

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Rasa MICHNOVIČ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

LYDERIO VAIDMUO GERINANT DRAUDIMO BROKERIŲ ĮMONĖS KOKYBĘ
LEADERSHIP ROLE IN IMPROVING THE QUALITY OF INSURANCE BROKER
COMPANY

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)
Lektorius dr. **D. Klimas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2016

TYRINYS

ĮVADAS

1. LYDERYSTĖS TEORINIAI ASPEKTAI.....	3
1.1. Lyderystės samprata.....	5
1.2. Vadovo lyderystės požymiai.....	5
1.3. Vadovavimas ir lyderystė.....	6
1.4. Transformacinės lyderystės požymiai įmonėje.....	11
2. VADOVO SAVYBIŲ ĮTAKA VEIKLOS REZULTATAMS.....	16
3. LYDERIO VAIDMUO GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ ŽVALGOMASIS TYRIMAS.....	21
3.1. Žvalgomojo tyrimo rezultatai.....	22
4. TYRIMO METODIKOS TIKSLINIMAS REMIANTIS ŽVALGOMOJO TYRIMO REZULTATAIS.....	33
4.1. Tyrimo rezultatai.....	34
5. DRAUDIMO BROKERIŲ ĮMONIŲ LYDERIO SAVYBIŲ UGDYMO MODELIS.....	42
IŠVADOS.....	45
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	46
SANTRAUKA.....	50
SUMMARY.....	52
PRIEDAI.....	54

IVADAS

Dėl nuolatinių šių laikų kaitos procesų kinta draudimo brokerių įmonių valdymo prioritetai, įmonės vadovams sukuriama nauji iššūkiai, kuriuos priimant būtinos naujos idėjos: kaip valdyti įmonę, bendrauti, bei numatyti įmonės veiklos ateitį, pasiruošti greitoms permainingoms, visuotinei konkurencijai. Išorės ir vidaus jėgos verčia draudimo brokerių įmonių vadovus ieškoti naujų būdų, kurie ne tik padėtų išlaikyti paslaugų kokybę, bet ir puoselėti darbuotojų moralę, kas užtikrintų įmonės stabilumą. Pastebima, kad viena didžiausių problemų yra ne vadybos valdymo ar rinkodaros, bet vadovavimo žmonėms problemos. Įmonės vadovai dar ir dabar labiau remiasi į rezultatą, o ne į santykių kūrimą su darbuotojais, pasitikėjimo kūrimu. Siekiant šių tikslų reikia kitokių vadovavimo formų, nes įsakymai, komandos ar tiesiog užduočių delegavimas tapo nebeveiksmingi, todėl tampa labai svarbus lyderio vaidmuo įmonėje.

Draudimo brokerių įmonėse lyderiais paprastai laikomi sėkmingų ir kartu pelningų įmonių vadovai. Kartais jie yra lyderiai, bet dažnai jų pirmavimas neturi nieko bendra su lyderyste. Tiesiog vartojamas patrauklesnis žodžio „vadovas“ pakaitalas. Iš tiesų lyderystė yra gerokai sudėtingesnis ir nevienareikšmiškas reiškinys. Autoriai lyderystę pirmiausia supranta kaip sudėtingą, įvairialypį procesą, pokytis, sąveika, o ne tik kaip padėti, statusas, pareigos ar savybės, nemažai autorių sutinka, kad lyderiai siejami su stipriomis asmenybės savybėmis, žavinčios ir gebančios daryti įtaką kitiems. Tapti sėkmingų lyderių vadovui pirmiausia tenka pradėti nuo savęs: analizuoti asmenines savybes ir įgūdžius, išsiaiškinti silpnąsias grandis sutelkti dėmesį į darbuotojų ugdymą.

Gera vadyba suteikia aiškumo, tvarkos ir nuoseklumo įgyvendinant įmonės tikslus, užtikrinant produktų kokybę bei grynuosius pajamų srautus. Be to, nesant gerai vadybai darbuotojai iš įmonės greitai išsibėgioja, nes jiems neaišku, kas už ką atsakingas, nes iš jų reikalaujama tik rezultato, dažnas draudimo brokerių įmonės darbuotojas įmonėje, net nežino kokia yra įmonės vizija, nes yra akcentuojamos tik pajamos. Tuo tarpu lyderystės užduotis yra susidoroti su pokyčiais, kartu įtraukiant įmonės darbuotojus, siekti daugiau negu jis pat gali.

Lyderystė tapo svarbi dėlto, kad per pastaruosius keletą dešimtmečių pokyčių tik daugėjo draudimo rinkoje, o ateityje jų turėtų būti dar daugiau. Šios dvi skirtingos funkcijos – susitvarkyti su organizacijos sudėtingumu ir susitvarkyti su pokyčiais – parodo skirtumą tarp vadybos bei lyderystės.

Netgi pati tobuliausia valdymo sistema negali pakeisti lyderystės. Šiuolaikinėms organizacijoms turi vadovauti ne paprasti vadovai, o vadovai lyderiai...

Magistro darbo tikslas – ištirti vadovams lyderiams būdingas savybes ir sukurti draudimo brokerių įmonei tinkanti lyderių savybių modelį.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti užsienio ir lietuvių autorių mokslinę literatūrą.
2. Palyginti vadovo ir lyderio vadovavimo stilius.
3. Ištirti vadovo kaip lyderio savybes ir gebėjimus.
4. Remiantis literatūroje pateiktomis lyderio savybėmis padaryti apklausą.
5. Sukurti draudimo brokerių įmonei tinkanti lyderių savybių modelį.
6. Suformuluoti išvadas ir pasiūlymus.

Darbo struktūra: Magistro darbą sudaro įvadas, penki skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalba, 2 priedai. Pirmas ir antras darbo skyriai apima literatūros analizę. Pirmajame skyriuje pateikiamos lyderystės samprata, vadovo lyderystės požymiai, vadovavimo ir lyderystės skirtumai, transformacinės lyderystės požymiai įmonėje. Antrajame skyriuje pateikiama vadovo įtaka veiklos rezultatams. Trečiajame skyriuje apibendrinus metodologija buvo atliekamas žvalgomasis tyrimas, bei pateikiami jo rezultatai. Ketvirtame skyriuje remiantis žvalgomojo tyrimo rezultatais, buvo patobulinta metodologija ir pasirinktas tikslinis segmentas ir pateikiami rezultatai tikslinio segmento. Penktajame skyriuje remiantis gautais rezultatais, pateikiamas draudimo brokerių įmonių lyderio savybių ugdymo modelis.

1. LYDERYSTĖS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Lyderystės samprata

Žodžio lyderystė (angl. lead, leader, leadership) kilmė susijusi su anglų- saksų kalbos daiktavardžiu „lead“, reiškiančiu kelias, ir veiksmažodžiu „to leaden“, reiškiančiu keliauti. (Dukynaitė, 2015)

XIX a. atsiradusio vadybos mokslo pažanga tiek tyrimo objekto, tiek metodų aspektu per kiek daugiau kaip šimtmetį yra stulbinanti. Lyderystė kaip vadybos tyrimo objektas yra ne išimtis. Sukurta daugybė teorijų, kuriuose vienaip ar kitaip aiškinama šio reiškinio esmė ir svarba organizacijų valdymo procese. Tačiau toks susidomėjimas lyderyste ir jos integravimas į organizacijų vadybą nėra nepalengvina atsakymo į iškeltą paieškos klausimą. (Šilingienė, 2012) Todėl svarbu bandyti atrasti svarbiausius lyderystės reikšmę ir aktualumą pagrindžiančius dalykus.

Daugybė mokslininkų, tyrinėjančių lyderystės teorijas, sampratas, teigia, kad nėra vieno lyderystės apibrėžimo, kurį naudotų visi lyderystės temą nagrinėjantys autoriai. Apibrėžimų yra tiek kiek tyrėjų bandė šią sąvoką apibrėžti. Nors intuityviai lyderystės sąvoką suvokia visi, tačiau daugelis žmonių lyderystę suvokia labai skirtingai. Lyderystė yra siejama tiek su sugebėjimų kurti viziją, tiek su lyderio įtaka ir naudojamomis galiomis, tiek su tam tikromis aplinkybėmis, susiklosčiusiais įvykiais.

Lyderystę nagrinėjančių užsienio autorių yra įvardinta, kad (cituojama iš Dukynaitė, 2015):

1. Lyderystė yra vizijos įgyvendinimo siekimas, leidžiantis asmenybėms pasiekti didelių laimėjimų (Druckerio, 1947).
2. Lyderystė yra asmens gebėjimas įkvėpti kitus vizijos įgyvendinimo veiklai (Mintzbergo, 1973).
3. Lyderystė laiko procesą, kuriame lyderis ir sekėjai geba pakilti į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį (Burnsas, 1978).
4. Lyderystė yra tarpusavio ryšys, vadovų ir bendradarbių įsitraukimą į veiklą, reikšmingus pokyčius, bendrą tikslą (Rostas, 1991).
5. Lyderystė vizijos kūrimo ir jos įgyvendinimo procesas (Kotteriui, 1996).
6. Lyderystė yra individo asmeninė galia, skatinančia kitus siekti tikslų (DuBrinas, 1995).
7. Lyderystė kaip grupės narių veiklos, reikalingos užduočiai atlikti, nukreipimo ir poveikio darymo nariams procesas (Stoneris, Freemanas, Gilbertas, 2001).
8. Lyderystė yra poveikis kitiems siekiant susitarti ir dalytis įsipareigojimais su grupe ar organizacijos nariais siekiant tikslo (Goslingas, 2008).

Lietuvos mokslininkai tyrinėjantys lyderystę bando ją apibrėžti:

1. Lyderystė yra įtakos procesas, kurio metu asmuo skatina kitus grupės narius siekti grupės ar organizacijos tikslų (Kasiulis, Barvydienė, 2002).

2. Lyderystė įvardija kaip kūrybinę ir dvasinę galia, procesą, grupės narių nukreipimą, sekėjų požiūrių keitimą, gebėjimą prisiimti atsakomybę ir pasiekti tikslų (Jonuškaitė, Valuckienė, 2007).

3. Lyderystė akcentuoja talkos aspektą žmonių pasitelkimą, susibūrimą ir paskatinimą bendrai veiklai, siekiant reikšmingų užsibrėžtų tikslų ir geros emocinės savijautos (Ališauskas, Dukynaitė, 2007).

Apžvelgus mokslininkų teiginius apie lyderystę, galime pastebėti, kad lyderystė yra procesas apjungiantis darbuotojus ir lyderius įsitraukimą į bendrą veiklą, ko labai trūksta draudimo brokerių įmonėse, tai asmeninės lyderio įtakos darbuotojams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis, kaip lyderio ir darbuotojų siekiančių bendras vizijos kūrimas ir tikslų siekimas.

1.2. Vadovo lyderystės požymiai

Lyderystė atsiranda žmonių grupėje per veiklą. Dažniausiai teigiama, kad lyderystė pasireiškia veiklos ar mokymosi procese, nes yra siejama su įtaka kitiems žmonėms. Lyderis, labiau nei kiti išmanydamas ar geriau nei kiti jausdamas naujas veiklos kryptis, artėjančius iššūkius, daro įtaką žmonėms, kurie dėl to kitaip dirba, siekia rezultatų, keičiasi jų elgsena, bendravimas, tarpusavio santykiai, kartais paveikiamos ir žmonių vertybės (Owen, 2008).

Mokslininkai teorijose pabrėžia, kad lyderiai paprastai pasitiki savimi, suvokia savo vertę, yra budrūs, įžvalgūs, impulsyvūs, iniciatyvūs, atsakingi už veiksmų padarinius, atkaklūs.

Lyderystė neišvengiamai susijusi su organizacijos tikslais, lyderiui ir jo sekėjams siekiant ko nors nauja ar keičiant nusistovėjusius, tačiau profesinė, moralinė ar technologinė prasme pasenusius dalykus. Jei asmuo labai atviras naujovėms, kūrybiškas, tačiau neturi sekėjų, tai jis nėra tos organizacijos lyderis (Dukynaite, 2015).

Lyderis nuo sekėjo skiriasi galios poreikiu, didesnėmis ambicijomis, stipresne energija ir gebėjimu priimti sprendimus. Lyderis inicijuoja veiksmą ar pokytį ir koordinuoja, derina visų pokyčių dalyvių veiksmus, kad įgyvendintų organizacijos tikslus. Nors egzistuoja skirtingi asmenybių tipai, žmogus kaip asmenybė yra vientisa, tačiau ir pakankamai sudėtinga sistema.

Northouse (2009) išskiria lyderio įgūdžius, padėsiančius geriau supranti sėkminga lyderystę:

1. Techniniai įgūdžiai (žinios) - tam tikros tos srities žinios, gebėjimas analizuoti, naudoti atitinkamas priemones tam tikrai veiklai.

2. Bendravimo įgūdžiai - yra labai svarbus dirbant su žmonėmis, suburti jos siekti bendrų tikslų, sukurti tinkamą pasitikėjimo atmosferą.

3. Konceptiniai įgūdžiai - apima sisteminį mąstymą, sugebėjimas modeliuoti tam tikras situacijas ir procesus. Labai svarbus įgūdis kuriant organizacijos viziją ir strategiją.

4. Problemų sprendimo – gebėjimas prisiimti atsakomybę už problemų sprendimą, jų padarinius ir rizikas.

5. Socialinio vertinimo - gebėjimas suprasti žmones ir socialinės sistemas, šis įgūdis labiau skiriamas organizacijos problemoms spręsti ir įgyvendinti pokyčius.

Kirkpatrick ir Locke (1991) įrodė, kad išskirti lyderio bruožus yra svarbu, kadangi būtent šie bruožai išskiria lyderius iš paprastų individų, kitaip jie nėra lyderiai.

Burns (1977) išpopuliarino transformacinės lyderystės koncepciją. Remiantis šia koncepcija, tiriama, kaip ir kokie lyderio asmeniniai bruožai veikia sekėjus.

Kreitner (1995) Bassas (1985) teigia, kad svarbiausios transformacinio lyderio savybės yra charizma ir vizijos turėjimas. Charizma suprantama kaip lyderio bruožai, patraukiantys jo pavaldinius: sąžiningumas, patikimumas, inteligencija, bendravimo gebėjimai. Vizija yra susijusi su lyderio gebėjimais sukurti į tikinamas ateities gaires, kurios būtų priimtinos, aiškios ir siektinos lyderio pavaldiniams ir skatintų jų kūrybiškumą.

Gibson ir Lacy (2000) remdamiesi naujosios lyderystės teorijos elementais, išskyrė du idealius lyderio tipus: tradicinį lyderį ir šiuolaikinį lyderį. Šie mokslininkai pateikia atitinkamus tradicinio ir šiuolaikinio lyderio bruožus, kurių sugretinimas išryškina pagrindines naujosios paradigmos charakteristikas. Anot mokslininkų, lyderystė yra ne individualus, bet kolektyvinis bruožas, priklausantis nuo organizacijos politinės kultūros ir stipriai įsisavinta organizacijos veiklos procesuose.

Maturano, Gosling, (2008) teigė, kad darbuotojų veiklos rezultatų gerinimą ir jų pasitenkinimą tais darbo rezultatais didinimą keliant darbuotojų motyvacija.

Tačiau pastaraisiais metais moksliniuose tyrimuose pastebima, kad lyderystė pradėta traktuoti jau ne tik kaip įgūdį, bet ir kompetencija. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Žvaliauskas G., (2009) teigia, kad svarbiausias lyderio gebėjimas – kompetencija, žinios, darbinės veiklos išmanymas ir mano, kad tik kompetentingas žmogus, gali tapti lyderiu. Kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama, siekiant apibrėžti žmogaus sugebėjimų ir žinių visumą, orientuotą į efektyvią veiklą konkrečioje darbinėje aplinkoje.

Apžvelgus mokslinėje literatūroje pateiktus lyderystės požymius, galima teigti, jog dauguma mokslininkų išskiria lyderio bruožus ir savybes, todėl tikslinga būtų palyginti vadovavimą ir lyderystę.

1.3. Vadovavimas ir lyderystė

Bennis, Nannus (1998) išskiria, kad *vadovavimas* – tai karjera, o *lyderystė* – pašaukimas.

Maslow (2003) lyderiavimą įvardija kaip procesą, vykstantį tarp žmonių, o vadovavimą – kaip darbą su žmonėmis, kuris skiriasi nuo administracinio darbo su dokumentais ar problemų sprendimo veiklos.

Mokyklos vadybos tyrėjai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) teigia, kad organizacijos veiklos sėkmė, efektyvumas labai priklauso nuo vadovo asmenybės bruožų, todėl, jų nuomone, vadovavimo psichologijoje vis didesnis dėmesys skiriamas vadovo asmenybės fenomeno sampratai ir lyderystei kaip reiškiniui analizuoti. Vadovui keliami ypatingi reikalavimai visose visuomeninio gyvenimo sferose. Jis turėtų būti ne tik geras specialistas, bet ir aukštos kultūros, plačios erudicijos gabus organizatorius, kuris gebėtų žinias taikyti kasdienėje savo veikloje ir sutelkti bendruomenę siekiant užsibrėžtų tikslų.

Lyderystę, kaip ir vadovavimą, sieja įtakos darymas, darbas su žmonėmis, darbas grupėmis, vieningas tikslo pasiekimas, tačiau lyderyste vadovai užsiima tuomet, kai siekdami įgyvendinti tikslus daro įtaką grupei, o vadovavimu – planuodami, organizuodami, parinkdami darbuotojus ir juos kontroliuodami (Northouse, 2009).

Lyderiai priima iššūkius, skatina pokyčius, naujoves, o vadovai – priešingai, daro tik tai, kas jiems yra gerai žinoma vengdami naujovių. Mokslininkai Bennis ir Nanus (1998) vaizdžiai pateikė skirtumą tarp lyderystės ir vadovavimo teigdami, kad lyderystė yra kelio ieškojimas, o vadovavimas – tiesiogėjimas jau pramintu keliu.

Bennis (2003) glaustai konstatavo „gilų“ skirtumą tarp vadovų ir lyderių pareikšdami, kad vadovai daro dalykus teisingai, o lyderiai – teisingus dalykus. Teisingų dalykų darymas reiškia tikslą, kryptį, viziją, svajonę, kelią, pasiekiamumą. Autorius teigia, jog:

- **vadovas** administruoja, o **lyderis** kuria naujoves;
- **vadovas** yra kopija, o **lyderis** – originalas;
- **vadovas** palaiko esamą lygį, o **lyderis** jį kelia;
- **vadovas** priima realybę, o **lyderis** ištyrinėja ją;
- **vadovas** pagrindinį dėmesį skiria sistemoms ir struktūrai, o **lyderis** – žmonėms;
- **vadovas** remiasi kontrole, **lyderis** – pasitikėjimu;
- **vadovas** viską atlieka taip, kaip reikia, o **lyderis** daro tai, ką reikia.
- **vadovas** stebi ribas, žemiau kurios negalima nusileisti, **lyderis** – horizontą, kurio link einama;
- **vadovas** yra klasikinis geras kareivis, o **lyderis** – asmenybė.

Tuo tarpu Lietuvių kalba turi skirtingą prasmę: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. (Kasiulis, 2005).

