

Vadovavimo efektyvumo vertinimo tradicijos ir siūlomos alternatyvos

Straipsnyje analizuojamos vadovavimo efektyvumo vertinimo tradicijos organizacinėje psichologijoje bei siūlomos alternatyvos. Empiriniu tyrimu buvo siekiama atskleisti vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtumus, gaunamus vertinant vadovavimo ypatumus elgesiniu ir transformacinio vadovavimo metodu, bei analizuoti vadovavimo efektyvumo (pavaldinių požiūriu) sąsajas su darbo motyvacija ir įsipareigojimu organizacijai.

Raktiniai žodžiai: vadovavimo efektyvumo vertinimas, transformacinis vadovavimas.

Traditions and possible alternatives of the evaluation of leadership effectiveness are analyzed in the article. The empirical research aimed to establish differences between behavioral and transformational leadership methods for the evaluation of leadership effectiveness and to analyze leadership effectiveness' (according to subordinates) relations to work motivation and commitment.

Keywords: evaluation of leadership effectiveness, transformational leadership.

Įvadas

Vadovavimas bei jo efektyvumo vertinimas daugiau nei amžių buvo pagrindinė organizacinės psichologijos mokslinių tyrimų tema, kuri išlieka ne mažiau aktuali ir šiomis dienomis vykstant nuolatiniams permainoms pasaulinėje rinkoje. Vadovavimas evoliuciniu požiūriu atsirado kaip specifinės grupės koordinavimo poreikio patenkinimas. Vadyboje ir organizacinėje psichologijoje dažniausiai naudojami vadovavimo apibrėžimai būtent ir orientuoti į darbuotojų bei juos veikiančio asmens (vadovo) sąveiką, siekiant tikslų.

Net ir pirmą kartą bendruomenėje individų kaip grupės gyvavimas priklausė nuo efektyvaus vadovavimo (Vugt ir kt., 2008). Moderniame pasaulyje vadovavimo sritis taip pat priskiriama ilgalaikėms perspektyvoms organizacijoje, todėl siekis valdyti šią sferą tampa ne tik organizacinių psichologų, bet ir vadybininkų, *koučingo* specialistų bei kitų organizacijos konsultantų darbo uždaviniu (Gilley ir kt., 2009; Gowing ir kt., 2008).

Be to, nenutrūkstamą mokslininkų bei praktikų susidomėjimą lemia ne tik didėjanti vadovavimo svarba organizacijos sėkmei (kompetetingas vadovavimas

Aurelija STELMOKIENĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto Teorinės psichologijos katedros doktorantė. Adresas: Donelaičio g. 52-315, Kaunas, Lietuva. Tel. +37037327824. El. paštas: a.stelmokiene@smf.vdu.lt

Auksė ENDRIULAITIENĖ – socialinių mokslų daktarė (Psichologija 06S), Vytauto Didžiojo universiteto Bendrosios psichologijos katedros vedėja, docentė. Adresas: Donelaičio g. 52-316, Kaunas, Lietuva. Tel. +37037327824. El.paštas: a.endriulaitiene@smf.vdu.lt

tampa konkurenciniu pranašumu verslo pasaulyje), bet ir pačio reiškinių kompleksškumas, jo vertinimo perspektyvų gausa (Avolio ir kt., 2009; Tett ir kt., 2000). Vis dar nesutariama dėl vieningos vadovavimo efektyvumo vertinimo sistemos, tinkamos įvairaus tipo organizacijoms, skirtingų lygių vadovams atkreipiant dėmesį į pokyčius verslo pasaulyje. Be to, efektyvumas yra standartas, kuriuo remiantis sprendžiama apie vadovą. Todėl vadovavimo efektyvumo vertinimas turėtų būti atliekamas itin apgalvotai ir profesionaliai.

Pagal R. B. Kaiser ir kt. (2008) pateiktą vadovavimo efektyvumo vertinimo būdų skirstymo apibendrinimą, išskiriamos dvi perspektyvos: grupės veiklos vertinimas ir individualaus vadovo vertinimas. Pirmoji akcentuoja proceso (kaip grupė funkcionuoja) ir rezultatų (ką grupė pasiekia) dimensijas, tačiau šiuos metodus sudėtinga įgyvendinti, pritaikius sunku kontroliuoti visus šalutinius kintamuosius, daryti apibendrinančias išvadas (Hogan ir kt., 1994). Antroji perspektyva apima tapimo vadovu ir esamo vadovo veiklos vertinimo dimensijas. Vertinant vadovo išsiskyrimą minioje, analizuojama, kaip aplinkiniai suvokia individą kaip galimą vadovą, tačiau tai labiau spėjimas nei realios situacijos vertinimas. Prie tapimo vadovu dimensijos galima priskirti ir dar vieną vadovavimo efektyvumo tyrimų kategoriją – daugiausiai pasiekusių ir postą palikusių dėl nesėkmių vadovų karjerų analizė, kuri vis dar nėra išsami ir sistematizuota (Hogan ir kt., 1994). Tuo tarpu esamo vadovo veiklos vertinimas (remiantis pavaldiniais, kolegomis, vadovais ir kt.) įvardinamas kaip populiariausias metodas tiek tyrimuose, tiek praktikoje. Todėl ir šiame straipsnyje pasirinkta vadovavimo efektyvumo vertinimo dimensija, kur analizuojama vadovo veikla.

