



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Žilvinas Bachmatavičius

**VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA
ORGANIZACIJOJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA
ORGANIZACIJOJE**

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGLVL-4a Žilvinas Bachmatavičius

2016 m. _____ mėn. ___ d.

Vadovė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2016 m. _____ mėn. ___ d.

Recenzentas

Lekt. dr. Duobienė

2016 m. _____ mėn. ___ d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Žilvinas Bachmatavičius

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos raiška organizacijoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano **Žilvino Bachmatavičiaus** baigiamasis magistro darbas tema „Vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos raiška organizacijoje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Bachmtavičius, Žilvinas. Expression of Leadership Competence of Middle Level Executives in Organization. Master's Final Thesis in Enterprise Management. The Study Programme 621N22001 / supervisor Prof. dr. Violeta Šilingienė. The school of Economics Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: leadership, competence, leadership competence, leadership competence model.

Kaunas, 2016. 70 p.

SUMMARY

Many scientists and researchers try to define the concept of leadership competence and its importance for an organization. The vector of the current research on the leadership competence is directed towards the identification of leadership competences of both the manager – leader and any employee in an organization and the impact of the following competences on the activity of an organization. Research developers examine leadership from various aspects. Some analyse their leadership by emphasising the behaviour and features of a leader, others emphasize the vision and values of a leader, one's ability to motivate oneself and others in order to achieve changes. By developing research, scientists also analyse leadership by applying procedural and personological approaches, which state that leadership is a process of influences and interactions between a leader and followers for the achievement of aims, while researchers of the personological approach focus on the features and attributes of a leader.

Current research is more oriented towards the analysis of the concept of leadership competence, differences between the manager and the leader, as well as between management and leadership. In their research, scientists focus on the necessity to develop leaders at all organizational levels, as manager cannot always be initiators of positive changes, because only employees know better who can facilitate their work and make it more effective. In addition to the research of the concept of leadership competence, research in the following area is developed by analysing the importance of the leadership competence for an organization. In the following research, scientists focused on the analysis of competences and creation of the models of competences that help to define the specific leadership competences, characteristic for the performed activity. Here, the importance of an employee – leader is mostly emphasized.

Due to the fact that interest in the modelling of the leadership competence at various levels of management is only gaining acceleration, the area of the following research is not completely developed. Thus, it is relevant to find out which leadership competences are most important and what their

expression at different levels of organizational management is, as well as to analyse them all in the context of an organization.

The object of the following work is the expression of the leadership competence at the middle level of organizational management. The aim of the work is to determine the expression of the leadership competence at the middle level of organizational management. In order to achieve the aim of the work, the following tasks have been put forward: to analyse and summarize the concept of the leadership competence, to conduct a theoretical analysis of the models of leadership competence and provide a generalized model of the leadership competence at various levels of organizational management, to examine the expression of the leadership competence of an international company middle management executives, present an empirically verified model of the leadership competence of middle management executives.

Having conducted the theoretical analysis and empirical research, the results allowed to describe the concept of the leadership competence, which can be defined as a series of skills, abilities, knowledge, experience and a set of features of an individual, its proper and timely usage in order to achieve personal, interpersonal and organizational aims by influencing other individuals through their trust. Having conducted the analysis of the models of leadership competences, a model of the leadership competence has been created. The following revealed that leadership competences are typical for all employees, regardless of the level of organizational management. During the research, thirty most important leadership competences and their expression at the middle level of organizational managements were identified. Having summarized all data, an adapted model of the leadership competence, which reveals the differences between theoretical assumptions and results of the research, is being provided.

Contents

ĮVADAS	9
1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA: PROBLEMOS ANALIZĖ	11
2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA ORGANIZACIJOJE: TEORINIAI SPRENDIMAI	17
2.1. Teorinė lyderystės kompetencijos analizė.....	17
2.2. Lyderystės kompetencijos modeliai.....	27
2.3. Lyderystės kompetencija organizacijos valdymo lygmenyse.....	40
3. TYRIMO METODIKA	46
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	50
4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai.....	50
4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	52
4.2.1. Lyderystės kompetencijos raiška vidurinėje organizacijos valdymo grandyje.....	53
4.2.2. Lyderystės kompetencijos raiškos modelis vidurinėje organizacijos valdymo grandyje.....	59
4.3. Empirinio tyrimo diskusija.....	61
IŠVADOS	64
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	70

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Tradicinis ir šiuolaikinis požiūris į vadovą - lyderį (sudaryta pagal Savanevičienę, Šilingienę, Stukaitę, Vaitkevičių, 2009).
- 2 lentelė. Tradicinis ir šiuolaikinis lyderio tipas (sudaryta pagal Butkevičienę, Vaidelytę, Žvaliauską, 2012).
- 3 lentelė. Vadybinių kompetencijų tipologija (sudaryta pagal Martinkienienę, 2014)
- 4 lentelė. Strateginės kompetencijų grupės (sudaryta pagal Savanevičienę, Šilingienę, Stukaitę, Vaitkevičių, 2009)
- 5 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje (sudaryta pagal Šilingienę, 2011)
- 6 lentelė. Kompetencijų modelis (sudaryta pagal Petkevičiūtę, Kaminskytę, 2003)
- 7 lentelė. Lyderystės kompetencijos (sudaryta pagal McCauley, 2006)
- 8 lentelė. Emocinio intelekto dedamosios (sudaryta pagal Turnerį, Mullerį, 2005)
- 9 lentelė. Penkiolika lyderystės kompetencijų pagal Dulewiczių and Higgsą (2003) (sudaryta pagal Turnerį, Mullerį, 2005)
- 10 lentelė. Vadybinių kompetencijų modelis (sudaryta pagal Petkevičiūtę, Kaminskytę, 2003)
- 11 lentelė. Kompetencijų klasteriai (sudaryta pagal Skaržauskiene, Paražinskaitę, 2010)
- 12 lentelė. Apibendrintas kompetencijų grupavimas pagal tipą (sudaryta autoriaus, 2016)
- 13 lentelė. Lyderystės kompetencija priklausomai nuo valdymo lygio (sudaryta pagal U.S. Department of Health & Human Services, 2016)
- 14 lentelė. Lyderystės kompetencijos suskirstymas pagal grupes (sudaryta autoriaus, 2016)

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Emocinio intelekto dedamosios (sudaryta pagal Golemaną, Boyatzį ir McKee, 2002)
- 2 pav. Lyderystės kompetencijos teorinis modelis (sudaryta autoriaus, 2016)
- 3 pav. Valdymo lygiai (sudaryta pagal Smriti Chand, 2015)
4. pav. Valdymo lygių funkcijos (sudaryta pagal Smriti Chand, 2015)
- 5 pav. Integruoti lyderystės lygmenys (sudaryta pagal Tozerį, 2012)
- 6 pav. Tyrimo loginė schema (sudaryta autoriaus, 2016)
- 7 pav. Fokus grupės ekspertų atrinktos svarbiausios lyderystės kompetencijos viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 8 pav. Lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška vidurinėje organizacijos valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 9 pav. IQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 10 pav. EQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 11 pav. MQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 12 pav. Lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška, priklausomai nuo respondentų lyties (sudaryta autoriaus, 2016)
- 13 pav. Lyderystės kompetencijų raiška respondentų vyrų atžvilgiu, organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 14 pav. Lyderystės kompetencijų raiška respondentų moterų atžvilgiu, organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 15 pav. Lyderystės kompetencijų raiška visose respondentų grupėse organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)
- 16 pav. Adaptuotas lyderystės kompetencijos modelis (sudaryta autoriaus, 2016)

IVADAS

Temos aktualumas. Daugelis mokslininkų ir tyrinėtojų bando apibrėžti lyderystės kompetencijos sampratą ir jos svarbą organizacijai. Šiuo metu atliekamų lyderystės kompetencijos tyrimų vektorius nukreiptas tiek vadovo – lyderio, tiek bet kurio darbuotojo organizacijoje lyderystės kompetencijų indentifikavimo ir šių kompetencijų įtakos organizacijos veiklai, kryptimi. Mokslinių tyrimų plėtotojai, lyderystę nagrinėja įvairiais pjūviais. Vieni jų lyderystę analizuoja akcentuodami lyderio elgesį ir savybes, kiti akcentuoja lyderio viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save bei kitus, siekiant pokyčių. Prie tyrimų šiais aspektais yra prisidėję tokie autoriai kaip Northousas (2009), Applebaumas (2003), Bristow (2005) ir kt. Plėtodami tyrimus, mokslininkai lyderystę taip pat analizuoja procesiniu ir personologiniu požiūriu. Procesinio požiūrio tyrėjais laikomi Bassas (2000), Gardneris (1995), Rostas, (1995) ir kt., kurie teigia, jog lyderystė yra įtakos ir sąveikos tarp lyderio ir sekėjų procesas, siekiant užsibrėžtų tikslų, o personologinio požiūrio tyrėjais galime laikyti tokius kaip Mannas (1959), Bleikas (1985), Moutonas (1985), Stogdillas (1974), kurie dėmesį fokusuoja į lyderiui būdingas savybes ir atributus.

Dabartiniai tyrimai labiau orientuoti lyderystės kompetencijos sampratai, skirtumams tarp vadovo ir lyderio, o taip pat tarp vadovavimo ir lyderiavimo, analizuoti. Tyrėjai, kaip Barrett-Baxendale ir Burton (2009), Kasiulis ir Barvydienė (2005), Masiulis ir Sudnickas (2008) ištyrė, jog vadovavimas negali būti efektyvus, jei nesirems lyderiavimu. Lyderiavimas tai yra viena iš vadovavimo poveikių priemonių ir remiantis šiais ir panašiais skirtumais tarp vadovo ir lyderio, įrodė, jog lyderio savybes gali turėti bet kuris darbuotojas, nepriklausomai kuriam organizacijos valdymo lygmeniui jis priklauso. Šiuolaikinės lyderystės koncepcija grindžiama tuo, jog lyderis visų pirma įvardijamas kaip komandos narys, darantis didelę įtaką kitų grupės narių elgsenai. Spitleris (2005), o taip ir Lewleris (2001) savo tyrimuose dėmesį fokusuoja į būtinybę ugdyti lyderius visuose organizacijos lygiuose, nes vadovai ne visada gali būti teigiamų pokyčių iniciatoriais, nes tik patys darbuotojai geriausiai žino kas jų darbą gali palengvinti ir padaryti efektyvesnį.