Lyderystė nuo vadovavimo skiriasi esminiais principais. Čia nėra vien aiškūs tikslai, svarbesni už jos tampa lūkesčiai, orientaciją į aukštus siekius. Lyderystei yra svarbios vertybės, principai, prioritetai, iššūkiai. Svarbu yra ne praeitis, bet ateitis, todėl ir veikla yra orientuota į kitoki, kokybiškai naują rezultatą į tikslų siekimą, žemiau lentelėje Nr.1, pateikiami esminiai vadovavimo ir lyderystės principai.

Lentelė 1. Vadovavimo ir lyderystės principai.

(šaltinis: parengta autorės, remiantis Dukynaite, 2015)

Vadovavimas	Lyderystė
Nustatomi aiškūs, išmatuojami tikslai ir uždaviniai	Keliami aukštesni siekiai
Užtikrinami veiklos standartai	Iškeliami vertybės ir principai, leidžiantys geriau suvokti prioritetus
Nustatomos procedūros ir sistemos, leidžiančios efektyviau dirbti	Ieškoma galimybių pasiekti tikslą
Kuriama dažniausiai hierarchiniu principu paremta ir pakankamai stabili veiklos sistema	Kuriama lanksti ir pagal tikslą bei jo įgyvendinimo lygį kintanti veiklos sistema
Sprendžiamos iškilusios problemos	Numatomos ateityje galinčios iškilti problemos ir jų prevencija
Naudojamasi praeities patirtimi	Prognozuojama perspektyva, kuriamos alternatyvos
Veiksmai atliekami laikantis nustatytos tvarkos	Veiksmai atliekami orientuojantis į naują rezultatą
Vykdomi pavedimai	Suteikiama galių sekėjams
Veikla orientuojama į apibrėžtų funkcijų atlikimą	Veikla orientuojama į rezultatą
Veikla grindžiama teisės normomis, reglamentais	Veikla grindžiama iššūkiais, kūrybinėmis idėjomis, naujovėmis.

Iš pateiktų principų galime teigti, kad vadovo tikslas yra garantuoti tvarką, o lyderio daryti pokyčius ir judėjimą įtraukiant ko daugiau darbuotojų.

Gibson ir Lacy (2000) remdamiesi naujosios lyderystės teorijos elementais, išskyrė du idealius lyderio tipus: tradicinį lyderį ir šiuolaikinį lyderį lentelėje Nr. 2. Šie mokslininkai pateikia atitinkamus tradicinio ir šiuolaikinio lyderio bruožus, kurių sugretinimas išryškina pagrindines naujosios paradigmos charakteristikas. Anot mokslininkų, lyderystė yra ne individualus, bet kolektyvinis bruožas, priklausantis nuo organizacijos politinės kultūros ir stipriai įsisavinta organizacijos veiklos procesuose.

Lentelė 2. Lyderių tipai ir savybės

(šaltinis: parengta autorės, remiantis Gibson ir Lacy, 2000)

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

Iš pateiktos informacijos autorė pastebi, kad tradicinių lyderių vadovų yra kiekvienoje draudimo brokerio įmonėje, bet šiuolaikinių brokerių įmonei labai trūksta šiuolaikinių lyderių kurie būtų kantrus ir tolerantiški, konsensuso kūrėjai, motyvuojantis. Nors pastaraisiais metais draudimo brokerių rinkoje kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: institucijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek vadovo kaip lyderio, kuris gebėtų suburti žmones siekti tikslų, juos pažinti ir valdyti, tai įmonės veikla taptų efektyvesnė.

Maslow (2006), Druker (2001) teigimu, geras vadovas privalo būti lyderių, nes tiek vadovo, tiek lyderio savybės skirtingus privalumus organizacijos naudai.

Drucker (2001) pastebi, kad mokėjimas būti lyderiu – tai visai ne mokėjimas turėti draugų ir daryti įtaką kitiems. Tai mokėjimas žvelgti į reiškinius plačiau, būti įžvalgesniam už kitus, paskatinti žmones veiksmingai dirbti, siekiant aukštesnių standartų, ir kurti darbuotojo asmenybę, nekreipiant dėmesio į tam tikrus tos asmenybės trūkumus. Labai svarbu, ar lyderis ne tik geba norėti, bet ir gali paveikti. (cituojama iš Šimanskienė, Župerkienė, 2013)

Drucker (2001) formuoja naujus uždavinius ateities vadovams:

- Turi siekti tikslų.
- Privalo labiau rizikuoti ir orientotis į ilgalaikius terminus. Rizikingi sprendimai turi būti priimami kuo žemesnėse organizacijos grandyse, todėl vadovas turi įvertinti kiekvienos rizikos kainą, pasirinkti kuo palankesnes rizikos alternatyvas ir iš anksto numatyti bei įvertinti galimas pasekmes ir būdus, kaip tą riziką kontroliuoti, jeigu jo lūkesčiai nepasitvirtintų.
- Turi priimti strateginius sprendimus.
- Turi suburti komandą, kurios kiekvienas narys ne tik sugebėtų vykdyti savo įsipareigojimus, bet ir derintų jos su bendra veikla.
- Turi sugebėti valdyti informaciją, t.y. perimti profesionaliai vykdyti kitų vadovų, specialistų ar darbuotojų užduotis.
- Tradiciškai iš vadovo tikimasi, kad jis gebės atlikti vieną ar keletą funkcijų. To jau nepakanka. Ateities vadovas privalės matyti veiklos visumą ir pritaikyti savo gebėjimus ten, kur jų prireiks.
- Turės gebėti susieti su bendra aplinka savo prekę, paslaugą, suvokti jos unikalias savybes ir atsižvelgti į tai priimdamas sprendimus.

Autorė pastebi, kad intensyvios konkurencijos sąlygomis veikiančioms draudimo brokerių įmonėms ypač svarbu susitvarkyti su nuolat vykstančiomis permainomis, dauguma vadovu dar bijo rizikuoti, o jeigu ir pasiryžta rizikai, nenumato pasekmių. Pasekmė, labai dažnai įvardinama, kaip darbuotojo nekompetencija, todėl labai svarbu, kad ko daugiau draudimo brokerių įmonių vadovai, turėtų transformacinių lyderių gebėjimų.

1.4. Transformacinės lyderystės požymiai įmonėje

Transformacinės lyderystė - terminas pirmą kartą buvo pasiūlytas Downton (1973). Kaip ypač svarbi lyderystės teorija formuotis pradėjo JamesMacGregor Burns išleidus knygą „Lyderystė“ (1978). Minėtame darbe sociologas Burns susiejo lyderių ir darbuotojų vaidmenis bei atskyrė lyderystę nuo valdžios, nes ji neatsiejama nuo darbuotojų poreikių (Northouse, 2009).

Transformacinio vadovavimo teorija yra viena populiariausių pastarųjų dešimtmečių teorijų apie vadovavimą, pagrindinė tarp šio tipo tyrimų. Darbuotojų tobulėjimas ir geras užduočių atlikimas yra pagrindinis šio vadovavimo tikslas. (Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002)

Transformacinis vadovavimas apima vadovų ir darbuotojų santykių puoselėjimą, santykių, kurie labiau pagrįsti pasitikėjimu ir atsidavimu negu susitarimais. Transformacinis vadovas padeda darbuotojams pamatyti, kaip svarbu peržengti savo nuostatų interesų ribas savo grupės/ įmonės vizijos, misijos labui. Didindami darbuotojų pasitikėjimą savimi, savigarbą ir savo vertės pajutimą tokie vadovai, tikėtina daro didelę teigiamą įtaką vykdytojų susitapatinimui, motyvacijai ir tikslo siekimui. (Jung, Avolio, 1999)

Remiantis autorės patirtimi, teigiama, kad draudimo brokerių įmonės vadovai labiau yra orientuoti į rezultatą, o ne santykių su darbuotojais kūrimą, todėl įmonės vadovus priskiria prie transakcinės lyderystės - tai racionalus uždavinių ir situacijos supratimas. Tokiam vadovavimui būdingi nurodymai, ką pavaldiniai turėtų daryti, paaiškinamas jų vaidmuo ir užduotis, nustatomi pavaldinių poreikiai ir įvardijama, kaip jie bus patenkinti užduoti atlikus. Transakcinis lyderis nustato ko reikia jo pavaldiniams, padeda jiems įgyti pasitikėjimo, kad šie galėtų pasiekti savo ir organizacijos tikslų, stebi jų pažanga koreguoja jų veiklą, finansiškai skatina už atliktus darbus, arba taiko tam tikras sankcijas kai darbas nepadaromas arba padaromas prastai.

Transakcinėje lyderystėje vadovavimas yra pagrįstas racionalių uždavinių ir situacijų suvokimu (vadovas nustato pavaldinių poreikius, suformuluoja užduotį, poreikiai patenkinami, kai užduotis atlikta), o transformacinėje lyderystėje vadovo tikslais tampa įvertinti kai kurių situacijų neracionalumą ir motyvuoti darbuotojus pakilti virš asmeninių interesų, padaryti daugiau negu pats tikisi. Tas pats lyderis gali skirtingu laiku ir skirtingomis sąlygomis naudotis abėjais būdais, tačiau transformacinė lyderystė yra transakcinės lyderystės pratęsimas, kitas, aukštesnis lyderystės lygis. (Masiulis, Sudnickas, 2007)

Transformacinė lyderystė skirtingai nei transakcinė lyderystė, pripažįstama veiklos situacijos, čia netenkinami pavaldinių lūkesčiai, o pabandoma jos pakeisti, sekėjai yra įkvėpiami siekti svarbių tikslų ir tobulinti savo gebėjimus. Įmonės vizija yra kuriama kartu su organizacijos darbuotojais. Transformacinė lyderystė stimuliuojami pokyčiai, įgyvendinamos naujovės, žmonės pasiekia daugiau, nei mano galintys padaryti, jiems bendroji gerovė yra svarbesnė.

Bassas (1990), papildant Avolio, Jung, Berson (2003) išskyrė transformacinės ir transakcinės lyderystės charakteristikas, palyginimai pateikiami žemiau lentelėje Nr.3.

Lentelė 3. **Transformacinės ir transakcinės lyderystės charakteristikos**
(šaltinis: parengta autorės, remiantis Bassas, 1990, Avolio, Jung, Berson 2003)

Transakcinė lyderystė	Transformacinė lyderystė
<i>Atsilyginimas už nuopelnus</i> – nustatomas kaip bus atlyginta už pasiektus rezultatus. Stebima siekėjų veikla ir yra grįžtamasis ryšis.	<i>Idealizuota įtaka</i> – lyderiai tampa pavyzdžių savo sekėjams, o sekėjais susitapatina su lyderiais.
<i>Gaisrų gesinimas</i> - nustatomi veiklos standartai, tačiau nesiimama jokių, kol nėra problemos.	<i>Įkvepianti motyvacija</i> - lyderiai įkvepia komandiškumo dvasią, entuziazmą. Sekėjai jaučiasi atliekantis vertingą ir prasmingą darbą.
<i>Nusišalinimas</i> - neapibrėžiama rezultatų svarba, iškilus problemai į procesą nesikišama, lyderis nesidomi kiekvieno pavaldinio nuopelnais siekiant tikslo.	<i>Intelektuali stimuliacija</i> - lyderiai skatina sekėjus inovacijom, kūrybiškumui ir sugebėjimams naujai vertinti esamas problemas bei jų sprendimus.
	<i>Individualizuotas dėmesys</i> – lyderiai veikia sekėjus kaip globėjai, instruktoriai, kuria sekėjams palankias sąlygas tobulėti.

Kaip matome transakcinės ir transformacinės lyderystės yra skirtingos. Transakcinė lyderystė yra labiau pasyvi, neefektyvus lyderis, tuo tarpu transformacinė lyderystė sukuria pasitikėjimą, norą tobulėti, todėl remiantis transformacinės lyderystės požymiais, įmonės vadovas galėtų pasiekti geresnių rezultatų.

Kouzes, Posner (2003) skiria šias pagrindines transformacinio vadovo asmens savybes:

- Gebėjimas sukurti viziją (idėjų ir veiksmų kryptingumas, gebėjimas tai perduoti kitiems, džiaugsmingas nusiteikimas, kurį lemia bendrų svajonių įgyvendinimas);
- Charizmatiškumas (gebėjimas patraukti savo asmenybe vadovas įkvepia darbuotojams entuziazmo, tikėjimo, sukelia pasididžiavimo jausmą);
- Gebėjimas pateikti simbolinius pranešimus (didvyrių įvertinimas, rengiant jų laimėjimų įvertinimo ceremonijas);
- Gebėjimas suteikti bei paskirstyti galią (darbuotojų tobulėjimo skatinimas, padedant jiems įveikti atsirandančias kliūtis, pasidalijant su jais atsakomybe bei patikint jiems rimtą užduotį);
- Gebėjimas ugdyti intelektą (darbuotojų aktyvumo siekiama skatinant jų vaizduotę ir padedant aiškiai suvokti iškilusias problemas);
- Sąžiningumas (sąžiningumas ir patikimumas, veikimas, pagal savo asmeninius įsitikinimus, įsipareigojimų paisymus) (cituojama iš Šimanskienė, Župerkienė, 2013).

Transformaciniai lyderiai yra charizmatiški, tačiau charizmatiniai lyderiai ne visada yra transformaciniai. Transformacinės lyderystės esmė yra darbuotojų įkvėpimas, ugdymas, įgalinimas, charizmatinės – identifikacija su lyderiu. (Šilingienė, 2012)

Šimanskienė, Župerkienė (2013) papildoma Šilingienę ir teigia, kad norint pakeisti organizacijos tvarka, charizmos nepakanka. Tam reikia:

- Gebėti skatinti intelektualiai: padėti savo šalininkams atpažinti problemą ir surasti būdą, kaip ją spręsti;
- Turėti individualų požiūrį: palaiko savo šalininkus, padrąsina ir rodo dėmesį, būtina siekiant darbo kokybės;
- Gebėti įkvepiančiai motyvuoti: tiksliai išsiaiškina įmonės misijos svarbą ir remiasi simboliais, kurie padeda jiems sutelkti savo jėgas.

Kaip matome toks lyderis būtų idealus vadovas, kuris darbuotojams ne aiškintų, kaip pasiekti tikslų, bet jos motyvuoti, kad jie pakiltų aukščiau asmeninių interesų, padarytų daugiau negu tikisi. Autorės manymų efektyviausi šių dienų lyderiai būtų transformaciniai lyderiai, nes šiuolaikinės lyderystės paskirtis padėti darbuotojui, kad jis pasiektų daugiau.

Visų sėkmingų vadovų veiklai būdingi tam tikri transformacinės lyderystės elementai – nors toks vadovas ir griežtai struktūruoja darbuotojų užduotis ir apdovanojimus, tačiau pasižymi charizma, sugeba ir nori su kiekvienu darbuotoju pabendrauti individualiai. Charizmatinė lyderystė yra transformacinės (pokyčių) lyderystės atmaina, kai labai svarbi ypatinga lyderio galia daryti įtaką darbuotojams ir jo sugebėjimas suformuoti lyderio ir darbuotojo santykius. (Šilingienė, 2012)

HakanErkutlu (2008) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti lyderystės stilių daromą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu bei lojalumui organizacijai. Tyrime dalyvavo 722 respondentai (60 vadovų ir 662 pavaldiniai) iš 60 Turkijos viešbučių. Tyrimo rezultatai patvirtino iškeltą hipotezę, kad visi keturi transformacinės lyderystės elementai (idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas ir individualus dėmesys) teigiamai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei lojalumu organizacijai, o kiti lyderystės stiliai – neigiamai.

Fatima Bushra, AhmadUsman, AsvirNeveed (2011) siekdami išsiaiškinti transformacinės lyderystės ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei lojalumu organizacijai, apklausė 133 Pakistano bankų darbuotojus. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad transformacinė lyderystė turi teigiamą ryšį darbuotojų lojalumui bei pasitenkinimui darbu.

Minėtų tyrimų rezultatai sutampa su anksčiau atliktais tyrimais, kurie įrodo transformacinės lyderystės teigiamą koreliaciją su pavaldinių pasitenkinimu darbu, lojalumu organizacijai bei veiksmingesne veikla (Howell ir kt., 1993; Yousef, 2000; Loke, 2001)

Atlikti moksliniai tyrimai atskleidė, kad transformacinės ir charizmatinės lyderystės stiliai turi teigiamos įtakos aukštam pasekėjų motyvacijos lygiui bei lojalumui organizacijai ir daugiau nei vidutiniškai organizacinei veiklai, ypačingai krizių bei nepastovumo sąlygomis (Lowe ir kt., 1996; House ir kt., 1997; Yammarino ir kt., 1997).

Transformacinės lyderystės svarbą darbuotojų kūrybiškumui atskleidė atliktas eksperimentas, kuriame dalyvavo 194 studentai, kurie buvo suskirstyti į 53 grupes (grupėje po 3 – 4 žmones). 53 studentų grupės buvo atsitiktinai paskirstytos dirbti vadovaujant skirtingiems lyderiams, t. y. vienas lyderis vadovavo diskusijai naudodamas transformaciniam lyderiui būdingas savybes, o kitas – transakciniam. Eksperimento rezultatai parodė, jog transformacinis lyderis skatino didesnę studentų kūrybiškumą suvienodindamas skirtingą grupės narių mąstymą (Jung, 2001).

Stewart (2006) išanalizavo 93 tyrimų rezultatus, kurie buvo atlikti 2003 metais. Atlikus analizę paaiškėjo, jog transformacinė lyderystė rodė nuoseklų teigiamą ryšį su komandos darbo rezultatais.

Apžvelgus tyrimo rezultatus darytina išvada, kad transformacinė lyderystė turi teigiama įtaka darbuotojų pasitenkinimą darbų.

2. VADOVO SAVYBIŲ ĮTAKA VEIKLOS REZULTATAMS

Autoriai (Bass 1990, Boyatzis, McKee, 2006, Kouzes, Posner, 2003) teigia, kad asmeninės ir dalykinės vadovo savybės veikia organizacijos veiklos rezultatus, taigi yra svarbios sėkmingos įmonės vadovavimui. (Bass 1990, Boyatzis, McKee, 2006, Kouzes, Posner, 2003).

Beliackij (2002) tyrinėjęs vadovo savybių įtaką įmonės veiklos rezultatams, nustatė, kad vadovo savybės lemia valdymo kokybę, kurią rodo įmonės veiklos rezultatai. Vadovo savybės lemiančios vadovavimo stilių, materializuojasi valdymo sprendimų procese. Galutiniai veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo valdymo proceso, bet ir nuo vadovo asmeninių bei dalinių savybių, vadovavimo stiliaus. (Beliackij, 2002)

Yukl (2006) susistemino bendras asmenines savybes, kurios lemia vadovavimą didelėse įmonėse, bei organizacijose: energingumas ir pakantumas stresui, pasitikėjimas savimi, vidinė kontrolė, emocinė branda, asmeninė branda, socializuota galios motyvacija, saikingai išreikštas laimėjimų ir narystės poreikis. Pagrindinių tyrimų programų peržiūrą parodė, kad tyrinėtojai išnagrinėjo skirtingas savybes, kurios siejosi su vadovų vadovavimo proceso veiksmingumo ir pažanga. Savybių ir joms pritaikomų apibūdinimų pasirinkimas įvairiose tyrimuose skyrėsi, bet apskritai rezultatai taikant skirtingus metodus, buvo gana nuoseklūs. (Yukl, 2006)

Žemiau lentelėje nr. 4 pateikiama asmeninių savybių svarba veiklos rezultatams, remiantis mokslinių tyrimo rezultatais.