Pristatant tradicinį esamo vadovo vadovavimo efektyvumo vertinimo požiūrį, kalbama apie vadovo elgesį – jo atliekamas veiklas vadovavimo procese. Vis dėlto, tyrėjų nuomonės dėl vadovavimo efektyvumo reiškinių struktūros bei svarbiausių vadovo atliekamų veiklų išsiskiria – šią problemą galima apibrėžti kaip vieną svarbiausių vadovavimo teorijoje ir tyrimuose (Anderson ir kt., 2008; Yukl ir kt., 2002). Be to, nuolatinė kaita multikultūriniame verslo pasaulyje skatina ieškoti naujų universalesnių vadovavimo efektyvumo vertinimo perspektyvų. Alternatyvių vadovavimo analizės metodų taikymas yra siūloma kaip viena iš vadovavimo tyrimų ateities krypčių (Avolio ir kt., 2009a).

Šiuo metu transformacinio vadovavimo teorija yra pagrindinis vadovavimo efektyvumo tyrimų požiūris, kurio svarba ypatingai pabrėžiama pokyčių laikotarpiu (Knippenberg, Hogg, 2003). Vykstant permainoms bei išgyvenant ekonominę krizę, darbo motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai tampa būtini organizacijos sėkmei. Šių rodiklių sąsajas su transformaciniu vadovavimu įrodo įvairių autorių darbai (Avolio ir kt., 2009a). Todėl daroma prielaida, jog vadovo transformaciškumo vertinimas gali būti alternatyvi vadovavimo efektyvumo vertinimo priemonė. Nors tarptautinio GLOBE projekto, kuriame dalyvavo 62 šalys, bei kitų tyrimų rezultatai patvirtina, jog šis vadovavimo stilius gali būti pristatomas kaip universalus bei modernus vadovavimo efektyvumo matas įvairiose situacijose, Lietuvos organizacijose jis minimas retai (Avolio ir kt., 2009a; Bass, Riggio, 2008; Spreitzer ir kt., 2005). Todėl ir šiame tyrime formuluojamas probleminis klausimas: ar tradiciniai vadovavimo efektyvumo vertinimo būdai (vertinant vadovo atliekamą veiklą)

bei jų rezultatai leidžia prognozuoti su sėkmingu organizacijos funkcionavimu siejamus darbo motyvacijos bei įsipareigojimo organizacijai rodiklius pokyčių laikotarpiu; ar siūlomas alternatyvus metodas (transformacinis vadovavimo stilius) įneša pridėtinę vertę. Kadangi vis dažniau pabrėžiama vertinimo sistemų reikšmė organizacijoje (ypatingai žmogiškųjų išteklių skyriuje) argumentuojant, jog objektyvūs ir tiksliniai (konkretūs) vertinimo matai gali padėti nustatyti kritines sritis organizacijos klestėjimui, yra svarbu nustatyti vadovavimo efektyvumo vertinimo būdų tinkamumą.

Tyrimo objektas – vadovavimo efektyvumo vertinimas tradiciniu ir alternatyviu metodais.

Pagrindinis **tyrimo tikslas** – atskleisti vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtumus, gaunamus vertinant vadovavimą tradiciniu ir alternatyviu metodu, bei analizuoti vadovavimo efektyvumo (pavaldinių požiūriu) sąsajas su darbo motyvacija bei įsipareigojimu organizacijai.

Rengiant straipsnį naudotasi mokslinės literatūros palyginamąja analize ir sinteze, empirinio tyrimo metodais.

Vadovavimo efektyvumo vertinimo tyrimų apžvalga

Remiantis B. J. Avolio ir kt. (2009), galima identifikuoti tradicines (elgesinės bei situacinės) ir naujasias (charizmatinės, įkvepiančios, transformacinės bei pagrįstos vizija) vadovavimo teorijas, kurios skirtingai interpretuoja vadovavimo efektyvumo vertinimą bei jo įtaką pavaldinių rezultatams: tradicinės teorijos daugiau dėmesio skiria pavaldinių elgesio pokyčiams, o naujosios teorijos išsamiau paaiškina emocines ir kognityvines darbuotojų

permainas. B. M. Bass (1999) patvirtina, jog vadovavimas savo poveikiu yra labiau emocinis ir subjektyvus nei racionalus ir objektyvus. Todėl 1980 metai gali būti įvardinami kaip kritinis periodas, kada tradicines vadovavimo teorijas keitė alternatyvūs požiūriai. Iki tol tyrinėti modeliai paaiškino vis mažiau veiklos rezultatų (produktyvumo, efektyvumo ir kt.) ir netenkino praktikų bei tyrėjų lūkesčių.

Tradiciniu vadovavimo efektyvumo vertinimo būdu įvardinamas elgesinis vertinimas tiek tyrėjams, tiek praktikams buvo patogus, nes yra aiškus, lengvai pritaikomas, labiau tiesioginis ir suprantamas (Groth-Marnat, 2009). Jis pagrįstas ekonominėmis kaštų-pelno prielaidomis, į vadovą orientuotu požiūriu ir dažniausiai pristatomas per keturias pagrindines vadovavimo veiklas – žmonių įtakojimas, santykių kūrimas, sprendimų priėmimas bei informacijos mainai – kurios bendriau ar specifiškiau (išskaidant papildomas elgesio kategorijas) yra vertinamos vadovo darbe (Avolio ir kt., 2009a; Yukl, 2002). Pristatant šį požiūrį, vadovavimo sampratoje akcentuojamas veiklos aspektas. Vis dėlto, mokslinių tyrimų rezultatai atskleidžia, jog daugialypiai pokyčiai visuomenėje ir verslo pasaulyje sukuria didesnę transformacinio vadovavimo poreikį (Bass, 1999). Vadovavimo stiliai (vadovavimo elgesio būdai) keitėsi einant nuo autokratinio požiūrio vadovavime prie kūrybiško ir dalyvaujančio, nes to reikalauja aplinka: pavaldiniai, kuriems nurodymų nebereikia, siekia išitraukimo ir dalyvavimo (Rad, Yarmohammadian, 2006). Vadovas, kuris orientuojasi į pozityvius pokyčius savo organizacijoje, privalo domėtis ne tik organizaciniais (techniniais), bet ir grupiniais bei individualiais (žmogiškaisiais) procesais, kas reikalauja tarpasmeninių santykių vystymo įgūdžių

