

ORGANIZACINĖ KOMUNIKACIJA

Y kartos požiūris į vyrų ir moterų vadovavimą organizacijose

Danuta Diskienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedros profesorė, daktarė (HP)
Management Department,
Faculty of Economics, Vilnius University
Professor, Doctor
Saulėtekio al. 9 LT-2040 Vilnius
El. paštas: danute.diskiene@ef.vu.lt

Vaida Jaškevičiūtė

Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių
valdymo magistrė
Vilnius University, Master of Human
Resources Management
El. paštas: vaida.jaskeviciute@gmail.com

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos tapti ir išlikti konkurencingos, turi gebėti prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių. Vienas iš tokių pokyčių – intensyvi darbo rinkos dalyvių kaita, kai X kartos atstovų darbo vietas užima technologijų amžiuje užaugę Y kartos atstovai, pasižymintys technologijų išmanymu, ambicingumu, neprisirišimu prie vienos darbo vietos ir savitais organizacijos vadovavimo lūkesčiais. Straipsnyje atskleidžiamas Y kartos darbuotojų požiūris į vadovavimą šiuolaikinėse organizacijose, išskiriant lyčių aspektą. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais analizuojama, kaip Y kartos atstovai suvokia vadovus ir skirtingų lyčių vadovavimo ypatumus.

Pagrindiniai žodžiai: Y karta, vadovavimas, skirtingos lytys, stereotipinis mąstymas.

Įvadas

Šiuolaikinėje, žiniomis grindžiamoje ekonomikoje įmonių turimų žmogiškųjų išteklių išlaikymas, jų žinių panaudojimas tapo esminis siekiant kurti konkurencinį pranašumą. Taigi vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių konkurencinio pranašumo kūrimą šiuolaikinėje visuomenėje, yra kompetentingų ir savo organizacijai išsipareigojusių darbuotojų turė-

jimas (Coopey, Hartley, 1991). Tačiau šiuolaikiniai į žinias orientuoti darbuotojai mato save ne vien kaip pavaldinius, o daugiau kaip partnerius ir bendradarbius, iš vadovų tikisi didesnio bendradarbiavimo, o ne tradicinio vadovavimo (Yu, Miller, 2005). Akivaizdu, kad hierarchine pozicija grindžiama įtaka darbuotojams sparčiai transformuojasi į žiniomis grindžiamą įtaką.

Tai tampa itin aktualu, kai darbo rinkoje vyksta žmogiškųjų išteklių pokyčiai, susiję su kartų judėjimu. Nauja karta ateina su naujomis idėjomis, nauja elgsena ir požiūriais. Tačiau kartų skirtumai, nepaisant įvairiausių publikacijų gausos, iki šiol nėra aiškiai suprantami. Žinios apie tai, kuo skiriasi skirtingų kartų darbuotojai, yra ypač reikšmingos tiek akademiniam vadybos tyrimams, tiek organizacijų vadovams, formuojantiems žmogiškųjų išteklių politiką. Kadangi Y karta užima vis didesnę vietą darbo rinkoje, organizacijų vadovams rimtu iššūkiu tampa lanksčių ir įvairialypių vadovavimo būdų ugdymas siekiant pritraukti ir išlaikyti Y kartos darbuotojus bei suderinti jų poreikius su organizacijos tikslais (Alch, 2000; Martin, Tulgan, 2001; Meredith ir kt., 2002; Zemke ir kt., 2000).

Atsižvelgiant į Y kartos darbuotojų lūkesčius organizacinės aplinkos kontekste ir tai, kad vis daugiau moterų užima vadovaujančias pozicijas šiuolaikinėse organizacijose, iškyla vyrų ir moterų vadovavimo skirtumų aspektas. Nepaisant įvairių tyrimų prieštaringų rezultatų (Powell ir kt., 2003; Rutherford, 2001; Shelkton, 2003; Jogulu ir kt., 2006; Eagly ir kt., 2007; Haynes, 2008 ir t. t.) pripažįstama, kad abiejų lyčių vadovai vienodai efektyviai veikia darbuotojų rezultatyvumą ir siekia įmonės veiklos rezultatų. Akivaizdu, kad lyčių skirtumai darbo procesuose turėtų būti suvokiami kaip papildomos galimybės organizacijoms didinti savo rezultatyvumą. Vadovai nepriklausomai nuo lyties turėtų būti lankstūs ir, atsižvelgdami į besikeičiančią aplinką bei ypač Y kartos darbuotojų, pasižyminčių dideliu savarankiškumu ir neprisirišimu prie darbo vietos, lūkesčius, turėtų gebėti tinkamai pasirinkti ir adaptuoti vadovavimo įgūdžius ir stilius, kurie atitiktų naujų Y kartos darbuotojų poreikius ir leistų optimaliai panaudoti jų sukauptą potencialą.

Šio *straipsnio tikslas* atskleisti Y kartos darbuotojų požiūrį į vyrų ir moterų vadovavimą šiuolaikinėms organizacijoms. Rengiant straipsnį naudotasi mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo ir apklausos metodais.

Vadovavimo skirtumai lyčių aspektu

Pastaruoju metu skirtingų lyčių vadovavimo organizacijose ypatumai tapo svarbiu tyrimo objektu. Tyrimuose išryškėjo kelios kryptys: skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovavimo stilių, lytis ir vadovavimo efektyvumas bei „stiklinių lubų“ problematika (Northouse, 2007). Tačiau reikėtų pažymėti, kad tyrimų apie vadovavimo skirtumus, susijusius su lytimi, rezultatai yra gana prieštaringi. Dalis autorių (Eagly, Johnson, 1990; Rosener, 1990; Hilka ir kt., 2002; Johannesen – Schmidt, van Engen, 2003; Titus, Gill, 2003; Lansford ir kt., 2010) palaiko nuomonę, kad esama skirtumų tarp vyrų ir moterų taikomų vadovavimo stilių. Teigiama, kad moterys vadovės yra labiau linkusios į demokratinį, dalyvaujantį ir transformacinį vadovavimą negu vyrai, kurie pirmumą teikia autokratiniam ir transakciniam stiliams (Snaebjornsson, Edvardsson, 2013). Vadovų elgsenos tyrimuose (Bartol ir kt., 2003; Groves, 2005; Davis ir kt., 2010) pabrėžta, kad moterys vadovės labiau linkusios kontroliuoti emocijas, vengti savikritikos ir labiau nei vyrai vertina socialinius ir emocinius gebėjimus.

Kitų tyrimų (Powell, 1990; Gardiner, Tiggemann, 1990; Ferrario, Davidson, 1991) duomenimis, skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovavimo beveik nepastebimi, išskyrus tuos atvejus, kai moterys tampa vadovėmis tose pramonės šakose, kur paprastai dominuoja vyrai. Tuomet moterų vadovavimas daugiau atitinka stereotipinę

vyrišką vadovavimo elgseną (Snaebjornsson, Edvardsson, 2013).

Suprantama, kad vadovavimo funkcijos realizavimui organizacijoje daug įtakos turi stereotipinis mąstymas, atspindintis lyčių vaidmens reikšmingumą. Stereotipai, susiję su moterų ir vyrų vaidmenimis, sudaro išpūdį, kad moterų pasiekimus profesinėje srityje riboja jų menki fiziniai, emociniai ir taktiniai gebėjimai, mažas pasitikėjimas savimi, sėkmės baimė, menki organizacinio darbo, sprendimų priėmimo gebėjimai, žema motyvacija, priklausomybės poreikis, menkas organizacijos funkcionavimo normų išmanymas (Reingardienė, 2004).

Anot Gage ir kt. (1994), vyrai siejami su tokiomis savybėmis kaip pasitikėjimas savimi, tvirtumas, savarankiškumas, racionalumas, ryžtingumas ir net agresyvumas, kuris yra gerokai didesnis nei moterų. Vyrai geriau geba atsiriboti nuo nereikšmingų dalykų, sutelkti dėmesį į esmę (Myers, 2000). Stereotipinėms moterų savybėms priskiriama jautrumas, šiltumas, paslaugumas, rūpestingumas (Heilman, 2001). Rosener (1990) ir Chin (2007) pabrėžia, kad moterys yra linkusios siekti bendros naudos labiau nei asmeninių interesų. Jos yra emocingesnės, todėl moterims ypač svarbi asmeninio gyvenimo ir profesinės veiklos pusiausvyrą (Eagly ir kt., 2003).

