A. J. DuBrin, 2001). Tačiau, kokia yra efektyvaus vadovo samprata Lietuvos kontekste, parodys tik tyrimo rezultatai. Tik apklausus lietuvius pavaldinius bus galima daryti išvadas apie tai, ar Lietuvos organizacijose efektyviam vadovui priskiriamos savybės ir įgūdžiai, tradiciškai laikomi būdingais tik lyderiui.

Taigi, vadovu šiame darbe laikomas asmuo, organizacijoje užimantis formalias vadovo pozicijas bei turintis pavaldinių. Apie jam būdingas savybes ir įgūdžius išvados bus daromos atlikus tyrimą.

2. Efektyvus vadovas organizacijoje

2.1. Vadovo vaidmuo organizacijoje

Konkuruojančios kompanijos, turinčios tuos pačius išteklius bei žinias, dažniausiai pasiekia nevienodų rezultatų. Sėkmingesnių rezultatų organizacijai leidžia pasiekti vienas svarbiausių jos

veiklos sėkmingumą lemiančių veiksnių – vadovų pozicijas užimantys žmonės (E. Dereškevičiūtė, 2000; L. R. Sayles, 1979). Būtent pastarųjų sėkminga veikla sudaro tvirtą pagrindą organizacijos sėkmingam funkcionavimui. Vadovai, siekiantys, kad organizacijos sėkmingai veiktų šiandieninėje konkurencingoje rinkoje, turi atlikti ne tik tradicines vadovų funkcijas, tokias kaip organizavimas, planavimas, kontroliavimas, koordinavimas ir sprendimų priėmimas. Sudėtingėjant organizacijoms drauge sudėtingėja ir vadovavimas. Šiandien iš vadovų reikalaujama nusimanyti ne tik specifinėje su jų veikla susijusioje srityje, bet ir suprasti visas organizacijos verslo sritis, galinčias tiesiogiai arba netiesiogiai paveikti juos pačius ir jų pavaldinius (G. Homes, 2001). Todėl nenuostabu, jog organizacijos iš vadovų reikalauja tokių dalykų kaip analitinis mąstymas, organizaciniai ir vadovavimo gebėjimai, techninės žinios, finansinės ir teisinės žinios, puikūs komunikavimo įgūdžiai, etc. Stiprėjančios konkurencijos sąlygomis organizacijos pradeda ieškoti iniciatyvių ir kūrybiškų vadovų. Visa tai reikalinga tam, kad vadovas galėtų sėkmingai atlikti eilę jam priskiriamų užduočių.

Literatūroje bandoma įvairiai pateikti veiklas, už kurių atlikimą atsakingas vadovas: nuo bendriausio pobūdžio aprašymų iki konkrečių veiklų išskyrimo. Štai L. R. Sayles (1979), nurodo, jog vadovo darbas yra užtikrinti organizacijos kaip tokios funkcionavimą ir kalba tik apie dvi pagrindines vadovo užduotis:

1. Organizacinės sistemos, už kurią vadovas yra atsakingas, veikimo užtikrinimas tiek prognozuojamoje, tiek neprognozuojamoje situacijoje.
2. Sistemos, už kurios funkcionavimo palaikymą vadovas atsakingas, tobulinimas, bei pritaikymas prie nuolat kintančių išorinių ar vidinių aplinkybių.

Toks gana abstrakčiai aprašytas vadovo vaidmens supratimas ne itin padeda įvertinti vadovo vaidmenį organizacijoje. Po išskirtomis veiklomis slepiasi eilė smulkesnių, konkretesnių užduočių, leidžiančių aiškiau suvokti, ką vis dėlto vadovas veikia organizacijoje. Vieną pilnesnių vadovo veiklų sąrašą savo knygoje pateikia G. Yukl (1998). Jis mini tokias vadovo veiklas:

- Planavimas ir organizavimas;
- Su darbu susijusių problemų sprendimas;
- Tikslų ir vaidmenų išaiškinimas;
- Informavimas;
- Monitoringas;
- Motyvavimas ir įkvėpimas;
- Konsultavimas;
- Delegavimas;
- Palaikymas, parama;
- Ugdytas ir vystymas;

- Konfliktų valdymas ir komandos formavimas;
- Kontaktų užmezgimas ir palaikymas;
- Pripažinimas;
- Apdovanojimas.

Kai kurios čia minimos veiklos yra tiesiogiai susijusios su užduoties atlikimu: pvz. monitoringas, planavimas, problemų sprendimas, vaidmenų ir tikslų išryškimas, kai kurios – su tarpasmeninių santykių palaikymu: pvz. parama, pripažinimas, ugdymas, konfliktų valdymas. Vadinasi, efektyviai veikiantis vadovas turi ne tik sėkmingai atlikti jam pavestas užduotis, tačiau ir sėkmingai užmegzti bei palaikyti santykius su savo pavaldiniais. Reikia pridurti, jog vadovo sėkmingas užduočių atlikimas ir pozityvus santykis su pavaldiniais yra tarpusavyje susiję dalykai. Vargu ar vadovas bus efektyvus aukštesnių vadovų ar organizacijos valdybos narių akyse jei neturės tvirto užnugario – pavaldinių, norinčių dirbti su šiuo vadovu ir gerai atlikti savo darbą. Tačiau pastarajam efektui pasiekti vadovas savo vadovavimo kompetenciją turi pademonstruoti ne tik darbdaviui bet ir sau pavaldiems asmenims.

2.2 Vadovavimo efektyvumo samprata ir jos raida

Į klausimus, nuo ko priklauso vadovavimo efektyvumas (t. y. gebėjimas daryti įtaką pavaldiniams, užtikrinant numatytą tikslų įgyvendinimą), nuolat bando atsakyti įvairių teorijų autoriai. Vieni akcentuoja vadovo asmenines savybes, kiti – elgsenas, tretieji – ir viena, ir kita. A. Furnham (2001) pateikia tokią vadovavimo teorijų klasifikaciją:

- Bruožų teorijos;
- Elgesio teorijos;
- Situacinės teorijos;
- Transformacinės ir charizmatinės teorijos.

Bruožų teorijose didžiausias dėmesys skiriamas asmeninėms vadovo, lyderio savybėms. Tai personalistinis požiūris į lyderį, nurodantis, jog asmenybės, galinčios įtakoti ir paveikti kitus žmones, jų nuomonę, elgesį ir jausmus, yra įgimtos arba išvystytos ankstyvoje vaikystėje (V. Barvydienė, 1998). Šių teorijų autoriai išskiria eilę įvairiausių savybių, įgūdžių, reikalingų efektyviam vadovui ar lyderiui. Tai socialiniai įgūdžiai, pasitikėjimas savimi, tolerancija stresui, pasiekimų poreikis, intelektiniai gebėjimai, noras vadovauti, sąžiningumas, asmenybės vientisumas ir daug kitų (L. M. Berry, 1998; B. Armandi, J. Oppedisano ir H. Sherman, 2003). Greta šių ir panašių savybių buvo netgi bandoma išskirti ir fizines savybes, kurios įvardijamos kaip svarbios

lyderiui ar vadovui. Tačiau žmonės neveikia izoliuotai. Juos supa kiti asmenys, neišvengiamai įtakojantys pirmųjų elgesį. Kitaip sakant, žmonės yra socialinių interakcijų dalyviai, ir susitelkimas tik į asmenines savybes pateikia miglotą efektyvaus vadovo ar lyderio vaizdą.

XX a. antroje pusėje bruožų teorijas keičia elgesio teorijos, sutelkiančios dėmesį ties išoriškai stebimu vadovo elgesiu. Ohajo ir Mičigano universitetuose atliktų nepriklausomų tyrimų pagrindu buvo išskirtos dvi vadovo elgesio kategorijos: orientacija į užduotį (dar kitaip vadinama struktūravimu) ir orientacija į darbuotojus (dar kitaip vadinama pagarba, dėmesingumu). Blake ir Mountain (ct. pgl. B. Armandi, J. Oppedisano ir H. Sherman, 2003), remdamiesi pastarosiomis kategorijomis, pateikia penkis vadovavimo stilius: autoritarinis stilius, nesikišantis stilius, organizacinis stilius, kaimo klubas ir grupės lyderis. Pirmas žingsnis padarytas – pradedamas stebėti ir kategorizuoti vadovų elgesys; išskiriami stiliai. Tačiau trūksta situacinės analizės.

Kai pastebėta, jog nėra vienintelio efektyvaus vadovavimo stiliaus, buvo pradėta žiūrėti į situacinį kontekstą – pradedamos kurti situacinės teorijos. Šiai teorijų grupei priskiriamos tokios teorijos kaip Fiedler'io kontingencijos modelis, Vroom ir Yetton modelis, P. Hersey ir K. Blanchard teorija, etc. (J. Storey, 2004). Situacinėse teorijose žengiamas dar vienas žingsnis į priekį sprendžiant efektyvaus vadovavimo klausimus. Pripažįstama situacinių kintamųjų svarba nusprendžiant, kuris vadovo elgesys konkrečioje situacijoje yra efektyvesnis. Fiedler'is savo kontingencijos modelyje išskiria tris situacines charakteristikas, į kurias turi būti atsižvelgiama parenkant efektyvų vadovavimo stilių. Tai yra lyderio – grupės narių santykiai, užduoties struktūra ir vadovo pozicijos galia. Vroom ir Yetton daugiau analizuoja, koku būdu vadovas turėtų priimti sprendimus: vienas arba daugiau ar mažiau įtraukdamas pavaldinius. Pavaldinių įtraukimo į sprendimo priėmimą klausimą padeda išspręsti septynių su problema susijusių charakteristikų (pvz. sprendimo kokybė, laiko apribojimai, pavaldinių turima informacija, jų įtraukimo reikalingumo laipsnis, sutarimo tikimybė) analizė. P. Hersey ir K. Blanchard nurodo, jog vadovas, pasirinkdamas atitinkamą vadovavimo stilių iš keturių esamų (įsakymas, įtikinimas, dalyvavimas, delegavimas), turi atsižvelgti į pavaldinių psichologinę ir darbinę brandą. Taigi, situacinėse teorijose atsisakoma personalistinio požiūrio į vadovą. Jo elgesio efektyvumas analizuojamas situaciniame kontekste ir propaguojama mintis, jog nėra universalaus vadovavimo stiliaus, elgesio, tinkamo visose situacijose. Vis dažniau tenka susidurti su tuo, jog efektyvaus vadovo elgesio parinkimui svarbu atsižvelgti į pavaldinius.

XX a. paskutiniiais dešimtmečiais iš dalies grįžtama prie vadovo savybių. Atsiranda tokia sąvoka kaip charizma, reiškianti gabumus, talentą. Charizmatiniams lyderiams būdingos tokios savybės kaip pasitikėjimas savimi, vizijos turėjimas, gebėjimas ją perduoti kitiems, nestandartinis elgesys, jautrumas aplinkai (B. Armandi, J. Oppedisano ir H. Sherman, 2003). Žmonės, dirbantys charizmatiškiems vadovams, yra linkę skirti daugiau pastangų savo darbui, yra labiau patenkinti.

Transformacinis vadovas turi ne tik charizmatinių, pavaldiniams patrauklių savybių, bet ir gebėjimų turimą viziją aiškiai ir suprantamai perduoti vadovaujamiems žmonėms. Šiose teorijose, priešingai nei bruožų teorijose, nurodoma, jog reikiamos savybės gali būti išmokstamos. Efektyviais vadovais negimstama – jais galima tapti.

Kaip matome, vadovavimo, lyderiavimo teorijų yra įvairių. Kiekvienos jų remiasi gausiais tyrimais; pateikia argumentus, pagrindžiančius jų išvadas. Tačiau kiekviena teorija turėtų būti traktuojama gana atsargiai. Pateikiant efektyvaus vadovo, lyderio vaizdą, teorijose drauge nurodomi vienokie ar kitokie kriterijai, leidžiantys organizacijoms atsirinkti, paaukštinti, pripažinti, ugdyti efektyvius vadovus. Praktikoje organizacijos patikrina, kiek teorijų teikiamos rekomendacijos veikia ir pasiteisina.

2.3. Vadovo efektyvumo vertinimas

Efektyvaus vadovo veikla paprastai reiškia aukštus atitinkamo padalinio ar net visos organizacijos veiklos atlikimo rezultatus. Todėl visai suprantama, kodėl kuriama tokia gausybė teorijų, atliekami tyrimai, siekiant atrasti efektyvaus vadovavimo receptą. Organizacijos, žinodamos, kokios savybės, įgūdžiai yra būdingi efektyviam vadovui, galėtų atsirinkti tinkamiausius kandidatus įvairių grandžių vadovų pozicijoms užimti. Šie kriterijai taip pat svarbūs aukštinant darbuotojus pareigose, vertinant esamus ir potencialius vadovus bei juos skatinant.

Kiek yra vadovavimo teorijų, tiek yra ir požiūrių apie tai, kokios savybės ir įgūdžiai būtini efektyviam vadovui. Yukl (1998), apibendrinęs įvairių autorių tyrimų duomenis, nurodo, jog efektyviam vadovui didelėse organizacijose būdingos tokios savybės kaip:

- *Aukštas energijos ir streso toleravimo lygis.* Tai padeda vadovui įveikti nerimą, kylantį dėl greito darbo tempo, ilgų darbo valandų, nemažėjančių vadovo darbo reikalavimų. Vadovui, turinčiam daug energijos ir sugebančiam toleruoti stresą, lengviau įveikti stresines tarpasmenines situacijas, kai susiduriama su nepakeliamu viršininku, blogai dirbančiu pavaldiniu, nebendradarbiaujančiu kolega, priešišku klientu. Išlikimas ramiu svarbus tuomet, kai tenka priimti sprendimus esant laiko apribojimams ir informacijos trūkumui.

- *Pasitikėjimas savimi.* Savimi pasitikintys vadovai nevensia įtakoti savo pavaldinių, kelia sau pakankamai aukštus tikslus, yra atkaklūs, siekdami jų įgyvendinimo. Savimi pasitikintis vadovas paprastai demonstruoja tokias elgsenas, kurios skatina pavaldinius išlaikyti ir padidinti darbui skiriamas pastangas. Tačiau pernelyg didelis pasitikėjimas savimi gali ir kenkti, itin tuomet, kai vadovas tampa arogantiškas, nesiskaitantis su aplink jį esančiais žmonėmis, netolerantiškas kitokioms nuomonėms ir pan.

- Vidinis kontrolės lokusas. Tokie vadovai mano, jog jie yra atsakingi ir gali įtakoti gyvenimą organizacijoje, todėl imasi atitinkamų veiksmų. Jie linkę tyrinėti aplinką, spręsti problemas, o klaidas traktuoja kaip mokymosi galimybę, o ne kaip nesėkmę.

- Emocinė branda. Emociškai brandūs žmonės yra gerai prisitaikę aplinkoje ir neturi jokių psichologinių sutrikimų. Emociškai brandūs žmonės geriau žino savo silpnąsias ir stipriąsias puses, ir jie linkę į savęs tobulinimą, o ne silpnųjų pusių neigimą bei fantazavimą apie sėkmę. Žmonės, kurie yra emociškai brandūs, rūpinasi kitais ne tik savimi, sugeba save kontroliuoti, jų emocijos stabilesnės (nelinkę į kraštutines emocijas ir jiems nebūdingi pykčio protrūkiai), jie mažiau gynybiški (sugeba priimti kritiką, nori mokytis iš savo klaidų). Todėl emociškai brandūs vadovai sugeba palaikyti bendradarbiavimo santykius su kitais organizacijos nariais.

- Vientisumas. Tai reiškia, jog žmogaus elgesys atitinka jo vertybes, bei asmuo yra sąžiningas, etiškas ir vertas pasitikėjimo. Vientisumas yra vienas pirmųjų dalykų, dėl kurių žmonės sprendžia, ar vadovas yra vertas pasitikėjimo. Vientisumas reiškia savo žodžio laikymąsi, atsakomybės už sprendimus ir elgesį prisiėmimą, pavyzdžio, atitinkamo deklaruojamas vertybes, demonstravimą.

- Galios motyvacija. Vadovams reikalinga galia, tam kad jie galėtų įtakoti pavaldinius, kolegas ar net aukštesnio lygio vadovus. Vadovo darbas reikalauja naudoti galią žmonių atžvilgiu organizuojant darbo grupes, skirstant užduotis, sprendžiant konfliktus, vykdant pokyčius ir pan. Tad vadovui reikalingas galios poreikis, priešingu atveju jam vadovaujamas darbas kels sunkumų. Galios poreikis efektyvių vadovų yra išreiškiamas socialiai priimtinais būdais.

- Pasiekimų orientacija apima pasiekimų poreikį, troškimą pranokti save ir kitus, sėkmės troškimą, norą prisiimti atsakomybę bei domėjimąsi užduoties tikslais. Tačiau tyrimų duomenys dėl to, ar pasiekimų orientacija ir vadovo efektyvumas yra susiję, prieštarauja vieni kitiems: vieni gavo kad šie kintamieji yra susiję, kiti – kad ne, o treči – kad susiję nežymiai. Manoma, kad taip yra todėl, kad šių kintamųjų ryšys nėra linijinis. Efektyviems vadovams būdingas vidutiniškas pasiekimų poreikis. Kitais atvejais vadovai arba nesiekia aukštesnių tikslų (kai pasiekimų poreikis žemas) arba dominuojantis poreikis užgožia viso padalinio darbą ir vadovas susikoncentruoja tik ties savo individualiais pasiekimais.

- Bendrumo poreikis. Efektyviam vadovui būdingas vidutiniškai išreikštas bendrumo poreikis, kai vadovas nesusikoncentruoja tik ties tuo, kaip įtikti pavaldiniams (aukštas bendrumo poreikis) arba nesugeba palaikyti tarpasmeninių santykių (per žemas bendrumo poreikis).

Greta šių 8 efektyviam vadovui būdingų savybių G. Yukl (1998) kalba ir apie tai, jog vadovui, siekiančiam veikti efektyviai, reikalingos ne tik atitinkamos asmeninės savybės, bet ir tam tikri įgūdžiai, t.y.:

- Techniniai įgūdžiai. Tai žinios apie metodus, procesus, procedūras ir technikas, naudojamas vadovo padalinio veikloms vykdyti. Atitinkamos techninės žinios ypač reikalingos žemesnės grandies vadovams. Techninės produktų ir procesų žinios reikalingos darbo organizavimui, pavaldinių nukreipimui ir treniravimui, jų atlikimo monitoringui ir įvertinimui. Efektyvus vadovas išmano ne tik tai, kas vyksta jo padalinyje, bet taip pat išmano ir konkurento gaminamo produkto ypatumus.

- Tarpasmeniniai įgūdžiai. Šie įgūdžiai apima žinias apie žmonių elgesį ir grupinius procesus, gebėjimą suprasti kitų jausmus, požiūrius ir motyvus bei gebėjimą aiškiai ir įtikinamai komunikuoti. Tai tokie gebėjimai kaip empatija, socialinė išvalga, patrauklumas, taktas, diplomatiškumas, gebėjimas įtikinti, oratoriniai gebėjimai.

- Kognityviniai gebėjimai. Tai analitiniai gebėjimai, loginis mąstymas, idėjų formavimas ir indukcinis bei deducinis samprotavimai. Kalbant bendrai, kognityviniai gebėjimai apima teisingų sprendimų priėmimą, išvalgumą, intuiciją, kūrybiškumą, gebėjimą atrasti prasmę ir tvarką dviprasmiškose, neaiškiose situacijose. Kognityviniai gebėjimai yra esminiai planuojant, organizuojant ir sprendžiant problemas.

Reikia nepamiršti, jog Yukl (1998) apibendrintos efektyvaus vadovo asmeninės savybės ir įgūdžiai yra tinkami didelės tradicinės organizacijos modeliui. Čia žemiausios, vidutinės ir aukščiausios grandies vadovams minėti techniniai, tarpasmeniniai ir kognityviniai įgūdžiai yra reikalingi ne vienodu laipsniu. Žemiausios grandies vadovams, kurių pagrindinis darbas – užtikrinti organizacijos politikos įgyvendinimą ir prižiūrėti, jog darbo organizavimas atitiktų organizacijos struktūrą, daugiausiai reikalingos techninės žinios. Vidutinės grandies vadovams reikalingas visų įgūdžių vidutiniškas lygis, kadangi šie vadovai greta egzistuojančios struktūros palaikymo taip pat kuria ir vysto būdus aukštesniuose lygiuose nustatytų politikų ir tikslų įgyvendinimui. Aukščiausiems vadovams labiausiai reikalingi kognityviniai gebėjimai, nes šiems vadovams nuolat tenka analizuoti daug informacijos, nagrinėti įvairius sudėtingus situacijų, produktų, procesų, įvykių ryšius bei priimti strateginius sprendimus (Freedman, 2005).

Tačiau šiuo metu pastebima organizacijų plokštėjimo tendencija, kur vadovas netenka savo tradicinių vaidmenų arba greta jų pridedami nauji vaidmenys. Tai reiškia, jog keičiantis organizacijos struktūrai, keičiasi vadovo darbas, o dėl to neišvengiamai keičiasi ir efektyviam vadovavimui reikalingos savybės bei įgūdžiai. Akivaizdu, jog organizacijoje, kur darbas vyksta projektiniu principu, iš vadovo labiau tikimasi ne techninių įgūdžių, bet gebėjimo palaikyti santykius su pavaldiniais ir kitais organizacijos darbuotojais bei žmonėmis už organizacijos ribų. Kitaip sakant, svarbesniais tampa tarpasmeniniai įgūdžiai. Efektyviam vadovavimui reikalingu

įgūdžių skirtumai atsiranda ir tuomet, kai organizacijos veikia skirtingo stabilumo aplinkoje; kai jos yra naujai įsikūrusios arba seniai veikiančios.

Visos minėtos asmeninės savybės ir įgūdžiai reikalingi tam, kad vadovas galėtų efektyviai atlikti tiek užduotis, už kurias yra atsakingas, tiek palaikyti darbui tinkamus santykius su pavaldiniais, kolegomis, aukštesniais vadovais bei klientais ar tiekėjais. Vadinasi, efektyvus vadovavimas yra susijęs ne tik su sėkminga skyriaus ir paties vadovo darbine veikla bet ir su sėkmingu tarpasmeninių santykių valdymu. F. Luthans (1988) nurodo, jog efektyvus vadovas yra tas, kuris turi patenkintus ir įsipareigojusius pavaldinius bei aukštus skyriaus atlikimo rezultatus. Šio autoriaus nuomone, efektyvus vadovavimas yra daugiau susijęs ne su sėkmingu tradicinių vadovo užduočių atlikimu, bet su komunikacija ir žmogiškųjų išteklių valdymu. Įvertinus tai, kad sėkmingai viso padalinio veiklai reikalingas ten dirbančių žmonių noras dirbti, pasitenkinimas darbu ir vadovu, darbui palankus tarpasmeninių santykių klimatas, norisi sutikti su F. Luthans (1988) nuomone, jog tai, kaip valdomi žmogiškieji ištekliai – pavaldinių informavimas, komunikavimas, dėmesio skyrimas, pastiprinimas, konfliktų sprendimas, ugdymas ir treniravimas – tiesiogiai įtakoja vadovo efektyvumą. Tinkamai valdomi žmogiškieji ištekliai leidžia pasiekti padaliniui iškeltų tikslų bei sėkmingai atlikti paskirtas užduotis. Būtent į šį parametą dažniausiai ir atsižvelgiama vertinant vadovo efektyvumą (Yukl, 1998). Objektīvūs veiklos ir tikslų pasiekimo rodikliai yra pelnas, pardavimų augimas, rinkos dalis, produktyvumas ir kt.

Vertinant vadovų efektyvumą taip pat atsižvelgiama ir į darbuotojų, dirbančių šiam ar su šiuo vadovu, nuomonę (Yukl, 1998). Dažnas vadovo efektyvumo rodiklis yra jo pavaldinių nuomonė. Kaip gerai vadovas patenkina pavaldinių poreikius ir lūkesčius? Ar pavaldiniams patinka, ar jie gerbia ir žavisi vadovu? Ar pavaldiniai yra stipriai įsipareigoję įvykdyti vadovo reikalavimus, ar jie greičiau jiems priešinsis, ignoruos, bandys nuvertinti ir suardyti? Pavaldinių nuomonė paprastai vertinama klausimynu ir interviu pagalba. Duomenys apie pravaikštas, savanorišką darbuotojų kaitą, nusiskundimus aukštesniems vadovams, prašymus perkelti, darbo tempų sulėtėjimą, apgalvotą, sąmoningą įrangos, darbo priemonių gadinimą tarnauja kaip netiesioginiai rodikliai, nurodantys pavaldinių nepasitenkinimą ir priešišumą vadovui.

Kartais vadovo efektyvumas vertinamas tuo, kiek jis įtakojo grupės procesų kokybę pavaldinių ar išorinių stebėtojų nuomone. Ar vadovas sustiprino grupės darnumą, narių bendradarbiavimą, motyvaciją, problemų sprendimą, sprendimų priėmimą, konfliktų sprendimą. Ar vadovas įtakoja vaidmenų specializavimo, veiklų organizavimo, išteklių kaupimo, grupės pasirengimo pokyčiams ir krizėms efektyvumą? Ar vadovas pagerina darbo gyvenimo kokybę, skatina, palaiko pavaldinių pasitikėjimą savimi, stiprina jų įgūdžius, prisideda prie jų psichologinio augimo ir vystymosi?

Yukl (1998) vadovo efektyvumui vertinti surinktų kriterijų visuma parodo, jog iš tikrųjų užduočių sėkmingas atlikimas ir tikslų pasiekimas yra tik vienas iš daugelio kitų vertinimo kriterijų. Didelis dėmesys skiriamas aukštesnių vadovų, kolegų ir pavaldinių nuomonei. Jai įvertinti pastaruoju metu dažnai naudojamas 360° klausimynas. Klausimas slypi tame, kokias vadovo savybes, įgūdžius ir elgsenas šiame klausimyne pateiksime. Kai visų lygių darbuotojams pateikiamos tos pačios vertinamosios charakteristikos, vis tiek susidaromas nepilnas vadovo efektyvumo vaizdas, kadangi grėsmė, jog įtrauksime ne viską, kas svarbu, išlieka. Taip nutinka tuomet, kai vertinant vadovo efektyvumą iš esmės žiūrima, kiek jis patenkina organizacijos lūkesčius ir poreikius. Tai reiškia, kad naudojamas požiūris, grindžiamas „iš viršaus į apačią“ principu. Ir nebūtinai tokiu būdu išskirtos charakteristikos atitinka tas, kurios būtų išskiriamos taikant principą „iš apačios į viršų“.

2.4. Efektyvus vadovas pavaldinių suvokimu

Ankstesniuose skyriuose apžvelgta medžiaga leidžia aiškiai pamatyti, jog vadovo darbas yra susijęs ne tik su aukštų rezultatų pasiekimu, bet ir gebėjimu palaikyti darbui tinkamus santykius su pavaldiniais. Tarpasmeninių vadovo ir pavaldinių santykių svarbą akcentuojama ir jau anksčiau minėtame F. Luthans (1988) efektyvaus vadovo apibrėžime. Kadangi vis didesnė reikšmė skiriama vadovo ir pavaldinių santykiams, neišvengiamai tenka domėtis tuo, ką apie vadovą ir jo veiklą mano pavaldiniai.

