

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Viktorija Jurevičiūtė

Oficialios ir socialinės hierarchijos ryšys organizacijoje

Magistro darbas

Darbo vadovė: lekt. I. Gečienė

Vilnius 2011

SANTRAUKA

Magistro darbo objektas - organizacinė struktūra kaip esminis indikatorius ryšio tarp oficialios ir socialinės hierarchijos identifikavimui. Pagrindinis šio darbo tikslas - išanalizuoti, koks yra ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos organizacijoje. Siekiant nurodyto tikslo iškelti tokie uždaviniai: išsiaiškinti grupės narių tarpusavio susigrupavimo organizacijoje svarbą; nustatyti vadovo bei lyderio daromą įtaką grupei ir organizacijos hierarchinei struktūrai; išanalizuoti pasitenkinimo darbu svarbą organizacijos hierarchinei struktūrai; ištirti koks yra ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos pasirinktose organizacijose ir koks šių hierarchijų ryšys su pasitenkinimu darbu.

Išanalizavus pagrindinę literatūrą, taikant alternatyvų ir analogijų metodus teorinių socialinių tinklų koncepcijų analizėje, prieita prie išvados, kad draugystė yra labai stiprus pagrindas ne tik socialinei bet ir oficialiai hierarchijai. Taikant apibendrinamosios abstrakcijos metodą pastebėta, jog pasitenkinimas savo darbu organizacijoje dar negarantuoja, kad grupės nariai norės siekti geresnių rezultatų bei aukštesnių tikslų, pavyzdžiui, aukštesnio hierarchinio statuso oficialioje organizacijos hierarchijoje. Analizuojant vadovo bei lyderio daromą įtaką organizacijoje susiklostančioms hierarchijoms, lyginant jo vadovavimo stilių poveikį grupės nariams, atkreiptas dėmesys į esminius būtinus sėkmingo darbo elementus - t.y. aukščiausioje hierarchinėje pozicijoje esančio asmens reikšmingiausius charakterio bruožus, sugebėjimus, kompetencijas. Magistro darbe kaip hierarchinės struktūros tobulinimo būdai pasiūlomi ir pagrindžiami skirtingi vadovavimo stilių deriniai, užtikrinantys sėkmingesnį tikslo įvykdymą, ir/ arba (priklausomai nuo vadovavimo stiliaus derinio pasirinkimo) bendradarbiavimą skatinančių santykių grupėje palaikymą.

Palyginus formalių ir neformalių grupių ypatumus, atkreipus dėmesį į skirtingus oficialios ir socialinės hierarchijos formavimosi principus, išryškėjo socialinių tinklų įvairiuose hierarchinės sistemos lygmenyse svarba. Remiantis atliktu tyrimu, nustatytas žymus oficialaus vadovo statuso ir jo socialinio statuso ryšys ištirtose organizacijose: organizacijos vadovas, užimantis aukščiausią poziciją oficialioje organizacijos hierarchijoje, taip pat užima aukščiausią poziciją (laikomas visapusišku grupės lyderiu) ir socialinėje organizacijos hierarchijoje. Empirinio tyrimo metu taip pat aptiktas silpnas ryšys tarp pasitenkinimo savo veikla bei oficialios ir socialinės hierarchijų.

Magistro darbas gali būti naudingas verslo įmonėms, nevyriausybinėms organizacijoms, komunikacijos specialistams, komunikacijos disciplinų dėstytojams ir studentams.

Reikšminiai žodžiai: formali grupė, neformali grupė, oficiali hierarchija, socialinė hierarchija, socialinė struktūra, pasitenkinimas darbu.

TURINYS

Santrauka.....	2
ĮVADAS.....	4
1. OFICIALIOJI IR SOCIALINĖ HIERARCHIJA ORGANIZACIJOSE.....	7
1.1 Narių susigrupavimo organizacijoje svarba.....	7
1.1.1 Formalios grupės organizacijoje.....	11
1.1.2 Neformalios socialinės grupės.....	12
1.2 Hierarchija organizacijoje.....	13
1.2.1 Vadovo vaidmuo organizacijos hierarchijoje.....	15
1.2.2 Lyderio vaidmuo organizacijos hierarchijoje.....	22
1.3 Pasitenkinimas darbu organizacijoje.....	27
2. RYŠIO TARP OFICIALIOS IR SOCIALINĖS HIERARCHIJOS PRIELAIIDOS.....	32
2.1 Vadovo vadovavimo stiliaus įtaka darbo pasiskirstymui grupėje.....	34
2.3 Organizacinės struktūros ir pasitenkinimo darbu sąsajos.....	38
3. OFICIALIOS IR SOCIALINĖS HIERARCHIJOS RYŠIO TYRIMAS.....	42
3.1 Tyrimo metodologija.....	42
3.2 Tyrimo rezultatai.....	53
IŠVADOS.....	60
Formal and Social Hierarchy Interaction within Organization (summary).....	62
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	63
Priedai.....	66
1 priedas. AIESEC Vilnius anketos pavyzdys.....	66
2 priedas. VU SA KF anketos pavyzdys.....	68

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienas individas yra apsuptas bendruomenės (kurioje jis gyvena) narių ir turi savo vietą toje bendruomenėje. Bendruomenės viduje egzistuoja dar daugiau mažesnių ir didesnių žmonių grupių, kur kiekviena asmenybė yra žmonių santykių sistemos dalis: jo darbai, sėkmės ir nesėkmės liečia ne tik jį patį, bet ir kitus jo socialinio tinklo elementus (Suslavičius, 2006). Nors socialinių tinklų tematika artikuliuojama jau daugelį metų, tačiau kaskart atrandamas naujas grupės narių tarpusavio sąveikos aspektas, anksčiau netyrinėtas (Tajfen, 2010).

Organizacinės struktūros problema yra plačiai ir ilgą laiką tyrinėjama sritis (Brass, 2006, Krebs, 2008, Schein, 2010, Staniulienė, 2008). Minėtų autorių darbuose daugiausiai dėmesio skiriama organizacinės struktūros sampratai, jos formavimuisi ir socialinio reikšmingumo klausimams, tačiau organizacinės struktūros ir socialinių tinklų sąsajos yra dar nepakankamai atskleistos (Maiya, Berger-Wolf, 2009).

Problema. Statusų skirtumai, ypač jei jie organizacijoje griežtai reglamentuoti, daro labai didelę įtaką apsisveitimo informacija kokybei. Didesnis nei paprastai vidurinės grandies vadovų dėmesys iš viršaus einančiai informacijai ir sumažėjęs dėmesys pavaldinių perduodamai informacijai trukdo informacijos sklaidai. Informacijai veiksmingai judėti iš apačios į viršų trukdo ir darbuotojų baimė būti neišgirstiems ir netikėjimas, kad jų mintys bus įvertintos. Moksliniai tyrimai nustatyta, kad grupės nariai teikia pirmenybę horizontaliam bendravimui nei vertikaliam, t.y. grupės nariai labiau linkę bendrauti su tokia pačia hierarchijos lygyje esančiais asmenimis, nei su žemiau hierarchijoje esančiais. Todėl nepaisant oficialios hierarchinės sistemos, darančios didelę įtaką bendravimui tarp organizacijos narių, greta jos formuojasi ir draugiškumo ryšiais pagrįsta socialinė hierarchija (Organ, Bateman, 1991). Organizacijos socialinio tinklo žinojimas gali padėti efektyviau atlikti darbus, pavyzdžiui, žinojimas, kuriam nariui pateikti informaciją, kad ji pasklistų greičiausiai arba kurio nario ištrauktumas turės didžiausią poveikį visai organizacijai. Turint pirminį organizacijos socialinės struktūros vaizdą taip pat galima atlikti naudingus pakeitimus, padėsiančius mažinti konfliktus ir gerinti tarpusavio komunikaciją (Suslavičius, 2006).

Oficialios ir socialinės hierarchijos ryšio organizacijoje tyrimas, atskleidžiant kaip grupės veikia ir kokią įtaką joms daro vadovas ir/ arba jų lyderis, padės efektyviau spręsti organizacijoje kylančias problemas, priimti geresnius sprendimus ir padidinti produktyvumą. Kadangi grupė atlieka ir tas funkcijas, kurių negali atlikti pavieniai asmenys, tai efektyviai veikianti grupė yra kiekvienos organizacijai siekiamybė.

Mokslininkų (Kallenberg, Loscocco, 1983) pastebėtas ryšys tarp socialinės hierarchijos organizacijose ir pasitenkinimo darbu bei ryšys tarp oficialios hierarchijos organizacijose ir pasitenkinimo darbu (Jucevičienė, 1996), nagrinėjant oficialios ir socialinės hierarchijos ryšį, skatina giliau paanalizuoti, kokios yra šių hierarchijų sąsajos su pasitenkinimu darbu.

Mokslinis naujumas. Tyrimai apie bendravimą grupėse, turinčiose hierarchinę struktūrą atliekami pakankamai ilgą laiką, tačiau iki šiol nėra nustatyta, koks yra oficialios ir socialios hierarchijos organizacijoje ryšys. Šis darbas yra pirmas mokslinio pobūdžio darbas Lietuvoje, kur identifikuojamas oficialios ir socialios hierarchijos ryšys ir kartu empirinio tyrimo metu nustatomos šių hierarchijų sąsajos su pasitenkinimu darbu tiriamose organizacijose.

Darbe keliamos hipotezė:

Tikėtina, kad išanalizavus organizacinės struktūros pagrindinius elementus, bus aptiktas ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos: aukštesnę poziciją oficialioje hierarchijoje užimantis organizacijos narys, užims aukštesnę poziciją ir socialinėje organizacijos hierarchijoje.

Tyrimo objektas: organizacinė struktūra kaip esminis indikatorius ryšio tarp oficialios ir socialinės hierarchijos identifikavimui.

Tikslas ir uždaviniai. Pagrindinis šio darbo tikslas - išanalizuoti, koks yra ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos organizacijoje.

Siekiant nurodyto tikslo iškelti tokie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti grupės narių tarpusavio susigrupavimo organizacijoje svarbą.
2. Nustatyti vadovo bei lyderio daromą įtaką grupei ir organizacijos hierarchinei struktūrai.
3. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu svarbą organizacijos hierarchinei struktūrai.
4. Ištirti koks yra ryšys:
 - tarp oficialios ir socialinės hierarchijos tiriamose organizacijose;
 - koks šių hierarchijų ryšys su pasitenkinimu darbu.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros, straipsnių analizė;
- kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa, naudojant sociometrinio tyrimo testą - t.y. klausimus, nurodančius darbo, patarimų, draugystės tinklus, ir tokiu būdu padedantys identifikuojant socialinę grupės hierarchiją, taip pat naudojamas pasitenkinimo darbu klausimynas, sudarytas remiantis adaptuotos pasitenkinimo darbu skalės gairėmis;
 - kiekybinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įžanga, trys dalys ir išvados. Pirmoje darbo dalyje - *Oficialioji ir socialinė hierarchija organizacijoje* - analizuojama grupės narių tarpusavio susigrupavimo organizacijoje svarba bei akcentuojama organizacijos vadovo bei lyderio reikšmė. Antroje darbo dalyje - *Ryšio tarp oficialios ir socialinės hierarchijos prielaidos* - analizuojamas socialinių tinklų ir formalaus statuso ryšys organizacijoje, akcentuojama vadovavimo stiliaus daroma įtaką organizacinei struktūrai bei aptariamas oficialios ir socialinės hierarchijos santykis su pasitenkinimu. Trečioje darbo dalyje - *Oficialios ir socialinės hierarchijos ryšio tyrimas* - pateikiamas išsamus tyrimo pristatymas, analizuojami gauti tyrimo rezultatai. Pirmą ir antrą darbo

dalys yra suskirstytos į skyrius pagal nagrinėjamų klausimų pobūdį. Dauguma skyrių skirstomi į poskyrius, kuriuose analizuojami to paties klausimo aspektai. Darbo sandarai įtakos turėjo tai, kad darbe nagrinėjama ne tik hierarchiją sudarančių elementų (grupės narių bei jos vadovo/ lyderio) problematika, tačiau atskleidžiama ir pasitenkinimo savo veikla organizacijoje specifika.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė. Magistrinio darbo temos analizė naudinga verslo įmonėms, nevyriausybinėms organizacijoms, komunikacijos specialistams, komunikacijos disciplinų dėstytojams ir studentams, nes teorinėje darbo dalyje palyginus formalių ir neformalių grupių ypatumus, atkreipus dėmesį į skirtingus oficialios ir socialinės hierarchijos formavimosi principus, išryškinama socialinių tinklų įvairiuose hierarchinės sistemos lygmenyse svarba. Taip pat magistro darbe kaip hierarchinės struktūros tobulinimo būdai pasiūlomi ir pagrindžiami skirtingi vadovavimo stilių deriniai, užtikrinantys sėkmingesnę tikslo įvykdymą, ir/ arba (priklausomai nuo vadovavimo stiliaus derinio pasirinkimo) bendradarbiavimą skatinančių santykių grupėje palaikymą.

Literatūra. Šiame darbe naudojamos tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių pateikiamais darbais, publikacijomis, straipsniais ir knygomis. Taip pat pasinaudojama prenumeruojamomis duomenų bazėmis. Naudojamos pačia naujausia literatūra, tačiau nevengiama ir senesnės (klasikinė laikomos) literatūros. Pagrindiniai autoriai, kuriais remiamasi šiame darbe: D.J. Brass, V. Krebs, E.H. Schein, J. Greenberg, J. Kasiulis, V. Barvydienė, I. Bakanauskienė, S. Staniulienė.

1. OFICIALIOJI IR SOCIALINĖ HIERARCHIJA ORGANIZACIJOSE

Nuo pat pirmųjų dienų žmogus atlieka įvairiausių socialinius vaidmenis. Atlikdami vaidmenis žmonės sueina į socialinius ryšius. Kai šie ryšiai tampa pastovūs ir ilgalaikiai, susikuria socialinė grupė, kurią sudaro tam tikras skaičius žmonių, susijusių stabilia sąveika ir jaučiančių bendrumą (Dumbliauskas, 1999). Kadangi žmogus iš prigimties yra sociali būtybė, jau nuo pirmųjų dienų tampanti kurios nors grupės nariu, vos tik gimęs mažasis pilietis patenka pirmąją grupę - į šeimą, vėliau - į lopšėlį, darželį, žaidimų grupes, mokyklą ir t.t. Šiose vadinamose žmogaus mikroaplinkose jis gyvena apsuptas daugybės žmonių, kur gauna ne tik maisto, šilumos, bet ir dėmesio bei meilės. Vėliau žmogus patenka į didesnių grupių ir bendrijų ratą pradedant gyvenamosios vietovės bendruomene ir baigiant regionu ar valstybe, kur jis bendraudamas ir užmegzdamas ryšius su vienais artimesnius, su kitais tolimesnius, užsitikrina gerbuvį savo makroaplinkoje (Suslavičius, 2006).

Kitų žmonių įtaka tiesiogiai arba ne visada yra jaučiama, todėl natūralu, kad sėkmingas bendravimas yra esminė pilnaverčio gyvenimo dalis, teigiamų emocijų neišsenkantis šaltinis. Kiekvienas individas yra apsuptas bendruomenės (kurioje jis gyvena) narių ir turi savo vietą toje bendruomenėje. Tačiau tai nėra vienintelis žmonių tinklas, kurio dalimi jis yra. Bendruomenės viduje egzistuoja dar daugiau mažesnių ir didesnių žmonių grupių: “kiekviena asmenybė turi savo socialinį tinklą” (Suslavičius, 2006).

1.1 Narių susigrupavimo organizacijoje svarba

Be gyvybinių poreikių patenkinimo, žmogui būdingi ir tokie poreikiai kaip bendravimo - tiesioginių kontaktų su kitais žmonėmis poreikis, naujų išpūdžių, negirdėtos informacijos, savęs vertos vietos tarp žmonių - t.y. pripažinimo, savo vertės pajautimo poreikis ir t.t. (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Tik socialinėje grupėje gali vykti asmenybės socialinis brendimas - grupei veikiant formuojasi žmogaus pasaulėžiūra, charakterio ypatybės. Aplinkos įvykius žmonės pradeda suvokti ne tiesiogiai, bet per grupės primetamą tam tikrą vertinimo modelį. Grupė - tai tarpinė grandis tarp asmenybės ir visuomenės, kuri būna stipri arba silpna, bet niekada nebūna pasyvi.

Mokslininkai pateikia skirtingus socialinės grupės apibrėžimus. Plačiausiai vartojami apibrėžimai apibūdina grupę laiko veikla ir elgesiu, atsirandančiu tarp dviejų ir daugiau asmenų, kurie suvokia, jog yra susiję tarpusavio ryšiais bei turi bendrus tikslus, bendrauja ir daro įtaką vieni

kitiems (Greenberg, 2005). Sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigia esą kitokie nei kitos grupės, o ypač nuo pavienių asmenų (Kasiulis, Barvudienė, 2003). Taigi du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir tarpusavyje sąveikaujantys žmonės, susibūrę tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus, ir yra laikomi grupe (Robbins, 2003).

Skiriami šie socialinės grupės elementai: nariai, vienijantys veiksniai, uždaviniai.

- Nariai. Grupė nustato nario etaloną (fizinį, moralinį) ir funkcijas, įstojimo ir išstojimo būdus.
- Vienijantys veiksniai – tai vertybės, simboliai, daiktai, kurie padeda atpažinti grupę, sudaro jos egzistavimo dvasinį ir materialinį pagrindą.
- Uždaviniai, kurie padaro būrį žmonių socialine grupe, lemia grupės veiklos būdus ir priemones, padeda ją identifikuoti, įprasmina jos egzistavimą.

Taigi, grupėje žmogus jaučiasi ir laiko save grupės dalimi. Jei žmonės nesuvokia savęs kaip grupės narių, jei tarp jų nėra socialinės interakcijos arba jie veikia skirtingu metu, tai tokie žmonės nesudaro grupės (Kasiulis, Barvudienė, 2003). Vadinasi, organizacijoje grupe vadinama tokia žmonių sąjunga, kurioje egzistuoja socialinė sąveika tarp dviejų ar daugiau žmonių. Grupė atlieka tas funkcijas, kurių negali atlikti pavieniai žmonės, kurių negalima skirstyti į smulkesnes, individualias užduotis. Ji atlieka ryšio, koordinacijos funkciją tarp organizacijos padalinių, kurių veikla nėra glaudžiai susijusi. Grupė yra pajėgi spręsti sudėtingas problemas ir įgyvendinti priimtus sprendimus (Jucevičienė, 1997).

Kiekviena grupė yra unikali, joje savaip perduodama ir priimama informacija, įvairiai sprendžiami pašalinimo iš grupės klausimai. Taip pat egzistuoja ir skirtingi tarpusavio elgesio modeliai (Pruskus, 2003).

Natūralu, kad ir pati organizacija taip pat yra didelė socialinė grupė, siekianti tam tikrų tikslų. Nuo paprastos grupės organizacija skiriasi tuo, kad jos narių padėtys ir vaidmenys yra pastovesni ir labiau apibrėžti, tikslai – aiškūs, kai tuo tarpu paprastoje grupėje tikslai yra labiau numanomi (Dumbliauskas, 1999). Tačiau pačioje organizacijoje veikia daugybė smulkesnių grupių, kuriose vyksta įvairūs vidiniai procesai. J. Vander Zanden (1990) skiria:

- lyderystę (tapimo grupės lyderiu būdą);
- dykinėjimą – dirbant grupėje dedama mažiau pastangų, grupėje galima “pasislėpti” už kitų nugarų, padykinėti;
- socialinę dilemą, kai susikerta asmeniniai ir kolektyvo interesai;
- grupinį mąstymą, kai siekiant grupės konsensuso sumažėja grupės narių kritiškumas;
- prisitaikymą prie grupės normų.

E.H.Schein (1988) teigia, kad grupės kiekvienoje organizacijoje atlieka socialines bei psichologines funkcijas, nes darbas grupėje sudaro sąlygas jos nariams įgyvendinti savo visuomeninius ir psichologinius poreikius:

- Grupė patenkina savo narių priėmimo poreikius (draugystės, paramos, pagalbos);
- Grupė padeda savo nariams labiau pasitikėti savimi, nes grupėje atliekamo darbo rezultatai gali būti žmogaus vertinimo kriterijai bei saviraiškos priemonė;
- Darbas grupėje suteikia saugumo jausmą bei sumažina nerimo ir bejėgiškumo jausmus;
- Grupė padeda nariams išspręsti problemas bei efektyviau komunikuoti;
- Grupėje vyksta asmenybės socialinis brendimas - veikiant grupėje formuojasi žmogaus pasaulėžiūra, charakterio ypatybės, nes susiduriama su kitų požiūriu, nuomonių, vertybių, normų bei interesų įvairove (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Grupė, kuriai priklauso žmogus, apibūdina jį patį, suformuoja identitetą ir dažniausiai padeda atsakyti į klausimą “Kas aš esu?”. Taip pat žmogus jaučia, kad struktūros gina jį nuo pavojų, slypinčių aplinkoje, suteikia socialinio saugumo jausmą (Staniulienė, 2008). Akivaizdu, kad buvimas tam tikros grupės nariu daro didelę įtaką individui. Šis procesas teikia naudą ir organizacijai, nes grupė atlieka tas funkcijas, kurių pavieniai asmenys atlikti tiesiog neįstengtų. Stipri grupė yra pajėgi spręsti ir labai sudėtingas problemas, įgyvendinti priimtus sprendimus, todėl jos veiklos rezultatai daro įtaką ne tik organizacijai, bet ir visuomenei.

Paprastai grupės efektyvumą lemia jos išsivystymo lygmuo. Pagal išsivystymo lygmenį, grupės klasifikuojamos į neorganizuotas, iš dalies organizuotas ir viduje organizuotas grupes (žr. 1 lentelę).

Išsikėlus veiklos tikslus, vadovams svarbu atkreipti dėmesį ar grupė yra pakankamai išsivysčiusi (ar tinkama jos struktūra ir forma, kokio tipo tikslai grupei priimtini ir pan.) ir tik tada nustatyti veiksmų planą. Jei oficialiai įformintose grupėse vadovai neskiria pakankamai dėmesio arba apskritai ignoruoja grupei aktualius klausimus, tai suinteresuotieji asmenys buriasi į neformalias grupes, kurios siekia priversti vadovą skirti reikiamą laiką ir dėmesį toms aktualijoms.

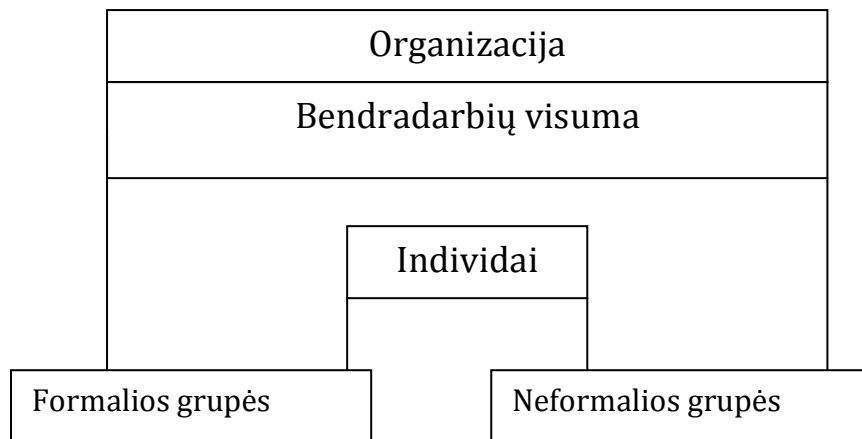
1 lentelė. *Socialinė ir psichologinė grupių klasifikacija pagal jų išsivystymą.* Šaltinis: Kasiulis, Barvydienė, 2003.