Lentelė 4. **Asmeninių savybių įtaka veiklos rezultatams**

(šaltinis: parengta autorės, remiantis mokslinių tyrimo rezultatais)

Asmeninės savybės	<u>Įtaka veiklos rezultatams, pagal autorius</u> Bass (1990), Bennis, Nanus (1998)Kouzer, Posner (2003), Yukl (2006), Boyatzis, McKee (2006).
Energijos lygis ir pakantumas stresui	Bass (1990) energingumą sieja su vadovavimo veiksmingumu. Pakantumas stresui padeda ištvirti didelį darbo stresą. Tikėtina, kad pakantus ir šaltakraujiškumu pasižymintis vadovas išliks ramus ir sugebės įveikti krizines situacijas. Yukl (2006) Racionalus sprendimai stresinėse situacijose.
Galios motyvacija	Yukl (2006) didelių organizacijų vadovai naudojami savo galia paveikti darbuotojus.

4 lentelės tęsinys

Asmeninės savybės	<u>Itaka veiklos rezultatams, pagal autorius</u> Bass (1990), Bennis, Nanus (1998) Kouzer, Posner (2003), Yukl (2006), Boyatzis, McKee (2006).
Pasitikėjimas savimi	<p>Bass (1990) pasitikėjimas savimi yra teigiamai susijęs su veiksmingumų ir pažanga.</p> <p>Kouzer, Posner (2003) vadovai kurie pasitiki savimi yra geros nuomonės apie savo darbuotojus.</p> <p>Yukl (2006) pasitikėjimą savimi susieja su savigarba ir saviveikla, bei charizmatiško vadovavimo atveju labai svarbus.</p> <p>Boyatzis, McKee (2006) pasitikėjimas savimi siejamas su karjeros galimybėmis.</p>
Emocinė branda	<p>Bass (1990) pasitikėjimas savimi yra teigiamai susijęs su veiksmingumu ir pažanga.</p> <p>Bennis, Nanus (1998) vadovai objektyviai vertina savo savybės, labiau trokšta tobulėti.</p> <p>Yukl (2006) pastebi, kad su vadovai su stipria emocinę brandą, moka labiau prisitaikyti. Reaguoja į kritiką mokydamas iš klaidų. Su tokiais vadovais labiau bendrauja darbuotojai.</p>
Asmeninė dora	Yukl (2006) sąžiningas ir teisingas vadovas.
Saikingas orientavimas į aukštus rezultatus	<p>Bass (1990) atranda teigiamą ryšį tarp rezultatų siekio, bei valdymo veiksmingumo, nors yra pakankamai sudėtinga.</p> <p>Yukl (2006) neatrado jokių požymių, kad ryšys yra veiksmingas, toks vadovas viską stengiasi atlikti pats, atsisako deleguoto darbuotojams, nesugeba įskiepyti jiems atsakomybės jausmo.</p>
Saikingas priklausymo grupei poveikis	<p>Bass (1990) išskiria, kad tokiems vadovams svarbų charizma, intelektualus aktyvumas ir protinių pastangų skatinimas, kiekvieno darbuotojo poreikių tenkinimas</p> <p>Yukl (2006) toks vadovas nesugebės užtikrinti tinkamo bendravimo grupėje, jeigu netikės, savo gebėjimų paveikti kitus.</p>

Autorės nuomonė, galima teigti, kad svarbus yra ryšys tarp vadovo asmeninių, bei techninių savybių, kad sėkmingi draudimo brokerių įmonių vadovai lyderiai turi ne tik gerai išmanyti savo

darbą, bei gerai išmanyti savo asmenines, savybes, bei su jomis dirbti, kad pasiektų geresnių įmonės rezultatų.

Goleman (2003) daugelį metų tyręs vadovavimo veiksmingumą, jo įtaką veiklos rezultatams nustatė, kad emocinis intelektas labiau negu intelektas ir techninės kompetencijos lemia veiklos rezultatus visuose valdymo lygiuose (90% sėkmės ir pelningumo nulemti aukščiausios grandės vadovų emocinio intelekto, o ne intelektinių gebėjimų) (Goleman, 2003).

Emocinis intelektas lemia veiklos rezultatus tiek įgyvendinant pokyčius, tiek dirbant su žmonėmis. Emocinio intelekto svarba veiklos rezultatams siekiant sėkmingo vadovavimo atskleidžiama per emocinio intelekto dedamųjų poveiki veiklos rezultatams:

➤ **Savęs pažinimas** – padeda greičiau perprasti, kaip jausmai gali paveikti aplinkinius ir veiklos rezultatus, kadangi aiškiai suvokiama vertybės ir tikslai, atitinkamai elgiamasi.

➤ **Motyvacija** – nukreipimas į rezultatus padeda kurti kūrybišką atmosferą, sutartį su darbuotojais įmonei ieškant bendrų uždavinių sprendimo būdų ir jos įgyvendinti, išnaudojamas aplinkos nepastovumas, sutelkiant dėmesį į naujas kūrybines galimybes, gebama burti į darnias grupes žmones, kurie nori siekti tikslo.

➤ **Empatija** – padeda veiksmingiau panaudoti grupės veiklos potencialą, lengviau sutelkti grupės narius, esant greitiems globalizacijos tempams versle valdyti, tarptautinę organizaciją, lemia mažesnę talentingų ir perspektyvių darbuotojų kaitą.

➤ **Socialiniai įgūdžiai** – padeda darbuotojų energija nukreipti į tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, užtikriną grįžtamąjį ryšį ir bendradarbiavimą organizacijoje, nesukeliant darbuotojų nepasitenkinimo, kryptingai veikia jų veikla.

Emocinis intelektas autorės nuomone, neatsiejama vadovo kaip lyderio savybė, teigiamai veikianti kūrybinę veikla padedamas kurti tinkamą atmosfera įmonėje, prisideda prie įmonės konkurencingumo didinimo, bei geresnių rezultatų siekimo.

Kouzesas, Posneris (2003), keletą dešimtmečių tyrę realių įmonių vadovų savybes, gebėjimus ir funkcijas, pateikia vienareikšmę išvadą: vadovo sugebėjimas bendradarbiauti yra svarbiausias, jei norima gauti gerus darbo rezultatus. Autoriai teigia, kad komandos darbas ir bendradarbiavimas – kelias į sėkmę, ypač sunkiomis sąlygomis, kai reikia greitai priimti sprendimus. Appleby (2003) mano, kad vadovai turi išmanyti apie žmonių motyvaciją, kad galėtų daryti įtaką pavaldiniams atliekant paskirtus darbus. Kets de Vries (2003) teigia, kad gebėjimas motyvuoti, kaip ir gebėjimas lyderiauti, šiandien yra svarbu kaip niekad iki šiol. Tokiam teiginiui pritaria ir Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas (2004), akcentuodami, kad viena svarbiausių sėkmingo vadovo darbo prielaidų yra gebėjimas naudoti tinkamus pavaldinių veiklos motyvavimo

mechanizmus. Apžvelgiant mokslininkų ir tyrėjų mintis, akivaizdu, kad nėra paprasta įvertinti vadovo veiklos efektyvumą.

Tett, Guterman, Beier, Murphy (2000) pateikia vadovui reikalingų savybių modelį. Modelis pateikiamas lentelėje nr.5.

Lentelė 5. Vadovui reikalingų savybių modelis

(šaltinis: parengta autorės, remiantis Tett, Guterman, Beier, Murphy, 2000)

<i>Funkcijos</i>	<i>Reikalingos savybės</i>
<i>Tradicinės funkcijos</i>	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Vadovavimas Sprendimų delegavimas Trumpalaikis planavimas Strateginis planavimas Kontroliavimas Motyvavimas valdžia Motyvavimas įtikinimu Komandos būrimas Rezultatyvumas
<i>Orientacija į užduotį</i>	Iniciatyvumas Sutelkimas užduočiai Skubumas Ryžtingumas
<i>Orientacija į asmenį</i>	Užuojauta Kooperacija Socialumas Mandagumas Politinis nuovokumas Kategoriškumas Indėlio siekimas Susitelkimas į vartotoją
<i>Emocinė kontrolė</i>	Tvirtumas Streso valdymas

5 lentelės tęsinys

<i>Funkcijos</i>	<i>Reikalingos savybės</i>
<i>Organizacinis tapatumas</i>	Drausmingumas Orientacija į taisykles Asmeninė atsakomybė Patikimumas Darbo limitų laikymasis Profesionalumas Lojalumas
<i>Pažiūros</i>	Tolerancija Prisitaikymas Kūrybinis mąstymas Kultūrinis supratimas
<i>Komunikavimas</i>	Klausymo įgūdžiai Verbalinė komunikacija Vieši pristatymai Rašytinė komunikacija
<i>Savęs ir kitų ugdymas</i>	Tikslų kėlimas Darbo atlikimo įvertinimas Grįžtamasis ryšys Darbo praturtinimas Savęs ugdymas
<i>Profesinis sumanumas ir interesas</i>	Techninė patirtis Organizacinis sąmoningumas Kiekybės, kokybės, finansinis ir saugumo interesai

Apžvelgiant literatūroje pateiktą vadovo savybių modelį, autorė pastebi, kad asmeninės savybės yra svarbiausios, o vadybiniai įgūdžiai ir teorinės vadybos žinos turi mažesnę prioritetą, vis dėl to draudimo brokerių įmonėse turi būti ypač vertinamas vadovo gebėjimas motyvuoti darbuotojus, vadovo gebėjimas komunikuoti ir organizuoti komandinį darbą, paties vadovo patraukli asmenybė, nuolat tobulėjanti ir taip įkvepianti darbuotojus mokytis ir tobulėti.

3. LYDERIO VAIDMUO GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ ŽVALGOMASIS TYRIMAS

Remiantis išnagrinėta literatūra, bei autorės pastebėjimais galima teigti, kad įmonių vadovai, yra labiau formalus, vadovai, negu vadovai lyderiai. Kad įmonės veikla būtų efektyvi, įmonei reikalingi transformaciniai lyderiai, kurie gebėtų darbuotojus įkvėpti, skatinti, motyvuoti siekti daugiau, taip įmonė pasiektų geresnių rezultatų. (Seilius, 1999)

Tyrimo tikslas:

Ištirti vadovams lyderiams būdingas savybes ir sukurti įmonei tinkanti lyderių savybių ugdymo modelį.

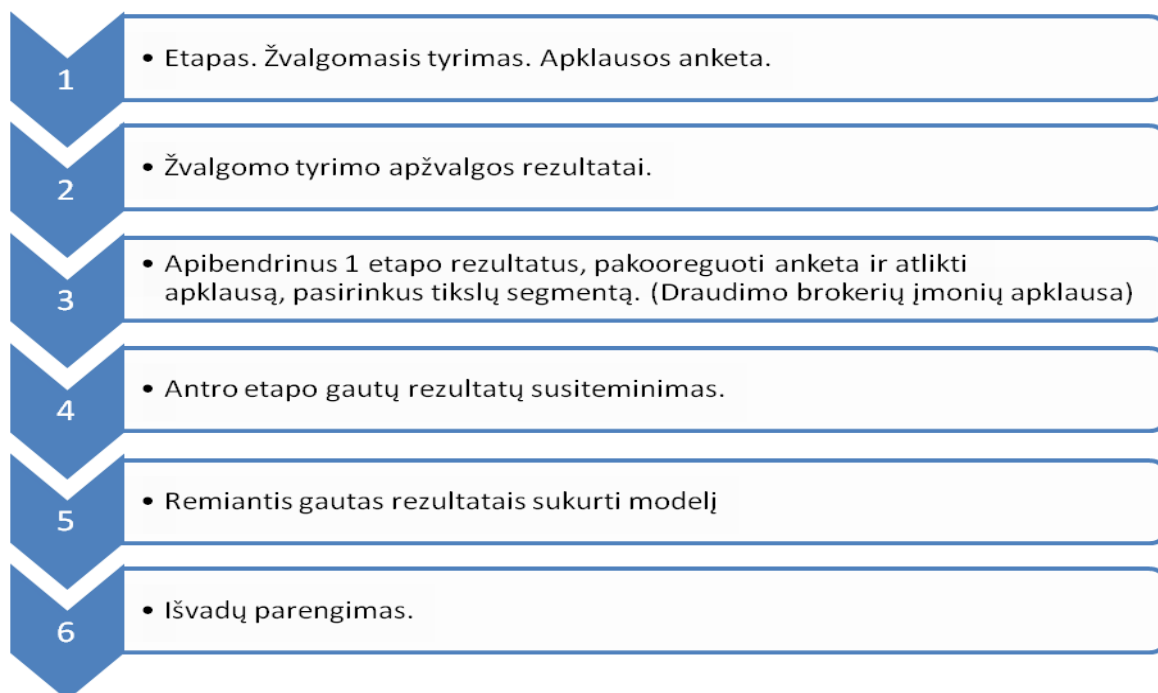
Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti ar įmonės / organizacijos vadovai yra lyderiai.
2. Kokiomis savybėmis pasižymi įmonės lyderiai.
3. Įvardinti pagrindinius lyderystės gebėjimus kurios turi įmonės vadovai turi tiesioginiai vadovai, komandos lyderiai.
4. Įvardinti gebėjimus kurios reikia tobulinti vadovams lyderiams.

Duomenų rinkimas:

Duomenų rinkimas buvo vykdomas 2 etapais.

Konkretizuojant kiekybinio tyrimą sudaroma empirinio tyrimo planavimo schema (žr. pav. 1)



1 pav. Tyrimo planavimo schema

(šaltinis: sudaryta autorės)

Pirmajam etapui buvo sudaryta apklausos anketa sudaryta autorės. Apklausos anketa buvo anoniminė nepažeidžiant asmens privatumo. Tyrimas buvo atliktas 2016 metų sausio – vasario mėnesiais. Apklausos metu buvo siekiama gauti demografinės, bendros informacijos, atrinkti tikslinį segmentą apie lyderius organizacijoje. Tyrime dalyvavo darbuotojai dirbantys įvairiose srityse (viešajam sektoriuj, paslaugos, gamyba, prekyba). Tyrimo imtį sudarė 114 respondentai. Anketa sudarė 13 uždarų klausimų.

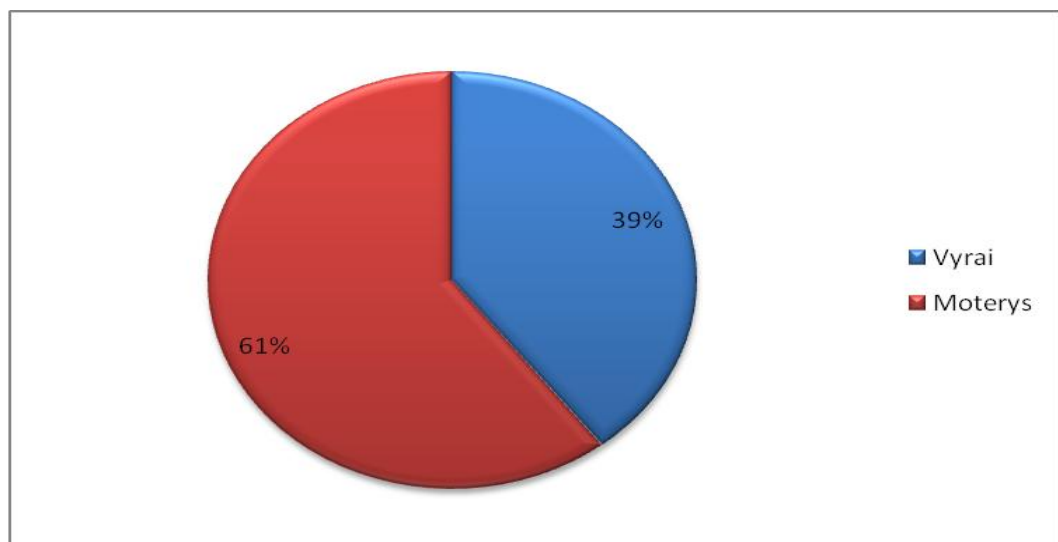
Respondentų buvo prašoma 1-4 klausime pateikti demografinius duomenis, kad būtų galima nustatyti dalyvavusių asmenų imties paskirstymą pagal demografinius aspektus.

Taip pat respondentų buvo prašoma įvardinti ar jų įmonės / organizacijos vadovas yra lyderis, jeigu ne tai įvardinti kas yra tas lyderis jų organizacijoje ir ar yra daugiau kaip vienas anketos 7, 8, 9 - as klausimas, bei įvardinti pagrindines lyderio savybes 10- klausimas, bei gebėjimus kurios turi įmonės vadovai 13- klausimas, gebėjimai buvo išvardinti literatūroje mokslinių autorių nurodytomis savybėmis.

Buvo prašoma pateikti ar lyderis turi įtakos įmonės veiklos efektyvumui 11, 12- as anketos klausimas.

3.1. Žvalgomojo tyrimo rezultatai

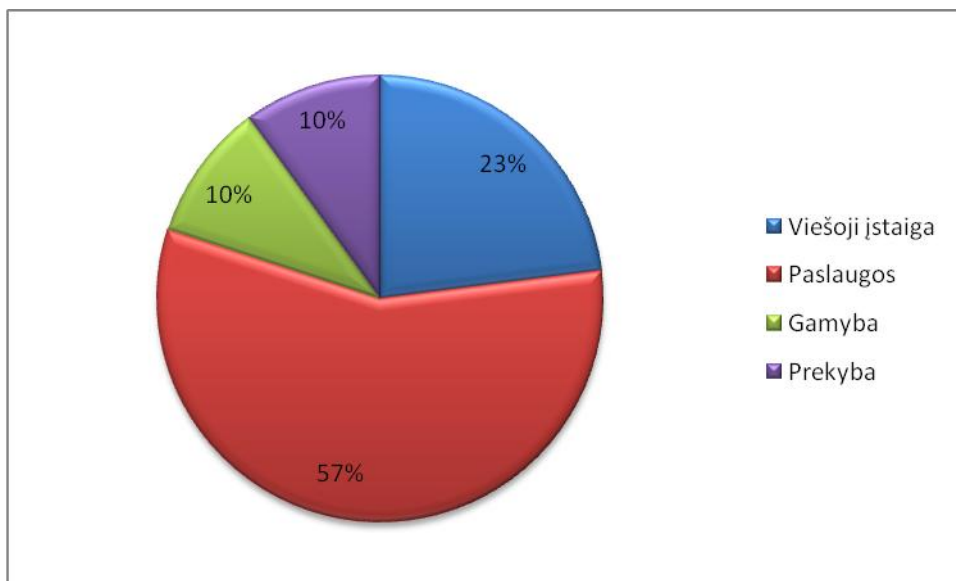
Apklausoje dalyvavo 114 respondentų, iš jų yra (61%) moterys ir (39%) vyrų, tai parodo didesnį moterų aktyvumą (žr. pav.2.).



2 pav. Apklausos respondentų aktyvumas
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Autorė, pastebi, kad sulauktas mažas respondentų skaičius, kad tiksliau būtų daryti apklausą pasitelkiant socialinius tikslus, arba pasirinkti tikslinį segmentą.