bei transformacinio vadovavimo įdiegimo (Gilley ir kt., 2009). Vadovavimas suprantamas kaip procesas, kuriame lygiavertiškai dalyvauja vadovas ir pavaldiniai. Apibendrinant transformacinio vadovavimo tyrėjų (Bass, 1999; Carless ir kt., 2000; Podsakoff ir kt., 1990) darbus, galima teigti, jog šiuolaikinėse organizacijose šis vadovavimo stilius įvardinamas kaip vertingiausias, kurį pasirinkę vadovai vystydami ir perteikdami organizacijos viziją, atsižvelgdami ir pripažindami kiekvieno individualius poreikius ir sugebėjimus bei būdami elgesio pavyzdžiu įkvepia savo pavaldinius kartu siekti organizacijos tikslų panaudojant naujus problemų sprendimo būdus.

Nors ilgą laiką vadovo asmenybės savybių reikšmė vadovavimo efektyvumui buvo ignoruojama, naujausios vadovavimo teorijos (tarp jų ir transformacinis vadovavimas) pabrėžia tam tikrų asmenybės ypatybių svarbą šalia tinkamai atliekamų vaidmenų (elgesinis, situacinis požiūris), prognozuojant individo kaip vadovo efektyvumą (Avolio ir kt., 2009a; Bass, 1999; Giesner ir kt., 2009). Be to, atkreipiamas dėmesys į vadovavimą kaip į grupinį santykių tarp vadovo ir pavaldinių procesą, kurį akcentuoja ir transformacinio vadovavimo koncepcija. Teigiama, jog šis vadovavimo stilius orientuojasi į pavaldinių vertybių ir prioritetų transformavimą bei jų motyvavimą dirbti daugiau nei jų lūkesčiai (Avolio ir kt., 2009a). Šioje sampratoje ypatingai pabrėžiamas darbuotojų motyvavimas bei jų santykis su organizacija. Taip apjungiami organizacinė ir socialinė psichologija, o vadovavimo efektyvumo vertinimo reiškinys aiškinamas platesniame kontekste.

Vadinasi, į vadovavimą bei jo efektyvumą galima žiūrėti kaip į vadovo veiklą, kuria yra siekiama organizacijos padalinio

tikslų, bei kaip į procesą, susijusį su vadovo asmenybe bei jo sąveika su pavaldiniais (transformacinį vadovavimą). Tokiu būdu šiame darbe išlaikomas integruotas požiūris į vadovavimo efektyvumą, neapsiribojant viena perspektyva ir išvengiant atskirų teorinių požiūrių trūkumų.

Šią nuostatą patvirtina S. T. Hunter ir kt. (2007) teiginys, jog tradiciniai vadovavimo požiūriai turėtų būti derinami su alternatyviomis perspektyvomis siekiant analizuoti vadovavimo reiškinį išsamiai. Alternatyvių vadovavimo modelių vertinimas padėtų spręsti ir vadovavimo konceptualizavimo klausimą, cikliško tyrinėjamų konstrukto, ryšių tarp jų ir naudojamų metodų pasikartojamumo problemą, atlieptų šiuolaikinės organizacijos poreikius.

Siekiant užtikrinti vertinimo patikimumą bei ištirti įvairias vertintojų, kurie skirtingai susipažinę su vadovavimo ypatumais, perspektyvas, į vadovo efektyvumo vertinimo procesą buvo įtraukiamos kelios vertintojų grupės (pvz.; patys vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt.) (Anderson ir kt., 2008). Praktikai teigia, jog vadovavimo efektyvumo vertinimas padeda apibrėžti dabartinę situaciją bei numatyti vadovo tobulėjimo perspektyvas, tačiau taip pat įvardina informacijos šaltinių balanso poreikį, akcentuodami paties vadovo bei jo pavaldinių nuomonę (Hunter ir kt., 2007). Vis dėlto, pripažįstama, jog pavaldiniai yra ta vertintojų grupė, kuri kasdien mato ir patiria vadovo elgesį, todėl jų vertinimai turėtų būti tiksliausi (Spreitzer ir kt., 2005). Atsižvelgiant į tyrėjų ir praktikų išsakytas pastabas, šiame tyrime remiamasi pavaldinių duomenimis.

Prieš atliekant vertinimą, taip pat svarbu išsiaiškinti, kokiems konkrečioms tikslams tam tikras vadovavimo