Kartu su lyderystės kompetencijos sampratos tyrimais, tyrimai šioje srityje plėtojami analizuojant lyderystės kompetencijos svarbą organizacijai. Šioje tyrimų srityje, savo darbus yra pristatę, tokie vedantieji mokslininkai kaip Golemann, Boyatzis, McKee ir kiti. Iš lietuvių mokslininkų tyrimus yra atlikę Šilingienė (2011), Lileikienė (2011), Martinkienė (2011), Adamonienė (2010), Ruibytė (2010), Skaržauskienė (2012). Šiuose tyrimuose, mokslininkai dėmesį skyrė kompetencijoms analizuoti ir kompetencijų modelių kūrimui, kurie padeda nustatyti specifines lyderystės kompetencijas, būdingas atliekamai veiklai. Čia labiausiai yra akcentuojama darbuotojo – lyderio svarba. Atlikti tyrimai rodo, jog nebeužtenka specialistams ir profesionalams visą dėmesį skirti pagrindinėms funkcijoms: planavimui, organizavimui ir kontrolei, vis svarbesni tampa ne tik techniniai, administraciniai, bet ir vadybiniai bei

lyderystės gebėjimai, t. y. bendrų tikslų siekimas, komandos telkimas darbui, naujų idėjų generavimas. Šiuolaikinėmis sąlygomis, įmonės veikloje, atliekamas darbas ir jo rezultatas bus efektyvus tik tuomet, jei lyderis sugebės sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui organizacijoje, sugebės perteikti savo viziją kolegoms, įkvėpti juos efektyviai dirbti siekianti poryčių. Anot tyrėjų, tik motyvuotas, iniciatyvus, sprendimus galintis priimti, atsakingas, tikslus turintis, gebantis numatyti problemas, mokantis bendrauti darbuotojas, gali užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą.

Kadangi tik nuo visų darbuotojų kvalifikacijos bei turimos lyderystės kompetencijos, bet kuriame valdymo lygmenyje, gali priklausyti sėkminga organizacijos veikla, yra aktualu išsiaiškinti kurios lyderystės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia jų raiška skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose bei išanalizuoti jas visos organizacijos kontekste.

Mokslinė problema: kokios lyderystės kompetencijos yra svarbios ir kaip jos išreikštos viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje.

Mokslinės problemos ištyrimo laipsnis: kadangi susidomėjimas lyderystės kompetencijos modeliavimu skirtinguose valdymo lygiuose, dar tik įgauna pagreitį, tai ši tyrimu sritis nėra pilnai išplėtotą. Kaip kurie mokslininkai lyderystės kompetencijas grupuoja pagal tipą, apjungia jas į klasterius. McCauley (2006) pateikia lyderystės kompetencijų modelį, akcentuodamas organizacinės, asmeninės ir tarpasmeninės lyderystės dedamąsias. Dulewiczius ir Higgsas (2003), pažymi, jog trys kompetencijų tipai paaiškina efektyvią lyderystę - intelektinė (IQ), vadybinė (MQ), emocinė (EQ). Golemanas, Boyatzis ir McKee (2002) pabrėžė emocinės kompetencijos svarbą, tuo tarpu Turneris, Mulleris (2005), šią kompetenciją detalizavo (apibrėžė). Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) apibendrinamos daugelio autorių pateiktas kompetencijas suskirstė jas į klasterius – emocines, socialines ir kognityvines intelektines kompetencijas.

Darbo objektas: lyderystės kompetencijos raiška viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje.

Darbo tikslas: nustatyti lyderystės kompetencijos raišką viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti lyderystės kompetencijos sampratą.
2. Atlikti teorinę lyderystės kompetencijos modelių analizę ir pateikti apibendrintą lyderystės kompetencijos skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose modelį.
3. Iširti tarptautinės įmonės vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos raišką.
4. Pateikti empiriškai patikrintą vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos modelį.

Darbo metodika: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, siekiant nustatyti lyderystės kompetencijos teorinį pagrindimą skirtingų organizacijos valdymo lygių kontekste. Empirinis tyrimas pasirinktame organizacijos valdymo lygmenyje. Gautų duomenų analizė ir interpretavimas.

1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA: PROBLEMOS ANALIZĖ

Apžvelgiant mokslinę literatūrą, matyti, jog šiuo metu atliekamų lyderystės kompetencijos tyrimų vektorius nukreiptas tiek vadovo – lyderio, tiek bet kurio darbuotojo organizacijoje lyderystės kompetencijų indentifikavimo ir šių kompetencijų įtakos organizacijos veiklai, kryptimi. Tai susiję su tuo, jog greitai besikeičiančioje šiuolaikinėje verslo aplinkoje reikalingi greiti sprendimai, duodantys efektyvių rezultatų siekiant bendrų organizacijos tikslų. Pirmaujančios organizacijos, orientuotos į lyderystę ir į pokyčius, investuoja į mokslinius tyrimus, kurie nustatytų reikšmingas kiekvieno darbuotojo kompetencijas bet kuriame organizacijos lygmenyje. Tuo atveju, mokslininkai kuria, orientuoja, tikrina ir tobulina jau sukurtus įvairius lyderystės kompetencijos modelius ir ieško juose universalumo.

Lyderystės samprata. Nors verslo ir mokslo pasaulyje lyderystės fenomenu susidomėta XX a. pradžioje, kada stengiamasi į lyderystę pažvelgti iš daugybės skirtingų kampų, tačiau klausimų, atsakymų ir diskusijų gausa lemia tai, kad vieningo sutarimo neturime ir šiandien. Kaip ir anksčiau, taip ir šiuo metu lyderystė plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Įvairios teorijos sujungia sociologijos, psichologijos, filosofijos mokslus, pateikia naujų lyderystės požiūrių, pabrėžia vis kitas lyderio kompetencijas ir kuria naujus lyderystės modelius (Skaržauskienė, 2010). Nors tyrimų lyderystės tema atlikta pakankamai daug, ir jie toliau plėtojami, tačiau iki šiol nėra rasta vieno šios sąvokos apibrėžimo, mokslininkai skirtingai apibūdina „lyderystės“ sąvoką. Tačiau vis tik yra tam tikrų bendrų bruožų, kurie leidžia apibrėžti lyderystę. Jonušaitė ir Žvirdauskas (2007) lyderystę lygina su lyderio gebėjimais įgyti žmonių pasitikėjimą ar juos įkvėpti. Northousas (2009) lyderystę sieja su tikslų siekiu, čia lyderio užduotis – sutelkti žmonių grupę konkrečioms užduotims įvykdyti. Lyderiai panaudodami savo energiją kreipia žmones, kurie kartu seką jį. Pagal jį lyderystė – tai gebėjimas įgyti žmonių pasitikėjimą ir paramą siekiant tikslų arba gebėjimas įkvėpti žmones rodant savo asmeninį pavyzdį ir taikant atitinkamas įtikinėjimo taktikas – skatinant savanoriškai atlikti tam tikrą veiklą. Applebaum (2003) teigia, kad, lyderystė yra reiškinys, kurio tikslas, tam tikru būdu, pvz. savo elgesiu, sprendimais, vertybėmis ir t. t. nuolatos tobulėti skatinantis poveikis arba įtakos žmogui ar žmonių grupei darymas (Leliūgienė, Mačiulskaitė 2013). Pasak Bristow ir kitų autorių (2005), lyderystė geriausiai apibūdinama kaip įgūdžių rinkinys, padedantis nukreipti kitų veiklą bendro tikslo link (Skaržauskienė, 2010). Taigi apibendrinant, kaip teigia Leliūgienė ir Mačiulskaitė (2013): „lyderystė gali būti suvokiama kaip asmens savybė veikti kitą asmenį ar asmenis, sąlygojant jų didesnę pasiryžimą, motyvaciją konkrečiai veiklai, nei vien tik nurodymų, įsakymų atlikimą“. Šių mokslinių tyrimų plėtotojai akcentuoja du lyderystės subjektus – lyderį ir sekėją, todėl moksliniu požiūriu, pagal Jokinen (2005), nagrinėjamas lyderystės teorijas galima skirstyti tokiu pjūviu: instrumentinės teorijos – akcentuojančias lyderio elgesį ir savybes

(tai padeda efektyviai vadovauti) ir inspiracines teorijas – akcentuojančias viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save bei kitus – siekti pokyčių (Skaržauskienė, 2010). Taip pat tyrėjai ieškodami vieno lyderystės apibrėžimo prisilaiko procesinio ir personaloginio požiūrio (Šilingienė, 2011). Tokie procesinio požiūrio į lyderystę prisilaikantys mokslininkai kaip Bassas, (2000), Gardneris (1995), Rostas, (1995) teigia, kad lyderystė – tai pirmiausia įtakos ir sąveikos tarp lyderio ir sekėjų procesas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Tuo atveju personaloginiu požiūriu, tokie mokslininkai kaip Mannas (1959), Bleikas ir Moutonas (1985), Stogdilas (1974) savo tyrimu metu dėmesį labiau fokusuoja į lyderiui būdingas savybes ir atributus, laikydamiesi nuostatos, kad lyderio savybės yra prigimtinės ir jų išsiugdyti negalima (Šilingienė, 2011). Apibendrinant galima teigti, jog dauguma mokslininkų ieškodami vieningo lyderystės apibrėžimo visgi prisilaiko nuomonės, jog tai procesas tarp lyderio ir sekėjo, paremtas visišku pasitikėjimu ir lyderio savybės yra ne įgimtos, o išugdomos.

Vadovo – lyderio kompetencijos. Mokslinėje literatūroje daugelis autorių – nuo klasikų Fayolo, Tayloro ir Gulickio iki šiuolaikinių teoretikų Bailio ir Mayerio (1992), Kreitnerio ir Kinickio (2009), Sakalo (2003), taip pat kiti administravimo ir vadybos klausimais rašantys autoriai, skiriam įvairias vadovavimo funkcijas: veiklos planavimas, sprendimų priėmimas, darbo organizavimas, rezultatų kontrolė, derybų vedimas, atstovavimas organizacijai, strateginių ir einamųjų klausimų svarstymas, strategijos kūrimas, politikos formavimas, organizacijos tikslų įgyvendinimo užtikrinimas, komunikavimo organizacijos viduje bei su išorine aplinka inicijavimas, darbuotojų motyvavimas, atranka, jų karjeros planavimas ir darbo vertinimas (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009).