Eil. Nr.	Grupių pavadinimai	Struktūra	Veiklos forma	Veiklos tikslai
1.	Neorganizuotos grupės (asociacijos: atsitiktinė grupė; minia)	Jos nėra, arba ji stichinė	Savarankiška	Asmeniniai
2.	Iš šalies organizuotos grupės (galimybė, mokymo, armijos, visuomenės ir t.t.)	Reglamentuota iš šalies	Sąlygoja tos grupės vidinę ir išorinę organizaciją	Bendri
3.	Viduje organizuotos grupės: - korporacijos: gauja, sektos, pseudokolektyvai ir kt. - kolektyvai ar komandos: šeima, brigada, katedra, sporto komanda ir kt.	Vidinė Vidinė	Kartu Drauge	Asmeniniai per grupinius Bendri, eina už grupės ribų

Oficialiai įformintose grupėse vadovai neskirdami pakankamai dėmesio grupės aktualiems klausimams, tokiu savo elgesiu sudaro pagrindą suinteresuotiems asmenims burtis į neformalias grupes, todėl iškyla būtinybė analizuoti dvejopą organizacijos struktūros prigimtį, kurią suponuoja formalizacijos lygis. Pagal tai organizacijos struktūra skirstoma į:

- formaliąją socialinę struktūrą, kurioje socialinės pozicijos ir jų tarpusavio sąveika aiškiai specializuotos ir nustatytos neatsižvelgiant į asmenines charakteristikas organizacijos narių, užimančių tas pozicijas.
- neformaliąją socialinę struktūrą, kurią sudaro visuma pozicijų ir tarpusavio ryšių, besiformuojančių asmeninių charakteristikų pagrindu ir besiremiančių prestižu bei pasitikėjimu (Pruskus, 2003).

Taigi dažniausiai socialinės grupės išskiriamos du pagrindinius tipus: formalias ir neformalias grupes (1 pav.). Jos skiriasi pagal savo atliekamas funkcijas ir paskirtį.



1 pav. Grupių pasiskirstymas. Šaltinis: Sakalas, 2003.

1.1.1 Formalios grupės organizacijoje

Formalioje grupėje gali būti pavaldumo, funkciniai, komunikaciniai ir pan. santykiai. Grupės individai atlieka jiems skirtus vaidmenis. Didelėse formaliose grupėse paprastai būna mažesnių grupių, kurių niekas specialiai nesudaro. Jos susidaro dėl asmenybei būdingo natūralaus poreikio artimiau bendrauti su kai kuriais grupės nariais, todėl vadinamos neformaliomis grupėmis (Sakalas, 2003).

Formalios grupės yra sudarytos pagal tam tikras taisykles konkrečioms uždaviniams įvykdyti (Organ, Bateman, 1991). Tokių grupių struktūra nustatoma iš šalies. Formalios grupės yra specialiai sudaromos pagal aukštesnėse instancijose nustatytą tvarką (etatų sąrašą, taisykles, organizacijos nuostatus ir t.t.). Formalių grupių organizacijos taisyklėse dažniausiai numatomos ir atskirų grupės narių oficialūs vaidmenys, kuriuos jie turės atlikti, ar tam tikri dalykiniai santykiai tarp grupės narių (Jacikevičius, 1997).

Formalios grupės organizacijoje yra sudarytos oficialiai ir apibrėžtos organizacijos struktūroje. Kiekvienas formalios grupės narys atlieka numatytas pareigines funkcijas, vykdo tiesioginio vadovo nurodymus ir yra jam atskaitingas. Kiekvienas grupės narys yra atsakingas už savo darbo rezultatus, o už grupės darbo rezultatus yra atsakingas grupės vadovas. Organizacijoje šio tipo grupės yra sudaromos sąmoningai, nukreipiant jos narius siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Greenberg (2005) skiria formalias grupes į du pagrindinius tipus:

Vadovavimo grupės. Šios grupės yra sudarytos iš asmenų, kurie turi teises vadovauti kitiems darbuotojams organizacijoje, kitaip tariant juos sieja bendras ryšys vadovauti pavaldiniams. Pavyzdžiui, kompanijos marketingo skyriaus vadovas suformuoja atskirų regioninių padalinių

marketingo skyriaus vadovų grupę. Vadovavimo grupės yra apibrėžtos organizacijos taisyklių atsižvelgiant į atskaitomybės ribas.

Užduočių grupės. Tokios grupės, kurios sudarytos įvykdyti tam tikrai užduočiai. Tokia grupė gali būti sudaryta atsižvelgiant į narių įgūdžius ir patirtį tam tikroje sferoje arba užduoties specifika nepriklausomai nuo hierarchijos organizacijoje.

Kiti autoriai (Jacikevičius 1995; Vijeikis, Vijeikienė 2000; Robbins 2003) taip pat kalba apie įvairius formalių grupių tipus ir išskaido juos labiau negu aptarti autoriai: vadovo sudarytos grupės, darbo grupės, padalinių veiklos tobulinimo grupės, procesų tobulinimo grupės, tikslinės-programinės grupės, tikslinės paskirties grupės ir kt.

Apibendrinant galima sakyti, kad formali grupė yra viešai identifikuojama žmonių sąjunga, pasižyminti nustatytais bendrais tikslais, kurių siekiama remiantis daugiakope organizacine struktūra, kurios grandys einant nuo viršaus į apačią, sudaro griežtai reglamentuotus pavaldumo ir priklausomybės laiptus. Svarbu atkreipti dėmesį, kad greta šios formalios, griežtai reglamentuotos, hierarchijos formuojasi ir socialinė hierarchija, kuri gali sutapti su oficialia hierarchija arba nesutapti. Nesutapimai dažniausiai atsiranda dėl to, kad formalios grupės asmenų pasiskirstymas rolėmis, oficialūs grupės tikslai ar elgsenos ir santykių palaikymo normos neatitinka atskirų grupės narių poreikių. Už formalių santykių kiekvienoje įmonėje slypi daug sudėtingesnė socialinių sąveikų tarp nedidelių neformalių grupių sistema, todėl greta formalių grupių kiekvienoje organizacijoje neišvengiamai egzistuoja ir neformalios grupės, sudarančios socialinę hierarchiją organizacijoje.

1.1.2. Neformalios socialinės grupės

Neformalios grupės organizacijoje dažniausiai yra susibūrusios laisvu narių, siekiančių patenkinti bendravimo bei pripažinimo poreikius, noru. Tokioms grupėms vadovauja ne formalus, oficialiai paskirtas vadovas, bet lyderis, autoritetą grupėje pelnęs asmeninių savybių ypatumais (žr. 2 lentelę). Neformalios grupės skiriamos į du pagrindinius tipus (Greenberg, 2005):

Interesų grupės. Bendri interesai yra tas faktorius, kuris sujungia visus grupės narius. Bendri interesai yra svarbūs tiek neformalioms, tiek ir formalioms grupėms.

Draugystės ryšiais paremtos grupės. Jos susiformuoja labai paprastai ir natūraliai: randant bendrą sąlyčio tašką - sportas, knygos, teatras, einant kartu pietauti ir t.t. Draugystės ryšiais paremtos grupės išsiplečia už darbo ribų, tokiu būdu įvairiapusiškiau patenkina darbuotojo socialinius poreikius, kurie yra ypatingai svarūs pilnavertiškam žmogaus gyvenimui.

Neformalios grupės gali atsirasti savaime, be ryšio su formaliomis grupėmis. Tačiau dažniausiai jos susidaro formalių grupių viduje kaip antroji struktūra. Formaliose grupėse be

taisyklėmis reglamentuotų santykių greitai susiklosto neformalių santykių tinklas. Gali atsirasti simpatijos, pagarbos, draugystės ir kiti panašūs santykiai tarp formalios grupės narių, nors jų niekas specialiai neprogramavo. Neformalios grupės, atsiradusios formalių grupių viduje, gali būti uždaros arba atviros kitiems formalios grupės nariams. Jos gali būti pasyvios arba aktyvios priklausomai nuo to, kokią įtaką jos daro ar nedaro kitiems formalios grupės nariams. Jos skiriasi ir savo pastovumu (Jacikevičius, 1995).

2 lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių. Šaltinis: Vijeikis, Vijeikienė 2000.

Palyginimo pagrindas	Neformali grupė	Formali grupė
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamas	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijomis	Apdovanojimais

Kiekvienas grupės narys įformintose grupėse oficialiai užima tam tikrą vietą, gauna pareigas ir išsikovoja sau palankią poziciją: t.y. funkcinę vietą, padėtį socialinių santykių sistemoje. Taip grupėje neišvengiamai išryškėja tam tikra statusų hierarchija.

1.2 Hierarchija organizacijoje

Formalios organizacijos paprastai visada būna susiskirsčiusios į hierarchijas, atspindinčias narių padėtį ir valdžią. Hierarchija - tai daugiakopė organizacinė struktūra, kurios grandys, einant nuo viršaus į apačią, sudaro griežtai reglamentuos pavaldumo ir priklausomybės laiptus (Staniulienė, 2008). Hierarchija egzistuoja visur: biologinė taksonomija gyvus organizmus išdėlioja pagal tipų, rūšių, šeimų, genčių hierarchiją, fizikoje dideli kūnai susideda iš mažesnių, hierarchiją baigiant molekulėmis, atomais ar net kvarkais, ir t.t. Visur savu laiku įvyksta vidinės struktūros, tvarkos ieškojimai.

Tose socialinėse grupėse, kur hierarchija nebūna nustatyta, ji neišvengiamai susiklosto savaime. Kadangi vienas svarbiausių asmenybės poreikių yra socialinis, tai žmonės siekdami tiesioginių kontaktų su kitais, naujų išpūdžių, negirdėtos informacijos, savęs vertos vietos tarp

žmonių - t.y. pripažinimo, savo vertės pajautimo poreikių patenkinimo - suformuoja grupes. Kartais siekdami kontaktų ir bendravimo su kolektyvu, grupės nariai atlieka veiksmus, kurie nesuteikia pasitenkinimo, tačiau garantuoja socialinio poreikio patenkinimą. Su šio poreikio patenkinimu susijęs ir noras pajusti draugiškumą: "Prieraišumo jausmas paaiškina, kas vyksta tarp žmonių, kai jie drauge. Kolektyve jie elgiasi taip, kad suteiktų malonumą tiems, su kuo nuolat bendrauja" (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Taigi kiekvienas grupės narys yra vertinamas skirtingai tarp kitų jos narių – turi atitinkamą statusą, kuris tiesiogiai yra susijęs su prestižu, savitu individo, kurio elgesys ir veikla atitinka jo kolektyvo ir visos visuomenės socialinius lūkesčius, nuopelnų pripažinimo matu (Suslavičius, 2006). Statusų išskyrimas padeda geriau suprasti tikrąjį pasiskirstymą funkcijomis, numatyti elgesį grupėse, jų tarpusavio ryšius.

Socialinis statusas suprantamas kaip individo padėtis, susijusi su tam tikrais lūkesčiais, teisėmis ir pareigomis, socialinės sistemos viduje. Kitaip tariant, tai individo užimama pozicija, susijusi su kitomis pozicijomis per teisių ir pareigų sistemas (Pruskus, 2003). Statusas gali būti formalus, t.y. jį gali duoti grupė ar organizacija, suteikdama atitinkamus titulus, arba neformalus - lyderis grupėje gali iškilti natūraliai dėl tokių savybių kaip išsilavinimas, amžius, lytis, įgūdžiai ar patirtis. Bet kuris faktorius gali turėti statuso vertę, jei kiti grupės nariai tai laiko su statusu susijusiu dalyku.

Manoma, kad statuso karjerą gali projektuoti tie žmonės, kuriems būdingi tam tikri poreikiai. Psichologas H. Murray sudarė orientacinį 20 poreikių sąrašą: pasiekimo (poreikis atlikti ką nors sunkaus, organizuoti, daryti greitai ir savarankiškai, tobulėti), savęs realizavimo, dominavimo, aplinkos kontroliavimo, afiliacijos (artumo, ryšių palaikymo su kitais žmonėmis). Psichologas D.C. McClelland ir D.H. Burnham atkreipė dėmesį į tai, kad valdžios siekia išreikštą laimėjimų arba pasiekimo poreikį turintys žmonės. Šio poreikio tenkinimas stebimas dar vaiko amžiuje – tai gerai besimokantis, kažkuo besidomintis, linkęs kitiems vadovauti vaikas. Vėliau sėkmės poreikis realizuojamas dažnai renkantis prestižinę aukštąją mokyklą ir (ar) prestižinę profesiją. Anksti atsiskleidžia valdžios, galios (dominavimo) poreikis. Tai noras kontroliuoti kitus, daryti jiems įtaką. Tokie vaikai, paaugliai, jaunuoliai ir jauni suaugę mėgsta teikti pasiūlymus, reikšti savo nuomonę, įtikinėti kitus. Patys savaime galios poreikiai gali privesti prie nekonstruktyvaus autoritarizmo, tačiau kartu su sėkmės poreikiu daro žmogų atkakliu, veržliu, siekiančiu ir beveik visada tikslą pasiekiančiu asmeniu. Galios poreikis būtina statuso karjeros sąlyga. Tačiau be afiliacijos (vienijimosi) dominuojančio poreikio, inspiruojančio santykių užmezgimą ir ryšių palaikymą su įvairiais žmonėmis, siekimas aukštesnio statuso tampa sudėtingas. Taigi veiksmingai vadovauti gali žmonės, turintys aukštą laimėjimų, galios, tačiau tai dar neužtikrina efektyvaus vadovavimo. Organizacijos sutelktumą užtikrina darbuotojai, turintys

išreikštą afiliacijos poreikį (McClelland, Burnham, 1966).

Hierarchinėje valdymo sistemoje atsiranda statuso ir jėgos keliamų atskirties problemų: dauguma organizacijos narių siekdami aukštesnio statuso hierarchijoje yra linkę save vertinti daug palankiau, o kituose išvelgti darbo trūkumus. Toks elgesys kenkia ne tik darbo mikroklimatui, bet ir neigiamai veikia darbo efektyvumą, nes atsiradus įtampai organizacijoje, padidėja ir konfliktų tikimybė (Organ, Bateman, 1991).

Viena vertus, hierarchijos ne tik daro darbuotojus priklausomus nuo jų, bet taip pat patenkina jų tvarkos ir saugumo poreikius. Hierarchija yra būdas, kurio pagalba darbuotojai gali būti įvertinti, kildami karjeros laiptais. Dažniausiai žmogus numano, kad po kiek laiko turi ar neturi galimybių užkopti ant kito hierarchinio laiptelio. Taip įvertinama jo veikla, su kiekvienu laipteliu didėja atlyginimas, gaunama papildomų naudų, galių ir įgyjamas tam tikras statusas. Bet kuriuo atveju, darbuotojas trokšta būti pastebėtas, įvertintas ir paaukštintas, taip nustatydamas ir visiems įrodydamas savo vertę. Organizacijos, kuriose dirba žmonės, kaip ir šeima, bendruomenė suformuoja identitetą ir padeda atsakyti į klausimą: „Kas mes esame?“. Taip pat darbuotojai jaučia, kad struktūros gina juos nuo pavojų, slypinčių aplinkoje, suteikia socialinio saugumo jausmą (Staniulienė, 2008). Anot Staniulienės (2008), „hierarchijose dirbti tiesiog patogiu, nes vadovai nurodo veiklos kryptis ar net visas smulkmenas, kaip atlikti užduotis, ir daugiau nieko nereikia galvoti“. Remiantis šiuo teiginiu, galima daryti išvadą, kad aukščiausiam hierarchijos lygmenyje esantis asmuo - vadovas/ lyderis - daro didžiausią įtaką organizacijos hierarchinei sistemai, todėl vadovavimo funkcija reikalauja detalesnės apžvalgos.

1.2.1 Vadovo vaidmuo organizacijos hierarchijoje

Vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis siekti tikslų. Vadovavimas žmoniškąja prasme yra ypač svarbus todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti bendrus tikslus. Vadovavimas transformuoja individų ir jų grupių potencialą į realius veiksmus (Jucevičienė, 1996).

Vadovai siekdami parodyti, kaip formaliai paskirstytos, sugrupuotos ir koordinuojamos darbo užduotys organizacijoje, sukuria hierarchiją:

- Pirmu žingsniu, jie sudaro organizacinės valdymo struktūros schemą, kurioje nustatomas loginis darbinės veiklos grupavimas - struktūrinės grandinės. Struktūrinių grandžių formavimas - tai panašių ir logiškai susijusių darbininkų veiklų sugrupavimas. Vadovai visada sprendžia, kiek žmonių struktūrinių grandžių galima valdyti efektingai. Šis klausimas susijęs su valdymo kontrolės mastu, parodančiu, kiek žmonių ir tam tikrų struktūrinių grandžių tiesiogiai atsiskaito tam tikram vadovui.

- Antru žingsniu, kai darbas paskirstytas, sukurtos struktūrinės grandys ir parinktas kontrolės mastas, vadovai apsisprendžia dėl “komandų grandinės” - schemos, sukonkretinančios, kas kam atsiskaito. Kadangi nėra lengva kontroliuoti sudėtingus, iš daugelio veiksmų susidedančius darbus, įvyksta darbų skaidymas į mažesnes užduotis ir atsiranda darbo specializacija. Tai sumažina organizacijos darbo krūvį ir laiko sąnaudas, tačiau taip pat padidina organizacijos narių bendradarbiavimo ir vidinės komunikacijos poreikį.

Šių žingsnių rezultatas - daugelio organizacijų struktūros lygių modelis, vadinamas hierarchija, kurios viršūnėje - aukščiausio lygio vadovas (arba vadovai), prisiimantis atsakomybę už visos organizacijos veiklą; kiti žemesnio lygio vadovai, išsidėstę įvairiuose žemesniuose organizacijos valdymo lygiuose (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Vadovavimas kaip pagrindinė vadovo funkcija yra neatskiriama planavimo ir organizavimo. Vienas svarbiausių vadovavimo komponentų yra lyderiavimas, kuris pirmiausiai pasireiškia sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimu. Vadovavimas ir lyderiavimas nėra tapatūs terminai: asmuo gali būti tik vadovas arba tik lyderis, arba ir vadovas, ir lyderis (Barvydienė, Kasiulis, 2003). Vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti” (Jucevičienė, 1996). Vadovui būti lyderiu organizacijoje yra svarbu, tačiau nėra privaloma, nes kartais silpnas lyderis gali būti geras vadovas (sugebantis planuoti ir organizuoti), tačiau tik tokioje grupėje, kur individai yra patys motyvuoti ir susitelkę į tikslą (Jucevičienė, 1996).

Vadovas turi mokėti suderinti vadovavimo, bendradarbiavimo bei vykdymo funkcijas: konkretus vadovas gali būti kito, aukštesniojo lygio vadovo, pavaldinys. Skiriami trys vadovų tipai pagal valdymo lygius: žemiausio, vidurinio ir aukščiausio lygio vadovai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Organizacijos žemiausias lygis, kuriame individai atsako už žmonių darbą, yra vadinamas pirmąja linija, arba žemiausiu valdymo lygiu. Žemiausio lygio vadovai kitų vadovų nevaldo, todėl dažniausiai vadinami prižiūrėtojais.

Viduriniojo lygio vadovai vadovauja žemesnio lygio vadovams ir kartais specialistų veiklai. Jų pagrindinė funkcija – vadovauti jų organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derinti viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais.

Aukščiausio lygio vadovai – atsako už visos organizacijos valdymą. Paprastai organizacijose šio lygio vadovų būna nedaug. Jie kuria organizacijos veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su jos aplinka. Dažniausiai tokių vadovų „titulai“: direktorių valdybos pirmininkas, direktorius, valdytojas, prezidentas, viceprezidentas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Kiekvienam iš aptartų vadovų tipų yra priskiriami tam tikri sugebėjimai:

- Techniniai sugebėjimai.
- Žmogiškieji sugebėjimai.
- Konceptualieji sugebėjimai.

Techniniai sugebėjimai nusakomi asmenybės žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrenginiais ir technologijomis. Šiais sugebėjimais pasižymi žemesnio lygio vadovai, o kylant hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja.

Žmogiškieji, svarbiausieji vadovavimo, sugebėjimai - tai mokėjimas dirbti su žmonėmis ir organizuoti jų grupinį darbą. Šie sugebėjimai būdingi viduriniojo lygio vadovams.

Konceptualieji sugebėjimai atskleidžiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius. Šių sugebėjimai reikalingi aukščiausiuose lygiuose veikiantiems vadovams (Jucevičienė, 1996).

Vadovavimo sugebėjimus išskirti į tris grupes yra pakankamai paprasta, tačiau tai dar nereiškia, kad pati vadovavimo funkcija yra lengva. Vadovavimas yra be galo sudėtingas procesas, kur būtina suderinti keletą esminių funkcijų. “Efektyvus vadovo funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, vadovo lygį ir pan.” (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Dažniausiai išskiriamos vadovo kompetencijos:

- Konceptualinė kompetencija pasižymi apgalvotų problemų sprendimų priėmimu, racionalių mąstymu bei permanentiškumu, dėmesio, atminties ypatumais, pažinimo įgūdžiais, intuicija, kūrybiškumu ir kt.
- Techninė kompetencija pasižymi darbinės veiklos srities specialiomis žiniomis ir sugebėjimais: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan.
- Tarpasmeninė kompetencija išsiskiria žodiniu bendravimu, empatija, klausymo įgūdžiais, sugebėjimu palaikyti ilgalaikius sėkmingus santykius su kitais asmenimis.
- Siekiant aukštesnių darbo rezultatų tyrėjai akcentuoja darbingumo bei fizinę kompetenciją, kuri apima fizinio atsparumo, atsparumo stresams bei sveikatingumo ugdymo įgūdžius.
- Atsižvelgiant į XXI amžiaus akivaizdžias ekonomines permainas ir su jomis susijusius procesus - informacijos antplūdis, sparčiai kintančios technologijos, didėjanti mobilumą ir t.t. - klestinti organizacija, privalo turėti naujo pobūdžio įgūdžiais sugebantį disponuoti vadovą, kuris šiuolaikinėje visuomenėje integruotų ekonominius interesus su visuomenės keliamais tikslais (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Vadovas yra laikomas grandimi, kuri ne tik generuoja viziją, misiją, rūpinasi harmonija bei koncentruojasi ties organizacijos augimu, bet ir padeda darbuotojams atlikti individualius organizacinius ir socialinius vaidmenis.

Bruožų teorijose sakoma, kad vadovai pasižymi ypatingais bruožais, kurių neturi jų pavaldiniai. Drąsa, išvalgumas, inteligencija, sugebėjimas įtikinti, asmenybės žavesys - tai yra bendri bruožai, kurie gali būti paveldėti arba įgyti vėliau, reikalingi geram vadovui. Tačiau ryšys tarp bruožų ir vadovavimo gali būti ir sudėtingesnis, nes asmuo gali turėti visą "gerų savybių kompleksą" ir nesugebėti vadovauti (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Kadangi vadovavimas yra sudėtingas procesas, pasižymintis situaciniu charakteriu: tai, kas efektyviai suveikia vienoje situacijoje, kitoje situacijoje gali suveikti priešingai, todėl vadovavimas laikomas ir mokslu ir menu (Jucevičienė, 1996).

Vadovas turėdamas valdžią - didžiausią pranašumą - pavaldinių atžvilgiu, tikisi iš darbuotojų paklusnumo. Toks pavaldumas, skirtumas tarp vadovo ir pavaldinio vaidmenų, yra hierarchijos esmė (Staniulienė, 2008), todėl šio darbo kontekste būtų naudinga atsižvelgti į skirtingas vadovavimo teorijas.

Pagal pasiskirstyto vadovavimo teoriją grupės turi du esminius tikslus: įvykdyti užduotis ir palaikyti efektyvius dalykinius grupės narių santykius, o vadovas turi šioje situacijoje atlikti pagrindinę funkciją: vadovauti grupei taip, kad ji įvykdytų išsikeltus tikslus. Vadovavimas apibūdinamas kaip veiksmai, padedantys grupei įvykdyti užduotis ir palaikyti efektyvius, bendradarbiavimą skatinančius, grupės narių santykius. Pagal pasiskirstyto vadovavimo teoriją:

- 1) bet kuris grupės narys gali užimti vadovo postą, aktyviai prisidedamas prie grupės siekiančios realizuoti išsikeltą tikslą ir palaikyti gerus tarpusavio santykius su kitais kolegomis;
- 2) įvairūs nariai, pasirinkdami skirtingus vadovavimo stilius, gali realizuoti vadovavimo funkciją.

Remiantis šia teorija, galima teigti, kad vadovavimo siekiantis žmogus turi turėti išvystytą tam tikrų sugebėjimų kompleksą. Sėkmingam vadovavimui turi įtakos lakstus elgesys bei situacijos įvertinimo diagnostiniai sugebėjimai - t.y. tam tikru laiku pakreipti elgesį taip, kad grupės efektyviausiai funkcionuotų. Neretai būna tikslinga vadovavimą paskirstyti tarp grupės narių (Jucevičienė, 1996).