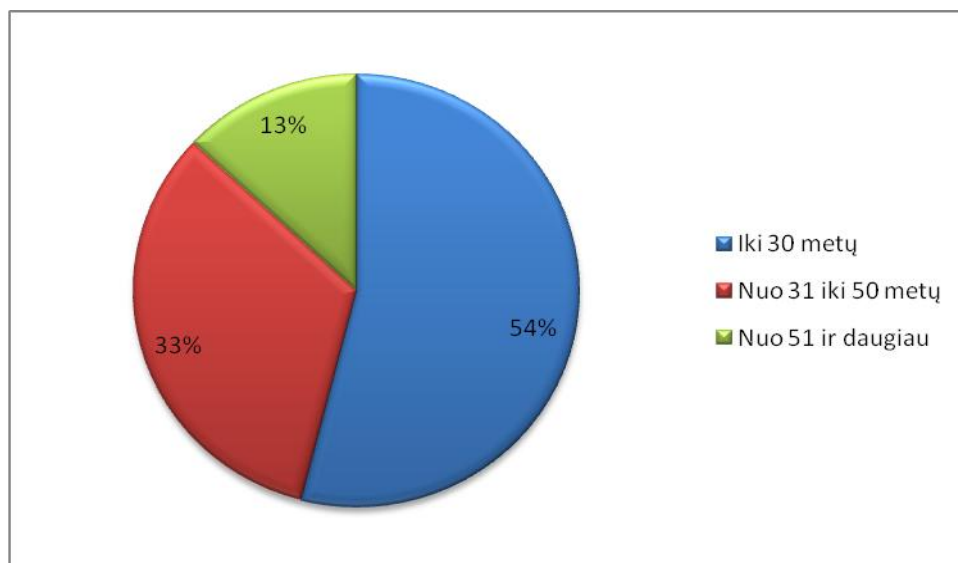
Antras anketos klausimas buvo skirtas išsiaiškinti kokiam sektoriui priklauso ir kokia veiklos sritis. Apklausos duomenys parodė, kad (57 %) apklaustųjų yra paslaugos sektoriuje, tai sudarė didžiausią dalį visų apklaustųjų. Mažiausiai sudaro gamybos (10%) ir prekybos (10%) sektorius visų apklaustųjų (žr. pav. 3.)



3 pav. Organizacijų pasiskirstymas pagal sektorius
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Didžiausias aktyvumas sulauktas iš paslaugų sektoriaus, todėl būtų tiksliau daryti apklausą tik paslaugų sektoriaus įmonių ir padaryti jiems tinkantį modelį. Labai mažas aktyvumas gamybos ir prekybos įmonių todėl būtų labai sunkų padaryti išvadas.

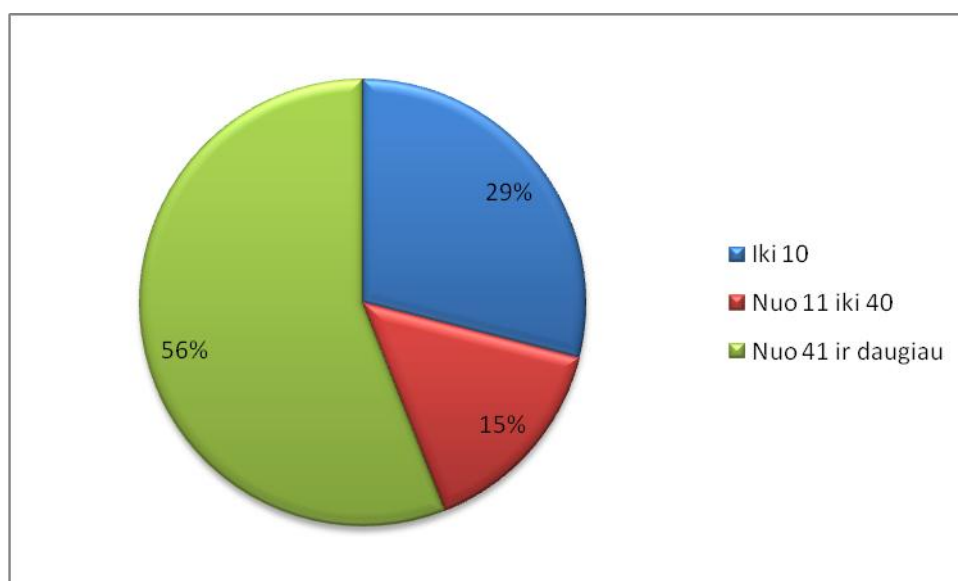
Sekantis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti respondentų amžių ar amžius turi įtakos lyderystės poveikiui organizacijoje nustatymui. Didžioji dalis respondentų yra iki 30 metų amžiaus (54%) visų apklaustųjų, mažiausiai sudarė asmenys nuo 51 metų tai sudarė (13%) visų apklaustųjų. (žr. pav. 4.)



4 pav. Respondentų paskirstymas pagal amžių
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Autorė pastebi, kad didžiausias aktyvumas yra darbuotojų amžius iki 30 metų, todėl kyla klausimas ar jauni žmonės turi pakankamai kompetencijos lyderystės požymiui nustatyti, todėl būtų tikslingą remtis darbo patirtimi metais.

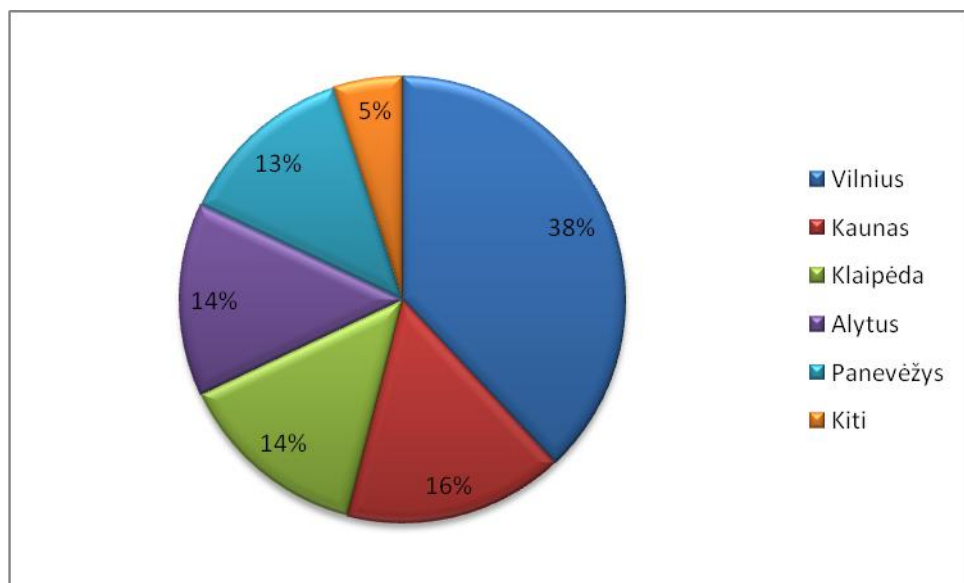
Ketvirtas klausimas buvo skirtas išsiaiškinti organizacijos dydį, didžiąją dalį sudarė įmonės kur darbuotojų daugiau kaip 41 sudarė net (56 %) visų apklaustųjų. Trečdalis apklaustųjų sudarė mažos įmonės iki 10 darbuotojų kur sudarė (29 %) visų dalyvavusių apklausoje. Mažiausia dalį sudarė įmonės nuo 11 iki 40 darbuotojų (15 %) visų apklaustųjų. (žr. pav. 5.)



5 pav. Organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Darytina išvada, kad daugiausiai respondentų yra iki 30 metų ir daugiausiai respondentų dirba įmonėse kur yra daugiau kaip 41 darbuotojas, tokiuose organizacijose dažniausiai būna skyriaus viršininkai ir jaunam darbuotojui jis gali būti lyderių vien dėl savo statuso.

Sekantis klausimas buvo siekiama išsiaiškinti, organizacijos demografinė padėti, didžioji respondentų dalis yra Vilniuje sudarė (38 %) visų apklaustųjų, antroje vietoje yra Kaunas (16 %), panašus respondentų skaičius yra kituose didžiuosiuose miestuose, kaip Klaipėda (14 %), Alytus (14%), Panevėžys (13 %) visų respondentų. Mažiausia dali sudaro kiti mažesni miestai tik (5 %) visų respondentų. (žr. pav. 6.)

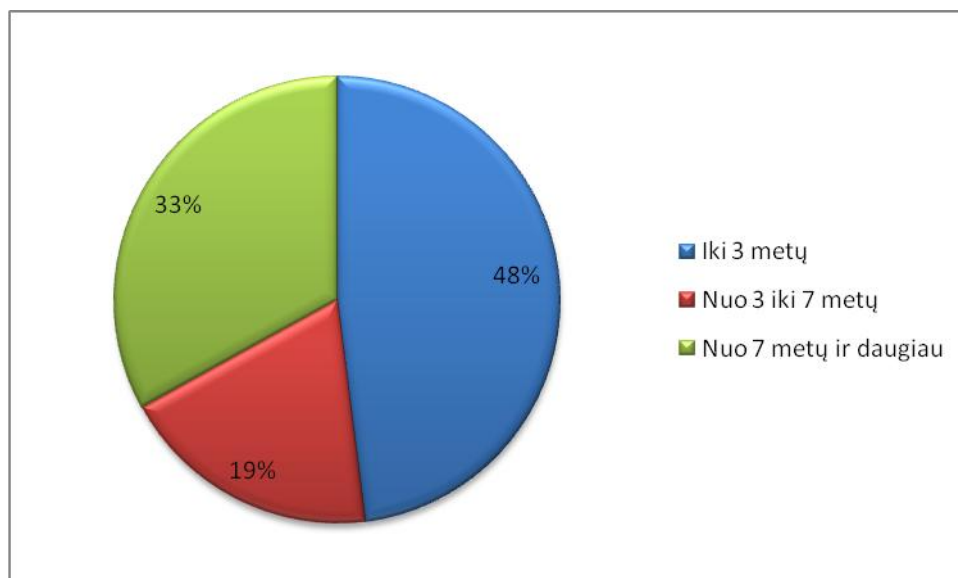


6 pav. Respondento darbo vieta

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Pastebima, kad daugiausiai apklaustųjų yra iš didžiųjų miestų, ten yra didesnės organizacijos ir daugiau jaunų darbuotojų, nei vyresnio amžiaus, todėl surandama daugiau lyderių.

Respondentų buvo prašoma priskirti save prie darbo stažo grupių. Tyrimo rezultatai parodė, jog pusę (48 %) respondentų turėjo iki 3 darbo stažą. Respondentai turintys daugiau kaip 7 metus darbo patirties sudarė (33 %). Remiantis gautais rezultatais, galima numanyti, jog tiriamųjų pastovumas turėjo teigiamos įtakos klausimyno, rezultatų objektyvumui išskiriant lyderius organizacijoje.(žr. pav. 7.)

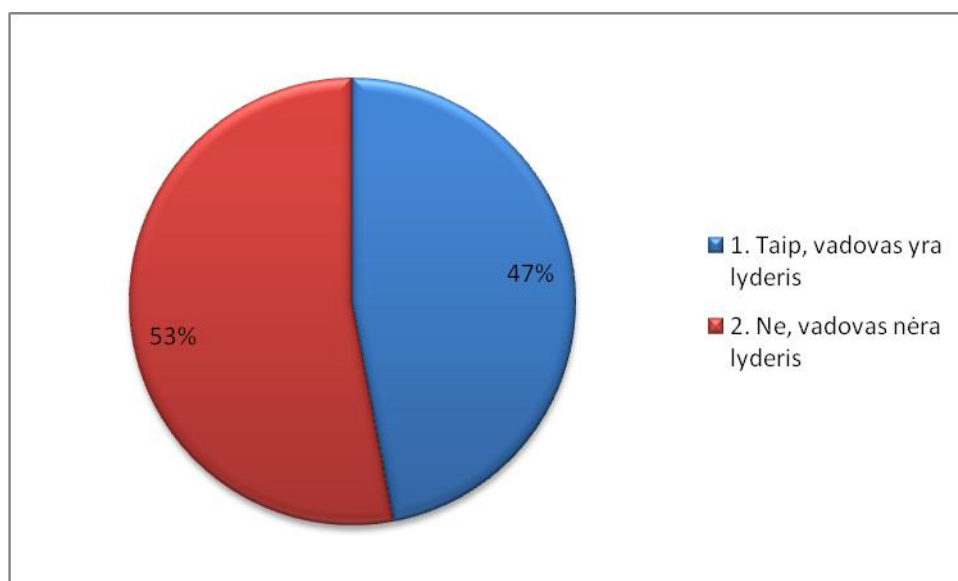


7 pav. Respondentų darbo patirtis metais

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Dauguma apklaustųjų yra iki 3 metų darbo patirtį turintis žmonės, todėl darytina išvada, kad neseniai pradėjęs dirbti žmogus gali sunkiai nustatyti lyderio gebėjimus, nes dažniausiai tokiems darbuotojams lyderiai yra jų vadovai.

Septintame klausime buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonės vadovas yra lyderis. Rezultatai parodė, kad (53 %) darbuotojų mano, kad įmonės vadovas nėra lyderis, o tik administracinis vadovas, tuo tarpu (47 %) respondentai mano, kad jų organizacijos vadovas yra lyderis. (žr. pav. 8.).

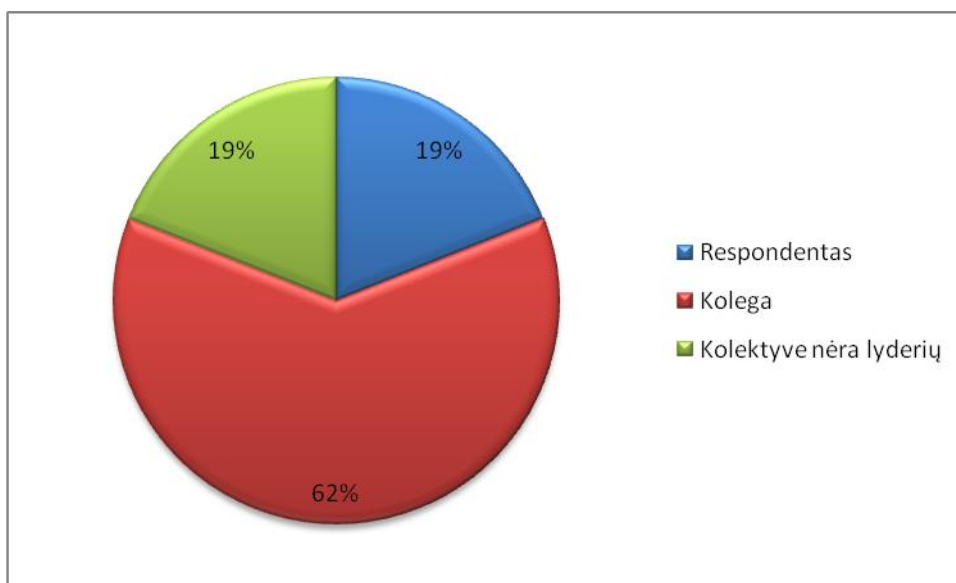


8 pav. Vadovo kaip lyderio reikšmė organizacijoje

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Dauguma darbuotojų nurodė, kad vadovas nėra lyderis, kylą klausimas ar darbuotojai skiria sąvoka, kas yra lyderis, o kas yra vadovas, kadangi dauguma apklaustųjų buvo jauni respondentai, nežinodami lyderio savybių pažymėjo, kad vadovas nėra lyderis.

Ankstesnis diagrama parodė, kad net 53 % respondentų nurodė, kad jų vadovas nėra lyderis, buvo prašoma įvardinti, kas yra organizacijos lyderis, net (62 %) apklaustųjų įvardinio, kad jų organizacijos lyderis yra kolega. Tuo tarpu po 19 % apklaustųjų nurodė, kad jų organizacijoje nėra lyderių, arba lyderiais yra jie patys. (žr. pav. 9.).

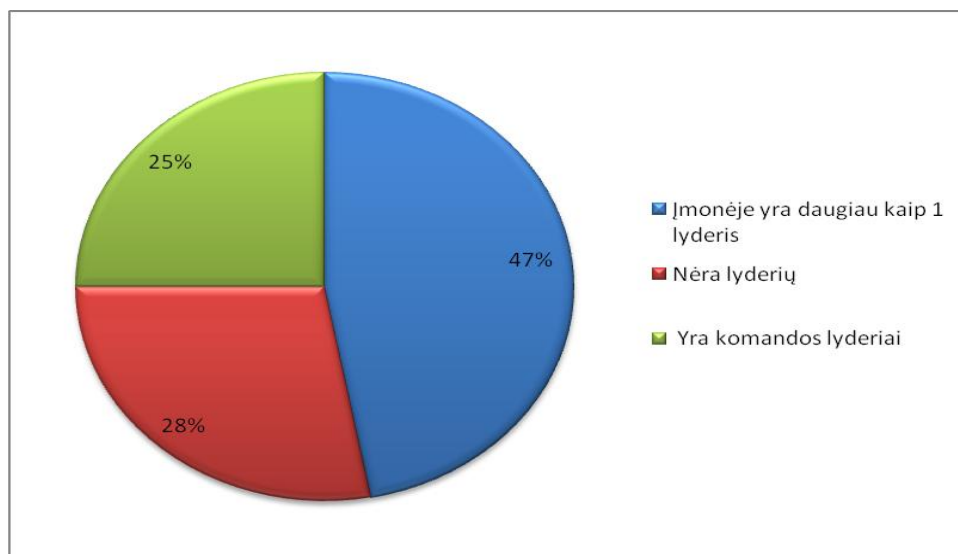


9 pav. Lyderis organizacijoje

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Autorė pastebi, kad dauguma respondentų nurodė, kad lyderis yra jų kolega, todėl būtų tikslinga išplėtoti klausimą ir nurodyti, kas yra kolega, bet kadangi apklausoje dauguma jaunų žmonių ir nežinantis lyderio sąvokos, pažymėjo, kad arba jie yra lyderiai arba jų visai nėra.

Kadangi respondentai ankstesnėje diagramoje nurodė, kad organizacijos lyderis yra jų kolega, buvo prašoma patikslinti, ar yra įmonėje daugiau kaip vienas lyderis, buvo nurodyta, kad (47 %) respondentų organizacijoje mato daugiau kaip viena lyderį, bei (25 %) komandos lyderių, kadangi apklausoje dalyvavo organizacijos kurios turi daugiau kaip 41 darbuotoją, tai tikėtina, kad yra komandų grupės, kur turi savo komandos lyderius. (žr. pav. 10.).