Atsižvelgdamos į pavaldinių nuomonę organizacijos pradeda remtis principu „iš apačios į viršų“. Efektyvaus vadovavimo sferoje šis principas leidžia sudaryti pilnesnį efektyvaus vadovo paveikslą. Ankstesniuose teoriniuose ir praktiniuose darbuose daugiau buvo atsižvelgiama į pačių vadovų ir aukštesnių vadovų pasisakymus apie efektyviam vadovavimui reikalingus įgūdžius ir savybes. Tačiau XX a. pabaigoje pradedama pripažinti, jog vertinant vadovo efektyvumą svarbu atsižvelgti ne tik į aukštesnių vadovų ir pačių vertinamųjų vadovų nuomonę, bet ir į pavaldinių vertinimus (Hamlin, 2002; O'Driscoll, Humphries ir Larsen, 1991; Forsyth, 2004). Pavaldinių vertinimai vadovo atžvilgiu yra labai svarbūs nustatant vadovo efektyvumą, kadangi šių darbuotojų elgesys ir darbo atlikimas yra stipriai įtakojamas jų įsitikinimų apie vadovo kompetencijas (O'Driscoll, Humphries ir Larsen, 1991). Efektyvus arba neefektyvus vadovo elgesys turi įtakos tam, kaip pavaldiniai suvokia savo darbinę aplinką: teigiamai arba neigiamai (Wiesenfeld, Brockner ir Thibault, 2000). Vadovai, kurie pavaldinių laikomi kompetentingais, įgyja daugiau galios (Yukl, 1998). Tikėtina, jog pavaldiniai, dirbantys vadovui, kurį laiko efektyviu, yra labiau patenkinti savo darbu ir linkę skirti daugiau pastangų užduočių atlikimui. Kai vadovo elgesys atitinka pavaldinių

efektyvaus vadovo sampratą, vadovas gali parinkti efektyviausius poveikio, įtakos būdus (Dereškevičiūtė, 2000).

Manoma, jog vadovai ir pavaldiniai vertindami vadovo efektyvumą, atsižvelgia į skirtingas jo savybes (Furnham, 2002; Cook ir Emler, 1999). Tai gali būti aiškinama suvokimo procesais. Vertindami aplinkinius, žmonės nėra linkę vertinti visos informacijos apie suvokiamuosius, t.y. priimdami sprendimus žmonės neturi visos jiems prieinamos informacijos. Remiamasi tik daline informacija, nes atsižvelgti į viską paprasčiausiai yra neįmanoma ir ekonomiškai nenaudinga. Bendraudami su kitais, žmonės vertina tai, kas jiems yra svarbiausia. Kitaip sakant, kitų žmonių savybes suvokiantieji stebi ir vertina ne pasyviai, bet pasirenka tas kategorijas, kurios jiems yra naudingos (Hastorf, Schneider ir Polefka, 1970). Suvokiantieji, šiuo atveju pavaldiniai, patys pasirenka, kurias charakteristikas stebėti ir vertinti kituose žmonėse, šiuo atveju vadovuose. Pavaldinių lūkesčiai santykių su vadovu atžvilgiu skiriasi nuo lūkesčių, kuriuos minėtų santykių atžvilgiu turi aukštesnio lygio vadovai (Cook ir Emler, 1999). Pavaldiniai yra mažiau ar visai galios neturintys darbuotojai, kurių interesų patenkinimas didžiąja dalimi priklauso nuo vadovų. Kai žmonės užima galios poziciją, jie turi veiksmų galimybes, kurios yra neprieinamos žmonėms, esantiems pozicijose, kuriose galios turima mažiau arba visai neturima. Vadovų turima galia yra galia įtakoti kitus žmones gerai arba blogai; jų nuomonės, sprendimai ir veiksmai yra svarbūs kitų asmenų, turinčių mažiau galios, gerovei, teisėms, ir interesams. Akivaizdu, jog žmonėms visų pirma rūpi jų interesai. Todėl neišvengiama, kad pavaldiniams svarbiausia yra tai, kaip vadovas su jais elgiasi: kaip skatina, informuoja, rūpinasi jų gerove ir pan. Remiantis šiomis prielaidomis, tikėtina, jog pavaldiniai, vertindami vadovo efektyvumą, visų pirma atsižvelgia į vadovo moralines savybes, gebėjimą palaikyti teigiamus tarpasmeninius santykius. Minėtos moralinės savybės žmonių suvokimo tyrimuose paprastai iškyla kaip atskira dimensija nuo intelektualinių savybių (Rosenberg ir Sedlak, ct. pgl. Cook ir Emler, 1999). Į moralinių savybių kategoriją patenka tokios savybės kaip sąžiningumas, tolerancija, noras padėti ir nuoširdumas.

Vadovų ir pavaldinių suvokimo skirtumus efektyvaus vadovo atžvilgiu tyrė T. Cook, N. Emler (1999), E. Dereškevičiūtė (2000), A. Furnham (2002), B. Hamlin (2002) ir kt. Pirmųjų trijų tyrimų atveju gauta, jog vadovai ir pavaldiniai, vertindami efektyvų vadovą, atsižvelgia į skirtingas charakteristikas. Tačiau B. Hamlin tyrimo rezultatai buvo kitokie – nebuvo gauta rezultatų, patvirtinančių, jog vadovo efektyvumo suvokimas yra įtakojamas suvokiančiojo santykio su šiuo vadovu: „aukščiau“ ar „žemiau“ yra suvokiantysis. Tyrimo duomenys parodė, jog tiek vadovai, tiek pavaldiniai panašiai suvokia, kokios vadovo elgsenos yra efektyvios ir kokios – ne. Efektyvios vadovo elgsenos: aktyvus palaikantis vadovavimas, organizavimas ir planavimas, paramos pavaldiniams teikimas, atviras ir asmeniškasis vadovavimo stilius, dalyvaujantis sprendimų priėmimas, rūpinimasis pavaldinių poreikiais, įgalinimas ir delegavimas, žmonių informavimas.

Svarbu paminėti, jog šiame tyrime, priešingai nei kitų autorių darbuose (išskyrus E. Dereškevičiūtės darbą) buvo vertinamos kritinio įvykio technika surinktos elgsenos, o ne savybės.

T. Cook, N. Emler (1999) gavo, jog pavaldiniai, vertindami potencialų vadovą, kuris jiems vadovaus, daugiau dėmesio skiria kandidato moralinėms savybėms. Aukštesnio lygio vadovai į moralines savybes kreipia mažiau dėmesio, ir pirmoje vietoje jiems yra kandidato techninės ir socialinės savybės bei įgūdžiai.

A. Furnham (2002) jau plačiau analizavo, kokias konkrečias savybes, o ne jų grupes, pavaldiniai, aukštesnio lygio vadovai ir vertinamų vadovų kolegos, vertina vadovuose. Universalios savybės – sąžiningumas ir kompetencija. Tai dalykai, kurie vadovo asmenyje svarbūs visų organizacijos hierarchijos lygmenų darbuotojams. Šiame tyrime taip pat buvo atsižvelgta į suvokiančiųjų demografines, ideologines ir asmenybines charakteristikas. Tačiau gauta, jog šie kintamieji neįtakojo to, kokios charakteristikos išskirtos kaip svarbiausios vienai ar kitai pozicijai.

J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (1991) nurodo, jog savybės, kurios labiausiai vertinamos vadovuose, yra sąžiningumas, kompetencija, gebėjimas „uždegti“, drąsumas ir gebėjimas žiūrėti į priekį.

Išsamesni tyrimai rodo, jog efektyvaus vadovo sampratos skirtumai atsiranda ir tuomet, kai kalbama apie skirtingas pareigas atliekančių darbuotojų požiūrį į efektyvų vadovą. G. Levy ir P. Reid (1997) apklausė Didžiosios Britanijos Nacionalinės Sveikatos Tarnybos psichologus, socialinius darbuotojus ir logopedus. Buvo gauta, jog skirtingos darbuotojų grupės išskyrė kiek skirtingas idealaus vadovo elgsenas. Logopedai išskyrė tokias idealaus vadovo elgsenas: su žmonėmis elgiasi kaip su lygiais ir teisingai; palaiko komandą ir paslaugas; išklauso visų pusių; sugeba su žmonėmis gerai komunikuoti. Psichologai išskyrė tokias elgsenas: supranta paslaugos struktūras, tikslus ir politiką; turi realius lūkesčius mano darbo apimčių atžvilgiu; nėra diktatoriškas; rūpinasi paslaugos naudotojais; sistemoje efektyviai dirba su kitais.

Taigi, kaip rodo apžvelgti tyrimai (išskyrus B. Hamlin darbą) pavaldinių efektyvaus vadovo samprata skiriasi nuo aukštesnių vadovų efektyvaus vadovo sampratos. Pavaldiniams svarbiausia yra vadovo moralinės savybės bei tarpasmeniniai įgūdžiai. Galima teigti, jog efektyvus vadovavimas iš pavaldinių pozicijos yra funkcija to, kaip vadovas traktuoja pavaldinius ir to, ar jis saugo pavaldinių pasitikėjimą – pasitikėjimą, jog su jais bus elgiama teisingai, jog jiems duotų pažadų bus laikomasi, jog jų gerovės bus paisoma, jog jiems bus sakoma tiesa.

R. Forsyth (2004) ir J. J. Madsen (2005) savo straipsniuose kalbėdami apie pavaldinių efektyvaus vadovo sampratą ir pavaldinių lūkesčius vadovams, akcentuoja santykių su darbuotojais palaikymą. Tam, kad pavaldiniai vertintų savo vadovą, pastarasis turėtų taikyti „atvirų durų“ politiką. Tokiu atveju vadovas žino, kas sekasi ir kas nesiseka jo pavaldiniams; palaikomas ryšys, leidžiantis spręsti iškilusius sunkumus laiku ir greitai. Geras vadovas nuoširdžiai domisi darbuotojų

gyvenimais, išsiaiškina kokių įgūdžių jie turi, kas juos motyvuoja bei domisi jų asmeniniais bei profesiniais siekiais. Kompanija gali įdarbinti išties puikų darbuotoją. Tačiau tai, kiek šis darbuotojas liks organizacijoje, kaip produktyviai jam seksis čia dirbti didele dalimi yra įtakojama santykių su tiesioginiu vadovu.

Minėti autoriai taip akcentuoja vadovo etiškumą. Vadovas turi įsipareigojimą susilaikyti nuo neetiško elgesio ir atkreipti dėmesį į kitų atliekamus netinkamus veiksmus. Darbuotojai tikisi, jog vadovai ištaisys tai, kas klaidinga, bus teisingi ir sąžiningi savo elgesyje su pavaldiniais, sieks išlaikyti pavaldinių pasitikėjimą demonstruodami savikontrolę ir nuoseklumą. Pavaldiniams reikalingas tikrumas, jog vadovai savo veiksmus ir sprendimus grindžia etikos principais.

R. Forsyth (2004) nuomone pavaldiniai nori dirbti vadovams, kuriuos suvokia kaip efektyvius. O tam, kad vadovas pavaldinių būtų suvokiamas kaip efektyvus, šis autorius bei J. J. Madsen (2005) greta jau išskirtų savybių nurodo ir darbuotojų ugdymą, komunikacinius įgūdžius, dėmesį darbuotojams, pripažinimo ir paskatinimo reguliarių naudojimą bei kt.

2.5. Tarpkultūrinių skirtumų svarba

XX a. pradžioje buvo manoma, kad efektyvaus vadovavimo modelis yra universalus. Tačiau 7 – 8 dešimtmetyje atlikti G. Hofstede tarpkultūriniai tyrinėjimai parodė, jog skirtingoms kultūroms reikalingas skirtingas vadovavimo modelis (ct. pgl. DuBrin., 2001; Wrigh, 1996). Nors šie pirmieji tarpkultūriniai tyrimai susilaukė nemažai kritikos, jie davė pradžią gausiems vadovavimo tyrimams skirtingose kultūrose. Tokie tyrimai neaplenkė ir Lietuvos (J. Bajorūnienė, 1996; A. I. Mockaitis, 2002). Pastarasis posūkis vadovavimo tyrimuose leido pastebėti, jog efektyvaus vadovavimo modelis skiriasi ne tik tarp kultūrų. Skirtumai pastebimi ir tarp skirtingų regioninių ar etninių grupių, skirtinguose veiklos sektoriuose (Storey, 2004).

Wright (1996) nuomone, neužtenka tik adaptuoti reikiamą vadovavimo stilių. Tai, kaip vadovavimo stilius yra įgyvendinamas, taip pat gali varijuoti skirtingose kultūrose. Tokiu būdu vadovas, kuris dažnai tikrina ar darbas padarytas teisingai, vienoje aplinkoje gali būti suvokiamas kaip geras tėvas, kitoje – kaip į užduotį orientuotas, trečioje – kaip biurokратиškas ir nepatikimas. Wrigh (1996), remdamasis Smith ir Peterson atlikto tyrimo duomenimis, nurodo, jog toks pat vadovo elgesys skirtingose kultūrose suvokiamas skirtingai. Pvz. vadovas, kuris kalba apie pavaldinio asmeninius sunkumus su kolegomis, kai pirmojo pavaldinio nėra, Didžiojoje Britanijoje ir JAV laikomas kitų nepaisymu ir nedėmesingumu, Honkonge ir Japonijoje – dėmesingumu; vadovas, kuris parodo nepritarimą vėluojantiems, Didžiojoje Britanijoje ir Honkonge suvokiamas kaip į užduotį orientuotas, JAV – kaip nedraugiškas ir nepaisantis kitų. Tai rodo, jog efektyviam

vadovavimui pasiekti svarbu ne tik nustatyti konkrečiai aplinkai tinkamą vadovavimo stilių, bet ir aprašyti, kaip tinkamai šį stilių įgyvendinti.

Klaidingai pritaikytas vienas ar kitas vadovavimo stilius bei jo įgyvendinimo būdai yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl vadovui nesiseka sutelkti pavaldinių bendram tikslui, įtakoti jų ar susilaukti jų palaikymo. Vadinasi, asmuo, siekiantis vadovauti efektyviai, turi atsižvelgti į pavaldinių nuomonę, lūkesčius ir pan. Tarpkultūriniai tyrimai leido pamatyti, jog siekiant parinkti efektyvias poveikio, bendravimo ir kt. priemones, vadovui svarbu remtis principu „iš apačios į viršų“.

Tyrimai, kurių rezultatai remiantis buvo išskirtos efektyvaus vadovo savybės (tiek iš aukštesnių vadovų, tiek iš pavaldinių perspektyvos), buvo atliekami JAV kontekste. Todėl tikėtina, jog ne viskas, apie ką kalba užsienio autoriai, tinka ir Lietuvoje. Tiesa, E. Dereškevičiūtės (2000) atliktas tyrimas taip pat rodo, jog pavaldiniai ir vadovai vertina skirtingas vadovo savybes. Buvo gauta, jog vadovai linkę akcentuoti profesines ypatybes ir į užduoties atlikimą orientuotą elgesį. Tuo tarpu pavaldiniai daugiausiai dėmesio skiria tarpasmeniniams santykiams („etiškas elgesys“, „pagalba pavaldiniams“, „mielai bendrauja su pavaldiniais“.). Tiesa, šis tyrimas buvo atliktas tik vienos organizacijos kontekste. Todėl vargu ar būtų galima gautas išvadas apibendrinti platesnei populiacijai, juolab, kad apklausti buvo tik pavaldiniai - vyrai. Kaip bebūtų, šis tyrimas leidžia manyti, jog ir Lietuvoje pavaldiniai vertina skirtingas efektyvaus vadovo savybes ir elgsenas nei tai daro patys vadovai.

3. Socialinio suvokimo ypatumai

Norint būti efektyviu vadovu, neužtenka turėti atitinkamas savybes, kompetencijas ar tinkamai vykdyti vadovui priklausančias funkcijas. Labai svarbu būti efektyviu vadovu pavaldinių akyse. Jeigu pavaldiniai suvokia savo vadovą kaip efektyvų, juo labiau pasitiki, jis turi daugiau galios ir gali lengviau įtakoti pavaldinius. Jeigu vadovas suvokiamas kaip neefektyvus, pavaldiniai jam sunkiai paklūsta, abejoja jo sprendimais, nenoriai vykdo jo nurodymus, tampa pasyvūs, didėja įtampa tarp vadovo ir pavaldinių.

Vadovavimo efektyvumo suvokimas yra socialinio suvokimo aspektas ir remiasi pagrindiniais socialinio suvokimo principais. Taigi, norint geriau suprasti vadovavimo efektyvumo suvokimą įtakojančius veiksnius, reikėtų aptarti pagrindinius socialinio suvokimo principus.

3.1 Socialinio suvokimo samprata

Socialinis suvokimas – socialinių objektų (savęs, kitų žmonių, grupių ir pan.) suvokimas, supratimas ir vertinimas. Žmogaus suvokimas kokybiškai skiriasi nuo daiktų pasaulio suvokimo. Išskiriami trys pagrindiniai skirtumai: 1) Žmogus kaip dirgiklis nuolat kinta. Suvokiamas žmogus stengiasi pakeisti suvokėjo vaizdinius sau palankia linkme. Taip pat reikia nepamiršti, kad ir pats suvokiantysis subjektas nuolat keičiasi. 2) socialinio suvokimo subjekui aktualu suvokiamo objekto reikšmė ir vertė, elgesio priežastys, o ne vaizdo sudarymas; 3) socialinių objektų suvokimui turi įtakos, netgi jį iškraipo suvokiančiojo asmens poreikiai, nuostatos, interesai, stereotipai (Brigham, 2001; Hogg, Vaughan, 2002; Mayers, 2001).

Kito žmogaus suvokimą nulemia keturi pagrindiniai veiksniai:

- *Suvokiantysis asmuo*. Gebėjimas suvokti yra neatskiriama asmenybės raidos dalis. Socializacijos metu įgyjamas asmeninis ir socialinis asmenybės patyrimas, formuojasi vertinimo kriterijai, plėtojasi suvokimo selektyvumas ir įvairiapusiškumas. Manoma, kad amžius yra adekvataus suvokimo garantas. Tai aiškinama tuo, kad su amžiumi besikaupiant patyrimui, suvokimas gali tapti vienpusiškesnis, stereotipiškas, priklausomas nuo atliekamo socialinio vaidmens (ypač profesinio) ir kt.

- *Suvokiamasis asmuo*. Pirmoji pakopa suvokiant žmogų yra percepto susidarymas. Turint kito žmogaus vaizdą, jam priskiriamos įvairios asmenybės savybės. Metaforinis apibendrinimas – polinkis spręsti apie asmenybę bruožus, remiantis fiziniais žmogaus ypatumais. Apibendrinimas reiškiasi atsitiktinio ryšio tarp kokio nors fizinio požymio ir veiklos parametro išaukštinimu, jo paskleidimu ir tolesniu santykio nekritišku vertinimu. Metaforiškai apibendrinamas žmogus paprasčiausiai projektuoja save, savo poreikius į kitą žmogų ir trūkstamas vietas užpildo pasitelkęs vaizduotę. Metaforinis apibendrinimas reiškia polinkį ignoruoti reiškinų atsitiktinumą ir įžiūrėti dėsningumus ten, kur jų nėra.

- *Santykis tarp suvokiančiojo ir suvokiamojo*. Santykis su žmogumi neretai nulemia sprendimą apie jį. Iškreipiančioji santykio įtaka suvokimui, vadinama aureolės efektu. Galima pastebėti dvi santykiškas aureolės efekto puses – teigiamą ir neigiamą. Jeigu yra susiformavęs bendras geras įspūdis apie žmogų, tai patikę bruožai ir poelgiai yra suabsoliutinami, jų pagrindu daromi nepagrįsti apibendrinimai, o nepatikę bruožai subjektyviai sumenkinami arba iš vis jų nenorima pastebėti. Tai žmogaus idealizacija. Priešingai, jei nuomonė apie žmogų ne kokia, nepageidaujami bruožai ar poelgiai, suabsoliutinami, jų pagrindu daromi nepagrįsti apibendrinimai, ir sunku pripažinti, kad tas žmogus turi ką nors teigiamo. Aureolės efektas parodo, kiek žmogus gali toleruoti ir priimti dviprasmiškumą, prieštaringą informaciją apie kitą žmogų.

- *Situacinis kontekstas*. Bet kuri socialinė situacija, kaip dirgiklis, turi savąjį kontekstą ar foną. Nustatytas tiesioginis ryšys tarp informuotumo apie socialinį kontekstą ir suvokimo adekvatumas. Kitų žmonių, kaip socialinio konteksto, dalyvavimas padidina reagavimo įsisamoninimą. Socialinio konteksto dalyviai turi įtakos vieni kitiems ir taip paveikia pačios situacijos suvokimą. Kontekstas verčia suvokiantįjį daryti asociatyvius, dažnai nepagrįstus, sprendimus (Suslavičius, 1998).

3.2 Reagavimo į žmogų ypatumai

Reagavimo į kitą asmenį suvokimo principai yra labai panašūs kaip ir daiktų suvokimo. Tačiau egzistuoja ir specifiniai reagavimo į kitą asmenį bruožai, kurie nėra būdingi negyvų objektų suvokimui:

- *Asmuo suvokiamas kaip savo elgesio priežastis*. Paprastai mes galvojame apie objektų „elgesį“ kaip sukeltą išorinių jėgų, tuo tarpu žmogaus elgesio priežastys priskiriamos pačiam veikiančiam asmeniui. Žmogus sąmoningai elgiasi vienaip ar kitaip žinodamas elgesio pasekmes. Kadangi kitą asmenį suvokiame kaip vieną iš savo elgesio priežasties šaltinių, manome, kad jis gali keisti savo elgesį norėdamas pasiekti tam tikrą efektą. Kitų elgesį suvokiame kaip sąmoningai atliekamą ir dėl šios priežasties organizuojame jį į ketinimo – veiksmo – efekto segmentus, kurie formuoja elgesio vienetus. Taip daromos išvados apie kitų asmenų ketinimus. Jei suvokiame, kad asmuo turi tam tikrą ketinimą, skirtingomis aplinkybėmis mes linkę priskirti jam su tuo ketinimu susijusias pastovias asmenybės savybes. Suvokti kito žmogaus ketinimai, vaidina pagrindinį vaidmenį suvokiant ir vertinant elgesį. Elgesio vertinimas labai smarkiai priklauso nuo to, kaip suvokiami ketinimai, ar žmogus tyčia ir apgalvotai taip pasielgė, ar ne. Netyčinio elgesio suvokimas panašus kaip kitų fizinių objektų. Jam priskiriamos išorinės priežastys.

- *Kiti žmonės yra panašūs į mus*. Mes darome prielaidą, kad kiti žmonės panašūs į mus, t. y. turi panašias savybes. Priskiriame kitiems savybes, kurių, nors ir negalime tiesiogiai stebėti, bet žinome, kad mes jas turime, vadinasi ir kiti greičiausiai jas turi. Tai ypač pasakytina apie emocinių būsenų priskyrimą. Mes matome kitą kaip pykstantį, liūdintį, besidžiaugiantį, nes panašioje situacijoje patys taip jaučiamės.

- *Socialinė sąveika yra dinamiškas procesas*. Sąveikaudami su kitais, žinome, kad jie pritaiko savo elgesį pagal tai, kaip mes elgiamės. Galime bandyti pakeisti kito elgesį, bet kitas asmuo gali turėti savo tikslus ir ketinimus, nepriklausančius nuo mūsų. Taigi, kad suprastume kitų elgesį, turime suprasti kaip kiti suvokia mūsų elgesį. Socialinėje sąveikoje turime ne tik suprasti ką kiti daro, bet ir kas yra jų elgesio stimulus aplinkoje. Kaip suvokėjai turime suprasti, kad kiti taip

pat yra suvokėjai. Taigi turime suvokti, jog mūsų suvokiamasis objektas nėra pasyvus ir taip pat mus suvokia (Brigham, 2001; Hogg, Vaughan, 2002; Mayers, 2001).

Reagavimo į kitą žmogų ir jo suvokimo principai yra tokie pat kaip ir objektų suvokimo:

- *Asmenų suvokimas yra struktūruotas.* Kitų žmonių suvokimo struktūrą susikuriame kaip ir daiktų pasaulio struktūrą, kategorizuodami stimulus į objektus ir jų savybes, t.y. kategorizuodami žmonių elgesį ir savybes. Struktūrą savo suvokimui suteikiame apjungdami skirtingus elgesio pavyzdžius į bendras kategorijas. Pasirinkta kategorija įtakoja suvokėjo reakciją į elgesį. Būtina paminėti, kad kiekvienas žmogus skirtingai reaguoja į tą pačią elgesio kategoriją (pvz., vienus agresyvus elgesys gali erzinti, kitiems sukelti baimę ir pan.).

- *Asmens suvokimas yra stabilus.* Suvokiant kitų asmenų savybes, mes koncentruojamės ne į elgesį, kuris yra pastoviai kintantis, bet į pastovias charakteristikas – ketinimus ir tikslus. Kadangi šių savybių negalime stebėti tiesiogiai, bandome surasti ryšius tarp elgesio efektų sekos, kurią galime stebėti ir ketinimų. Kai darome prielaidą, kad asmuo yra jo elgesio ir jo pasekmių priežastimi, mes galime priskirti jam ketinimą sukelti būtent tokias pasekmes. Toks ketinimų priskyrimas suteikia mums žinių, leidžiančių geriau apibrėžti tolesnį santykį su tuo asmeniu. Jei pastebime, kad tas žmogus taip pat elgiasi ir su kitais, priskiriame jam tam tikras nuostatas. Toks nuostatų priskyrimas sąlygojamas mūsų stabilumo poreikio. Jei galime suklasifikuoti žmones pagal tam tikras savybes, padidiname prognozavimo galimybes. Nors darydami tokias išvadas, galime klaidingai suvokti kitus asmenis, tačiau šis procesas padeda geriau orientuotis tarpasmeniniuose santykiuose.

- *Asmens suvokimas yra prasmingas.* Kitus žmones matome kaip organizuotas visumas, jų veiksmai mus vienaip ar kitaip veikia. Išskiriami procesai, padedantys suvokti kitus kaip prasmingą visumą: 1) kitų elgesį organizuojame į ketinimo – veiksmo – efekto vienetus, kas leidžia ne tik susidaryti struktūruotą elgesio vaizdą, bet ir kelti hipotezes apie kitų ketinimus ir asmenybės savybes; 2) prasmės jausmas kyla iš to, kad kiti yra panašūs į mus. Tokia panašumo prielaida gali būti klaidingo suvokimo priežastimi; 3) implicitinės asmenybės teorijos. Suvokėjas susiformuoja savo teorijas apie kitų žmonių elgesį, savybes ir pan. Šios teorijos leidžia neturint pilnos informacijos spėti, kad suvokiamas asmuo tikriausiai turi tam tikras savybes, kurių negalime tiesiogiai stebėti (Brigham, 2001; Hogg, Vaughan, 2002; Mayers, 2001).

Vienas iš supančio pasaulio ir žmonių suvokimo supaprastinimo būdų – organizuoti juos į grupes. Priskirdami žmogų tam tikrai grupei, priskiriame jam tam tikras savybes, kurios mūsų supratimu būdingos tai grupei. Šis procesas yra toks stiprus, kad mes linkę neigti prielaidų nepatvirtinančią informaciją ir sureikšminti tas prielaidas patvirtinančią informaciją. Grupiniai ir

individualūs stereotipai sukuria stabilumo ir prasmingumo jausmą ir nors jų tikslumas abejotinas, mes linkę pasitikėti turimomis schemomis.

Apibendrinant galima pasakyti, kad mūsų suvokimui būdingas stabilumas, struktūra ir prasmė. Suvokimas nėra pasyvus energijos pavertimas į patyrimą, bet reikalauja aktyvaus suvokėjo dalyvavimo, kur jis atsirenka, kategorizuoja, interpretuoja ir daro išvadas. Kitus suvokiame kaip jų elgesio priežastį, darome prielaidas apie ketinimus, emocines būsenas, asmenybės savybes.