Šiuolaikiniai tyrimai skiria vadovą ir lyderį, kaip ir vadovavimą ir lyderiavimą. Galime palyginti kuo skiriasi vadovas ir lyderis remiantis mokslininkų pateiktais vadovo ir lyderio apibrėžimais. Pagal Jacikevičių (1995) vadovai - „tai asmenys įgyvendinantys organizacijų tikslus, tačiau patys tiesiogiai nedalyvaujantys procese“, tuo tarpu Narbutaitė ir Sakalauskaitė (2009) lyderį apibūdina kaip - „aplinkinių grupės narių pripažintas asmuo, kuriam kiti nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones siekiant tikslo“. Čia galime suprasti, jog vadovas yra administracijos paskirtas žmogus, iškeltiems tikslams pasiekti, kuris naudojasi jam suteikta galia, vadovauti žmonių grupei. Tuo atveju lyderis yra vienas iš komandos narių, kuris neturėdamas tiesioginių įgaliojimų, galios priemonių, tačiau būdamas įtakingas žmonių grupėje, vykdydamas tiesiogines savo funkcijas įtakoti kitus asmenis, padėti jiems siekti iškeltų tikslų. Barretas Baxendalis ir Burtonas (2009) pabrėžia, jog - „vadovavimas bus neefektyvus, jei nesirems lyderiavimu“, tuo atveju Kasiulis ir Barvydienė (2005) akcentuoja, jog - „lyderiavimas yra viena iš vadovavimo poveikių priemonių“.

Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė ir Vaitkevičius (2009) vadovą apibūdina kaip iš esmės vykdančią funkcijas, kurios užtikrina normalų organizacijos veikimą, o lyderius – iškeliančius ir įgyvendinančius įkvepiančią permainų viziją (Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė, Vaitkevičius, 2009). Anot jų, lyderis sugeba pasiekti tai, kad kiti norėtų vykdyti jo norus ir būtų atsidavę darbui. Kaip ir

matyti, mokslinėje literatūroje randamas ne vienas skirtumas tarp sąvokų „vadovas“ ir „lyderis“. Pagal Šilingienę (2012) – vadovas daro įtaką gavęs organizacijos jam suteiktus įgaliojimus, taikydamas įvairus valdymo metodus ir įsakymus, o lyderis vadovaujasi savo asmeninėmis savybėmis ir pabrėžia savo autoritetą. Sugebėjimas motyvuoti ir bendrauti su kitais žmonėmis, o neformalus įgaliojimai yra pagrindinės lyderio išraiškos formos (Šilingienė, 2012). Pagal Pileckienę ir Žadeikaitę (2009) – vadovo veiklos sferos yra labai plačios ir apimančios skirtingas socialinės sistemos pakopas, todėl vadovavimo metu vadovas turi priversti žmones daryti tai, ką reikia daryti, o lyderis priverčia žmones norėti daryti tai, ką reikia daryti. Vadovai planuoja, organizuoja, kontroliuoja ir jie gali daryti arba nedaryti įtaką savo pavaldiniams bei komandos nariams. O štai lyderis atlieka įkvepėjo, skatintojo, patrauklių tikslų kūrėjo vaidmenį (Pileckienė, Žadeikaitė, 2009). Masiulis, Sudnickas (2008) tarp vadovo ir lyderio pabandė išskirti tai, kad vadovas tik palaiko tvarką, vadovaujasi įsakymais, jam svarbiausia yra sistema ir jos kontrolė, taip pat jis nekuria ilgalaikės perspektyvos, o lyderis, atvirkščiai – stengiasi tobulėti ir tobulinti kitus, grįžti darbus pasitikėjimu, jam svarbiausia yra žmogus ir ilgalaikė vizija, kurią norėdamas pasiekti daro tai, ką reikia (Masiulis, Sudnickas, 2008). Lentelėje Nr.1 pagal Savanevičienę, Šilingienę, Stukaitę ir Vaitkevičių pateikiamas tradicinis ir šiuolaikinis požiūris į skirtumą tarp vadovo ir lyderio:

1 lentelė. Tradicinis ir šiuolaikinis požiūris į vadovą - lyderį (sudaryta pagal Savanevičienę, Šilingienę, Stukaitę, Vaitkevičius, 2009)

Tradicinis požiūris	Šiuolaikinis požiūris
Vadovavimas (nurodyti, vadovauti)	Lyderystė (lyderiauti, daryti įtaką)
Žiūrėjimas atgal (orientacija į praeities įvykius ir jų ekstrapoliavimas)	Žiūrėjimas pirmyn (ateities numatymas (seing))
Rizikos vengimas (saugumas, uždarumas, klaidų, nesėkmės baimė)	Rizikos valdymas (atvirumas, iššūkių paieška, naujovių įsisavinimas)
Informacijos valdymas (informacijos rinkimas, kaupimas, apdorojimas ir paskirstymas)	Žinių valdymas (žinių įsisavinimas, kūrimas ir sklaida)
Hierarchinė organizacija (statusas, formalumas, statiškumas)	Plokščia organizacija (betarpiškumas, lankstumas)
Delegavimas (užduočių paskyrimas ir tikrinimas)	Įgalinimas (veiklos laisvė ir atsakomybės suteikimas)
Kontrolė (išorinė proceso ir rezultatų kontrolė)	Savikontrolė (vidinė proceso ir išorinė rezultatų kontrolė)
Individas (individualus darbas)	Komanda (sinergija ir individo saviraiška komandiniame darbe)
Mokymasis, orientuotas į dabarties poreikius (tenkinti keliamus reikalavimus)	Mokymasis, orientuotas į ateities poreikius (žinoti daugiau, negu reikalauja šiandieninė situacija)

Nemažai ir kitų mokslininkų pateikia idėjų tapatinančių vadovą ir lyderį:

- Pagal Mintzbergo ir Druckerio idėjas - efektyviausiai grupės valdomos, kai formalus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis;
- Pagal Bennį ir Nannus (1998), Applebėjų (2003) ir Jewell (2002) - vadovavimas yra karjera, o lyderystė – pašaukimas. Čia mokslininkai akcentuoja, jog vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderystė kyla iš socialinės įtakos proceso;
- Pagal Burnso (1978), Basso ir Avolio (1990) pateiktas transformacinės lyderystės idėjas: vadovas priima realybę, o lyderis ją keičia, vadovas orientuojasi į sistemas ir struktūras, lyderis – į žmones. Transformacinės lyderystės esmė yra sekėjų įkvėpimas, ugdymas ir įgalinimas (Šilingienė, 2011).

Išskiriant vadovo ir lyderio veiklos ypatumus, nesunku pastebėti, kad vadovo lūkesčiai yra čia ir dabar, o lyderio – ateityje (Adamonienė, Ruibytė, 2011). Remiantis Masiuliu ir Sudnicku (2008) skirtumai tarp vadovų ir lyderių parodo, kad lyderiai gali būti ne tik tam tikras pareigas ar tam tikrą vaidmenį atliekantys žmonės, tačiau bet kurio rango (nuo žemiausio iki aukščiausio) darbuotojas gali būti lyderis (Masiulis, Sudnickas, 2008). Apibendrinant galima teigti, jog esminis skirtumas tarp vadovo ir lyderio, gali būti siejamas su tuo, jog lyderiu yra visiškai pasitikima, o pats lyderis esminį dėmesį skiria ne į funkcijas, o į žmogų. Lyderio dėmesio centre – žmogus. Tokiu būdu lyderiu galėtų būti, bet kuris įmonės darbuotojas turintis lyderio kompetencijų, nepriklausomai nuo užimamų funkcinių pareigų.

Lyderystės kompetencijos svarba organizacijai. Tokie vedantieji mokslininkai kaip Golemanas, Boyatzis ir kiti atlikdami tyrimus daugiausia dėmesio skiria kompetencijų vystymuisi ir į tyrimus kurie padeda nustatyti specifines kompetencijas, t.y. kurios kompetencijos efektyviausios vienoje ar kitoje veikloje (Skaržauskienė, 2010). Kompetencijomis remiasi jų modeliai, kurių kūrimas, vertinimas ir diegimas yra vienas iš svarbiausių vadybos, viešojo administravimo ir verslo psichologijos nagrinėjamų klausimų (Rekašienė, Sudnickas, 2014). Kadangi nėra nei vieno individo, kuris turėtų visas įmanomas kompetencijas ir individo kompetencijų gausa ne visada lemia sėkmę, o tik tam tikrų esminių (svarbiausių) kompetencijų turėjimas, todėl tyrimai plėtojami siekiant apibrėžti strategines individo kompetencijas, kurios būtų universalios, nepriklausančios nuo veiklos srities. Kompetencijos modelių praktika paplitusi tokiose žmogiškųjų išteklių vadybos srityse kaip vadovų atranka, vertinimas ir karjeros planavimas. Atsižvelgiant į tai, jog sparčiai vykstant pokyčiams kurie yra susiję su technologiniais, IT sprendimais, inovacijų pažanga, atsirandant naujiems komunikaciniams sprendimams, įmonės priverstos nuolat tobulinti savo organizacines valdymo struktūras, peržiūrėti darbuotojų atliekamas funkcijas, nuolat didėja ir sparčiai kinta reikalavimai darbuotojų kompetencijai siekiant užtikrinti galimybę veiksmingai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Šių pokyčių kontekste formuojasi didesnė profesionalių darbuotojų paklausa, keičiasi jau dirbančių žmonių darbo sąlygos (Smaliukienė,

Korsakienė, Prakapas, 2009). Vis dažniau pripažįstama, jog sąlygos ateityje taps dar sudėtingesnės, įmonėms bei organizacijoms vis labiau reikės lyderių, turinčių ne vien tradicinius verslo administratoriaus įgūdžius. Tampa svarbu patiems darbuotojams inicijuoti pokyčius, skatinti inovacijas, rasti priemones atskleisti savo galimybes, prisiimti atsakomybę (Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė, Vaitkevičius, 2009).