Haynes (2008) išskyrė tam tikras kliūtis, kurios neleidžia moterims užimti vadovaujančių pozicijų, – tai baimė pasinaudoti pasitaikiusia proga tapti vadove ir išmokti tuo manipuliuoti. Bowles ir McGinn (2005) tyrimų rezultatai taip pat patvirtina tai, kad moterys rečiau iškelia save į vadovaujančius postus, nes yra linkusios manyti, kad sėkmė daugiau priklauso nuo laimės, o ne nuo pačių ryžtingumo. Vyrai yra linkę manyti, kad karjeros sėkmė yra talento, sunkaus darbo, planavimo vaisius, ir tuo

puikiai pasinaudoja (Stancikienė, 2009). Taip pat didelę įtaką daro ir „stiklinių lubų“ reiškinys. Tai lyg nematomas barjeras organizacijose, kuris neleidžia moterims pakilti į elitines vadovaujančias pareigas (Northouse, 2009), arba kitaip tariant – tai „globalus reiškinys, bylojantis, jog neproporcingai daug moterų eina žemesniojo lygio ir mažesnių įgaliojimų vadovaujančias pareigas, palyginti su vyrais“ (Powell ir kt. 2003).

Reikia pabrėžti, kad, nepaisant vis dar egzistuojančios stereotipinio mąstymo įtakos vadovavimui, abiejų lyčių vadovai vienodai efektyviai gali daryti poveikį tiek įmonės veiklos rezultatams, tiek darbuotojų rezultatyvumui ir pasitenkinimui darbu. Rutherford (2001) manymu, vadovavimo stilius priklauso ne nuo vadovo lyties, o nuo asmeninių savybių, užduoties keliamų reikalavimų, organizacinės kultūros, darbuotojų charakteristikų. Anot Shelkton (2003), yra labiau vyriški ir labiau moteriški vadovavimo stiliai, todėl moterims nebūtina atkartoti tradiciškai vyrams būdingų elgesio savybių – nepriklausomumo, noro konkuruoti, kontroliuoti pavaldinius. Joms geriau išnaudoti savo lyties geruosius bruožus – intuityją, gebėjimą užjausti, komandinio darbo siekimą. Šimanskienė (2006) teigia, kad lyčių skirtumų valdymo procese nėra, nes moterų išsimokslinimas, darbo patirtis ir mokymasis organizacijoje atitinka vyrų lygį. Skirtis gali tik jų taikomi vadovavimo stiliai.

Moteriškos savybės yra tinkamesnės transformaciniam vadovavimo stiliui, kuris labiau orientuotas į santykius (Jogulu ir kt., 2006). Bass (1985) teigia, kad moteriškas vadovavimo stilius siejamas su aptarimu, žemu kontrolės lygiu ir sprendimų priėmimu remiantis intuityja. Tačiau Eagly ir kt. (2007) atlikti empiriniai tyrimai paneigė,

kad moterys vadovės linkusios priimti sprendimą labiau remdamosi intuicija nei loginiu mąstymu. Pastebima, kad moterys, einančios vadovaujančias pareigas, greitai prisitaiko prie kintančių rinkos sąlygų, tačiau jos pirmenybę teikia pastovumui (*status quo*), o ne pokyčiams organizacijose. Kitaip nei moterys vadovės, vyrai vadovai labiau vertinami dėl orientacijos į strateginį planavimą ir organizacijų vizijos kūrimą. Visuomenės nuostatų dėl moterų vadovavimo ypatumų ir nusistovėjusių moteriškų ir vyriškų charakteristikų analizė patvirtino vyraujantį požiūrį, kad vyrams vadovams geriau sekasi kurti strategijas ir vizijas, o moterys yra nepamainomos atliekant svarbias užduotis.

Vyrai vadovai dažniau taiko transakcinį vadovavimo stilių. Šiame kontekste į užduotį orientuotas vadovavimo stilius charakterizuoja vyriško elgesio ypatumus – tikslo siekimą, ambicingumą bei aukštą kontrolės lygį siekiant užtikrinti darbuotojams pavestų darbų atlikimą.

Apibendrinant galima teigti, kad lyčių skirtumai darbo procesuose turėtų būti suvokiami ne kaip problema, o kaip papildomos galimybės organizacijoms didinti savo rezultatyvumą. Vadovai nepriklausomai nuo lyties turi būti lankstūs ir, atsižvelgdami į besikeičiančią aplinką bei darbuotojų lūkesčius, gebėti tinkamai adaptuoti vadovavimo įgūdžius. Šiuo metu vyksta intensyvi X kartos kaita darbo rinkoje. Jų vietas užima technologijų amžiuje užaugusi Y karta, kuri pasižymi itin dideliu savarankiškumu bei neprisirišimu prie darbo vietos. Siekiant išlaikyti perspektyvius darbuotojus organizacijoje ir jos tinkamo funkcionalumo konkurencinėje aplinkoje, itin svarbu pasirinkti tokius vadovavimo stilius, kurie atitiktų naujų Y kartos darbuotojų poreikius ir leistų optimaliai panaudoti jų sukauptą potencialą.

Y kartos atstovų kaip darbo rinkos dalyvių ypatumai ir lūkesčiai

Y kartai (angl. *Generation Y*), dar vadinamai tūkstantmečio karta (angl. *Millennials*), priklauso asmenys, gimę XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje ir vėliau (Howe, Strauss ir Matson, 2000). Erickson (2008) teigimu, jie sudaro daugiau nei ketvirtį viso pasaulio žmonių populiacijos ir tai – vienas greičiausiai augančių darbo rinkos segmentų, todėl darbdaviai negali nepaisyti jų poreikių, lūkesčių ir interesų. Ši karta gimė globalizacijos, komunikacijų technologijų ir belaidžio ryšio eroje (Howe ir kt., 2000). Darbdaviams, kuriems reikia darbuotojų, gebančių greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie nuolat kintančių darbo sąlygų, svarbu suprasti Y kartos darbuotojus ir pasiūlyti tinkamas darbo sąlygas (Hite, McDonald, 2012). Anot Hays (2013) tyrimo rezultatų, Y kartos atstovai tikisi, kad jų vadovai atitiks tokius vadovo tipus: ugdančias vadovas (51 proc.), lyderis (40 proc.), patarėjas (34 proc.), draugas (16 proc.), direktorius (10 proc.). Todėl, siekdami pritraukti ir išlaikyti Y kartos darbuotojus, užsitarnauti autoritetą ir pagarbą jų akyse, vadovai turėtų atitinkamai adaptuoti savo požiūrius į vadovavimą.

Hansen (2015) atkreipia dėmesį į neigiamas Y kartos charakteristikas: išlepinti, tingūs, pasižymintys silpna darbo etika, rodantys mažai pagarbos vadovams, individualistai turi narcisizmo bruožų: aršiai reaguoja į kritiką; nuopelnus už sėkmingą užduoties atlikimą pirmiausia priskiria sau, o tik paskui grupei (Twenge ir Foster, 2010), neįsipareigojantys, nelojalūs darbdaviui (Hart, 2006), pasižymintys socialinių gebėjimų stoka (Česnyienė ir kt., 2015, p. 90). Y kartos atstovai turi ir teigiamų savybių. Ši karta yra iniciatyvi, ambicinga, pasitikinti savo jėgomis, turinti didelių

lūkesčių, linkusi dirbti komandinį darbą, ištvėringa, toleruojanti riziką ir nebijanti abejoti valdžios sprendimais, nuolat stebinti ir reaguojanti į juos supantį pasaulį, bendradarbiaujanti su kitų šalių atstovais, nes puikiai kalba viena ar keliomis užsienio kalbomis, nebijo dalintis savo nuomonėmis (Martin, 2005). Tūkstantmečio karta atlieka kelias užduotis vienu metu, greitai įsisavina naują informaciją, yra atvira naujovėms – visa tai padeda optimizuoti organizacijos veiklą. Y kartos atstovai labiau nei ankstesnių kartų atstovai (X karta, „kūdikų bumo“ ir kt.) vertina lankstų darbo laiką bei darbo ir gyvenimo balansą (Chao, 2005). Dėl šios priežasties pirmoje vietoje yra šeima, o tik po to darbas. Y kartos atstovai lanksčiai žiūri į besikeičiančias darbo sąlygas, neišvengiamai vertina organizacijose užsilikusią hierarchinę sistemą ir negalėjimą save realizuoti (Rousseau, 2004). Jie tikisi nuolatinio dėmesio bei grįžtamojo ryšio ir patarimų iš bendradarbių ir vadovų (Cohen, 2007; Twenge, Campbell, 2008).