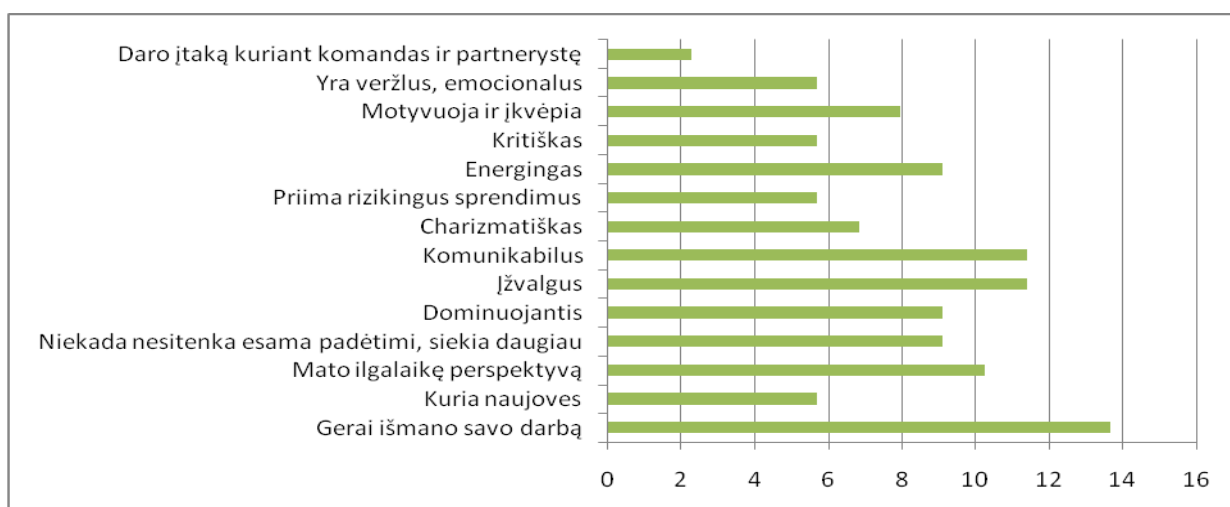


10 pav. Organizacijos daugiau nei vienas lyderis

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Pastebima, kad apklausoje dalyvavo įmonės kurioje yra daugiau 41 darbuotojas, todėl darytina išvada, kad įmonėje yra daugiau kaip vienas lyderis, tokiose organizacijose, gali būti grupės/ komandos lyderiai.

Ankstesnės diagramos parodė, kad organizacijoje yra lyderiai, buvo prašoma patikslinti, koks turi būti organizacijos lyderis, kad būtų efektyvesnė įmonės veikla. Iš 114 respondentų 14 pažymėjo, kad svarbiausia yra gerai išmanyti savo darbą (12%), antroje vietoje įvardino komunikabilumą ir įžvalgumą (11 %), trečioje vietoje nurodė ilgalaikę perspektyvą (10 %), taip pat svarbias savybes nurodė dominavimą, siekį siekti daugiau, energingumą, bei motyvacija (9 %). (žr. pav. 11.).

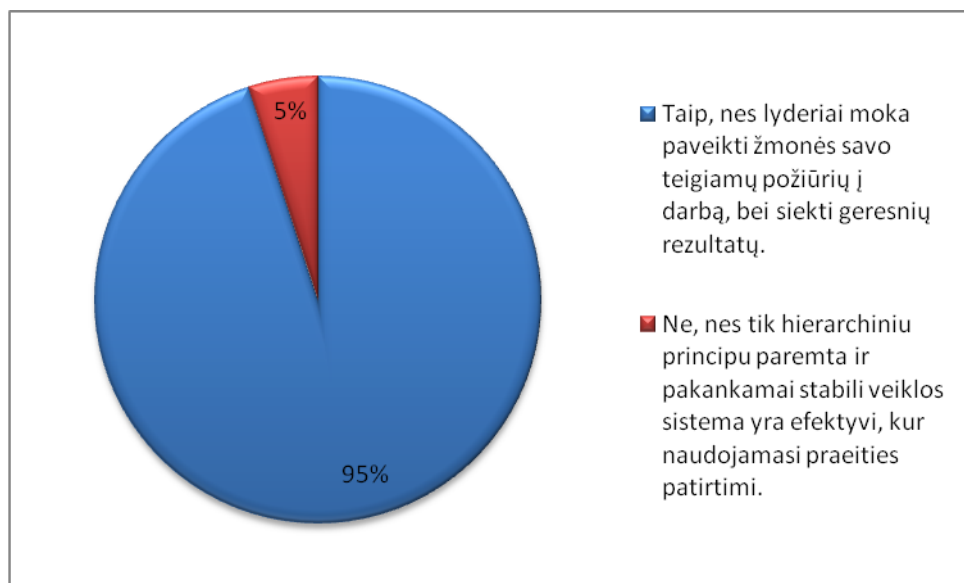


11 pav. Pagrindinės organizacijos lyderių savybės

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Autorė mano, kad kadangi dauguma respondentų yra mažesnę darbo patirtį turintis žmonės dauguma pažymėjo lyderio pagrindinę savybę, gerai išmanyti darbą, todėl darytina išvada, kad jie lyderiai laiko žmones, kurie gerai išmano savo darbą, bet nedaro įtakos kuriant komandą, bei nekuria naujoves, nors yra pagrindinės lyderio savybės.

Vienuoliktame apklausos klausime, buvo prašoma įvardinti, ar reikalingi lyderiai organizacijoje ar tai svarbų organizacijos efektyvumui. Respondentai nurodė (95 %), kad lyderiai yra labai svarbus organizacijos efektyvumui, tik (5 %) įvardino, kad stabili ir sistema yra efektyvi, kur remiasi viskas praeities patirtimi. (žr. pav. 12.).

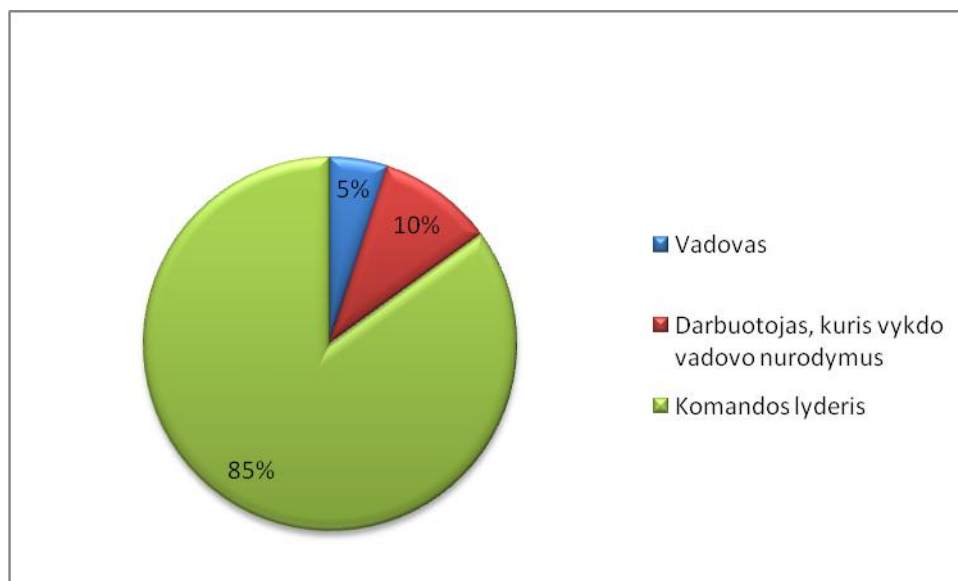


12 pav. Lyderio vaidmuo organizacijos efektyvumo didinimui

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Kaip anksčiau buvo paminėta, dėl amžiaus ir darbo patirties stokos, darbuotojai negali tinkamai įvertinti, kas yra lyderiai.

Ankstesniame klausime buvo įvardinta, kad lyderiai yra svarbūs organizacijos efektyvumui, todėl buvo prašoma patikslinti, kad daro didžiausią įtaką įmonės efektyvumui, kadangi yra vadovai, komandos lyderiai ir darbuotojai. Respondentai pažymėjo, kad komandos lyderiai turi didžiausią efektyvumą (85 %), mažiausiai įvardino vadovo įtaką organizacijos efektyvumui (5 %). (žr. pav. 13.).



13 pav. Kas daro įtaką organizacijos efektyvumui

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Manytina, kad dauguma respondentų, mano, kad vadovo vaidmuo organizacijos efektyvumui, neturi įtakos, bet remiantis literatūra, vadovai dažniausiai yra lyderiai, todėl galima teigti, kad darbuotojai neturi kompetencijų įvertinimui.

Respondentai įvardino, kad turi arba lyderius, arba komandos lyderius, buvo prašoma pažymėti, kokius lyderystės požymius turi jų tiesioginiai vadovai, požymiai nurodyti mažėjimo tvarka (žr. lentelę 6.).

Lentelė 6. Tiesioginio vadovo lyderystės požymiai kurie labiausiai išlavinti

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Tiesioginio vadovo lyderio kompetencijos (mažėjimo tvarka)
↓ Pasiiekia tikslus realistinio planavimo dėka.
↓ Greitai išvelgia problemų esmę.
↓ Tikrina tinkamą planų vykdymą.
↓ Suvokia žmonių stipriąsias ir silpnąsias puses.
↓ Skatina kitus dirbant panaudoti visą turimą potencialą.
↓ Nuolat stebi situaciją .
↓ Rodo pavydėtiną ir sektiną pavyzdį.
↓ Įkvepia pasitikėjimo savo argumentų verte.
↓ Demonstruoja aukštus asmeninius standartus.

6 lentelės tęsinys

Tiesioginio vadovo lyderio kompetencijos (mažėjimo tvarka)
↓ Ugdo savo pavaldinių gebėjimus deleguodamas jiems atsakomybę.
↓ Palaiko mokymų iniciatyvas.
↓ Instruktuoja, apmoko žmones.
↓ Supranta skirtingus individų sugebėjimus.
↓ Informuoja darbuotojus apie jų darbo rezultatus jiems suprantama forma.
↓ Apibrėžia komandos veiklos strategijas.
↓ Kuria bendradarbiavimo santykius su artimiausiais kolegomis.
↓ Siekia užtikrinti efektyvų komandinį darbą.
↓ Sugeba įtikinti naujų idėjų teikiama nauda.
↓ Apžvelgia individualius darbo rezultatus.
↓ Informuoja darbuotojus apie jų darbo rezultatus jiems priimtina forma.
↓ Keičia bendravimo stilių ir metodą priklausomai nuo žmogaus su kuriuo bendrauja.
↓ Užduoda klausimus, siekdamas suprasti kitų žmonių mąstymo būdą.
↓ Sugeba mąstyti atsižvelgdamas į ilgalaikę perspektyvą.
↓ Motyvuoja savo komandą.
↓ Nustato aiškius siekius.
↓ Laiko klaidas galimybėmis mokytis.
↓ Geba klausytis kitų.
↓ Prieš priimdamas sprendimą apsvarsto pakankamą galimybių skaičių.
↓ Sugeba daryti įtaką tiesiogiai nepavaldiems žmonėms.
↓ Aiškiai ir tiksliai atsako į klausimus.
↓ Sudomina žmones savo sukurta vizija.
↓ Skatina aplinkinius mesti iššūkį esamai situacijai
↓ Skatina kitus iš naujo apmąstyti savo idėjas.
↓ Nustato problemas vos tik joms atsiradus.
↓ Efektyviai naudoja kitų žmonių laiką.
↓ Nuolat informuoja žmones apie darbo pažangą bei užduotis.
↓ Skatina saviugdą.
↓ Stengiasi suprasti kito asmens požiūrį.
↓ Kontroliuoja nesikišdamas į pavaldinių darbą.

6 lentelės tęsinys

Tiesioginio vadovo lyderio kompetencijos (mažėjimo tvarka)
↓ Laiku informuoja darbuotojus apie jų darbo rezultatus.
↓ Kuria aiškią ateities viziją.
↓ Įkvepia žmonės siekti vizijos.
↓ Laiko žmones unikaliais individais.
↓ Aptaria su žmonėmis jų karjeros siekius.

Kaip jau buvo minėta, daugumą respondentų yra jauni, bei nedidelę darbo patirtį turintis darbuotojai, todėl neįžvelgia pagrindinių lyderių gebėjimų: „įkvėpti žmones siekti vizijos, laiko žmones unikaliais, atkakliai siekia tikslų nepaisydami išskylančių problemų“ kas yra labai svarbų lyderiui.

Apibendrinus tyrimo rezultatus buvo sunku nustatyti, ar darbuotojai yra pakankamai kompetentingi įvertinti vadovo kaip lyderio gebėjimus, kadangi daugumos respondentų darbo patirtis sudarė iki 3 metų, bei amžius iki 30 metų. Apklauso metų dar pastebėta, kad daugiausiai atsakymų sulaukta iš paslaugas teikiančių įmonių, todėl buvo pasirinktas tikslinis segmentas „Draudimo brokerių įmonės“. Apklauso anketa, mokslinio darbo tema bus pakoreguota tiksliniam segmentui ir respondentams virš 30 metų amžiaus, bei virš 7 metų patirtį turintiems darbuotojams.

4. TYRIMO METODIKOS TIKSLINIMAS REMIANTIS ŽVALGOMOJO TYRIMO REZULTATAIS

Apžvelgus žvalgomojo tyrimo rezultatus, autorė nustatė, kad reikia patikslinti tyrimo metodologija, remiantis žvalgomojo tyrimo rezultatais.

Remiantis 1 etapo rezultatais, buvo pasirinktas tikslinis segmentas draudimo brokerių įmonės.

Remiantis išnagrinėta literatūra, bei autorės pastebėjimais galima teigti, kad draudimo brokerių įmonių vadovai, yra labiau formalus, vadovai, negu vadovai lyderiai. Kad įmonės veikla būtų efektyvi, įmonei reikalingi transformaciniai lyderiai, kurie gebėtų darbuotojus įkvėpti, skatinti, motyvuoti siekti daugiau, taip įmonė pasiektų geresnių rezultatų. Įmonės vadovų tikslas turi būti, kad kiekvienas darbuotojas sąmoningai siektų savo ir įmonės tikslų, kad šie tikslai sutaptų, darbuotojo ir įmonės išlikimas būtų glaudžiai susijęs, darbuotojas jaustų moralinį pasitenkinimą savo veikla įmonės ir savo naudai, matytų, savo, bei šeimos laimingą ateitį ir tikėtų, kad įmonė kurioje dirba, nuolatos klestės, bus visuomenės vertinama ir patenkins būtinus materialinius poreikis. (Seilius, 1999)

Ryžtingi veiksmai, siekiant sėkmingai vadovauti, siejami su įmonės vadovaujančių asmenų savybėmis. Vadovams svarbios savybes, siekiant veiklos kokybei siekta išskirti atliekant tyrimą.

Tyrimo tikslas.

Ištirti vadovams lyderiams būdingas savybes ir sukurti draudimo brokerių įmonei tinkanti lyderių savybių ugdymo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atrinkti tikslinį segmentą.
2. Patikslinti apklausos anketą.
3. Išsiaiškinti ar įmonės / organizacijos vadovai yra lyderiai.
4. Kokiomis savybėmis pasižymi draudimo brokerių įmonės lyderiai.
5. Įvardinti pagrindinius lyderystės gebėjimus kurios turi įmonės vadovai turi draudimo brokerių įmonės tiesioginiai vadovai, komandos lyderiai.
6. Įvardinti gebėjimus kuriuos reikia tobulinti draudimo brokerių vadovams lyderiams.

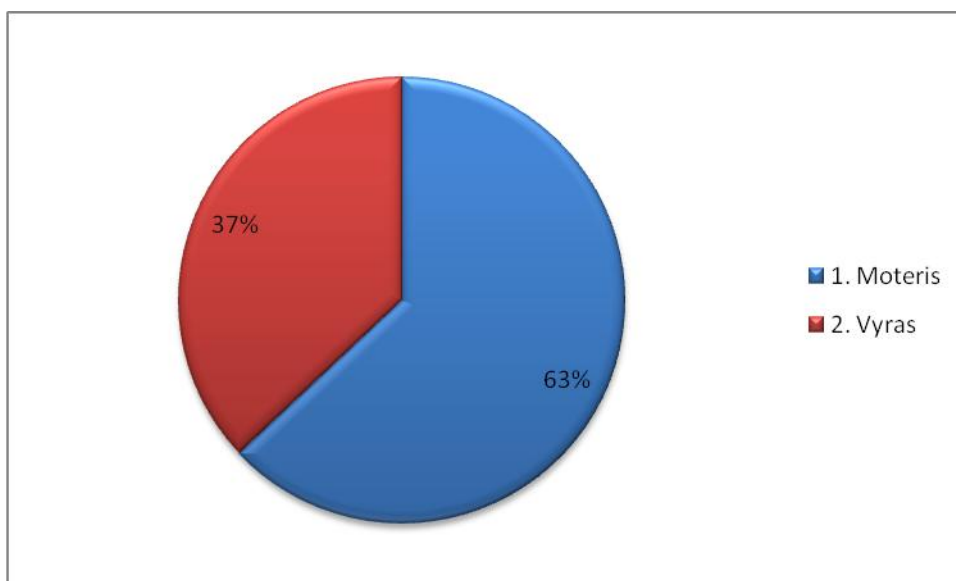
Duomenų rinkimas – Patikslintam tyrimui atlikti buvo pasirinkta apklausos anketą, kuri buvo pritaikyta draudimo brokerių įmonei. Visoms draudimo brokerių įmonėms buvo išsiusta apklausos anketą. Apklausa vyko 2016 m. kovo – balandžio mėnesiais. Apklausos anketą sudarė 6 klausimai. Pirmajame klausime buvo prašome nurodyti lytį, kad išsiaiškinti respondentų aktyvumą draudimo brokerių įmonėje. Antrame klausime buvo prašoma nurodyti darbo patirtį, nes kaip buvo

išsiaiškinta žvalgomajam tyrime, kad respondentų amžius turi įtakos vadovo kompetencijoms nustatyti. 3-4 klausime buvo prašoma nurodyti demografinius duomenys, nes remiantis autorės patirtimi įmonės skaičius ir miestas turi įtakos draudimo brokerių įmonės lyderių nustatymui. Penktajam klausime buvo prašoma įvardinti ar lyderio vaidmuo turi įtakos įmonės efektyvumo didinimui. Šeštam klausime remianti literatūroje išvadintais vadovo kaip lyderio gebėjimais buvo išvardinti gebėjimai, buvo prašome įvertinti tiesioginio vadovo lyderystės gebėjimus, skalės pasirinkimo buvo nuo 0 – neturi šio gebėjimo, 5 – turi gebėjimą ir daro teigiamą įtaką darbui.

Duomenų imtis – pagal Lietuvos banko duomenys (žr. 2016-03-06) Lietuvoje yra 98 draudimo brokerių įmonės. Reikalingas respondentų skaičius virš 60 atsakymų, tai sudarytų 61,2 % apklaustųjų brokerių įmonių.

4.1. Tyrimo rezultatai

Apklausų svetainėje <http://apklausa.lt/> buvo sukurta ir patalpinta uždara apklausos anketa, „Lyderių vadumo gerinant draudimo brokerių įmonės kokybę“. Anketa buvo persiusta tik tiksliniam segmentui. Įmonių kontaktai buvo paimti iš Lietuvos banko svetainės http://www.lb.lt/draudimo_tarpininkai. 2016 m. kovo – balandžio mėnesiais apklausoje sudalyvavo 343 draudimo brokerių įmonių darbuotojai, moterų aktyvumas sudarė (63%), vyrų aktyvas sudarė (37%) visų apklaustųjų. (žr. pav. 14.)