Mokslininkų Bernthalo, Cooko, Smitho (2001) bei Heffernano ir Floodo (2000) atliko mokslinius tyrimus, kurie parodė jog darbo našumas, efektyvumas, produktyvumas, labai priklauso nuo darbuotojų turimų kompetencijų ir kompetencijų modelių taikymo darbinėje aplinkoje. Vadovaujantis šių tyrimų rezultatais, Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011) bei Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) daro išvadas, jog rinkos pokyčiai verčia darbuotojus nuolatos mokytis, tobulinti savo kompetencijas, taip pat ir įgyti naujų kompetencijų, tokiu būdu užtikrinamas įmonės veiklos efektyvumas.

Todėl labai svarbu užtikrinti, jog lyderiai būtų ruošiami visuose organizacijos lygiuose, nes kaip teigia Šilingienė (2011), kitu atveju įmonės taps silpnos ir negalės užtikrinti savo veiklos efektyvumo bei tęstinumo. Kadangi, kaip teigia Spitleris (2005) ir Lewleris (2001) - tik patys darbuotojai, o ne aukščiausio lygio vadovai, geriausiai žino palengvintų jų atliekamą darbą, pagerintų atliekamų darbų kokybę, funkcionalumą, padarytų jį našesniu ir efektyvesniu.

Kadangi daugelis mokslininkų sutaria, jog vadovas – lyderis yra labai svarbus faktorius šiuolaikinės organizacijos efektyvioje veikloje, tai savo tyrimus atlieka būtent šia kryptimi. Adamonienė ir Ruibytė (2011) taip akcentuoja vadovo lyderio gebėjimą, priimti sprendimus, kurie būtų paremti pasitikėjimu, palaikymu, kompetencija, vadybos metodais ir kt., siekiant organizacijos veiklos efektyvumo.

Butkevičienė ir Vaidelytė (2009) taip pat organizacijos vadovo lyderystės kompetenciją sieja, kaip viena iš veiksnių lemiančių organizacijos veiklos sėkmę (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009). Lileikienė ir Martinkienė (2011) pabrėžia, jog vis tik organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo vadovo kompetencijų tobulinimo bet ir visos komandos narių vadybinių kompetencijų: vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su sisteminiu darbu bei nuolatinio darbuotojų vadybinių kompetencijų tobulėjimu, vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą (Lileikienė, Martinkienė, 2011). Ne tik vadovų, bet ir visų darbuotojų kompetencijos tobulinimo svarbą pabrėžia Adamonienė ir Ruibytė (2010), nurodydamos, jog tai viena iš sąlygų greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, kadangi organizacijose žmogiškasis intelektas turi būti laikomas pagrindiniu įmonės kapitalu, nuo kurių kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla (Adamonienė, Ruibytė, 2010). Galima teigti, jog šiuolaikiniu požiūriu, labai svarbus aspektas yra tas, kad organizacijai nebeužtenka dėmesį skirti tik vadovo – lyderio ugdymui. Moderniu požiūriu į organizacijų vadybą yra svarbu bet kuriame organizacijos lygmenyje lyderystės kompetenciją pradėti priskirti tiek vadovui, tiek ir darbuotojui

(Šilingienė, 2011). Norint pasiekti organizacijos tikslų besikeičiančioje aplinkoje labai svarbus yra ir darbuotojo – lyderio vaidmuo. Lileikienės ir Martinkienės (2011) atlikti tyrimai parodė, jog darbuotojų vadybinės kompetencijos veiksmingiau taikomos įmonių padalinio lygmenyje, motyvuoja darbuotojus dirbti našiau, siekiant įmonės tikslų (Lileikienė ir Martinkienė, 2011). Šilingienės (2011) atlikti tyrimai, taip pat patvirtina teorinę nuostatą, kad lyderystė svarbi ne tik vadovaujančias pareigas užimantiems organizacijų lyderiams, bet ir asmenims, tiesiogiai su vadovaujančia pozicija organizacijoje nesusijusiems (Šilingienė, 2011). Apibendrinant galima teigti, kad analizuojant mokslinius tyrimus matyti, jog ne tik vadovams, bet ir darbuotojams yra svarbu būti įtrauktiems į įmonės tikslų siekimą, sudaryta galimybė panaudoti savo kompetencijas, o vadovams tiek pat svarbu rasti našesnes organizacijos valdymo formas bei priemones (Skaržauskienė, 2010). Iš čia kyla pagrįstas klausimas (mokslinė problema) kokios darbuotojo lyderystės kompetencijos dedamosios yra svarbios organizacijai bet kuriame valdymo lygmenyje ir koku aspektu tai pasireiškia.

2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA ORGANIZACIJOJE: TEORINIAI SPRENDIMAI

Analizuodami lyderystės kompetenciją, vartojame dvi sąvokas t.y. lyderystę ir kompetenciją. Todėl yra svarbu pirmiausiai apibrėžti šias pagrindines sąvokas, jų traktavimą: lyderystė, kompetencija, lyderystės kompetencija. Taip pat išanalizuoti įvairius lyderystės kompetencijos modelius jų pritaikymo galimybes variuose organizacijos lygmenyse, kadangi lyderystės kompetencijos raiška skirtinguose organizacijos lygiuose yra svarbi ne tik vadovams, bet ir visų lygių darbuotojams. Taip pat aktualu iširti, kokios lyderystės kompetencijos dedamosios svarbios įvairiose lygiuose.

2.1. Teorinė lyderystės kompetencijos analizė

Kompetencija. Kompetencijos sąvoka mokslinėje literatūroje yra pakankamai plačiai išnagrinėta. Šią problemą nagrinėjo šie mokslininkai: Boyatzis (1982), Druckeris (1989), Prahaladis ir Hamelis (1990), Spencer (1990), Goodas (1994), Tiwana (2002). Lietuvoje įvairius kompetencijos aspektus analizavo: Jovaiša (1997), Laužackas (1999), Lepaitė (2003). Nors kompetencijos sąvoka yra pakankamai išnagrinėta, tačiau vieno apibrėžimo nustatyta nėra. Bendru atveju šia sąvoka yra apibūdinamas žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms (Adamonienė, Ruibytė, 2010).

Galima rasti daugelį skirtingų kompetencijų sąvokų apibrėžimų: JohnWiley & Sons (1993) žurnale, kompetencijos sąvoką buvo apibūdinama kaip tam tikros individualios individų charakteristikos, kurios tam tikrais ryšiais susijusios su efektyviu atliekamu darbu. McClellandas (1973) apibrėžė kompetencijas kaip asmenines charakteristikas, kurios gali lemti didesnę tam tikros veiklos našumą. Hay J. (1990) publikuotame straipsnyje pabrėžė, kad kompetencija yra - žinios, įgūdžiai, gebėjimai arba charakteristikos, kurios asocijuojasi su darbo efektyvumu. Tos charakteristikos apėmė gabumus (natūralų talentą, imlumą pokyčiams), gebėjimus (praktinį talento pritaikymą) ir žinias (būtiną informaciją tam tikrai užduočiai įgyvendinti).

Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003) pateikė įvairių autorių kompetencijos apibrėžimus: pagal Spencer ir Spencer (1993) kompetencija „individuali charakteristika, kurią galima išmatuoti ir matyti skirtumą tarp vidutiniškai gerai ir labai gerai atlikto darbo“, pagal Sokolį (2001) tai „įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį būtiną darbo užduočiai atlikti“, pagal Nickolsą (2009) tai „gebėjimas tam tikrus principus ir technikas pritaikyti praktinėse situacijose“, pagal Zarifianą (1999) tai individo gebėjimas imtis iniciatyvos atlikti tai, kas yra jam nurodyta iš aukščiau“, pagal Boterfą (1998) tai „abstrakcija, kuri neturi jokios nuorodos į materialų būvį ir priklauso nuo kompetentingų individo veiksmų“. Pagal mokslines teorijas kompetencijos yra skirtingai traktuojamos: pagal vieną iš jų - Jungtinės Karalystės

(toliau JK), kompetencijos tai įgūdžių, žinių ir požiūrių derinys (Spenceris ir Spenceris, 1993), pagal kitą -JAV, akcentuojamos esminės asmeninės individo savybės arba – charakteristikos (Boyatzis, 1982). Pirmu atveju (JK) kompetencija yra susijusi su rezultatyvia veikla ir organizacijai naudingais rezultatais. Antru atveju (JAV) kompetencija – tai individo savybės, kurios susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu, t.y. svarbiausi reikalavimai yra darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes, t.y. esminis ir svarbiausias dėmesys čia skiriamas žmogui (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Atkočiūnienė (2012) pastebi, jog šiais laikais kompetencija yra nagrinėjama įvairiais aspektais. Kompetencija gali būti analizuojama: skirtingais organizacijos lygiais, skirtingais asmens lygiais, veiklos lygiais ir funkcijomis, galima analizuoti atskirai pagal įmonės padalinius arba imant visą įmonę bendrai. Tai parodo, jog kompetenciją organizacijoje ar įmonėje galima tirti ir pakopomis ir skaidant dalimis. Tai labiau priklauso, kurios srities, ekspertas, mokslininkas ar tyrinėtojas vykdo tyrimus susijusius su kompetencijomis.

Adamonienė ir Ruibytė (2010) teigia, jog šiuo metu, didelis dėmesys yra skiriamas tyrimams susijusiems su kompetencijos valdymu ir jos vystymusi. Tai yra susiję su dviem svarbiais aspektais. Kur vienas yra vertinamas ir individo pozicijos, o kitas vertinamas iš įmonės ar organizacijos pozicijos. Pirmu atveju kompetencijos yra labai svarbios darbuotojams vykdant profesinę veiklą ir siekiant asmeninės naudos bei karjeros perspektyvų, o kitu atveju yra labai svarbus organizacijai tuo, jog darbuotojų kompetencijos didėjimas, leidžia jei prisiderinti prie vykstančių pokyčių tiek išorėje, tiek organizacijos viduje ir tai išnaudojant pasiekti išsikeltus tikslus.

Čia atsiranda labai svarbus vadovo kompetencijos faktorius, kuris susijęs ne tik su tiesigine jo veikla, bet ir jo žiniomis, įgūdžiais, patirtimi, praktika,, bendradarbiavimu ir bendravimu, informacijos analizavimu, strateginiu mąstymu, informacijos sisteminimu, problemų sprendimu ir kt.