Tūkstantmečio kartos darbuotojai neišsivaizduoja savęs dirbančių visą gyvenimą vienoje organizacijoje, dėl to dažnai keičia darbo vietą. Branding (2012) atlikti tyrimai parodė, kad Y kartos atstovai nėra linkę savęs saistyti su viena darbovieta. Vidutinė Y kartos darbuotojo vienoje darbovietėje trukmė yra dveji metai. Norėdami išlaikyti organizacijoje Y kartos darbuotojus, vadovai turi žinoti, kokiomis priemonėmis galima juos motyvuoti ir kas šios kartos atstovus demotyvuoja. Pastebima, jog Y kartos atstovus motyvuoja naujos, įdomios darbo užduotys, geras darbo kolektyvas, lankstumas ir iššūkiai darbe, o demotyvuoja vienodų užduočių atlikimas ilgą laiką ir stagnacija. Bakanauskienės ir Brazaitytės (2014) atlikti tyrimai atskleidžiant Y kartos lūkesčius Lietuvos darbo rinkoje per jų poreikius parodė, kad jauniems žmonėms

svarbiausi dalykai yra šie: darbo užmokestis – didžioji dauguma respondentų nurodė, kad jiems darbo užmokesčio pakaktų tokio, kuris atitiktų respondento ir jo šeimos poreikius (Yu ir Miller, 2003); sėkmingas užduočių atlikimas; socialinės garantijos – respondentai nori būti tikri dėl socialinių garantijų susirgus ar praradus darbingumą; vadovų, pavaldinių, kolegų vertinimas – ypač svarbus teigiamas vadovų ir kitų bendradarbių vertinimas; darbo sąlygos – geros, atitinkančios Y kartos atstovų poreikius, t. y. technologijos, kuriomis jiems teks naudotis. Remiantis to paties tyrimo duomenimis, Y kartos atstovams santykinai mažiau svarbūs šie dalykai: veiklos kontrolės laipsnis – respondentams labiau patinka, kai jų darbas nėra griežtai kontroliuojamas; naudos – respondentams nėra svarbu organizacijos teikiamos papildomos naudos (pvz., automobilis, asmeninis kabinetas ir kt.); darbo atsakingumas, galimybė priimti sprendimus – respondentai nelinkę prisiimti didelės atsakomybės sprendžiant įvairius klausimus.

Remiantis Martin (2005) atliktu tyrimu, kuriuo buvo siekta nustatyti, kokie yra Y kartos atstovų lūkesčiai darbo vietoje, išsiaiškinta, jog tūkstantmečio kartos atstovai nori užimti prasmingą vietą organizacijoje, dirbti darbus individualiai ar kartu su motyvuota komanda (Coggshall ir kt., 2010). Žinoma, šios kartos atstovai dirbdami darbus nori užsidirbti pinigų, kad galėtų kurti savo asmeninį gyvenimą. Jie pakeičia tris keturias darbo vietas bei atlieka praktiką keliuose organizacijose, kad įgautų pakankamai darbo patirties ir nuspręstų, kur toliau norėtų tęsti savo profesinę karjerą. Lancaster ir Stillman (2010) teigia, kad Y kartos atstovams nepatinka, kai jiems kiekviename žingsnyje nurodinėjama, ką daryti. Jie labiau linkę priimti vadovo išsakytas aiškias kryptis, kaip atlikti paskirtas užduotis. Atlikdami

paskirtas užduotis šios kartos atstovai nori turėti laisvę ir lankstumą, t. y. patys pasirinkti, kaip geriausia atlikti paskirtą užduotį bei kur ją atlikti. Pasak De Hauw ir De Vos (2010), tūkstantmečio kartos atstovams patinka siekti rezultatų, kurių tikisi vadovas, tačiau jie nori šių tikslų pasiekti savaip, be jokių suvaržymų. Vieni metai, išdirbti toje pačioje organizacijoje, Y kartos atstovams yra ilgas laiko tarpas, o ką jau kalbėti apie trejus metus (Xander ir kt., 2012). Tūkstantmečio kartos atstovų pasilikti organizacijoje nesuviliosi pažadais apie „kilimą karjeros laiptais“, pastovų darbo užmokestį ir pan. Jie nori žinoti, kokią pridėtinę vertę organizacijai gali sukurti šiandien, ką gali išmokti šiandien, ką jam siūlo organizacija šiandien, ar jis už atliktas užduotis bus apdovanotas? Šie jauni darbuotojai yra lyg iššūkis vadovams beveik kiekviename žingsnyje. Pasak Martin (2005), vieno dalyko, kurio Y kartai reikia išmokti, – tai planuoti laiką. Reikia išmokyti šios kartos atstovus, kaip didelius projektus paversti nuosekliai atliekamų darbų seka, t. y. kaip projektą padalinti į smulkesnes užduotis, kurias atlikus būtų laiku pasiektas galutinis tikslas.

Nepaisant įvairių tyrimų, siekiančių atskleisti Y kartos lūkesčius darbo organizacijoje, iki šiol trūksta aiškumo, kokie gi yra Y kartos prioritetai vadovavimo srityje, koks, jų nuomone, yra sėkmingas vadovas, ar skiriasi vadovai vyrai ir moterys. Anot Davenport ir Prusak (1998), tradiciniai kriterijai, apibūdinantys sėkmingą vadovavimą šiuolaikinėje darbo aplinkoje, jau nebeatitinka realybės. Aiškiai suvokiama, kad reikalingas skirtingų gebėjimų derinys, t. y. profesinių gebėjimų, patirties ir išsilavinimo derinys. Sėkmingai vadovaujantys asmenys turėtų gebėti adaptuoti savo vadovavimo stilius, atsižvelgdami į darbuotojų poreikius ir situacijų ypatumus (Yu, Miller, 2005).

Atsižvelgiant į Y kartos lūkesčius, siejamus su vadovavimu, pabrėžtina, kad integralus vadovavimo komponentas yra konstruktyvus, konkretus ir greitas grįžtamasis ryšys (Eisner, 2005). Todėl tikėtina, kad teigiamai vertintinos vadovo asmeninės savybės, susijusios su santykių formavimu organizacinėje aplinkoje. Y kartos darbuotojai žavisi vadovais, pasižyminčiais tokiomis savybėmis kaip sąžiningumas, ryžtingumas ir lojalumas (Arsenault, 2004). Jie teikia prioritetą vadovų kompetencijai, gebėjimui priimti sprendimus ir atsakingsumui. Minėtos savybės aiškiai atitinka transformacinį vadovavimo stilių ir pabrėžia moralumo aspektų svarbą.