Sąveikos-proceso analizės teorija teigia, kad:

- 1) grupei atliekant užduotį, jos nariai, elgiasi skirtingai;
- 2) nariai, sugebantys atlikti užduotį, tikslingai kuria įtampą ir priešišumą mažiau sugebantiems;
- 3) reikalinga veikla, kuri padėtų palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius;
- 4) socialine-emocine veikla dažniausiai užsiima tiek gerai atliekantys užduotis, tiek ir prastai atliekantis tas pačias užduotis;

- 5) šie diferencijuoti vaidmenys (tikslų ir socialinis-emocinis) stabilizuojami ir sinchronizuojami, kai tikslų įvykdymo ir socialiniai-emociniai vadovai pastiprina ir paspartina vienas kitą;
- 6) kai grupei nėra būtinas siekiamas tikslų realizavimas - įvykdymo vadovas yra nereikalingas, ir kai nereikia palaikyti dalykinius narių santykius - poreikis turėti socialinį-emocinį vadovą išnyksta (Jucevičienė, 1996).

Sociologas ir psichologas F.Fiedler atliko daug vadovavimo veiklos tyrimų įvairiose situacijose ir grupėse, kur apibūdino vadovo efektyvumą, atsižvelgdamas į grupės, siekiančios realizuoti išskeltus tikslus, veiklą. F.Fiedler suskirstė vadovus į dvi grupes:

- 1) į tikslą orientuoti vadovai;
- 2) vadovai, palaikantys dalykinius santykius.

F.Fiedler atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad abiejų grupių vadovai turi pranašumą skirtingose situacijose, kurios daro įtaką vadovavimo stiliui. Ši teorija laikoma sudėtingesne už vadovavimo stiliaus teoriją, kurioje sėkmingo vadovavimo siekiantis vadovas turi būti vadovas demokratas (Orman, Bateman, 1991).

P.Hersey ir K.Blanchard (1977) remdamiesi vadovavimo tyrinėjimais, padarė išvadą, kad galima klasifikuoti vadovų darbą į dvi aiškias vadovavimo kryptis: veiklos ir grupės struktūros suformavimą (tikslų įvykdymo veiksmas) ir dėmesį grupės nariams (santykių tarp narių palaikymo veiksmas). Pagal šią teoriją vadovavimas tikslui pasiekti yra apibūdinamas kaip vienpusė vadovo komunikacija, kai jis aiškina, ką turi daryti kiekvienas grupės narys, o vadovavimas santykiams apibūdinamas kaip vadovo dvipusė komunikacija, teikiant nariams emocinę paramą, kurie atsilygina supratingumu. Anot P.Hersey ir K.Blanchard, vieni vadovai visą savo dėmesį skiria vadovavimui, o kiti - tarpasmeniniams santykiams grupėje. Yra vadovų, kurie sugeba susitelkti ir vienodai gerai vadovauti tiek tikslų įvykdymui, tiek ir bendradarbiavimą skatinančių santykių grupėje palaikymui. Taip pat yra vadovų, kurie nesugeba atlikti nei vienos iš šių funkcijų (Jucevičienė, 1996).

Šio darbo kontekste vertėtų aptarti vadovo ir grupės nario sąveikos teoriją, vadinamą vertikalių diadų modeliu (VDL - trumpinys iš anglų kalbos Vertical Dyad Linkage). VDL vadovavimo reiškinių laiko individualių skirtumų, grupės elgesio ir situacijos kompleksine sąveika.

Asmenybės ir socialinės psichologijos tyrimų rezultatai parodė, kad individų elgesys keičiasi, atsižvelgiant į tai, ar jie veikia grupėje ar pavieniui. VDL teoretikai teigia, kad efektyviai dirbantys vadovai sugeba identifikuoti, koks elgesys yra dalyvavimo grupėje rezultatas (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Pirmiausiai vadovas privalo suprasti individualius žmonių skirtumus. Kiekvienoje grupėje vadovai turi artimesnius santykius su vienais grupės nariais negu su kitais. Pirmieji vadinami vidine

grupe: jie yra veikiami vadovo ir darbo įtaką vadovui bei jo kolegoms. Vidinė grupė vadovai linkę pasitikėti ir sumažina jų kontrolę. Jiems dažniausiai leidžiama bendrauti ir veikti laisviau bei dalyvauti priimančioms sprendimams. Darbuotojai, kuriais vadovas pasitiki mažiau, vadinami išorine grupe. Pastaruosius vadovas labiau kontroliuoja ir todėl formaliau su jais bendrauja (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Vadovaudamasis VDL modeliu vadovas nustato, kas iš darbuotojų tiki organizacijos tikslais, yra motyvuotas ir savarankiškas. Pastarieji, kaip buvo minėta, sudaro vidinę grupę ir yra organizacijos sėkmės faktorius. Tokių darbuotojų produktyvumas yra aukštesnis ir santykiškai su vadovu yra geresnis negu tų, kurių santykis su organizacija yra formalesnis.

Vadovas su kiekvienu grupės pavaldiniu sudaro vertikalią diadą. Visose organizacijose ryšys tarp vadovo ir jam paklūstančių darbuotojų susideda iš vertikalios diadų serijų. Pagal šią teoriją, aukštos kokybės sąveika darbo įtaką aukštesnei vadovavimo kokybei ir produktyvumui (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Socialinės įtakos teorijos pateikia kitokią požiūrį - įdomų iššūkį tradicinėms vadovavimo teorijoms, teigiančioms, kad efektyviai dirbantis vadovas palankiomis aplinkybėmis gali motyvuoti kiekvieną darbuotoją. Remiantis vertikalių diadų modeliu, kuris koncentruojasi ties individualiu darbuotoju, teigiama, kad net ir labai palankiomis sąlygomis ne visada galima motyvuoti kiekvieną darbuotoją. Kai kurie asmenys dirba tik dėl pinigų ar kitų priežasčių, kurios nėra susijusios su noru realizuoti savo darbą. Pagal VDL modelį su šiais žmonėmis reikia elgtis kitaip negu su vidinės grupės nariais ir tokių darbuotojų neverta bandyti kitaip motyvuoti.

VDL yra dinamiška teorija, teigianti, jog vadovo elgesys turėtų keistis, kad atitiktų darbuotojo lūkesčius. Vadovas turi mokėti bendrauti įvairiomis formomis ir tokiu būdu išvengti riboto efektyvumo. Pagal VDL modelį, visada naudoti bendradarbiavimo stilių yra taip pat blogai, kaip ir visada taikyti autokratinį vadovavimo stilių.

VDL modelis turi ir trūkumų. Viena iš VDL problemų yra ta, kad artimesnis bendravimas su vienais pavaldiniais ir didesnio savarankiškumo jiems suteikimas gali sutelkti kitų darbuotojų nepasitenkinimą. Nors atlikti vadovo ir jo pavaldinių tyrimai, parodė, kad išorinės grupės nariai nepastebi (nenurodo) vadovo elgesio skirtumų. Pagal VDL modelį, vadovo socialiniai įgūdžiai beveik visada lemia jo sėkmę, tačiau, esamų įrodymų dar nepakanka, kad susidarytų visapusiškai pagrįsta nuostata, jog pagrindinis efektyvaus vadovavimo veiksnys yra geri vadovo socialiniai įgūdžiai (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Tarpasmeniniai santykiai yra labai sudėtingi ir subtilūs, todėl tiesiogiai juos taikyti vadovavimo formulei gali būti per daug rizikinga. Svarbu suvokti, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai yra skirtingi. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vadovai gali būti efektyvūs tik tiek, kiek jie įvertina savo ir pavaldinių santykių niuansus.

Dažnai pabrėžiama, kad vadovas turi būti grupės lyderis. Vadovavimą galima nusakyti kaip protinį ir fizinį procesą, priverčiantį pavaldinius atlikti oficialiai paskirtus darbus, o lyderiavimas – procesas, kurio dėka vienas asmuo daro įtaką kitiems grupės nariams. Vadovas yra formalus lyderis nes jis turi valdžios galią, todėl visi pavaldiniai yra vienaip ar kitaip nuo jo priklausomi ir turi pripažinti statuso hierarchiją: vadovavimas tampa žymiai lengvesnis, o pavaldiniai nejaučia vadovavimo prievartos, jei vadovas dar ir neformalus lyderis, tai yra jis grupei priimtinas, jei jis įkūnija grupės vertybes. Kita vertus jei vadovas tik formalus lyderis, tai yra pavaldinių nemėgiamas, jiems savo asmenybe nepriimtinas, tai visada yra pavojus, kad grupėje iš pavaldinių tarpo atsiras neformalus lyderis, kuris gali trukdyti vadovui (formaliai lyderiui) vadovauti. Siekiant statuso karjeros reikia turėti išreikštą lyderiavimo poreikį (sėkmės, galios, afiliacijos), bet ir juo tapus neapsiriboti formaliu lyderio statusu (valdžios galia), bet stengtis išlikti arba tapti, neformaliu lyderiu. Toks vadovas savo kompetenciją stengiasi išreikšti:

- patraukdamas pavaldinių dėmesį: nustatydamas aiškia bendravimo su aplinkiniais kryptį;
- perteikdamas prasmę: aiškiai bendraudamas ir sulaukdamas aplinkinių žmonių supratimo, palaikymo;
- sudarydamas pasitikėjimą keliančio žmogaus įvaizdį: stiprindamas savybes, kuriančias pasitikėjimą.

Vadovu tampa asmuo, gavęs jam suteiktus įgaliojimus vadovauti kitiems žmonėms, o lyderis – tai žmogus, kuris savo asmeninėmis savybėmis ir autoritetu daro įtaką kolektyvo nariams. Vadovą palaiko organizacinė struktūra, iš anksto nustatytos taisyklės, o lyderis savo veikimo būdą kuria pats. Neformalus grupės lyderis pasižymi išskirtinėmis savybėmis (žiūrėti 3 lentelę), sugebėjimu bendrauti su žmonėmis gali daryti didesnę įtaką negu asmuo, turintis valdžios įgaliojimus.

3 lentelė. *Vadovo ir lyderio esminės savybės.* Šaltinis: Juozaitienė, Staponkienė, 2003.

Vadovas	Lyderis
<ul style="list-style-type: none"> • funkcionieriai • kompetentingi specialistai, • pripažįsta atsakomybę, • kontroliuoja darbuotojus, juos suvokia kaip samdinius, • nustato labai realius tikslus, • siekia patogios darbo aplinkos, • atsargiai perduoda įgaliojimus 	<ul style="list-style-type: none"> • novatoriai, • kūrybingi, • lankstūs, • siekia atsakomybės, • pasitiki darbuotojais, juos suvokia kaip šalininkus, • kelia didesnius tikslus, • siekia įdomios darbo aplinkos, • noriai perduoda įgaliojimus

Vadovas ir lyderis pasižymi skirtingomis savybėmis, tačiau tiek lyderiai, tiek ir vadovai turi būtent tų savybių, kurios būtinos organizacijos valdymui. Kadangi vadovas dažniausiai būna paskirtas iš išorės arba užaugęs grupėje, o lyderio formavimosi procesas dažniausiai yra natūralus, prigimtinis, tai išryškėja vadovo ir lyderio esminiai skirtumai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. *Vadovo ir lyderio skirtumai.* Šaltinis: Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003.

Vadovas	Lyderis
Stengiasi priimti neasmenišką ir pasyvią nuostatą tikslams.	Priima asmenišką ir aktyvią nuostatą tikslams.
Norėdami, kad žmonės priimtų atitinkamus požiūrius, nuolat koordinuoja ir balansuoja, kad rastų kompromisus tarp konfliktuojančių vertybių.	Sukelia jaudulį žmonių darbe ir išvysto tokius pasirinkimus, kurie ir sukelia įvaizdžius, skatinančius jaudulį.
Santykiuose su kitais žmonėmis palaiko žemą emocinio išgyvenimo lygį.	Yra empatiškas ir atkreipia dėmesį į įvykių ir veiksmų emocinę reikšmę.
Mato save labiau kaip konservatorių ir reguliatorių egzistuojančios tvarkos, kurią jis nustato ir už kurią atsako.	Dirba, bet nepriklauso organizacijai: jo identiteto pojūtis nepriklauso nuo dalyvavimo ir darbinių rolių, ir jis pasyviai ieško pokyčių, galimybių.

Vadovo ir lyderio savybių skirtumai sustiprina teiginį, kad daugeliui organizacijų vadovaujantys asmenys geriau formuoja politiką, praktinės veiklos žingsnius, rūpinasi plačia formalių taisyklių sistema ir t.t. - t.y. formuoja oficialią hierarchinę struktūrą, tačiau nekuria aiškios vizijos, ateities strategijos, nesugeba įkvėpti, skatinti kitus žmones pasielgti taip, kaip reikia. Dažniausiai jie būna tik vadovai, bet ne lyderiai, formuojantys neformalius ir asmeninius bendravimo tinklus - socialinę valdžios struktūrą.

1.2.2 Lyderio vaidmuo organizacijos hierarchijoje

Prieš priimant svarbius ir atsakingus sprendimus žmonės yra linkę pasitikslinti (dažniausiai organizacijos narys konsultacijos kreipiasi į hierarchijoje aukščiau esantį asmenį (Northcraft, Neale, 1990) ar gauti tam tikrą pritarimą iš asmenų, jų pačių laikomų kompetentingesniais už save. Tačiau tai ne visada būna oficialios, formalios hierarchijos lyderis. Asmuo, kurio nuomonė yra labiau vertinama negu asmeninė, gali būti ir neformalus organizacijos ar grupės lyderis (Schein, 1988).

M. Dalton tyrimas parodė, kad aukštesnę hierarchinę poziciją užimantys organizacijos nariai, peržengdami net keletą hierarchijos „laidelių“, neretai prašydavo patarimų ir konsultuodavosi su žemiau už save esančiais nariais (Schein, 1988).

Akivaizdu, kas valdžia gali būti ne tik „paskirta“, tačiau ir įgyta per socialinius ryšius (Organ, Bateman, 1991). Asmenys, darantys stipriausią poveikį grupei vadinami lyderiais, o žmonės, į kuriuos lyderio poveikis nukreiptas, – sekėjais. Lyderystės procesas vyksta, kaip lyderių ir sekėjų sąveika (Northouse, 2007).

Daugiausia galios savo socialiniame tinkle turi tie tinklo nariai, kuriems yra lengvai prieinama daug ryšių (Brass, *et al.*, 2006). Remiantis tuo galima daryti išvadą, kad daugiausia socialinių ryšių organizacijoje turintis jos narys gali būti laikomas neformaliu jos lyderiu. Formalus lyderis užima nustatytą poziciją ir turi formalią valdžią bei statusą, neformalus pasiekia tai tik per savo sugebėjimą daryti įtaką kitiems ir priklausos nuo to, kiek aplinkiniai yra linkę jam paklusti (Coffey, Athos, Reynolds, 1975).

Lyderis turi susiformavęs konkrečius profesinius ir asmeninius tikslus, kurie leidžia susieti turimą potencialą su užduotimis ir ateities sėkme:

1. Sutelkia dėmesį reikiama linkme ir padeda susiplanuoti, kas turi būti nuveikta per tam tikrą laiką. Formuojami tikslai turi būti konkretūs ir pamatuojami. Išreiškiant tikslus konkrečiais dydžiais, yra sukuriama aiški toliau sekančių sprendimų ir darbo eigos vertinimo bazė.
2. Padeda suprasti organizacijos nariams, kas daroma, ir kokia yra kolegų funkcija siekiant bendrų tikslų.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad tikslai būtų ne tik pamatuojami, bet ir motyvuojantys (žmonės turi aiškiai įsivaizduoti, kas įvyks, kai tikslas bus pasiektas), etiški (žmonės turi tikėti, kad jų siekimas nekenks kitiems) bei realūs (tikslai, kurie viršija galimybes, gali turėti pragaištingas pasekmes: žmonės, turintys pernelyg aukštus, sunkiai įgyvendinamus tikslus, gali nusivilti supratę, kad jų siekiai neatitinka galimybių).

Lyderis aiškiai mato tolimą ateitį ir organizacijos nariams pateikia viziją. Jis savo pavyzdžiu organizacijos nariams rodo nepaliojamą užsibrėžto tikslo siekimą bei užtrina, kad sukurta sistema (reikalingi ištekliai, organizacinė struktūra) padės pasiekti išsikeltus tikslus. Lyderis sugeba perteikti pasekėjams tuos jausmus, kuriuos jaučia jis pats. Tokiu būdu jis įkvepia darbuotojus, kurie entuziastingai priima organizacijos viziją ir planus, vedančius link organizacijos vizijos realizavimo. Įkvepiančio lyderio vedami darbuotojai negaili laiko, talento ir atsidavimo, kad užduotys būtų įvykdytos.

D. Hellriegel, J.W. Slocum ir R.W. Woodman (1992) išskyrė keturis kvalifikuoto lyderiavimo faktorius:

1. Vizijos sukūrimas. Lyderiai turi galimybę darbuotojus vesti link naujos vizijos sukūrimo.

Žmonės nori būti dalimi organizacijos, kuri turi šiek tiek platesnę viziją nei realybė. Lyderis dalindamasis savo vizija su aplinkiniais tarsi juos įtraukia į tą viziją. Darbuotojai tampa taip įtikėję tuo, ką jie daro, kad jie besąlygiškai priima lyderio poziciją ir vertybes. Lyderiai išreiškia savo vizijas, pamažu paveikdami aplinkinių pasitikėjimą.

2. Bendravimo svarba. Sėkmingi lyderiai moka laisvai ir efektyviai bendrauti su kitais organizacijos nariais. Komunikuodami jie perduoda savo viziją ir tuo būdu padidina aplinkinių entuziazmą ir susidomėjimą.

3. Delegavimas. Tai valdžios pasidalinimas su darbuotojais: lyderis dalinasi darbuotojais organizacijos vystimosi tikslais ir strategijomis. Darbuotojams sudaromos sąlygos tiesiogiai dalyvauti organizacijos vystimesi. Sėkmingi lyderiai būdami stipriomis asmenybėmis, nebūna diktatoriai - dažniausiai jie būna jautrūs savo darbuotojų poreikiams.

4. Savęs pažinimas. Sėkmingi lyderiai gerai žino savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Jie stengiasi priimti į darbą tokius žmones, kurių savybės stiprios ten, kur lyderio – silpnos.

Lyderiavimo faktoriai lemia pagrindinės lyderio funkcijas:

- sugebėjimas organizacijoje išlaikyti grupės harmoniją;
- nustatymas ir išlaikymas grupės kontaktų su kitomis grupėmis, kad ji nebūtų izoliuota nuo kitos socialinės aplinkos, tačiau išlaikytų save kaip visumą. Be to lyderis nustato ir palaiko pakankamą išorinę kontrolę, kad grupė galėtų laisvai funkcionuoti iš išorės netrukdoma, jausdama malonių santykių su išorine aplinka komfortą. Tenkinant tarpasmeninius poreikius, lyderis padeda grupės nariams rasti balansą tarp tarpusavio kontaktų kiekybės ir sąveikos turinio, tarp tarpusavio kontrolės ir laisvo veikimo, tarp asmeninio suartėjimo bei draugiškumo ir asmenybės autonomijos išlaikymo;
- rūpinimasis aktyviu komandos darbu;
- aiškių komandos tikslų išskėlimas;
- komandos narių privalumų bei trūkumų žinojimas;
- darbo srities ribų nustatymas ir komunikacijos kanalų apibrėžimas;
- (neagresyvus) savo valdžios realizavimas.

Apibendrinant įvairių autorių (Jacikevičius, 1995, Barvydienė, Kasiulis, 2003) pateiktas mintis apie pagrindines lyderių atliekamas funkcijas, galima teigti, kad lyderis sutelkia grupės narius bendriems tikslams pasiekti bei sugeba teisingai motyvuoti savo pasekėjus, kad šie efektyviai siektų idėjų realizavimo. Lyderio vaidmuo grupėje yra dominuojantis, jis dalyvauja įveikiant sunkumus, padeda grupei išspręsti problemas, tokiu būdu kuria neformalius ir asmeninius bendravimo tinklus, kuriems formuojantis išryškėja socialinė hierarchija. Lyderis koncentruodamasis į grupės narių tarpusavio santykius gauna grupės pritarimą ir kartu stiprina savo įtaką (Suslavičius, 2006). Kadangi lyderio ir jo sekėjų sąveika vyksta siekiant bendro tikslo, tai

bendro tikslo siekimas, esant produktyviai ir sėkmingai tarpusavio sąveikai, tampa nesudėtingu procesu. Minėtoje sąveikoje išryškėja lyderių veiklos skirtumai, lyderystės stiliai.

Analizuojant lyderystę teorijoje išskiriami trys požiūriai: bihevioristinis, lyderiavimas atsitiktinumu požiūriu bei charizmatinis lyderiavimas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Bihevioristinės lyderiavimo teorijoje dėmesys sutelkiamas į lyderiavimo funkcijas ir stilius. Dvi lyderiavimo funkcijos, susijusios su užduotimi ir grupės išlaikymu, išreiškiamos dviem skirtingais lyderiavimo stiliais: orientuotos į užduotį ir orientuotos į darbuotoją. Lyderiai, kuriems būdingas į užduotį orientuotas lyderiavimo stilius, smulkmeniškiau prižiūri darbuotojus, norėdami būti tikri kad užduotis vykdoma patenkinamai. Atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų profesinį tobulėjimą ir asmeninį pasitenkinimą. Lyderiams, kuriems būdingas į darbuotojus orientuotas stilius, svarbiau pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė. Jie siekia draugiškų, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su savo darbuotojais, kuriems dažnai leidžiama dalyvauti, kai priimami juos liečiantys sprendimai.

Tyrinėtojai bandė kiekvienoje situacijoje nustatyti tokius veiksnius, kurie nulemdavo konkretaus lyderiavimo stiliaus efektyvumą. Visų tokių teorijų ir tyrinėjimų rezultatas - atsitiktinumo požiūris į lyderiavimą. Lyderiui būdingų bruožų paieškos atskleidė faktą, kad efektingas lyderiavimas priklauso nuo daugelio veiksnių – organizacijos kultūra, užduočių pobūdis, asmeninės lyderio savybės. Turbūt nėra nei vieno bruožo, kuris būtų būdingas visiems lyderiams ir nei vienas stilius nėra efektingas visose situacijose. Šios krypties teoretikai analizuoja tokius veiksnius:

- užduoties reikalavimai;
- kolegų lūkesčiai ir elgesys;
- darbuotojų charakteristikos, lūkesčiai ir elgesys;
- organizacijos kultūra ir politika .

Vienas iš pagrindinių atsitiktinumo požiūrių į lyderiavimą yra situacinis lyderiavimo modelis. Pagal jį, efektingiausias lyderiavimo stilius yra tas, kuris kinta priklausomai nuo pavaldinių pasirengimo laipsnio. Šis lyderiavimo modelis susilaukė didelio susidomėjimo, nes siūlo ne statišką, o dinamišką ir lankstų vadovavimo stilių.

Mokslininkų dėmesys vis labiau atkeipiamas į asmenis, sugebančius daryti išskirtinai didelę įtaką savo organizacijoms. Tokie asmenys laikomi charizmatiniais lyderiais. Charizmatinio lyderiavimo teorija, kurios šalininkai yra B.M. Bassas ir R.J. House, išskiria 5 charizmatinių lyderių tipus :

1. Socializuotas. Tai lyderis, veikiantis dėl žmonių. Formuodamas tikslus jis pirmiausia galvoja ko reikia žmonėms, o ne jam.

2. Personalizuotas. Tai lyderis, kuris akcentuoja savo tikslus. Padeda grupei tik tada, kai tai reikalinga jo tikslams pasiekti.

3. Užimantis pareigas. Magnetizmas slypi užimamose pareigose, o ne pačiame žmoguje. Toks lyderis, netekęs pareigų, netenka ir savo magiškumo.

4. Asmeninio patrauklumo. Šio lyderio magnetizmas priklauso tik nuo pačio žmogaus. Tai patrauklus, malonus, besišypsantis žmogus, atviras aplinkai, norintis bendrauti.

5. Pranašiškas. Istorinės reikšmės tipas. Tai žmogus, pašauktas vadovauti žmonėms ypatingų krizių metu. Minios eina paskui jį.