Zaleznikas (1987), Hunsakeris (2001), Yukl (2002) tyrimus plėtojo vadybinės kompetencijos kryptimi, kurios teorinė analizė yra reikšminga, nes teikia galimybę nustatyti, kokie kompetencijos elementai, t.y. įgimti (asmeninės savybės) ar įgyti (žinios, įgūdžiai), yra svarbiausi (Marčlinskas, Diskienė, Stankevičienė, 2010). Pocevičius ir Kekytė (2008) teigia, jog vadybinė kompetencija – profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus. Nagrinėjant vadybines kompetencijas tyrinėjančių autorių mokslinius darbus, ryškėja, požiūris, kuris leidžia identifikuoti kompetencijas per praktinę įmonės veiklą (Lileikienė, Martinkienė, 2011).

Atkočiūnienės (2012), Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011), Lileikienė ir Martinkienė (2011), Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011) publikuotose moksliniuose straipsniuose pastebi sekančias vyraujančias tendencijas, šiuolaikinių organizacijų vykdomoje praktinėje veikloje. Visų pirma problema kyla tame, jog darbdavys mažai dėmesio skiria žmogiškiesiems resursams, nors būtent jie, o ne kas kitas,

labiausiai įtakoja į sėkmingą įmonės veiklą, didina jos efektyvumą, sukuria didžiausią pridėtinę vertę. Būtent tikslinių kompetencijų išskyrimas, kurios duotų didžiausią naudą įmonei ir turėtų būti pagrindinis vadovų darbų tikslas, o nesistengti maksimaliai išnaudoti darbuotojus neanalizuojant jų kompetencijų o apkraunant įvairiomis užduotimis įvairiuose srityse. Tokiu būdu yra prarandamas įmonės konkurencingumas ir jos pranašumas rinkoje. Neįvertinusios žmonių žinių, gebėjimų, įmonės verčia keisti savo valdymo struktūras, keisti savo teikiamų paslaugų spektrą, produktų kokybę ar net jos pasiūlą. Įmonėms sunkiau yra adaptuotis prie aplinkos pokyčių, prarandamas dinamiškumas, atsiranda komplikuočių situacijų, verčiančių vadovus priimti nenaudingus sprendimus, kurie mažina organizacijos efektyvumą.

Kita vertus, kiekvienas šiuolaikinis vadovas supranta, jog vadybinės kompetencijos, tokios kaip mąstymas, planavimas, sprendimų priėmimas, užduočių atlikimas yra labai svarbus kiekvienam darbuotojui individualiai paėmus. Todėl yra stengiamasi, jog šios kompetencijos įmonėse ir organizacijose būtų greitai įdiegiamos, tačiau mažai dėmesio yra skiriama, kaip jos yra darbuotojų įsisavinamos.

Apibendrinant galima teigti, jog kompetencija yra charakteristikos, žinios, mokėjimas, įgūdžiai, požiūriai, patirtis, polinkis, savybės, vertybės, susijusios su žmonių tarpusavio veikla, gebėjimas tinkamai ir laiku jas panaudoti, siekiant tiek savo asmeninių, tiek tarpasmeninių, tiek organizacinių tikslų ir trokštamo rezultato, prie tam tikrų, specifinių aplinkybių.

Lyderystė. Analizuojant vadybines kompetencijas atsiranda sąsajos su lyderyste. Vadovavimas ir lyderystė – vienos aktualiausių tyrimų temų nuo pat ketvirtojo praeito amžiaus dešimtmečio (Skaržauskienė, 2010). Remiantis Butkevičiene, Vaidelyte, Žvaliausku (2012), didelis dėmesys tuo laikotarpiu buvo skiriamas „lyderio bruožų analizei“. Mokslininkai Stogdillas (1948), o vėliau ir Kirkpatrickas su Locke (1991) stengėsi išskirti esminius sėkmingo lyderio bruožus. Šie mokslininkai įrodinėjo, jog tai yra labai svarbu, kadangi asmeniniai bruožai „išskiria lyderius iš paprastų individų, kitaip jie nėra lyderiai“. Būtent Stogdillas (1974) nagrinėdamas daugelį atliktų studijų, susijusių su lyderio bruožais, o vėliau atlikęs dar gilesnes studijas, kurios tik patvirtino jo prielaidas, padarė išvadą - „žmogus netampa lyderiu dėl to, jog jam būdingas tam tikrų savybių derinys“, svarbiausia viena pagrindiniu lyderystės pašaukimo sąlygų jis laikė - nuolatinį mokymąsi, tobulėjimą ir patirties įgijimą. Anot jo, tik šias savybes turintis žmogus, gali tapti lyderiu.

Adomėnaitė ir Ruibytė (2011), remiantis šia bruožų teorija, kaip pagrindines lyderio savybes išskiria – gebėjimą komunikuoti, sąžiningumą, nuoširdumą, gebėjimą orientuotis į užduotį, rezultatus ir darbuotoją, turėti viziją, atsakingumą, bei kompetentingumą.

Stogdillas (1948) išskyrė du lyderystės tipus: orientuotas į žmones, kur labai svarbus akcentas yra santykis tarp žmonių, ir kitas tipas - orientuotas į užduotį, kur didelis dėmesys yra skiriamas būdai,

kuriuo yra atliekamos užduotys, užduočių atlikimo metodui, metodikos taikymui. Blakas ir Mountainas (1985), vertindamas šiuos tyrimus, pasiūlė apjungti šiuos du tipus į vieną, siekiant lyderystės orientuotos tiek į žmogų, tiek į užduotis. Tačiau Hersis ir Blanchardas (1988) situacinės lyderystės teorijos propaguotojas, savo ruožtu teigė, jog vadovavimas turi priklausyti nuo situacijos. T.y. priklausomai nuo aplinkybių, atitinkamai turi būti taikoma ir tam tikra lyderystės forma.

Adomėnaitė ir Ruibytė (2011) pateikė įvairių mokslininkų skirtingai įsivaizduojamą efektyvią lyderystę. Tačiau bendru atveju, viską lemia svarbiausi lyderio bruožai, kurie anot Nahavandi (2006) yra „komunikavimas, reakcija ir empatija“. Pagal Stogdillą (1974) - „gebėjimas keisti sekėjų elgesį ir užtikrinti nuolatinį jų vystymąsi, taip pat svarbus santykių palaikymas su pavaldiniais“. Hernez–Broomo (2002) manymu, labai svarbus yra „gebėjimas įgyti sekėjų pasitikėjimą“. Vito (2010) kaip svarbiausius lyderystės bruožus matė „gebėjimą įtikinti pavaldinius pasitikėti savimi ir sąžiningumą“. Bennis (1989) teigė, jog „lyderis privalo netik išnaudoti galimybes, bet ir įkvėpti kitus žmones atlikti darbus užuot kontroliavęs juos“.

Mokslininkai Kouzes ir Posnerį (2002) į lyderystę pažvelgė per organizacijos prizmę, kur pabrėžė lyderio gebėjimus orientuotis į organizacijos vertybes, moralę, kultūrą, politiką ir ją tinkamai išreikšti pavaldiniams, juos įkvėpiant kurti ir siekti bendros vizijos, ieškoti naujų sprendimų ir būdų siekiant tikslų.

Dar kiti mokslininkai į lyderystę žvelgia per individualią prizmę, kur didelis dėmesys skiriamas tobulinant tarpasmenines ir asmenines savybes, tokias kaip savęs pažinimą, savęs adekvatus vertinimas, gebėjimas įgyti pasitikėjimą ir kognityvinius gebėjimus padedančius įtvirtinti savo lyderystę.

Leliugienė ir Mačiulskaitė (2013) pateikia mokslininko Applebee (2003) požiūrį į lyderystę, kaip į reiškinį, kurio esmė „koku nors būdu (elgesiu, sprendimais, vertybėmis, savybėmis ir kt.) tobulėti skatinantis poveikis ar įtaka kitam žmogui, jų grupei“. Čia galimai išryškėja lyderio savybė įtakoti į asmenį, tam, kad jis įgytų didesnę ryžtą, motyvaciją, pasitikėjimą siekti tam tikrų tikslų, vykdytų tam tikras užduotis savanoriškai, o ne tik direktyviai verčiamas.

Burnso (1977) išpopuliarino transformacinės lyderystės teoriją, kuri apibrėžia kurie lyderio bruožai čia yra svarbiausi ir kaip jie veikia jo sekėjus. Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas (2012) pateikė įvairių mokslininkų diskusijas ir požiūrius, kuriais asmeniniais bruožais turi remtis transformacinės lyderystės tipo lyderiai, norintys įtakoti savo sekėjus juos sekti. Anot Northouso (1997) transformacinės lyderystės lyderiai pirmiausiai turi atsižvelgti į savo pavaldinių poreikius ir jų lūkesčius. O tai pat pagal Northousą ir Kreitnerį (1997) bei Bassą (1985), šio tipo lyderiams turėti charizmą ir viziją. Tai yra tokius bruožus, kurie būtų patrauklūs jų sekėjams: atvirumas, sąžiningumas, komunikacija, patikimumas, empatija ir kt., o taip pat gebėjimas jiems aiškiai pateikti ateities planus, kurie sekėjams būtų siektini, priimtini, o šių planų siekimas vyktų per išreikštą sekėjų kūrybiškumą, skatintų juos ir tobulintų.

Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas (2012) pateikė mokslininkų požiūrį į lyderystę, akcentuojant lyderį per jo sekėjus. Čia Kreitneris (1995) ir Northhousas (1997) lyderystę mato kaip procesą. T.y. lyderis, vadovaujantis savo gebėjimais suburia kitus individus siekti bendro tikslo. Zaleznikas (1977) pastebėjo, kad lyderis gali pakeisti savo siekėjų nuostatas, norint, kad būtų siekiami užduoti tikslai. Burnsas (1977) akcentuoja tą faktą, kad lyderiai dažnai siekia keisti savo pavaldinių vizijas ir tikslus

Scullion (2001) lyderystę matė ne kasdieninėje žmonių veikloje ir užduočių bei nurodymų įgyvendinime, bet vizijose, iššūkiuose ir idėjose, kurios yra susijusios su žmonių įkvėpimu, savęs patikrinimu ir pažinimu.