Apibendriant galima teigti, kad vadovai turėtų atsižvelgti į tai, jog Y karta skiriasi nuo kitų kartų (X kartos ar „kūdikio bumo“ ir kt.) savo vertybėmis ir įsitikinimais, darbo etika ir darbo tikslais bei su darbu susijusiais lūkesčiais. Šios kartos atstovai darbo rinkoje pirmiausia siekia gauti jų ir šeimos poreikius tenkinantį darbo užmokestį, taip pat nori socialinių garantijų ir tikisi gerų darbo sąlygų. Tūkstantmečio kartos atstovams ypač svarbu dirbti prie svarbių, pridėtinę vertę kuriančių projektų ir, atvirkščiai, jų visiškai netenkina rutininis ir griežtai kontroliuojamas darbas. Kiekvienas darbdavys, siekdamas išlaikyti ar pritraukti perspektyvius darbo rinkos dalyvius, turėtų suteikti galimybę pačiam darbuotojui pasirinkti, su kokiais projektais ir su kokia komanda jis norėtų dirbti, sudaryti sąlygas dalyvauti priimant svarbius įmonės ateičiai sprendimus, užtikrinti motyvuojančias priemones bei rūpintis jų profesinių gebėjimų ugdymu. Y kartos darbuotojų atėjimas į darbo rinką tampa nesustabdomu procesu, todėl tik darbdavių pastangos suprasti jaunąją kartą ir gebėjimas prisitaikyti prie jos poreikių leis pasiekti abipusės naudos.

Y kartos požiūrio į vyrų ir moterų vadovavimą organizacijose tyrimas

Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo tikslas – atskleisti Y kartos požiūrį į vyrų ir moterų vadovavimo skirtumus organizacijose. Siekiant šio tikslo buvo sprendžiami tokie uždaviniai: išanalizuoti Y kartos atstovų požiūrį į vyrų ir moterų vadovavimo savybes ir elgseną; nustatyti respondentų nuomonę apie vyraujančius vyrų ir moterų stereotipus; išsiaiškinti, kokios vadovo charakteristikos priskiriamos vyrams vadovams ir moteris vadovėms. Tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė apklausa, o surinkti duomenys susisteminti ir apdoroti naudojant SSPS (Statistical Package for the Social Sciences) statistinės programos paketą.

Šis tyrimo instrumentas buvo sudarytas remiantis Blake, McCauley (1991), Zaccaro ir kt. (2000), House (1974), Bass, Avolio (1991) ir projektų GLOBE, Myers-Briggs Type Indicator® klausimynais. Pirmasis klausimų blokas buvo skirtas nustatyti respondentų požiūriui į charakteristikas, apibūdinančias jų vadovą (-ę). Antrojo bloko klausimai susiję su vadovo elgsenos organizacijoje pavyzdžiais. Trečiuoju klausimų bloku siekta atskleisti respondentų požiūrį į nusistovėjusius stereotipus apie vyrus ir moteris, ketvirtuoju klausimų bloku – nustatyti charakteristikas, apibūdinančias respondentų vadovus, penktuoju klausimų bloku – atskleisti, kurios charakteristikos, anot respondentų, labiau atitinka vyrus vadovus, o kurios – moteris vadoves. Taip pat buvo pateikti socialiniai demografiniai klausimai, skirti plačiau sužinoti apie tyrimo dalyvius, jų vadovus (-ės) ir veiklos sektorių. Tyrimo patikimumas buvo įvertintas apskaičiuojant *Cronbacho alfa* (α): visi klausimai statistiškai patikimi, t. y. $\alpha > 0,7$.

Tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis Paniotto formule. Pritaikius šią formulę apskaičiuota, jog norint gauti statistiškai reprezentatyvius rezultatus apklausos dalyvių skaičius neturėtų būti mažesnis nei 384 dirbantys Y kartos atstovai. Tyrimas atliktas 2016 m. gegužės mėn. Vilniaus universitete, apklausiant bakalauro ir magistro studijų studentus. Buvo išdalinta 390 anketų, grįžo 256, t. y. 67 proc. Taigi tyrime dalyvavo 256 dirbantys Y kartos respondentai, iš kurių 94 vyrai (36,7 proc.) ir 162 moterys (63,3 proc.). Tokia imties sudėtis riboja vyrų respondentų reprezentatyvumą, todėl toliau pateikti rezultatai leidžia atskleisti vyrų požiūrio tendencijas. Tyrimo dalyvių amžius svyravo nuo 18 iki 30 metų. Daugiausia atsakymų sulaukta iš respondentų, kurių amžius yra nuo 23 iki 26 metų (60,9 proc.). Didžioji tyrimo dalyvių dalis – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintis asmenys (70,7 proc.). Tyrimo rezultatai parodė, jog apklausoje dalyvavę respondentai yra pakankamai patyrę: daugiau nei pusė respondentų turi iki vienerių (23,0 proc.) arba daugiau nei vienerių (48,8 proc.) metų darbo patirtį. Viešajame sektoriuje dirba 15,2 proc., o privačiame sektoriuje 84,8 proc. tyrimo dalyvių. Apibendrinant amžiaus, išsilavinimo bei darbo patirties rodiklius galima daryti prielaidą, kad dirbantys respondentai yra jauni, išsilavinę ir ambicingi specialistai, kurie gali aiškiai formuoti ir kelti savo poreikius organizacijų vadovams, o jei yra nepatenkinti organizacijoje esamu vadovavimu ar motyvavimo priemonėmis, gali keisti darbo vietą.

Tyrimo rezultatai

Siekiant atskleisti Y kartos požiūrį į vyrų ir moterų vadovavimą organizacijose, buvo apskaičiuoti tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, atlikta vidurkių

analizė, faktorių analizė, siekiant suskirstyti vadovo charakteristikas į moteriškas ir vyriškas, pasikartojantys duomenys skaičiuoti kryžminėmis (dvimatėmis) dažnių lentelėmis, socialinių demografinių veiksnių įtaka atskiriems instrumento teiginiams buvo tikrinama naudojant neparimetrinį *Mann–Whitney U* kriterijų.

Y kartos atstovų požiūrio į vyrų ir moterų vadovavimo savybes ir elgseną tyrimo rezultatai pateikiami 1 ir 2 lentelėse.

savybėmis laiko: nuovokumą (4,06), draugiškumą (4,04) ir aktyvumą (4,03). Tiek vyrai, tiek moterys aktyvumą laiko viena iš svarbiausių vadovo charakteristikų. Žemiausiai vyrai įvertino savybę – „mėgstantis (-i) bendrauti“ (3,48), o moterys – „vertas (-a) pasitikėjimo“ (3,80). Statistiškai reikšmingas skirtumas atskleistas vertinant tik kelias savybes. Be to, moterys svarbesnėmis nei vyrai laiko šias charakteristikas: „tinkamas informacijos perda-

1 lentelė. Respondentų požiūrio į vadovo charakteristikas vertinimas

Vadovo (-ės) charakteristikos	Vyrai / Moterys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann–Whitney U testo reikšmė	p reikšmė
1.1 Aiškiai reiškia mintis: tinkamai perduoda informaciją darbuotojams	Vyrai	3,57	1,083	6467,000	0,035
	Moterys	3,86	1,021		
1.2 Nuovokus (-i): išmanantis (-i) tai, ką daro, išvalgus (-i)	Vyrai	3,72	1,062	6293,500	0,014
	Moterys	4,06	0,872		
1.3 Pasitikintis (-i) savimi: jaučiasi užtikrintas (-a), nedvejoja	Vyrai	3,89	1,062	7249,000	0,501
	Moterys	3,99	1,006		
1.4 Aktyvus (-i): siekia užsibrėžtų tikslų, nekreipdamas (-a) dėmesio į sunkumus	Vyrai	3,83	1,064	6940,000	0,212
	Moterys	4,03	0,922		
1.5 Ryžtingas (-a): tvirtai laikosi savo pozicijos, nebijo rizikuoti	Vyrai	3,79	1,076	201,000	0,449
	Moterys	3,91	1,026		
1.6 Vertas (-a) pasitikėjimo: laikosi duoto žodžio	Vyrai	3,49	1,198	6392,500	0,027
	Moterys	3,80	1,227		
1.7 Draugiškas (-a): malonus (-i) ir mandagus (-i)	Vyrai	3,70	1,115	6178,000	0,008
	Moterys	4,04	1,088		
1.8 Mėgstantis (-i) bendrauti: gerai sutaria su darbuotojais	Vyrai	3,48	1,285	6095,000	0,006
	Moterys	3,93	1,132		

Analizuojant respondentų vadovo (-ės) charakteristikų ir respondento lyties ryšį pastebima, kad vyrai stipriausiomis tiesioginio vadovo (-ės) charakteristikomis laiko pasitikėjimą savimi (3,89), aktyvumą (3,38) ir ryžtingumą (3,79). Kaip matome, vyrų respondentų nuomonė atitinka Tannen (1990) nustatytas vyrui vadovui būdingas asmenines savybes. Moterys stipriausiomis tiesioginio vadovo (-ės)

vimas“ ($U=6467,000$; $p=0,035$); „išvalgumas“ ($U=6293,500$; $p=0,014$); „vertas pasitikėjimo“ ($U=6392,500$; $p=0,027$); „draugiškumas“ ($U=6178,000$; $p=0,008$); „bendravimas“ ($U=6095,000$; $p=0,006$). Dėl kitų išvardytų charakteristikų skirtingų lyčių respondentų nuomonės sutapo. Vadinasi, nepriklausomai nuo lyties šios charakteristikos vienodai svarbios apibūdinant respondentų vadovo (-ės) savybes.