Pagal R.J. House charizmatinės lyderystės teoriją, trys pagrindiniai charizmatinio lyderio bruožai yra didelis pasitikėjimas savimi, tvirtas tikėjimas savo pažiūromis ir valdžios poreikis. Jo elgsena - tai pavyzdžio rodymas, didelių lūkesčių formulavimas, patrauklios ateities vizijos kūrimas, suinteresuotumo žadinimas ir valdymas sukeliant išpūdį, jog jis yra labai kompetetingas, nes demonstruoja pasitikėjimą savimi, kalba apie ankstesnę sėkmę ir ignoruoja kliūtis. Siekiant charizmatinės lyderystės, reikia atitinkamų sąlygų ir konteksto. House teigia, kad didžiausia tikimybė atsirasti charizmatiniams lyderiams susidaro tada, kai sąlygos yra stresinės arba artėja prie krizės. Apskritai charizmą geriausia išivaizduoti ne kaip tam tikrų bruožų turėjimą ar ypatingų situacijų rezultata, o kaip šių dviejų veiksnių sąveiką, sukuriančią ypatingus lyderio ir jo pasekėjo santykius.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad lyderis, siekdamas pasirinkti tinkamiausią vadovavimo stilių ar kelių stilių derinį, privalo sugebėti nuolat objetyviai vertinti pasekėjų motyvaciją, sugebėjimus ir patyrimą, bei stebėti vidinę atmosferą tarp grupės narių. Tokiu būdu lyderis gali veikti labai efektyviai: lengviau motyvuoti pavaldinius, padėti jiems tobulėti profesionaliai bei formuoti organizacijai palankią socialinę hierarchinę sistemą, patenkinančią grupės narių poreikius ir kartu stiprinti savo, kaip lyderio, poziciją tiek formalioje, tiek neformalioje hierarchijoje. O tinkamai struktūrizuota hierarchija užtikrina pliuralizmą, bendrumą, atpalaiduoja energiją ir kūrybiškumą, racionalizuoja produktyvumą (Appleby, 1952, cit. pg. Staniulienė 2008).

Šiame skyriuje aptariant lyderio bruožus buvo akcentuojama lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio sąveika, formuojanti socialinę hierarchiją: žmonės teigiamiau reaguoja į jiems paskiriamas užduotis, kai gauna jas iš sau artimesniais, draugiškesniais laikomų vadovų. Kadangi draugystė yra stiprus pagrindas socialinei įtakai (Organ, Bateman, 1991), todėl ir formaliems lyderiams dažnai rekomenduojama bendrauti su savo pavaldiniais ne tik darbo reikalais, bet stengtis užmegzti ir draugiškus santykius. Tokiu būdu stiprinama savo, kaip socialinio lyderio, pozicija. Be to, šiltas vadovo elgsens su savo pavaldiniais suponuoja ir darbuotojo pasitenkinimą darbu organizacijoje.

1.3 Pasitenkinimas darbu organizacijoje

Didelę laiko dalį žmogus savo gyvenime praleidžia organizacijoje, kurioje jis dirba. Žvelgiant iš žmogiškosios perspektyvos, suprantama, kad žmonės nori darbe praleisti laiką maloniai, harmoningai ir prasmingai. Kai kurie asmenys turi galimybę pasirinkti dirbti ar ne, bet didžiajai žmonijos daliai pasirinkimo laisvė yra daug labiau apribota. Pastarieji privalo dirbti, kad išgyventų, o jų pasirinkimo laisvė pasireiškia, geriausiu atveju, apsisprendžiant, kur dirbti.

Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais objektais, subjektais ir reiškiniiais. Tiek atsitiktiniai stebėjimai, tiek ir moksliniai tyrimai akcentuoja pasitenkinimo darbu svarbą kiekvieno darbuotojo psichikos sveikatai (Organ Bateman, 1991). Tačiau pasitenkinimas darbu yra svarbus ne tik dėl darbuotojo geros savijautos ir psichologinės sveikatos, bet ir dėl visos eilės laukiamų organizacinių pasekmių, kurios plačiai narinėjamos mokslinėje literatūroje (Zhang, 2009, Rodwell, 1998, Ng, 2009, Crossman, 2003, pg. Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010).

Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip funkcija tarp suvoktų asmens lūkesčių (norų) darbui ir to, kas jo manymu yra siūloma (Lund, 2003). „Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, tai yra norus, poreikius, lūkesčius, vertybes, patirtį. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo” (Jucevičienė, 1996). Pasitenkinimas darbu parodo atitikimą darbuotojo lūkesčių su tuo, ką jis gauna būdamas organizacijoje.

Kadangi individo teigiamų arba neigiamų nuostatų visuma užimamos pozicijos ar darbo atžvilgiu yra įvairiapusiška, todėl pasitenkinimas darbu yra diversiškas reiškinys, susidedantis iš daugelio tarpusavyje sąveikaujančių komponentų. Išskiriami esminiai pasitenkinimo komponentai (Organ, Bateman, 1991):

- Gyvenimo kokybė;
- Darbas;
- Šeima;
- Laisvalaikis;
- Religija;
- Politika.

Visi šie komponentai yra tarpusavyje susiję: žmogaus pasitenkinimas viena gyvenimo sritimi neišvengiamai veikia kitų sričių pasitenkinimo lygį. Todėl susilpnėjęs vienam iš komponentų, kituose komponentuose šis faktas neišvengiamai daugiau ar mažiau išryškėja.

Gyvenimo sritys išsidėsčiusios tam tikra hierarchija: aukščiausiai yra bendrai suvokiama visa gyvenimo kokybė, po kurios individualiai išsidėsto visos kitos gyvenimo kokybės sudedamosios dalys. Didesnis pasitenkinimas viena gyvenimo sritimi didina pasitenkinimo lygį pagal svarbumą

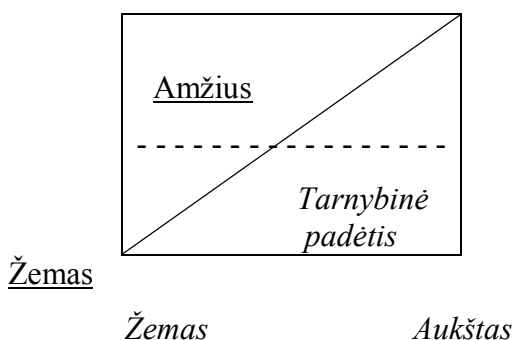
aukščiau esančią sritį, pavyzdžiui, aukšta gyvenimo darbe kokybė didina pasitenkinimą viso gyvenimo kokybe (perteklius kyla iš apačios į viršų).

N.Dglenn, P.Taylor ir Ch.Weaver (1977, pg. Jucevičienė, 1996) atliko tyrimą, kuris leido pastebėti dėsninę sąryšį (žr. 4 pav.):

- kuo senesnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas darbu;
- žmonės, užimantys aukštesnę vietą oficialioje organizacijos hierarchinėje sistemoje, yra labiau patenkinti savo darbu.

Ši tendencija taikoma tiek darbuotojams, tiek ir vadovams.

Aukštas



2 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas. Šaltinis: Jucevičienė, 1996.

Pateiktas grafikas yra gana abstraktus, nes nenurodo vieno niuanso, kurį nustatė Herzberg, tyrinėdamas amžiaus ir darbuotojo išbūvimo toje pačioje organizacijoje santykį. Herzberg pastebėjo, kad jauni žmonės pradeda dirbti su didžiuli entuziazmu, kuris palaipsniui mažta. Ir tik įkopus į ketvirtą dešimtmetį, darbuotojo pasitenkinimas darbu pradeda didėti (Organ, Bateman, 1991).

Žmonės, užimantys aukštesnę vietą oficialioje organizacijos hierarchinėje sistemoje, yra labiau patenkinti savo darbu. Dažniausiai jie gauna aukštesnius atlyginimus, turi geresnes darbo sąlygas, o jų darbas leidžia labiau pasireikšti sugebėjimams (Jucevičienė, 1996).

Mokslininkai pastebėjo, kad pasitenkinimas darbu daro įtaką ne tik žmogaus psichikos sveikatai, bet ir fizinei jo savijautai. Remiantis tyrimais (Palmore, Whittington, 1971) prieita prie išvados, kad žmonės, mėgstantys savo darbą, dažniau gyvena ilgiau. Žinoma, čia galima išvelgti ir kitų faktorių, susijusių su darbu ir lemiančių ilgesnį žmogaus gyvenimą. Darbuotojai, gaunantys didesnes pajamas (dažniausiai jaučia didesnę patenkinimą darbu), įgyja geresnį išsilavinimą, labiau mėgaujasi įvairiais privalumais ir, pritaikydami žinias, didina savo ilgaamžiškumą.

Dar vienas žmonių pasitenkinimą lemiantis požymis yra organizacijos dydis. Stambiose organizacijose dažniausiai sunkiau sekasi sukontroliuoti tokius palaikančius veiksnius kaip bendravimas ar dalyvavimas bendrame darbe, todėl pradeda nykti artumo elementai (galimybė dirbti mažose grupelėse daugeliui darbuotojų yra labai svarbus faktorius). Didėjant darbuotojo suvokiamos organizacijos dydžiui, darbuotojai pradeda jaustis nebeturintys jokios įtakos įvykiams, kurie tiesiogiai yra susiję su jais, todėl pasitenkinimas darbu pradeda mažėti (kol vadovai nesiimama priemonių šiai tendencijai sustabdyti).

Pastebėta (Kallenberg, Loscocco, 1983), kad santykiai su kolegomis yra tiesiogiai susiję su pasitenkinimu darbu. Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu didėja stiprinant grupės tarpusavio ryšius (Swift, Campbell, 1998). Tai leidžia kurti geresnę psichologinę atmosferą organizacijos viduje, kuri tiesiogiai siejasi su darbo pasitenkinimu. O darbuotojų patiriamas malonumas ir pasitenkinimas darbu yra pagrindiniai veiksniai užtikrinantys organizacijos sėkmę (Markovich, 1997). Todėl vadovybė yra visada suinteresuota identifikuoti kiek įmanoma daugiau elementų, kuriančių pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu. Elementai atsikleidžia išskirtuose keturiuose požūriuose į pasitenkinimą darbu (Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

1. Herzberg dviejų faktorių teorija.

Norint išsiaiškinti, kas lemia asmens pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu, nėra tiesesnio kelio, už pokalbį su šiuo darbuotoju. Herzberg pagrindžia šį teiginį tyrimu, kurio metu mokslininkai surinko grupę buhalterių bei inžinierių. Mokslininkai paprašė prisiminti incidentus, kurie privertė tiriamuosius pasijusti labai patenkintais darbu, ir incidentus, kurie sukėlė nepasitenkinimą darbu. Rezultatai buvo stulbinantys. Nustatyta, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas kyla dviejų skirtingų šaltinių. Patenkinimo jausmas darbuotojams kilo iš paties darbo bei darbo rezultatų, pvz. darbe buvo suteikiamos galimybės paaukštinimui, asmeniniam tobulėjimui, pripažinimui, didesnei atsakomybei ir pasiekimams. Kiekvienas individas nori būti pastebėtas, įvertintas ir paaukštintas (Staniulienė, 2008), todėl minėti elementai yra susiję su aukštu pasitenkinimo darbu lygiu ir laikomi stipriais motyvatoriais. O nepasitenkinimas darbu buvo susijęs su išoriniais faktoriais: darbo sąlygos, atlyginimas, socialinis saugumas, santykiai su kolegomis ir t.t. (Noethcraft, A.N. Neale, 1990).

Pagal dviejų faktorių teoriją pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu negali būti vartojami tame pačiame kontekste kaip dvi priešingybės. Tai du skirtingi elementai, priklausantys skirtingoms dimensijoms, todėl turintys savas atsiradimo priežastis.

2. Vertės teorija.

Remiantis šia teorija žvelgiama į klausimą, kas lemia pasitenkinimą darbu, daug plačiau. Ši teorija teigia, kad bet kuris faktorius gali būti pasitenkinimo darbu šaltiniu, jei jis yra vertingas darbuotojui. Žmonės, tiksliau žinantys savo poreikius (kiek nori uždirbti, ką išmokti ir pan.), bus

labiau patenkinti pasikeitus jiems vertingiems faktoriams į teigiamą pusę, negu žmonės, kurie nėra susikongretinę savo lūkesčių (Greenberg, 2005).

Remiantis vertės teorija, dėmesys yra fokusuojamas į tai, ką žmogus turi ir ką nori turėti.

3. Socialinės informacijos apdorojimo modelis.

Jei atvykus į darbą, nuo pat pradžių pastebima, kad kolegos nėra entuziastingi ir, apskritai, neigiamai nusiteikę darbo atžvilgiu, tai greitai ir naujojo darbuotojui pasitenkinimas pradeda blėsti. Tai, kas pirmosiomis dienomis teikė malonumą, pradeda kelti prieštarigus jausmus. Naujojo darbuotojo požiūris pradeda keistis ne dėl objektyvių pokyčių darbe, bet dėl priimto požiūrio, vyraujančio tarp kolegų.

Teiginys, kad žmonių požiūris į darbą yra paremtas informacija, kurią jie gauna iš kitų žmonių, yra socialinės informacijos apdorojimo modelio esminė ašis (Greenberg, 2005).

4. Temperamento modelis.

Visada atsiranda tokių darbuotojų, kurie, nepaisant besikeičiančio darbo pobūdžio, kitų darbuotojų požiūrio ir pan., atrodo esą visada patenkinti savo darbu. Šis modelis grindžiamas teiginiu, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su stabiliu individo charakteriu, kuris yra atsparus bet kokiems pokyčiams (Greenberg, 2005).

Aptarti požiūriai rodo, kad nepasitenkinimą darbu gali sukelti tiek išoriniai veiksniai, susiję su darbo aplinka (organizacijos politika, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, statusas ir saugumas), tiek vidiniai arba motyvaciniai, veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu (asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės laipsnis, asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės). Be plačiausiai naudojamo dviejų faktorių požiūrio į pasitenkinimą darbu, įtaką emocijoms, susijusioms su darbu, gali daryti ir kolegų požiūris į darbą bei paties darbuotojo charakteristikos bei jo asmeniniai lūkesčiai.

Laikantis teiginių, kad geresni santykiai su kolegomis lemia pasitenkinimą darbu ir kad žmonės, užimantys aukštesnę vietą oficialioje organizacijos hierarchinėje sistemoje, yra labiau patenkinti savo darbu, prieinama prie išvados, kad pasitenkinimo faktorius yra stipriai susijęs su oficialios ir socialinės hierarchijos struktūromis, kurios egzistuoja kiekvienoje organizacijoje. Kaip buvo aptarta šioje dalyje, kiekvienoje oficialioje organizacijoje yra formalios grupės, siekiančios tam tikrų organizacijos tikslų, ir vadovai, siekdami parodyti, kaip formaliai paskirstytos, sugrupuotos ir koordinuojamos darbo užduotys organizacijoje, sukuria oficialią hierarchiją, greta kurios neišvengiamai susiformuoja socialinė hierarchija, kur grupės nariai gali patenkinti savo socialinius poreikius. Oficiali ir socialinė hierarchija gali sutapti arba nesutapti. Nesutapimai dažniausiai atsiranda dėl to, kad formalioje organizacinėje struktūroje grupės asmenų pasiskirstymas rolėmis, oficialūs grupės tikslai ir santykiavimo normos neatitinka, nepatenkina atskirų grupės narių socialinių poreikių. Kadangi organizacijos vadovas paskirstydamas oficialius

vaidmenis grupėje sukuria oficialią hierarchiją, tai remiantis šiuo teiginiu, daroma prielaida, kad tinkamas vadovavimo stilius, tinkamas rolių paskirstymas, lemia ryšio tarp oficialios ir socialinės hierarchijos atsiradimą. Būtent šiam aspektui bus skiriamas didžiausias dėmesys kitame šio darbo skyriuje.

2. RYŠIO TARP OFICIALIOS IR SOCIALINĖS HIERARCHIJOS PRIELAIIDOS

Socialiniai santykiai yra svarbūs tiek darbiniam, tiek asmeniniam gyvenime. Jie daro įtaką fiziniam žmogaus saugumui, gerai sveikatai, draugystei, socialinei pagarbai ir t.t. Tarpusavio sąveikos rezultatas - suteikimas reikiamos pagalbos ar paramos reikiamu metu kitam subjektui.

N. D. Graaf ir H. D. Flap (1988), siekdami išsiaiškinti, kaip santykiai padeda žmonėms pagerinti savo gyvenimo sąlygas, akcentavo geresnį darbą. Kadangi kiekvienam individui geresnis darbas gali turėti skirtingą reikšmę, tai tyrimo autoriai geresnį darbo apibrėžimą sukonkretino akcentuodami aukštesnį profesinį prestižą bei didesnę atlyginimą.

Pirmieji socialinių ryšių ir formalaus statuso ryšio tyrimai (De Schweinetz, 1932) parodė, kad daugiau žmonių susiranda darbus per neformalius kontaktus negu įprastu darbo ieškojimo būdu. Vėliau (Lin *et al.*, 1980) patvirtino faktą, kad kai kurie žmonės ar net grupės turi aukštesnį profesinį statusą dėl socialinių tinklų. Lin *et al.* toliau analizuodamas socialinių santykių daromą įtaką formaliam statusui atliko tyrimą, kurio rezultatai atskleidė išsilavinimo lygio daromą įtaką pareigų užėmimui organizacijose. Lin *et al.* visa tai pristatė remdamiesi Blau ir Duncan (1967) statuso įgijimo modeliu. Šis modelis pasižymi tėvo daroma įtaka vaiko profesiniam statusui. Tėvai, užimantys aukštas pozicijas oficialioje hierarchijoje, yra linkę nukreipti vaiko išsilavinimą į auštas pozicijas garantuojančias studijas. Lin *et al.* siekdami išsiaiškinti kokią įtaką giminystės ryšiai bei santykiai su pažįstamais žmonėmis daro individo darbo gavimui, atliko tyrimą, kuris parodė, kad egzistuoja reikšmingas ryšys tarp tarpininko indėlio ir darbo gavimo (Graaf, Flap, 1988).

Šie pirmieji tyrimai parodė, kad dažniausiai socialiniai tinklai daro įtaką dar prieš tampant organizacijos nariu. M. Granovetter (1974) apklausė 282 profesionalus ir valdininkus amerikiečius. Buvo nustatyta, kad turintieji daugiau socialinių ryšių, gavo geresnius (aukštesnis atlyginimai, didesnis pasitenkinimas) darbus. Remdamasis šio empirinio tyrimo rezultatais M. Granovetter pasiūlė informacijos tekėjimo teoriją (the theory of information flow). M. Granovetter susikoncentravo į ryšių kokybę, todėl savo teorijoje išskyrė stiprius ir silpus ryšius, ypač pabrėžė pastarųjų ryšių pranašumą. Mokslininko esminis teiginys buvo, kad būtent silpni ryšiai suteikia didelę naudą, nes sujungia individą su kitu socialiniu ratu praplėsdamas jo socialinį ratą, o stiprūs socialiniai ryšiai plečia socialinį tinklą mažesniu intensyvumu, nes žmonės, būdami stipriame socialiniame tinkle, dažniausiai nejaučia poreikio užmegzti ir palaikyti socialinius ryšius – yra patenkinti esama situacija. Bet kuriuo atveju, susidariusios santykių grandinės (skirtingu intensyvumu) lemia socialinių ryšių daugėjimą, kurie lemia aukštesnę poziciją oficialioje hierarchijoje. N. Lin (1999) sukonkretino M. Granovetter (1974) rezultatus teigdamas, kad būtent

socialiniai ryšiai, išsilavinimas ir iniciatyvi pozicija bendraujant lemia individo aukštesnio statuso įgijimo proceso eigą.

Kiekvienoje organizacijoje yra susiklosčiusi tam tikra socialinė struktūra - šaltinis, suteikiantis konkrečiam individui ar grupei konkurencingą pranašumą (Burt, 2001). Stipresnė socialinė struktūra suteikia daugiau patikimų komunikacijos kanalų ir kartu atlieka gynybinę funkciją, nes socialiniai tinklai būdami stiprūs atlaiko net ir klaidingos, žalingos informacijos antplūdį. Todėl svarbu, kad šioje sistemoje nebūtų struktūrinių skylių - subjektų kurie silpnina informacijos tekėjimą arba jos net negauna. Taip pat svarbu stiprinti ryšius tarp grupių organizacijos viduje, nes susilpnėję ryšiai kuria socialinėje struktūroje skylės. Tai nereiškia, kad individai nesuvokia esą siekiantys bendro organizacijos tikslo, tai reiškia, kad žmonės koncentruojasi tik ties savo veikla ir nepripusėda prie kitos grupės narių veiklos. Tokios struktūrinės skylės trukdo organizacijos nariams veikti vieningai, efektyviai skleisti informacija ir noriai bendradarbiauti siekiant bendrų organizacijos tikslų.

Kai socialialinė struktūra – socialinė hierarchija - sutampa su oficialia organizacijos hierarchija, tai organizacija ne tik geriau atlaiko klaidingos informacijos antplūdį, bet ir efektyviau, pelningiau veikia (O'Dell, Hubert, 2001). Kai oficiali ir socialinė hierarchija sutampa, vadovas priimdamas sprendimus stiprina ne tik oficialią hierarchiją, bet socialinę hierarchiją. Tokiose situacijose aukščiausią poziciją oficialioje hierarchijoje užimantis asmuo, organizacijos vadovas, kartu grupės narių laikomas ir neformaliu lyderiu, gali daug aiškiau matyti, kurioje vietoje efektyviai bendradarbiaujama, ar link tikslo judama sparčiai, o kuriose vietose reikalingas didesnis grupės narių įdirbis.

Mokslinėje literatūroje akcentuojami stiprios socialinės struktūros esminiai privalumai (Krebs, 1999):

- 1) Kaip jau buvo minėta, subjektas, turėdamas aukštesnio statuso draugus, greičiau pasiekia aukštesnio statuso poziciją. Ir kai tik aukštesnė pozicija yra pasiekama, subjektas pradeda socializuotis tik su naujojo statuso tinkle esančiais dalyviais.

- 2) Turint didelį ir nesuvaržytą socialinį tinklą, atsiranda didesnė tikimybė būti paaukštintam greičiau. Buvo atliktas tyrimas, kurio metu apklausta 170 vyresnio amžiaus vyrų. Tyrimas parodė, kad vyrai, kurie turėjo mažiau suvaržytus socialinių santykių tinklus buvo paaukštinti anksčiau, priešingo tipo socialinės struktūros atstovai (Burt, 2001).

- 3) Stipri socialinė struktūra dažniausiai padeda sėkmingai ir greitai baigti sandorį.

- 4) Padeda greičiau sulakti puikaus pasirodymo įvertinimo bei padidina tikimybę, sulakti didesnio bonuso.

- 5) Būnant projekto vadovu ar užimant kitą aukštesnę negu visi likusieji grupės nariai poziciją reikia mažiau įdėti pastangų siekiant padaryti įtaką komandos darbui. Kartu susiklosčiusi

tokia situacija padeda daug efektyviau koordinuoti projektus ir geriau pasirodyti vadovaujant projektui ar pan.

6) Stipri socialinė struktūra padeda greičiau pasiekti tikslus.

7) Labai svarbus stiprios socialinės struktūros privalumas - tai gebėjimas generuoti kūrybiškesnius problemų sprendimus grupėje.

8) Stiprūs socialiniai santykiai padeda plačiau ir giliau sužinoti apie organizacijos aplinką.

Vadinasi, organizacijos, kuriose socialiniai socialiniai santykiai klostosi sklandžiai yra pelningesnės ir novatoriškesnės. Taip pat yra pastebėta, kad tokiose organizacijose darbuotojų atlyginimai sparčiau kyla ir tokiu būdu palaikomas organizacijos stabilumas bei didesnis darbuotojų pasitenkinimas savo veikla.

Žinant organizacijos narių tarpusavio socialinį tinklą, galima priimti sprendimus, kurie padės grupės nariams bendradarbiauti (Falkowski, Krebs, 2005). Atlikus socialinio tinklo analizę, organizacijos vadovai gali aiškiau matyti, kurioje vietoje tikslas yra silpnas ir kuriose labai stiprus. Jis turėtų ne tik pasinaudoti stipraus tinklo pranašumais, bet ir atkreipti dėmesį į silpnas tinklo vietas, jas stiprinti. Dauguma vadovų beprasmiškai arba su labai silpnais rezultatais investuoja į bedarbiavimo skatinimo programas organizacijose, kurios veikia daug silpniau negu socialinių tinklų organizacijoje analizė. Dažnai darbdaviai nesupranta, grupės vidinio susibendravimo svarbos ir vadovaujasi įprasta filosofija: daugiau komunikacijos ir bendradarbiavimą skatinančių užduočių, tuo efektyvesnis bus darbas. Organizacijos vadovai, atsižvelgdami į socialinį tinklą grupėje, gali pasirinkti organizacijai tinkamiausią strategiją, kuri padėtų tapti efektyvia, pelningai veikiančia ir inovatyvia organizacija.