efektyvumo vertinimo metodas yra naujingas. Todėl kuriant tyrimo matavimo instrumentus į darbuotojų anketą buvo įtraukti papildomi klausimynai, kurie leis analizuoti vadovavimo efektyvumo vertinimo tradiciniu ir alternatyviu metodais rezultatus bei jų sąsajas su darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai reiškiniais, kurie netiesiogiai naudojami kaip sėkmingai funkcionuojančios organizacijos rodikliai. Teigiama, jog vadovas organizacijos sėkmę įtakoja per pavaldinius. Darbuotojų atliekamas vadovavimo efektyvumo vertinimas lemia jų pačių veiklos atlikimo rezultatus (Hogan ir kt., 1994). Meta-analitinės studijos pripažįsta, jog transformacinis vadovavimas yra teigiamai susijęs su įvairiais organizacijai svarbiais rezultatais (Avolio ir kt., 2009a). Apžvelgus užsienio bei Lietuvos tyrėjų darbus (Bass ir kt., 2003; Chen, Silvertorne, 2005; Emery, Barker, 2007; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Yousef, 1998; Piccolo, Colquitt, 2006; Tuulik, Alas, 2005; Webb, 2007), įvardintos pagrindinės šio vadovavimo stiliaus pasekmės: pavaldinių pasitenkinimas darbu bei vadovu, papildomos pavaldinių pastangos darbe, pavaldinių ir komandos darbo efektyvumas, darbo atlikimas, personalo išsaugojimas, darbo motyvacija, įsipareigojimas organizacijai. Krizės laikotarpiu darbuotojų motyvacija bei įsipareigojimas organizacijai tampa organizacijos gyvavimo garantu (Chipunza, Berry, 2010; Kšivickienė, 2010; Pollard and Hotho, 2006). Motyvacija įvardinama kaip viena svarbiausių psichologijos temų, atsakanti į klausimą apie žmonių motyvus dirbti įvairiomis sąlygomis, o įsipareigojimas organizacijai pristatomas kaip tam tikra darbuotojo nuostata dėl organizacijos (Chmiel, 2005). Motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai ilgalaikę naudą

pagrindžia ir Lietuvoje atlikti tyrimai (Bučiūnienė, 2006; Urbonavičiūtė, 2007). Todėl būtent šie rodikliai pasirinkti reprezentuoti organizacijos sėkmingumą.

Siekiant patikrinti nagrinėtoje mokslinėje literatūroje pastebėtas vadovavimo efektyvumo vertinimo tendencijas ir papildyti egzistuojančius duomenis, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriuo tikrintos hipotezės:

1 Hipotezė: *To paties vadovo efektyvumo lygis pavaldinių požiūriu skiriasi, naudojant tradicinį (vadovavimo veiklų atlikimo) bei alternatyvų (transformacinio vadovavimo) vadovavimo efektyvumo vertinimo metodą.*

2 Hipotezė: *Vadovavimo efektyvumas, įvertintas alternatyviu vadovavimo efektyvumo vertinimo metodu, labiau susijęs su aukštesniais darbuotojų motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai rodikliais nei vadovavimo efektyvumas, įvertintas tradiciniu vadovavimo efektyvumo vertinimo metodu.*

Tyrimo metodika

Tradiciniu būdu vertinamam vadovavimo efektyvumui nustatyti buvo naudojamas modifikuotas Vadovavimo efektyvumo klausimynas – VEK (Heck ir kt., 2000), kurį sudaro 32 teiginiai (vertinami Likerto skalėje nuo 1 („labai netinka mano tiesioginiam vadovui apibūdinti“) iki 5 („labai tinka mano tiesioginiam vadovui apibūdinti“)) apie vadovo vykdomų veiklų efektyvumą, kurios išskiriamos į keturias skales (žr. 1 lentelę).

Viso klausimyno Kronbacho alfa šiame tyrime lygi 0,952.

Alternatyviu būdu vadovavimo efektyvumui įvertinti buvo naudojama Bendroji transformacinio vadovavimo

Vadovavimo efektyvumo klausimyno skalės

Skalės	Kronbacho α	Teiginių skaičius	Teiginių pavyzdžiai
Vizijos ir tikslų nustatymas	0,887	9	Mano vadovas aiškiai išreiškia strateginius padalinio tikslus.
Padalinio valdymas	0,860	8	Mano vadovas efektyviai deleguoja darbus.
Tarpasmeniniai santykiai	0,806	9	Mano vadovas su žmonėmis elgiasi teisingai ir pagarbiai.
Bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai	0,743	6	Mano vadovas efektyviai reprezentuoja padalinį ir jo narius už savo organizacijos ribų.

skalė – BTVS (angl. *GTL – global transformational leadership scale*; Carless ir kt., 2000), kurią sudaro septyni vadovo elgesį aprašantys teiginiai (pvz., vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją, vadovas turi tvirtas vertybines nuostatas, kurias išsako, ir elgiasi vadovaudamasis jomis), vertinami Likerto skalėje nuo 1 (retai arba niekada) iki 5 (labai dažnai arba visada). Klausimyno Kronbacho alfa šiame tyrime lygi 0,925.

VEK ir BTVS aprašomoji statistika pateikiama 2 lentelėje.

Efektyvių ir neefektyvių vadovų grupės išskirtos pagal standartizuotų VEK (Vadovavimo efektyvumo klausimynas) ir BTVS (Bendroji transformacinio vadovavimo skalė) vadovavimo efektyvumo suminių reikšmių vidurkį. Jei vadovo įvertinimas buvo aukštesnis nei 0 (standartizuotų kintamųjų vidurkis), jis buvo laikomas efektyviu vadovu, jei žemesnis nei 0 – neefektyviu.

Darbo motyvacijai nustatyti buvo naudojamas G. Genevičiūtės-Janonienės ir A.

Endriulaitienės (2010) klausimynas, sudarytas remiantis užsienio tyrėjų darbais. Tiriamiesiems buvo pateikta dešimt teiginių, susijusių su motyvacija dirbti (pvz., „kiekvieną dieną aš noriu eiti į darbą“), ir prašoma nurodyti, kiek darbuotojai sutinka su kiekvienu iš jų Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Klausimyno Kronbacho alfa šiame tyrime lygi 0,781.

Organizaciniam įsipareigojimui įvertinti naudotas L. W. Porter ir kt. (1974) organizacinio įsipareigojimo klausimynas (cit. pagal Yousef, 2003). Klausimyną sudaro 15 teiginių, kuriais įvertinamas tiriamųjų lojalumas ir noras likti organizacijoje, tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais bei jų prisiėmimas sau ir noras dėti kuo daugiau pastangų siekiant organizacijos sėkmės (pvz., „man iš tikrųjų rūpi šios organizacijos likimas“), naudojant Likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Klausimyno Kronbacho alfa šiame tyrime lygi 0,789.