Iš esmės, suvokimas yra viso reikšmingo elgesio pagrindas. Didžioji elgesio dalis yra nulemta aplinkos stimulų, bet jei negalime reaguoti į visus stimulus, turime žiūrėti, kurie stimulai patraukia asmens dėmesį. Svarbu tai, kad aktyvus suvokėjo vaidmuo pasirenkant į kuriuos stimulus jis reaguos, reiškia, kad skirtingi suvokėjai skirtingai reaguos į tą patį stimulą. Tokiais atvejais kylantys požiūrių skirtumai yra skirtumų apdorojant ir atsirenkant reikšmingą informaciją rezultatas. Problemos įvertinimas ir sprendimų alternatyvos smarkiai priklausys nuo suvokimo sistemų skirtumų. Taigi daugelis kylančių klausimų organizacijose yra sprendžiami daugiau ar mažiau subjektyviai.

Tai liečia tokius svarbius organizacijai dalykus kaip personalo atranka, darbo atlikimo vertinimas, vadovavimo efektyvumo vertinimas, produkto kokybės vertinimas, karjeros galimybių vertinimas. Šie klausimai nėra objektyviai išmatuojami, nes įsijungia įvairūs subjektyvūs procesai.

Svarbu pastebėti grįžtamąjį ryšį tarp suvokimo ir elgesio. Suvokimo skirtumai sudaro pagrindą nuostatų ir elgesio skirtumams, taip pat nuostatos ir elgesys gali turėti poveikį suvokiamam objektui.

3.3 Elgesio priežasčių priskyrimo procesas

Suvokdamas kitą žmogų, suvokiantysis jo elgesiui priskiria kokią nors priežastį ir po to remdamasis elgesiu daro išvadas apie to žmogaus vidines savybes. Brown (1965) teigia, kad lengviau išvardinti asmens savybes nei aprašyti jo elgesio faktus. Taigi, mūsų informacijos apie kitus apdorojimo procesas greitai perkoduoja elgesį į savybes. Šį procesą Heider (1958) pavadino atribucijos teorija.

Šioje vietoje labai svarbu aptarti vieną svarbų procesą, vadinamą *priežastingumo lokusu*. Tai priskyrimas veiksnio priežasties vidinėms, nuo asmenybės priklausančioms, arba išorinėms, nuo asmenybės nepriklausančioms, jėgoms. Vidinės jėgos – tai asmenybės savybės, motyvai, vertybės, emocijos. Išorinės jėgos – tai veiklos aplinkybės, užduoties ypatumai, kitų žmonių pastiprinanti ar blokuojanti įtaka. Veiksmo priežasties priskyrimas vidinėms jėgoms, įgalina suvokti žmogaus elgesį kaip savarankišką, sąlygotą vidinių veiksnių. Ir priešingai, veiksmo priežasties priskyrimas išorinėms jėgoms verčia samprotauti, kad žmogus pasielgė nesavarankiškai (Suslavičius, 1998).

Informaciją apie elgesį, kuri lengvai galima paaiškinti išorinėmis priežastimis, nelaikomas vertinga informacija, tai nesuteikia informacijos apie žmogaus savybes (Heider, 1958; Jones ir Davis, 1965). Vidinės priežastys priskiriamos tam tikromis sąlygomis: 1) kai nėra matomų išorinių priežasčių; 2) kai žmogaus elgesys prieštarauja esamos situacijos reikalavimams; 3) kai veikia dvi tokio pat stiprumo, bet priešingos krypties išorinės jėgos. Tokiu atveju, sprendimas priklauso nuo vidinių žmogaus nusistatymų (Brigham, 1991).

Dar viena svarbi atribucijos teorijos sąvoka – *dispozicinis šališkumas*. Tai – suvokiančiojo tendencija nepakankamai įvertinti aplinkos jėgų, situacijos įtaką žmogaus elgesiui ir pervertinti nuo asmenybės priklausančių jėgų įtaką. Iš to kyla tikimybė, kad pats subjektas ir jo elgesį stebintys kiti žmonės nevienodai įvertins tą patį elgesį (Suslavičius, 1998).

Priskiriant priežastis bandoma nustatyti, kiek jos yra pastovios, o kiek kintamos. Nuo to priklauso tolesnis elgesio vertinimas. Vienas priežastis mes suvokiame kaip asmenybės kontroliuojamas, kitas kaip mažiau ar visai nekontroliuojamas. Kontrolė sudaro įvairius derinius su pastovumu ir kintamumu. Pavyzdžiui, pastangos, nepastovi vidinė priežastis, yra kontroliuojamas dalykas. Pastovi vidinė priežastis – gabumai yra asmenybės mažai ar visai nekontroliuojama.

Kaip matome elgesį lemia daug priežasčių, todėl iškyla klausimas, kuri yra svarbesnė. Situacija, kai bet kuris faktorius gali būti pakankamas tam tikram elgesiui paaiškinti, vadinama daugiaplanėmis pakankamomis priežastimis (Kelly, 1972, ct. pg. Suslavičių, 1998). Kelly (1972) teigia, kad kiekvienam žmogui būdingos tam tikros kauzalinės schemas, t.y. kiekvienas žmogus turi savąją individualią priežastingumo sistemą. Naujos priežasties aiškinimas vyksta pagal kauzalinę schemą. Kelly (1972) nurodo tris svarbiausius faktorius, kurie turi įtakos išvadoms apie elgesio priežastis:

1. Suvoktas objekto, įvykio ar vertinamo asmens unikalumas, apibrėžiamas kaip specifinis reakcijos ryšys su dirgikliu. Tai laipsnis, kuriuo žmogus elgiasi tam tikru būdu tik su tam tikra aplinkos dalimi (objektais, žmonėmis, reiškiniais). Aukštas elgesio unikalumo laipsnis rodo išorines elgesio priežastis.

2. Nuoseklumas – vertinamųjų savybių pasikartojamumas tiek laiko, tiek skirtingų objektų atžvilgiu. Jis parodo laipsnį, kuriuo žmogus linkęs elgtis tuo pačiu būdu su tam tikrais reiškiniais ar objektais kintant aplinkybėms. Yra didesnė tikimybė, kad nuosekliam elgesiui bus priskirtos vidinės priežastys.

3. Konsensusas – subjekto reakcijos tapatumas su kitų žmonių reakcijomis į tą patį stimulą. Jei kiti žmonės vienodai reaguoja į tą patį objektą, tikėtina, kad tokio elgesio priežastys bus išorinės ir mažiau susijusios su asmenybės savybėmis.

Tačiau logika gali neveikti taip tiksliai kaip Kelly aprašo savo modelyje. Dažnai realiame gyvenime elgesio faktoriai (asmenybė, realybė ir kontekstas) yra persipynę ir gali veikti kelios

priežastys, nulemiančios elgesį. Tyrimai rodo, kad žmonės linkę kitą asmenį suvokti kaip elgesio priežastį ir priskirti jam tam tikras asmenybės savybes, jei neturi akivaizdžių išorinių elgesį nulėmusių priežasčių ir neturi galimybės jo palyginti su kitų žmonių elgesiu tokioje situacijoje. Toks priežasčių priskyrimas yra klaidingas. Tai pagrindinė *atribucijos klaida* - stebėtojų polinkis, analizuojant kito žmogaus elgesį, nepakankamai vertinti situacijos įtaką ir pervertinti asmens ypatybių įtaką. Vadovavime tai turi didelę reikšmę. Jeigu vadovai per daug linkę elgesio priežastis priskirti vidinėms savybėms, jei jie nesuvokia šios tendencijos, linkę per dažnai keisti žmones, vietoj to, kad stengtųsi pakeisti situaciją (Brigham, 1991).

Tyrimai rodo (Walster, 1966), kad elgesio pasekmių rimtumas taip pat įtakoja priežasčių priskyrimą vidinėms ar išorinėms. Kuo rimtesnės pasekmės, tuo didesnė tikimybė, kad bus priskirtos vidinės elgesio priežastys. Tačiau Harvey (1981) pastebi, kad asmuo linkęs atvirškčiai suvokti savo elgesį – kuo rimtesnės pasekmės, tuo daugiau atsakomybės jis bus linkęs suversti išorinėms priežastims. Taip pat pastebėta, kad atsakomybė priklauso ir nuo žmogaus statuso, kuo aukštesnis statusas, tuo daugiau atsakomybės jam priskiriama.

3.4 Implicitinės asmenybės teorijos

Kaip jau kalbėjoma anksčiau, stebėtojas priskiria tam tikras savybes suvokiamam asmeniui, darydamas atitinkamas išvadas iš jo elgesio. Išvadoms mes naudojame tarpusavyje susijusias savybių grupes. Žmonės susiformuoja implicitines asmenybės teorijas apie ryšius tarp įvairių savybių (Bruner, Shapiro, Taguiry, 1958). Teorijų pagrindas yra tai, kad priskirdami vieną savybę žmogui, darome išvadą, kad jis turi ir kitą, kurios negalime tiesiogiai stebėti. Taip susiformuoja vidinės schemas apie tam tikrą žmogų ar žmonių grupę. Toks spėjimas nevisada būna teisingas. Žmonės dažnai nesuvokia, kad priskiria antrines savybes (pirminės – apie kurias darome išvadas stebėdami elgesį) net neturėdami apie jas jokių duomenų (Hogg, Vaughan, 2002; Brigham, 1991).

Implicitinės teorijos suteikia mums informacijos apie kitus ir palengvina sąveiką su jais bei vertinimus, kurių pagrindu vyksta sąveika. Tačiau kuo daugiau išvadų darome neturėdami tiesioginės informacijos, tuo didesnė klaidos tikimybė (Brigham, 1991).

3.5 Implicitinės vadovavimo teorijos

Paskutiniu metu išaugo susidomėjimas implicitinėmis vadovavimo teorijomis, kaip tinkama priemonė suprasti vadovų atribucijas ir suvokimą (Lord, Fodi ir DeVader, 1984). Žmonės identifikuoja ir kategorizuoja vadovus pagal jų panašumą į vadovo prototipą, apibrėžiamą tam tikrų savybių ir elgesio lūkesčiais (Lord, Maher, 1993). Individai turi išankstinį supratimą (implicitines

teorijas) apie tai, kurios savybės ar elgesys paprastai yra asocijuojamas su vadovo kategorija. Pagal implicitines vadovavimo teorijas, etiketė „vadovas“ yra naudojama kaip kognityvinė kategorija, siekiant suklasifikuoti individus į vadovus ir ne vadovus. Implicitines vadovavimo teorijas galima pavadinti prototipais ar idealaus vadovo pavyzdžiais (Lord et al., 1984). Šių modelių turinys susideda iš aštuonių savybių susijusių su sąvoka „vadovas“: jautrumas, despotizmas, charizma, patrauklumas, vyriškumas, inteligencija ir stiprybė (Offerman et al., 1994). Stebėtojas lygina stebimą individą su prototipinėmis vadovo charakteristikomis ir jei individas panašus į prototipą, turima vadovo schema pradeda veikti. Vieną kartą priskyrus asmenį vadovo schemai, stebėtojas gali selektyviai reaguoti į tolesnę informaciją, t.y. jis gali nepriimti neatitinkančios informacijos ir „prisiminti“ schemą atitinkančią informaciją, kurios realiai galėjo net nebūti (Lord et al., 1984, Lord, Maher, 1990, ct. Pg. Bryman, 2000, Berson, Dan, Yammarino, 2006).

Implicitinės vadovavimo teorijos svarbios tuo, kad jos gali įtakoti sąveiką tarp vadovo ir pavaldinių (Hunt et al, 1990). Tyrimai rodo, kad individai ieško panašių į savo ir kompensuojančių savybių idealaus vadovo asmenyje (Keller, Tiffany, 1999). Implicitinės vadovavimo teorijos susijusios su savęs suvokimu. Individai linkę kreipti dėmesį į vadovo pozicijoje esančių žmonių elgesį, kuris patvirtina jų savęs suvokimą. Tikėtina, kad neurotiški individai stresinėje situacijoje vertins jautrų, stiprų vadovą, kurio savybės kompensuos jų pačių silpnumą. Tuo būdu atitikimas tarp implicitinių teorijų ir organizacijos situacijos gali padidinti pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Ir atvirkščiai, jei individas mato neatitikimą tarp savo lūkesčių vadovui ir realios situacijos, gali kilti nepasitenkinimą (Bryman, 2000; Epitropaki, Martin, 2001).

Idealizuotų implicitinių teorijų matavimas yra tik apytikslis tikrų individualių implicitinių teorijų matavimas. Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad egzistuoja individualūs implicitinių vadovavimo teorijų skirtumai, nulemti asmeninių savybių skirtumų. Pozityvios iliuzijos apie save išplečiamos į idealizuoto lyderio vaizdą. Meindl (1985) teigia, kad individai turi ne tik romantišką lyderio vaizdą, bet ir projektuoja į jį savo savybes. Lord ir Maher (1993) pritaria, kad vadovavimo lokusas apima elgesį, savybes ir vadovo savybes, taip kaip jas suvokia pavaldiniai ir tokiu būdu idealizuoto lyderio vaizdas yra toks, kuris paremia savęs vaizdą.

Implicitinės teorijos atspindi iš anksto susidarytą nuomonę apie tai, kas yra vadovas – lyderis (savybės), ką jis daro (elgesys), ir kas yra vadovavimo rezultatas (priežastingumas). Ilgą laiką tyrėjai manė, kad vertindami vadovus žmonės remiasi stebimu elgesiu ir iš to išplaukiančiais charakteringais bruožais. Eden ir Leviatan (1975) atlikę nemažai tyrimų, paneigė šią prielaidą. Tyrimų rezultatai parodė, kad žmonės turi detalią išankstinę nuomonę apie vadovo savybes ir elgesį. Tačiau nėra aišku, ar žmonės turi išankstinę nuomonę apie priežastingumą, įsitikinimus, apie tai, kas atsitinka kaip vadovo elgesio ir savybių rezultatas. Tai tiriant, buvo atliktas tyrimas, kurio metu tiriamiesiems buvo pateikta filmuota medžiaga apie tam tikros grupės darbą ir pateikta fiktyvi

informacija apie grupės darbo rezultatus. Respondentai, kuriems buvo pasakyta, kad grupės darbo rezultatai aukšti, palankiau vertino tos pačios grupės vadovą nei respondentai, kuriems buvo pasakyta, kad grupės darbo rezultatai prasti. Apibendrinant, galime pasakyti, kad Eden ir Leviatan (1975) tyrimai paskatino tolesnius tyrimus, kurių metu buvo nustatyta, kad vadovavimas yra ne tik reali vadovo veikla, bet ir idėjos jo pasekėjų galvose (Bryman, 2000; Epitropaki, Martin, 2001).

Kaip matome jau ilgą laiką tyrėjai bando surasti geriausią vadovavimo modelį. Kiekvienas modelis įneša naujų aspektų į efektyvaus vadovo sampratą, bet iki šiol nėra sukurta vieningo, aiškaus ir išsamaus efektyvaus vadovo modelio. Vadovavimas yra sudėtingas ir nevienalypis procesas, kurį reikia dar toliau analizuoti.

Iki šiol teorijų autoriai daugiausiai dėmesio skyrė efektyvaus vadovo paieškoms, remdamiesi organizacijos poreikius atspindinčiais efektyvumo kriterijais. Buvo kuriami vadovavimo modeliai, kurie užtikrintų efektyvų organizacijos tikslų pasiekimą efektyviausiai panaudodami ekonominius ir žmogiškuosius išteklius. Tačiau į efektyvaus vadovo sampratą reikėtų pažvelgti iš kitos pusės – pavaldinių, t.y. kaip pavaldiniai suvokia efektyvų vadovą, koks vadovas jiems yra priimtinausias. Vadovas dirba ne vienas, o žmonių grupėje, jo efektyvumas, gebėjimas daryti įtaką siejamas su tuo, kiek jo elgesys atitinka jam pavaldžių žmonių efektyvaus vadovo sampratą, tuomet vadovas gali pasirinkti efektyviausias poveikio, įtakos priemones. Efektyviam organizacijos funkcionavimui labai svarbu, kad darbuotojų lūkesčiai vadovo atžvilgiu sutaptų su organizacijos lūkesčiais ir vadovui keliamais uždaviniais.

Paskutiniaisiais metais organizacijų aplinka smarkiai pasikeitė. Darbuotojų poreikiai, lūkesčiai, sugebėjimai tapo įvairesni. Šių dienų vadovai susiduria su pastoviai vykstančiais pokyčiais. Tai reikalauja atitinkamo vadovo elgesio, įgūdžių, asmeninių savybių. Visa tai paskatino atlikti išsamesnę efektyvaus vadovo analizę, siekiant išsiaiškinti, ką reiškia būti efektyviu vadovu, kokie yra pavaldinių lūkesčiai vadovo atžvilgiu. Ką pavaldiniai vertina, ir, kiek efektyvaus vadovo vertinimui įtakos turi demografinės charakteristikos.

Taigi, pagrindiniai šio darbo **tiksiai**:

1. Nustatyti efektyvaus vadovo savybes iš pavaldinių pozicijos;
2. Įvertinti, ar pavaldinių efektyvaus vadovo suvokimas skiriasi ir, jei skiriasi, tai kaip, priklausomai nuo pavaldinių amžiaus, lyties, išsilavinimo, gyvenamosios vietos, organizacijos (tarptautinė, valstybinė), organizacijos veiklos sektoriaus (privatus ir viešasis), pozicijos organizacijoje (pavaldinys, vadovas).

METODIKA

1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo įvairių Vilniaus, Panevėžio ir Pasvalio miestuose bei rajonuose esančių organizacijų darbuotojai. Iš viso tyrimė dalyvavo 188 įvairaus amžiaus, išsilavinimo darbuotojai. Darbuotojų amžiaus vidurkis 33,91 metai (nuo 19 metų iki 60 metų, SD = 9,992).

1 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinės ir darbinės charakteristikas.

| <i>Demografinės charakteristikos</i> | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|----------------|----------------------|---------------------|------------------|-------------------------|----------------|
| | Lytis | | Išsilavinimas | | | Gyvenamoji vieta | |
| | <i>Vyrai</i> | <i>Moterys</i> | <i>Aukštasis</i> | <i>Aukštesnysis</i> | <i>Vidurinis</i> | <i>Miestas</i> | <i>Rajonas</i> |
| N | 62 | 126 | 136 | 30 | 22 | 135 | 53 |
| % | 33 | 67 | 72,3 | 16 | 11,7 | 71,8 | 28,2 |

| <i>Darbinės charakteristikos</i> | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| | Organizacija | | Organizacijos sektorius | | Pareigos | |
| | <i>Nacionalinė</i> | <i>Tarptautinė</i> | <i>Privati</i> | <i>Valstybinė</i> | <i>Pavaldiniai</i> | <i>Vadovai</i> |
| N | 142 | 46 | 110 | 78 | 146 | 42 |
| % | 75,5 | 24,5 | 58,5 | 41,5 | 77,7 | 22,3 |

2. Įvertinimo metodai

Tyrimė naudotas klausimynas buvo sudarytas šio darbo autorės (1 priedas). Klausimyną sudaro trys dalys: pirmoji dalis skirta įvertinti geram vadovui, kurį darbuotojai gerai pažįsta, būdingas savybes, antroji dalis – įvertinti blogam ar vidutiniam (lyginant su pirmuoju) vadovui, kurį gerai pažįsta, būdingas savybes, ir trečioji dalis – demografinių ir darbinių charakteristikų anketa, kurioje tyrimo dalyviai pateikė informaciją apie save ir organizaciją, kurioje dirba.

Darbe naudotas klausimynas buvo sudarytas 3 etapais. Pirmiausiai, siekiant išsiaiškinti, kokias savybes darbuotojai priskiria efektyviam vadovui, buvo sudaryta anketa, kurioje tyrimo dalyviai patys įvardino savybes, jų nuomone reikalingas efektyviam vadovui. Buvo apklausti 100 įvairių organizacijų darbuotojų. Tiriamieji išskyrė 229 savybes. Sinonimų ir lietuvių kalbos žodyną

ir lietuvių kalbos specialistės pagalba, išskirtos savybės buvo peržiūrėtos, vienodos savybės sujungtos ir išskirta 114 savybių. Taip pat buvo atsižvelgta kiek kartų tą pačią savybę išskyrė apklaustieji. Jeigu savybę paminėjo tik vienas respondentas, ši savybė buvo atmesta. Savybėms antonimų, lietuvių kalbos žodyno pagalba buvo surasti antonimai. Sudarytos savybių poros pateiktos Likert 5 balų skalėse. Geram ir blogam vadovui apibūdinti naudota ta pati anketa. Remiantis pirminės anketos duomenis, buvo pakoreguota demografinių charakteristikų anketa.

Siekiant įvertinti klausimą, buvo atliktas pilotinis tyrimas. Apklausta 80 įvairių organizacijų darbuotojų. Atsižvelgiant į tyrime iškilusias problemas, remiantis faktorinės analizės rezultatais, klausimynas buvo pakoreguotas, patikslinta klausimyno instrukcija.

3. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas įvairiose organizacijose, nepriklausomai nuo jos veiklos ir dydžio.

Siekiant didelėse įmonėse apklausti darbuotojus, raštu ar tiesiog susitikimų metu buvo kreipiamasi į įmonių personalo skyrių vadovus, kur išdėstytas tyrimo tikslas, nauda ir pan. Po to atsakingiems asmenims paaiškinta klausimynų užpildymo procedūra, paliekami klausimynai ir susitariama kada juos galima atsiimti. Mažesnėse įmonėse buvo bendraujama tiesiogiai su įmonės vadovu. Vadovui leidus, klausimynai būdavo paliekami administratorėms arba kiekvienam darbuotojui padalinama atskirai, paaiškinant tyrimo tikslą, naudą, užpildymo procedūrą. Pildant klausimynus iškylę neaiškumai, buvo išspręsti atsiimant užpildytus klausimynus. Nemažai darbuotojų (apie 50 proc.) dėl vienokių ar kitokų priežasčių (pvz., didelis užimtumas, nenoras, baimė ir pan.) atsisakė dalyvauti tyrime.

REZULTATAI

1. Efektyvaus vadovo savybės

Faktorinės analizės metodu klausimyne pateiktos savybės buvo sugrupuotos į tris faktorius. Atsižvelgiant į faktoriuje esančias savybes, faktoriams buvo suteiktas pavadinimas.

2 lentelė. Efektyvaus vadovo savybės.

| Užduoties atlikimas (savybės svoris) | | | Tarpasmeniniai santykiai (savybės svoris) | | | Individualios savybės (savybės svoris) | | |
|---|------|----------------------|--|------|----------------------|---|------|----------------------|
| Realistas (0,562) | | | Plačių pažiūrų (0,609) | | | Linksmas (0,661) | | |
| Valingas (0,720) | | | Bendradarbiaujantis (0,588) | | | Kūrybiškas (0,581) | | |
| Žvelgiantis į priekį (0,574) | | | Patikimas (0,552) | | | Komunikabilus (0,607) | | |
| Siekiantis tikslo (0,707) | | | Atlaidus (0,577) | | | Pasitikintis savimi (0,548) | | |
| Turintis viziją (0,623) | | | Priimantis kritiką (0,639) | | | Lankstus (0,458) | | |
| Kontroliuojantis (0,698) | | | Kantus (0,584) | | | Charizmatiškas (0,551) | | |
| Planuojantis (0,506) | | | Patariantis (0,553) | | | Draugiškas (0,674) | | |
| Atsakingas (0,592) | | | Doras (0,615) | | | Dosnus (0,562) | | |
| Įžvalgas (0,529) | | | Gerbiamas (0,470) | | | Drąsus (0,479) | | |
| Organizuotas (0,650) | | | Teisingas (0,626) | | | Pozityvus (0,579) | | |
| Reiklus (0,724) | | | Save kontroliuojantis (0,564) | | | Oratorius (0,572) | | |
| Progresyvus (0,584) | | | Gerbiantis (0,524) | | | Geranoriškas (0,666) | | |
| Tikslus (0,668) | | | Sąžiningas (0,605) | | | Energingas (0,569) | | |
| Kompetingas (0,593) | | | Įkvepiantis (0,575) | | | Novatoriškas (0,530) | | |
| Pareigingas (0,590) | | | Kultūringas (0,612) | | | Stiprus (0,606) | | |
| Protingas (0,560) | | | Objektyvus (0,540) | | | Atstovaujantis (0,571) | | |
| Racionalus (0,518) | | | Atsiprašantis (0,563) | | | Turintis jumoro jausmą (0,547) | | |
| Konkretus (0,527) | | | Pripažįstantis klaidas (0,710) | | | Lakios vaizduotės (0,540) | | |
| Griežtas (0,646) | | | Mandagus (0,555) | | | Siekiantis karjeros (0,444) | | |
| Autoritetas (0,475) | | | Tolerantiškas (0,624) | | | | | |
| Motyvuotas (0,637) | | | Demokratiškas (0,552) | | | | | |
| Atkaklus (0,601) | | | Nuoširdus (0,614) | | | | | |
| Darbštus (0,617) | | | Girdintis (0,571) | | | | | |
| Iniciatyvus (0,606) | | | Dėmesingas (0,634) | | | | | |
| Strategiškai mąstantis (0,639) | | | Nurodantis (0,586) | | | | | |
| Nuoseklus (0,586) | | | Gebantis valdyti konfliktus (0,660) | | | | | |
| Ryžtingas (0,529) | | | | | | | | |
| Tesintis pažadus (0,553) | | | | | | | | |
| Užsispyręs (0,452) | | | | | | | | |
| Įtraukiantis (0,559) | | | | | | | | |
| Atsparus stresui (0,610) | | | | | | | | |
| Analizuojantis (0,608) | | | | | | | | |
| Argumentuojantis (0,509) | | | | | | | | |
| Savarankiškas (0,562) | | | | | | | | |
| Ambicingas (0,576) | | | | | | | | |
| Vidurkis | SD | Cronbach α | Vidurkis | SD | Cronbach α | Vidurkis | SD | Cronbach α |
| 4,26 | 0,49 | 0,96 | 4,24 | 0,48 | 0,94 | 4,18 | 0,43 | 0,91 |

Kaip matome, pirmame faktoriuje išsiskyrė savybės, reikalingos užduoties atlikimui: žvelgiantis į priekį, siekiantis tikslo, kontroliuojantis, planuojantis, organizuotas ir kt. Antrame faktoriuje – savybės, reikalingos bendraujant su kolegomis, pavaldiniais: plačių pažiūrų, bendradarbiaujantis, patikimas, atlaidus priimantis kritiką, kantrus ir kt. Todėl buvo pavadintas – „Tarpasmeniniais santykiais“. Trečiame faktoriuje, kaip matome, išsiskyrė savybės, atspindinčios vadovo asmenybę: linksmas, pasitikintis savimi, kūrybiškas, charizmatiškas, draugiškas, dosnus, drąsus ir kt. Todėl šis faktorius buvo pavadintas – „Individualios – profesinės savybės“.

Visų faktorių Cronbach alpha patikimumas yra aukštas: užduoties atlikimo $\alpha = 0,96$, tarpasmeninių santykių $\alpha = 0,94$, individualių savybių $\alpha = 0,91$.