Pagal Murphį ir Drode (2004) yra šie pagrindiniai efektyvios lyderystės elementai: „idėjinė įtaka, įkvėpimo motyvacija, intelektinis stimuliavimas, individualizuotas santykis su pavaldiniais,, (Adomėnaitė, Ruibytė, 2011).

Šiuolaikiškas lyderis – tai tikras novatorius ir naujų poslinkių ieškotojas, generuojantis naujas idėjas. Jis nepaliaujantis mąstytojas, nepaprastos elgsenos, gyvenantis naujovių kūryboje (Skurdenienė, Šeškauskaitė 2010). Johnsonas (2003) dar pažymi grupių valdymo ir bendravimo arba komunikacijos svarbą lyderio veikloje. Lyderis visada jaučia poreikį iš dvasios, moraliai bei ekonomiškai – politiškai formuoti visiems progresą, kovoti už jį, rodo iniciatyvą siekiant vystyti ir vystytis (Kvedaravičius ir Jesevičiūtė – Ufartienė 2006). Žmonėms darantys įtaką lyderiai yra stiprūs ir sugeba greitai į viską reaguoti (Skurdenienė, Šeškauskaitė 2010).

Gibsonas ir Lacy (2000) remdamiesi naujosios lyderystės teorijos elementais, išskyrė du idealius lyderio tipus: tradicinį lyderį ir šiuolaikinį lyderį, lentelėje Nr.2 pateikiamas tradicinis ir šiuolaikinis lyderio tipas.

Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas (2012), pateikia šių mokslininkų išvadas, kurios teigia, jog lyderystė yra „ne individualus, bet kolektyvinis bruožas, priklausantis nuo organizacijos politinės kultūros“.

2 lentelė. Tradicinis ir šiuolaikinis lyderio tipas (sudaryta pagal Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2012)

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

Visais laikais organizacijos dėjo pastangų rasti naujus lyderius, tačiau Deloitte kompanija tvirtina, kad XXI amžiaus lyderystė yra kitokia. Canwellas, Dongrie, Neveras (2014) teigia, kad įmonės susiduria su naujais vadovavimo iššūkiais, kalbant apie naujoves, sparčiai kintančias technologijas, naujas disciplinas ir sritis. Pagal Global Human Capital Trends atliktą apklausą, kurią 2014 m. paskelbė Deloitte University Press - „Lyderiai visuose lygiuose“ yra vienas pagrindinių verslo rūpesčių kartu akcentuodami ir tą faktą, kad „lyderystės kompetencija“ lieka pirmoje vietoje visame pasaulyje, kur net 86% apklaustųjų nurodo ją kaip „labai svarbi“ arba „svarbi“. Tačiau tai, kad tik 13% apklaustųjų organizacijų atstovų nurodo, kad – skiria „didelį“ dėmesį skiria naujų lyderių paruošimui, visuose organizacijos lygmenyse, įrodo didžiulį atotrūkį šioje veiklos srityje. Nors ir labai svarbu turėti stiprius lyderius įmonės ar organizacijos aukščiausiam lygmenyje, tačiau lyderystės paradigma akcentuoja – lyderių vystymąsi kiekviename organizacijos lygmenyje. Kas gali būti geriau už „lyderių armiją“ organizacijoje, kuri buvo sukurta, atliekant milžinišką darbą kuriant organizacijos kultūrą, kuri apima visus organizacijos lygmenis (Trapp, 2014).

Organizacijos orientuotos į lyderystę ir į pokyčius, dažnai neįvertina to fakto, kad tikruosius organizacijos pokyčius iniciuoja ne aukščiausio lygio vadovai, o vidurinės grandies vadovai. Gilūs ir prasmingi pokyčiai turėtų prasidėti nuo vidurio grandies vadovų su aukštesnio lygio vadovų palaikymu, t.y. CEO („Chief Executive Officer“ - aukščiausio lygmens vadybinė pareigybė bei vadovaujančios pareigos) vizija turi būtų transliuojama diena iš dienos vykdant veiklą. Kad suprasti, kaip tai iš tikrųjų veikia, reikia panagrinėti lyderystės ir organizacijos pokyčius vidurinėje grandyje ir kalbėti apie

žingsnius kuriais vidurinės grandies vadovai gali pasinaudoti įtakojant savo komandą, kurios veikla darytų įtaką, visos organizacijos veiklai (Trapp, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad yra daug skirtingų lyderystės apibrėžimų, tačiau visus juos sieja keli esminiai dalykai. Visų pirma efektyviai lyderystei išpildyti reikalinga jog lyderis turėtų tam tikrų būdingų bruožų, kurie jį išskirtų iš kitų individų. Taip pat labai svarbu, jog lyderis save suvoktų per asmeninę, organizacinę ir tarpasmeninę prizmę. Lyderis turi pirmiausiai gerai pažinti save, nuolatos tobulėti ir mokytis, siekiant įtvirtinti savo lyderystę kitų tarpe. Lyderiui taip pat labai svarbu suvokti organizacijos kontekstą, kad galėtų aiškiai išdėstyti, pavaldiniams organizacijos tikslus, jos viziją, kultūrą ir politiką. Tačiau esminiai lyderio bruožai turi remtis tarpasmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip bendravimas, empatija, pavaldinių lūkesčiu suvokimu ir gebėjimu savo sekėjų troškimus patenkinti ne per kasdieninę jų veiklą, o per vizijos, tikslų ir iššūkių turėjimą ir aiškų bei suprantamą jų pateikimą.

Lyderystės kompetencija. Pastaraisiais metais lyderystė pradėta traktuoti jau ne tik kaip įgūdžiai, o kaip kompetencija. Šiuo atveju lyderystės subjektas dar labiau prasiplėtė, t.y. lyderystės kompetencija pradėta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui (Šilingienė, 2011). Tuo atveju kalbėdami apie lyderystės kompetenciją, turėtume analizuoti kompetencijų tipus (struktūrą) ir lyderystės vietą šioje struktūroje bei identifikuodami svarbiausias lyderystės kompetencijas.

Remiantis Boyatzis (1982) kompetencijos sudedamosios dalys yra:

1. mokėjimai ir įgūdžiai,
2. elgsenos motyvai,
3. socialiniai vaidmenys (Skaržauskienė, 2008).

Jis taip pat asmeninių charakteristikų metodu išskiria „asmeninės kompetencijos klasterius“, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas:

1. tikslai ir veiksmai (loginis mąstymas, orientacija į rezultatą, ir t.t.),
2. intelektualiojo potencialo valdymas (savęs suvokimas ir vertinimas, vadovavimas komandai ir t.t.),
3. vadovavimas pavaldiniams (pozityvus dėmesys, žmonių ugdymas ir t.t.),
4. dėmesys kitiems (prisitaikymas, savikontrolė ir t.t.),
5. specializuotos žinios (Skaržauskienė, 2010).

Atkočiūnienė (2012), remdamasi įvairiais autoriais, pateikia svarbiausias kompetencijas, kurie yra svarbūs kiekvienai asmenybe: žinios, patyrimas, gabumai bei emociniai ir fiziologiniai ištekliai.

Žinias - kaip įgūdžius, išskiriame į teorines, aplinkos ir procedūrines. Visos jos, atitinkamai, būtinos įvairiems procesams, vykstantiems įmonės viduje suprasti, aplinkos suvokimą - kuris apima supratimą apie įmonės kultūrą ir politiką bei sprendimų veikimo metodinį suvokimą, t.y. žinoti kaip ir koku būdu, organizacijoje veikia procesai.

Patirtis – kaip įgūdis, apibūdinamas formaliu žinojimu, empiriniu žinojimu ir kognityviniu žinojimu. Formalus žinojimas, tai techninės ir specifinės žinios. Empirinis žinojimas susijęs su intuicija, jutimu, įžvalga refleksais į tam tikrus veiksmu. Kognityvinis žinojimas yra susijęs su gebėjimu analizuoti, apibendrinti, atlikti sintezę, priimti sprendimus, spręsti problemas, argumentuoti.

Gabumai arba fiziniai ir emociniai gebėjimai – kaip įgūdis, apibūdinamas per individo gebėjimą prisitaikyti, būti lanksčiam, gebėti bendrauti ir bendradarbiauti, kadangi tai svarbu plėtojant socialinius santykius tiek darbinėje, tiek asmeninėje veikloje. Todėl čia labai svarbūs veiksniai yra darbuotojo emocinis stabilumas, emocinis brandumas, pagalba kitiems, empatija ir supratimas.

Martinkienienė (2014) atlikusi mokslinės literatūros analizę sudarė vadybinių kompetencijų teorinę tipologiją, įvardytą 3 lentelėje:

3 lentelė. Vadybinių kompetencijų tipologija (sudaryta pagal Martinkienienė, 2014)

Eil. Nr.	Kompetencijos	Elementai
1	Profesinės	Planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, conceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas.
2	Socialinės	Komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokytis, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas.
3	Asmeninės	Pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika.

Šiuo metu mokslininkai analizuodami lyderystės kompetencijas pabrėžia sekančias svarbiausias kompetencijas išskirdami:

- kognityvinio intelekto kompetencijas, tokias kaip sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas,
- kritinis diagnostinis mąstymas, gebėjimas diagnozuoti problemą,
- emocinio intelekto kompetencijos, tokios kaip asmeninė savimonė ir savo kompetencijų vadyba emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė,
- socialinio intelekto kompetencijos, tokios kaip socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas ir t. t.) (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010).