Vadovavimo efektyvumo klausimyno ir Bendros transformacinio vadovavimo skalės aprašomoji statistika

	Vidurkis (standartinis nuokrypis)	Mediana	Minimali reikšmė duomenyse (galima)	Maksimali reikšmė duomenyse (galima)
VEK	107,83 (21,49)	107,5	51 (32)	155 (160)
BTVS	20,50 (7,52)	20	7 (7)	35 (35)

Tyrimo duomenys tvarkyti remiantis tinkamais matematinės statistinės analizės metodais, naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) bei AMOS 16.00 versiją. Duomenų apibendrinimui naudota aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, struktūrinis lygčių modeliavimas.

Tiriamieji

Tyrime dalyvavo 112 įvairiose organizacijose dirbančių Vytauto Didžiojo universiteto neakivaizdinių studijų studentų, kurių didžioji dalis (87 proc.) moterys. Darbuotojų amžiaus vidurkis 30,46 metai (standartinis nuokrypis $SD=7,88$), o darbo stažas nuo kelių mėn. iki 30 metų (darbo stažo vidurkis $M=8,79$; standartinis nuokrypis $SD=6,97$).

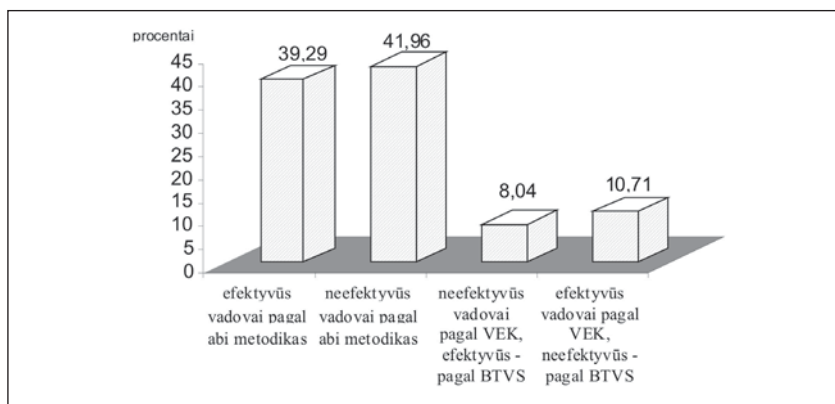
Efektyvių ir neefektyvių vadovų nustatymas naudojant skirtingus metodus

Pirmajai hipotezei patikrinti remiantis aprašomąja statistika buvo analizuojamas efektyvių ir neefektyvių vadovų

išskyrimas naudojant skirtingus metodus (žr. 1 paveikslą). Kadangi nei tradiciniu, nei alternatyviu būdu matuojant vadovavimo efektyvumą, skirtumų pagal socio-demografines charakteristikas (lytį, amžių, darbo stažą) nepastebėta, tolimesnėje analizėje naudojama bendra tiriamųjų grupė.

Apibendrinant pirmame paveiksle pateiktus duomenis, galima teigti, jog priskyrimo efektyvių ir neefektyvių vadovų grupei pagal skirtingas metodikas sutapimo procentas didesnis palyginus su išsiskiriančiais rezultatais (81 proc. su 19 proc.). Be to, vadovavimo efektyvumo vertinimas pagal BTVS buvo griežtesnis (išskirta daugiau neefektyvių vadovų) palyginus su VEK. Šią tendenciją patvirtina ir žemesnis BTVS vidurkis įvertinus klausimų skaičių (2,93 palyginus su 3,37).

Koreliacija tarp vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtingais klausimynais statistiškai reikšminga ($r=0,851$; $p>0,01$) ir pagal Spearmano koreliacijos koeficiento reikšmę ji priskiriama stiprių koreliacijų kategorijai (Čekanavičius, Murauskas, 2000). VEK atskirų skalių ir BTVS tarpusavio koreliacijų rezultatai pateikti 3 lentelėje.



1 pav. Efektyvių ir neefektyvių vadovų išskyrimas skirtingomis metodikomis

3 lentelė
Vadovavimo efektyvumo dimensijų pagal VEK ir BTVS koreliacijos koeficientai

	BTVS
Vizijos ir tikslų nustatymas	0,847**
Padalinio valdymas	0,802**
Tarpasmeniniai santykiai	0,757**
Bendravimo ir reprezentavimo įgūdžiai	0,765**

Pastaba: ** $p < 0,01$.

Rezultatai atskleidė, jog labiausiai su BTVS koreliuoja vizijos ir tikslų nustatymo skalė, o mažiausiai – tarpasmeninių santykių skalė, tačiau visos koreliacijos statistiškai reikšmingos ir stiprios.

Vadovavimo efektyvumo, įvertinto skirtingais metodais, sąsajos su motyvacija ir įsipareigojimu organizacijai

Antrajai hipotezei patikrinti pirmiausia buvo skaičiuojamas Spearmano koreliacijos koeficientas. Gauti rezultatai pateikti 4 lentelėje.

Vadovavimo efektyvumo sąsajų su krizės laikotarpiu organizacijai svarbiais rodikliais analizė parodė, jog tiek Vadovavimo efektyvumo klausimyno, tiek Bendrosios transformacinio vadovavimo

skalės rezultatai stipriau koreliuoja su pavaldinių įsipareigojimu organizacijai nei su darbo motyvacija.