2. Palyginamoji analizė

2.1 Lyginamoji analizė tarp lyčių

4 lentelė. Moterų ir vyrų rezultatai pagal pirmąjį faktorių – Užduoties atlikimas

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Moterys | Vyrai | Moterys | Vyrai | |
| Užduoties atlikimas | 4,28 | 4,21 | 0,53 | 0,40 | ,350 |
| Realistas | 3,91 | 3,84 | 0,93 | 0,85 | ,599 |
| Valingas | 4,52 | 4,52 | 0,65 | 0,57 | ,998 |
| Žvelgiantis į priekį | 4,37 | 4,32 | 0,79 | 0,72 | ,672 |
| Siekiantis tikslo | 4,55 | 4,56 | 0,72 | 0,53 | ,870 |
| Turintis viziją | 4,47 | 4,52 | 0,70 | 0,59 | ,644 |
| Kontroliuojantis | 3,86 | 4,15 | 0,81 | 0,74 | ,017 |
| Planuojantis | 4,25 | 4,03 | 0,89 | 0,94 | ,131 |
| Atsakingas | 4,37 | 4,35 | 0,90 | 0,81 | ,940 |
| Ižvalgus | 4,39 | 4,26 | 0,72 | 0,54 | ,165 |
| Organizuotas | 4,48 | 4,42 | 0,78 | 0,67 | ,622 |
| Reiklus | 4,17 | 4,16 | 0,85 | 0,66 | ,965 |
| Progresyvus | 4,26 | 4,10 | 0,79 | 0,56 | ,102 |
| Tikslus | 4,27 | 4,02 | 0,75 | 0,64 | ,017 |
| Kompetetingas | 4,58 | 4,45 | 0,59 | 0,59 | ,162 |
| Pareigingas | 4,44 | 4,35 | 0,77 | 0,70 | ,439 |
| Protingas | 4,63 | 4,45 | 0,55 | 0,59 | ,046 |
| Racionalus | 4,36 | 4,21 | 0,69 | 0,60 | ,135 |
| Konkretus | 4,32 | 3,95 | 0,86 | 0,93 | ,008 |
| Griežtas | 3,53 | 3,63 | 0,85 | 0,73 | ,439 |
| Autoritetas | 4,29 | 3,98 | 0,79 | 0,69 | ,008 |
| Motyvuotas | 4,40 | 4,32 | 0,76 | 0,54 | ,441 |
| Atkaklus | 4,15 | 4,06 | 0,90 | 0,89 | ,536 |
| Darbštus | 4,39 | 4,26 | 0,74 | 0,70 | ,246 |
| Iniciatyvus | 4,43 | 4,31 | 0,76 | 0,59 | ,270 |
| Strategiškai mąstantis | 4,51 | 4,42 | 0,77 | 0,69 | ,443 |

| | | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nuoseklus | 4,32 | 4,10 | 0,82 | 0,56 | ,032 |
| Ryžtingas | 4,29 | 4,08 | 0,88 | 0,75 | ,087 |
| Tesintis pažadus | 4,37 | 4,39 | 0,93 | 0,58 | ,843 |
| Užsispyręs | 3,64 | 3,89 | 0,96 | 0,89 | ,094 |
| Įtraukiantis | 4,17 | 4,16 | 0,79 | 0,68 | ,963 |
| Atsparus stresui | 4,21 | 4,11 | 0,77 | 0,63 | ,336 |
| Analizuojantis | 4,31 | 4,27 | 0,81 | 0,77 | ,775 |
| Argumentuojantis | 4,45 | 4,16 | 0,69 | 0,63 | ,006 |
| Savarankiškas | 4,41 | 4,39 | 0,75 | 0,61 | ,816 |
| Ambicingas | 3,85 | 4,19 | 0,89 | 0,74 | ,009 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

4 lentelėje matome, kad moterys ir vyrai užduoties atlikimą vertina panašiai (moterys – 4,28, vyrai – 4,21). Tačiau moterys beveik visas savybes įvertino šiek tiek aukščiau nei vyrai. Vyrai labiau įvertino tikslo siekimą - 4,56 (4,55), vizijos turėjimą - 4,52 (4,47), kontroliavimą – 4,15 (3,86), griežtumą – 3,63 (3,53), pažadų tesėjimą – 4,39 (4,37), užsispyrimą – 3,89 (3,64) ir ambicingumą – 4,16 (3,85). Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp moterų ir vyrų rasti vertinant šias savybes: kontroliuojantis, tikslus, protingas, konkretus, autoritetas, nuoseklus, argumentuojantis, ambicingas.

5 lentelė. Moterų ir vyrų rezultatai pagal antrąjį faktorių – Tarpasmeniniai santykiai

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Moterys | Vyrai | Moterys | Vyrai | |
| Tarpasmeniniai santykiai | 4,33 | 4,06 | 0,51 | 0,38 | ,000 |
| Plačių pažūrų | 4,59 | 4,35 | 0,66 | 0,60 | ,021 |
| Bendradarbiaujantis | 4,36 | 4,19 | 0,81 | 0,77 | ,185 |
| Patikimas | 4,51 | 4,40 | 0,78 | 0,56 | ,345 |
| Atlaidus | 3,88 | 3,65 | 0,74 | 0,66 | ,035 |
| Priimantis kritiką | 4,23 | 3,82 | 0,89 | 0,71 | ,001 |
| Kantrus | 4,13 | 3,98 | 0,84 | 0,84 | ,273 |
| Patariantis | 4,29 | 4,16 | 0,76 | 0,63 | ,237 |
| Doras | 4,41 | 4,23 | 0,76 | 0,66 | ,101 |
| Gerbiamas | 4,60 | 4,34 | 0,63 | 0,57 | ,006 |
| Teisingas | 4,48 | 4,37 | 0,73 | 0,55 | ,320 |
| Save kontroliuojantis | 4,02 | 3,65 | 0,98 | 1,06 | ,016 |
| Gerbiantis | 4,52 | 4,06 | 0,59 | 0,65 | ,000 |
| Sąžiningas | 4,56 | 4,32 | 0,60 | 0,67 | ,017 |
| Įkvepiantis | 4,40 | 4,19 | 0,76 | 0,60 | ,047 |
| Kultūringas | 4,56 | 4,16 | 0,56 | 0,61 | ,000 |
| Objektyvus | 4,33 | 3,84 | 0,81 | 0,73 | ,000 |
| Atsiprašantis | 4,11 | 3,84 | 0,86 | 0,71 | ,032 |
| Pripažįstantis klaidas | 4,21 | 3,79 | 0,90 | 0,89 | ,003 |
| Mandagus | 4,52 | 4,11 | 0,56 | 0,70 | ,000 |
| Tolerantiškas | 4,49 | 4,06 | 0,59 | 0,70 | ,000 |
| Demokratiškas | 4,14 | 3,84 | 0,79 | 0,96 | ,022 |
| Nuoširdus | 4,18 | 3,74 | 0,76 | 0,75 | ,000 |
| Girdintis | 4,39 | 4,11 | 0,74 | 0,58 | ,006 |
| Dėmesingas | 4,34 | 4,15 | 0,75 | 0,67 | ,083 |
| Nurodantis | 3,75 | 3,90 | 0,99 | 0,90 | ,292 |
| Gebantis valdyti konfliktus | 4,50 | 4,37 | 0,64 | 0,63 | ,195 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Kaip matome 5 lentelėje, Rastas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyčių vertinant Tarpasmeninių santykių faktorių ($p = 0,000$). Moterims tarpasmeniai santykiai žymiai svarbesni nei vyrams (mot. – 4,33, vyr. - 4,06). Moterys tarpasmeniams santykiams priskiriamas visas savybes, išskyrus nurodantis (mot. – 3,75, vyr. – 3,90), įvertino žymiai aukščiau nei vyrai.

6 lentelė. Moterų ir vyrų rezultatai pagal trečiąjį faktorių – Individualios savybės

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Moterys | Vyrai | Moterys | Vyrai | |
| Individualios savybės | 4,25 | 4,03 | 0,44 | 0,38 | ,001 |
| Linksmas | 4,17 | 4,02 | 0,76 | 0,64 | ,136 |
| Kūrybiškas | 4,37 | 4,05 | 0,68 | 0,64 | ,002 |
| Komunikabilus | 4,51 | 4,15 | 0,69 | 0,65 | ,001 |
| Pasitikintis savimi | 4,48 | 4,58 | 0,63 | 0,50 | ,218 |
| Lankstus | 4,19 | 3,92 | 0,73 | 0,61 | ,008 |
| Charizmatiškas | 3,96 | 3,79 | 0,80 | 0,91 | ,193 |
| Draugiškas | 4,24 | 3,85 | 0,67 | 0,70 | ,000 |
| Dosnus | 3,82 | 3,66 | 0,75 | 0,57 | ,116 |
| Drašus | 4,18 | 4,05 | 0,71 | 0,71 | ,225 |
| Pozityvus | 4,36 | 4,03 | 0,69 | 0,63 | ,002 |
| Oratorius | 4,13 | 3,81 | 0,75 | 0,74 | ,006 |
| Geranoriškas | 4,43 | 4,02 | 0,61 | 0,61 | ,000 |
| Energingas | 4,44 | 4,27 | 0,68 | 0,66 | ,103 |
| Novatoriškas | 4,08 | 3,98 | 0,81 | 0,71 | ,410 |
| Stiprus | 4,33 | 4,16 | 0,70 | 0,61 | ,085 |
| Atstovaujantis | 4,40 | 4,05 | 0,69 | 0,71 | ,002 |
| Turintis jūmoro jausmą | 4,33 | 4,18 | 0,60 | 0,74 | ,144 |
| Lakios vaizduotės | 4,09 | 4,06 | 0,69 | 0,54 | ,805 |
| Siekiantis karjeros | 4,26 | 3,94 | 0,71 | 0,83 | ,005 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Moterys aukščiau nei vyrai įvertino individualias savybes (mot. – 4,25, vyr. – 4,03, $p = 0,001$). Kaip matome 6 lentelėje, beveik visas individualias savybes, išskyrus pasitikintis savimi (mot. - 4,48, vyr. – 4,58), moterys įvertino aukščiau nei vyrai.

2.2 Lyginamoji analizė tarp amžiaus grupių

Buvo išskirtos 4 amžiaus grupės:

- 1 grupė – nuo 19 iki 29 metų;
- 2 grupė – nuo 30 iki 39 metų;
- 3 grupė – nuo 40 iki 49 metų;
- 4 grupė – nuo 50 iki 60 metų.

7 lentelė. Rezultatai tarp amžiaus grupių pagal pirmąjį faktorių – Užduoties atlikimas

| Faktoriai | Vidurkis | | | | SD | | | | p | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|-------|-------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1gr. | 2gr. | 3gr. | 4 gr. | 1gr. | 2 gr. | 3 gr. | 4 gr. | p ₁ | p ₂ | p ₃ | p ₄ | p ₅ | p ₆ |
| Užduoties atlikimas | 4,24 | 4,39 | 4,20 | 4,11 | 0,52 | 0,43 | 0,48 | 0,50 | ,103 | ,654 | ,290 | ,052 | ,022 | ,477 |
| Realistas | 3,95 | 4,02 | 3,71 | 3,68 | 0,85 | 0,86 | 1,08 | 0,82 | ,653 | ,172 | ,215 | ,134 | ,148 | ,934 |
| Valingas | 4,49 | 4,63 | 4,46 | 4,47 | 0,63 | 0,53 | 0,75 | 0,51 | ,198 | ,850 | ,928 | ,228 | ,279 | ,957 |
| Žvelgiantis į priekį | 4,37 | 4,39 | 4,41 | 4,11 | 0,82 | 0,68 | 0,63 | 0,94 | ,859 | ,740 | ,229 | ,869 | ,175 | ,137 |
| Siekiantis tikslo | 4,63 | 4,70 | 4,32 | 4,37 | 0,68 | 0,47 | 0,76 | 0,68 | ,585 | ,020 | ,127 | ,006 | ,067 | ,802 |
| Turintis viziją | 4,49 | 4,61 | 4,44 | 4,26 | 0,72 | 0,58 | 0,67 | 0,56 | ,333 | ,719 | ,209 | ,209 | ,030 | ,326 |
| Kontroliuojantis | 3,85 | 4,15 | 3,98 | 3,84 | 0,85 | 0,76 | 0,69 | 0,83 | ,043 | ,426 | ,957 | ,259 | ,151 | ,517 |
| Planuojantis | 4,10 | 4,37 | 4,29 | 3,79 | 0,91 | 0,80 | 0,78 | 1,27 | ,093 | ,244 | ,223 | ,652 | ,078 | ,125 |
| Atsakingas | 4,28 | 4,59 | 4,27 | 4,37 | 1,07 | 0,50 | 0,84 | 0,60 | ,029 | ,949 | ,731 | ,037 | ,134 | ,642 |
| Įžvalgus | 4,34 | 4,46 | 4,27 | 4,26 | 0,76 | 0,55 | 0,59 | 0,65 | ,367 | ,589 | ,678 | ,127 | ,225 | ,976 |
| Organizuotas | 4,48 | 4,54 | 4,39 | 4,32 | 0,79 | 0,62 | 0,80 | 0,67 | ,617 | ,575 | ,416 | ,320 | ,194 | ,727 |
| Reiklus | 4,05 | 4,37 | 4,15 | 4,21 | 0,86 | 0,71 | 0,73 | 0,71 | ,033 | ,534 | ,448 | ,152 | ,415 | ,750 |
| Progresyvus | 4,23 | 4,24 | 4,17 | 4,11 | 0,79 | 0,67 | 0,67 | 0,74 | ,957 | ,672 | ,526 | ,636 | ,481 | ,734 |
| Tikslus | 4,13 | 4,30 | 4,12 | 4,26 | 0,78 | 0,66 | 0,68 | 0,73 | ,215 | ,932 | ,514 | ,208 | ,826 | ,468 |
| Kompetetingas | 4,52 | 4,59 | 4,51 | 4,53 | 0,57 | 0,50 | 0,71 | 0,61 | ,535 | ,918 | ,990 | ,576 | ,678 | ,941 |
| Pareigingas | 4,30 | 4,54 | 4,49 | 4,42 | 0,87 | 0,55 | 0,75 | 0,51 | ,059 | ,252 | ,578 | ,690 | ,405 | ,725 |
| Protingas | 4,57 | 4,59 | 4,61 | 4,42 | 0,59 | 0,58 | 0,49 | 0,61 | ,889 | ,733 | ,315 | ,845 | ,305 | ,206 |
| Racionalus | 4,33 | 4,35 | 4,29 | 4,16 | 0,69 | 0,67 | 0,60 | 0,69 | ,883 | ,772 | ,329 | ,690 | ,308 | ,444 |
| Konkretus | 4,18 | 4,43 | 4,02 | 4,05 | 0,86 | 0,72 | 1,08 | 0,91 | ,096 | ,380 | ,558 | ,039 | ,077 | ,922 |
| Griežtas | 3,45 | 3,67 | 3,76 | 3,37 | 0,77 | 0,79 | 0,73 | 1,07 | ,123 | ,038 | ,697 | ,618 | ,207 | ,163 |
| Autoritetas | 4,11 | 4,41 | 4,05 | 4,26 | 0,82 | 0,54 | 0,87 | 0,73 | ,026 | ,703 | ,454 | ,019 | ,365 | ,354 |
| Motyvuotas | 4,53 | 4,43 | 4,10 | 4,21 | 0,71 | 0,58 | 0,74 | 0,63 | ,509 | ,003 | ,091 | ,019 | ,173 | ,566 |
| Atkaklus | 4,11 | 4,37 | 3,88 | 4,11 | 0,92 | 0,61 | 1,08 | 0,88 | ,088 | ,215 | ,985 | ,012 | ,169 | ,425 |
| Darbštus | 4,33 | 4,48 | 4,27 | 4,26 | 0,77 | 0,62 | 0,81 | 0,56 | ,264 | ,685 | ,725 | ,175 | ,198 | ,980 |
| Iniciatyvus | 4,44 | 4,46 | 4,22 | 4,37 | 0,74 | 0,66 | 0,76 | 0,60 | ,894 | ,126 | ,699 | ,122 | ,616 | ,954 |
| Strategiškai | 4,49 | 4,61 | 4,51 | 4,05 | 0,82 | 0,49 | 0,64 | 0,97 | ,364 | ,868 | ,047 | ,429 | ,027 | ,033 |
| mažstantis | | | | | | | | | | | | | | |
| Nuoseklus | 4,16 | 4,39 | 4,32 | 4,11 | 0,82 | 0,65 | 0,61 | 0,88 | ,101 | ,277 | ,802 | ,585 | ,151 | ,282 |
| Ryžtingas | 4,29 | 4,43 | 4,02 | 3,84 | 0,84 | 0,62 | 0,96 | 0,90 | ,317 | ,114 | ,040 | ,019 | ,003 | ,489 |
| Tesintis pažadus | 4,44 | 4,46 | 4,29 | 4,05 | 0,86 | 0,72 | 0,78 | 0,97 | ,907 | ,362 | ,089 | ,312 | ,069 | ,310 |
| Užsispyręs | 3,79 | 4,00 | 3,63 | 2,95 | 0,83 | 0,92 | 0,92 | 1,13 | ,194 | ,336 | ,000 | ,067 | ,000 | ,015 |
| Įtraukiantis | 4,15 | 4,28 | 4,15 | 4,00 | 0,71 | 0,75 | 0,73 | 1,00 | ,307 | 1,00 | ,455 | ,393 | ,216 | ,523 |
| Atsparus stresui | 4,05 | 4,22 | 4,39 | 4,21 | 0,75 | 0,76 | 0,63 | 0,63 | ,227 | ,014 | ,387 | ,253 | ,972 | ,307 |
| Analizuojantis | 4,27 | 4,59 | 4,12 | 4,11 | 0,83 | 0,58 | 0,81 | 0,88 | ,023 | ,356 | ,448 | ,003 | ,011 | ,943 |
| Argumentuojantis | 4,40 | 4,46 | 4,24 | 4,16 | 0,70 | 0,59 | 0,58 | 0,96 | ,658 | ,214 | ,206 | ,094 | ,129 | ,669 |
| Savarankiškas | 4,41 | 4,61 | 4,29 | 4,11 | 0,77 | 0,69 | 0,60 | 0,94 | ,126 | ,376 | ,133 | ,009 | ,006 | ,354 |
| Ambicingas | 3,91 | 4,07 | 3,95 | 3,95 | 0,85 | 0,98 | 0,59 | 1,08 | ,363 | ,805 | ,886 | ,518 | ,669 | ,988 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu. p₁ – p tarp 1 ir 2 grupės; p₂ – p tarp 1 ir 3 grupės; p₃ – p tarp 1 ir 4 grupės; p₄ – p tarp 2 ir 3 grupės; p₅ – p tarp 2 ir 4 grupės; p₆ – p tarp 3 ir 4 grupės.

Kaip matome 7 lentelėje, aukščiausius balus Užduoties atlikimui davė 2 amžiaus grupė. Tuo tarpu mažiausiai balų suteikė 4 amžiaus (50 - 60 metų) grupė. Rastas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp 2 ir 4 grupių (p = 0,022). 2 grupė beveik visas užduoties atlikimui reikalingas savybes vertino aukščiau palyginus su kitomis amžiaus grupėmis. 1 amžiaus grupė, palyginus su kitomis amžiaus grupėmis, daugiausiai balų skyrė savybei – motyvuotas - 4,53 (2 gr. - 4,43, 3 gr. – 4,10, 4 gr. – 4,21). Tuo tarpu 3 amžiaus grupė, lyginant su kitomis amžiaus grupėmis, išskyrė: žvelgiantis į priekį – 4,41 (1 gr. – 4,37, 2 gr. – 4,39, 4 gr. – 4,11), protingas – 4,61 (1 gr. – 4,57, 2 gr. – 4,59, 4 gr. – 4,42), griežtas – 3,76 (1 gr. – 3,45, 2 gr. – 3,67, 4 gr. – 3,37), atsparus stresui – 4,39 (1 gr. – 4,05, 2 gr. – 4,22, 4 gr. – 4,21).

8 lentelė. Rezultatai tarp amžiaus grupių pagal antrąją faktorių – Tarpasmeniniai santykiai

| Faktoriai | Vidurkis | | | | SD | | | | p | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|-------|-------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1gr. | 2gr. | 3gr. | 4 gr. | 1gr. | 2 gr. | 3 gr. | 4 gr. | p ₁ | p ₂ | p ₃ | p ₄ | p ₅ | p ₆ |
| Tarpasmeniai santykiai | 4,27 | 4,29 | 4,20 | 4,07 | 0,47 | 0,44 | 0,51 | 0,57 | ,830 | ,479 | ,111 | ,413 | ,101 | ,360 |
| Plačių pažiūrų | 4,54 | 4,52 | 4,51 | 4,37 | 0,65 | 0,69 | 0,68 | 0,50 | ,904 | ,847 | ,294 | ,948 | ,384 | ,411 |
| Bendradarbiaujantis | 4,32 | 4,37 | 4,34 | 4,00 | 0,87 | 0,61 | 0,79 | 0,82 | ,719 | ,881 | ,152 | ,853 | ,049 | ,130 |
| Patikimas | 4,54 | 4,54 | 4,41 | 4,16 | 0,77 | 0,50 | 0,63 | 0,96 | ,957 | ,384 | ,069 | ,293 | ,111 | ,221 |
| Atlaidus | 3,72 | 3,83 | 3,95 | 3,79 | 0,67 | 0,68 | 0,74 | 0,98 | ,392 | ,084 | ,710 | ,412 | ,863 | ,480 |
| Priimantis kritiką | 4,12 | 4,20 | 4,12 | 3,68 | 0,85 | 0,78 | 0,84 | 1,00 | ,629 | 1,00 | ,054 | ,673 | ,031 | ,083 |
| Kantrus | 4,05 | 4,17 | 4,17 | 3,79 | 0,82 | 0,71 | 1,02 | 0,79 | ,385 | ,475 | ,212 | ,986 | ,059 | ,156 |
| Patariantis | 4,29 | 4,33 | 4,10 | 4,21 | 0,78 | 0,63 | 0,74 | 0,63 | ,931 | ,184 | ,669 | ,161 | ,586 | ,566 |
| Doras | 4,39 | 4,30 | 4,41 | 4,16 | 0,83 | 0,63 | 0,63 | 0,77 | ,542 | ,868 | ,267 | ,417 | ,426 | ,176 |
| Gerbiamas | 4,59 | 4,57 | 4,37 | 4,42 | 0,57 | 0,62 | 0,73 | 0,61 | ,852 | ,069 | ,263 | ,173 | ,394 | ,776 |
| Teisingas | 4,40 | 4,61 | 4,39 | 4,32 | 0,78 | 0,54 | 0,59 | 0,67 | ,115 | ,930 | ,657 | ,073 | ,068 | ,664 |
| Save kontroliuojantis | 3,96 | 3,96 | 3,80 | 3,68 | 0,94 | 1,03 | 1,05 | 1,25 | ,969 | ,398 | ,275 | ,500 | ,367 | ,699 |
| Gerbiantis | 4,51 | 4,24 | 4,27 | 4,32 | 0,59 | 0,79 | 0,55 | 0,58 | ,029 | ,029 | ,195 | ,844 | ,705 | ,761 |
| Sąžiningas | 4,43 | 4,57 | 4,51 | 4,42 | 0,70 | 0,54 | 0,60 | 0,61 | ,251 | ,507 | ,974 | ,666 | ,351 | ,586 |
| Įkvepiantis | 4,40 | 4,33 | 4,37 | 3,95 | 0,76 | 0,67 | 0,58 | 0,91 | ,561 | ,781 | ,022 | ,769 | ,067 | ,036 |
| Kultūringas | 4,51 | 4,41 | 4,37 | 4,26 | 0,61 | 0,62 | 0,58 | 0,56 | ,383 | ,207 | ,109 | ,715 | ,365 | ,523 |
| Objektyvus | 4,12 | 4,24 | 4,10 | 4,32 | 0,87 | 0,71 | 0,86 | 0,75 | ,435 | ,883 | ,370 | ,402 | ,697 | ,346 |
| Atsiprašantis | 4,04 | 4,00 | 4,02 | 4,00 | 0,81 | 0,94 | 0,76 | 0,75 | ,817 | ,936 | ,857 | ,895 | 1,00 | ,408 |
| Pripažįstantis klaidas | 4,20 | 4,20 | 3,88 | 3,68 | 0,90 | 0,75 | 0,95 | 1,16 | ,997 | ,072 | ,037 | ,086 | ,038 | ,497 |
| Mandagus | 4,43 | 4,41 | 4,29 | 4,37 | 0,65 | 0,69 | 0,64 | 0,50 | ,910 | ,280 | ,714 | ,402 | ,798 | ,651 |
| Tolerantiškas | 4,39 | 4,39 | 4,37 | 4,05 | 0,58 | 0,61 | 0,62 | 1,03 | ,992 | ,831 | ,056 | ,848 | ,105 | ,149 |
| Demokratiškas | 4,21 | 4,00 | 3,88 | 3,79 | 0,72 | 0,97 | 0,84 | 1,08 | ,169 | ,025 | ,042 | ,534 | ,444 | ,731 |
| Nuoširdus | 3,95 | 4,17 | 3,98 | 4,21 | 0,82 | 0,74 | 0,82 | 0,63 | ,128 | ,876 | ,197 | ,239 | ,851 | ,274 |
| Girdintis | 4,30 | 4,41 | 4,24 | 4,11 | 0,81 | 0,58 | 0,54 | 0,74 | ,427 | ,664 | ,329 | ,164 | ,078 | ,414 |
| Dėmesingas | 3,84 | 3,98 | 3,66 | 3,47 | 0,88 | 0,80 | 1,11 | 1,22 | ,386 | ,323 | ,132 | ,124 | ,109 | ,563 |
| Nurodantis | 4,29 | 4,28 | 4,37 | 4,00 | 0,73 | 0,75 | 0,58 | 0,94 | ,941 | ,577 | ,140 | ,568 | ,205 | ,070 |
| Gebantis valdyti konfliktus | 4,49 | 4,50 | 4,44 | 4,26 | 0,65 | 0,62 | 0,63 | 0,65 | ,918 | ,694 | ,180 | ,653 | ,174 | ,326 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu. p_1 – p tarp 1 ir 2 grupės; p_2 – p tarp 1 ir 3 grupės; p_3 – p tarp 1 ir 4 grupės; p_4 – p tarp 2 ir 3 grupės; p_5 – p tarp 2 ir 4 grupės; p_6 – p tarp 3 ir 4 grupės.

Antroji ir pirmoji amžiaus grupės tarpasmeninius santykius įvertino aukščiausiai (atitinkamai – 4,29 ir 4,27). Nors statistiškai reikšmingo skirtumo nerasta, 4 amžiaus grupė, palyginus su kitomis grupėmis, ganėtinai mažiau suteikė šiam faktoriui balų (4,07). Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp 2 ir 4 amžiaus grupių: bendradarbiaujantis – 4,00 (2 gr. – 4,37, $p = 0,049$), priimantis kritiką – 3,68 (2 gr. – 4,20, $p = 0,031$), pripažįstantis klaidas – 3,68 (2 gr. – 4,20, $p = 0,038$). Pastarosios savybės atžvilgiu statistiškai reikšmingas skirtumas rastas ir tarp 1 ir 4 amžiaus grupių (4,20, $p = 0,037$). 1 amžiaus grupė taip pat žymiai aukščiau įvertino įkvepiantis – 4,40 (4 gr. – 3,95, $p = 0,022$), demokratiškas – 4,21 (3 gr. – 3,88, $p = 0,025$; 4 gr. – 3,79, $p = 0,042$), gerbiantis – 4,51 (2 gr. – 4,24, 3 gr. – 4,27, $p = 0,029$).