Įvairių mokslininkų darbuose lyderystė kaip kompetencija traktuojama pakankamai skirtingai. Čia galima išskirti dvi pagrindines prieigas: pirmu atveju - lyderystė yra įkomponuojama į vadovo kompetencijų struktūrą. Vadovo veikla apima ne tik vadovavimą žmonėms, ji neatsiejama nuo kitų vadybos funkcijų. Todėl lyderystė organizacijų valdymo kontekste nėra pagrindinis procesas, o būtina sėkmingai veiklai kompetencija. Antruoju atveju, Savanevičienė ir kt. (2008) lyderystę priskiria prie

strateginių individo kompetencijų, apibrėžiant jas kaip universalias, nepriklausančias nuo veiklos srities (Šilingienė, 2011). Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė ir Vaitkevičius (2009) sudarė strategiškai svarbias kompetencijų grupes kurios yra strategiškai svarbios verslo pasaulyje. Jos leidžia organizacijai įgyti pranašumą dėl žmogiškojo veiksnio (Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė, Vaitkevičius, 2009). Lentelėje Nr.4 pateiktos strateginės kompetencijų grupės:

4 lentelė. Strateginės kompetencijų grupės (sudaryta pagal Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė, Vaitkevičius, 2009)

Lyderystė	Įkvepianti motyvacija Iniciatyvumas Empatija Savęs pateikimas
Vizijos turėjimas	Strateginis valdymas Atvirumas pokyčiams Inovatyvumas Sprendimų priėmimas
Kryptingumas	Tikslo siekimas Procesinė kompetencija Mokymasis, tobulėjimas Žinių valdymas
Bendradarbiavimas	Komandinis darbas Komunikavimas Konfliktų valdymas

Išskiriamos keturios kompetencijų, būtinų sėkmingai ilgalaikiai karjerai, grupės: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas. Lyderystės kompetencijai priskiriami šie esminiai komponentai: įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas. Šiuo atveju lyderystės kaip kompetencijos traktavimas perkelia akcentą iš konkrečios organizacijos rėmų į individą, ugdantį universalias, nepriklausančias nuo veiklos srities kompetencijas, atitinkančias jo asmeninius karjeros tikslus (Šilingienė, 2011).

Apibendrinant aukščiau aptartus požiūrius į lyderystę kaip kompetenciją 5 lentelėje apibūdinama jos vieta bendrojoje kompetencijos struktūroje, išskiriant penkis pagrindinius kompetencijų lygius (Šilingienė, 2011).

5 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje (sudaryta pagal Šilingienė, 2011)

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios, patirtis, darbo atlikimo procedūros ir metodai, gebėjimas atnaujinti žinias.
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas, sugebėjimas klausytis, sąžiningumas, reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį, tolerancija įvairovei, sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus, sugebėjimas dirbti komandoje.
III	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas, antreprenerystė, strateginis kryptingumas, globalus mąstymas, sprendimų priėmimas, organizaciniai įgūdžiai, komandų formavimas ir valdymas.
IV	Asmeniniai lyderio atributai	Charizma, pasitikėjimas savimi, atsakomybė ir įsipareigojimas, įkvepianti motyvacija, empatija, pozityvus mąstymas, iniciatyvumas, drąsa, ryžtingumas.
V	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas, vizijos ir tikslų perteikimas, emocinė kompetencija, gebėjimas save pateikti, įvaizdžio formavimas, viešojo kalbėjimo įgūdžiai, įgalinimas/delegavimas.

- Pirmasis kompetencijų lygis išreiškia konkretaus darbo ar veiklos žinias ir kompetenciją, kurie turi praktinę reikšmę dirbant su pagrindiniu organizacijos produktu ar procesu. Pasikeitus konkrečios veiklos pobūdžiui ši kompetencija tampa mažai pritaikoma.
- Antrasis kompetencijų lygis išreiškia kompetencijas, būtinas dirbant socialinėje sąveikoje su kitais žmonėmis. Būtent tarpasmeniniai įgūdžiai leidžia kartu dirbantiems žmonėms pasiekti bendrus tikslus, sukurti pasitikėjimo atmosferą, jautriai reaguoti į kitų žmonių poreikius ir atsižvelgti į juos priimant sprendimus.
- Trečiasis kompetencijų lygis apima kompetencijas, būtinas sėkmingam vadovavimui organizacijai. Tai įgūdžiai, kurie sąlygoja organizacijos tikslų ir ekonomikos principų, darančių poveikį organizacijai, supratimą. Šis kompetencijų lygmuo itin svarbus aukščiausiojo lygmens vadovams, svarbūs ir vidurinėsios grandies vadovams, tačiau mažai reikšmingi žemesniajam valdymo lygmeniui.
- Ketvirtuoju ir penktuoju kompetencijų lygiais yra išreiškiama lyderystės kompetencija. Ji skiriama į dvi kokybiškai skirtingas kompetencijų grupes: asmeninius lyderystės atributus ir lyderystės įgūdžius. Aukščiausiu kompetencijų lygiu yra išreiškiami lyderystės įgūdžiai, kurie daugiau susiję su gebėjimu kryptingai veikti tiek asmeniškai pačiam, tiek sutelkiant kitus tikslų siekimui (Šilingienė, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad moderniu požiūriu, lyderystės kompetencija organizaciniu lygmeniu jau nėra priskiriama tik aukščiausio lygio vadovams, kaip viena iš vadovavimo kompetencijų, tačiau ją turėtų tobulinti kiekvienas organizacijos individas, nepriklausomai nuo užimamų pareigų, tiek

savo asmeninės karjeros, tiek bendrai strateginių organizacijos tikslų siekime. Todėl aktualizavus lyderystės kompetencijos sampratą, lieka nustatyti ir pateikti kurios lyderystės kompetencijos dedamosios svarbios įvairiose valdymo lygiuose. Tuo atveju reikia atlikti įvairių lyderystės kompetencijos modelių analizę, sudaryti pasirinktos analizuoti organizacijos lygių aprašymą ir iširti lyderystės kompetencijos raišką vienos pasirinktos organizacijos įvairiose valdymo lygiuose.

2.2. Lyderystės kompetencijos modeliai

Augantis susidomėjimas kompetencijų modeliavimo metodais inspiravo terminologijos susijusios su kompetencijomis įvairovės augimą ir daugybę bandymų sukurti įvairius kompetencijų modelius bei „idealaus“ modelio paieškas (Skaržauskienė, 2010). To pasėkoje atsiranda poreikis kompetencijas vertinti tam tikrais kriterijais, kurie būtų paremti standartais, t.y. vykdant kompetencijų tyrimus yra kuriami kompetencijų modeliai, pagal kuriuos yra grupuojami, analizuojami, klasifikuojami įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkiniai, reikalingi gerai veiklai vykdyti (Rekašienė, Sudnickas, 2014).

Tokie autoriai kaip Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010), Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003), Rekašienė ir Sudnickas (2014), didelį dėmesį savo darbuose skyrė kompetencijų modeliams. Nors kompetencijų modeliai nėra universalūs, turintys trūkumų ir prieštaravimų, tačiau šių modelių kūrimas ir taikymas yra labai reikšmingas personalo valdymo, atrankos ir vertinimo srityje, o taip pat, kaip įrankis darbuotojų mokymo, tobulinimo ir ugdymo programoms kurti.

Daugelis mokslininkų, jų tarpe ir tokie kaip Lindsay ir Stuartas, (1997), McCredis ir Shackletonas (2000), Tettis (2000) ir kiti, pasinaudodami prieš tai sukurtais kompetencijos modeliais ir atliktais moksliniais tyrimais, bandė apibendrinti šiuos rezultatus ir pritaikyti savo metodus, sukuriant idealų kompetencijos modelį, kurį būtų galima apibrėžti, kaip „pareigybei ar pareigybių grupei būdingų, išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai“.

Analizuojant kompetencijos modelius galima nustatyti ir apibrėžti lyderystės kompetencijos svarbą ir vietą bendroje kompetencijų struktūroje bei įvertinti jos reikšmingumą organizacijos kontekste.

Anot Skaržauskienė (2008), vienareikšmiškai galima teigti, jog lyderystė šiuolaikinei organizacijai yra labai svarbi, tačiau skiriasi požiūris mokslininkų požiūris į lyderį, lyderio ir vadovo skirtumus, o taip pat požiūris, koku būdu, geriausiai užtikrinti efektyvią lyderystę. Taip pat nėra sutarta ir surasta vieningo kriterijaus kuriuo būtų galima pamatuoti lyderystę, dar daugiau – kartais kalbėdami apie lyderystę, autoriai naudoja skirtingus apibrėžimus, terminus, dėmesį skiria skirtingoms lyderio savybėms.

Siekdama vienodumo ir aiškumo, autorė išskiria tris kriterijus, kurie atskiria lyderystę nuo vadovavimo. Autorė siūlo individo lyderystę vertinti per asmenines, tarpasmenines ir organizacines kompetencijas. Asmeninės kompetencijos apimtų individo gebėjimus tobulėti ir keistis didinant savo profesionalumą ir meistriškumą per nuolatinį mokymąsi ir vertybines nuostatas. O taip pat apimtų individo filosofinius, moralinius ir dvasinius aspektus ir įsitikinimus.

Tuo atveju, tarpasmeninės kompetencijos, apimtų individo gebėjimus užmegzti ryšį su sekėjais, įtakoti juos, gebėti įgyti jų pasitikėjimą per tarnystę jiems. Taip pat sugebėti juos įkvėpti siekti tikslų, skatinant jų kūrybiškumą ir aiškiai bei motyvuotai išdėstant jų lūkesčius atitinkančias vizijas.

Organizacinės kompetencijos apimtų individo sugebėjimą inicijuoti pokyčius organizacijoje, kurie būtų vertinami per darbo produktyvumą, darbo rezultatus, sugebėjimą valdyti pokyčius. Taip pat gebėjimus orientuoti žmones ir metodiškai siekti bendrų, organizacijos tikslų.