2 lentelė. Respondentų požiūrio į vadovo elgseną vertinimas

Vadovo (-ės) elgsenys organizacijoje	Vyrai / Moterys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney U testo reikšmė	p reikšmė
2.1 Paaiškina savo vaidmenį organizacijoje	Vyrai	2,82	1,311	6341,500	0,022
	Moterys	3,17	1,118		
2.2 Yra lankstus (-i), priimdamas (-a) sprendimus	Vyrai	3,28	1,186	6174,500	0,008
	Moterys	3,70	0,997		
2.3 Organizacijos nariai gali nuspėti jo / jos (vadovo / vadovės) elgesį	Vyrai	3,34	1,022	6348,000	0,018
	Moterys	3,63	0,984		
2.4 Pasako pavaldiniams, ko iš jų tikisi	Vyrai	3,36	1,277	6023,000	0,004
	Moterys	3,84	1,103		
2.5 Susidūręs (-usi) su problema, tariasi su pavaldiniais	Vyrai	3,40	1,148	6793,000	0,136
	Moterys	3,62	1,092		
2.6 Įdėmiai išklauso pavaldinių mintis ir siūlymus	Vyrai	3,29	1,250	6060,500	0,005
	Moterys	3,74	1,106		
2.7 Pavaldiniams praneša, kas ir kaip turi būti padaryta	Vyrai	3,55	1,197	6276,000	0,014
	Moterys	3,94	1,011		
2.8 Leidžia pavaldiniams suprasti, kad iš jų tikimasi aukščiausių veiklos rezultatų	Vyrai	3,88	1,163	6893,000	0,180
	Moterys	4,11	0,972		
2.9 Veikia nepasitaręs (-usi) su savo pavaldiniais	Vyrai	2,99	1,141	6866,000	0,176
	Moterys	2,80	1,114		
2.10 Įvairiais būdais stengiasi, kad dirbtų organizacijoje būtų malonu	Vyrai	3,17	1,215	6333,000	0,021
	Moterys	3,52	1,196		
2.11 Reikalauja, kad pavaldiniai laikytųsi standartinių taisyklių ir nurodymų	Vyrai	3,55	1,250	6659,500	0,082
	Moterys	3,86	1,068		
2.12 Sako dalykus, kurie žeidžia pavaldinių jausmus	Vyrai	2,24	1,206	7082,500	0,330
	Moterys	2,12	1,225		
2.13 Prašo, kad pavaldiniai teiktų siūlymus, kaip vykdyti užduotis	Vyrai	3,17	1,074	6468,000	0,037
	Moterys	3,46	1,087		
2.14 Padeda pavaldiniams įveikti sunkumus vykdant užduotis	Vyrai	3,09	1,224	5941,500	0,003
	Moterys	3,56	1,109		
2.15 Klausia pavaldinių nuomonės, kokias užduotis reikėtų skirti	Vyrai	2,94	1,243	6759,000	0,123
	Moterys	3,16	1,142		
2.16 Padeda grupės nariams sutarti tarpusavyje	Vyrai	2,99	1,286	7280,500	0,550
	Moterys	3,08	1,261		

Analizuojant respondentų nuomones apie vadovo (-ės) elgesį ir respondento lytį (žr. 2 lentelę) nustatyta, kad tiek vyrai, tiek moterys mano, jog labiausiai jų vadovus (-es) apibūdinantis elgsenys yra „leidžia pavaldiniams suprasti, kad iš jų tikimasi aukščiausių veiklos rezultatų“. Remiantis

tuo galima teigti, kad daugelis vadovų (-ių) taip elgiasi, norėdami (-os) užtikrinti sklandų darbo užduoties atlikimą. Apklausoje dalyvavusių vyrų ir moterų nuomonės apie tai, kaip nesielgia arba retai elgiasi jų tiesioginis vadovas, taip pat sutapo. Anot respondentų, jų vadovai (-ės) vengia sakyti dalykus,

3 lentelė. Respondentų požiūrio į egzistuojančius vyrų ir moterų stereotipus vertinimas

<i>Stereotipai</i>	<i>Vyrai / Moterys</i>	<i>Vidurkis</i>	<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>Mann-Whitney U testo reikšmė</i>	<i>p reikšmė</i>
3.1 Moteris – silpnoji lytis	Vyrai	2,54	1,069	5554,500	0,000
	Moterys	2,07	1,098		
3.2 Visuomenėje vyrauja nuostata, kad moterų vieta šeimoje	Vyrai	2,73	1,085	6555,000	0,054
	Moterys	2,99	1,063		
3.3 Verslo aplinkos žmonės vis dar mano, kad moterys – namų ūkio vadovės	Vyrai	2,71	1,028	7250,000	0,507
	Moterys	2,80	1,068		
3.4 Moterys, einančios vadovaujančias pareigas, vertinamos ne taip palankiai kaip vyrai	Vyrai	2,99	1,098	6771,000	0,125
	Moterys	3,23	1,041		
3.5 Moterims sunkiau tapti verslo vadovėmis bei sulaukti pasisekimo kaip vadovėms dėl organizacijose vyraujančių stereotipų	Vyrai	2,96	1,169	6893,000	0,191
	Moterys	3,17	1,059		
3.6 Tokiose pačiose vadovaujančiose pozicijose vyrai uždirba daugiau nei moterys	Vyrai	3,26	1,301	6207,500	0,010
	Moterys	3,70	0,952		
3.7 Moterų vadovių privalumas – siekti tikslų, labiau atsižvelgiant į bendradarbiaujančią vadovavimo strategiją	Vyrai	3,08	0,958	6395,500	0,023
	Moterys	3,35	0,852		
3.8 Moterys vadovės greičiau prisitaiko prie aplinkos reikalavimų ir pokyčių nei vyrai	Vyrai	3,03	0,972	5861,500	0,001
	Moterys	3,46	0,913		
3.9 Vyrai – puikūs strategai, o moterys – nepakeičiamos kasdienėse situacijose	Vyrai	3,11	0,926	7487,500	0,814
	Moterys	3,09	0,904		
3.10 Moterims versle svarbiau geri santykiai su darbuotojais ir klientais nei rezultatai	Vyrai	2,71	0,973	6589,500	0,079
	Moterys	2,46	0,933		
3.11 Organizacijoje, kurioje aš dirbu, vis dar gyva nuostata, kad moteris puiki pavaduotoja ir nekokia vadovė	Vyrai	2,63	1,130	5773,000	0,001
	Moterys	2,15	1,156		
3.12 Moters vadovės privalumas – likti savimi, originalia, moteriška, „neperlenkiančia lazdos“ ir ištikima sau	Vyrai	3,01	1,037	7136,500	0,378
	Moterys	3,12	0,904		
3.13 Organizacijoje lengviau įsitvirtinti vyrams vadovams, nes jie – stipresnės asmenybės	Vyrai	2,85	1,151	7473,000	0,799
	Moterys	2,83	1,134		
3.14 Aš manau, kad bet koku atveju geresnis vadovas – vyras	Vyrai	2,76	1,127	5678,000	0,000
	Moterys	2,25	1,206		