Ryšių kiekis dar neimplikuoja organizacijos sėkmės: kiekviename tiek mažame, teik dideliame socialiniame tinkle neįmanoma kiekvienam organizacijos nariui turėti maksimalų ryšių skaičių ir dažniausiai to nėra siekiama. Svarbiausia organizacijos vadovui yra pasinaudoti neformalių socialinių tinklų analizės teikiamais privalumais (Falkowski, Krebs, 2005), nes dažnai užsiėmusiems vadovams būna sunku įžvelgti susidariusias neformalias socialines struktūras, laikantis šio požiūrio galima daryti išvadą, kad geriausia situacija, organizacinės struktūros atžvilgiu, yra, kai socialinė hierarchija susiformuoja aplink oficialią hierarchiją – t.y. jos sutampa.

Dažnai manoma, kad darbuotojai atsakymų į klausimus ar patarimų ieško įvairiose duomenų bazėse ir pan. Tačiau nustatyta, kad darbuotojai yra labiau linkę kreiptis į kolegą, o ne ieškoti atsakymų kituose šaltiniuose. Tyrimai parodė, kad priklausomai nuo to, ką žmogus pažįsta, priklauso ne tik esamas, bet ir būsimas jo socialiniais tinklas, nes būtent per tarpusavio santykius yra gaunama informacija, sprendžiamos problemos ir mokomasi, kaip dirbti (Cross, Parker, 2004).

Apibendrinant, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių šaltinio nauda organizacijai yra akivaizdi. Tačiau kyla klausimas, kaip tai organizacijai pasinaudoti tuo šaltiniu ir kaip jį atrasti tais

atvejais, kai organizacijos vadovas būna per daug užsiėmęs, kad galėtų pastebėti nematomus socialinius tinklus, susiformavusius greta oficialios hierarchijos. J. Bessat (2009) teigia, kad būtent tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius daro įtaką socialinei organizacijos struktūrai. Kai socialinių tinklų struktūra glaudžiai siejasi arba sutampa su formalia organizacijos struktūra, tai tokia situacija suponuoja organizacijos klestėjimą (O'Dell, Hubert, 2001). Todėl svarbu išanalizuoti, kuris vadovavimo stilius labiausiai priartina socialinę organizacijos hierarchiją prie formalios organizacijos hierarchijos.

2.1 Vadovo vadovavimo stiliaus įtaka darbo paskirstymui grupėje

Kiekvienas vadovas, siekdamas išsikovoti autoritetą, turi sugebėti suderinti gana prieštaringus kolektyvo, atskirų darbuotojų, valstybės ir savo asmeninius interesus. Šiais užduočiai jam reikalingas efektyvus vadovavimo stilius: vadovas turi būti geras organizatorius ir administratorius.

Organizatoriaus talentą turintis vadovas aiškiai formuluoja užduotis ir nurodymus pavaldiniams, operatyviai priima ir įgyvendina sprendimus, vykdo efektyvią pavaldinių veiklos kontrolę. Geras vadovas užtikrina darbuotojų veiklos efektyvumą perduodamas įgaliojimus ir paskirstydamas atsakomybę tarp pavaldinių taip, kad jis pats galėtų užsiimti tik vadovavimu ir veiklos kontrole. Vadovas organizatorius pasižymi nuovokumu, išradingumu, ryžtingumu bei sugeba prognozuoti ir įgyvendinti savo idėjas. Geras vadovas, siekdamas sukurti kūrybišką mikroklimatą kolektyve, turi turėti tam tikras moralines nuostatas, sugebėti sudominti savo pavaldinius, o svarbiausia - įgyti jų pasitikėjimą (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Valdžia organizacine prasme yra galia, kuri veikia darbuotojų elgesį taip, kaip yra naudinga organizacijai. Valdžios santykis visada pasireiškia tarp įsakančiojo ir vykdančiojo. Įtaka pavaldiniams daroma:

- Teisėta valdžia arba formaliu autoritetu, kuri suteikia vadovo pareigos: formavimas organizacijos politikos, kontroliavimas informacijos, skirstymas išteklių, rengimas įvairių nuostatų, taisyklių priimimas bei atleidimas iš darbo, atlyginimo nustatymas ir kt.
- Asmenine (pavyzdžio) valdžia arba tikroju autoritetu, kuri vadovas užsitarnauja savo asmeninėmis savybėmis, elgesiu, pažiūromis. Vadovas, darantis teigiamą įtaką darbuotojams, turintys jų prielankumą, yra labai svarbus valdžios jėgos šaltinis, nes pavaldiniai noriai bendrauja su tokiu vadovu, stengiasi jam padėti ir nesipriešina vadovo paliepiamams.
- Eksperto (kompetencijos) valdžią turi konceptualiais ir analitiniais gebėjimais pasižyminti vadovas. Šie sugebėjimai būtini sudėtingoms organizacijos problemoms spręsti ir atveria

daugiau galimybių daryti įtaką pavaldiniams. Turtinga vadovo padėtis ir eksperto kompetencija ugdo organizacijos darbuotojų pasitikėjimą vadovu.

- Skatinimu pagrįsta valdžia - tai įtakos darymas per teigiamus stimulus, iš kurių svarbiausias yra atlygis. Pažadėtas atlygis veikia darbuotojų elgesį ir sumažina pasipriešinimą vadovo paliepiamams.
- Prievarta pagrįsta valdžia pasižymi organizacijos, kuriose vadovo pareigos suteikia papildomų galimybių sustiprinti poveikį pavaldiniams naudojant prievartą ir baime. Vyraujant tokiai valdžios sistema, darbuotojai supranta, kad dėl organizacijos interesų neatitinkančio elgesio jie gali būti baudžiami (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai bei susiklosčiusi situacija turi įtakos vadovavimo stiliui, kuris lemia ne tik santykius su pavaldiniais, bet ir visą organizacinę struktūrą. Skiriami trys pagrindiniai vadovavimo stiliai:

- Autokratinis;
- Demokratinis;
- Liberalusis (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi centralizuotu valdymu, polinkiu į vienvaldiškumą sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet paprastesnes problemas. Tokiu vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovas sąmoningai riboja kontaktus su jam pavaldžiais asmenimis. Kadangi į pavaldinius jis žiūri kaip į neorganizuotus ir neatsakingus asmenis, kuriuos reikia nuolat kontroliuoti bei priversti paklusti ir veikti, todėl jis komunikuoja pabrėžtinai oficialiai. Didžiąją tokio autokrato dokumentacijos dalį sudaro įsakymai su instrukcija (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Autokratinis vadovas, pripažįsta tik oficialią hierarchiją, ignoruoja socialinės hierarchijos svarbą, yra griežtų bausmių šalininkas, manantis, kad materialinis skatinimas, kaip ir nuobaudos, yra pats geriausias būdas pasiekti išsikeltus tikslus. Toks vadovas nesistengia įgyti darbuotojų prielankumo, jis savo elgesiu sukuria aukščiausio lygio vadovo įvaizdį, tačiau būdamas labai nemandagus, šiurkštus, nerodantis jokios pagarbos savo pavaldiniams kaip asmenybėms, bendraudamas su viršininkais ar jam palankiais asmenimis gali būti ypatingai nuolankus (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Autokratinio vadovavimo stiliaus vadovas iškilus problemoms visada ras kaltininkų ir niekada nebus kaltas jis pats. Dirbti su autokratu yra sudėtinga ir kartais, net rizikinga sveikatai, nes būdamas vienvaldis ir ypatingai šiurkštus jis savo pavaldinius gali paversti neurotikais. Tokiose situacijose reikia apsispręsti, ar darbas yra vertas tokio pasiaukojimo (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Demokratinio vadovavimo stiliaus valdovas priešingai negu autokratas, savo pavaldinius valdo be šiurkštaus spaudimo, remdamasis jų gebėjimais ir gerbdamas juos. Jis linkęs daugelį klausimų spręsti drauge su kolektyvu, pasitariant ir apsvarstant, tik į ypač sudėtingus klausimus atsakymus jis randa pats. Vadovas demokratas skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai ir stengiasi ugdyti tokius darbuotojus, kuriems organizacijos tikslas yra jau tapęs jų pačių tikslu. Demokratinio stiliaus vadovas puoselėdamas darbuotojų tarpusavio santykius, sulaukia jų prielankumo ir kartu stiprina savo – kaip neformalaus lyderio – poziciją. Teikdamas nurodymus nesiremia įsakymais su instrukcija, o pateikia juos pasiūlymų ir patarimų forma suformuluodamas juos aiškiai ir įtikinamai. Demokratinio vadovavimo stiliaus valdovas su pavaldiniais visada elgiasi pagarbiai, bendraudamas būna mandagus, taktiškas ir atidus, nekontroliuoja jų labai smulkmeniškai, tačiau visada siekia būti informuotas apie veiklos, kuriai jis vadovauja eigą. Tokio stiliaus vadovovas, naudojasi socialinės hierarchijos prievalumais: organizacijos darbuotojai tokį vadovą laiko savo bendradarbiu, kuris dirba neatsiribojęs nuo kolektyvo, todėl vadovavimas tampa lengvesnis ir sklandesnis. Tokiu būdu tarp jo ir darbuotojų stiprėja tarpusavio pagarba bei pasitikėjimas, o vadovo valdžia ir autoritetas tiek oficialioje, tiek ir socialinėje hierarchijoje stiprėja. Tačiau galima išvelgti šio vadovavimo stilius trūkumų: dėl daugybės kartu su kolektyvu sprendžiamų klausimų užsitęsia pasitarimai, o tai trikdo organizacijos darbą. Kartu iškyla rizika, kad vadovas gali lengvai nusišalinti nuo atsakomybės dėl neigiamų problemos sprendimo pasekmių. Tokiu atveju vadovas demokratas, kaip ir vadovas autokratas, nebūna kaltas pats.

Trečiasis vadovavimo stilius - liberalusis - pasižymi minimalia vadovo įtaka pavaldinių veiklai. Kadangi toks vadovas nėra įsitikinęs savo, kaip vadovo, užimama padėtimi ir kompetencija, todėl priimdamas sprendimus būna labai atsargus. Vadovas liberalas mėgsta vadovautis įstatymais ir instrukcijomis. Tik tai daro kitais tikslais negu vadovas autokratas. Liberalas vadovas tokiu elgesiu tikisi kompensuoti trūkstamas galimybes savarankiškai veiklai (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

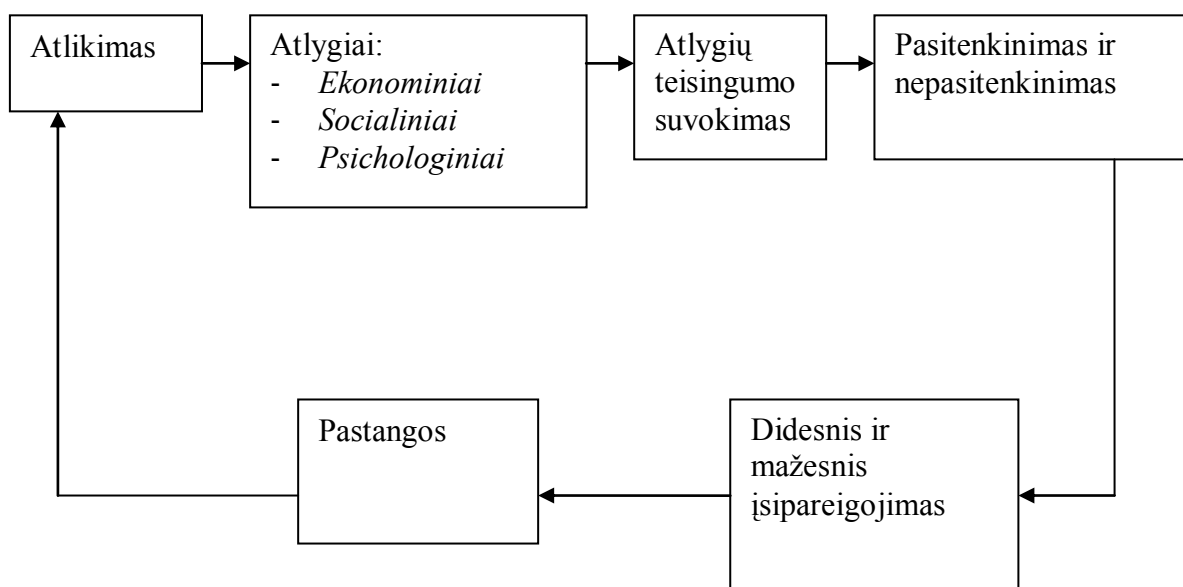
Liberalus vadovavimo stiliaus vadovas yra silpniausias lyginat su jau aptartais vadovavimo stiliais, nes vadovą liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Bendraudamas su pavaldiniais toks vadovas būna ypatingai mandagus, geranoriškas ir taktiškas, išklausantis kritiką, tačiau nesugebantis nieko pakeisti. Šio stiliaus vadovas, kaip ir demokratinio stiliaus vadovas, puoselėdamas tarpusavio santykius stiprina socialinę hierarchiją organizacijoje, kuri, iš pirmo žvilgsnio, lyg ir turi potencialą sutapti su oficialia hierarchija, tačiau atidžiau pažvelgus į liberalaus vadovo silpną poziciją (valdžios galios bei jo autorito atžvilgiu: jis nesiekia karjeros, nes mano esąs ne savo vietoje, todėl visada pasirengęs užleisti savo vietą specialistui), akivaizdžiai susidaro

sąlygos neformalaus lyderio iškilimui. Kaip jau buvo minėta šiame darbe, greta oficialaus vadovo iškilęs neformalus lyderis apsunkina vadovavimą, nes atsiranda priešiškus vadovo nurodymams.

Kiekvienas vadovas turi galimybę suformuoti savo darbo stilių. Kartais tai nutinka net nesąmoningai. Tai yra ilgas procesas, kurio pagrindinis veiksnys yra vadovo požiūris į pavaldinius ir jų sugebėjimus, pasirengimą dirbti bei kolektyvo tradicijas. Šiam sprendimui didelę įtaką turi ir asmeninis vadovo požiūris į savo galimybes, išsilavinimą ir sukauptą patirtį darbe. Vienpusiškai teigti, koks vadovavimo stilius yra geriausias, nėra lengva. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau geriau susipažinus su vadovų pagrindinių tipų klasifikacija, galima teigti, kad palankiausias sąlygos oficialios ir socialinės hierarchijos ryšio atsiradimui yra sukuriamos valdant demokratinio stiliaus atstovui, kuris sugeba suderinti teigiamas liberalo savybes su vadovo autokrato ryžtu ir gebėjimu efektyviai veikti ekstremaliose situacijose.

2.2 Organizacinės struktūros ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Vieni pirmųjų pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės santykių ištyrę mokslininkai (Bardo, Ross, 1982) teigia, kad pasitenkinimas darbu dar negarantuoja darbo kokybės. Šią išvadą jie pagrindė pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmu (žr. 2 paveikslą).

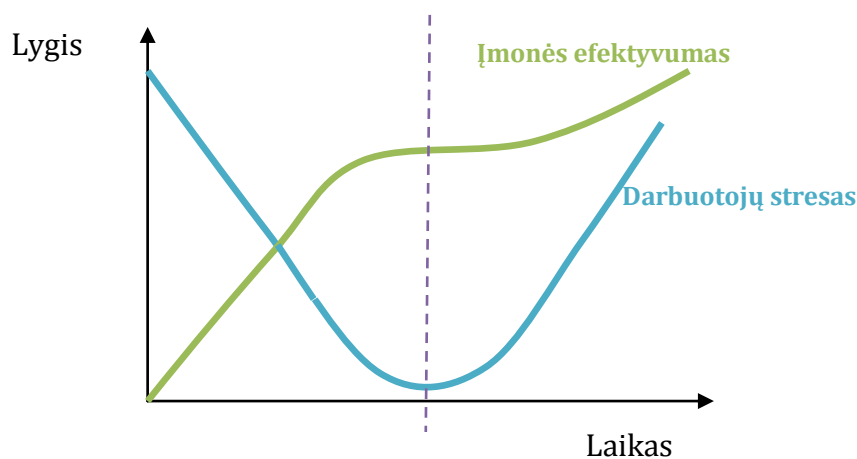


4 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas. Šaltinis: Jucevičienė, 1996.

Pateikta schema nurodo, kad aukštos kokybės darbas turi įtakos ekonominiams, sociologiniams ir psichologiniams atlygiams, kai šie jei yra suprantami kaip teisingi ir užsitarnauti. Tokiu atveju pasitenkinimas padidėja, nes darbuotojas jaučiasi esąs tinkamai įvertintas. Kita vertus,

jei atlygiai nėra proporcingi atliktam darbui, atsiranda nepasitenkinimas. Darbuotojo pasitenkinimo ir nepasitenkinimo lygis lemia didesnes arba mažesnes darbo pastangas bei darbo atlikimo lygį. Pateiktas pavyzdys parodo, kad organizacijoje nuolat veikia darbo atlikimo-pasitenkinimo pastangų kilpa.

Pastebėta, kad patenkinti ir ramūs darbuotojai užsisėdi ir kliudo rezultatams ir organizacijos ėjimui į priekį. D. Allen pateikia įdomią išvalgą (žr. 3 pav.), kad ilgainiui pasiekusi aukštų rezultatų organizacija tarsi apsnūsta. Darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu, yra patenkinti, įmonės rezultatai neblogi, tačiau norint, kad organizacija tobulėtų ir pasiektų aukštesnių rezultatų, vykdomi tam tikri pokyčiai, iškeliami aukštesni tikslai. Tokie pokyčiai suponuoja padidėjusį darbuotojų streso lygį.



5 pav. Streso ir rezultatų santykis. Šaltinis: D. Allen, 2003.

Streso ir darbingumo ryšys iki tam tikros ribos susijęs tiesiogine priklausomybe, t.y. didėjant stresui, didėja darbingumas, tačiau stresui užsitęsus arba susidarius sudėtingai stresinei situacijai, priklausomybė tampa atvirkštinė – darbingumas mažėja.

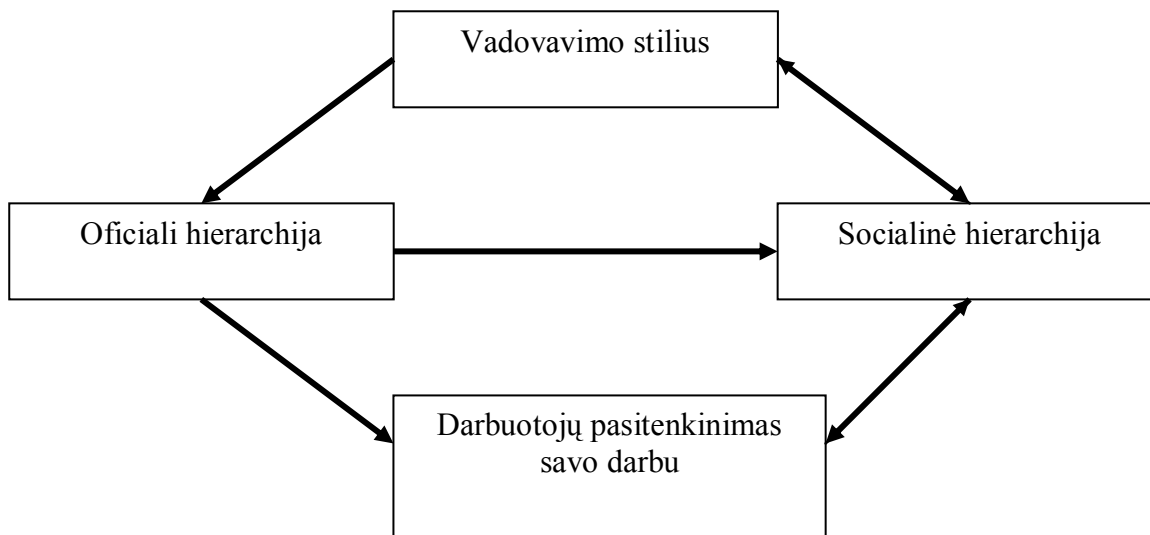
Lund (2003) atliko tyrimą, siekdamas patikrinti, kaip organizacijos tipas veikia pasitenkinimą darbu. Paaiškėjo, kad didesnis pasitenkinimas darbu buvo pastebėtas klanų (lojalumas, mentorystė, tradicijos) ir adhokratinėse (inovacijos, etreprenerystė, lankstumas) kultūrose nei rinkos (konkurencija, tikslų siekimas, orientacija į rinką) ir hierarchijos (biurokratija, taisyklės, reguliavimas ir nuspėjamumas), tačiau tai dar neparodo, kad atitinkamai darbuotojo efektyvumas (našumas) bus didesnis klanų ir adhokratinėje kultūrose, nei rinkos ir hierarchijos. Todėl Deshpande *et al.* (1993) atliko tyrimą susijusį su efektyvumu ir paaiškėjo, kad rezultatų atžvilgiu palankiausia rinkos kultūra, mažiau palanki adhokratinė, po to seka klanų ir hierarchinė.

Vadinasi, būtina atkreipti dėmesį į tai, jog pasitenkinimas darbu ir patenkinti darbuotojai nebūtinai yra produktyvūs, gerais rezultatais pasižymintieji.

Galima daryti išvadą, jog individo pasitenkinimas ne tik darbu, bet ir savo gyvenimu, turi didelę reikšmę tiek darbuotojų, tiek organizacijos rezultatyvumui ir efektyvumui, todėl vadovai turi atkreipti dėmesį ne tik į darbuotojo darbą ir jo sąlygas, bet ir skirti daugiau dėmesio savo darbuotojui, kaip asmenybei, turinčiai privatų gyvenimą už darbo ribų.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad pasitenkinimas darbu, įtraukimas į sprendimų priėmimą ar sukurtas tinkamas klimatas dar nereiškia, kad darbuotojas bus motyvuotas siekti geresnių rezultatų bei aukštesnių tikslų - aukštesnio statuso oficialioje hierarchijoje, bet, kaip jau buvo aptarta šiame darbe anksčiau, pasitenkinimas darbu gali daryti įtaką žmogaus statusui socialinėje hierarchijoje. Išsamesnį vaizdą, analizuojant oficialios ir socialinės hierarchijų sąsajas su pasitenkinimu darbu organizacijose, padės susidaryti atlikto tyrimo *Oficialios ir socialinės hierarchijos ryšys organizacijoje* rezultatai.

Šioje dalyje buvo aptarta, kad asmeninę (pavyzdžio) valdžią arba tikrąjį autoritetą, vadovas užsitarnauja savo asmeninėmis savybėmis, elgesiu, pažiūromis: oficialios hierarchijos aukščiausią poziciją užimantis asmuo, darantis teigiamą įtaką darbuotojams, yra labai svarbus valdžios jėgos šaltinis, nes pavaldiniai noriai bendrauja su tokiu vadovu, stengiasi jam padėti ir nesipriešina vadovo paliepiamams. Tačiau ne kiekvienas vadovui pasiseka lengvai pasiekti tokį grupės prielankumą – tapti grupės lyderiu, todėl vadovas, būdamas aukštoje hierarchinėje pozicijoje ir pasirinkamas tinkamą (atsižvelgdamas į konkrečioje organizacijoje susiklosčiusias aplinkybes, esamas sąlygas) vadovavimo stilių ar stilių derinį, gali koreguoti ne tik oficialios, bet ir socialinės hierarchijos struktūrą (žr. 5 paveikslas). Vadovo tinkamai paskirstyti oficialūs vaidmenys, gali kartu patenkinti ir grupės narių socialinius poreikius (pastebimas oficialios ir socialinės organizacinės struktūros atitikimas). Tokiu atveju vadovas, būdamas oficialios hierarchijos viršuje, gali turėti tokį patį statusą ir socialinėje hierarchijoje.



3 paveikslas. *Vadovavimo stilių įtaka oficialiai ir socialiniai hierarchijai ir šių hierarchijų ryšys su darbuotojo pasitenkinimu savo darbu. Sudarytas darbo autorės.*

Kadangi nustatyta, kad santykiai su kolegomis yra tiesiogiai susiję su pasitenkinimu darbu (Kallenberg, Loscocco, 1983), tai remiantis šiuo teiginiu, daroma prielaida, kad labiau patenkinti savo darbu darbuotojai užims aukštesnę padėtį socialinėje hierarchijoje (žr. 5 paveikslas). Taip pat nustatyta, kad žmonės, užimantys aukštesnę poziciją oficialioje organizacijos hierarchinėje sistemoje, dažniausiai yra labiau patenkinti savo veikla organizacijoje (Jucevičienė, 1996), tačiau, kaip jau buvo aptarta šiame skyriuje, pasitenkinimas darbu, įtraukimas į sprendimų priėmimą ar sukurtas tinkamas klimatas dar negarantuoja, kad darbuotojas bus motyvuotas siekti geresnių rezultatų bei aukštesnių tikslų - aukštesnio statuso oficialioje hierarchijoje (žr. 5 paveikslas).