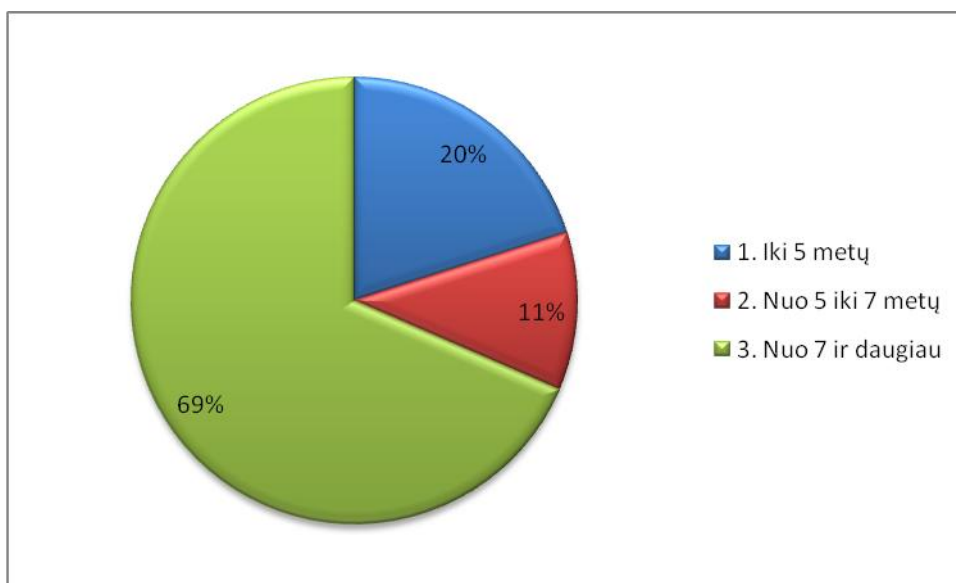


14 pav. Apklausos respondentų aktyvumas

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Autorė pastebi, kad sulauktas nemažas aktyvumas ir susidomėjimas draudimo brokerių įmonių darbuotojų, kad toks tyrimas jos domina, bei norėtų gauti tyrimo analizės rezultatus po apdorojimo.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais didesnis aktyvumas buvo sulauktas iš darbuotojų, kurių darbo patirtis virš 7 metų tai sudarė (69%) visų apklaustųjų. Mažiausią dalį (11%) visų apklaustųjų sudarė darbo patirti turintys darbuotojai nuo 5 iki 7 metų darbo patirti turintys respondentai. (žr. pav. 15.)

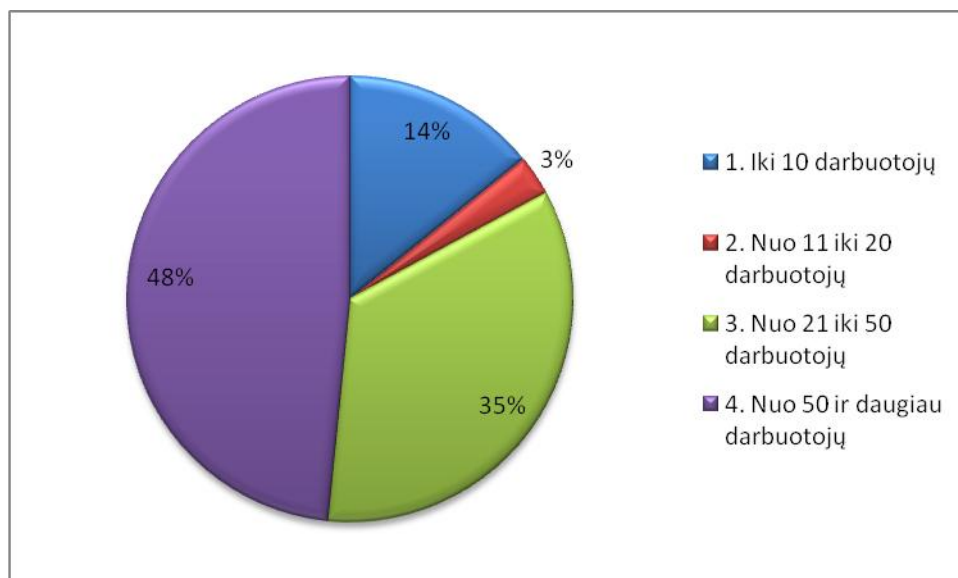


15 pav. Respondentų darbo patirtis metais

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Autorė mano, kad sulauktas didžiausias aktyvumas kurių darbo stažas virš 7 metų, turės tinkamos įtakos likusių atsakymų objektyvui, nes draudimo brokerių įmonių darbuotojai pradirbę daugiau kaip 7 metus draudimo brokerių lengviau pastebį lyderių gebėjimus.

Sekantis klausimas buvo sukurtas išsiaiškinti draudimo brokerių įmonės dydį. Didžiausią dalį sudarė įmonės kurios turi virš 50 darbuotojų, tai sudarė (48%) visų apklaustųjų. Trečdalį sudarė įmonės kur darbuotojų skaičius nuo 21 iki 50 darbuotojų (35%), mažiausiai sudarė įmonės, kurios turi darbuotojų nuo 11 iki 20 darbuotojų tik (3%) visų dalyvavusių apklausoje. (žr. pav. 16.)

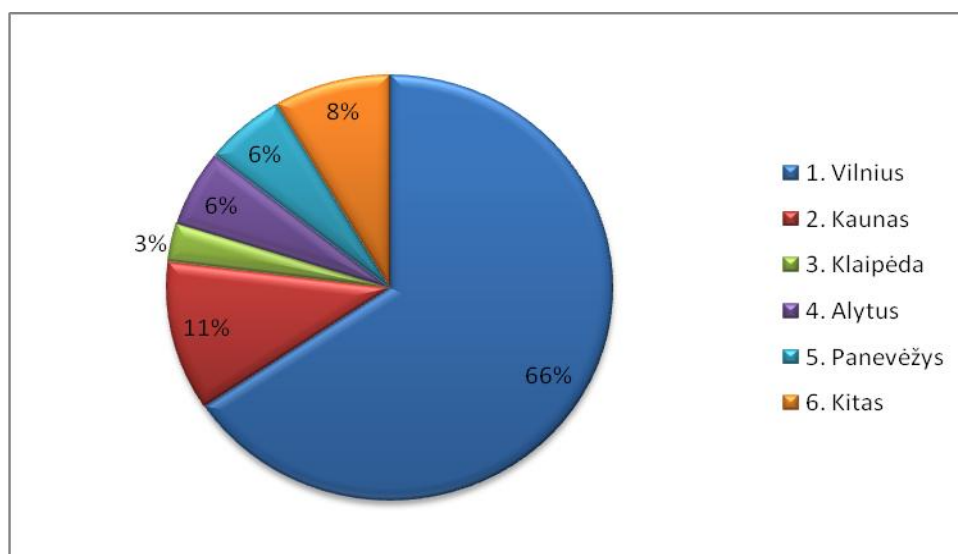


16 pav. Draudimo brokerių įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Remiantis rezultatais darytina išvada, kad dauguma respondentų kurių darbo patirtis virš 7 metų dirba organizacijoje kur yra daugiau kaip 50 darbuotojų, todėl tokiuose organizacijose būna daugiau kaip vienas lyderis, dažniausiai yra paskirstomi į komandas ir kiekviena komanda turi savo lyderį.

Sekantis patikslinto tyrimo klausimas buvo skirtas išsiaiškinti respondentų demografinę organizacijos padėtį. Daugiausiai respondentų nurodė savo darbo vietą didžiuosiuose miestuose Vilnius (66%), sekantis Kaunas (11%). (žr. pav. 17.)

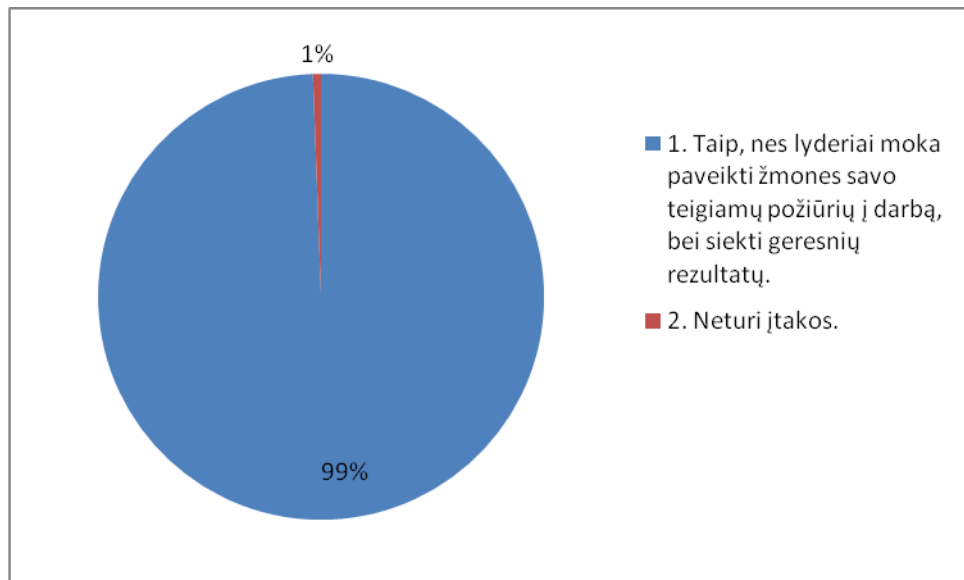


17 pav. Respondento darbo vieta

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Daugiausiai respondentų nurodė savo darbo vietą Vilniuje, kadangi pagal Lietuvos banko pateiktus statistinius duomenys, daugiausiai įmonių yra įsikūrusių didžiuosiuose miestuose, kiti miestai turi tik filialus. Tikėtina, kad kituose regionuose dirbantys brokeriai nurodė lyderius savo tiesioginius vadovus.

Buvo prašoma respondentų nurodyti lyderio vaidmuo yra svarbus draudimo brokerio įmonės efektyvumo didinimui, (99%) respondentų nurodė, kad turi teigiamos įtakos įmonės efektyvumui. Tik vienas procentas visų respondentų nurodė, kad nedaro lyderis jokios įtakos įmonės efektyvumui. (žr. pav. 18.)



18 pav. Lyderio vaidmuo draudimo brokerių įmonės efektyvumo didinimui

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Iš gautų duomenų galima teigti, kad įmonėms reikia lyderių ir darbuotojams tai yra efektyvų, nes bendraujant su lyderiais jie pasiekia geresnių rezultatų.

Sekančioje lentelėje Nr.7 buvo prašoma respondentų įvertinti savo tiesioginio vadovo gebėjimus. Respondentams pateikėme 28 lyderių apibūdinančių teiginių. Remiantis autorės patirtimi, kadangi apklausoje dalyvauja ir mažesnių regionų brokeriai, kur turi savo tiesioginius vadovus, tai jie dažniausiai lyderius įvardina savo tiesioginius vadovus, todėl būtų tikslinga jos įvertinti, pagal lyderystės gebėjimus. Vertinimui buvo naudota Likerto skalė, kur 1 reiškė „neturi gebėjimo“, 5 – „turi gebėjimą“. (žr. lentelėje 7.)

Lentelė 7. Respondentų atsakymai apie tiesioginio vadovo gebėjimus

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Vadovo gebėjimai	1	2	3	4	5
Ieško galimybių pasiekti tikslą	20	20	49	29	225
Kuria lanksčią ir pagal tikslą bei jo įgyvendinimo lygį kintančią veiklos sistemą	31	19	69	137	87
Numato ateityje galinčias iškilti problemas ir jų prevencija	38	8	106	104	87
Prognozuoja perspektyvą, kuria alternatyvas	40	20	49	147	87
Veiksmai atliekami orientuojantis į naują rezultatą	19	10	39	157	118
Atviras naujovėms	29	10	39	79	186
Konsensuso kūrėjas	39	29	69	108	98
Pasiekiamas kai jo reikia	10	39	79	88	127
Bendrauja su darbuotojais sukurdamas pasitikėjimo atmosferą	29	39	49	79	147
Lankstus / atlaidus	14	44	69	118	98
Skleidžiantis informaciją	45	25	65	100	108
Įkvėpia darbuotojų entuziazmą, tikėjimą, lojalumą ir pasitikėjimą	30	59	29	127	98
Individualus dėmesis darbuotojų poreikiams, pagarba, delegavimas	50	29	39	127	98
Seka ir koordinuoja, kad darbas vyktų efektyviai. Padėtis taisoma tik tada, kai kyla problemų	29	20	59	127	108
Skatina atlikti daugiau, nei pats darbuotojas iš savęs tikisi	30	10	49	127	127
Palaiko naujas idėjas, kūrybinį mąstymą ir veiklą	32	16	59	79	157
Naudoja emociškai žavius įtikinimo būdus, siekia labiau suvokti abipusiškai priimtus užsibrėžtus tikslus	39	29	79	108	88
Skatina darbuotojus apsvarstyti darbų atlikimo metodus, naujus problemų sprendimo būdus	29	20	88	137	69
Sugeba modeliuoti, tam tikras situacijas, bei jų sprendimo būdus	20	29	49	137	108
Prisiima atsakomybę už problemų sprendimą	59	29	29	108	118
Yra charizmatiškas	29	49	39	69	157
Sąžiningas	59	10	0	147	127
Yra pavyzdys įmonės darbuotojams	68	0	20	98	157
Skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti	11	29	39	88	176
Kantrus / tolerantiškas	11	66	79	79	108
Lankstus tikslų atžvilgiu	39	20	59	127	98

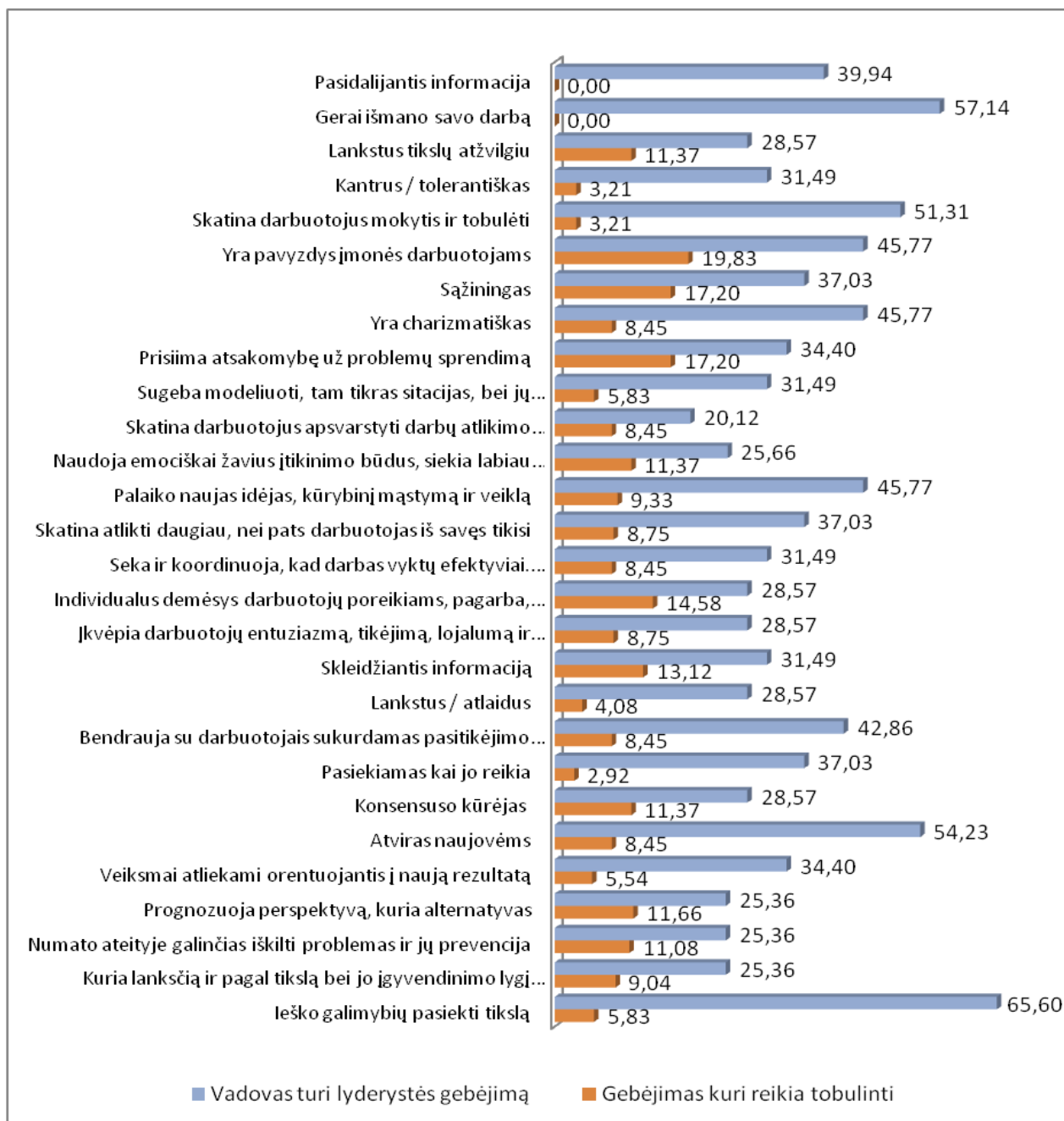
7 lentelės tęsinys

Vadovo gebėjimai	1	2	3	4	5
Gerai išmano savo darbą	0	20	39	88	196
Pasidalijantis informacija	0	20	59	127	137

Remiantis gautais rezultatais būtina pažymėti, kad koreliacija nebūtinai parodo priežastį dviejų kintamųjų ryšį. Be to koreliacijos koeficiento negalima interpretuoti bet kokia absoliučia reikšme. Koreliacijos koeficiento reikšmė nuo 0,20 iki 0,35 rodo palyginti ne didelį kintamųjų ryšį. Didesniu prognozavimo tikslumu pasižymi koreliacijos tarp 0,65 iki 0,85. (Marčinskas, 2012)

Autorė mano, kad būtų tikslinga remtis mažiausiai ir daugiausiai atsakytų respondentų atsakymais.

Žemiau paveikslėlyje Nr. 19 nurodoma kokie tiesioginio vadovo, kaip lyderio gebėjimai yra būdingi, o kokius reikėtų tobulinti.



19 pav. Vadovo lyderystės gebėjimai

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Remiantis gautais rezultatais autorė pastebi 8 savybes, kurios respondentų nuomone yra labiausiai išlavintos ir turi lyderystės gebėjimų:

- ✓ Ieško galimybių pasiekti tikslą (65,60%) visų respondentų.
- ✓ Gerai išmano savo darbą (57,14%) visų respondentų.
- ✓ Atviras naujovėms (54,23%) visų respondentų.
- ✓ Skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti (51,31%) visų respondentų.

- ✓ Yra pavyzdys įmonės darbuotojams (45,77%) visų respondentų.
- ✓ Yra charizmatiškas (45,77%) visų respondentų.
- ✓ Palaiko naujas idėjas, kūrybinį mąstymą ir veiklą (45,77%) visų respondentų.
- ✓ Bendrauja su darbuotojais sukurdamas pasitikėjimo atmosfera (42,86%) visų respondentų.

Respondentų išreikštos savybės parodo, kad jų tiesioginiai vadovai turi išskirtinių savybių, o darbuotojai žino, kokios yra su darbu ir draudimo brokerių įmonę susijusios savybės.