kurie žeidžia pavaldinius. Respondento lytis yra statistiškai reikšmingai susijusi su keliais teiginiais, apibūdinančiais respondento vadovo (-ės) elgesį: „paaiškina savo vaidmenį organizacijoje“ (U=6341,500; p=0,022); „yra lankstus (-i) priimdamas (-a) sprendimus“ (U=6174,500; p=0,008); „organizacijos nariai gali nuspėti jo / jos (vadovo / vadovės) elgesį“ (U=6348,000; p=0,018); „pasako pavaldiniams, ko iš jų tikisi“ (U=6023,000; p=0,004); „įdėmiai išklauso pavaldinių mintis ir pasiūlymus“ (U=6060,500; p=0,005); „pavaldiniams praneša, kas ir kaip turi būti padaryta“ (U=6276,000; p=0,014); „įvairiais būdais stengiasi, kad dirbti organizacijoje būtų malonu“ (U=6333,000; p=0,021); „prašo, kad pavaldiniai teiktų pasiūlymus, kaip vykdyti užduotis“ (U=6468,000; p=0,037); „padeda pavaldiniams įveikti sunkumus vykdant užduotis“ (U=5941,500; p=0,003). Taigi, anot moterų respondenčių, jų tiesioginis vadovas (-ė) taip elgiasi dažniau nei vyrų respondentų vadovai. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad moterų vadovams (-ėms) labiau būdingas transformacinis vadovavimo stilius, o vyrų vadovams – transakcinis, kas atitinka kitų mokslininkų (Burns, 1978; Bass, 1998; Tichy, Devanna, 1986; Kuhnert, 1994) tyrimų rezultatais.

Ką mano Y kartos atstovai apie vyraujančius vyrų ir moterų stereotipus? Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek vyrai, tiek moterys tiki, jog analogiškas vadovaujančias pozicijas užimantys vyrai uždirba daugiau nei moterys, o moterys labiau linkusios taikyti orientuotą į bendradarbiavimą vadovavimo strategiją. Y kartai priklausantys vyrai ir moterys mažiausiai linkę tikėti tokiais stereotipais kaip „moteris – silpnoji lytis“; „aš (*past.* respondentas) manau, kad bet koku atveju geresnis vadovas – vyras“. Taigi galima teigti, kad panašūs stereotipai

po truputį nyksta. Visgi vyrai labiau nei moterys yra linkę tikėti šiais stereotipais: „moteris – silpnoji lytis“ (U=5554,500, p=0,000); „organizacijoje, kurioje aš (*past.* respondentas) dirbu, vis dar „gyva“ nuostata, kad moteris puiki pavaduotoja ir nekokia vadovė“ (U=5773,000; p=0,001); „aš (*past.* respondentas) manau, kad bet koku atveju geresnis vadovas – vyras“ (U=5678,000; p=0,000).

Šie stereotipai rodo vyrų dominavimo svarbą organizacijose. Vyrų ir toliau mano, jog vadovaujančias pareigas geriausiai vykdo jie, o pagrindinė moterų veikla turėtų būti orientuota į kasdinių problemų sprendimą. Respondentės moterys linkusios labiau sureikšminti šiuos vyraujančius stereotipus: „tokiose pačiose vadovaujančiose pozicijose vyrai uždirba daugiau nei moterys“ (U=6207,500; p=0,010); „moterų vadovių privalumas – siekti tikslų labiau atsižvelgiant į bendradarbiavimo vadovavimo strategiją“ (U=6395,500; p=0,023); „moterys vadovės greičiau prisitaiko prie aplinkos reikalavimų ir pokyčių nei vyrai“ (U=5861,500; p=0,001). Taigi moterys ir toliau jaučia nevisavertiškumą bei linkusios save nuvertinti, dėl to jos dažnai perleidžia vadovaujančias pozicijas vyriškosios lyties atstovams.

Darytina išvada, kad stereotipinis mąstymas vis dar gajus respondentų aplinkoje. Tačiau pastebima tendencija, kad Y kartos respondentai į tokį mąstymą dėmesio kreipia mažiau negu kitų kartų (*past.* X karta, „kūdikių bumo“ ir kt.) atstovai arba iš viso jį ignoroja.

Siekiant atskleisti, kokios charakteristikos yra priskirtinos vyrams vadovams ir moterims vadovėms, buvo atlikta faktorių analizė. Ketvirtoje lentelėje pateikiamos charakteristikos, kurios geriausiai apibūdina vyrų vadovą ir moterį vadovę.

4 lentelė. *Vyriškos ir moteriškos vadovo charakteristikos*

<i>Vyruai vadovui labiau būdingos charakteristikos</i>	<i>Moteriai vadovei labiau būdingos charakteristikos</i>
Irzlus (-i)	Provokatorius (-ė)
Kerštingas (-a)	Nuoširdus (-i)
Ciniškas (-a)	Švelnus (-i), jautrus (-i)
Priešiškas (-a)	Pasiaukojantis (-i)
Logiškas (-a)	Linkęs (-usi) pasikliauti intuicija
Orientuojasi į individualizmą	Kuklus (-i)
Negailėstingas (-a)	Pozityvus (-i)
Rizikos mėgėjas (-a)	Įkvėpėjas (-a)
Arogantiškas (-a)	Linkęs (-usi) vengti konfliktų
Nepriklausomas (-a)	Dosnus (-i)
Orientuotas (-a) į pasiekimus	Svajotojas (-a)
Sėkmingas (-a) derybininkas (-ė)	
Kantrus (-i)	

Tiek vyrų, tiek moterų respondentų nuomonės, kad vadovas nepriklausomai nuo lyties turi būti taktiškas, pasaulietiškas, privalo turėti gerą nuovoką tarptautiniuose santykiuose ir padėti sprendžiant darbuotojų konfliktus, sutapo. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad ne visi vyrai pasižymi vyriškomis vadovo charakteristikomis, kaip ir ne visos moterys – moteriškomis. Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad charakteristikos, kurios labiau apibūdina vadovą vyrą, būdingos transakciniam (Helgesen, 1990; Eagly ir kt., 1990) vadovavimo stiliui, o charakteristikos, apibūdinančios vadovę moterį, – transformaciniam, charizmatiniam (Conger, Kanungo, 1987) ir tarnystės (Greenleaf, 1970) vadovavimo stiliams.

Apklauskos rezultatai parodė, kad didžioji dauguma tyrimo dalyvių, priklausančių Y kartai (84,8 proc.), neturi vadovaujančių pareigų. Ir nors organizacijose, kuriose jie dirba, einančių vadovaujančias pareigas moterų (53,9 proc.) yra daugiau nei vyrų (45,7 proc.), vis dėlto, anot respondentų, efektyvesniais vadovais yra laikomi vyrai. Kartu reikia pabrėžti, kad daugumai respondentų (69,1 proc.) vadovaujančias pareigas

einančio darbuotojo lytis yra nesvarbi. Vadovo efektyvumas priklauso ne nuo jo lytį apibūdinančių charakteristikų ar elgsenos, o nuo to, kaip vadovas (-ė) tinkamai organizuoja darbą, bendrauja su darbuotojais ir tikslingai siekia užsibrėžtų tikslų.

Išvados

Analizuojant skirtingų lyčių vadovavimo ypatumus, išryškėjo kelios tyrimų kryptys, t. y. skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovavimo stilių, lyties sąsaja su vadovavimo efektyvumu bei „stiklinių lubų“ problematika. Tačiau minėtų tyrimų rezultatai yra gana prieštaringi ir vis dar stokojama tyrimų, atskleidžiančių į darbo rinką intensyviai įsitraukiančios Y kartos požiūrį į vadovavimą lyties aspektu.

Y kartos atstovai užaugo informacinės visuomenės amžiuje ir pasižymi dideliu savarankiškumu, iniciatyvumu, polinkiu dirbti komandinį darbą, greitu naujos informacijos įsisavinimu bei neprisirišimu prie darbo vietos. Todėl kiekvienas darbdavys, siekdamas išlaikyti ar pritraukti perspektyvius darbo rinkos dalyvius, turėtų stengtis

suprasti jaunąją kartą ir gebėti prisitaikyti prie jos poreikių, nes tai suteiks galimybių pasiekti abipusės naudos.