Tiek socialinės, tiek ir oficialios hierarchijos sąsajos su pasitenkinimu išryškėja empirinio tyrimo metu, kurio rezultatai pristatomi kitame šio darbo skyriuje.

3. OFICIALIOS IR SOCIALINĖS HIERARCHIJOS RYŠIO TYRIMAS

Vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis siekti tikslų. Vadovavimas padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti bendrus tikslus. Vadovavimas transformuoja individų ir jų grupių potencialą į realius veiksmus. Siekdami parodyti, kaip formaliai paskirstytos, sugrupuotos ir koordinuojamos darbo užduotys, vadovai organizacijoje sukuria hierarchiją, atspindinčią narių padėtį ir valdžią, kur kiekvienas grupės narys yra vertinamas skirtingai tarp kitų jos narių – turi atitinkamą statusą. Statusas gali būti ne tik formalus, bet ir neformalus, suteiktas dėl tokių savybių kaip išsilavinimas, amžius, lytis, įgūdžiai ar patirtis. Bet kuris faktorius gali turėti statuso vertę, jei kiti grupės nariai tai laiko su statusu susijusiu dalyku.

Vadinasi organizacijose egzistuoja dvi hierarchinės struktūros: oficiali ir socialinė, kurios susiformuoja dėl skirtingų priežasčių, todėl ir jų tarpusavio ryšys yra kvestionuojamas reiškinys. Šiame darbe išsamiai buvo pristatytas stipraus oficialios ir socialinės hierarchijos ryšio esminis privalumas: vadovas būdamas formaliu lyderiu organizacijoje, turi valdžios galią, todėl visi pavaldiniai yra vienaip ar kitaip nuo jo yra priklausomi ir turi pripažinti oficialaus statuso hierarchiją. Tačiau vadovavimas tampa žymiai lengvesnis, o pavaldiniai neįsijaučia pasipriešinimo vadovo nurodymams (jis tampa grupei priimtinas), jei įkūnydamas grupės vertybes jis užima neformalaus lyderio poziciją socialinėje hierarchijoje. Esant tokiai situacijai padidėja ne tik organizacijos našumas, bet ir darbuotojų pasitenkinimas savo veikla: nustatyta, geri grupės tarpusavio kuria geresnę psichologinę atmosferą organizacijos viduje, kuri tiesiogiai siejasi su darbo pasitenkinimu (Swift, Campbell, 1998).

Tyrimai apie bendravimą grupėse, turinčiose hierarchinę struktūrą atliekami pakankamai ilgą laiką, tačiau iki šiol nėra nustatyta, ar yra reikšmingas ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos organizacijose. Šis tyrimas padės identifikuoti oficialios ir socialinės hierarchijos ryšį organizacijose bei šio ryšio santykį su pasitenkinimu.

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas: organizacinė struktūra (hierarchija) bei jos santykis su pasitenkinimu savo veikla. Kaip buvo minėta šio darbo pirmoje dalyje, oficiali ir socialinė hierarchijos susidaro dėl skirtingų priežasčių, todėl norint identifikuoti jų tarpusavio ryšį pirmiausia reikia iširti abi hierarchijas atskirai.

Tikslas ir uždaviniai. Pagrindinis šio tyrimo tikslas - ištirti, koks yra ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos organizacijoje.

Siekiant nurodytų tikslų išskirti tokie uždaviniai:

1. Ištirti susiklosčiusią socialinę hierarchiją tiriamoje grupėje.
2. Nustatyti koks yra ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos organizacijoje.
3. Nustatyti grupės nario pasitenkinimo savo veikla organizacijoje įtaką jo socialiniam hierarchiniam statusui.
4. Nustatyti grupės nario pasitenkinimo savo veikla organizacijoje įtaką jo oficialiam hierarchiniam statusui.

Darbe keliamos hipotezės:

1. Bus pastebėtas stiprus ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos organizacijose.
2. Tiriamose organizacijose neformalus lyderis ir organizacijos vadovas sutaps.
3. Grupės nariai, labiau patenkinti savo veikla organizacijoje užims aukštesnę poziciją oficialioje hierarchijoje.
4. Grupės nariai, labiau patenkinti savo veikla organizacijoje užims aukštesnę poziciją socialinėje hierarchijoje.

Tyrimo tipas: kiekybinis.

Tyrimo metodas: socialinių tinklų analizė. Socialinį žmogaus įsitraukimą geriausiai galima nustatyti pagal jo socialinį tinklą (Suslavičius, 2006).

Tarpasmeniniams santykiams tirti labiausiai paplitęs yra Moreno pasiūlytas sociometrinis tyrimo metodas, kurio esmę sudaro grupės nario X suskirstymas kitų grupės narių pagal emocinį priimtinumą. Plačiausia prasme sociometrijos užduotis yra "ištirti neoficialų struktūrinį socialinės grupės aspektą ir vyraujančią grupėje psichologinę atmosferą" (Suslavičius, 2006). Šis metodas padeda nustatyti grupės sutelktumą, tam tikrą autoriteto, lyderystės pasiskirstymą grupėje. Gauta informacija gali padėti efektyviau dirbti su grupe. Pavyzdžiui, siekiant efektyvesnio informacijos sklidimo grupėje, sociometrinio tyrimo rezultatai gali padėti identifikuoti grupės narį, kuriam pateikus informaciją, ji greičiausiai pasklistų (Suslavičius, 2006).

Sociometrinio testo atlikimas susideda iš keturių etapų:

- 1) pasirinkimų apribojimas;
- 2) pasirinkimų kriterijų nustatymas;
- 3) sociometrinio testo atlikimas;
- 4) rezultatų analizė.

Pasirinkimų apribojimo etape yra naudojami riboto ir neriboto pasirinkimo sociometriniai testai. Neriboto pasirinkimo varianto naudojimas yra tikslingas ypač tada, kai siekiama išmatuoti grupės konfliktiškumo laipsnį. Kadangi šiame tyrime prioritetą skiriamas tarpasmeninių santykių

grupėje bei grupės lyderio nustatymui, o ne grupės konfliktiškumo laipsnio išmatavimui, tai buvo pasirinktas riboto pasirinkimo sociometriniai testas.

Pasirinkimų kriterijų nustatyme dėmesys sutelkiamas į veiklos rūšį, kuriai atlikti tam tikro grupės nario prašoma pasirinkti vieną ar daugiau kitų grupės narių. Pasirenkant sociometrinio pasirinkimo kriterijų buvo rastas labiausiai adekvatūs ir reikšmingi grupei kriterijai bei nustatytas optimalus kriterijų skaičius, kuris, kaip teigia A. Suslavičius, priklauso nuo tyrimo tikslo: “sociometrinio testo adekvatumas ir reikšmingumas reiškia laipsnį, kuriuo kriterijumi apibrėžta veikla atitinka grupės veiklos turinį, tikslus ir normas” (Suslavičius, 2006).

Sudarant sociometrinį testą buvo atsižvelgta į sociometrinių testų reikalavimus:

- 1) vengta per didelio leidžiamų pasirinkimų skaičiaus, kad būtų išlaikytas testo tikslumas ir maksimalus susidomėjimas testu;
- 2) tik vieną kartą atliktas sociometrinis tyrimas neleidžia tvirtai nustatyti pasirinkimo stabilumo bei sociometrinio statuso kitimo. Tai iškeltų rezultatų patikimumo klausimą. Kadangi su ta pačia grupe nebuvo galimybės atlikti sociometrinį tyrimą kelis kartus, tai buvo pasirinktos dvi savo veiklos turiniu, tikslais ir normomis panašios organizacijos;
- 3) nebuvo klausiama tiriamojo padarytų pasirinkimų priežasčių;
- 4) buvo prašomi tik teigiami pasirinkimai;
- 5) testas buvo išsiųstas kiekvienam asmeniškai tuo pačiu laiku, kad būtų išvengiamas jų tarpusavio bendravimas apie atsakymus į pateiktus klausimus;
- 6) instrukcija buvo tinkamai parengta ir pateikta, užtikrinti tiriamųjų konfidencialumą ir pakankamą tiriamųjų motyvaciją (tiriamiesiems bus supažindinti su tyrimo rezultatais) (Suslavičius, 2006).

Vertinimas atliekamas remiantis savarankiškai priimtais asmenų sprendimais apie bendradarbiavimo partnerių iš savos grupės narių pasirinkimą tam tikrai veiklai atlikti. Tokie pasirinkimai padeda nustatyti kiekvieno grupės nario sociometrinį statusą.

Kadangi sociometriniai pasirinkimai turi skaitinę išraišką, todėl patogu taikyti statistines procedūras, norint įvertinti įvairių grupės narių santykių aspektus. Statistinės procedūros leidžia atlikti kiekybinius statusų palyginimus, identifikuoti tarpasmeninių santykių pobūdį grupėse.

Sociometrinio testo duomenų analizę galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes:

- a) grafinius metodus (sociogramas);
- b) kiekybinius metodus (sociometrinius indeksus, statistinę analizę).

Sociograma - tai tarpasmeninių santykių grupėje grafinis pavaizdavimas, kuriame nesudėtingais grafinais simboliais žymimi grupės nario padaryti pasirinkimai. Sociogramos privalumas, kad leidžia nustatyti tarpasmeninių santykių grupėje struktūrinius elementus, grupės lyderį.

Esminis sociometrijos metodo privalumas - tai informacijos apie grupės narių pasirinkimus, priklausančius nuo daugelio niuansų, gavimas tiesiogiai iš pačių grupės narių.

Anketoje buvo naudojami sociometrinio tyrimo klausimai nurodantys darbo, patarimų, draugystės tinklus, ir tokiu būdu padedantys identifikuojant socialinę grupės hierarchiją. Pasitenkinimas darbu buvo nustatomas klausimynu, sudarytu remiantis Pasitenkinimo darbu skalės (Arnold *et al.*, 2005) gairėmis. Tyrimais patvirtintas šio psichometrinio įrankio validumas (Robertson *et al.*, 1990).

Pasitenkinimo darbu klausimyne 7 teiginiai matuoja pasitenkinimą asmeniniai laimėjimais, veiklos organizacijoje teikiama pridėtine verte, tobulėjimu, pasitenkinimą pačiu darbu (Cooper, Williams, 1998) - t.y. F. Herzberg dviejų veiksnių teorijos požiūriu - motyvacinius veiksnius. Kiti klausimyno teiginiai parodo higieninius veiksnius: 3 pasitenkinimą organizacine struktūra ir valdymu, organizaciniais procesais (Cooper, Williams, 1998). Kaip jau buvo aptarta teorinėje darbo dalyje dvejopo pobūdžio teiginiai padeda identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu - du skirtingus faktorius, priklausančius skirtingoms dimensijoms, todėl sudarant klausimyną buvo labiau koncentruojamasi į motyvacinius veiksnius, nustatančius pasitenkinimo darbo veikla lygmenį (žr. 5 lentelė).

Atsižvelgiant į rekomendacijas, skirtas pasitenkinimo darbu klausimyno sudarymui, klausimyne buvo naudojami klausimai su programuotais atsakymais, suteikiant tiriamajam galimybę pasirinkti atsakymą: “geriausi tyrimai yra tada, kai atsakymai į klausimus yra gaunami, remiantis rangų skale, taip yra išsiaiškinamas darbuotojų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo lygis” (Jucevičienė, 1996). Todėl teiginių, atspindinčių įvairius pasitenkinimo darbu aspektus, atsakymuose buvo nurodyti keturi galimi atsakymų variantai: “visiškai sutinku”, “sutinku”, “nesutinku”, “visiškai nesutinku”, kur “visiškai sutinku” buvo suvokiamas, kaip maksimalus teigiamas įvertinimas, o “visiškai nesutinku” - maksimalus neigiamas įvertinimas.

5 lentelė. Pasitenkinimo darbo aspektais teiginių priskyrimas pasitenkinimo darbu veiksniams. Sudaryta darbo autorės.

Eil. Nr.	Teiginiai	VEIKSNIO PAVADINIMAS
		Motyvaciniai veiksniai
1.	Šioje organizacijoje galiu realizuoti savo idėjas.	Autonomija ir lankstumas
2.	<i>AIESEC/ VU SA KF</i> organizacijos vertybės atitinka manąsias, kuriomis vadovaujuosi kasdieniniame gyvenime.	Atliekamas darbas
3.	Man sudarytos sąlygos atskleisti savo sugebėjimus.	Asmeninis tobulėjimas
4.	Esu motyvuotas imtis veiklos šioje organizacijoje.	Asmeniniai laimėjimai, interesai
5.	Man sudarytos sąlygos asmeniniam augimui ir tobulėjimui.	Asmeninis tobulėjimas
6.	Jaučiu, kad mano pastangos yra tinkamai įvertinamos.	Pripažinimas darbe
7.	Aš sieju savo ateitį su šia organizacija.	Karjeros galimybės
		Išoriniai veiksniai
8.	Didžiuojuosi, kad esu šios organizacijos narys.	Viešoji nuomonė
9.	Esu patenkintas savo indėliu siekiant organizacijos tikslų.	Atliekamas darbas prisidedant prie organizacijos vidaus politikos
10.	Džiaugiuosi galėdamas prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Atliekamas darbas prisidedant prie organizacijos vidaus politikos

Bendras tyrimo anketos turinys apėmė uždarus (pasitenkinimo klausimynas) ir riboto pasirinkimo (sociometrinio tyrimo klausimai) klausimus.

Tiriamųjų atranka: tikslinė.

Tiriamieji:

Tyrimo dalyviai - tai nevyriausybinės organizacijos *AIESEC Vilnius* valdybos nariai ir 6 aktyviausi nariai (viso 13 žmonių) ir *Vilniaus universiteto studentų atstovybės padalinio Komunikacijos fakultete (trumpinys VU SA KF)* valdybos nariai ir 6 aktyviausi nariai (viso 13 žmonių).

AIESEC Vilnius organizacija yra tinkama tirti santykių tarp oficialios ir socialinės hierarchijos, nes yra pelno nesiekianti organizacija, kurios narystė pagrįsta savanoriškumo principu, todėl šioje organizacijoje ryškiai atsiskleidžia socialinis poreikis priklausyti tam tikrai grupei. *AIESEC Vilnius* yra oficiali grupė, kurios veikla yra reglamentuota oficialiais įstatais, o naujų narių atėjimas į organizaciją bei ir pasitraukimas iš jos yra oficialiai reguliuojami. Tačiau oficialiose grupėse ne visada būna patenkiami visi grupės narių bendravimo, emocinio artumo poreikiai (Suslavičius, 2006), o šioje organizacijoje bendravimas ir santykių tarp narių palaikymas atlieka pagrindinį vaidmenį, nuo kurio priklauso organizacijos egzistavimas. Jei nariai tarpusavyje

efektyviai nekomunikuotų, nebendradarbiautų, nevykdytų bendrų projektų ir pan., tai organizacijos veikla sustotų.

Ne visi nariai yra vienodai aktyvus *AIESEC Vilnius* organizacijos veikloje: vieni bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje daugiau, kiti mažiau, vieni yra labiau išitraukę ir patenkinti savo pareigomis ir turima atsakomybe, kiti - mažiau. Tikėtina, kad organizacijoje, kur tarpusavio santykiai užima labai svarbiai vietą, bus susiklosčiusi ryški socialinė hierarchija. Nevyriausybinėse organizacijose taip pat yra formalios pareigos, išdėstytos pagal hierarchiją (prezidentas, viceprezidentai ir t.t.). Šias pareigas suteikiamos išrinktiems savanoriams kandidatams. Taigi tokiose organizacijose tikėtina, oficiali hierarchija bus labiau susijusi su socialine hierarchija nei toji valdžia, kuri pelno siekiančiose privačiose įmonėse yra įprastai paskiriama (Coffey, Athos, Reynolds, 1975).

AIESEC - tai didžiausia pasaulyje studentų valdoma organizacija, kuri buvo suformuota laikotarpyje, kai pasauliui reikėjo stabilumo, komunikacijos tarp valstybių, tarpkultūrinio pažinimo. Šios priežastys pastūmėjo studentus iš 7-nių šalių sukurti bendriją, kuri skatintų žmogų ugdyti savo sugebėjimus tarptautinėje aplinkoje. Per daugiau nei 60 metų pasaulis keitė savo politinį, socialinį, ekonominį veidą - natūraliai keitėsi ir *AIESEC* organizacija. Šiuo metu *AIESEC* organizacijai priklauso daugiau nei 50 tūkstančių narių pasaulyje. *AIESEC* organizacija susideda iš į nacionalinių (107-niose šalyse esančių organizacijų), kurios turi sau (savo šalyje) pavaldžių mažesnių padalinių, vadinamų lokalinėmis organizacijomis. Tyrimui pasirinkta viena lokalinė organizacija *AIESEC Vilnius*.

AIESEC - tai jaunimo ugdymui suformuota erdvė, kurioje pateikiamos galimybės vystyti šiuolaikinėje visuomenėje reikalingus įgūdžius, kurti globalų kontaktų tinklą, ugdyti socialiai atsakingą požiūrį ir suformuoti stiprų pagrindą tolimesniems asmeninės veiklos žingsniams. *AIESEC* savo nariams suteikia patirtį, kuri įsisavinama vadovaujant įvairiems socialiniams projektams arba valdant organizaciją, taip pat vykstant į tarptautines stažuotes bei dalyvaujant globalioje mokymosi aplinkoje.

Kita tiriamoji organizacija - savarankiškas ne pelno siekiančios, nepolitinės, visų Vilniaus universiteto studentų interesams atstovaujančios organizacijos padalinys Komunikacijos fakultete - *VU SA KF*. Ši organizacija, kaip ir pristatyta *AIESEC Vilnius* yra tinkama dėl tam tikrų priežasčių. Pirma, *VU SA KF* narystė yra pagrįsta savanoriškumo principu, todėl šioje organizacijoje taip pat ryškiai atsiskleidžia socialinis poreikis priklausyti tam tikrai grupei. Antra, *VU SA KF* yra oficiali grupė, kurios veikla yra reglamentuota oficialiais įstatais, o naujų narių atėjimas į organizaciją bei jų pasitraukimas iš jos yra oficialiai reguliuojami. Oficialiose grupėse ne visada būna patenkinti visi grupės narių bendravimo, emocinio artumo poreikiai (Suslavičius, 2006), o šioje organizacijoje,

kaip ir *AIESEC Vilnius* bendravimas ir santykių tarp narių palaikymas atlieka pagrindinį vaidmenį, nuo kurio priklauso organizacijos egzistavimas.

VU SA KF ne visi nariai yra vienodai aktyvus organizacijos veikloje: vieni bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje daugiau, kiti mažiau, vieni yra labiau įsitraukę ir patenkinti savo pareigomis ir turima atsakomybe, kiti - mažiau. Tikėtina, kad organizacijoje, kur tarpusavio santykiai užima labai svarbiai vietą, bus susiklosčiusi ryški socialinė hierarchija. Ne pelno siekiančiose organizacijose taip pat yra formalios pareigos, išdėstytos pagal hierarchiją (pirmininkas, koordinatoriai, aktyvūs nariai). *VU SA KF* šios pareigos suteikiamos išrinktiems arba paskirtiems (Pirmininkas išrenkamas narių konferencijos metu ir po to jis pats sudaro savo padalinio komandą paskirdamas konkrečius narius sričių koordinatoriaus pozicijai) savanoriams kandidatams. Todėl tikėtina, kad oficiali hierarchija bus susijusi su socialine hierarchija. Galimas atvejis, kad nepaisant didelio *VU SA KF* panašumo su *AIESEC Vilnius* organizacija, rezultatai skirsis: bus *VU SA KF* nustatytas silpnesnis ryšys tarp oficialios ir socialinės hierarchijos, nes formalias pozicijas kai kurie nariai (šiuo atveju sričių koordinatoriai) gauna tiesiogiai iš *VU SA KF* Pirmininko, o *AIESEC Vilnius* organizacijoje valdyba yra renkama visų balsavimo teisė turinčių narių.

VU SA KF - tai terpė, kurioje kuriamos galimybės savarankiškam tobulėjimui, tai jaunimo ugdymui suformuota gyvenimo mokykla, kurioje išmokstama pilietiškumo, atsakomybės, kūrybiškumo, ir kurią baigęs asmuo turi tvirtą pagrindą.

Tyrimo objektai:

I. Oficiali hierarchija

1. Oficiali hierarchija *AIESEC Vilnius*.

Specialaus tyrimo formaliai hierarchijai nustatyti nereikia, ji yra pagrįsta *AIESEC Vilnius* valdybos narių postais. Pavasario konferencijos metu nariai išrenka kitų metų valdybą. Valdančioje pozicijoje organizacijos narys būna 12 mėnesių (nuo birželio 1 d. iki gegužės 31 d.). Kiekvienas narys tam tikrą poziciją valdyboje gali užimti tik vieną kartą per savo priklausymo organizacijai laikotarpį.

Aukščiausia postą organizacijoje užima einamųjų metų *AIESEC Vilnius* prezidentas. Žemesnėje hierarchinėje organizacijos sistemoje yra kiti 6 valdybos nariai. Kiekvienas valdybos narys yra atsakingas už konkrečią sritį: viceprezidentas finansams, viceprezidentas žmogiškiesiems ištekliams, viceprezidentas išoriniams ryšiams, viceprezidentas tarptautinių stažuotčių programai, viceprezidentas komunikacijai, viceprezidentas išvykstamosioms stažuotėms. Dar žemesnėje

poziciją oficialioje hierarchijoje užima 6 aktyviausi organizacijos nariai, kurie kuruoja įvairius projektus.

2. Oficiali hierarchija *VU SA KF*.

VU SA KF kaip ir *AIESEC Vilnius* organizacijoje specialaus tyrimo formaliai hierarchijai nustatyti nereikia, ji yra pagrįsta *VU SA KF* narių oficialiais postais. Gegužės mėnesį konferencijos metu nariai išrenka kitų metų valdybos narius, kurie valdančioje pozicijoje šioje organizacijoje būna vienerius arba dvejus metus (įprasta vienerių metų kadencija prasideda nuo birželio 1 d. ir tęsiasi iki gegužės 31 d.). Pirmininkas pats sudaro savo padalinio valdybos komandą paskirdamas konkrečius narius koordinatoriaus pozicijai.

Aukščiausia postą organizacijoje užima einamųjų metų *VU SA KF* Pirmininkas. Žemesnėje hierarchinėje organizacijos sistemoje yra šeši koordinatoriai. Kiekvienas koordinatorius yra atsakingas už konkrečią sritį: akademinė, socialinė, marketingas, žmogiškieji ištekliai, LSP bei laisvalaikis. Šeši aktyviausi organizacijos nariai užima dar žemesnę poziciją *VU SA KF* oficialioje hierarchinėje sistemoje.

II. Socialinė hierarchija.

Socialinei hierarchijai nustatyti tiriamiesiems buvo pateiktas sociometrinis testas.

Sociometrinio testo komponentai:

Kadangi pagrindinis tyrimo tikslas yra ištirti oficialios ir socialinės hierarchijos ryšį organizacijoje, todėl, siekiant identifikuoti esmines grupės socialines ir psichologines charakteristikas, tikslingiausia yra pasirinkti du pagrindinius sociometrinių kriterijų tipus - dalykinį, kai orientuojamasi į darbą, mokymąsi ar kitą oficialią veiklą ir laisvalaikio, kai orientuojamasi į poilsį ar kitus pramoginio pobūdžio užsiėmimus. Didelis kriterijų skaičius apsunkintų duomenų apdorojimą, todėl pasirinkti trys labiausiai adekvatūs ir reikšmingi kriterijai, kurie leis nustatyti paskiro grupės nario sociometrinių statusų ryšius įvairiose veiklos srityse: darbo, patarimų bei draugystės tinklų ištyrimas. Kriterijai pasirinkti atsižvelgus į V. Krebs (1996) rekomendacijas bei atsižvelgus į organizacijų veiklos pobūdį.

Anketoje buvo pateiktas tyrime dalyvaujančių *AIESEC Vilnius* narių vardų sąrašas ir tiriamųjų prašoma, galvojant apie laikotarpį nuo 2010 m. birželio 1 d. iki 2011 m. balandžio mėn., atsakyti į pateiktus klausimus.

Anketoje buvo pateiktas tyrime dalyvaujančių *VU SA KF* narių vardų sąrašas ir tiriamųjų prašoma, galvojant apie laikotarpį nuo 2010 m. birželio 1 d. iki 2011 m. balandžio mėn., atsakyti į pateiktus klausimus.