Iš pateiktų duomenų išskiriamą ugdytinas dalykines vadovo savybes:

- ✓ Yra pavyzdys įmonės darbuotojams (19,83%) visų respondentų.
- ✓ Sąžiningumas (17,20%) visų respondentų.
- ✓ Prisiima atsakomybę problemų sprendimą (17,20%) visų respondentų.
- ✓ Individualus dėmesys darbuotojų poreikiams, pagarba, delegavimas (14,58%) visų respondentų.
- ✓ Skleidžiantis informaciją (13,12%) visų respondentų.
- ✓ Prognozuoja perspektyvą, kuria alternatyvas (11,66%) visų respondentų.
- ✓ Konsensuso kūrėjas (11,37%) visų respondentų.
- ✓ Naudoja emociškai žavius įtikinimo būdus, siekia labiau suvokti abipusiškai priimtus užsibrėžtus tikslus (11,37%) visų respondentų.
- ✓ Lankstus tikslų atžvilgiu (11,37%) visų respondentų.
- ✓ Numato ateityje galinčias iškilti problemas ir jų prevencija (11,08%) visų respondentų.

Remiantis šiais tyrimo rezultatais atrandama daugiau tobulinčiųjų sričių, todėl siekiant sėkmingo vadovo kaip lyderio vadovavimo, reikia sukurti draudimo brokerių įmonei tinkanti lyderių savybių ugdymo modelį.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad siekiant padidinti draudimo brokerių įmonių vadovų veiksmingumą būtų tikslinga vadovams peržiūrėti savo asmeninius gebėjimus ir jos tobulinti, nes tai nereikalauja finansinių lėšų.

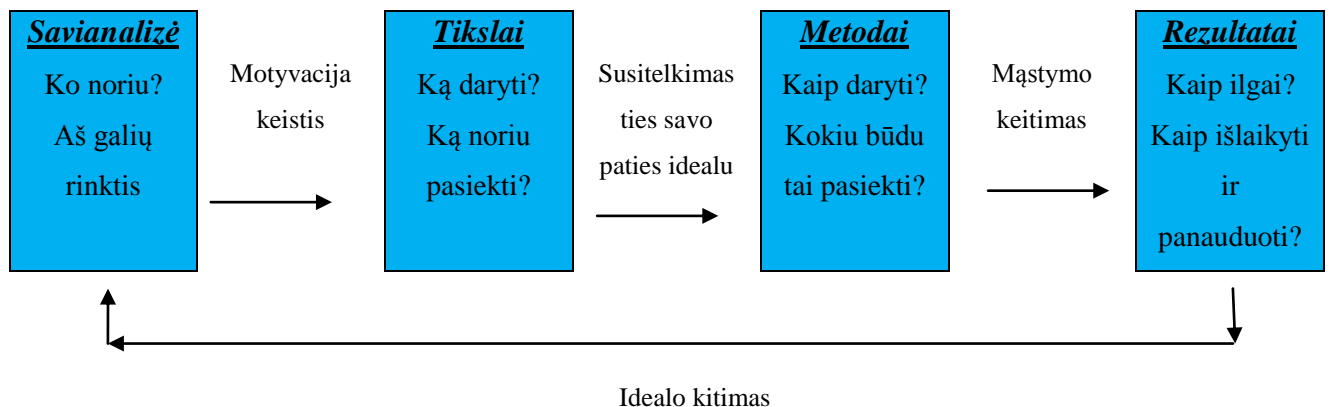
Sekančioje dalyje pateikiamas draudimo brokerių įmonių lyderio savybių ugdymo modelis, parengtas remiantis literatūroje ir gautas tyrimo rezultatais.

5. DRAUDIMO BROKERIŲ ĮMONIŲ LYDERIO SAVYBIŲ UGDYMO MODELIS

Aplinka, kurioje šiandien gyvename, nuolat kinta, tad veiksmingai dirbantiems draudimo brokerių vadovams reikia ieškoti veiksmingumo šaltinių plėtojant savo kompetencijas įvairiuose srityse. Vadovų rengimas – vienas svarbiausių draudimo brokerių įmonės verslo sėkmės veiksnių. Todėl svarbu įmonėje turėti lyderių ir jų ugdymo savybių svarba.

Draudimo brokerių įmonės vadovo veikla priskiriama prie tokių įmonės procesų, kuriuos sunku tiesiogiai išreikšti skaičiais ar kitokiais absoliučiais dydžiais.

Ugdymo proceso rezultatas pasiekiamas nuolat mokantis ir ugdant norimas savybes, gebėjimus. Žmonės gali ir nori keistis, jei tam yra svarių priežasčių. Keičiant vadovavimo priemones ir būdus padedama darbuotojams suprasti, ką ir kaip jie nori keisti. Įmonės vaidmuo ugdymo procese pasireiškia sąlygų įgyvendinti pokyčius ne tik grupėse, bet ir visoje organizacijoje sudarymu. Taip ne tik lengviau, bet ir prasmingiau ugdyti vadovui būtinas savybes, nes jie gali pasidalyti su organizacija savo pastangų rezultatais. Ugdant vadovui būtinas savybes svarbus asmeninis jo indelis, kuris bus veiksmingesnis taikant tinkamas mokymosi priemones, tam tikrą laiką kartojant naujus įpročius. (Šimanskienė, Župerskienė, 2013). Žemiau 20 paveiksle pateikiamas supaprastintas asmeninė vadovo savybių ugdymo procesas.



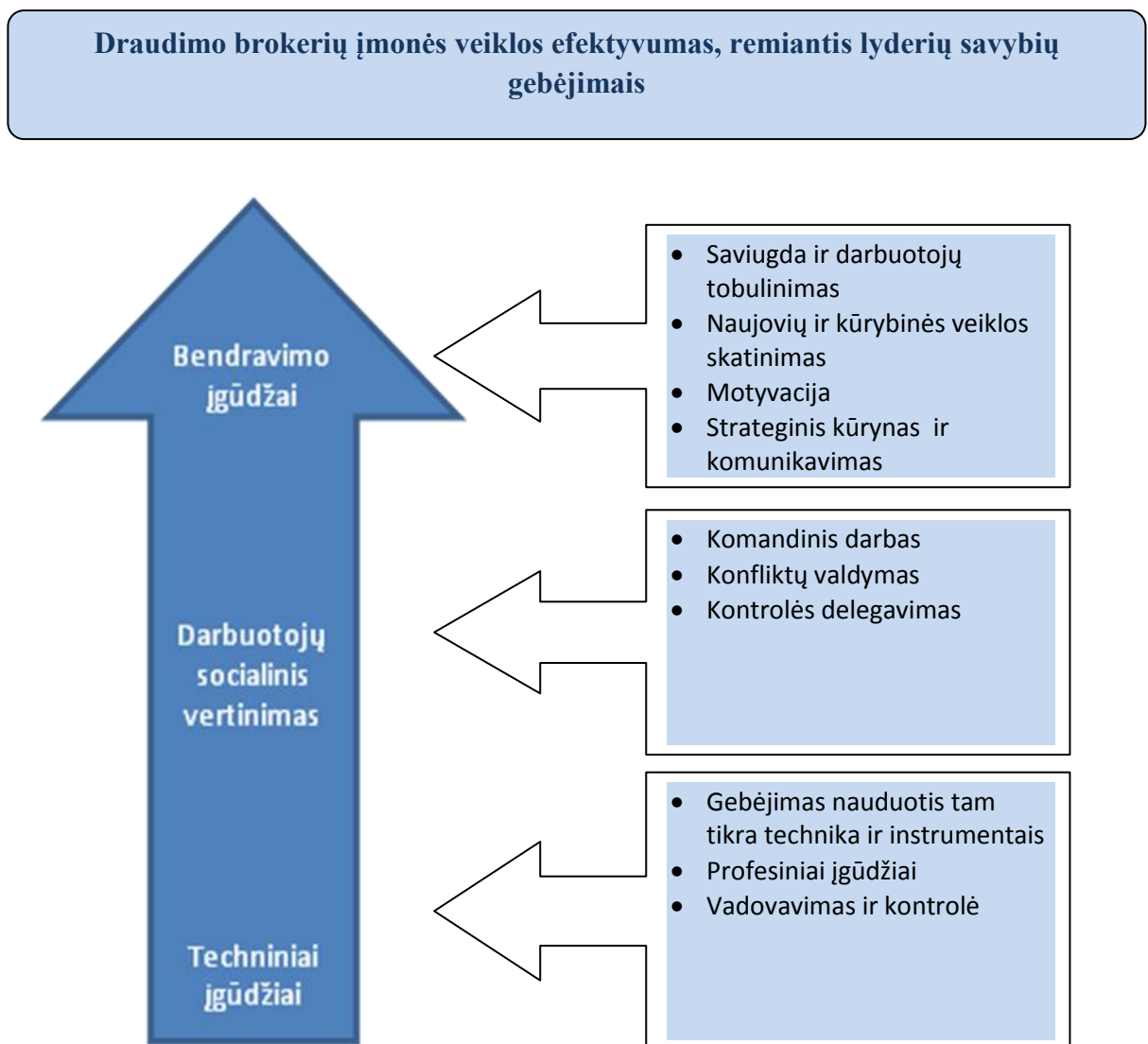
20 pav. Vadovo savybių ugdymo procesas

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Boyatzis, McKee, 2006)

Kaip matome iš pateikto vadovo ugdymo proceso, kiekvienas vadovas norėdamas daryti pokyčius draudimo brokerių įmonėje, turėtų atsakyti pirmiausia sau į pačius svarbiausius klausimus ko aš noriu pasiekti, ką darys, kaip darys, ir koks bus visa to rezultatas. Geriausias būdas išvengti

saviapgaulės – grįžtamasis ryšys iš supančių darbuotojų, padedantis į save pažvelgti darbuotojų akimis.

Apibendrinus vadovo ugdymo procesą ir įvertinus lyderystės būtinumą, siūlomas toks draudimo brokerių įmonei tinkantis lyderystės kokybės modelis (žr. pav. 21.)



21 pav. Draudimo brokerių įmonių lyderio savybių ugdymo modelis

(šaltinis: sudaryta autorės)

Analizuojant draudimo brokerių įmonės lyderio savybių ugdymo modelį matyti, kad draudimo brokerių įmonėse darbuotojų veiklos kontrolė, viena iš svarbiausių klasikinio vadovo funkcijų, bet reikėtų mažinti šią funkciją vadovo veikloje ir geriau transformuoti į darbuotojų įgaliotųjų didinimą, suteikiant jiems teisę patiems priimti sprendimus, susijusiu su paslaugų teikimu klientams, taip didinant tarpusavio pasitikėjimą, bei lojalumą. Remiantis gautais rezultatais prie techninių įgūdžių autorė priskiria šias savybės: ieško galimybių pasiekti tikslą; kuria lanksčią ir pagal tikslą bei jo įgyvendinimo lygį kintančią veiklos sistemą; prognozuoja perspektyvą, kuria alternatyvas; pasiekiamas kai jo reikia; skleidžiantis informacija; gerai išmano savo darbą; pasidalijantis informacija.

Darbuotojų socialinis vertinimas svarbus aspektas, draudimo brokerių įmonės veikloje, tik dirbant komandoje galima pasiekti geresnių rezultatų, kiekvienoje komandoje paskiriant komandos lyderį, taip bendras darbas taps efektyvus ir bus pasiekti įmonės tikslai. Remiantis gautais rezultatais prie socialinių įgūdžių autorė priskiria šias savybės: bendrauja su darbuotojais sukurdamas pasitikėjimo atmosferą; lankstus, atlaidus; įkvėpia darbuotojų entuziazmą, tikėjimą, lojalumą ir pasitikėjimą; skatina atlikti daugiau, nei pats darbuotojas iš savęs tikimasi; palaiko naujas idėjas, kūrybinį mąstymą ir veiklą; naudoja emociškai žavius įtikinimo būdus, siekia labiau suvokti abipusiškai priimtus užsibrėžtus tikslus; sugeba modeliuoti, tam tikras situacijas, bei jų sprendimo būdus.

Kitas labai svarbus aspektas draudimo brokerių įmonėms bendradarbiavimas su darbuotojais, todėl įmonės vadovas turi visokeriopai skatinti komandos kūrimą ir stiprinimą, nepamiršdamas ir darbuotojų motyvacijos. Remiantis gautais rezultatais prie bendravimo įgūdžių autorė priskiria šias savybės: numato ateityje galinčias iškilti problemas ir jų prevencija; veiksmai atliekami orientuojantis į naują rezultatą; atviras naujovėms; konsensuso kūrėjas; individualus dėmesys darbuotojų poreikiams, pagarba, delegavimas, seka ir koordinuoja, kad darbas vyktų efektyviai. Padėtis taisoma tik tada, kai kyla problemų; prisiima atsakomybę už problemų sprendimą; yra charizmatiškas; sąžiningas; pavyzdys įmonės darbuotojams; skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti; lankstus; kantrus, tolerantiškas.

Analizuojant modelį, matyti, kad draudimo brokerių įmonės vadovai, norėdami būti įmonės lyderiais bei pasiekti įmonės efektyvumo, turi atlikti daug funkcijų, bei nuolat tobulėti ir mokytis, bei lavinti savo bendravimo įgūdžius su darbuotojais.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę paaiškėjo, kad teorijos apima ankstesniųjų autorių sukaupą patirtį ir ieško naujų vadovavimo, bei lyderystės būdų.

2. Literatūroje pažymima, kad lyderystė tai: vizijos įgyvendinimo siekimas, leidžiantis asmenybėms pasiekti didelių laimėjimų; asmens gebėjimas įkvėpti kitus vizijos įgyvendinimo veiklai; laiko procesas, kuriame lyderis ir sekėjai geba pakilti į aukštesnį moralumo ir motyvacijos lygį; tarpusavio ryšys, vadovų ir bendradarbių įsitraukimą į veiklą, reikšmingus pokyčius, bendrą tikslą; vizijos kūrimo ir jos įgyvendinimo procesas; individo asmeninė galia, skatinančia kitus siekti tikslų; grupės narių veiklos, reikalingos užduočiai atlikti, nukreipimo ir poveikio darymo nariams procesas; poveikis kitiems siekiant susitarti ir dalytis įsipareigojimais su grupe ar organizacijos nariais siekiant tikslo.

3. Mokslinės literatūros analizės metu buvo išskirti pagrindiniai vadovo kaip lyderio įgūdžiai: bendravimo, koncepciniai, problemų sprendimo, socialinio vertinimo.

4. Pasirinkta transformacinė lyderystė, labiausiai draudimo brokerių įmonei tinkanti lyderystės teorija, kuri akcentuoja, kad įmonės lyderis turi kurti santykius su darbuotojais, nes tik per pasitikėjimą, bendrą darbą, motyvaciją įmonė galės pasiekti geresnių rezultatų.

5. Remiantis gautais tyrimo rezultatai, buvo išskirtos draudimo brokerių įmonės tiesioginio vadovo kaip lyderio gebėjimai, dauguma respondentų nurodė, kad jų įmonės vadovai: ieško galimybių pasiekti tikslą; gerai išmano savo darbą; atviras naujovėms; skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti; yra pavyzdys įmonės darbuotojams; yra charizmatiškas; palaiko naujas idėjas; kuria kūrybinį mąstymą ir veiklą, bendrauja su darbuotojais sukurdamas pasitikėjimo atmosfera. Tai pat tyrimo rezultatai parodė ir nemažai vietų, kur vadovams reikėtų pasitempti t.y.: sąžiningumas; prisiima atsakomybę problemų sprendimą; individualus dėmesys darbuotojų poreikiams, pagarba, delegavimas; skleidžiantis informaciją; prognozuoja perspektyvą, kuria alternatyvas; konsensuso kūrėjas; naudoja emociškai žavius įtikinimo būdus, siekia labiau suvokti abipusiškai priimtus užsibrėžtus tikslus; lankstus tikslų atžvilgiu; numato ateityje galinčias iškilti problemas ir jų prevencija. Šiuos savybės parodo, kad nemažai darbuotojų nepasitiki savo vadovais, todėl reikėtų, labiau koncentruotis į bendravimą su darbuotojais, taip bus galima išsiaiškinti abipusius poreikius, bei pasiekti geresnių įmonės rezultatų.

6. Remiantis gautais rezultatais, bei literatūra buvo sukurtas draudimo brokerių įmonių lyderių savybių modelis, tyrimo imtis nėra reprezentyvi, bet atspindi bendrąsias lyderio savybes, bei tendencijas tolimesniam tyrimui, kuri būtų tikslinga atlikti. Remiantis rezultatais tikslinga atlikti išsamų draudimo brokerių vadovo funkcijų tyrimą ir taip nustatyti netikslingas funkcijas.

LITERATŪRA

1. Appleby R. C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius.
2. Avolio B. J., David A., Waldman, Yammarino F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 4, p. 10–16.
3. Barvydienė V., (2003) *Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijose*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
4. Barvydienė V., Kasiulis J. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
5. Bass B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, p. 26–40.
6. Bass B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, p. 19–34.
7. Bass B. M., Steidlmeier P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, p. 121–127.
8. Bass B. M., Avolio B. J., Goodheim L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, p. 7–19.
9. Bennis W., Nanus B. (1988). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Algarvė.
10. Bennis W., Goldsmith J. (2003). *Learning to Lead*. New York: Basic Books.
11. Boyatzis R., McKee A. (2006). *Darni lyderystė*. Vilnius: Verslo žinos
12. Burns, J. M. (1977) *Leadership*. New York: Harper & Row.
13. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Žvaliauskas G., (2009) ISSN 1648-2603 , 36-44 psl. https://www.mruni.eu/upload/iblock/d3b/4_e.butkeviciene%20ir%20kt..pdf
14. Covey S. R. (2010). *Principais grįsta lyderystė*. Vilnius: Alma litera.
15. Čarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V., Čiutienė, R., Kindsfaterienė, K., Milius, P. B., Solnyškinienė, J., Taraškevičius, A., Žekevičienė, A. (2013) *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
16. Chmiel N. (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika.
17. Dapšys K. (2011) Lyderis prieš vadovą. <http://www.verslas.in/lyderis-pries-vadova/>
18. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.

19. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniėnė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012) *Verslo psichologija*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
20. Draudimo tarpinininkai, Lietuvos bankas. Internetinė prieiga. http://www.lb.lt/draudimo_tarpininkai (žiūrėta 2016m. balandis 7d.)
21. Drucker P.F. (2001) *The Practice of Management*. Great Britain: MPG Books Ltd.
22. Dukynaitė, R., (2015) *Lyderystė : sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
23. Dvir T., Eden D., Avolio B.J., Shamir B. (2002) *Impact of Transformation Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. *Academy of Management Journal*. Vol. 45: 735-744.
24. Fayol, H. (2005) *Administravimas: teorija ir praktika (vadybos klasika)*. Eugrimas
25. George B., Sims P. (2008). *Tikroji kryptis: Kaip tapti tikruoju lyderiu*. Kaunas: Smaltija.
26. Gibson, P. D., and Lacy, D. P. (2000) *Community Strategic Planning: Studies in Contrasting Leadership Styles and Renewal Processes*. Paper presented at the Conference of the Community Development Society, Saint John, New Brunswick, Canada.
27. Glateris R. (2008) *Lyderystė, vadyba ir išmintis*. Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija. <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/541/Lyderyst%C4%97,%20vadyba%20ir%20i%C5%A1mintis.pdf>
28. Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., (2002) *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Goleman D. (2003). *Emocinis intelektas: kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ*. Vilnius: Presvika.
30. Goleman D.; Boyatzis R.; McKee A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Smaltijos leidykla.
31. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
32. Howell J. M., Avolio B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 6, p. 891–902
33. Yammarino F. J., Dubinsky A. J., Comer L. B., Jolson M. A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, p. 205–222.