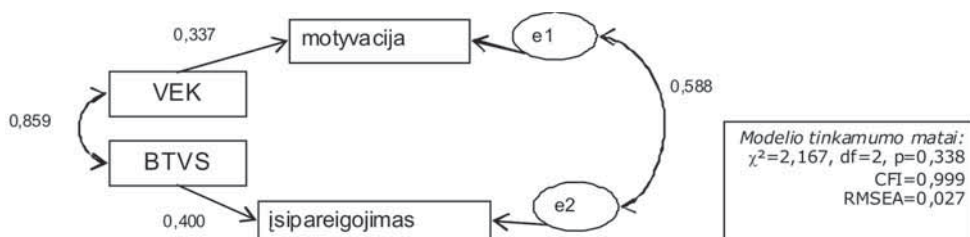
4 lentelė
Vadovavimo efektyvumo (pagal VEK ir BTVS), motyvacijos ir įsipareigojimo koreliacijos koeficientai

	VEK	BTVS	Motyvacija
VEK	-		
BTVS	0,851**	-	
Motyvacija	0,345**	0,267**	-
Įsipareigojimas	0,362**	0,345**	0,666**

Pastaba: ** $p < 0,01$.

Veiksnių, susijusių su vadovavimo efektyvumo vertinimu, ryšiai, apskaičiuoti remiantis koreliacine analize, neleidžia daryti prielaidų apie vieno ar kito faktoriaus poveikį bei neparodo visybiško vaizdo, todėl buvo panaudotas struktūrinių lygčių modeliavimo metodas (AMOS 16.0). Šis metodas leidžia patvirtinti tyrimo hipotezes standartinius daugiamačius analizės metodus praplečiant regresine, faktorine, koreliacine, dispersine analize. AMOS pateikia modelius, kurie realistiškai atvaizduoja kompleksinius hipotetinius priežastinius (arba kryptingus) kintamųjų ryšius, įvertindamas reiškinų tarpusavio sąsajas.

Struktūrinių lygčių modeliavimo



2 pav. Vadovavimo efektyvumo, įvertinto skirtingais metodais, įtaka motyvacijai ir įsipareigojimui

rezultatai įtraukiant į modelius tik VEK rodiklius arba tik BTVS rodiklius patvirtino koreliacinės analizės rezultatus. Tačiau į modelį įtraukus abiem vadovavimo efektyvumo vertinimo būdais gautus rezultatus, išryškėjo svarbūs skirtumai (žr. 2 paveikslą).

Vadovavimo efektyvumas, įvertintas tradiciniu būdu, nulemia darbuotojų motyvaciją, tuo tarpu organizacinę įsipareigojimą įtakoja alternatyvia Bendrąja transformacinio vadovavimo skale įvertintas vadovavimo efektyvumas. Šie rezultatai gauti atsižvelgus į abiem metodais apskaičiuotų vadovavimo efektyvumo įverčių tarpusavio ryšius bei įvertinus paklaidas (e1, e2).

Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Analizuojant gautus duomenis, pirmiausia svarbu paminėti, jog 81 proc. tiriamųjų buvo išskirti į tas pačias efektyvių ir neefektyvių vadovų grupes tiek remiantis Vadovavimo efektyvumo klausimynu, tiek Bendrąja transformacinio vadovavimo skale. Pirmoji literatūros apžvalgoje suformuluota hipotezė nepasitvirtino. Vadovavimo efektyvumo vertinimo skirtingomis metodikomis rezultatų panašumą pagrindė ir koreliacinė analizė. Tai galima būtų paaiškinti J.Nicholls (1994) pateikiama transformacinio vadovavimo samprata, kuri apjungia bruožų, elgesio, situacinės vadovavimo teorijų elementus. Teigiama, jog būtent pavaldinių įkvėpimas kartu su atskirų veiklų (administravimas, kontrolė, strateginis vadovavimas) vykdymu išskiria transformacinius vadovus iš kitų vadovų tarpo.

Pastebėtos stiprios koreliacijos tarp BTVS ir VEK atskirų dimensijų sutampa su S. T. Hunter ir kt. (2007) pateikta išvada

apie tradicinių ir alternatyvių metodų derinimo svarbą. Tačiau tarpasmeninių santykių ir BTVS silpniausios koreliacijos palyginus su kitomis VEK skalėmis rezultatai yra kontraversiški ir prieštarauja pačiam transformacinio vadovavimo reiškinio apibūdinimui. Be to, nepaisant stiprių koreliacijų, konstruktyvų, kurie matuojami skirtingomis metodikomis, panašumo patvirtinti negalima. Tai pagrindžia ir B. M. Bass (1999) pateikiamos išvados, jog LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire – elgesinis matavimo būdas) rezultatai koreliuoja su MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire – transformacinį vadovavimą matuojantis klausimynas), tačiau konstruktyvų sulyginti negalima.

Vis dėlto, verta atkreipti dėmesį į išryškėjusią BTVS griežtumo tendenciją vertinant vadovavimo efektyvumą. Tyrėjai bei praktikai planuodami vertinimo procesą turėtų nuspręsti, kokia klaida – neįvertinimo ar pervertinimo – būtų mažiau žalinga galutiniams rezultatams. Galima daryti prielaidą, jog Vadovavimo efektyvumo klausimyno rezultatai yra aukštesni, nes ši metodika neįvertina efektyviam vadovavimui svarbių aspektų (pvz., asmenybės ypatybių, emocijų bei kognityvinių dimensijų, aptartų literatūros apžvalgoje: Avolio ir kt., 2009a; Bass, 1999; Giesner ir kt., 2009; Gilley ir kt., 2009; Gowing ir kt., 2008; Spreitzer ir kt., 2005), kurie įtraukti į Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę.