- *Kuriuos asmenis/-į iš pateikto sąrašo jūs pasirinktume bendro projekto įgyvendinimui? (darbo tinklas)*

Tiriamose organizacijose visi projektai ir darbai yra atliekami savanoriškai, narių pasirinkimas su kuo bendradarbiauti įgyvendinant konkrečias idėjas ir atliekant tam tikras užduotis gali parodyti narių populiarumą organizacijoje. Neformalius lyderius galima nustatyti ne tik remiantis darbo tinklu, bet taip pat galima išskirti nustačius organizacijos patarimų bei draugystės tinklus. Šių tinklų identifikavimui buvo skirti du klausimai:

- *Į kuriuos asmenis/-į iš pateikto sąrašo dažniausiai kreipiatės patarimo? (patarimų tinklas)*

Išsiaiškinus, su kuriais grupės nariais dažniausiai tariamasi ar einama pasitikslinti prieš priimant svarbų sprendimą, išryškės socialiniai lyderiai. M.Dalton tyrimas parodė, kad aukštesnę poziciją oficialioje hierarchijoje užimantys organizacijos nariai neretai prašydavo patarimų ir konsultuodavosi su žemiau už save esančiais nariais, taip peržengdami net keletą hierarchijos „laiptelių“ (Schein, 1988).

- *Su kuriais žmonėmis iš pateikto sąrašo leidžiate laiką kartu ne dėl su AIESEC Vilnius/ VU SA KF organizacijos veikla susijusių reikalų? (draugystės tinklas)*

Dauguma autorių (Organ, Bateman, 1991, Schein, 1988, Northcraft, Neale, 1990) teigia, draugystės ryšiai padeda gana tiksliai nustatyti grupės socialinę hierarchiją. Draugystė yra stiprus pagrindas socialinei įtakai (Organ, Bateman, 1991). Tuo remiantis, galima daryti prielaidą, kad daugiausiai ryšių draugystės socialiniame tinkle turintis organizacijos narys užims aukštesnę padėtį socialinėje organizacijos hierarchijoje.

III. Darbuotojo pasitenkinimo savo veikla organizacijoje.

Pasitenkinimo darbu tyrimas - tai procedūra, kurios metu darbuotojai nusako savo jausmus, vertindami darbą ir jo sąlygas (Jucevičienė, 1996). „Pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius ir, svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis“ (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010).

Geresni santykiai su kolegomis lemia pasitenkinimą darbu (A.L. Kallenberg, Loscocco, 1983), todėl tikėtina, kad labiau patenkinti savo darbu darbuotojai užims aukštesnę padėtį socialinėje hierarchijoje. Taip pat žmonės, užimantys aukštesnę vietą oficialioje organizacijos hierarchinėje sistemoje, dažniausiai yra labiau patenkinti savo veikla (Jucevičienė, 1996). Todėl tikėtina, kad bus nustatytas reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo oficialios ir socialinės hierarchijos ryšio.

Žinoma, šioje situacijoje neišvengsime galimos paklaidos, nes klausimų, turinčių programuotus atsakymus, didžiausias trūkumas yra tas, kad tokio pobūdžio atsakymai kartais nė vienas neatitinka darbuotojo savijautos ar jausmų atspalvio.

Klausimynas padės atsakyti į šiame tyrime iškeltą klausimą:

- Ar didesnis pasitenkinimas savo darbu yra susijęs su statusu socialinėje hierarchijoje?
- Ar didesnis pasitenkinimas savo darbu yra susijęs su oficialiu socialinėje hierarchijoje?

Tyrimo objektų pasirinkimą lėmė tokios priežastys:

- oficialiose grupėse ne visada būna patenkinami visi grupės narių bendravimo, emocinio artumo poreikiai (Suslavičius, 2006), o šiose organizacijose bendravimas ir gerų santykių tarp narių palaikymas atlieka pagrindinį vaidmenį, nuo kurio priklauso organizacijos egzistavimas;
- pasirinktos grupės dėl savo homogeniškumo (tiek savo veiklos pobūdžiu, tiek aktyviausių žmonių skaičiumi - po trylika narių: po 1 asmenį užima aukščiausią poziciją oficialiose hierarchijose, tada žemesniame lygmenyje yra po šešis jam pavaldžius valdybos narius, o dar žemesniame lygmenyje yra po šešis aktyviausi organizacijos narius; pasyvūs nariai į tyrimą nebuvo įtraukti).
- analizuojamų ne pelno siekiančių organizacijų struktūros pasižymi tipinėmis organizacijos charakteristikomis, t.y. plokštesnė hierarchija, didelė darbuotojų autonomija, bendruomeninė kultūra. Šiame darbe pristatytose tirtose organizacijose laikomasi strateginių bendruomeniškumo, liberalumo, atvirumo, tolerancijos, demokratijos, valdymo ir savivaldos pusiausvyros principų. Kadangi tokia aplinka daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010), tai šiose organizacijose egzistuojantis struktūros diversiškumas suponuoja galimas skirtingas organizacijos narių nuostatas į pasitenkinimą savo veikla ir jį sukeliančių veiksnių atžvilgiu.
- pakalbėjus su *AIESEC Vilnius* ir *VU SA KF* valdybos nariais apie planuojamą tyrimą ir jo naudą organizacijai (autoriai tyrinėjantys socialinių tinklų svarbą pabrėžia, kad organizacijos socialinio tinklo žinojimas gali padėti efektyviau atlikti darbus, pavyzdžiui, žinojimas kuriam nariui pateikti informaciją, kad ji pasklistų greičiausiai arba kurio nario įtrauktumas turės didžiausią poveikį visai organizacijai), jiems patiems atsirado noras išsiaiškinti pirminį organizacijos socialinės struktūros vaizdą, kuris padėtų organizacijoms atlikti naudingus pakeitimus, padėsiančius mažinti konfliktus ir gerinti tarpusavio komunikaciją. Abiejų organizacijų nariai buvo suinteresuoti dalyvauti tyrime.

Įvertinimo būdas:

Tyrimo buvo naudojama anoniminė anketinė apklausa, daroma pasitelkus specialiam šiam tyrimui sukurtą anketą. Anketa buvo sudaryta iš dviejų dalių:

- 1) sociometrinio tyrimo klausimai - socialinės hierarchijos organizacijoje identifikavimui;
- 2) pasitenkinimo darbu klausimynas - grupės narių pasitenkinimo savo veikla lygio nustatymui.

Grupės narių pasitenkinimo anketa buvo sudaryta atsižvelgus į Lietuvos mokslininkų (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010, Jucevičienės, 1996) pateiktas rekomendacijas. Anketa sudarė 10 teiginių, sudarytų remiantis F. Herzberg Dviejų faktorių teorija: teiginiai apie vidinius arba motyvacinius veiksnius, darančius įtaką pasitenkinimui darbu (asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės laipsnis, asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės), bei teiginiai apie išorinius arba higienos veiksnius, susijusius su darbo aplinka (organizacijos politika, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, statusas ir saugumas). Pagal dviejų faktorių teoriją pasitenkinimas ir nepasitenkinimas yra du skirtingi elementai, priklausantys skirtingoms dimensijoms. Teorinėje dalyje buvo aptarta, kad nepasitenkinimui didelę įtaką daro išoriniai veiksniai, o pasitenkinimui - motyvaciniai, todėl sudarant klausimyną buvo labiau koncentruojamasi į motyvacinius veiksnius, nustatančius pasitenkinimo darbo veikla lygmenį.

Teiginiai buvo formuluojami pozityvia kalba (pvz.: “Jaučiu, kad mano pastangos yra tinkamai įvertinamos”) ir vertinami naudojant rango skalę. Kuo pasirinkimas arčiau atitikimo (t.y. arčiau atsakymo “visiškai sutinku”), tuo teigiamiau darbuotojai vertina tam tikrą savo veiklos ypatumą (4 balai - “visiškai sutinku”, 3 - “sutinku”, 2 - “nesutinku”, 1 - “visiškai nesutinku”).

Tyrimo pristatymas:

Siekiant nustatyti esamos oficialios ir socialinės organizacijos hierarchijos ryšį, vienos savaitės laikotarpiu buvo atlikta anoniminė *AIESEC Vilnius* ir *VU SA KF* organizacijų valdybos narių apklausa. Elektroninė anketa internetu buvo išsiųsta visiems valdybos nariams, pabrėžiant apklausos tikslų svarbą ir atsakymų anonimiškumą.

Anketose (su instrukcija) buvo pateikta:

- trys, aukščiau aptarti padėję identifikuoti organizacijoje susiklosčiusią socialinę hierarchiją;
- klausimynas, kuris padėjo įvertinti narių pasitenkinimą savo darbu (atliekama veikla) organizacijoje.

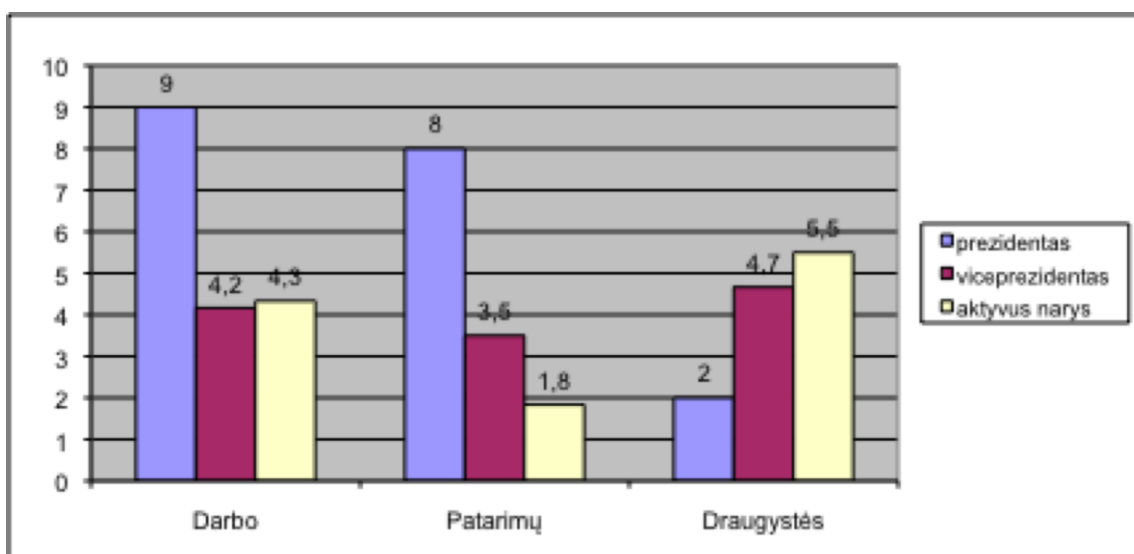
Tyrimui gauta imtis (100 %) pilnai atitinka reprezentatyvumo reikalavimą. Užpildytų anketų (13 vienetų - *AIESEC Vilnius* organizacijoje, 13 anketų *VU SA KF* organizacijoje) duomenys buvo analizuojami statistinių duomenų apdorojimą programa SPSS Statics 16.0 ir EXCEL programomis. Respondentai pagal oficialią hierarchiją *AIESEC Vilnius* organizacijoje buvo pasiskirstę tokiu būdu:

1 žmogus aukščiausia valdžia - prezidentas, 6 žmonės viceprezidentai (pavaldūs prezidentui), 6 žmonės aktyvūs nariai (pavaldūs prezidentui ir viceprezidentams). Respondentai pagal oficialią hierarchiją *VU SA KF* organizacijoje buvo pasiskirstę tokiu būdu: aukščiausia valdžia - pirmininkas, 6 žmonės sričių koordinatoriai (pavaldūs pirmininkui), 6 žmonės - aktyvūs nariai (pavaldūs sričių koordinatoriams).

3.2 Tyrimo rezultatai

Suskaičiavus visus *AIIESEC Vilnius* organizacijos viceprezidentų surinktus balus kiekviename tinkle ir išvedus vidurkį, nustatytas viceprezidento vidutinis įvertinimas (darbo tinkle vidutinis įvertinimas 4,2 balo, patarimų - 3,5 balo, draugystės - 4,7 balo) socialinėje hierarchijoje. Analogiškai paskaičiuotas aktyvaus nario vidutinis įvertinimas (darbo 4,3 balo, patarimų - 1,8 balo, draugystės - 4,7 balo). Kadangi organizacijoje yra tik vienas prezidentas, tai jo rezultatų vidurkio vesti nereikėjo (darbo tinkle surinkti 9 balai, patarimų - 8 balai, draugystės - 2) (žr. 6 paveikslas).

Gauti rezultatai rodo, kad *AESEC Vilnius* organizacijoje neformalus lyderis darbo yra patarimų tinkluose ir tas pats asmuo, kaip ir oficialioje hierarchijoje - prezidentas (žr. 6 pavaikslas). Tačiau draugystės tinkle aukščiausią poziciją socialinėje hierarchijoje užima aktyvūs nariai. Svarbu atkreipti dėmesį, kad prezidento pozicija draugystės tinkle nuo kitų narių skiriasi minimaliai 2-3 balais. Kadangi tiek viceprezidentai, tiek aktyvūs nariai visoje socialinėje hierarchijoje (darbo, draugystės ir patarimų tinkluose) surinko panašius balus, tai socialinės hierarchijos vertikalumas šioje organizacijoje neišryškėja.

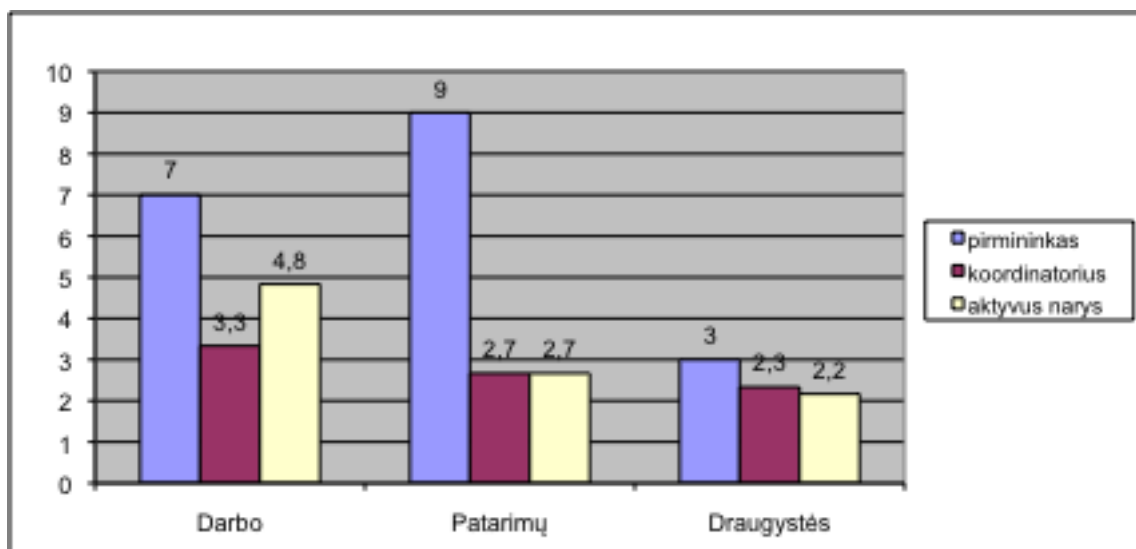


6 paveikslas. *AIIESEC Vilnius* organizacijos narių padėtis socialinėje organizacijos hierarchijoje: darbo, patarimų, draugystės tinkluose

6 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai rodo labai aukštą lyderio poziciją darbo ir patarimų tinkluose. Remiantis tokiais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad lyderis būdamas aukščiausioje oficialios hierarchijos pozicijoje savaime jau pasižymi reikšmingais charakterio bruožais, sugebėjimais bei kompetencijomis, kurios lemia jo išskirtinai aukštą socialinį statusą tarp tirtos grupės narių darbo ir patarimų tinkluose.

Suskaičiavus visus *VU SA KF* organizacijos koordinatorių surinktus balus kiekviename tinkle ir išvedus vidurki, nustatytas koordinatoriaus vidutinis įvertinimas (darbo tinkle vidutinis įvertinimas 3,3 balo, patarimų - 2,7 balo, draugystės - 2,3 balo) socialinėje hierarchijoje. Analogiškai paskaičiuotas aktyvaus nario vidutinis įvertinimas (darbo 4,8 balo, patarimų - 2,7 balo, draugystės - 2,2 balo). Kadangi organizacijoje yra tik vienas pirmininkas, tai jo rezultatų vidurkio skaičiuoti nereikėjo (darbo tinkle surinkti 7 balai, patarimų - 9 balai, draugystės - 3) (žr. 7 paveikslas).

Gauti rezultatai rodo, kad *VU SA KF* organizacijoje aukščiausią statusą socialinėje hierarchijoje (darbo, patarimų ir draugystės tinkluose) turi formalus organizacijos vadovas - pirmininkas (žr. 7 paveikslas). Žemesnėje poziciją socialinėje hierarchijoje užima koordinatoriai ir aktyvūs nariai. Jų surinkti rezultatai visuose tirtuose tinkluose apylygiai. *VU SA KF* organizacijoje, kaip ir *AIESEC Vilnius* organizacijoje, labiausiai surinktais balais išsiskyrė tik formalus vadovas, o visų kitų tirtų narių rezultatai neišryškino socialinės hierarchijos laiptų.



7 paveikslas. *VU SA KF* organizacijos narių padėtis socialinėje organizacijos hierarchijoje: darbo, patarimų, draugystės tinkluose

Pirmoji hipotezė, kad bus pastebėtas atitikimas tarp organizacijos oficialios ir socialinės hierarchijos, galima teigti, kad nepasitvirtino: nei vienos tirtos organizacijos rezultatai neparodė reikšmingo ryšio tarp oficialios ir socialinės hierarchijos.

Antroji tyrimo hipotezė, kad tiriamose organizacijose neformalus lyderis ir organizacijos vadovas bus tas pats asmuo, pasitvirtino: *AIESEC Vilnius* prezidentas užima aukštą poziciją darbo ir patarimų tinkluose, tik draugystės tinkle jo pozicija tampa silpnesnė (svarbu atkreipti dėmesį, kad surinktų balų skirtumas draugystės tinkle minimaliai skiriasi nuo kitų tos organizacijos narių); *VU SA KF* pirmininkas vienareikšmiškai socialinėje hierarchijoje užima aukščiausią poziciją.

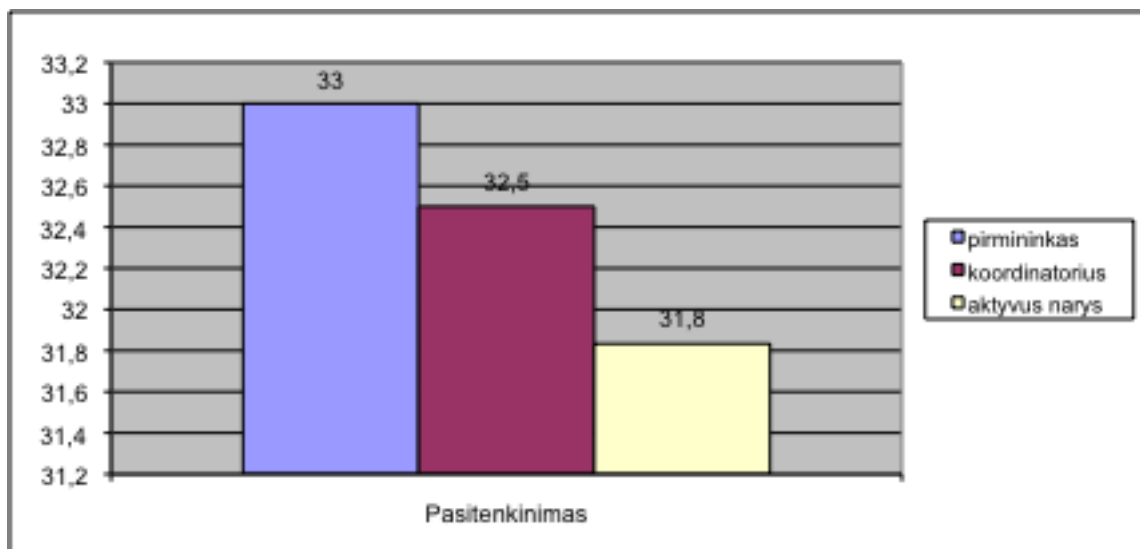
Naudojant SPSS 16 programa buvo apskaičiuotas abiejų organizacijų organizacijų darbo, patarimų, draugystės tinklų ir pasitenkinimo savo darbu įverčių koreliacijos koeficientai, tačiau 6 lentelės duomenys leidžia daryti išvadą, kad trečia hipotezė (grupės nariai, labiau patenkinti savo veikla organizacijoje užims aukštesnę poziciją oficialioje hierarchijoje) tik dalinai pasitvirtino. Iš 6 lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad egzistuoja pakankamai stiprus ryšys tarp draugystės tinklo ir pasitenkinimo darbu. Nors koreliacija nėra statistiškai reikšminga ($p > 0.05$), tačiau pastebime, kad draugystės tinklo ir pasitenkinimo koreliacijos koeficientas yra 0,378, o tai, galima sakyti, bent iš dalies patvirtina A.L. Kallenberg ir K.A. Loscocco (1983) teiginį, kad geresni santykiai su kolegomis lemia didesnį pasitenkinimą darbu.

6 lentelė. *Abiejų organizacijų darbo, patarimų, draugystės tinklų ir pasitenkinimo savo darbu įverčių koreliacijos koeficientai (taikyta Spearmano koreliacija)*

socialinis tinklas		pasitenkinimas
Darbo	koreliacijos koeficientas	0,008
	p-reikšmė	0,970
	tiriamųjų skaičius	26
Patarimų	koreliacijos koeficientas	0,139
	p-reikšmė	0,499
	tiriamųjų skaičius	26
Draugystės	koreliacijos koeficientas	0,378
	p-reikšmė	0,057
	tiriamųjų skaičius	26

Žvelgiant į kiekvienos iš tirtųjų organizacijų rezultatus atskirai, trečioji hipotezė, kad grupės nariai, užimantys aukštesnę poziciją oficialioje hierarchijoje, bus labiau patenkinti savo veikla organizacijoje pasitvirtina (žvelgiant į *VU SA KF* tyrimo rezultatus (žr. 8 paveikslas)). Taip pat gauti *VU SA KF* rezultatai patvirtina ketvirtąją hipotezę: grupės nariai, labiau patenkinti savo veikla

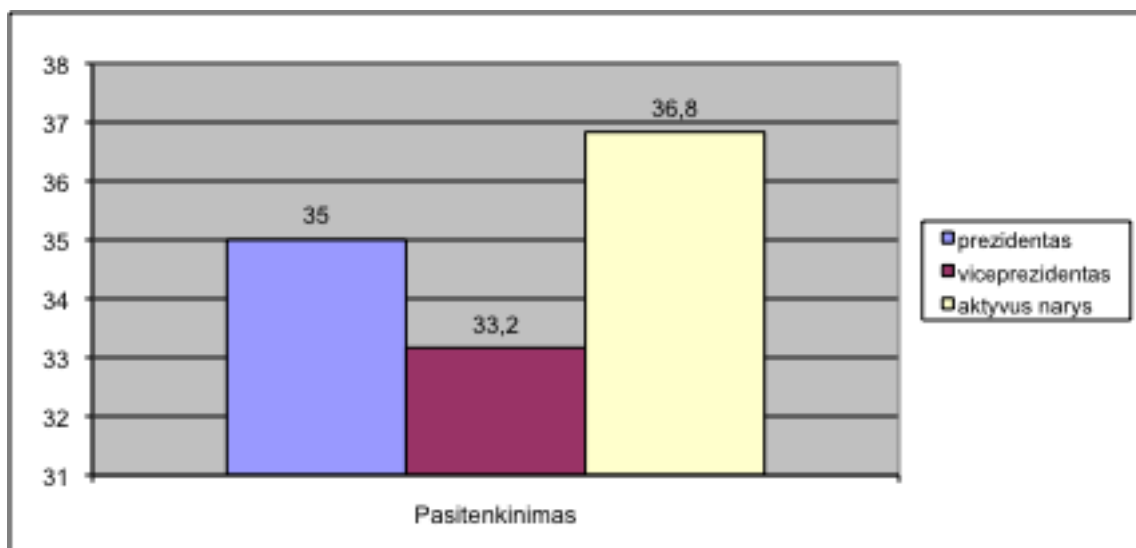
organizacijoje užims aukštesnę poziciją socialinėje hierarchijoje. Tokie rezultatai tik dalinai sutampa, pagrindžia teiginį, kad žmonės, užimantys aukštesnę vietą oficialioje organizacijos hierarchinėje sistemoje, dažniausiai yra labiau patenkinti savo veikla (Jucevičienė, 1996).