9 lentelė. Rezultatai tarp amžiaus grupių pagal trečiąjį faktorių – Individualios savybės

| Faktoriai | Vidurkis | | | | SD | | | | p | | | | | |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------|-------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1 gr. | 2 gr. | 3 gr. | 4 gr. | 1 gr. | 2 gr. | 3 gr. | 4 gr. | p ₁ | p ₂ | p ₃ | p ₄ | p ₅ | p ₆ |
| Individualios savybės | 4,22 | 4,20 | 4,08 | 4,13 | 0,39 | 0,47 | 0,44 | 0,49 | ,800 | ,065 | ,446 | ,207 | ,576 | ,684 |
| Linksmas | 4,20 | 4,02 | 4,02 | 4,26 | 0,66 | 0,72 | 0,91 | 0,56 | ,167 | ,236 | ,677 | ,988 | ,194 | ,296 |
| Kūrybiškas | 4,32 | 4,17 | 4,27 | 4,21 | 0,72 | 0,68 | 0,67 | 0,54 | ,271 | ,717 | ,471 | ,516 | ,834 | ,743 |
| Komunikabilus | 4,45 | 4,43 | 4,27 | 4,26 | 0,72 | 0,58 | 0,74 | 0,73 | ,895 | ,192 | ,311 | ,246 | ,321 | ,980 |
| Pasitikintis savimi | 4,61 | 4,46 | 4,44 | 4,37 | 0,60 | 0,59 | 0,59 | 0,50 | ,166 | ,140 | ,109 | ,890 | ,567 | ,654 |
| Lankstus | 4,05 | 4,20 | 4,12 | 4,05 | 0,78 | 0,69 | 0,56 | 0,71 | ,290 | ,552 | ,984 | ,582 | ,451 | ,682 |
| Charizmatiškas | 4,06 | 3,91 | 3,61 | 3,84 | 0,79 | 0,73 | 0,95 | 0,96 | ,298 | ,006 | ,299 | ,100 | ,746 | ,382 |
| Draugiškas | 4,11 | 4,20 | 3,93 | 4,32 | 0,63 | 0,62 | 0,91 | 0,67 | ,457 | ,250 | ,207 | ,106 | ,490 | ,100 |
| Dosnus | 3,80 | 3,87 | 3,59 | 3,74 | 0,69 | 0,75 | 0,67 | 0,65 | ,623 | ,097 | ,698 | ,067 | ,503 | ,415 |
| Drąsus | 4,16 | 4,26 | 3,98 | 4,11 | 0,73 | 0,71 | 0,65 | 0,74 | ,444 | ,177 | ,775 | ,054 | ,431 | ,494 |
| Pozityvus | 4,32 | 4,43 | 4,05 | 3,95 | 0,68 | 0,58 | 0,71 | 0,71 | ,327 | ,044 | ,037 | ,006 | ,005 | ,606 |
| Oratorius | 3,95 | 4,00 | 4,12 | 4,16 | 0,85 | 0,76 | 0,56 | 0,77 | ,746 | ,183 | ,331 | ,401 | ,450 | ,856 |
| Geranoriškas | 4,29 | 4,35 | 4,24 | 4,26 | 0,68 | 0,60 | 0,66 | 0,56 | ,646 | ,705 | ,860 | ,446 | ,602 | ,913 |
| Energingas | 4,45 | 4,46 | 4,27 | 4,21 | 0,61 | 0,66 | 0,78 | 0,71 | ,964 | ,156 | ,137 | ,224 | ,185 | ,784 |
| Novatoriškas | 4,13 | 4,02 | 4,00 | 3,84 | 0,77 | 0,80 | 0,63 | 1,01 | ,435 | ,305 | ,163 | ,888 | ,451 | ,538 |
| Stiprus | 4,33 | 4,37 | 4,15 | 4,11 | 0,69 | 0,68 | 0,62 | 0,74 | ,749 | ,138 | ,209 | ,111 | ,169 | ,822 |
| Atstovaujantis | 4,37 | 4,28 | 4,20 | 4,11 | 0,68 | 0,69 | 0,78 | 0,81 | ,508 | ,213 | ,148 | ,580 | ,373 | ,684 |
| Turintis jūmorą | 4,22 | 4,39 | 4,27 | 4,26 | 0,77 | 0,61 | 0,45 | 0,56 | ,197 | ,659 | ,816 | ,294 | ,436 | ,970 |
| Lakios vaizduotės | 4,17 | 3,96 | 3,93 | 4,32 | 0,66 | 0,63 | 0,65 | 0,48 | ,077 | ,055 | ,371 | ,829 | ,029 | ,023 |
| Siekiantis karjeros | 4,26 | 4,09 | 4,05 | 4,11 | 0,72 | 0,76 | 0,81 | 0,88 | ,211 | ,149 | ,430 | ,820 | ,933 | ,807 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu. p_1 – p tarp 1 ir 2 grupės; p_2 – p tarp 1 ir 3 grupės; p_3 – p tarp 1 ir 4 grupės; p_4 – p tarp 2 ir 3 grupės; p_5 – p tarp 2 ir 4 grupės; p_6 – p tarp 3 ir 4 grupės.

Kaip matome 9 lentelėje, aukščiausiai individualiąsias savybes įvertino 1 gr. ir 2 gr. (atitinkamai – 4,22 ir 4,20). 4 gr., palyginus su kitomis grupėmis, daugiausiai balų skyrė savybėms: linksmas, draugiškas ir oratorius. Savybę – pozityvus – 1 ir 2 gr. įvertino žymiai aukščiau (rasti statistiškai reikšmingi skirtumai) nei kitos grupės (1 gr. – 4,32, 3 gr. – 4,05, $p = 0,044$; 4 gr. – 3,95, $p = 0,037$; 2 gr. – 4,43, 3 gr. – 4,05, $p = 0,006$; 4 gr. $p = 0,005$). Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp 1 ir 3 gr. vertinant savybę - charizmatiškas (atitinkamai 4,06 ir 3,61, $p = 0,006$). 4 grupė (4,32) statistiškai reikšmingai, lyginant su 2 gr. (3,96, $p = 0,029$) ir 3 gr. (3,93, $p = 0,023$) įvertino lakios vaizduotės turėjimą.

2.3 Lyginamoji analizė pagal išsilavinimą**10 lentelė.** Skirtingo išsilavinimo darbuotojų rezultatai pagal pirmąjį faktorių – Užduoties atlikimas

| Faktoriai | Vidurkis | | | SD | | | p | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------|----------|------|----------------|----------------|----------------|
| | Aukšt. | Aukštes. | Vid. | Aukšt. | Aukštes. | Vid. | P ₁ | p ₂ | p ₃ |
| Užduoties atlikimas | 4,29 | 4,22 | 4,10 | 0,43 | 0,76 | 0,56 | ,666 | ,048 | ,483 |
| Realistas | 3,85 | 3,97 | 4,32 | 0,85 | 1,30 | 0,49 | ,629 | ,122 | ,762 |
| Valingas | 4,55 | 4,50 | 4,05 | 0,54 | 0,94 | 0,57 | ,686 | ,065 | ,424 |
| Žvelgiantis į priekį | 4,43 | 4,10 | 4,23 | 0,69 | 0,85 | 1,02 | ,022 | ,226 | ,625 |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|------|------|------|------|-------------|-------------|
| Siekiantis tikslo | 4,61 | 4,63 | 4,36 | 0,53 | 1,10 | 0,58 | ,193 | ,048 | ,789 |
| Turintis viziją | 4,54 | 4,40 | 4,27 | 0,60 | 0,89 | 0,70 | ,304 | ,062 | ,582 |
| Kontroliuojantis | 3,93 | 3,93 | 4,09 | 0,71 | 1,17 | 0,68 | ,998 | ,336 | ,546 |
| Planuojantis | 4,17 | 4,20 | 4,18 | 0,90 | 1,13 | 0,66 | ,871 | ,949 | ,942 |
| Atsakingas | 4,34 | 4,37 | 4,50 | 0,86 | 1,10 | 0,51 | ,877 | ,394 | ,600 |
| Įžvalgas | 4,34 | 4,50 | 4,18 | 0,69 | 0,68 | 0,40 | ,246 | ,136 | ,040 |
| Organizuotas | 4,51 | 4,33 | 4,32 | 0,67 | 1,06 | 0,65 | ,395 | ,217 | ,953 |
| Reiklus | 4,20 | 4,20 | 3,91 | 0,73 | 1,13 | 0,53 | ,995 | ,030 | ,221 |
| Progresyvus | 4,26 | 4,13 | 4,00 | 0,70 | 0,97 | 0,44 | ,417 | ,025 | ,510 |
| Tikslus | 4,20 | 4,27 | 4,00 | 0,68 | 1,08 | 0,31 | ,742 | ,027 | ,208 |
| Kompetetingas | 4,56 | 4,57 | 4,36 | 0,58 | 0,68 | 0,49 | ,948 | ,138 | ,239 |
| Pareigingas | 4,41 | 4,43 | 4,41 | 0,70 | 1,04 | 0,50 | ,890 | ,986 | ,920 |
| Protingas | 4,61 | 4,43 | 4,50 | 0,53 | 0,73 | 0,51 | ,216 | ,367 | ,715 |
| Racionalus | 4,32 | 4,50 | 4,00 | 0,66 | 0,68 | 0,54 | ,174 | ,018 | ,005 |
| Konkretus | 4,24 | 4,27 | 3,82 | 0,81 | 1,14 | 0,96 | ,892 | ,028 | ,141 |
| Griežtas | 3,58 | 3,43 | 3,64 | 0,76 | 1,04 | 0,79 | ,467 | ,751 | ,447 |
| Autoritetas | 4,22 | 4,23 | 3,91 | 0,76 | 0,90 | 0,61 | ,936 | ,069 | ,150 |
| Motyvuotas | 4,39 | 4,37 | 4,27 | 0,63 | 0,96 | 0,63 | ,901 | ,423 | ,692 |
| Atkaklus | 4,20 | 4,03 | 3,77 | 0,79 | 1,00 | 1,27 | ,324 | ,140 | ,430 |
| Darbštus | 4,37 | 4,20 | 4,41 | 0,68 | 1,03 | 0,50 | ,400 | ,783 | ,340 |
| Iniciatyvus | 4,46 | 4,17 | 4,27 | 0,61 | 1,09 | 0,63 | ,167 | ,193 | ,684 |
| Strategiškai mažstantis | 4,59 | 4,17 | 4,23 | 0,55 | 1,15 | 0,92 | ,058 | ,087 | ,839 |
| Nuoseklus | 4,23 | 4,40 | 4,14 | 0,72 | 1,04 | 0,35 | ,279 | ,560 | ,203 |
| Ryžtingas | 4,32 | 4,13 | 3,77 | 0,71 | 1,11 | 1,07 | ,392 | ,030 | ,244 |
| Tesintis pažadus | 4,40 | 4,20 | 4,41 | 0,73 | 1,24 | 0,67 | ,392 | ,978 | ,439 |
| Užsispyręs | 3,77 | 3,57 | 3,64 | 0,94 | 1,14 | 0,66 | ,297 | ,514 | ,782 |
| Įtraukiantis | 4,19 | 4,23 | 3,91 | 0,71 | 1,01 | 0,61 | ,829 | ,078 | ,156 |
| Atsparus stresui | 4,23 | 4,10 | 4,00 | 0,70 | 0,96 | 0,44 | ,400 | ,046 | ,617 |
| Analizuojantis | 4,34 | 4,37 | 3,95 | 0,69 | 1,07 | 0,90 | ,855 | ,022 | ,148 |
| Argumentuojantis | 4,43 | 4,37 | 3,91 | 0,58 | 0,96 | 0,68 | ,656 | ,000 | ,063 |
| Savarankiškas | 4,46 | 4,33 | 4,18 | 0,64 | 0,88 | 0,80 | ,381 | ,075 | ,527 |
| Ambicingas | 3,96 | 4,17 | 3,73 | 0,85 | 0,91 | 0,77 | ,227 | ,238 | ,073 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Aukš. – aukštasis išsilavinimas, Aukštes. – aukštesnysis išsilavinimas, Vid. – vidurinis išsilavinimas.

p_1 – p tarp aukštojo ir aukštesniojo išsilavinimo; p_2 – p tarp aukštojo ir vidurinio išsilavinimo; p_3 – p tarp aukštesniojo ir vidurinio išsilavinimo.

Taigi šio faktoriaus atveju, rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp aukštojo ir vidurinio išsilavinimo darbuotojų. Tarp aukštojo ir vidurinio išsilavinimo statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant siekiantis tikslo (atitinkamai 4,61 ir 4,36, $p = 0,036$), reiklus (4,20 ir 3,91, $p = 0,030$), progresyvus (4,26 ir 4,00, $p = 0,025$), tikslus (4,20 ir 4,00, $p = 0,027$), racionalus (4,32 ir 4,00, $p = 0,018$), konkretus (4,24 ir 3,82, $p = 0,028$), atsparus stresui (4,23 ir 4,00, $p = 0,046$), analizuojantis (4,34 ir 3,95, $p = 0,022$) ir argumentuojantis (4,43 ir 3,91, $p = 0,000$). Aukštesniojo išsilavinimo darbuotojai žymiai aukščiau nei vidurinio išsilavinimo įvertino – įžvalgas (atitinkamai 4,50 ir 4,18, $p = 0,040$) ir racionalus (4,50 ir 4,00, $p = 0,005$).

10 lentelė. Skirtingo išsilavinimo darbuotojų rezultatai pagal pirmąjį faktorių – Tarpasmeniniai santykiai

| Faktoriai | Vidurkis | | | SD | | | p | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------|----------|------|----------------|----------------|----------------|
| | Aukšt. | Aukštes. | Vid. | Aukšt. | Aukštes. | Vid. | P ₁ | p ₂ | P ₃ |
| Tarpasmeniniai santykiai | 4,25 | 4,19 | 4,22 | 0,45 | 0,67 | 0,42 | ,599 | ,736 | ,838 |
| Plačių pažiūrų Bendradarbiaujantis | 4,54 | 4,37 | 4,55 | 0,57 | 1,00 | 0,51 | ,374 | ,946 | ,446 |
| Patikimas | 4,30 | 4,23 | 4,41 | 0,72 | 1,14 | 0,67 | ,755 | ,514 | ,520 |
| Atlaidus | 4,54 | 4,13 | 4,50 | 0,61 | 1,11 | 0,51 | ,057 | ,747 | ,155 |
| Priimantis kritiką | 3,87 | 3,53 | 3,77 | 0,67 | 0,97 | 0,61 | ,082 | ,531 | ,283 |
| Kantrus | 4,17 | 4,07 | 3,68 | 0,82 | 1,05 | 0,65 | ,618 | ,009 | ,135 |
| Patariantis | 3,97 | 4,37 | 4,36 | 0,89 | 0,67 | 0,49 | ,023 | ,046 | ,3986 |
| Doras | 4,26 | 4,30 | 4,05 | 0,70 | 0,79 | 0,72 | ,808 | ,178 | ,241 |
| Gerbiamas | 4,32 | 4,40 | 4,45 | 0,72 | 0,93 | 0,51 | ,619 | ,413 | ,805 |
| Teisingas | 4,54 | 4,57 | 4,32 | 0,64 | 0,63 | 0,48 | ,817 | ,129 | ,126 |
| Save kontroliuojantis | 4,44 | 4,57 | 4,27 | 0,65 | 0,86 | 0,55 | ,371 | ,254 | ,166 |
| Gerbiantis | 3,85 | 3,87 | 4,27 | 0,96 | 1,14 | 0,63 | ,938 | ,045 | ,169 |
| Sąžiningas | 4,40 | 4,27 | 4,32 | 0,61 | 0,87 | 0,48 | ,306 | ,456 | ,786 |
| Įkvepiantis | 4,46 | 4,57 | 4,45 | 0,63 | 0,73 | 0,51 | ,431 | ,951 | ,538 |
| Kultūringas | 4,38 | 4,03 | 4,41 | 0,60 | 1,13 | 0,59 | ,110 | ,846 | ,127 |
| Objektyvus | 4,50 | 4,27 | 4,23 | 0,60 | 0,69 | 0,43 | ,061 | ,013 | ,802 |
| Atsiprašantis | 4,23 | 3,90 | 4,14 | 0,82 | 1,00 | 0,35 | ,058 | ,375 | ,236 |
| Pripažįstantis klaidas | 4,04 | 3,97 | 3,95 | 0,76 | 1,13 | 0,72 | ,722 | ,606 | ,965 |
| Mandagus | 4,11 | 3,90 | 4,09 | 0,88 | 1,16 | 0,81 | ,354 | ,923 | ,510 |
| Tolerantiškas | 4,38 | 4,43 | 4,36 | 0,67 | 0,63 | 0,49 | ,702 | ,900 | ,667 |
| Demokratiškas | 4,36 | 4,40 | 4,23 | 0,69 | 0,68 | 0,43 | ,774 | ,228 | ,266 |
| Nuoširdus | 4,10 | 3,80 | 4,00 | 0,78 | 1,19 | 0,76 | ,190 | ,566 | ,462 |
| Girdintis | 4,06 | 4,10 | 3,82 | 0,72 | 1,09 | 0,66 | ,845 | ,143 | ,255 |
| Dėmesingas | 4,28 | 4,40 | 4,27 | 0,67 | 0,86 | 0,63 | ,401 | ,965 | ,558 |
| Nurodantis | 3,78 | 3,73 | 4,00 | 0,88 | 1,36 | 0,76 | ,860 | ,270 | ,373 |
| Gebantis valdyti konfliktus | 4,27 | 4,17 | 4,45 | 0,66 | 1,09 | 0,51 | ,612 | ,218 | ,209 |
| | 4,46 | 4,53 | 4,36 | 0,67 | 0,63 | 0,49 | ,561 | ,445 | ,299 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Aukš. – aukštasis išsilavinimas, Aukštes. – aukštesnysis išsilavinimas, Vid. – vidurinis išsilavinimas.

p_1 – p tarp aukštojo ir aukštesniojo išsilavinimo; p_2 – p tarp aukštojo ir vidurinio išsilavinimo; p_3 – p tarp aukštesniojo ir vidurinio išsilavinimo.

11 lentelėje matome, kad skirtumai tarp grupių nėra dideli. Aukštojo ir vidurinio išsilavinimo darbuotojai tarpasmeniniams santykiams skiria daugiausiai balų (4,25 ir 4,22). Aukštojo išsilavinimo darbuotojai daugiau balų nei vidurinio išsilavinimo skiria savybėms: priimantis kritiką (4,17 ir 3,68, $p = 0,009$) ir kultūringas (4,50 ir 4,23, $p = 0,013$). Vidurinio išsilavinimo darbuotojai daugiau balų skyrė „save kontroliuojantis“ (3,85 ir 4,27, $p = 0,045$). Statistiškai reikšmingai mažiau balų aukštojo išsilavinimo darbuotojai, lyginant su aukštesniojo ir vidurinio išsilavinimų skyrė savybei – kantrus.

12 lentelė. Skirtingo išsilavinimo darbuotojų rezultatai pagal trečiąjį faktorių – Individualios savybės

| Faktoriai | Vidurkis | | | SD | | | p | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------|----------|------|----------------|----------------|----------------|
| | Aukšt. | Aukštes. | Vid. | Aukšt. | Aukštes. | Vid. | P ₁ | P ₂ | P ₃ |
| Individualios savybės | 4,20 | 4,21 | 4,02 | 0,41 | 0,53 | 0,42 | ,891 | ,059 | ,165 |
| Linksmas | 4,16 | 4,27 | 3,68 | 0,70 | 0,79 | 0,65 | ,469 | ,003 | ,006 |
| Kūrybiškas | 4,26 | 4,33 | 4,14 | 0,68 | 0,76 | 0,56 | ,625 | ,342 | ,286 |
| Komunikabilus | 4,42 | 4,40 | 4,18 | 0,69 | 0,77 | 0,59 | ,894 | ,132 | ,252 |
| Pasitikintis savimi | 4,54 | 4,50 | 4,32 | 0,56 | 0,68 | 0,65 | ,707 | ,086 | ,336 |
| Lankstus | 4,10 | 4,20 | 4,00 | 0,72 | 0,76 | 0,54 | ,477 | ,466 | ,271 |
| Charizmatiškas | 3,99 | 3,87 | 3,45 | 0,82 | 0,82 | 0,91 | ,473 | ,006 | ,094 |
| Draugiškas | 4,13 | 4,27 | 3,82 | 0,61 | 0,83 | 0,96 | ,382 | ,159 | ,077 |
| Dosnus | 3,77 | 3,70 | 3,82 | 0,68 | 0,84 | 0,66 | ,662 | ,767 | ,573 |
| Drąsus | 4,15 | 4,23 | 3,95 | 0,63 | 1,01 | 0,72 | ,655 | ,193 | ,274 |
| Pozityvus | 4,27 | 4,47 | 3,82 | 0,66 | 0,68 | 0,66 | ,148 | ,003 | ,001 |
| Oratorius | 4,03 | 4,13 | 3,82 | 0,78 | 0,82 | 0,50 | ,513 | ,221 | ,093 |
| Geranoriškas | 4,32 | 4,23 | 4,18 | 0,64 | 0,77 | 0,40 | ,504 | ,166 | ,756 |
| Energingas | 4,41 | 4,27 | 4,41 | 0,64 | 0,91 | 0,50 | ,301 | ,985 | ,510 |
| Novatoriškas | 4,13 | 3,77 | 3,91 | 0,73 | 1,04 | 0,53 | ,076 | ,091 | ,522 |
| Stiprus | 4,32 | 4,23 | 4,09 | 0,67 | 0,82 | 0,43 | ,559 | ,043 | ,419 |
| Atstovaujantis | 4,28 | 4,30 | 4,27 | 0,67 | 0,88 | 0,77 | ,904 | ,966 | ,908 |
| Turintis jumoro jausmą | 4,25 | 4,50 | 4,14 | 0,68 | 0,68 | 0,35 | ,069 | ,235 | ,016 |
| Lakios vaizduotės | 4,07 | 4,03 | 4,18 | 0,60 | 0,85 | 0,59 | ,807 | ,435 | ,460 |
| Siekiantis karjeros | 4,13 | 4,30 | 4,14 | 0,74 | 0,84 | 0,83 | ,296 | ,947 | ,488 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Aukš. – aukštasis išsilavinimas, Aukštes. – aukštesnysis išsilavinimas, Vid. – vidurinis išsilavinimas.

p_1 – p tarp aukštojo ir aukštesniojo išsilavinimo; p_2 – p tarp aukštojo ir vidurinio išsilavinimo; p_3 – p tarp aukštesniojo ir vidurinio išsilavinimų.

Aukštojo ir aukštesniojo išsilavinimo darbuotojai aukščiau įvertino individualias savybes palyginus su vidurinio išsilavinimo darbuotojais (atitinkamai - 4,20, 4,21 ir 4,02). Aukštojo išsilavinimo darbuotojai statistiškai reikšmingai daugiau balų nei vidurinio išsilavinimo darbuotojai skyrė savybėms: linksmas (4,16 ir 3,68, $p = 0,003$), charizmatiškas (3,99 ir 3,45, $p = 0,006$), pozityvus (4,27 ir 3,82, $p = 0,003$), stiprus (4,32 ir 4,09, $p = 0,043$). Aukštesniojo išsilavinimo, lyginant su vidurinio, statistiškai reikšmingai daugiau balų skyrė linksmas (4,27 ir 3,68, $p = 0,006$), pozityvus (4,47 ir 3,82, $p = 0,001$) ir turintis jumoro jausmą (4,50 ir 4,14, $p = 0,016$).

2.4 Lyginamoji analizė pagal gyvenamąją vietą

13 lentelė. Miesto ir rajono darbuotojų rezultatai pagal pirmąjį faktorių – Užduoties atlikimas

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Miestas | Rajonas | Miestas | Rajonas | |
| Užduoties atlikimas | 4,30 | 4,17 | 0,42 | 0,64 | ,178 |
| Realistas | 3,87 | 3,94 | 0,85 | 1,05 | ,602 |
| Valingas | 4,56 | 4,52 | 0,53 | 0,82 | ,251 |
| Žvelgiantis į priekį | 4,43 | 4,17 | 0,71 | 0,87 | ,036 |

| | | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Siekiantis tikslo | 4,61 | 4,40 | 0,53 | 0,91 | ,104 |
| Turintis viziją | 4,50 | 4,43 | 0,61 | 0,80 | ,520 |
| Kontroliuojantis | 4,02 | 3,77 | 0,73 | 0,93 | ,085 |
| Planuojantis | 4,25 | 3,98 | 0,80 | 1,14 | ,116 |
| Atsakingas | 4,39 | 4,30 | 0,82 | 0,99 | ,556 |
| Ižvalgus | 4,37 | 4,28 | 0,67 | 0,66 | ,419 |
| Organizuotas | 4,50 | 4,34 | 0,66 | 0,92 | ,173 |
| Reiklus | 4,15 | 4,21 | 0,74 | 0,91 | ,643 |
| Progresyvus | 4,27 | 4,06 | 0,66 | 0,86 | ,075 |
| Tikslus | 4,21 | 4,13 | 0,64 | 0,92 | ,523 |
| Kompetetingas | 4,20 | 4,19 | 0,57 | 0,64 | ,897 |
| Pareigingas | 4,43 | 4,38 | 0,63 | 0,99 | ,721 |
| Protingas | 4,58 | 4,55 | 0,54 | 0,64 | ,740 |
| Racionalus | 4,32 | 4,28 | 0,67 | 0,66 | ,742 |
| Konkretus | 4,20 | 4,19 | 0,83 | 1,06 | ,944 |
| Griežtas | 3,59 | 3,49 | 0,74 | 0,97 | ,492 |
| Autoritetas | 4,17 | 4,23 | 0,73 | 0,87 | ,654 |
| Motyvuotas | 4,44 | 4,19 | 0,61 | 0,86 | ,022 |
| Atkaklus | 4,21 | 3,89 | 0,85 | 0,97 | ,024 |
| Darbštus | 4,33 | 4,38 | 0,70 | 0,86 | ,709 |
| Iniciatyvus | 4,44 | 4,26 | 0,62 | 0,90 | ,134 |
| Strategiškai mąstantis | 4,53 | 4,34 | 0,64 | 0,94 | ,172 |
| Nuoseklus | 4,24 | 4,25 | 0,66 | 0,94 | ,995 |
| Ryžtingas | 4,24 | 4,17 | 0,79 | 0,98 | ,586 |
| Tesintis pažadus | 4,42 | 4,25 | 0,67 | 1,13 | ,288 |
| Užsispyręs | 3,79 | 3,57 | 0,89 | 1,05 | ,151 |
| Ištraukiantis | 4,22 | 4,02 | 0,68 | 0,91 | ,096 |
| Atsparus stresui | 4,21 | 4,11 | 0,66 | 0,87 | ,423 |
| Analizuojantis | 4,31 | 4,26 | 0,76 | 0,88 | ,716 |
| Argumentuojantis | 4,41 | 4,21 | 0,60 | 0,84 | ,061 |
| Savarankiškas | 4,47 | 4,25 | 0,60 | 0,92 | ,108 |
| Ambicingas | 4,10 | 3,62 | 0,78 | 0,95 | ,002 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Kaip matome 13 lentelėje, mieste dirbantys aukščiau įvertino Užduoties atlikimą (miestas – 4,30, kaimas – 4,17). Beveik visas savybes mieste dirbantys vertino aukščiau, išskyrus: realistas – 3,94 (3,87), reiklus – 4,21 (4,15), darbštus – 4,38 (4,33), nuoseklus – 4,25 (4,24). Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp miesto ir rajono nustatyti vertinant savybes: žvelgiantis į priekį (4,43 ir 4,17, $p = 0,036$), motyvuotas (4,44 ir 4,19, $p = 0,022$), atkaklus (4,21 ir 3,89, $p = 0,024$) ir ambicingas (4,10 ir 3,62, $p = 0,002$).