34. Yukl G. (2006) *The Leadership Quarterly*. Training. Vol.32. 45-50
35. Jung D.I., Avolio B.J. (1999) *Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions*. *Academy of Management Journal*, Vol. 42: 208-218.
36. Jung D. I. (2001). *Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups*. *Creativity Research Journal*. Vol. 13, No. 2, p. 185–195
37. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla Technologija
38. Kets de Vries M. F. R. (2003) *Leaders, fools and impostors. Essays on the Psychology of Leadership*. Lincoln: Universe.
39. Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A. (1991) *Leadership: Do Traits Matter? The Executive*, Vol. 5, 48–60.
40. Kouzes J.M., Posner B.Z., (2003) *Iššūkis vadybai*. Kaunas. KTU leidykla Technologija.
41. Kreitner, R. (1995) *Management*. Boston, MA: Houghton, Mifflin Company.
42. Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 3, p. 385–425.
43. Malinauskienė D., Augienė D. (2010) Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (Nuomonės tyrimas), ISSN 1822–119X, psl. 134-145, http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1822-119X.N_15_2.PG_134-145/DS.002.0.01.ARTIC
44. Marčinskas A. (2012). *Moksliniai tyrimai*. Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas.
45. Marturano, Gosling, (2008) *Leadership. The Key Concepts*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
46. Masiulis K., Sudnickas T. (2007) *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
47. Maslow A. H. (2006) *Motyvacija ir asmenybė*. Abraham H. Maslow „Atviros Lietuvos knyga“. Vilnius.
48. Merkys G., Brazienė R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31, p. 106–120.
49. Northouse, P. G. (2009) *Lydrystė. Teorija ir praktika*. Poligrafija ir informatika.

50. Petrulis A. (2012) *Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste*. ISSN 2029-9370.
51. Schafer, B., Grundl, B., (2013) *Lyderystė paprastai*. Leading Simple
52. Seilius A. (2001) *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Kaunas: KTU leidykla Technologija
53. Sims R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Westport, CT: Quorum Books.
54. Stewart G. L. (2006). *A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance*. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 1, p. 29–55.
55. Stogdill, R. M.(1948) *Personal Factors Associated with Leadership*. *Journal of Psychology*, Vol. 25, 35–71.
56. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
57. Šilingienė, V. (2012) *Lyderystė*. Kaunas: KTU leidykla Technologija
58. Šimanskienė L., Župerskienė E. (2013) *Darnus vadovavimas*. Monografija. Klaipėda.
59. Tett R., Guterman H., Beier A., Murphy P., (2000) Development and content validations of a ‘Hyperdimensional’ taxonomy competence. *Human performance*, vol. 13, no. 3, p. 205–251.
60. Vaitkevičius J. (2011) *Trys lyderystės bruožai*. <http://www.verslas.in/trys-lyderystes-bruozai/>
61. Weiss H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, p. 174–193.
62. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004) *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU.
63. Беляцкий Н.П. (2002) *Основы лидерства*. Минск. Новое знание.

LYDERIO VAIDMUO GERINANT DRAUDIMO BROKERIŲ ĮMONĖS KOKYBĘ

Rasa MICHNOVIČ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas – D. Klimas

Vilnius, 2016

SANTRAUKA

52 puslapiai, 7 lentelės, 21 paveikslas, 63 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – ištirti vadovams lyderiams būdingas savybes ir sukurti draudimo brokerių įmonei tinkanti lyderių savybių modelį.

Darbe buvo taikyti tokie metodai: mokslinės literatūros analizės metu buvo atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų lyderystės, lyderio, vadovo savybių temų apžvalga ir analizė. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad lyderystė yra procesas apjungiantis darbuotojus ir lyderius įsitraukimą į bendrą veiklą, tai asmeninės lyderio įtakos darbuotojams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis, kaip lyderio ir darbuotojų siekiančių bendras vizijos kūrimas ir tikslų siekimas. Sėkmingą lyderystę įvardino kaip įgūdžių visumą kurią sudaro: bendravimo, koncepcinių, problemų sprendimo, socialinio vertinimo įgūdžių. Literatūroje išskiriama transformacinė lyderystė čia netenkinami pavaldinių lūkesčiai, o pabandoma jos pakeisti, darbuotojai yra įkvėpiami siekti svarbių tikslų ir tobulinti savo gebėjimus. Išskiriama vadovo įtaką veiklos rezultatams, daugelis autorių sutinka, kad asmeninės ir dalykinės vadovo savybės veikia organizacijos veiklos rezultatus.

Tyrimo metodui buvo pasirinkta apklausos anketa. Apklausos anketa buvo sudaryta remiantis mokslinėje literatūroje išvardintais lyderio savybėmis. Apklausos duomenis buvo apdoroti, remiantis gautais rezultatais, bei mokslinę literatūros analizę buvo sukurtas Draudimo brokerių įmonių lyderio savybių ugdymo modelis.

Autorė mano, kad asmeninės savybės yra svarbiausios, o vadybiniai įgūdžiai ir teorinės vadybos žinos turi mažesnę prioritetą, vis dėl to draudimo brokerių įmonėse turi būti ypač vertinamas vadovo gebėjimas motyvuoti darbuotojus, vadovo gebėjimas komunikuoti ir organizuoti komandinį darbą, paties vadovo patraukli asmenybė, nuolat tobulėjanti ir taip įkvėpianti darbuotojus mokytis ir tobulėti.

Reikšminiai žodžiai: vadovas lyderis, lyderiams būdingos savybės, draudimo brokerių įmonių lyderis, transformacinė lyderystė.

**LEADERSHIP ROLE IN IMPROVING THE QUALITY OF INSURANCE BROKER
COMPANY**

Rasa MICHNOVIČ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor: lecturer dr. D. Klimas

Vilnius, 2016

SUMMARY

52 pages, 7 tables, 21 figures, 63 references.

The Master's work is to investigate the leaders of the intrinsic qualities and create an insurance brokerage firm leadership qualities suitable model.

The following methods have been used in the work : the analysis of scientific literature was carried out the authors of scientific publications in Lithuania and abroad leadership, leader, head features topics review and analysis. Analysis of scientific literature showed that the leadership is the process of connecting workers and leaders in joint activities, this is leader's personal impact on employees, provoking visions and changes in the way and the result, which manifests itself as a leader and staff with a common vision of development and the pursuit of goals. Successful leadership skills identified as a whole, which includes : communication, conceptual, problem solving, social skills assessment. The literature distinguishes transformational leadership, here are not met the expectations of subordinates, and trying to change them, employees are inspired to achieve important goals and improve their skills. The emphasis on the influence of the performance, many authors agree that the personal and subject-specific management qualities does the organization's performance.

Questionnaire was chosen as the research method. Questionnaire were made based on the scientific literature listed leadership qualities. Survey data were processed on the basis of the results obtained, and analysis of scientific literature has been created insurance broker companies leadership qualities education model.

The author believes that personal qualities are the most important, and managerial skills and theoretical management knowledge has a lower priority, however, the insurance brokers must be highly valued manager's ability to motivate employees, manager's ability to communicate and

organize teamwork, the leader like an attractive personality, constantly improving and so inspiring employees to learn and grow.

Keywords: head leader, leadership qualities, the insurance brokerage company leader, transformational leadership.

Priedai

Anketa (1 Etapo)

Gerbiamas respondente,

esu Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos programos magistrantūros studentė. Savo mokslo tiriamajame darbe atlieku tyrimą apie lyderystės vaidmenį gerinant organizacijos kokybę.

Prašau Jūsų užpildyti anoniminę, jos pildymas užtrunka apie 10-15 min.

Jūsų **atsakymai liks konfidencialūs** bus apdorojami, analizuojami ir pateikti apibendrinta forma tik mokslo tikslams.

Pastaraisiais dešimtmečiais iš esmės visuose socialinės veiklos srityse, vadybos, edukologijos, psichologijos ir sociologijos moksluose susidomėta lyderyste. Dėl nuolatinių šių laikų kaitos procesų kinta organizacijos valdymo prioritetai, įmonės vadovams sukuriama nauji iššūkiai. Vis dažniau pripažįstama, jog organizacijoms ir įmonėms vis labiau reikia lyderių, turinčių ne vien tradicinių verslo administratoriaus įgūdžių, bet ir sugebančių, netradiciškai siekti organizacijos tikslų.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus.

Rasa Michnovič

Tel. +370 647 25 373

1. Lytis:

- Vyras
- Moterys

2. Amžius:

- Iki 30 metų
- Nuo 31 iki 50 metų
- Nuo 51 metų

3. Darbo patirtis metais:

- Iki 3 metų
- Nuo 3 iki 7 metų
- Nuo 7 ir daugiau

4. Miestas kuriame dirbate:

- Vilnius
- Kaunas
- Klaipėda
- Alytus
- Panevėžys
- Kitas

5. Jūsų organizacijos veiklos sritis?

- Viešojo įstaiga
- Paslaugos
- Gamyba
- Prekyba

6. Darbuotojų skaičius:

- Iki 10
- Nuo 11 iki 40
- Nuo 41 ir daugiau

7. Ar Jūsų įmonėje vadovas ir lyderis yra tas pats asmuo:

- Taip (pažymėjus atsakymą pereiti prie klausimo Nr.8)
- Ne (pažymėjus atsakymą pereiti prie klausimo Nr.7)

8. Jeigu ne tai kas yra lyderis Jūsų įmonėje:

- Jūs
- Kolega
- Kolektyve nėra lyderių

9. Ar Jūsų įmonėje yra daugiau nei vienas lyderis:

- Taip, įmonėje yra daugiau kaip vienas lyderis

- Ne, įmonėje nėra lyderio
- Taip yra keli lyderiai, kadangi yra didelė įmonė ir yra komandinis darbas, kiekvienoje komandoje yra savas lyderis.

10. Kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų organizacijos lyderiai:

- Gerai išmano savo darbą.
- Kuria naujoves.
- Mato ilgalaikę perspektyvą.
- Niekada nesitenka esama padėtimi, siekia daugiau.
- Dominuojantis.
- Įžvalgus.
- Komunikabilus.
- Charizmatiškas.
- Reiklus.
- Priima rizikingus sprendimus.
- Energingas.
- Kritiškas.
- Motyvuoja ir įkvėpia.
- Yra veržlus, emocionalus.
- Daro įtaką kuriant koalicijas, komandas ir partnerystę.

11. Kaip manote ar įmonės / komandos lyderiai turi įtakos organizacijos efektyvumo didinimui:

- Taip, nes lyderiai moka paveikti žmonės savo teigiamų požiūrių į darbą, bei siekti geresnių rezultatų.
- Ne, nes tik hierarchiniu principu paremta ir pakankamai stabili veiklos sistema yra efektyvi, kur naudojamos praeities patirtimi.

12. Kaip manote kas daro didžiausią įtaką Jūsų įmonės efektyvumui:

- Vadovas
- Darbuotojas, kuris vykdo vadovo nurodymus.
- Komandos lyderis - kuris daro įtaką kuriant komandas ir partnerystę, taip vienijant įmonę, skatinant naudingus ir didelius pasiekimus, tokius kaip naujos prekės ar požiūriai, kurie gali padėti pagerinti įmonės efektyvumą.

13. *Įvertinkite savo tiesioginio vadovo lyderystės gebėjimus:*

		Turi gebėjimą	Neturi gebėjimo
1.	Pasiekia tikslus realistinio planavimo dėka.		
2.	Greitai išvelgia problemų esmę.		
3.	Tikrina tinkamą planų vykdymą.		
4.	Suvokia žmonių stipriąsias ir silpnąsias puses.		
5.	Skatina kitus dirbant panaudoti visą turimą potencialą.		
6.	Nuolat stebi situaciją .		
7.	Rodo pavydėtiną ir sektiną pavyzdį.		
8.	Įkvepia pasitikėjimo savo argumentų verte.		
9.	Demonstruoja aukštus asmeninius standartus.		
10.	Ugdo savo pavaldinių gebėjimus deleguodamas jiems atsakomybę.		
11.	Palaiko mokymų iniciatyvas.		
12.	Instruktuoja, apmoko žmones.		
13.	Supranta skirtingus individų sugebėjimus.		
14.	Informuoja darbuotojus apie jų darbo rezultatus jiems suprantama forma.		
15.	Apibrėžia komandos veiklos strategijas.		
16.	Kuria bendradarbiavimo santykius su artimiausiais kolegomis.		
17.	Siekia užtikrinti efektyvų komandinį darbą.		
18.	Sugeba įtikinti naujų idėjų teikiama nauda.		
19.	Apžvelgia individualius darbo rezultatus.		
20.	Informuoja darbuotojus apie jų darbo rezultatus jiems priimtina forma.		
21.	Keičia bendravimo stilių ir metodą priklausomai nuo žmogaus su kuriuo bendrauja.		
22.	Užduoda klausimus, siekdamas suprasti kitų žmonių mąstymo būdą.		
23.	Sugeba mąstyti atsižvelgdamas į ilgalaikę perspektyvą.		

24.	Motyvuoja savo komandą.		
25.	Nustato aiškius siekius.		
26.	Laiko klaidas galimybėmis mokytis.		
27.	Geba klausytis kitų.		
28.	Prieš priimdamas sprendimą apsvarsto pakankamą galimybių skaičių.		
29.	Sugeba daryti įtaką tiesiogiai nepavaldiems žmonėms.		
30.	Aiškiai ir tiksliai atsako į klausimus.		
31.	Sudomina žmones savo sukurta vizija.		
32.	Skatina aplinkinius mesti iššūkį esamai situacijai		
33.	Skatina kitus iš naujo apmąstyti savo idėjas.		
34.	Nustato problemas vos tik joms atsiradus.		
35.	Efektyviai naudoja kitų žmonių laiką.		
36.	Nuolat informuoja žmones apie darbo pažangą bei užduotis.		
37.	Skatina saviugdą.		
38.	Stengiasi suprasti kito asmens požiūrį.		
39.	Kontroliuoja nesikišdamas į pavaldinių darbą.		
40.	„Skaito“ neišsakytas mintis ir įsijaučia į neišsakytus jausmus.		
41.	Atkakliai siekia tikslų nepaisydamas iškylančių problemų.		
42.	Laiku informuoja darbuotojus apie jų darbo rezultatus.		
43.	Kuria aiškia ateities viziją.		
44.	Įkvepia žmonės siekti vizijos.		
45.	Laiko žmones unikaliais individais.		
46.	Aptaria su žmonėmis jų karjeros siekius.		

Apklaustos anketa, (II Etapas)

Gerbiamas respondente,

esu Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos programos magistrantūros studentė. Savo mokslo tiriamajame darbe atlieku tyrimą: **Lyderio vaidmuo gerinant draudimo brokerių įmonės kokybę.**

Prašau Jūsų užpildyti anoniminę, jos pildymas užtrunka apie 10-15 min. **Pageidaujama respondentų darbo patirtis draudimo brokerių įmonėje 7 metai ir daugiau.**

Jūsų atsakymai liks konfidencialūs bus apdorojami, analizuojami ir pateikti apibendrinta forma tik mokslo tikslams.

Pastaraisiais dešimtmečiais iš esmės visuose socialinės veiklos srityse, vadybos, edukologijos, psichologijos ir sociologijos moksluose susidomėta lyderyste. Dėl nuolatinių šių laikų kaitos procesų kinta organizacijos valdymo prioritetai, įmonės vadovams sukuriama nauji iššūkiai. Vis dažniau pripažįstama, jog organizacijoms ir įmonėms vis labiau reikia lyderių, turinčių ne vien tradicinių verslo administratoriaus įgūdžių, bet ir sugebančių, netradiciškai siekti organizacijos tikslų.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus.

Rasa Michnovič

Tel. +370 647 25 373

1. Lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Darbo patirtis metais:

- Iki 5 metų
- Nuo 5 iki 7 metų
- Nuo 7 ir daugiau

3. Įmonės darbuotojų skaičius:

- Iki 10
- Nuo 11 iki 40
- Nuo 41 ir daugiau

4. Miestas kuriame dirbate:

- Vilnius
- Kaunas
- Klaipėda
- Alytus
- Panevėžys
- Kitas

5. Kaip manote ar įmonės lyderiai turi įtakos organizacijos efektyvumo didinimui:

- Taip, nes lyderiai moka paveikti žmonės savo teigiamų požiūrių į darbą, bei siekti geresnių rezultatų.
- Neturi įtakos.

6. Įvertinkite savo tiesioginio vadovo lyderystės gebėjimus. Pasirinkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – neturi gebėjimo, o 5 – turi gebėjimą ir taip daro teigiamą įtaką darbui):

Nr.	Lyderio gebėjimai, savybės	0	1	2	3	4	5
1.	Ieško galimybių pasiekti tikslą						
2.	Kuria lanksčią ir pagal tikslą bei jo įgyvendinimo lygį kintančia veiklos sistemą						
3.	Numato ateityje galinčios iškilti problemas ir jų prevencija						

4.	Prognozuoja perspektyva, kuria alternatyvas						
5.	Veiksmai atliekami orientuojantis į naują rezultatą						
6.	Atviras naujovėms						
7.	Konsensuso kūrėjas (Konsensusas - ginčo sprendimo būdas, kuriame remiamasi ne geriausio ar teisingiausio sprendimo paieška, bet sprendimo priimtinumumu ginčo dalyviams)						
8.	Gerai išmano savo darbą						
9.	Pasidalijantis informacija						
10.	Skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti						
11.	Kantrus / tolerantiškas						
12.	Lankstus tikslų atžvilgiu						
13.	Pasiekiamas kai jo reikia						
14.	Bendrauja su darbuotojais sukurdamas pasitikėjimo atmosfera						
15.	Lankstus / atlaidus						
16.	Skleidžiantis informacija						
17.	Įkvėpia darbuotojų entuziazmą, tikėjimą, lojalumą ir pasitikėjimą.						
18.	Individualus dėmesys darbuotojų poreikiams, pagarba, delegavimas.						
19.	Seka ir koordinuoja, kad darbas vyktų efektyviai. Padėtis taisoma tik tada, kai kyla problemų.						
20.	Skatina atlikti daugiau, nei pats darbuotojas iš savęs tikisi.						
21.	Palaiko naujas idėjas, kūrybinį mąstymą ir veiklą.						
22.	Naudoja emociškai žavius įtikinimo būdus, siekia labiau suvokti abipusiškai priimtus užsibrėžtus tikslus.						
23.	Skatina darbuotojus apsvarstyti darbų atlikimo						

	metodus, naujus problemų sprendimo būdus.						
24.	Sugeba modeliuoti, tam tikras situacijas, bei jų sprendimo būdus.						
25.	Prisiima atsakomybę už problemų sprendimą						
26.	Yra charizmatiškas						
27.	Sąžiningas						
28.	Yra pavyzdys įmonės darbuotojams						