8 paveikslas. VU SA KF narių pasitenkinimas savo veikla organizacijoje

Kadangi organizacijoje koordinatorių yra šeši, tai apskaičiuojant vidutinį koordinatoriaus pasitenkinimą, visi jų surinkti balai buvo sudėti ir išvestas vidurkis (32,5 balo). Analogiškai apskaičiuotas ir aktyvaus organizacijos nario vidutinis pasitenkinimas (31,8 balo). Kadangi pirmininkas organizacijoje yra tik vienas, tai jo surinktų, pasitenkinimą rodančių, balų vidurkio skaičiuoti nereikėjo.

VU SA KF tyrimo rezultatai patvirtina teiginį, kad grupės nariai, užimantys aukštesnę vietą oficialioje organizacijos hierarchinėje sistemoje, dažniausiai yra labiau patenkinti savo darbu (Jucevičienė, 1996). Tačiau pažvelgus į AIESEC Vilnius organizacijos rezultatus, nei trečioji, nei ketvirtoji hipotezė nepatvirtina (žr. 9 paveikslas): nors prezidento pasitenkinimas organizacijos veikla didesnis negu viceprezidentų, tačiau aktyvių narių pasitenkinimas yra aukščiausias šioje grupėje.



9 paveikslas. VU SA KF narių pasitenkinimas savo veikla organizacijoje

Galima teigti, kad trečioji ir ketvirtoji hipotezės tirtose organizacijose tik dalinai pasitvirtina: tik vienos iš dviejų tirtų organizacijų grupės nariai, labiau patenkinti savo veikla organizacijoje, užima aukštesnę poziciją oficialioje bei socialinėje hierarchijoje. Kadangi abiejų organizacijų narių pasitenkinimo darbu lygis yra gana aukštas ir pastebimas tik minimalus balų skirtumas, tai tikėtina, kad trečia ir ketvirta hipotezės pasitvirtino tik iš dalies dėl nedidelės tiriamųjų imties. Kadangi siekiant ištirti neoficialų struktūrinį socialinės grupės aspektą yra rekomenduojamas sociometrinis tyrimo metodas (Suslavičius, 2006), tai didelis tiriamųjų skaičius taikant šį tyrimo metodą nebuvo galimas.

Shultz ir Buunk (1990) teigia, kad pasitenkinimas darbu didėja, kai individo interesai ir lūkesčiai sutampa su jų veikla bei užimama pozicija organizacijoje (Torenvlied, Velner, 1998). 8 paveikslas labai aiškiai parodo egzistuojantį ryšį tarp pozicijos, užimamos oficialioje hierarchijoje, ir pasitenkinimo: kuo aukštesnis statusas oficialioje hierarchijoje, tuo didesnis pasitenkinimas savo veikla organizacijoje. Kadangi tirti nariai, kurių oficialios pareigos organizacijoje yra aukštos, ir jie patys prisiima konkrečias pareigybes, nes siekia šios pozicijos per kasmetinius rinkimus. Vadinasi, individo interesai ir lūkesčiai sutampa su jų veikla bei užimama pozicija organizacijoje, todėl narių pasitenkinimo lygis tirtose organizacijose yra toks aukštas.

Mokslininkai pirmieji tyrę pasitenkinimo darbu svarbą nustatė, kad pasitenkinimas darbu didina organizacijos narių norą bendradarbiauti ir prisidėti siekiant bendrų organizacijos tikslų (Barnard, 1968). Tačiau šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai nepatvirtina šio teiginio (žr. 7 ir 8 lentelės). 7 ir 8 lentelės parodo pasitenkinimo darbu ir noro bendradarbiauti santykį tirtose

organizacijose. Balai nurodantys bendradarbiavimo norą buvo suskaičiuoti remiantis rezultatais gautais darbo tinkle (kiek vienas grupės narys įvardijo kolegų, su kuriais norėtų bendradarbiauti įgyvendinant projektą).

7 lentelė. *Pasitenkinimo darbu ir noro bendradarbiauti santykis AIESEC Vilnius organizacijoje.*

Pareigos oficialioje hierarchijoje	Pasitenkinimas darbu (iš 40)	Noras bendradarbiauti (iš 12)
Aktyvus narys4	40	5
Aktyvus narys5	40	5
Aktyvus narys6	40	9
Viceprezidentas6	38	3
Aktyvus narys1	37	6
Prezidentas	35	6
Viceprezidentas 1	35	5
Viceprezidentas 4	35	3
Viceprezidentas5	35	5
Aktyvus narys2	32	6
Aktyvus narys3	32	3
Viceprezidentas3	31	5
Viceprezidentas2	30	3

8 lentelė. *Pasitenkinimo darbu ir noro bendradarbiauti santykis VU SA KF organizacijoje.*

Pareigos oficialioje hierarchijoje	Pasitenkinimas darbu (iš 40)	Noras bendradarbiauti (iš 12)
Koordinatorius6	37	5
Aktyvus narys2	36	2
Aktyvus narys5	35	4
Pirmininkas	33	5
Koordinatorius2	33	2
Aktyvus narys6	32	4
Koordinatorius1	32	7
Koordinatorius4	32	5
Koordinatorius5	31	4
Koordinatorius3	30	6
Aktyvus narys3	30	2
Aktyvus narys4	29	2
Aktyvus narys1	29	8

Maksimalus galimas pasirinkimas buvo 12 narių, nes būtent tiek žmonių (be subjekto, kuris renkasi) sudaro tirtas *AIESEC Vilnius* bei *VU SA KF* narių grupes. Akivaizdu, kad pasitenkinimas savo veikla organizacijose yra gana aukštas (maksimalus galimas teigiamas pasitenkinimo darbo rezultatas 40), tačiau neaptiktas reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir noro bendradarbiauti: pasitenkinimo darbu vidurkis tirtose *AIESEC Vilnius* grupėse yra 87 %, noro bendradarbiauti 44 %; pasitenkinimo darbu vidurkis tirtose *VU SA KF* grupėse yra 80 %, noro bendradarbiauti 35 %. Apibendinant, galima daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu tirtose organizacijose dar neimplikuoja noro bendradarbiauti (žr.7 ir 8 lentelės) - nėra koreliacijos tarp pasitenkinimo ir darbo tinklo (žr.6 lentelė).

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tirtose organizacijose, oficiali ir socialinė hierarchija nesutampa, tačiau oficialūs organizacijų vadovai (*AIESEC Vilnius* bei *KF VU SA* organizacijose) užima aukščiausią poziciją ir socialinėje hierarchijoje. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad vadovai šiose organizacijose yra renkami organizacijos narių, o ne paskiriami. Šis faktas gali daryti įtaką rezultatams.

Tik vienoje iš dviejų tirtų organizacijų grupės nariai, užimantys aukštesnę poziciją oficialioje hierarchijoje buvo labiau patenkinti savo veikla organizacijoje. Tokia pati išvada gauta ir ieškant ryšio tarp socialinės hierarchijos ir pasitenkinimo savo veikla organizacijoje: Tik vienoje iš dviejų tirtų organizacijų grupės nariai, užimantys aukštesnę poziciją socialinėje hierarchijoje buvo labiau patenkinti savo veikla organizacijoje. Taip pat vertinant abiejų organizacijų rezultatus patebėtas gana reikšmingas skirtumas tarp pasitenkinimo ir draugystės tinklo (neaptiktas statistiškai reikšmingas ryšys nei tarp darbo tinklo ir pasitenkinimo darbu, nei tarp patarimų tinklo ir pasitenkinimo darbu), todėl prieita prie išvados, kad tarp pasitenkinimo ir socialinio statuso tirtose organizacijose egzistuoja tik silpnas ryšys.

IŠVADOS

1. Organizacijoje egzistuoja formalios grupės, siekiančios bendrų organizacijos tikslų, kuriose vaidmenys ir narių padėtys yra griežtai apibrėžti. Kai šie oficialios hierarchijos vaidmenys neatitinka grupės narių poreikių, greta susiformavusi socialinius grupės poreikius tenkinanti socialinė hierarchija tolsta nuo oficialios hierarchijos, mažindama organizacijos efektyvumą.
2. Organizacijos oficiali ir socialinė hierarchija labai priklauso nuo vadovų ir lyderių:
 - Vadovai sutelkia žmones sėkmingam tikslų realizavimui ir siekdami parodyti, kaip formaliai paskirstytos, sugrupuotos ir koordinuojamos darbo užduotys organizacijoje, sukuria hierarchiją. Vadovai tikslingai pasirinkdami konkretų vadovavimo stilių ar stilių derinį, tobulina hierarchinę organizacijos struktūrą, skatina socialinės hierarchijos priartėjimą, sutapimą, arba nutolimą nuo oficialios hierarchijos.
 - Lyderiai sutelkdami grupės narius bendrų organizacijos tikslų siekimui, teisingai motyvuodami savo pasekėjus, kad šie efektyviai siektų idėjų realizavimo, kartu dalyvaudami įveikiant sunkumus ir padėdami grupei išspręsti iškilusias problemas, kuria neformalius ir asmeninius bendravimo tinklus, kuriems formuojantis išryškėja socialinė hierarchija. Lyderiai, kaip ir vadovai, tikslingai pasirinkdami konkretų vadovavimo (lyderystės) stilių ar stilių derinį, atitinkamai struktūrizuoja hierarchinę sistemą organizacijoje.
3. Socialinės hierarchijos sutapimas su oficialia organizacijos hierarchija skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir teigiamai veikia organizacijos efektyvumą bei pelningumą. Kai oficiali ir socialinė hierarchija organizacijoje sutampa, tai organizacijos vadovas priimdamas sprendimus daro įtaką ne tik oficialiai hierarchijai, bet kartu daro poveikį ir socialinei hierarchijai.
4. Oficialus organizacijos vadovas, kartu turėdamas socialinio lyderio statusą tarp grupės narių, gali veikti organizacijoje labai efektyviai: lengviau motyvuoti pavaldinius, padėti jiems tobulėti tiek asmeniškai, tiek profesiskai, bei toliau, išlaikydamas egzistuojančią oficialią hierarchiją, sėkmingai koreguoti socialinę hierarchinę sistemą, patenkinančią grupės narių poreikius ir kartu racionalizuojančią produktyvumą.
5. Tarp oficialios bei socialinės hierarchijos ir pasitenkinimo darbu pastebimas tarpusavio ryšys: didėjant darbuotojų pasitenkinimui savo veikla organizacijoje, tvirtėja jų pozicija

socialinėje hierarchijoje, bei *dažniausiai* labiau patenkinti savo darbu darbuotojai pasižymi aukštesniu statusu oficialioje organizacijos hierarchijoje.

6. Tirtose organizacijose neaptiktas stiprus oficialios ir socialinės hierarchijos ryšys: grupės nariai, užimantys aukštas pozicijas oficialioje hierarchijoje, neužėmė atitinkamai aukštų pozicijų socialinėje hierarchijoje. Tačiau empirinio tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino egzistuojantį ryšį organizacijoje tarp oficialios ir socialinės hierarchijų ir pasitenkinimo darbu: aukštenę vietą oficialioje hierarchijoje užimantys (vienos iš dviejų tirtų grupių) nariai buvo labiau patenkinti savo darbu; aukštenę vietą socialinėje hierarchijoje užimantys (vienos iš dviejų tirtų grupių) nariai buvo labiau patenkinti savo darbu.

SUMMARY

Formal and Social Hierarchy Interaction within Organization

The aim of this paper is to provide a better understanding of the formal and social hierarchy interaction within organization. The study investigates organizational structure as the main indicator of the formal and social hierarchy interaction. In this paper the significance of the formal and informal groups, the importance job satisfaction, the leader's influence for the group members and for the social hierarchy in organization are analysed. The author highlights how social hierarchy (interaction among all members including the leader of organization) is developing with the leadership style. The author emphasizes the importance of the leaders' centrality in the internal friendship networks, which is related to objective measures of group performance and their reputation for the leadership among different organizational constituencies.

After revising previous articles researches the importance of the social networks in a various levels of hierarchy is revealed. The study investigates how person's centrality in the external and internal social networks is related to the social structure in organization.

The paper provides results of empirical research *Formal and Social Hierarchy Interaction within Organization*. The results reveal that there is a strong interaction between formal leader and social leader in the system of hierarchy. Furthermore, the importance of job satisfaction has a weak relationship with formal and social hierarchies in organizations.

The study suggest the reconciliation of two or more styles of the leadership in order to develop a better official and social hierarchical structure which could grant more effectiveness in reaching the goals of the organization.

Key Words: formal group, informal group, formal hierarchy, social hierarchy, social structure, leader, job satisfaction.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Allen, D. *Getting Thing Done: The Art of Stress Free Productivity*. United States: Penguin, 2003. 267 p.
2. Arnold, J. et al. *Work Psychology - Understanding Human Behaviour in the Workplace (4ed)*. London: Pearson Education, 2005. 259-269 p.
3. Bakanauskienė, I.; Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 22 (3), 2010. 1-14 p. ISSN 1822-6760.
4. Bakanauskienė, I.; Petkevičiūtė, N. *Vadovo darbas*. 2003. 165 p.
5. Brass, D.J. et al. *The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leaders Reputation*. Organization Science, Vol. 17, No. 1, January-February, 2006. 64-79 p., ISSN 1047-7039.
6. Barnard, C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1968. 3-21 p.
7. Burt, R.S. *The Network Structure of Social Capital*. Research in Organizational Behavior, Vol. 22, 2000. 345-423 p., ISBN: 0-7623-0641-6.
8. Coffey, R.E.; Athos, A.G.; Reynolds, P.A. *Behavior in Organizations. A Multidimensional View (2ed)*. Engelwood Cliffs: New Jersey, 1975. 1-45, 193-200 p.
9. Cooper, C.L., Williams, S. *Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator*. Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 3, No. 4, 1998. 1-14 p.
10. Cross, R.L.; Parker, A. *The hidden power of social networks – understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2004. 1-86 p.
11. Dumbliauskas, V. *Sociologija*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2009. 39-51 p.
12. Deshpande, R.F.; et al. *Corporate culture, costumer orientation, and innovations in Japanies firms: a quadrad analysis*. Journal of Marketing, Vol.57, 1993. 23-27 p.
13. Falkowski, G.; Krebs, V. *Software Test Community Uncovered using SNA*. 2005. Prieiga per internetą: <http://www.orgnet.com/IBMCOPSNA.pdf> [žiūrėta 2010 10 20]
14. Flynn, H.; Felmlee, D. *Social Factors that Influence Friendship Quality: Parents, Peers, Romantic Partners, and Life Transitions*. Prieiga per internetą: http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/8/2/0/3/p182038_index.html [žiūrėta 2010 10 20]

15. Graaf, N. D.; Flap, H. *'With a Little with My Friends': Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States*. *Social Forces*, Vol. 67, No. 2, 1988. 452-472 p.
16. Greenberg, J. *Managing behavior in organizations behaviour in organisations (4ed)*. New Jersey: Pearson Education, 2005. 154-170 p.
17. O'Dell, C.; Hubert, C. *Communities of Practice*. United States of Amerika, 2001. ISBN 1-928593-48-8
18. Ibarra, H. *Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done*. Nora, N.; Eccles, R.G. *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 172 p.
19. Jacikevčius, A. *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas, 1995. 104 p.
20. Jaques, E. *In praise of hierarchy*. *Harvard Business Review*. Jan-Feb, 68 (1), 1990. 127-133 p.
21. Jucevičienė, P. *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 148-183 p.
22. Juozaitienė, L.; Staponkienė, J. *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. 110-117 p.
23. Kallenberg, A.L.; Loscocco, K.A. *Interpersonal Relationships*. Prieiga per internetą: <http://www.squidoo.com/job-satisfaction-questionnaire#module100409391> [žiūrėta 2011 04 10]
24. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2003. 49-71 p., 131-158 p.
25. Krebs, V. *Managing Connected Assets*. *IHRIM Journal*, Vol. 3, No. 2, June 1999.
26. Krebs, V. *Organizational Hierarchy: Adapting Old Structures to New Challenges*. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.orgnet.com/emergent.html> [žiūrėta 2010 11 29]
27. Krebs, V. *Organizational Network Mapping*. 1996. Prieiga per internetą: <http://www.orgnet.com/OrgNetMap.pdf> [žiūrėta 2010 10 20]
28. Lin, N. *Social Network and Status Attainment*. 1999. Prieiga per internetą: <http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5001895383> [žiūrėta 2011-04-19]
29. Lund, B.D. *Organizational culture and job satisfaction*. *Journal of business & industrial marketing*, Vol. 18, Nr. 3, 2003. 219-236 p.
30. Maiya, A.S.; Berger-Wolf, T.Y. *Inferring the Maximum Likelihood Hierarchy in Social Networks*. Of the 12th IEEE International Conference on Computational Science and Engineering. Canada, Vancouver, 2009.

31. McClelland D.C.; Burnham D.H. *Power Is the Great Motivator*. Boston: Harward Business Scholl Press, 1966. 160-173 p.
32. Northcraft, G.B.; Neale, M.A. *Organizational Behavior: a management challenge*. The Dryden Press, 1990. 247-413 p.
33. Northouse, P. G. *Leadership: theory and practice (4ed.)*. California: Sage publication, Thousand Oaks, 2007. 2-9 p., 146-164 p., 241-261 p.
34. Organ, D.W.; Bateman, T.S. *Organizational Behavior (4ed)*. Irwin, Boston: MA, 1991. 67-69, 338-360, 453-4513, 543-578 p.
35. Palmore, E.; Whittington, F. *Trends in the Relative Status of the Aged*. Social Forces, Vol. 50, No. 1, Sept., 1971.
36. Pruskus V. *Sociologija*. Vilnius, 2003. 42-51 p.
37. Robertson, I. T. *et al. The validity of the occupational stress indicator*. Work & Stress, 1464-5335. Vol. 4, Issie 1, 1990.
38. Robbins, S.P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. 113-125 p.
39. Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003. 273-283 p.
40. Schein, E.H. *Organizational Psychology (3ed.)*. Engelwood Cliffs: New Jersey, 1988.12-36, 145-172 p.
41. Schein E., H., *Organizational Culture and Leadership (4ed.)*. United States of America: Jossey-Bass, 2010. 197-273 p.
42. Staniulienė, S. *Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2008. 123-140 p. ISSN 1392-1142.
43. Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. 463-473 p.
44. Suslavičius, A. *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006. 293 p.
45. Šarkiūnaitė I., Gaputienė I. *Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys*. Informacinijos mokslai, 2006, ISSN 1392-0561.
46. Vijeikis, J; Vijeikienė, B. *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Roma, 2000. 10-13 p.
47. Tajfen, H. *Social Identity and Intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 17-88 p.
48. Torenvlied, R.; Velner, G. *Informational Networks and Resistance to Organizational Change: The Introduction of Quality Standards in a Transport Company*. Computational & Mathematical Organization Theory, 1998. 165-88 p.
49. Vander Zanden, J. *The Social Expierance: An Introduction to Sociology*. McGraw-Hill, 1990. 120-130 p.

PRIEDAI

1 Priedas. *AIESEC Vilnius* anketos pavyzdys

Esu Viktorija Jurevičiūtė, Vilniaus universiteto komunikacijos mokslų magistro studijų programos antro kurso studentė. Rašau magistrinį darbą tema "Oficialios ir socialinės hierarchijos ryšys organizacijoje" ir atlieku tyrimą apie organizacijoje susiklosčiusį socialinį tinklą, jo ryšį su oficialia hierarchija bei su veiklos pasitenkinimu organizacijoje.

Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Tai užtruks apie 3-5 minutes. Bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Dėkoju!

I. Žemiau jums pateikiamas *AIESEC Vilnius* narių sąrašas. Peržvelkite šį sąrašą ir atsakykite į klausimus, galvodami apie laikotarpį nuo birželio 1 d. iki dabar (2011 m. balandžio mėn.):

Eglė Kamarauskaitė

Gintarė Kundrotaitė

Gražvydas Šedys

Greta Autukevičiūtė

Jolanta Jurgaitytė

Lina Pečiulytė

Aiste Liškauskaite

Akvilė Kniukškaitė

Algirdas Viltrakis

Martynas Gruodis

Povilas Steikūnas

Viktorija Aniulytė

Rita Starcenko

- Kuriuos asmenis/-į iš pateikto sąrašo Jūs pasirinktumėte bendro projekto įgyvendinimui?

- Į kuriuos asmenis/-į iš pateikto sąrašo dažniausiai kreipiatės patarimo?

- Su kuriais žmonėmis iš pateikto sąrašo leidžiate laiką kartu ne su dėl *AIESEC* organizacijos veikla susijusių reikalų?

II. Klausimynas pasitenkinimui savo veikla organizacijoje

Anketa sudaryta iš 10 teiginių. Atidžiai perskaitykite visus teiginius ir iš atsakymų variantų (visiškai sutinku, sutinku, nesutinku, visiškai nesutinku) kita spalva pažymėkite Jums labiausiai tinkantį variantą.

1. Šioje organizacijoje galiu realizuoti savo idėjas.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
2. AIESEC organizacijos vertybės atitinka manąsias, kuriomis vadovaujuosi kasdieniniame gyvenime.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
3. Didžiuojuosi, kad esu šios organizacijos narys.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
4. Man sudarytos sąlygos atskleisti savo sugebėjimus.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5. Esu motyvuotas imtis veiklos šioje organizacijoje.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
6. Man sudarytos sąlygos asmeniniam augimui ir tobulėjimui.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
7. Esu patenkintas savo indėliu siekiant organizacijos tikslų	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8. Jaučiu, kad mano pastangos yra tinkamai įvertinamos.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
9. Džiaugiuosi galėdamas prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
10. Aš sieju savo ateitį su šia organizacija.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku

Dėkoju Jums!

2 Priedas. *VU SA KF* anketos pavyzdys

Esu Viktorija Jurevičiūtė, Vilniaus universiteto komunikacijos mokslų magistro studijų programos antro kurso studentė. Rašau magistrinį darbą tema "Oficialios ir socialinės hierarchijos ryšys organizacijoje" ir atlieku tyrimą apie organizacijose susiklosčiusį socialinį tinklą, jo ryšį su oficialia hierarchija bei su veiklos pasitenkinimu organizacijoje.

Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Tai užtruks apie 3-5 minutes. Bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Dėkoju!

I. Žemiau jums pateikiamas *Vilniaus universiteto Studentų atstovybės Komunikacijos fakultete* narių sąrašas. Peržvelkite šį sąrašą ir atsakykite į klausimus, galvodami apie laikotarpį nuo rugsėjo 1 d. iki dabar (2011 m. balandžio mėn.):

Kristina Gabrilavičiūtė

Gaudrė Vaitkutė

Agnė Šyvokaitė

Ieva Blaževičiūtė

Balys Kesminas

Karolis Blažys

Aurimas Bružas

Marta Butkevič

Mykolas Markauskas

Nora Sudarytė

Deividas Budginas

Ginatrė Talačkaitė

Arnas Bastys

- Kuriuos asmenis/-į iš pateikto sąrašo Jūs pasirinktumėte bendro projekto įgyvendinimui?
- Į kuriuos asmenis/-į iš pateikto sąrašo dažniausiai kreipiatės patarimo?
- Su kuriais žmonėmis iš pateikto sąrašo leidžiate laiką kartu ne su dėl *VU SA KF* veikla susijusių reikalų?

II. Klausimynas pasitenkinimui savo veikla organizacijoje

Anketa sudaryta iš 10 teiginių. Atidžiai perskaitykite visus teiginius ir iš atsakymų variantų (visiškai sutinku, sutinku, nesutinku, visiškai nesutinku) kita spalva pažymėkite Jums labiausiai tinkantį variantą.

1. Šioje organizacijoje galiu realizuoti savo idėjas.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
2. VU SA organizacijos vertybės atitinka manąsias, kuriomis vadovaujuosi kasdieniniame gyvenime.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
3. Didžiuojuosi, kad esu šios organizacijos narys.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
4. Man sudarytos sąlygos atskleisti savo sugebėjimus.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5. Esu motyvuotas imtis veiklos šioje organizacijoje.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
6. Man sudarytos sąlygos asmeniniam augimui ir tobulėjimui.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
7. Esu patenkintas savo indėliu siekiant organizacijos tikslų	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8. Jaučiu, kad mano pastangos yra tinkamai įvertinamos.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
9. Džiaugiuosi galėdamas prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
10. Aš sieju savo ateitį su šia organizacija.	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku

Dėkoju Jums!