14 lentelė. Miesto ir rajono darbuotojų rezultatai pagal antrąjį faktorių – Tarpasmeniniai santykiai

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|--------------------------|----------|---------|---------|---------|------|
| | Miestas | Rajonas | Miestas | Rajonas | |
| Tarpasmeniniai santykiai | 4,25 | 4,21 | 0,43 | 0,60 | ,733 |
| Plačių pažiūrų | 4,53 | 4,55 | 0,57 | 0,82 | ,515 |
| Bendradarbiaujantis | 4,27 | 4,38 | 0,74 | 0,93 | ,423 |
| Patikimas | 4,48 | 4,45 | 0,62 | 0,91 | ,834 |
| Atlaidus | 3,81 | 3,77 | 0,66 | 0,87 | ,756 |
| Priimantis kritiką | 4,10 | 4,08 | 0,75 | 1,09 | ,839 |

| | | | | | |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| Kantrus | 4,08 | 4,08 | 0,77 | 1,00 | ,965 |
| Patariantis | 4,28 | 4,15 | 0,69 | 0,79 | ,264 |
| Doras | 4,33 | 4,40 | 0,70 | 0,88 | ,599 |
| Gerbiamas | 4,47 | 4,62 | 0,57 | 0,74 | ,143 |
| Teisingas | 4,44 | 4,45 | 0,65 | 0,75 | ,886 |
| Save kontroliuojantis | 3,86 | 4,00 | 0,99 | 1,08 | ,394 |
| Gerbiantis | 4,36 | 4,42 | 0,59 | 0,77 | ,614 |
| Sąžiningas | 4,44 | 4,57 | 0,62 | 0,67 | ,237 |
| Įkvepiantis | 4,39 | 4,17 | 0,60 | 0,94 | ,114 |
| Kultūringas | 4,46 | 4,36 | 0,56 | 0,71 | ,356 |
| Objektyvus | 4,19 | 4,11 | 0,77 | 0,91 | ,587 |
| Atsiprašantis | 4,04 | 3,98 | 0,78 | 0,93 | ,675 |
| Pripažįstantis klaidas | 4,13 | 3,94 | 0,84 | 1,08 | ,273 |
| Mandagus | 4,37 | 4,43 | 0,64 | 0,64 | ,541 |
| Tolerantiškas | 4,35 | 4,36 | 0,64 | 0,71 | ,923 |
| Demokratiškas | 4,10 | 3,91 | 0,77 | 1,04 | ,321 |
| Nuoširdus | 4,01 | 4,09 | 0,73 | 0,90 | ,533 |
| Girdintis | 4,33 | 4,21 | 0,65 | 0,82 | ,268 |
| Dėmesingas | 4,33 | 4,15 | 0,58 | 1,00 | ,239 |
| Nurodantis | 3,85 | 3,66 | 0,90 | 1,09 | ,219 |
| Gebantis valdyti konfliktus | 4,45 | 4,47 | 0,64 | 0,64 | ,849 |

Vertinant tarpasmeninius skirtumus tarp miesto ir rajono skirtumų nerasta, bet rajono darbuotojai aukščiau įvertino savybes: bendradarbiaujantis, doras, gerbiamas, teisingas, save kontroliuojantis, gerbiantis, sąžiningas, mandagus, nuoširdus.

15 lentelė. Miesto ir rajono darbuotojų rezultatai pagal trečiąjį faktorių – Individualios savybės

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Miestas | Rajonas | Miestas | Rajonas | |
| Individualios savybės | 4,20 | 4,11 | 0,42 | 0,47 | ,183 |
| Linksmas | 4,15 | 4,06 | 0,68 | 0,80 | ,437 |
| Kūrybiškas | 4,3 | 4,15 | 0,65 | 0,74 | ,166 |
| Komunikabilus | 4,36 | 4,45 | 0,69 | 0,72 | ,427 |
| Pasitikintis savimi | 4,53 | 4,47 | 0,57 | 0,64 | ,572 |
| Lankstus | 4,13 | 4,02 | 0,66 | 0,82 | ,318 |
| Charizmatiškas | 4,02 | 3,60 | 0,86 | 0,72 | ,002 |
| Draugiškas | 4,07 | 4,23 | 0,70 | 0,70 | ,162 |
| Dosnus | 3,82 | 3,62 | 0,68 | 0,74 | ,079 |
| Drąsus | 4,08 | 4,28 | 0,68 | 0,77 | ,080 |
| Pozityvus | 4,29 | 4,15 | 0,66 | 0,74 | ,214 |
| Oratorius | 4,03 | 4,00 | 0,73 | 0,83 | ,811 |
| Geranoriškas | 4,30 | 4,28 | 0,62 | 0,69 | ,899 |
| Energingas | 4,41 | 4,32 | 0,59 | 0,85 | ,462 |
| Novatoriškas | 4,12 | 3,87 | 0,74 | 0,83 | ,042 |
| Stiprus | 4,30 | 4,21 | 0,64 | 0,77 | ,382 |
| Atstovaujantis | 4,34 | 4,13 | 0,66 | 0,83 | ,072 |
| Turintis jumoro jausmą | 4,30 | 4,23 | 0,62 | 0,72 | ,510 |
| Lakios vaizduotės | 4,14 | 3,92 | 0,58 | 0,76 | ,038 |
| Siekiantis karjeros | 4,18 | 4,09 | 0,76 | 0,77 | ,501 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Mieste dirbantys šiek tiek aukščiau įvertino individualias savybes (4,20 ir 4,11). Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp miesto ir kaimo rasti vertinant savybes: charizmatiškas (4,02 ir 3,60, $p = 0,002$), novatoriškas (4,12 ir 3,87, $p = 0,042$) ir lakios vaizduotės (4,14 ir 3,92, $p = 0,038$).

2.5 Lyginamoji analizė pagal organizaciją

16 lentelė. Valstybinėse ir tarptautinėse organizacijose dirbančiųjų rezultatai pagal pirmąjį faktorių – Užduoties atlikimas

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Valstybinė | Tarptautinė | Valstybinė | Tarptautinė | |
| Užduoties atlikimas | 4,23 | 4,34 | 0,51 | 0,43 | ,187 |
| Realistas | 3,87 | 3,96 | 0,92 | 0,84 | ,557 |
| Valingas | 4,53 | 4,48 | 0,63 | 0,62 | ,639 |
| Žvelgiantis į priekį | 4,32 | 4,46 | 0,73 | 0,86 | ,308 |
| Siekiantis tikslo | 4,50 | 4,72 | 0,69 | 0,54 | ,031 |
| Turintis viziją | 4,49 | 4,48 | 0,64 | 0,75 | ,946 |
| Kontroliuojantis | 3,93 | 4,02 | 0,77 | 0,88 | ,497 |
| Planuojantis | 4,13 | 4,33 | 0,96 | 0,73 | ,198 |
| Atsakingas | 4,26 | 4,67 | 0,94 | 0,47 | ,000 |
| Ižvalgus | 4,30 | 4,50 | 0,68 | 0,59 | ,070 |
| Organizuotas | 4,42 | 4,57 | 0,75 | 0,72 | ,257 |
| Reiklus | 4,18 | 4,11 | 0,80 | 0,77 | ,576 |
| Progresyvus | 4,20 | 4,24 | 0,73 | 0,72 | ,735 |
| Tikslus | 4,20 | 4,15 | 0,75 | 0,76 | ,716 |
| Kompetetingas | 4,57 | 4,43 | 0,59 | 0,58 | ,175 |
| Pareigingas | 4,40 | 4,46 | 0,75 | 0,72 | ,664 |
| Protingas | 4,52 | 4,72 | 0,59 | 0,46 | ,021 |
| Racionalus | 4,34 | 4,22 | 0,63 | 0,76 | ,284 |
| Konkretus | 4,15 | 4,33 | 0,95 | 0,70 | ,192 |
| Griežtas | 3,57 | 3,54 | 0,79 | 0,86 | ,845 |
| Autoritetas | 4,19 | 4,17 | 0,80 | 0,68 | ,901 |
| Motyvuotas | 4,33 | 4,50 | 0,71 | 0,62 | ,151 |
| Atkaklus | 4,08 | 4,26 | 0,90 | 0,88 | ,229 |
| Darbštus | 4,33 | 4,39 | 0,74 | 0,68 | ,626 |
| Iniciatyvus | 4,32 | 4,59 | 0,75 | 0,54 | ,029 |
| Strategiškai mąstantis | 4,45 | 4,57 | 0,72 | 0,81 | ,364 |
| Nuoseklus | 4,24 | 4,26 | 0,78 | 0,65 | ,866 |
| Ryžtingas | 4,16 | 4,41 | 0,90 | 0,62 | ,036 |
| Tesintis pažadus | 4,30 | 4,61 | 0,86 | 0,68 | ,025 |
| Užsispyręs | 3,66 | 3,91 | 0,96 | 0,87 | ,116 |
| Įtraukiantis | 4,13 | 4,26 | 0,77 | 0,68 | ,321 |
| Atsparus stresui | 4,18 | 4,20 | 0,76 | 0,58 | ,855 |
| Analizuojantis | 4,25 | 4,43 | 0,80 | 0,75 | ,178 |
| Argumentuojantis | 4,35 | 4,37 | 0,65 | 0,77 | ,890 |
| Savarankiškas | 4,35 | 4,57 | 0,72 | 0,66 | ,075 |
| Ambicingas | 3,92 | 4,11 | 0,85 | 0,88 | ,184 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Tarptautinėse organizacijose dirbantys aukščiau įvertino užduoties atlikimui būtinas savybes (4,34 ir 4,23). Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp valstybinių ir tarptautinių organizacijų rasti

vertinant savybes: siekiantis tikslo (4,50 ir 4,72, $p = 0,031$), atsakingas (4,26 ir 4,67, $p = 0,000$), protingas (4,52 ir 4,72, $p = 0,021$), iniciatyvus (4,32 ir 4,59, $p = 0,029$), ryžtingas (4,16 ir 4,41, $p = 0,036$) ir tesintis pažadus (4,30 ir 4,61, $p = 0,025$).

17 lentelė. Valstybinėse ir tarptautinėse organizacijose dirbančiųjų rezultatai pagal antrąjį faktorių – Tarpasmeniniai santykiai

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Valstybinė | Tarptautinė | Valstybinė | Tarptautinė | |
| Tarpasmeniniai santykiai | 4,20 | 4,35 | 0,50 | 0,40 | 0,78 |
| Plačių pažiūrų | 4,47 | 4,63 | 0,65 | 0,65 | ,151 |
| Bendradarbiaujantis | 4,32 | 4,26 | 0,78 | 0,83 | ,678 |
| Patikimas | 4,44 | 4,57 | 0,75 | 0,58 | ,316 |
| Atlaidus | 3,76 | 3,93 | 0,76 | 0,57 | ,103 |
| Priimantis kritiką | 4,04 | 4,26 | 0,88 | 0,74 | ,132 |
| Kantrus | 4,02 | 4,26 | 0,85 | 0,80 | ,092 |
| Patariantis | 4,19 | 4,41 | 0,70 | 0,75 | ,068 |
| Doras | 4,32 | 4,46 | 0,76 | 0,66 | ,263 |
| Gerbiamas | 4,51 | 4,52 | 0,65 | 0,55 | ,943 |
| Teisingas | 4,39 | 4,59 | 0,69 | 0,62 | ,095 |
| Save kontroliuojantis | 3,87 | 3,98 | 1,01 | 1,04 | ,544 |
| Gerbiantis | 4,35 | 4,43 | 0,69 | 0,50 | ,380 |
| Sąžiningas | 4,41 | 4,70 | 0,67 | 0,47 | ,002 |
| Įkvepiantis | 4,29 | 4,46 | 0,74 | 0,62 | ,133 |
| Kultūringas | 4,42 | 4,48 | 0,62 | 0,55 | ,541 |
| Objektyvus | 4,15 | 4,22 | 0,84 | 0,73 | ,616 |
| Atsiprašantis | 3,96 | 4,20 | 0,85 | 0,69 | ,097 |
| Pripažįstantis klaidas | 3,97 | 4,37 | 0,95 | 0,75 | ,007 |
| Mandagus | 4,35 | 4,50 | 0,65 | 0,59 | ,174 |
| Tolerantiškas | 4,34 | 4,39 | 0,69 | 0,54 | ,634 |
| Demokratiškas | 4,01 | 4,15 | 0,92 | 0,63 | ,320 |
| Nuoširdus | 4,01 | 4,13 | 0,80 | 0,72 | ,355 |
| Girdintis | 4,25 | 4,43 | 0,71 | 0,66 | ,127 |
| Dėmesingas | 4,24 | 4,39 | 0,78 | 0,54 | ,221 |
| Nurodantis | 3,78 | 3,85 | 0,97 | 0,94 | ,686 |
| Gebantis valdyti konfliktus | 4,44 | 4,50 | 0,61 | 0,72 | ,605 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Tarptautinėse organizacijose dirbantys (4,35) tarpasmeninius santykius vertina labiau nei valstybinėse organizacijose dirbantys (4,20). Visas savybes, išskyrus bendradarbiaujantis, jie įvertino aukščiau. Statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant savybes: sąžiningas (4,41 ir 4,70, $p = 0,002$) ir pripažįstantis klaidas (3,97 ir 4,37, $p = 0,007$).

18 lentelė. Valstybinėse ir tarptautinėse organizacijose dirbančiųjų rezultatai pagal trečiąjį faktorių – Individualios savybės

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Valstybinė | Tarptautinė | Valstybinė | Tarptautinė | |
| Individualios savybės | 4,13 | 4,30 | 0,44 | 0,40 | ,029 |
| Linksmas | 4,11 | 4,17 | 0,75 | 0,64 | ,580 |
| Kūrybiškas | 4,22 | 4,39 | 0,71 | 0,58 | ,134 |
| Komunikabilus | 4,35 | 4,50 | 0,74 | 0,55 | ,211 |

| | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pasitikintis savimi | 4,40 | 4,75 | 0,60 | 0,51 | ,008 |
| Lankstus | 4,10 | 4,11 | 0,67 | 0,82 | ,940 |
| Charizmatiškas | 3,78 | 4,28 | 0,84 | 0,75 | ,000 |
| Draugiškas | 4,08 | 4,22 | 0,75 | 0,51 | ,242 |
| Dosnus | 3,69 | 4,00 | 0,70 | 0,67 | ,008 |
| Drąsus | 4,10 | 4,26 | 0,73 | 0,65 | ,179 |
| Pozityvus | 4,21 | 4,37 | 0,70 | 0,61 | ,173 |
| Oratorius | 4,04 | 3,98 | 0,73 | 0,86 | ,660 |
| Geranoriškas | 4,25 | 4,41 | 0,65 | 0,62 | ,143 |
| Energingas | 4,36 | 4,48 | 0,69 | 0,62 | ,298 |
| Novatoriškas | 3,98 | 4,26 | 0,79 | 0,71 | ,032 |
| Stiprus | 4,25 | 4,37 | 0,68 | 0,68 | ,285 |
| Atstovaujantis | 4,23 | 4,43 | 0,76 | 0,54 | ,051 |
| Turintis jumoro jausmą | 4,24 | 4,39 | 0,66 | 0,61 | ,171 |
| Lakios vaizduotės | 4,06 | 4,13 | 0,66 | 0,62 | ,541 |
| Siekiantis karjeros | 4,13 | 4,22 | 0,77 | 0,76 | ,519 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Tarptautinėse organizacijose dirbantys statistiškai reikšmingai labiau įvertino individualiąsias savybes (4,13 ir 4,30, $p = 0,029$). Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant savybes: pasitikintis savimi (4,40 ir 4,75, $p = 0,008$), charizmatiškas (3,78 ir 4,28, $p = 0,000$), dosnus (3,69 ir 4,00, $p = 0,008$), novatoriškas (3,98 ir 4,26, $p = 0,032$).

2.6 Lyginamoji analizė pagal organizacijos sektorių

18 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus rezultatai pagal pirmąjį faktorių – Užduoties atlikimas

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Privatus | Viešasis | Privatus | Viešasis | |
| Užduoties atlikimas | 4,24 | 4,28 | 0,43 | 0,56 | ,543 |
| Realistas | 3,82 | 3,99 | 0,85 | 0,97 | ,207 |
| Valingas | 4,50 | 4,54 | 0,55 | 0,72 | ,679 |
| Žvelgiantis į priekį | 4,45 | 4,22 | 0,63 | 0,91 | ,049 |
| Siekiantis tikslo | 4,56 | 4,54 | 0,57 | 0,78 | ,799 |
| Turintis viziją | 4,45 | 4,54 | 0,63 | 0,72 | ,347 |
| Kontroliuojantis | 4,04 | 3,83 | 0,75 | 0,84 | ,085 |
| Planuojantis | 4,17 | 4,18 | 0,81 | 1,04 | ,962 |
| Atsakingas | 4,37 | 4,35 | 0,77 | 1,00 | ,837 |
| Įžvalgas | 4,31 | 4,40 | 0,66 | 0,67 | ,370 |
| Organizuotas | 4,44 | 4,49 | 0,68 | 0,82 | ,644 |
| Reiklus | 4,11 | 4,24 | 0,73 | 0,86 | ,249 |
| Progresyvus | 4,22 | 4,19 | 0,63 | 0,85 | ,820 |
| Tikslus | 4,20 | 4,17 | 0,59 | 0,89 | ,757 |
| Kompetingas | 4,51 | 4,58 | 0,57 | 0,61 | ,438 |
| Pareigingas | 4,34 | 4,53 | 0,72 | 0,77 | ,086 |
| Protingas | 4,55 | 4,60 | 0,52 | 0,63 | ,498 |
| Racionalus | 4,26 | 4,37 | 0,65 | 0,69 | ,271 |
| Konkretus | 4,14 | 4,28 | 0,85 | 0,95 | ,273 |
| Griežtas | 3,55 | 3,59 | 0,76 | 0,87 | ,712 |
| Autoritetas | 4,14 | 4,26 | 0,67 | 0,89 | ,293 |
| Motyvuotas | 4,35 | 4,41 | 0,61 | 0,80 | ,529 |

| | | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Atkaklus | 4,10 | 4,15 | 0,90 | 0,80 | ,686 |
| Darbštus | 4,26 | 4,46 | 0,66 | 0,80 | ,065 |
| Iniciatyvus | 4,35 | 4,45 | 0,64 | 0,80 | ,328 |
| Strategiškai mąstantis | 4,47 | 4,49 | 0,69 | 0,82 | ,896 |
| Nuoseklus | 4,15 | 4,37 | 0,69 | 0,81 | ,049 |
| Ryžtingas | 4,16 | 4,31 | 0,82 | 0,87 | ,249 |
| Tesintis pažadus | 4,35 | 4,41 | 0,76 | 0,92 | ,598 |
| Užsispyręs | 3,82 | 3,59 | 0,85 | 1,05 | ,114 |
| Įtraukiantis | 4,19 | 4,13 | 0,70 | 0,83 | ,575 |
| Atsparus stresui | 4,13 | 4,26 | 0,64 | 0,83 | ,250 |
| Analizuojantis | 4,25 | 4,36 | 0,78 | 0,81 | ,375 |
| Argumentuojantis | 4,34 | 4,38 | 0,63 | 0,76 | ,634 |
| Savarankiškas | 4,38 | 4,44 | 0,61 | 0,83 | ,625 |
| Ambicingas | 4,01 | 3,90 | 0,83 | 0,89 | ,379 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

16 lentelėje matome, kad privačiame ir viešajame sektoriuose dirbantys užduoties atlikimui būtinas savybes vertina panašiai (4,24 ir 4,28). Statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant savybes: žvelgiantis į priekį (4,45 ir 4,22, $p = 0,49$) ir nuoseklus (4,15 ir 4,37, $p = 0,50$).

19 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus rezultatai pagal antrąjį faktorių – Tarpasmeniniai santykiai

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Privatus | Viešasis | Privatus | Viešasis | |
| Tarpasmeniniai santykiai | 4,20 | 4,30 | 0,44 | 0,54 | ,141 |
| Plačių pažiūrų | 4,50 | 4,53 | 0,55 | 0,77 | ,791 |
| Bendradarbiaujantis | 4,25 | 4,38 | 0,73 | 0,87 | ,237 |
| Patikimas | 4,41 | 4,56 | 0,64 | 0,80 | ,142 |
| Atlaidus | 3,76 | 3,86 | 0,63 | 0,83 | ,374 |
| Priimantis kritiką | 4,01 | 4,22 | 0,78 | 0,94 | ,109 |
| Kantrus | 4,04 | 4,14 | 0,78 | 0,92 | ,401 |
| Patariantis | 4,24 | 4,26 | 0,70 | 0,75 | ,851 |
| Doras | 4,27 | 4,46 | 0,68 | 0,80 | ,082 |
| Gerbiamas | 4,47 | 4,58 | 0,55 | 0,71 | ,261 |
| Teisingas | 4,43 | 4,46 | 0,58 | 0,80 | ,734 |
| Save kontroliuojantis | 3,85 | 3,96 | 0,95 | 1,11 | ,478 |
| Gerbiantis | 4,32 | 4,45 | 0,57 | 0,73 | ,191 |
| Sąžiningas | 4,37 | 4,63 | 0,65 | 0,58 | ,005 |
| Įkvepiantis | 4,35 | 4,31 | 0,63 | 0,83 | ,722 |
| Kultūringas | 4,37 | 4,51 | 0,59 | 0,62 | ,117 |
| Objektyvus | 4,09 | 4,27 | 0,82 | 0,80 | ,139 |
| Atsiprašantis | 3,95 | 4,12 | 0,77 | 0,88 | ,186 |
| Pripažįstantis klaidas | 4,07 | 4,08 | 0,89 | 0,96 | ,795 |
| Mandagus | 4,32 | 4,49 | 0,66 | 0,60 | ,074 |
| Tolerantiškas | 4,26 | 4,47 | 0,66 | 0,64 | ,030 |
| Demokratiškas | 3,98 | 4,13 | 0,84 | 0,89 | ,056 |
| Nuoširdus | 3,95 | 4,17 | 0,73 | 0,84 | ,709 |
| Girdintis | 4,28 | 4,32 | 0,64 | 0,78 | ,709 |
| Dėmesingas | 4,28 | 4,27 | 0,58 | 0,91 | ,908 |
| Nurodantis | 3,87 | 3,69 | 0,87 | 1,07 | ,205 |
| Gebantis valdyti konfliktus | 4,40 | 4,54 | 0,65 | 0,62 | ,144 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Tarpasmeninius santykius aukščiau vertina viešajame sektoriuje dirbantys (4,30, privatus – 4,20). Beveik visas savybes viešajame sektoriuje dirbantys vertina aukščiau. Tačiau statistiškai reikšmingi skirtumai tarp privačiame ir viešajame sektoriuje dirbančiųjų rasti vertinant savybes: sąžiningas (4,37 ir 4,63, $p = 0,005$), tolerantiškas (4,26 ir 4,47, $p = 0,030$).

20 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus rezultatai pagal trečiąjį faktorių – Individualios savybės

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Privatus | Viešasis | Privatus | Viešasis | |
| Individualios savybės | 4,15 | 4,22 | 0,44 | 0,42 | ,275 |
| Linksmas | 4,10 | 4,15 | 0,72 | 0,74 | ,617 |
| Kūrybiškas | 4,22 | 4,32 | 0,68 | 0,67 | ,310 |
| Komunikabilus | 4,25 | 4,59 | 0,73 | 0,59 | ,001 |
| Pasitikintis savimi | 4,51 | 4,51 | 0,57 | 0,62 | ,966 |
| Lankstus | 4,04 | 4,19 | 0,68 | 0,74 | ,142 |
| Charizmatiškas | 3,96 | 3,82 | 0,85 | 0,83 | ,251 |
| Draugiškas | 4,02 | 4,24 | 0,70 | 0,69 | ,030 |
| Dosnus | 3,82 | 3,69 | 0,68 | 0,73 | ,226 |
| Drašus | 4,11 | 4,18 | 0,72 | 0,70 | ,505 |
| Pozityvus | 4,22 | 4,29 | 0,67 | 0,71 | ,450 |
| Oratorius | 3,93 | 4,15 | 0,79 | 0,70 | ,044 |
| Geranoriškas | 4,22 | 4,40 | 0,64 | 0,63 | ,059 |
| Energingas | 4,36 | 4,42 | 0,63 | 0,73 | ,552 |
| Novatoriškas | 4,08 | 4,00 | 0,73 | 0,84 | ,478 |
| Stiprus | 4,25 | 4,31 | 0,66 | 0,71 | ,597 |
| Atstovaujantis | 4,30 | 4,26 | 0,67 | 0,78 | ,682 |
| Turintis humorą | 4,25 | 4,31 | 0,70 | 0,59 | ,584 |
| Lakios vaizduotės | 4,07 | 4,09 | 0,60 | 0,71 | ,859 |
| Siekiantis karjeros | 4,11 | 4,22 | 0,78 | 0,73 | ,336 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Viešajame sektoriuje dirbantys aukščiau įvertino individualias savybes. Statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant: komunikabilumą (4,25 ir 4,59, $p = 0,001$), draugiškumą (4,02 ir 4,24, $p = 0,030$) ir oratoriškumą (3,93 ir 4,15, $p = 0,044$).

2.7 Lyginamoji analizė pagal pareigas

22 lentelė. Vadovų ir pavaldinių rezultatai pagal pirmąjį faktorių – Užduoties atlikimas

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Pavaldinys | Vadovas | Pavaldinys | Vadovas | |
| Užduoties atlikimas | 4,25 | 4,29 | 0,51 | 0,44 | ,603 |
| Realistas | 3,94 | 3,71 | 0,92 | 0,84 | ,157 |
| Valingas | 4,50 | 4,57 | 0,65 | 0,55 | ,515 |
| Žvelgiantis į priekį | 4,32 | 4,50 | 0,80 | 0,60 | ,167 |
| Siekiantis tikslo | 4,53 | 4,64 | 0,68 | 0,62 | ,322 |
| Turintis viziją | 4,42 | 4,71 | 0,69 | 0,71 | ,003 |
| Kontroliuojantis | 3,93 | 4,02 | 0,83 | 0,68 | ,509 |
| Planuojantis | 4,21 | 4,05 | 0,89 | 0,99 | ,303 |

| | | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Atsakingas | 4,33 | 4,48 | 0,94 | 0,55 | ,204 |
| Ižvalgus | 4,36 | 4,31 | 0,64 | 0,75 | ,690 |
| Organizuotas | 4,44 | 4,52 | 0,75 | 0,71 | ,512 |
| Reiklus | 4,16 | 4,19 | 0,77 | 0,86 | ,812 |
| Progresyvus | 4,21 | 4,19 | 0,74 | 0,71 | ,864 |
| Tikslus | 4,21 | 4,10 | 0,74 | 0,69 | ,358 |
| Kompetetingas | 4,55 | 4,50 | 0,56 | 0,67 | ,643 |
| Pareigingas | 4,42 | 4,38 | 0,79 | 0,58 | ,738 |
| Protingas | 4,55 | 4,62 | 0,59 | 0,49 | ,519 |
| Racionalus | 4,32 | 4,26 | 0,67 | 0,63 | ,606 |
| Konkretus | 4,21 | 4,17 | 0,89 | 0,94 | ,805 |
| Griežtas | 3,56 | 3,57 | 0,82 | 0,77 | ,945 |
| Autoritetas | 4,12 | 4,40 | 0,82 | 0,50 | ,036 |
| Motyvuotas | 4,36 | 4,40 | 0,72 | 0,59 | ,732 |
| Atkaklus | 4,05 | 4,36 | 0,94 | 0,69 | ,054 |
| Darbštus | 4,38 | 4,21 | 0,74 | 0,68 | ,184 |
| Iniciatyvus | 4,36 | 4,48 | 0,74 | 0,59 | ,365 |
| Strategiškai mąstantis | 4,47 | 4,52 | 0,73 | 0,80 | ,656 |
| Nuoseklus | 4,27 | 4,14 | 0,74 | 0,78 | ,318 |
| Ryžtingas | 4,23 | 4,21 | 0,86 | 0,78 | ,937 |
| Tesintis pažadus | 4,36 | 4,43 | 0,84 | 0,80 | ,618 |
| Užsispyręs | 3,67 | 3,90 | 0,96 | 0,88 | ,157 |
| Ištraukiantis | 4,14 | 4,26 | 0,72 | 0,86 | ,344 |
| Atsparus stresui | 4,15 | 4,29 | 0,73 | 0,71 | ,288 |
| Analizuojantis | 4,32 | 4,21 | 0,78 | 0,84 | ,439 |
| Argumentuojantis | 4,35 | 4,38 | 0,67 | 0,73 | ,792 |
| Savarankiškas | 4,42 | 4,33 | 0,69 | 0,75 | ,462 |
| Ambicingas | 3,88 | 4,24 | 0,88 | 0,69 | ,017 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Pavaldiniai ir vadovai panašiai įvertino Užduoties atlikimą (4,25 ir 4,29). Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp pavaldinių ir vadovų nustatyti vertinant savybes: turintis viziją (4,42 ir 4,71, $p = 0,003$), autoritetas (4,12 ir 4,40, $p = 0,036$), ambicingas (3,88 ir 4,24, $p = 0,017$).