Atliktu empiriniu tyrimu siekta atskleisti, kaip Y kartos atstovai suvokia vadovus ir skirtingų lyčių vadovavimo ypatumus. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų išskirtos moteriškos vadovavimo charakteristikos ir elgsena labiausiai atitinka transformacinį vadovavimo stilių, kurį taikydamas vadovas turėtų būti draugiškas, komunikabilus, linkęs puoselėti pasitikėjimu grindžiamus vadovo ir pavaldinių santykius. Vyriški vadovavimo ypatumai labiau atitinka transakcinį vadovavimo stilių, kai vadovas pasižymi emociniu stabilumu, rizikos toleravimu bei orientacija į tikslo pasiekimą.

Vadovų charakteristikų analizė parodė, kad vyrams vadovams priskiriamos tokios charakteristikos kaip savikontrolė, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, reiklumas siekiant rezultatų, logiškumas, vengimas demonstruoti jausmus, agresyvumas, savanaudiškumas, negailestingumas, nepriklusomumas. Visos šios charakteristikos

atitinka stereotipinį požiūrį į vyrišką elgseną. Moterims vadovėms yra priskiriamos charakteristikos, atitinkančios stereotipinį požiūrį į moterišką elgseną: tai nuoširdumas, dosnumas, socialinės svarbos pripažinimas, intuityvumas, pozityvumas, konfliktų vengimas. Nors stereotipinis mąstymas vis dar gajus respondentus supančioje aplinkoje, pastebima tendencija, kad Y kartos atstovai mažiau nei kitų kartų (*past.* X karta, „kūdikio bumo“ ir kt.) atstovai kreipia dėmesį į panašų mąstymą arba linkę jį ignoruoti.

Iš tyrimo rezultatų galima daryti išvadą, kad daugumai Y kartos atstovų nesvarbi vadovaujančias pareigas einančių darbuotojų lytis. Anot, šios kartos jaunimo, vadovo efektyvumas priklauso ne nuo jo lytį apibūdinančių charakteristikų ar elgsenos, o nuo to, kaip tinkamai organizuoja darbą, bendrauja su darbuotojais ir tikslingai siekia užsibrėžtų tikslų. Todėl, siekiant išlaikyti organizacijoje perspektyvius darbuotojus, itin svarbu pasirinkti tokius vadovavimo būdus, kurie atitiktų naujų Y kartos darbuotojų poreikius ir leistų optimaliai panaudoti jų sukauptą potencialą.

LITERATŪRA

ALIMO-METCALFE, B. (2010). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Gender in Management: An International Journal*, vol. 25, iss. 8, p. 640–648. DOI: 10.1108/17542411011092309.

ANANTATMULA, S. V.; SHRIVASTAV, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, iss. 1, p. 9–26. DOI.org/10.1108/17538371211192874.

APPELBAUM, H. S.; AUDET, L.; MILLER, C. J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A Journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, iss 1, p. 43–51. DOI: 10.1108/01437730310457320.

BAKANAUSKIENĖ, I.; BRAZAITYTĖ, G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*,

nr. 69. DOI.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.69.1.

BARTOL, K. M.; MARTIN, D. C.; KROMKOWSKI, J. A. (2003). Leadership and the glass ceiling: Gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, p. 8–19. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1177/107179190300900303>.

BASS, M. B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. 4th ed. New York: Free Press.

BECTION, B. J.; WALKER, J. H.; JONES-FARMER, A. (2014). Generation differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 44, p. 175–189. DOI: 0.1111/jasp.12208.

BELKER, B.; TOPCHIK, L. (2008). *The first time manager*. New York: American Management Association.

- BENNIS, W.; NANUS, B. (1998). *Leaders: strategies for taking charge*. Happer Business.
- BILLING, D. Y. (2011). *Gender, Work and Organization*, vol. 18. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x.
- BOWLES, H.; MCGINN, K. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In D. M. Messick and R. M. Kramer (Eds.). *The psychology of leadership: New perspectives and research* (p. 191–208). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BRANDT, T.; LAIHO, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 34, iss. 1, p. 44–66. DOI: 10.1108/01437731311289965.
- BUBNYS, R.; RUŠKUS, J. (2005). Vadovavimas organizacijoje lytiškumo aspektu. *Socialiniai tyrimai*, p. 52–60 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.researchgate.net/publication/268384193>.
- BUCKINGHAM, J.; BUCKINGHAM, M. (2012). Nate to Gen Y Workers: Performance on the Job Actually Matters. *Time* [žiūrėta 2016 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://business.time.com/2012/09/28/note-to-gen-y-workers-performance-on-the-job-actually-matters/>.
- BURKE, S.; COLLINS, M. K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, vol. 16, iss. 5, p. 244–257. DOI: 10.1108/09649420110395728.
- CASTELLS, M. (2011). *The Rise of the Network Society – The Information age: Economy, Society, and Culture*. Vol. 1. John Wiley & Sons. 656 p. ISBN: 9781444356311.
- CHAO, L. (2005). For gen xers, it's work to live: Allowing employees to strike balance between job and life can lead to better retention rates. *Wall Street Journal, Eastern edition*, November 29, p. B6.
- CHMIEL, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika. ISBN: 9986–850–53–3.
- CICHOCKA, A.; GOLEC DE ZAVALA, A.; KOFTA, M.; ROZUM, J. (2013). Threats to Taminist Identity and Razctions to Gender Discrimination. *Sex Roles*, vol. 68, p. 605–619, doi: 10.1007/s11199-013-0272-5.
- COGSHALL, J. G.; OTT, A.; BEHRSTOCK, E.; LASAGNA, M. (2010). *Retaining teacher talent: The view from Generation Y*. Naperville, IL: Learning Point Associates; New York, NY: Public Agenda. Prieiga per internetą: <http://www.learningpt.org/expertise/educatorquality/genY/SupportingTeacherEffectiveness/Gen%20Y%20report.pdf>
- CONNERLEY, L. M.; MECHAM, L. R.; STRAUSS, P. J. (2008). Gender differences in leadership competencies, expatriate readiness and performance. *Gender in Management: An International Journal*, vol. 23, iss. 5, p. 300–316. DOI: 10.1108/17542410810887347.
- COOPEY, J.; HARTLEY, J. (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resources Management Journal*, vol. 1, no. 3, p. 18–32.
- ČESYNIENĖ, R.; STANKEVIČIENĖ, A. (2015). Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai: žinių vadyba*, nr. 71, ISSN 1329-0561.
- DAVIS, M. H.; CAPOBIANCO, S.; KRAUS, L. A. (2010). Gender differences in responding to conflict in the workplace: evidence from a large sample of working adults. *Sex Roles*, vol. 63, p. 500–514. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1007/s11199-010-9828-9>
- DIRŽYTĖ, A.; SONDAITĖ, J.; NOREVILĖ, N.; ČESIENĖ, I.; JUSTICKIS, V.; RAIŽIENĖ, S.; MAŽEIKIENĖ, A.; VALICKIS, A.; PILKAUSKAITĖ-VALICKIENĖ, R. (2012). *Verslo psichologija*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius. ISBN: 978–9955–19–363–0.
- DISKIENĖ, D.; MARČINSKAS, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN: 978–9955–33–149–0.
- DROMANTAITĖ-STANKEVIČIENĖ, A.; GINEITIENĖ, Z. (2010). Moterų padėtis Lietuvoje siekiant karjeros. *Socialinių mokslų studijos*, p. 69–88.
- DULIN, L. (2008). Leadership preferences of a generation Y cohort. *Journal of leadership studies*, vol. 2, no. 1. DOI: 10.1002/jls.20045.
- EAGLY, H. A.; CARLI, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, vol. 14, p. 807–834. DOI: 10.1016/j.leaf.2003.09.004.
- EAGLY, H. A.; HEILMAN, E. M. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, vol. 27, p. 349–353. DOI: 10.1016/j.leaf.2016.04.002.
- EAGLY, H. A.; JOHANNESSEN-SCHIDT, C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, vol. 57, no. 4, p. 781–797.
- EAGLY, H. A.; JOHANNESSEN-SCHIDT, C. M. (2003). Transformational, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *American Psychological Association*, vol. 129, no. 4, p. 569–591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569.