Tyrimo rezultatai taip pat pateikia atsakymą į klausimą apie skirtingomis metodikomis matuojamo vadovavimo efektyvumo ir organizacijai krizės laikotarpiu svarbių rezultatų sąsajas. Respondentų įvardintas aukštesnis vadovavimo efektyvumas susijęs su didesne motyvacija bei stipresniu įsipareigojimu organizacijai

nepriklausomai nuo įvertinimo metodo. Šie rezultatai atkartoja užsienio tyrėjų darbus, kuriuose patvirtinamos vadovavimo efektyvumo ir įvairių sėkmingos organizacijos rodiklių sąsajos nepriklausomai nuo taikomo vadovavimo specifikos (Avolio ir kt., 2009).

Nevienareikšmiškus nagrinėjamų reiškinių sąsajų rezultatus pateikia skirtingi statistiniai metodai. Vis dėlto, struktūrinis lygčių modeliavimas leidžia įvertinti sąsajas kompleksiskai, todėl šios analizės pateikiami rezultatai yra tikslesni. Stipresnė koreliacija su įsipareigojimu nei su motyvacija nagrinėjant transformacinį vadovavimą pastebėta ir lietuvių tyrėjų darbuose (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Anot S. O. Popoola (2007) įsipareigojimas organizacijai yra ilgalaikiškesnis ir mažiau veikiamas trumpalaikių atsitiktinių su darbu susijusių veiksnių. Be to, ši sąvoka yra platesnė palyginti su darbo motyvacija. Tuo tarpu, tradiciniu metodu matuojamas vadovavimo efektyvumas siejamas su pavaldinių darbo motyvacija, kuri yra labiau kintanti. Galima manyti, jog alternatyvus vadovavimo efektyvumo vertinimo būdas leidžia prognozuoti stabilėsnę laiko atžvilgiu sėkmingos organizacijos charakteristiką, kuri susijusi su tolimesne ateities perspektyva.

Išvados

Atlikta literatūros ir empirinio tyrimo duomenų analizė leidžia daryti tokias išvadas:

1. Nors efektyvaus vadovavimo bei objektyvaus jo įvertinimo svarba organizacijose didėja, tiek tarp tyrėjų, tiek tarp mokslininkų vis dar nesutariama dėl vieningos universalios vadovavimo

efektyvumo vertinimo sistemos, kuri atlieptų nuolat besikeičiančio verslo pasaulio poreikius.

2. Siekdami apibendrinti šimtmečio intensyvių vadovavimo tyrimų rezultatus, tyrėjai įvardina tradicines ir naujas vadovavimo teorijas, kurios skiriasi vadovavimo efektyvumo vertinimo bei jo įtakos pavaldinių rezultatams interpretacija. Vis dėlto, tyrimų, kurie lygintų šias dvi teorijų grupes, dar trūksta.

3. Alternatyvių vadovavimo efektyvumo vertinimo metodų atsiradimą mokslinės literatūros šaltiniai pagrindžia faktais apie elgesinio požiūrio vadovavime ribotumus. Tuo tarpu, transformacinio vadovavimo perspektyva, akcentuojanti abipusę sąveiką tarp vadovo ir pavaldinių, pristatoma kaip moderni, kompleksiška, įvairiose situacijose tinkama vadovavimo efektyvumo vertinimo priemonė, susijusi su organizacijos sėkmingumo rodikliais.

4. Empiriniu tyrimu buvo paneigta, jog tradiciniu (elgesiniu) ir alternatyviu (transformacinio vadovavimo) vadovavimo efektyvumo vertinimo metodais nustatomi skirtingi efektyvūs ir neefektyvūs vadovai.

5. Aukštesnis Bendrąja transformacinio vadovavimo skale gautas vadovavimo efektyvumo įvertinimas lemia didesnę pavaldinių įsipareigojimą organizacijai. Tuo tarpu didesnę darbuotojų motyvaciją prognozuoja aukštesni Vadovavimo veiklų efektyvumo klausimyno rezultatai. Tačiau pastebėtas rezultatų kontraversiškumas naudojant skirtingus duomenų analizės metodus.

6. Vertinant vadovavimo efektyvumą tiek moksliniais, tiek praktiniais tikslais organizacijose, derėtų remtis kompleksiniu požiūriu ir integruoti tradicines bei alternatyvias perspektyvas.

Literatūra

1. Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., Jackson, D. N. (2008). A Leadership Self-efficacy Taxonomy and its Relation to Effective Leadership // *The Leadership Quarterly*. Vol. 19.
2. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., Chan, A. (2009). A Meta-analytic Review of Leadership Impact Research: Experimental and Quasi-experimental Studies // *The Leadership Quarterly*. Vol. 20.
3. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009a). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions // *The Annual Review of Psychology*. Vol. 60.
4. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2.
5. Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 8, No. 1.
6. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed.- Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Bučiūnienė, I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojamą organizacijai // *Vadovas ir pasaulis*. Nr. 4.
8. Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership // *Journal of Business and Psychology*. Vol. 14, No. 3.
9. Chen, J. Ch., Silverthorne, C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness // *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 26, No. 4.
10. Chipunza, C., Berry, D. M. (2010). The Relationship among Survivor Qualities – Attitude, Commitment and Motivation – after Downsizing // *African Journal of Business Management*. Vol. 4, No. 5.
11. Chmiel, N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija.- Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). Statistika ir jos taikymai. 1 dalis.- Vilnius: TEV.
13. Emery, C. R., Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel // *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Vol. 11, No. 1.
14. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis // *Psichologija*. Vol. 41.
15. Giesner, S. R., Knippenberg, D., Sleebos, E. (2009). License to Fail? How Leader Group Prototypicality Moderates the Effects of Leader Performance on Perceptions of Leadership Effectiveness // *The Leadership Quarterly*. Vol. 20.
16. Gilley, A., McMillan, H. S., Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 16, No. 1.
17. Gowing, M. K., Morris, D. M., Adler, S., Gold, M. (2008). The Next Generation of Leadership Assessments: Some Case Studies // *Public Personnel Management*. Vol. 37, No 4.
18. Groth-Marnat, G. (2009). *Handbook of Psychological Assessment*. 5th ed.- Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc.
19. Heck, R. H., Johnsrud, L. K., Rosser, V. J. (2000). Administrative Effectiveness in Higher Education: Improving Assessment Procedures // *Research in Higher Education*. Vol. 41, No. 6.
20. Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. (1994). What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality // *American Psychologist*.
21. Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., Mumford, M. D. (2007). The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications and Potential Remedies // *The Leadership Quarterly*. Vol. 18.
22. Yousef, D. A. (1998). Correlates of Perceived Leadership Style in a Culturally Mixed Environment // *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 19, No. 5.
23. Yousef, D. A. (2003). Validating the Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting // *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, No. 6.
24. Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 9, No. 1.

25. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed.- Prentice-Hall, Inc., N.J.
26. Kaiser, R. B., Hogan, R., Craig, S. B. (2008). *Leadership and the Fate of Organizations // American Psychologist*. Vol. 63, No. 2.
27. Knippenberg, D., Hogg, M. A. (2003). *A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations // Research in Organizational Behavior*. Vol. 25.
28. Kšivickienė, D. (2010). *Darbuotojų motyvavimas sunkmečiu // Vadovas ir pasaulis*. Nr. 1.
29. Nicholls, J. (1994). *The „Heart, Head and Hands“ of Transforming Leadership // Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 15, No. 6.
30. Piccolo, R. F., Colquitt, J. A. (2006). *Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics // Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 2.
31. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors // Journal of Management*. Vol. 22, No. 2.
32. Pollard, D., Hotho, S. (2006). *Crises, Scenarios and the Strategic Management Process // Management Decision*. Vol. 44, No. 6.
33. Popoola, S. O. (2007). *Workplace, Biographical and Motivation Factors Affecting Organizational Commitment of Records Officers in Nigerian Federal Universities // African Journal of Library, Archives & Information Science*. Vol. 17.
34. Rad, A. M. M., Yarmohammadian, M. H. (2006). *A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction // Leadership in Health Services*. Vol. 19, No. 2.
35. Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., Xin, K. (2005). *Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan // Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26.
36. Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., Murphy, P. J. (2000). *Development and Content Validation of a „Hyperdimensional“ Taxonomy of Managerial Competence // Human Performance*. Vol. 13, No. 3.
37. Tuulik, K., Alas, R. (2005). *The Impact of Values and Leadership Style upon Subordinate Commitment, Effectiveness and Satisfaction – Ethical Consideration // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 36.
38. Urbonavičiūtė, A. (2007). *Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas. Prieiga per internetą: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=54be0e2e-1de9-43fa-bd4d-672c90b2347f#continue>. [Prisijungta: 2011 02 26]*.
39. Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2008). *Leadership, Followership and Evolution. Some Lessons from the Past // American Psychologist*. Vol. 63, No. 3.
40. Webb, K. (2007). *Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors that Stimulate Employee Motivation and Performance // Christian Higher Education*. Vol. 6.

Straipsnis įteiktas: 2011 03 01

Parngtas publikuoti: 2011 05 31

Aurelija STELMOKIENĖ, Auksė ENDRIULAITIENĖ

TRADITIONS AND POSSIBLE ALTERNATIVES OF THE EVALUATION OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

S u m m a r y

Scientific research in the leadership field has been active for more than a century. Nowadays it still remains relevant in the business world of changes. The evaluation of leadership effectiveness is assigned to long-term organizational perspectives and competitive advantage (Avolio et al., 2009; Gilley et al., 2009; Gowing et al., 2008; Tett et al., 2000). However, researchers and practitioners do not agree about a single

and universal system of the evaluation of leadership effectiveness that could satisfy changeable market demands (Anderson et al., 2008; Yukl et al., 2002).

Leadership theories are distinguished into traditional and alternative ones according to their interpretation of the evaluation of leadership effectiveness and its influence on subordinates' performance (Avolio et al., 2009). But there is a lack

of research that would analyze differences of those two groups of theories. Therefore in this article is presented only an assumption about transformational leadership as a universal and modern measure of leadership effectiveness that could change traditional controversial behavioral evaluation (Avolio et al., 2009a; Bass, Riggio, 2008; Spreitzer et al., 2005).

The empirical research presented in this paper aimed to establish differences between behavioral and transformational leadership methods for the evaluation of leadership effectiveness and to analyze leadership effectiveness' (according to subordinates) relations with work motivation and organizational commitment. 112 people, working in various organizations in Lithuania, participated in the survey. Leadership effectiveness questionnaire (Heck et al., 2000) and Global transformational leadership scale (Carless et al., 2000) were used to evaluate leadership effectiveness. Work motivation was evaluated

using 10 propositions about employees' motivation to work (Genevičiūtė-Janonienė, 2009) and organizational commitment was assessed by L. W. Porter's et al. (1974) Organizational commitment questionnaire (cit. according to Yousef, 2003).

The empirical research denied that different effective and ineffective leaders were identified using traditional (behavioral) and alternative (transformational leadership) methods for the evaluation of leadership effectiveness. The results showed that higher evaluation of leadership effectiveness from Global transformational leadership scale determined higher organizational commitment score. Whereas higher work motivation was predicted by higher results from Leadership effectiveness questionnaire, though the results using different statistical methods were controversial. A complex viewpoint integrating traditional and alternative perspectives should be used for the evaluation of leadership effectiveness in science and practice.