23 lentelė. Vadovų ir pavaldinių rezultatai pagal antrąjį faktorių – Tarpasmeniniai santykiai

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Pavaldinys | Vadovas | Pavaldinys | Vadovas | |
| Tarpasmeniniai santykiai | 4,26 | 4,17 | 0,48 | 0,49 | ,325 |
| Plačių pažiūrų | 4,50 | 4,55 | 0,69 | 0,50 | ,677 |
| Bendradarbiaujantis | 4,34 | 4,19 | 0,77 | 0,86 | ,297 |
| Patikimas | 4,51 | 4,36 | 0,67 | 0,85 | ,231 |
| Atlaidus | 3,82 | 3,74 | 0,70 | 0,80 | ,509 |
| Priimantis kritiką | 4,10 | 4,07 | 0,85 | 0,87 | ,835 |
| Kantrus | 4,12 | 3,93 | 0,81 | 0,92 | ,186 |
| Patariantis | 4,22 | 4,33 | 0,72 | 0,72 | ,366 |
| Doras | 4,39 | 4,21 | 0,72 | 0,78 | ,171 |
| Gerbiamas | 4,51 | 4,52 | 0,64 | 0,59 | ,927 |
| Teisingas | 4,44 | 4,45 | 0,70 | 0,63 | ,907 |
| Save kontroliuojantis | 4,01 | 3,52 | 0,96 | 1,13 | ,014 |
| Gerbiantis | 4,37 | 4,38 | 0,67 | 0,58 | ,922 |
| Sąžiningas | 4,51 | 4,38 | 0,62 | 0,66 | ,257 |
| Įkvepiantis | 4,33 | 4,33 | 0,71 | 0,75 | ,971 |
| Kultūringas | 4,40 | 4,52 | 0,62 | 0,55 | ,258 |

| | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Objektyvus | 4,17 | 4,14 | 0,79 | 0,90 | ,843 |
| Atsiprašantis | 4,06 | 3,88 | 0,83 | 0,77 | ,209 |
| Pripažįstantis klaidas | 4,15 | 3,81 | 0,89 | 0,97 | ,033 |
| Mandagus | 4,38 | 4,40 | 0,62 | 0,70 | ,851 |
| Tolerantiškas | 4,38 | 4,26 | 0,60 | 0,83 | ,320 |
| Demokratiškas | 4,08 | 3,93 | 0,86 | 0,84 | ,330 |
| Nuoširdus | 4,03 | 4,05 | 0,79 | 0,76 | ,923 |
| Girdintis | 4,34 | 4,17 | 0,72 | 0,62 | ,168 |
| Dėmesingas | 4,32 | 4,14 | 0,70 | 0,81 | ,178 |
| Nurodantis | 3,84 | 3,67 | 0,95 | 0,98 | ,136 |
| Gebantis valdyti konfliktus | 4,42 | 4,60 | 0,65 | 0,59 | ,114 |

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti juodesniu šriftu.

Pavaldiniai tarpasmeninius santykius įvertino aukščiau nei vadovai (4,26 ir 4,17). Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant save kontroliuojantis (4,01 ir 3,52, $p = 0,014$), pripažįstantis klaidas (4,15 ir 3,81, $p = 0,033$). Nors statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti, vadovai aukščiau nei pavaldiniai įvertino šias savybes: gerbiantis (4,38 ir 4,37), kultūringas (4,52 ir 4,40), mandagus (4,40 ir 4,38), gebantis valdyti konfliktus (4,60 ir 4,42).

24 lentelė. Vadovų ir pavaldinių rezultatai pagal trečiąjį faktorių – Individualios savybės

| Faktoriai | Vidurkis | | SD | | p |
|------------------------|------------|---------|------------|---------|------|
| | Pavaldinys | Vadovas | Pavaldinys | Vadovas | |
| Individualios savybės | 4,17 | 4,20 | 0,45 | 0,36 | ,761 |
| Linksmas | 4,12 | 4,14 | 0,75 | 0,65 | ,836 |
| Kūrybiškas | 4,29 | 4,14 | 0,69 | 0,65 | ,203 |
| Komunikabilus | 4,38 | 4,43 | 0,66 | 0,83 | ,672 |
| Pasitikintis savimi | 4,51 | 4,52 | 0,61 | 0,51 | ,870 |
| Lankstus | 4,08 | 4,17 | 0,74 | 0,58 | ,496 |
| Charizmatiškas | 3,86 | 4,05 | 0,85 | 0,80 | ,211 |
| Draugiškas | 4,11 | 4,12 | 0,74 | 0,59 | ,939 |
| Dosnus | 3,81 | 3,62 | 0,73 | 0,58 | ,123 |
| Drąsus | 4,16 | 4,07 | 0,73 | 0,64 | ,490 |
| Pozityvus | 4,25 | 4,24 | 0,70 | 0,62 | ,898 |
| Oratorius | 3,99 | 4,14 | 0,77 | 0,72 | ,240 |
| Geranoriškas | 4,28 | 4,33 | 0,64 | 0,65 | ,641 |
| Energingas | 4,36 | 4,48 | 0,69 | 0,59 | ,338 |
| Novatoriškas | 4,06 | 4,00 | 0,78 | 0,77 | ,651 |
| Stiprus | 4,24 | 4,40 | 0,69 | 0,63 | ,164 |
| Atstovaujantis | 4,27 | 4,31 | 0,74 | 0,64 | ,778 |
| Turintis jumoro jausmą | 4,27 | 4,31 | 0,65 | 0,68 | ,712 |
| Lakios vaizduotės | 4,10 | 4,00 | 0,68 | 0,49 | ,282 |
| Siekiantis karjeros | 4,13 | 4,24 | 0,82 | 0,53 | ,312 |

Pavaldiniai ir vadovai panašiai įvertino Individualias savybes (4,17 ir 4,20). Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tačiau pavaldiniai aukščiau vertino kūrybiškumą (4,29 ir 4,14), dosnumą (3,81 ir 3,62), drąsumą (4,16 ir 4,07), novatoriškumą (4,06 ir 4,00), lakios vaizduotės turėjimą (4,10 ir 4,00).

3. Neefektyvaus vadovo savybės

25 lentelė. Neefektyvaus vadovo savybės.

| Savybės | Vidurkis | SD |
|----------------------------|----------|------|
| 1. Negirdintis | 1,72 | 0,75 |
| 2. Neatlaidus | 1,82 | 0,91 |
| 3. Nepripažįstantis klaidų | 1,82 | 0,91 |
| 4. Neatsiprašantis | 1,84 | 0,88 |
| 5. Nepriimantis kritikos | 1,85 | 0,93 |
| 6. Neįkvepiantis | 1,88 | 0,83 |
| 7. Nemandagus | 1,88 | 0,96 |
| 8. Negerbiantis | 1,90 | 0,96 |
| 9. Nenuoširdus | 1,91 | 0,87 |
| 10. Netolerantiškas | 1,92 | 0,87 |
| 11. Nepatikimas | 1,93 | 1,02 |
| 12. Piktybiškas | 1,97 | 0,88 |
| 13. Nekantrus | 1,98 | 0,93 |
| 14. Netesintis pažadų | 1,98 | 1,08 |
| 15. Individualistas | 2,01 | 0,96 |
| 16. Nesąžiningas | 2,01 | 1,02 |

Lentelėje išskirtos savybės, kurios tyrimo dalyvių buvo apibūdintos, kaip labiausiai netinkančios efektyviam vadovui.

REZULTATŲ APTARIMAS

1. Efektyvaus vadovo savybės

Faktorinės analizės metodu savybės buvo suskirstytos į tris faktorius – užduoties atlikimas, tarpasmeniniai santykiai, individualios savybės. Šie rezultatai patvirtina vadovavimo teorijas, kuriose akcentuojamos vadovavimo efektyvumo sąlygos – orientacija į užduotį (kitai vadinamą struktūruojančiu elgesiu) ir bendravimas su pavaldiniais arba socialinė kompetencija (Blake, Mouton, 1977): faktorius „užduoties atlikimas“ panašus į orientaciją į užduotį, o „tarpasmeniniai santykiai“ – į pagarbą demonstruojantį elgesį. Užduoties atlikimo ir tarpasmeninių santykių faktorius pavaldiniai įvertino beveik vienodai. Tai galima paaiškinti tuo, jog Lietuvoje vis dar vyrauja administracinis vadovavimo tipas. Kuomet vadovas vadovauja liepdamas, įsakydamas ir nurodydamas. Jam svarbus tik galutinis rezultatas ir nerūpi, kaip jo pavaldiniai šio rezultato sieks. Tačiau nereiškia, kad toks vadovavimo modelis taikomas visose organizacijose. Priešingai, pastaruoju metu pradeda pastebėti, jog organizacijoms tampa svarbūs žmogiški vadovų ir pavaldinių santykiai (Dževeckytė, 2004). Pradedama suprasti, kad vadovas dirba ne vienas, o žmonių grupėje. Ir tampa svarbūs tarpasmeniniai vadovo įgūdžiai, kurie nors ir atrodo ir nėra susiję su tiesioginiu užduoties vykdymu, tačiau daro įtaką teigiamam ar neigiamam vadovo darbo atlikimo vertinimui.

2. Lyginamoji analizė

2.1 Lyginamoji analizė tarp lyčių

Užduoties atlikimas. Vertindamos užduoties atlikimui reikalingas savybes, moterys labiau nei vyrai pabrėžė tokias vadovo savybes: realistas, planuojantis, išvalgas, progresyvus, kompetetingas, pareigingas, protingas, konkretus, racionalus, motyvuotas, atkaklus, darbštus, iniciatyvus, strategiškai mąstantis, ryžtingas, atsaprus stresui, argumentuojantis. Tuo tarpu vyrai labiau akcentavo tikslo siekimą, vizijos turėjimą, kontroliavimą, griežtumą, pažadų tesėjimą, ambicingumą.

Tarpasmeniniai santykiai. Moterys visas savybes, reikalingas vadovui vystant tarpasmeninius santykius, įvertino žymiai aukštesniais balais nei vyrai. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai,

leidžia teigti, kad moterys, kaip nurodoma socialinio suvokimo knygose, yra jautresnės, linę daugiau dėmesio skirti tarpasmeninių santykių kūrimui ir jų plėtojimui. Tai tik parodo, kad moterims visa tai būdinga ir organizacijos kontekste.

Individualios savybės. Vertinant individualiąsias savybes moterys labiau nei vyrai akcentavo vadovo kūrybiškumą, komunikabilumą, lankstumą, draugiškumą, pozityvumą, oratoriškumą, geranoriškumą, atstovavimą ir karjeros siekimą. Vyrai aukščiau nei moterys įvertino tik pasitikėjimą savimi.

Tyrimo rezultatai rodo, kad moterys, vertindamos efektyviam vadovui būdingas savybes, visus faktorius (užduoties atlikimas, tarpasmeniniai santykiai, individualios savybės) įvertino aukščiau nei vyrai. Jos statistiškai reikšmingai aukščiau įvertino tarpasmeniniams santykiams reikalingas savybes ir individualias vadovui reikalingas savybes. Vyrai didžiausią balą suteikė užduoties atlikimo faktoriui. Tai galime paaiškinti, lyčių skirtumais. Daugelis tyrimo rezultatų rodo, kad vyrai orientuojasi į objektyvų pasaulį, o moterys - į subjektyvų. Vyrai dažniausiai siekia karjeros, prestižo. Moterims svarbi gera darbo atmosfera, tarpusavio santykiai, todėl jos aukščiau vertina efektyvaus vadovo tarpasmenines ir individualias savybes.

2.2 Lyginamoji analizė tarp amžiaus grupių

Užduoties atlikimas. Šiam faktoriui didžiausią svorį suteikė 30 – 39 metų darbuotojai. Rastas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp 30 – 39 metų ir 50 – 60 metų darbuotojų įvertinant šį faktorių. 30-39 metų darbuotojai visas savybes įvertino aukščiau nei kitos amžiaus grupės. 30 – 39 metų darbuotojai žymiai didesnę svorį nei kitos grupės suteikė (nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai) savybėms: siekiantis tikslo, turintis viziją, kontroliuojantis, atsakingas, reiklus, konkretus, autoritetas, motyvuotas, strategiškai mąstantis, ryžtingas, užsispyręs, analizuojantis, savarankiškas. Visos amžiaus grupės didelius svorius suteikė savybėms – valingas, kompetetingas, protingas. 19 – 29 metų ir 30 – 39 metų darbuotojai aukščiausiai įvertino tikslo siekimą, vizijos turėjimą, organizuotumą, strateginį mąstymą. 30 – 60 amžiaus darbuotojai aukštai įvertino pareigingumą. 50 – 60 metų darbuotojai palyginus su kitomis amžiaus grupėmis mažiausiai svorio suteikė savybėms: žvelgiantis į priekį, turintis viziją, planuojantis, strategiškai mąstantis, ryžtingas, užsispyręs.

Tarpasmeniniai santykiai. Aukščiausiai tarpasmeninių santykių faktorių įvertino 19 – 29 metų ir 30 – 39 metų darbuotojai. Jie tarpasmeninių santykių savybes įvertino gerokai aukščiau nei kitos grupės. Mažiausią svorį šiam faktoriui suteikė 50 – 60 metų darbuotojai. Šios amžiaus grupės darbuotojai statistiškai mažiau nei kitos amžiaus grupės svorio suteikė savybėms:

bendradarbiaujantis, priimantis kritiką, įkvepiantis, pripažįstantis klaidas, demokratiškas. Tačiau šiek tiek aukščiau nei kiti įvertino objektyvumą, nuoširdumą.

Individualios savybės. Individualioms vadovo savybėms didžiausią svorį suteikė 19 – 29 metų ir 30 – 39 metų darbuotojai. Reikia pastebėti, kad 50 – 60 metų darbuotojai šį faktorių įvertino šiek tiek aukščiau nei 40 – 49 metų darbuotojai. Statistiškai mažiau balų 50 – 60 metų darbuotojai skyrė savybei – pozityvus. Tačiau statistiškai daugiau balų, lyginant su 30 – 39 metų ir 40 – 49 metų darbuotojais, skyrė lakios vaizduotės turėjimui. Šio amžiaus atstovai daugiau balų skyrė linksmumui, draugiškumui, oratoriškumui. Visos amžiaus grupės daugiausiai balų skyrė savybėms: komunikabilumas, pasitikintis savimi, energingumas. 19 – 29 metų grupė taip pat daug balų skyrė savybei – atstovaujantis. 30- 39 metų pabrėžė pozityvumą. 40 – 49 metų - kūrybiškas, turintis jūmorą jausmą, 50 – 60 metų – linksmas, draugiškas, geranoriškas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad aukščiausius balus vertindami efektyviam vadovui būdingas savybes skyrė 30 – 39 metų darbuotojai. Tai būtų galima paaiškinti, tuo, kad šios amžiaus grupės atstovai jau turi pakankamai darbinės patirties, kad galėtų objektyviau įvertinti vadovui būdingas savybes, bet dar ieškantys. 50 – 60 metų darbuotojų efektyvaus vadovo suvokimui didelę įtaką turi jų patirtis, kuomet vyravo autokratinis vadovavimo modelis, kur visi nurodymai ateidavo iš viršaus, o vadovai ir jų pavaldiniai tebuvo įrankiai šiem nurodymams vykdyti, mažai dėmesio buvo skiriama tarpasmeniniams vadovų ir pavaldinių santykiams (Vilčiauskienė, 2003).

2.3 Lyginamoji analizė pagal išsilavinimą

Užduoties atlikimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausiai balų užduoties atlikimui reikalingoms savybėms skyrė aukštąjį išsilavinimą turintys pavaldiniai. Šiek tiek mažiau reikalavimų vadovo užduoties atlikimui teikė aukštesniojo išsilavinimo darbuotojai. Vidurinį išsilavinimą turintys pavaldiniai daugiausiai dėmesio, lyginant su kitais, skyrė tokioms savybėms, kaip: realistiškumas, kontroliavimą, atsakingumą, griežtumą ir darbštumą. Vidurinių išsilavinimą turintys labiausiai pabrėžia atsakingumą, pareigingumą, darbštumą ir pažadų tesėjimą. Tuo tarpu aukštąjį išsilavinimą turintys akcentuoja – valingumą, tikslo siekimą, vizijos turėjimą, organizuotumą, iniciatyvumą, strategišką mąstymą, savarankiškumą. Aukštesnįjį išsilavinimą turintys labiausiai akcentuoja tikslo siekimą, kompetenciją, valingumą, įžvalgumą, racionalumą.

Tarpasmeniniai santykiai. Kalbant apie tarpasmeniniams santykiams būdingas savybes, visos trys grupės panašiai įvertino savybes. Reikia pastebėti, kad vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai, labiau įvertino šias savybes nei aukštesnįjį išsilavinimą turintys. Aukštąjį išsilavinimą turintys pavaldiniai labiausiai pabrėžia plačias pažiūras, patikimumą, gerbiamumą, kultūringumą.

Tuo tarpu aukštesniojo išsilavinimo pavaldiniai didžiausią svorį suteikia tokioms savybėms kaip gerbiamas, teisingas, sąžiningas, mandagus, gebantis valdyti konfliktus.

Individualios savybės. Aukštojo ir aukštesniojo išsilavinimo darbuotojai individualias vadovo savybes vertina vienodai. Jiems žymiai svarbiau, kad vadovas būtų linksmas, komunikabilus, charizmatiškas, drąsus, pozityvus, stiprus. Tuo tarpu vidurinio išsilavinimo darbuotojai labiau nei kiti pabrėžia vadovo dosnumą ir lakią vaizduotę.

Kaip matome iš tyrimo rezultatų, didžiausius reikalavimus vadovui kelia aukštąjį išsilavinimą turintys pavaldiniai. Tai patvirtina, Keller ir Tiffany (1999) tyrimų rezultatus, kurie rodo, kad pavaldiniai ieško panašių į savo ir kompensuojančių savybių idealaus vadovo asmenyje. Atotrūkis, išryškėjęs vertinant užduoties atlikimo ir individualias savybes tarp aukštąjį, aukštesnįjį išsilavinimą turinčių darbuotojų ir vidurinį išsilavinimą turinčių darbuotojų, išnyksta vertinant tarpasmeniniams santykiams reikalingas savybes.

2.4 Lyginamoji analizė pagal gyvenamąją vietą

Užduoties atlikimas. Mieste dirbantys užduoties atlikimui būtinas savybes įvertino aukščiau nei rajonuose dirbantys. Tarp miesto ir rajono darbuotojų statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant vadovo žvelgimą į priekį, motyvuotumą, atkaklumą, ambicingumą. Mieste dirbantys taip pat žymiai aukštesniais balais įvertino vadovo tikslo siekimą, kontroliavimą, planavimą, organizuotumą, progresyvumą, tikslumą, iniciatyvumą, strateginį mąstymą, pažadų tesėjimą, užsispyrimą, įtraukimą, argumentavimą ir sąžiningumą. Tuo tarpu rajone dirbantys labiau akcentavo tokias savybes kaip: realistas, reiklus, autoritetas, darbštus, nuoseklus.

Tarpasmeniniai santykiai. Nenustatyti statistiškai reikšmingi vertinant tarpasmeniniams santykiams būdingas savybes, rodo, kad nepriklausomai nuo to, kur žmonės gyvena ir dirba, jiems yra labai svarbus santykis su vadovu, vadovo dėmesys, palaikymas.

Individualios savybės. Tyrimo rezultatai rodo, kad mieste dirbantys vadovo individualias savybes vertina aukščiau nei rajone dirbantys. Mieste dirbantys vadovui kelia žymiai didesnius reikalavimus, vertindami charizmatiškumą, novatoriškumą, lakios vaizduotės turėjimą. Nors mieste dirbantys kelia didesnius reikalavimus geram vadovui, visgi tiek mieste, tiek rajone dirbantys mano, kad vadovui svarbiausia - komunikabilumas, pasitikėjimas savimi, geranoriškumas, energingumas.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, mieste dirbantys darbuotojai geram vadovui kelia didesnius reikalavimus užduoties atlikimui ir individualioms savybėms nei rajone dirbantys. Šiuos skirtumus galima paaiškinti tuo, kad miestuose ir rajonuose socialinė ir ekonominė plėtra yra skirtinga. Tačiau nepriklausomai nuo to, darbuotojai išskiria panašias efektyviam vadovui būtinas savybes.

2.5 Lyginamoji analizė pagal organizaciją

Užduoties atlikimas. Nors statistiškai reikšmingas skirtumas nerastas vertinant užduoties atlikimą tarp tarptautinių ir valstybinių organizacijų, visgi reikia pastebėti, kad atotrūkis yra nemažas. Valstybinėse organizacijose dirbantys didžiausius reikalavimus kelia tokioms savybėms: kompetetingas, valingas, protingas, siekiantis tikslo, turintis viziją. Tuo tarpu tarptautinėse organizacijose dirbantys į pirmąsias vietas iškelia vadovo: tikslo siekimą, protingumą, atsakingumą, pažadų tesėjimą, iniciatyvumą. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant savybes: siekiantis tikslo, atsakingas, protingas, iniciatyvus, ryžtingas, tesintis pažadus.

Tarpasmeniniai santykiai. Atotrūkis tarp tarptautinių ir valstybinių organizacijų vertinant tarpasmeniniams santykiams reikalingas savybes yra dar didesnis nei užduoties atlikimo atveju. Tarptautinėse organizacijose dirbantys iš vadovo tikisi žymiai labiau išreikštų tarpasmeninių santykių kūrimui ir plėtojimui reikalingų savybių. Nors tarptautinėse organizacijose dirbantys kelia aukštesnius reikalavimus geram vadovui, reikia atkreipti dėmesį, kad tiek tarptautinių, tiek valstybinių organizacijų darbuotojai vertina beveik tas pačias geram vadovui būtinas savybes, t.y. plačios pažiūros, patikimumas, gerbiamas, teisingas, sąžiningas, kultūringas, gebantis valdyti konfliktus.

Individualios savybės. Vertinant šį faktorių nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp organizacijų. Kaip ir kitų faktorių atveju, tarptautinėse organizacijose dirbantys iš gero vadovo tikisi labiau išreikštų savybių. Tarptautinėse organizacijose darbuotojai žymiai aukščiau įvertino, t.y. nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, vadovo pasitikėjimą savimi, charizmatiškumą, dosnumą, novatoriškumą.

Kaip matome iš tyrimo rezultatų, atotrūkis tarp tarptautinių ir valstybinių organizacijų yra nemažas visų trijų faktorių atveju. Šiuo atveju reikėtų atsižvelgti į Lietuvos socialinę ir ekonominę padėtį. Kaip minėjome anksčiau Lietuvoje daugelyje įmonių vis dar vyrauja administracinis vadovavimo tipas. Ir dabar tik pradama pastebėti, kad organizacijoms tampa svarbūs žmogiški vadovų ir pavaldinių santykiai (Dževeckytė, 2004). Tai patvirtina mūsų tyrimo rezultatai, kurie rodo, jog tarpasmeninių santykių ir individualių savybių faktoriuose tiek tarptautinių, tiek valstybinių organizacijų darbuotojai aukščiausiai vertina tas pačias efektyvias vadovo savybes.

2.6 Lyginamoji analizė pagal organizacijos sektorių

Užduoties atlikimas. Šį faktorių viešajame sektoriuje dirbantys įvertino aukščiau nei privačiame sektoriuje dirbantys. Privačiame sektoriuje dirbantys statistiškai reikšmingai aukščiau

įvertino vadovui būtiną žvelgimą į priekį. Viešojo sektoriaus darbuotojai statistiškai reikšmingiau įvertino efektyvaus vadovo nuoseklumą. Visas savybes būtinas užduoties atlikimui viešajame sektoriuje darbuotojai įvertino aukščiau. Privačiame - daugiau balų skyrė savybėms – kontroliuojantis, progresyvus, tikslus, užsispyręs ir ambicingas.

Tarpasmeniniai santykiai. Viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai didesnę balą skyrė tarpasmeniniams santykiams. Nors statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik vertinant – sąžiningumą ir tolerantiškumą, viešajame sektoriuje dirbantys taip pat aukščiau įvertino efektyviam vadovui būtinas savybes – bendradarbiaujantis, patikimas, priimančias kritiką, doras, gerbiamas, save kontroliuojantis, kultūringas, objektyvus, atsiprašantis, demokratiškas, nuoširdus ir gebantis valdyti konfliktus. Privačiame sektoriuje dirbantys daugiau dėmesio skyrė savybėms – įkvepiantis ir nurodantis.

Individualios savybės. Individualias vadovo savybes viešajame sektoriuje dirbantys įvertino aukščiau. Statistiškai reikšmingi skirtumai rasti vertinant komunikabilumą, draugiškumą, oratoriškumą. Nors viešajame sektoriuje dirbantys individualias savybes įvertino aukščiau, abiejų sektorių darbuotojai aukščiausius balus skyrė toms pačioms savybėms: pasitikintis savimi, energingas, kūrybiškas, turintis jūmoro jausmą, stiprus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad nors viešajame sektoriuje dirbantys kelia aukštesnius reikalavimus efektyviam vadovui, tačiau abiejų sektorių darbuotojai prioritetus teikia toms pačioms efektyvaus vadovo savybėms.

2.7 Lyginamoji analizė tarp vadovo ir pavaldinio

Užduoties atlikimas. Tyrimo rezultatai rodo, kad pavaldiniai ir vadovai panašiai vertina užduoties atlikimui būtinas savybes. Tačiau vadovai labiau pabrėžia šio faktoriaus savybes. Statistiškai reikšmingai aukščiau vadovai įvertino vizijos turėjimą, autoriteto tuėjimą ir ambicingumą. Vadovai didžiausius balus skyrė tokioms savybėms kaip: turintis viziją, siekiantis tikslo, protingas, valingas, organizuotas, strategiškai mąstantis, žvelgiantis į priekį. Pavaldiniai aukščiausiai įvertino: kompetetingas, protingas, siekiantis tikslo, valingas, strategiškai mąstantis, savarankiškas.

Tarpasmeniniai santykiai. Pavaldiniai šio faktoriaus savybėms skyrė didesnę svorį nei vadovai. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant savikontrolę ir klaidų pripažinimą, pavaldiniai aukščiau įvertino šias savybes nei vadovai. Vadovai aukščiau nei pavaldiniai įvertino tokias savybes, reikalingas efektyviam vadovui: plačių pažiūrų, patariantis, gerbiamas, teisingas, gerbiantis, mandagus, kultūringas, gebantis valdyti konfliktus. Likusias savybes pavaldiniai įvertino žymiai aukštesniais balais nei vadovai.

Individualios savybės. Kaip pirmajame faktoriuje, vadovai šiek tiek aukščiau įvertino individualias savybes. Statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta. Pavaldiniai didesnius balus skyrė tokioms savybėms, kaip kūrybiškas, dosnus, drąsus, lakios vaizduotės. Tačiau aukščiausias balus tiek pavaldiniai, tiek vadovai skyrė savybėms – pasitikintis savimi, energingas, komunikabilus.