GINEVIČIŪTĖ-JANONIENĖ, G.; ENDRIULAI-TIENĖ, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, t. 41, p. 1–18.

GROVES, K. S. (2005). Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, no. 11(3), p. 30–46. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1177/107179190501100303>.

GUILLOT-SOULEZ, CH.; SOULEZ, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, vol. 36, iss. 4, p. 319–332. DOI: [10.1108/ER-07-2013-0073](https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0073).

HEARN, J. (1989). Leading questions for men: men's leadership, feminist challenges, and men's responses. *Equal Opportunities International*, vol. 8, iss 1, p. 3–11. DOI: [10.1108/eb010495](https://doi.org/10.1108/eb010495).

HEILMAN, M. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, vol. 57, iss. 4, p. 657–674. DOI: [10.1111/0022-4537.00234](https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234).

HöPFL, H.; MATILAL, S. (2007). The lady vanishes: some thoughts on women and leadership. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, iss 2, p. 198–208. DOI: [10.1108/09534810710724757](https://doi.org/10.1108/09534810710724757).

JAMES, S.; COLEMAN, P. M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, iss 3, p. 122–133. DOI: [10.1108/01437730210424066](https://doi.org/10.1108/01437730210424066).

JAVIDAN, M.; BULLOUGH, A.; DIBBLE, R. (2016). Mind the gap: gender differences in global leadership self-efficacies. *Academy of Management Perspectives*, vol. 30, no. 1, p. 59–73, doi: [10.5465/amp.2015.0035](https://doi.org/10.5465/amp.2015.0035).

JONSEN, K.; MAZNEVSKI, L. M.; SCHNEIDER, C. S. (2010). Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 29, iss. 6, p. 549–572. DOI: [10.1108/02610151011067504](https://doi.org/10.1108/02610151011067504).

KARA, A.; LOUGHLIN, A. C. (2013). Integrating transformational and participative versus directive leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 34, iss 1, p. 67–84. DOI: [10.1108/01437731311289974](https://doi.org/10.1108/01437731311289974).

KLENKE, K. (1999). Women leaders and women managers in the global community. *Career Development International*, vol. 4, iss. 3, p. 134–139. DOI: [10.1108/13620439910262787](https://doi.org/10.1108/13620439910262787).

KORAC-KAKABADSE, A.; KORAC-KAKABADSE, N.; MYERS, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development*, vol. 17, iss. 5, p. 351–388. DOI: [10.1108/02621719810220225](https://doi.org/10.1108/02621719810220225).

KULTALAHTI, S.; VIITALA, L. R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organization Change Management*, vol. 27, iss. 4, p. 569–582. DOI: [10.1108/JOCM-05-2014-0101](https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101).

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, iss. 1, p. 101–114. DOI: [10.1108/JMP-08-2014-0230](https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230).

LUTHAR, K. H. (1996). Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers. *Sex Roles*, vol. 35, no. 5/6, ISSN: 0360-0025/96/0900-0337509.50/.

MARTIN, A. C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, vol. 37, iss 1, p. 39–44. DOI: [10.1108/00197850510699965](https://doi.org/10.1108/00197850510699965).

MASCIA, S. (2015). Are women better leaders than men? *Human Resource Management International Digest*, vol. 23, iss. 7, p. 1–4. DOI: [10.1108/HRMID-07-2015-0122](https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0122).

MULLINS, J. L. (2006). *Essentials of organizational behaviour*. Prentice Hall, Financial Times.

MURPHY, M. W. (2012). Reverse mentoring at work, fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, vol. 51, iss. 4, p. 549–574. DOI: [10.1002/hrm.21489](https://doi.org/10.1002/hrm.21489).

NORTHOUSE, G. P. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

OMAR, A.; DAVIDSON, J. M. (2001). Women in management: a comparative cross-cultural overview. *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 8, iss 3/4, p. 35–67. DOI: [10.1108/13527600110797272](https://doi.org/10.1108/13527600110797272).

ORENIUS, A.; PITRĖNAITĖ, B. (2005). Moterų karjeros problema Lietuvos kariuomenėje. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 12, p. 119–126.

OSHAGBEMI, T.; GILL, R. (2003). Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers. *Women in Management Review*, vol. 18, iss. 6, p. 288–298. DOI: [10.1108/09649420310491468](https://doi.org/10.1108/09649420310491468).

PETRUŠKEVIČIUS, D.; BAKANAUSKIENĖ, I. (2014). Kauno miesto SVV organizacijų analizė

vadovų lyčių lyderystės aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, t. 72. ISSN: 2335-8750.

PORTERFIELD, J.; KLEINER, B. H. (2005). A new era: Women and leadership. *Equal Opportunities International*, vol. 24, iss. 5/6, p. 49–56. DOI: 10.1108/02610150510788150.

RHEE, K. S.; SIGLER, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, vol. 30, iss 2, p. 109–134. DOI: org/10.1108/GM-09-2013-0114.

RIPPIN, A. (2007). Stitching up the leader: empirically based reflections on leadership and gender. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, iss 2, p. 209–226, doi: 10.1108/09534810710724766.

RYAN, K. M.; HASLAM, A. S.; POSTMES, T. (2007). Reactions to the glass cliff. *Journal of Organization Change Management*, vol. 20, iss. 2, p. 182–197. DOI: 10.1108/09534810724748.

STANKEVIČIENĖ, A.; GERINKIENĖ, V.; JURGAITYTĖ, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai: informacijos ir žinių vadyba*, nr. 74. ISSN: 1392-0561.

STUKAITĖ, D.; SILINGIENĖ, V. (2014). Trans-

formation of female leadership in terms of changes in leadership competency. *Economic and management*, vol. 19, no. 1. ISSN: 2029–9338.

STUNDŽĖ, L. (2009). Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas. *Informaciniai mokslai*, t. 49, p. 99–117 [žiūrėta 2015 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: www.cceol.com.

ŠIMANSKIENĖ, L. (2006). Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, t. 40, p. 163–179 [žiūrėta 2015 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per internetą: www.cceol.com.

THOMPSON, D. M. (2000). Gender, Leadership Orientation, and Effectiveness: Testing the Theoretical Models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, vol. 42, no. 11/12. ISSN: 0360-0025/00/0600-0969\$18.00/0.

VALENTINE, S.; GODKIN, L. (2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, vol. 15, iss. 3, p. 117–129. DOI: 10.1108/09649420010325744.

YU, H.-Ch.; MILLER, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, iss 1, p. 35–50. DOI: org/10.1108/01437730510575570.

THE ATTITUDE OF MILLENNIALS TOWARDS THE LEADERSHIP OF MEN AND WOMEN IN ORGANIZATIONS

Danuta Diskienė, Vaida Jaškevičiūtė

S u m m a r y

Modern organizations, in order to become and remain competitive, must be able to adapt to ongoing changes. One such change – an intensive change of labor market participants, during which the jobs of Generation X are taken up by the representatives of Generation Y, who grew up in a technological age. Generation Y possesses technological knowledge, ambition, a non-attachment to a single job and distinctive expectations toward leadership in the context of an organization. The article reveals the attitude shared by employees of the Generation Y regarding leadership in modern organizations, highlighting the gender aspect. On the background of the empirical study results, the

perception of Gen Yers of managers and leadership characteristics of different genders were analyzed. Research findings disclosed that female leadership characteristics and behavior distinguished by respondents mostly coincided with the transformational leadership style, whereas male leadership peculiarities are more related to the transactional style. The study results also revealed that for most of the Generation Y, gender in management positions does not matter, also that the effectiveness of managers does not depend on the gender describing characteristics and behavior, but on how managers properly organize work, communicate with the staff and achieve set goals.

Įteikta 2017 m. balandžio 3 d.