Apibendrinant, vadovų ir pavaldinių rezultatus, matome, kad didžiausi skirtumai tarp pavaldinių ir vadovų nustatyti tarpasmeninių santykių faktoriuje. Tai reiškia, kad vadovų ir pavaldinių efektyvaus vadovo suvokimai yra skirtingi. Vadovai daugiau vertina užduoties atlikimą, individualias savybes, ir mažiau dėmesio skiria tarpasmeniniams santykiams skirtų savybių ugdymui. Vadovams svarbus savo kaip vadovo pozicijos užtikrinimas, tuo tarpu pavaldiniai nori iš vadovo ne tik tinkamo užduoties atlikimo, bet ir gerų santykių su vadovu.

3. Neefektyvaus vadovo savybės

Apibendrinus tyrimo rezultatus, buvo nustatyta, kad visos grupės išskiria panašias savybes, kurių, jų nuomone, efektyvus vadovas turėtų nedemonstruoti. 25 lentelėje matome, kad visos savybės yra dažniausiai lyderiams priskiriamų ar tarpasmeniniams santykiams reikalingų savybių antonimai (pvz., neįkvėpantis – įkvėpantis, negirdintis – girdintis). Tai rodo, kad darbuotojams svarbu ne tik efektyvus vadovas, kuris sėkmingai atlieka tradicines vadovo užduotis, bet ir sėkmingai sugeba valdyti tarpasmeninius santykius (Luthans, 1988).

4. Tyrimo ribotumai ir pasiūlymai tolesniems tyrimams

Šis tyrimas gali būti medžiaga tolesniems tyrimams, siekiant plėtoti efektyvaus vadovo temą. Išskirtos savybės, nustatyti dėsningumai gali būti pagrindas toliau tiriant vadovavimo suvokimą ir jį įtakojančius veiksnius. Dar viena iš tolimesnių tyrimo krypčių galėtų būti suvokto efektyvaus vadovo ir objektyviai išmatuojamų efektyvaus vadovo kriterijų palyginimas. Šis tyrimas pateikia duomenis apie tai, kaip pavaldiniai suvokia efektyvų vadovą, kokią įtaką efektyvaus vadovo suvokimui turi demografinės charakteristikos, tačiau suteikia mažai informacijos apie realiai esantį efektyvų vadovo elgesį.

Tolimesniuose tyrimuose, siekiant užtikrinti didesnę tyrimo patikimumą, reikėtų tobulinti tyrimo metodą. Reikėtų atidžiai peržiūrėti klausimyną, galbūt jį reikėtų papildyti, labiau struktūruoti.

Tiriant demografinių charakteristikų įtaką efektyvaus vadovo suvokimui, reikėtų didesnio tiriamųjų skaičiaus, kad atsiskleistų platesnis efektyviam vadovui būdingų savybių spektras.

IŠVADOS

1. Lietuvos organizacijų darbuotojai išskiria tris pagrindinius efektyvaus vadovo savybių faktorius:
 - Užduoties atlikimas;
 - Tarpasmeniniai santykiai;
 - Individualios – profesinės savybės.
2. Darbuotojai vertindami efektyviam vadovui būdingas savybes, beveik vienodai įvertino užduoties atlikimui ir tarpasmeniniams santykiams būtinas savybes.
3. Atliekant tarpgrupinę analizę nustatyta, kad:
 - 3.1 Moterys labiau nei vyrai vertina efektyvaus vadovo tarpasmeninių santykių ir individualias savybes;
 - 3.2 Vyresniosios kartos (50 – 60 metų) darbuotojai lyginant su kitomis amžiaus grupėmis žemiausiai vertina efektyvaus vadovo savybes;
 - 3.3 Tarptautinėse organizacijose dirbantys, palyginus su kitomis grupėmis, aukščiausiai vertina visas efektyvaus vadovo savybes;
 - 3.4 Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, mieste dirbantys ir dirbantys viešajame sektoriuje aukščiau vertina efektyviam vadovui būtinas savybes nei palyginamosios jų grupės.
4. Visos grupės, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, išsilavinimo ir kt., aukščiausiai vertina savybes – valingas, siekiantis tikslo, turintis viziją, protingas, strategiškai mąstantis, plačių pažiūrų, patikimas, gerbiamas, sąžiningas, komunikabilus, pasitikintis savimi, energingas.

Literatūra

1. Armandi B., Oppesidano J., Sherman H., *Leadership theory and practice: a “case” in point* // Management Decision, 2003, tomas 41, nr. 10, p. 1076 – 1088.
2. Bajoriūnienė J., *Lietuvos organizacijų vertybės* // Psichologija, 1996, nr. 15, p. 102 – 123.
3. Barvydienė V., *Vadovavimo psichologija* – Kaunas, Technologija, 1998, p. 164.
4. Berson Y., Dan O. Yammarino F. J. *Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perception and Emergence* // The journal of Social Psychology, 2006, 146 (2), p. 165 – 182.
5. Berry L. M., *Psychology at work: an introduction to industrial and organizational psychology* – Bostonas, McGraw-Hill, 1998, p. 578.
6. Brigham J. C. *Social Psychology*. 2ed., New York : Harper Collins, 1991, p. 47-84.
7. Bryman A. *The Generalizability of Implicit Leadership Theory* // Journal of Social Psychology, 2000, 127 (2), p. 129 – 141.
8. Dereškevičiūtė E., *Psichologiniai vadovavimo efektyvumo matmenys* // Psichologija, 2000, nr. 21, p. 7 – 20.
9. DuBrin A. J., *Leadership: research findings, practice, and skills* – Houghton Mifflin, Boston, 2001, p. 487.
10. Epitropaki O., Martin R. *Omplicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time* // Journal of Applied Psychology, 2004, vol. 89, nr. 2, p. 293 – 310.
11. Cook T., Emler N., *Bottom-up versus top-down evaluations of candidates’ managerial potential: An experimental study* // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, nr. 72, p. 423 – 439.
12. Forsyth, R., *M-A-N-A-G-E-M-E-N-T Defined: Subordinates’ Expectations* // FBI Law Enforcement Bulletin, 2004 kovas, tomas 73, nr. 3, p. 23 – 27.
13. Furnham A., *The psychology of behavior at work: the individual in the organization* – Hove, Psychology Press, 2001, p. 722.

14. Furnham A., *Rating a boss, a colleague and a subordinate* // Journal of Managerial Psychology, 2002, tomas 17, nr. 8, p. 655 – 671.
15. Hamlin B., *In support of evidence-based management and research-informed HRD through HRD Professional partnerships: an empirical and comparative study* // Human Resource Development International, 2002, tomas 5, nr. 4, p. 467 – 491.
16. Hastorf A. H., Schneider D. J., Polefka J., *Person Perception* – Londonas, Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
17. Heifetz R. A. *Leadership without easy answers*, Unites States America, 2001, p. 13-64.
18. Hogg M. A., Vaughan G. H. *Social psychology*. Pearson Education Limited, 3 ed., 2002, p. 41-108.
19. Homes G., *The hybrid manager* // Industrial and Commercial Training, 2001, tomas 33, nr. 1, p. 16 – 25.
20. Yukl G., *Leadership in Organizations* – Upper Saddle River, Prentice-Hall International, 1998, p. 564.
21. Kouzes J. M. ir Posner B. Z., *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations* – San Franciskas, Jossey-Bass, 1991, p. 362.
22. Levy G., Reid P., *Subordinate appraisal of managers: „testing the theory“* // Health Manpower Management, 1997, tomas 23, nr. 3, p. 88 – 92.
23. Ling W., Chia R. C., Fang L. *Chinese Implicit Leadership Theory* // The journal of Social Psychology, 2000, 140 (6), p. 729 – 739.
24. Luthans F., *Successful vs. Effective Real Managers* // The Academy of Managers Executive, 1988, tomas II, nr. 2, p. 127 – 132.
25. Madsen J. J., *How to be a better boss* // Buildings, 2005 rugpjūtis, tomas 99, nr. 8, p. 34 – 36.
26. Майерс Д. Социальная психология. Санкт Петербург, 2001, p. 111-168.
27. Mockaitis A. I., *The influence of national cultural values on management attitudes: a comparative study across three countries = Nacionalinių kultūrinių vertybių poveikis vadybinėms nuostatoms: trijų šalių lyginamoji analizė: doctoral dissertation: social sciences: management and administration* – Vilnius, Vilnius University, 2002, p. 194.
28. Northcraft G. B., Neale M. A. *Organizational behavior: a management challenge* – United States of America, The Dryden Press, 1990, p. 87-115.

29. O'Driscoll M. P., Humphries M., Larsen H. H., *Managerial activities, competence and effectiveness: manager and subordinate perceptions* // The International Journal of Human Resource Management, 1991, tomas 2, nr. 3, p. 313 – 326.
30. Popper M., N. Druyan. *Cultural prototypes? Or leaders behaviors? A study on workers perceptions of leadership in an electronics industry* // Journal of Managerial Psychology, 2001, Vol. 16, No. 7, pp.549-558.
31. Sayles L. R., *Leadership: what effective managers really do... and how they do it* – New York'as, McGraw-Hill Book Co, 1979, p. 251.
32. Storey J., knygoje *Leadership in organizations: current issues and key trends* – Londonas ir New York'as, Routledge, red. J. Storey, 2004, p. 349.
33. Suslavičius A. *Socialinė psichologija*. Vilniaus universiteto leidykla, 1998, p. 25-62.
34. Vilčiauskienė G., *Veiksmingas vadovavimas: kaip sužinoti kontrolės ribas* // Verslo žinios, 2003 10 30, nr. 211, priedas „Karjera ir vadyba“, nr. 42.
35. Zagorsek H., Jaklic M., Stough S. J. *Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter?* // Cross Cultural Management, 2004, p. 16-34.
36. Wiesenfeld B. M., Brockner J. ir Thibault V., *Procedural Fairness, Managers' Self-Esteem, and Managerial Behaviors Following a Layoff* // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000, tomas 83, nr. 1, p. 1 – 32.
37. Wrigh P., *Managerial Leadership* – London and New York, Routledge, 1996, p. 262.

PRIEDAI

1 Priedas.

Sveiki, esu Vilniaus universiteto studentė, atlieku darbuotojų apklausą. Šio tyrimo tikslas – nustatyti savybes, būtinąs geram vadovui. Prašyčiau apibūdinti du vadovus: Jums gerai pažįstamą vadovą, kurį vertinate kaip GERĄ vadovą, ir gerai pažįstamą vadovą, kurį vertinate kaip BLOGĄ (ar vidutinišką), lyginant su pirmuoju, vadovą. Skalėse Jums pateikiamos priešingos savybių poros. Jei manote, kad savybė labai tinka vertinamam vadovui, pažymėkite kraštines padalas. Jei manote, kad savybė tinka, pažymėkite antras nuo krašto padalas. Jei manote, kad vertinamam vadovui tokia savybė nelabai tinka, pažymėkite vidurinę padalą. Kiekvieną vertinimą atlikite nepriklausomai nuo kitų. Ilgai nesvarstykite, nes svarbus pirmas įspūdis, tačiau žymėti reikia rimtai, susikaupus. Nepraleiskite nepažymėtos nė vienos skalės. Nerašykite daugiau negu vieną ženklą vienoje skalėje. Pvz.:

Geras
Blogas
 I _____ I _____ I _____ I _____ I

Sėkmės!

GERAS vadovas

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Nesmulkmeniškąs | Smulkmeniškąs |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |
| Abejingas | Smalsus |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |
| Nelojalus | Lojalus |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |
| Nesupratingas | Supratingas |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |
| Neempatiškąs | Empatiškąs |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |
| Netikintis | Tikintis |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |
| Skeptiškąs | Entuziastiškąs |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |
| Bevalis | Valingas |
| I _____ I _____ I _____ I _____ I | I _____ I _____ I _____ I _____ I |

| | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|----------------------|
| Švelnus | I | I | I | I | I | Agresyvus |
| Neintelektualus | I | I | I | I | I | Intelektualus |
| Idealistas | I | I | I | I | I | Realistas |
| Nelinkęs į kompromisus | I | I | I | I | I | Linkęs į kompromisus |
| Siaurų pažiūrų | I | I | I | I | I | Plačių pažiūrų |
| Individualistas | I | I | I | I | I | Bendradarbiaujantis |
| Nepatikimas | I | I | I | I | I | Patikimas |
| Žiūrintis atgal | I | I | I | I | I | Žvelgiantis į priekį |
| Neįvertinantis | I | I | I | I | I | Įvertinantis |
| Kerštingas | I | I | I | I | I | Atlaidus |
| Pasipūtes | I | I | I | I | I | Prieinamas |
| Nesiekiantis tikslo | I | I | I | I | I | Siekiantis tikslo |
| Nepriimančias kritikos | I | I | I | I | I | Priimančias kritiką |
| Liūdnas | I | I | I | I | I | Linksmas |
| Šabloniškas | I | I | I | I | I | Kūrybiškas |
| Nekantrus | I | I | I | I | I | Kantrus |
| Nepatariantis | I | I | I | I | I | Patariantis |
| Nedoras | I | I | I | I | I | Doras |
| Įtarus | I | I | I | I | I | Patiklus |

| | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
| Niekinamas | I | I | I | I | I | Geriamas |
| Neturintis vizijos | I | I | I | I | I | Turintis viziją |
| Nekontroliuojantis | I | I | I | I | I | Kontroliuojantis |
| Kuklus | I | I | I | I | I | Nekuklus |
| Pesimistiškas | I | I | I | I | I | Optimistiškas |
| Spontaniškas | I | I | I | I | I | Planuojantis |
| Nemotyvuojantis | I | I | I | I | I | Motyvuojantis |
| Neteisingas | I | I | I | I | I | Teisingas |
| Atsakingas | I | I | I | I | I | Neatsakingas |
| Emocionalus | I | I | I | I | I | Švelniai kontroliuojantis |
| Niekinantis | I | I | I | I | I | Geriantis |
| Nekalbus | I | I | I | I | I | Komunikabilus |
| Neįžvalgus | I | I | I | I | I | Įžvalgus |
| Neorganizuotas | I | I | I | I | I | Organizuotas |
| Nesažiningas | I | I | I | I | I | Sąžiningas |
| Nereiklus | I | I | I | I | I | Reiklus |
| Nepasitikintis savimi | I | I | I | I | I | Pasitikintis savimi |
| Principingas | I | I | I | I | I | Neprincipingas |
| Inertiškas | I | I | I | I | I | Lankstus |

| | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|----------------|
| Stagnatorius | I | I | I | I | Progresyvus |
| Netikslus | I | I | I | I | Tikslus |
| Nekompetingas | I | I | I | I | Kompetingas |
| Užgesinantis | I | I | I | I | Įkvėpantis |
| Be charizmos | I | I | I | I | Charizmatiškas |
| Nepareigingas | I | I | I | I | Pareigingas |
| Kvailas | I | I | I | I | Protingas |
| Nekultūringas | I | I | I | I | Kultūringas |
| Neracionalus | I | I | I | I | Racionalus |
| Abstraktus | I | I | I | I | Konkretus |
| Subjektyvus | I | I | I | I | Objektyvus |
| Nedeleguojantis | I | I | I | I | Deleguojantis |
| Nuolaidus | I | I | I | I | Griežtas |
| Priešiškas | I | I | I | I | Draugiškas |
| Autoritetas | I | I | I | I | Neautoritetas |
| Lėtas | I | I | I | I | Greitas |
| Nežingeidus | I | I | I | I | Žingeidus |
| Nemotyvuotas | I | I | I | I | Motyvuotas |
| Tiesmukiškas | I | I | I | I | Diplomatiškas |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------|
| Šykštus | I | I | I | I | Dosnus |
| Bailus | I | I | I | I | Drąsus |
| Pasimetantis | I | I | I | I | Nepasimetantis |
| Neatsiprašantis | I | I | I | I | Atsiprašantis |
| Negatyvus | I | I | I | I | Pozityvus |
| Nekonfrontuojantis | I | I | I | I | Konfrontuojantis |
| Paremiantis | I | I | I | I | Neparemiantis |
| Nepripažįstantis savo klaidų | I | I | I | I | Pripažįstantis savo klaidas |
| Atkaklus | I | I | I | I | Neatkaklus |
| Neiškalbus | I | I | I | I | Oratorius |
| Piktybiškas | I | I | I | I | Geranoriškas |
| Stačiokiškas | I | I | I | I | Mandagus |
| Nepakantus | I | I | I | I | Tolerantiškas |
| Pasyvus | I | I | I | I | Energingas |
| Neambicingas | I | I | I | I | Ambicingas |
| Konservatyvus | I | I | I | I | Novatoriškas |
| Tingus | I | I | I | I | Darbštus |
| Besipriešinantis | I | I | I | I | Prisitaikantis |
| Autokratiškas | I | I | I | I | Demokratiškas |

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|------------------------|
| Pakantus | I | I | I | I | Nepakantus |
| Veidmainis | I | I | I | I | Nuoširdus |
| Negirdintis | I | I | I | I | Girdintis |
| Neiniciatyvus | I | I | I | I | Iniciatyvus |
| Išsiblaškęs | I | I | I | I | Dėmesingas |
| Nesavarankiškas | I | I | I | I | Savarankiškas |
| Ne strategiškai mąstantis | I | I | I | I | Strategiškai mąstantis |
| Nenurodantis | I | I | I | I | Nurodantis |
| Silpnas | I | I | I | I | Stiprus |
| Neatstovaujantis | I | I | I | I | Atstovaujantis |
| Ryžtingas | I | I | I | I | Neryžtingas |
| Netesintis pažadų | I | I | I | I | Tesintis pažadus |
| Neužsispyręs | I | I | I | I | Užsispyręs |
| Neturintis jūmoro jausmo | I | I | I | I | Turintis jūmoro jausmą |
| Neįtraukiantis | I | I | I | I | Įtraukiantis |
| Neatsparus stresui | I | I | I | I | Atsparus stresui |
| Nekritiškas | I | I | I | I | Kritiškas |
| Neanalizuojantis | I | I | I | I | Analizuojantis |
| Skurdžios vaizduotės | I | I | I | I | Lakios vaizduotės |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------|
| Atsargus | I | I | I | I | Rizikuojantis |
| Nesiekiantis karjeros | I | I | I | I | Siekiantis karjeros |
| Neginantis savo įsitikinimų | I | I | I | I | Ginantis savo įsitikinimus |
| Padrikas | I | I | I | I | Nuoseklus |
| Negebantis valdyti konfliktų | I | I | I | I | Gebantis valdyti konfliktus |
| Neargumentuojantis | I | I | I | I | Argumentuojantis |
| Chaotiškas | I | I | I | I | Kryptingas |
| Nuolankus | I | I | I | I | Išdidus |

BLOGAS vadovas

| | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|-----------------|
| Nesmulkmeniškias | I | I | I | I | Smulkmeniškias |
| Abejingas | I | I | I | I | Smalsus |
| Nelojalus | I | I | I | I | Lojalus |
| Nesupratingas | I | I | I | I | Supratingas |
| Neempatiškias | I | I | I | I | Empatiškias |
| Netikintis | I | I | I | I | Tikintis |
| Skeptiškias | I | I | I | I | Entuziastiškias |
| Bevalis | I | I | I | I | Valingas |
| Švelnus | I | I | I | I | Agresyvus |
| Neintelektualus | I | I | I | I | Intelektualus |

| | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|----------------------|
| Idealistas | I | I | I | I | I | Realistas |
| Nelinkęs į kompromisus | I | I | I | I | I | Linkęs į kompromisus |
| Siaurų pažiūrų | I | I | I | I | I | Plačių pažiūrų |
| Individualistas | I | I | I | I | I | Bendradarbiaujantis |
| Nepatikimas | I | I | I | I | I | Patikimas |
| Žiūrintis atgal | I | I | I | I | I | Žvelgiantis į priekį |
| Neįvertinantis | I | I | I | I | I | Įvertinantis |
| Kerštingas | I | I | I | I | I | Atlaidus |
| Pasipūtęs | I | I | I | I | I | Prieinamas |
| Nesiekiantis tikslo | I | I | I | I | I | Siekiantis tikslo |
| Nepriimančias kritikos | I | I | I | I | I | Priimančias kritiką |
| Liūdnas | I | I | I | I | I | Linksmas |
| Šabloniškas | I | I | I | I | I | Kūrybiškas |
| Nekantrus | I | I | I | I | I | Kantrus |
| Nepatariantis | I | I | I | I | I | Patariantis |
| Nedoras | I | I | I | I | I | Doras |
| Įtarus | I | I | I | I | I | Patiklus |
| Niekinamas | I | I | I | I | I | Gerbiamas |
| Neturintis vizijos | I | I | I | I | I | Turintis viziją |

| | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|----------------------------|
| Nekontroliuojantis | I | I | I | I | Kontroliuojantis |
| Kuklus | I | I | I | I | Nekuklus |
| Pesimistiškas | I | I | I | I | Optimistiškas |
| Spontaniškas | I | I | I | I | Planuojantis |
| Nemotyvuojantis | I | I | I | I | Motyvuojantis |
| Uždaras | I | I | I | I | Atviras |
| Neteisingas | I | I | I | I | Teisingas |
| Atsakingas | I | I | I | I | Neatsakingas |
| Emocionalus | I | I | I | I | Sąveikoje kontroliuojantis |
| Niekinantis | I | I | I | I | Gerbiančiantis |
| Nekalbus | I | I | I | I | Komunikabilus |
| Neįžvalgus | I | I | I | I | Įžvalgus |
| Neorganizuotas | I | I | I | I | Organizuotas |
| Nesąžiningas | I | I | I | I | Sąžiningas |
| Nereiklus | I | I | I | I | Reiklus |
| Nepasitikintis savimi | I | I | I | I | Pasitikintis savimi |
| Principingas | I | I | I | I | Neprincipingas |
| Inertiškas | I | I | I | I | Lankstus |
| Stagnatorius | I | I | I | I | Progresyvus |

| | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|----------------|
| Netikslus | I | I | I | I | Tikslus |
| Nekompetentingas | I | I | I | I | Kompetentingas |
| Užgesinantis | I | I | I | I | Įkvepiantis |
| Be charizmos | I | I | I | I | Charizmatiškas |
| Nepareigingas | I | I | I | I | Pareigingas |
| Kvailas | I | I | I | I | Protingas |
| Nekultūringas | I | I | I | I | Kultūringas |
| Neracionalus | I | I | I | I | Racionalus |
| Abstraktus | I | I | I | I | Konkretus |
| Subjektyvus | I | I | I | I | Objektyvus |
| Nedeleguojantis | I | I | I | I | Deleguojantis |
| Nuolaidus | I | I | I | I | Griežtas |
| Priešiškas | I | I | I | I | Draugiškas |
| Autoritetas | I | I | I | I | Neautoritetas |
| Lėtas | I | I | I | I | Greitas |
| Nežingeidus | I | I | I | I | Žingeidus |
| Nemotyvuotas | I | I | I | I | Motyvuotas |
| Tiesmukiškas | I | I | I | I | Diplomatiškas |
| Šykštus | I | I | I | I | Dosnus |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------|
| Bailus | I | I | I | I | Drąsus |
| Pasimetantis | I | I | I | I | Nepasimetantis |
| Neatsiprašantis | I | I | I | I | Atsiprašantis |
| Negatyvus | I | I | I | I | Pozityvus |
| Nekonfrontuojantis | I | I | I | I | Konfrontuojantis |
| Paremiantis | I | I | I | I | Neparemiantis |
| Nepripažįstantis savo klaidų | I | I | I | I | Pripažįstantis savo klaidas |
| Atkaklus | I | I | I | I | Neatkaklus |
| Neiškalbus | I | I | I | I | Oratorius |
| Piktybiškas | I | I | I | I | Geranoriškas |
| Stačiokiškas | I | I | I | I | Mandagus |
| Nepakantus | I | I | I | I | Tolerantiškas |
| Pasyvus | I | I | I | I | Energingas |
| Neambicingas | I | I | I | I | Ambicingas |
| Konservatyvus | I | I | I | I | Novatoriškas |
| Tingus | I | I | I | I | Darbštus |
| Autokratiškas | I | I | I | I | Demokratiškas |
| Pakantus | I | I | I | I | Nepakantus |
| Veidmainis | I | I | I | I | Nuoširdus |

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|------------------------|
| Negirdintis | I | I | I | I | Girdintis |
| Neiniciatyvus | I | I | I | I | Iniciatyvus |
| Išsiblaškęs | I | I | I | I | Dėmesingas |
| Nesavarankiškas | I | I | I | I | Savarankiškas |
| Ne strategiškai mąstantis | I | I | I | I | Strategiškai mąstantis |
| Nenurodantis | I | I | I | I | Nurodantis |
| Silpnas | I | I | I | I | Stiprus |
| Neatstovaujantis | I | I | I | I | Atstovaujantis |
| Ryžtingas | I | I | I | I | Neryžtingas |
| Netesintis pažadų | I | I | I | I | Tesintis pažadus |
| Neužsispyręs | I | I | I | I | Užsispyręs |
| Neturintis jūmoro jausmo | I | I | I | I | Turintis jūmoro jausmą |
| Neįtraukiantis | I | I | I | I | Įtraukiantis |
| Neatsparus stresui | I | I | I | I | Atsparus stresui |
| Nekritiškas | I | I | I | I | Kritiškas |
| Neanalizuojantis | I | I | I | I | Analizuojantis |
| Skurdžios vaizduotės | I | I | I | I | Lakios vaizduotės |
| Atsargus | I | I | I | I | Rizikuojantis |
| Nesiekiantis karjeros | I | I | I | I | Siekiantis karjeros |

| | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------|
| Neginantis savo įsitikinimų | I | I | I | I | I | Ginantis savo įsitikinimus |
| Padrikas | I | I | I | I | I | Nuoseklus |
| Negebantis valdyti konfliktų | I | I | I | I | I | Gebantis valdyti konfliktus |
| Neargumentuojantis | I | I | I | I | I | Argumentuojantis |
| Chaotiškas | I | I | I | I | I | Kryptingas |
| Nuolankus | I | I | I | I | I | Išdidus |

Prašome atsakyti į žemiau esančius klausimus apie save ir kompaniją, kurioje dirbate. Visa Jūsų pateikta informacija bus konfidenciali ir naudojama tik tyrimo tikslais. Prie Jums tinkančio varianto padėkite pliusą ar kitą ženklą.

Demografinė informacija

1. Lytis: Vyras Moteris

2. Išsilavinimas:

- Aukštasis;
- Aukštesnysis;
- Vidurinis;
- Kita _____ .

3. Amžius: _____ (įrašykite)

4. Jūs gyvenate:

- Mieste;
- Rajono mieste;
- Kaime.

Informacija, susijusi su organizacija, kurioje dirbate, ir Jūsų pozicija joje.

1. Organizacija, kurioje dirbate, yra:

- Privati organizacija;
- Valstybinė įmonė;
- Ne pelno organizacija;
- Kita _____ .

2. Organizacija, kurioje dirbate, yra:

- Nacionalinė;
- Tarptautinė.

3. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos pobūdis:

- Pramonė;
- Prekyba;
- Paslaugos;
- Kita _____ .

4. Jūsų pozicija organizacijoje:

- Darbininkas;
- Vadybininkas;
- Specialistas;
- Žemesniosios grandies vadovas;
- Vidurinės grandies vadovas;
- Aukščiausios grandies vadovas;
- Kita (įrašykite) _____ .

5. Įmonės dydis:

- Iki 9 darbuotojų;
- Nuo 10 iki 49 darbuotojų;
- Nuo 50 iki 249 darbuotojų;
- 250 ir daugiau darbuotojų.

6. Nurodykite, kiek Jūsų skyriuje arba darbo grupėje (pabraukite tinkamą) dirba žmonių ____.

Ačiū kad užpildėte anketą