Mokslininkas Tettis (2000), į vieną modelį apjungė dvylika skirtingų kompetencijų sistemų, kurios buvo padalintos į devynis blokus su išskirtomis penkiasdešimt trejomis kompetencijomis:

6 lentelė. Kompetencijų modelis (sudaryta pagal Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003)

Kompetencijų blokas	Kompetencijos
Tradicinės funkcijos	problemų supratimas sprendimų priėmimas vadovavimas sprendimų delegavimas trumpalaikis planavimas strateginis planavimas koordinavimas tikslų nustatymas kontroliavimas motyvavimas valdžia motyvavimas įtikinimu komandos būrimas rezultatyvumas
Orientacija į užduotį	iniciatyvumas susitelkimas užduočiai skubumas ryžtingumas
Orientacija į asmenį	užuojauta kooperacija socialumas mandagumas politinis nuovokumas kategoriškumas indėlio siekimas susitelkimas į vartotoją
Organizacinis tapatumas	drausmingumas orientacija į taisykles asmeninė atsakomybė patikimumas darbo limito laikymasis profesionalumas lojalumas
Pažiūros	tolerancija prisitaikymas kūrybinis mąstymas kultūrinis supratimas
Emocinė kontrolė	tvirtumas streso valdymas
Komunikavimas	klausymo įgūdžiai verbalinė komunikacija vieši pristatymai rašytinė komunikacija
Savęs ir kitų ugdymas	tikslų kėlimas darbo atlikimo įvertinimas grįžtamasis ryšys darbo praturtinimas savęs ugdymas
Profesinis sumanumas ir interesas	techninė patirtis organizacinis sąmoningumas kiekybės kokybės finansinis

Dėmesys skiriamas lyderystei, kompetencijoms ir įgūdžiams tobulinti, skatina geresnį lyderiavimą. Tačiau įgūdžiai, reikalingi tam tikrai pozicijai gali keistis, priklausomai nuo konkretaus lyderio lygio organizacijoje. Vadovaujantis kompetencijų požiūriu, organizacijos gali nusistatyti, kurios pozicijos, kurie lygiai, reikalauja konkrečių kompetencijų. McCauley (2006) pateikia lyderystės kompetencijų modelį, akcentuodamas organizacinės, asmeninės ir tarpasmeninės lyderystės dedamąsias žr. lentelė Nr.7:

7 lentelė. Lyderystės kompetencijos (sudaryta pagal McCauley, 2006)

Organizacinė lyderystė	Pokyčių valdymas Problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas Valdymo kultūra ir įtakingumas Rizikos prisiėmimas ir novatoriškumas Vizijos ir strategijos nustatymas Darbų valdymas Verslo įgūdžių ir žinių didinimas Organizacijos veikimo supratimas
Asmeninė lyderystė	Etikos ir sąžiningumo principų taikymas Kryptingumas ir tikslų siekimas Visados pirmavimas Nuolatinis mokymasis Savikontrolė Savęs suvokimo didinimas Prisitaikymo gebėjimas
Tarpasmeninių santykių lyderystė	Efektyvus bendravimas Kitų mokymas Įvertinti įvairovę ir skirtumus Kurti ir palaikyti ryšius Efektyvus komandų ir grupių valdymas

Dulewiczius ir Higgsas (2003) teigia, kad daugelis autorių identifikuoja keturių tipų kompetencijas, lemiančių lyderystę:

- Kognityvinė
- Elgsenos
- Emocinė
- Motyvacinė

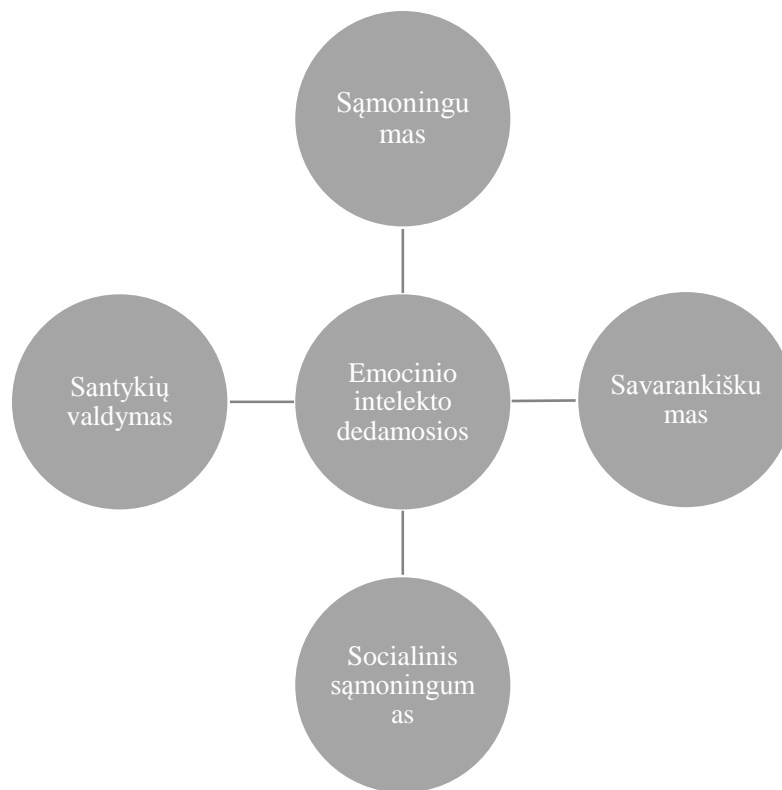
Apibendrinamas Dulewiczius ir Higgsas (2003), pažymi, jog trys kompetencijų tipai paaiškina efektyvią lyderystę:

- Intelektinė (IQ)¹
- Vadybinė (MQ)
- Emocinė (EQ)

Dulewiczius ir Higgsas (2000) ištyrė, kad intelektinė kompetencija (IQ) sudaro 27% vadovavimo efektyvumo, vadybinė kompetencija (MQ) sudaro 16% ir emocinė kompetencija (EQ) sudaro 36%

valdymo efektyvumo. Tuo atveju emocinę kompetenciją galime laikyti reikšmingiausia (Turneris, Mulleris, 2005).

Golemanas Boyatzis ir McKee (2002) skyrė keletą metų moksliniams tyrimams, kurie patvirtino, jog lyderio emocinė kompetencija turi milžinišką įtaką efektyviai lyderystei. Autoriai atrinko 27 kompetencijas, vėliau jas sumažino iki 18, kurios sudarė keturias emocinio intelekto dedamosias (žr. paveikslą Nr. 1):



1 pav. Emocinio intelekto dedamosios (sudaryta pagal Golemanas, Boyatzis ir McKee, 2002)

Šios keturios dedamosios vėliau buvo padalintos į dvi kompetencijas – asmenines ir socialines (žr. lentelę. Nr.8):

8 lentelė. Emocinio intelekto dedamosios (sudaryta pagal Turneris, Mulleris, 2005)

Asmeninės kompetencijos	Kompetencijos
Sąmoningumas	Emocinis sąmoningumas Tikslus suvokimas savęs Pasitikėjimas savimi
Savarankiškumas	Emocinė savikontrolė Atvirumas Prisitaikymas Pasiekimai Iniciatyvumas Optimizmas
Socialinės kompetencijos	Kompetencijos
Socialinis sąmoningumas	Empatija Organizacinis supratingumas Paslaugumas
Santykių valdymas	Įkvepianti lyderystė Įtakingumas Kitų mokymas Pokyčių skatinimas Konfliktų valdymas Apdovanojimų kūrimas Komandinis darbas ir bendradarbiavimas

Ne visi lyderiai turi visas kompetencijas, o faktiškai geriausi lyderiai turi stipriai išreikštas nuo keturių iki šešių kompetencijų (Golemanas, Boyatzis ir McKee, 2002).

Išanalizavę mokslinę literatūrą ir besiremiami savo atliktais moksliniais tyrimais, Dulewiczius ir Higgsas (2003) identifikavo 15 lyderystės kompetencijų, žr. lentelę Nr.9:

9 lentelė. Penkiolika lyderystės kompetencijų pagal Dulewiczį and Higgsą (2003) (sudaryta pagal Turnerio, Mullerio, 2005)

Grupė	Kompetencija
Intelektinė (IQ)	Kritiškas mąstymas ir teisingumas Vizija ir vaizduotė Strateginis mąstymas
Vadybinė (MQ)	Pajungianti komunikacija Resursų valdymas Įgalinimas Vystymas Pasiekimas
Emocinė (EQ)	Sąmoningumas Emocinis atsparumas Motyvacija Jautrumas Įtakojimas Intuityvumas Sąžiningumas

Jas sudaro, 7 emocinės kompetencijos (EQ), trys intelektualinės kompetencijos (IQ) ir penkias vadybines kompetencijas (Turner, Muller, 2005).

McCredie ir Shackletonas (2000), susiedami įvairius darbus vadybinės kompetencijos tematika, išskyrė vadybines kompetencijas į vieną hipotetinį modelį žr. lentelę Nr.10:

10 lentelė. Vadybinių kompetencijų modelis (sudaryta pagal Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003)

Grupė	Vadybinės kompetencijos
Orientacija į rezultatą	laimėjimai energija iniciatyva kontrolė polinkis veikti
Intelektualiniai sugebėjimai	analizė platūs pomėgiai
Tarpasmeniniai sugebėjimai	direktyvumas santykių plėtotė
Lankstumas ir prisitaikymas	integralumas emocinis ramumas pasitikėjimas savo jėgomis

Analizuojant vadybines kompetencijas, tai Jucevičius ir Ilonienė (2009), Verslo strategijos institute parengė vadybinių kompetencijų tipologiją, apimančią septynias kompetencijas, išsišakojančias į gebėjimus, supratimą ir žinojimą:

1. Tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija:
 - mentoriaus, mokymosi gebėjimai,
 - motyvacija ir gebėjimu skatinti,

- gebėjimu formuoti ir vystyti organizaciją,
 - gebėjimu kurti, vystyti.
2. Lyderystės kompetencija::
- gebėjimas motyvuoti ir „uždegti“ žmones,
 - komandinio darbo gebėjimai,
 - gebėjimas kurti ir vystyti komandas.
3. Multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetenciją:
- tarptautinės veiklos patirtis,
 - globalinis mąstymas,
 - kultūrinės įvairovės tolerancija,
 - geografinio mobilumo nuostata,
 - gebėjimas pasiekti kultūrinę sinergiją,
 - mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose,
 - gebėjimas valdyti įvairovę,
 - gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją,
 - gebėjimas keisti kultūros prasme ir keisti organizacijos kultūrą,
 - multinacionalinės organizacijos įvaizdžio kūrimo nacionalinėje terpėje gebėjimai.
4. Intelligentiškumo kompetenciją:
- nuostata naujai informacijai,
 - gebėjimas informacijoje pamatyti kontekstą,
 - gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją naudoti priimant sprendimus,
 - gebėjimas integruoti įvairių sričių šaltinių informaciją ir žinias,
 - gebėjimas pamatyti įvairias alternatyvas,
 - išorinių ir vidinių informacijos šaltinių valdymo gebėjimas,
 - gebėjimas integruoti naują informaciją su jau turimomis žiniomis pasiekiant naują žinojimo kokybę,
 - veiklos vizijos platumas ir ribų suvokimas.
5. Problemų sprendimo kompetencija:
- gebėjimas analizuoti,
 - prioretizuoti,
 - gebėjimas konceptualizuoti,
 - gebėjimas taikyti efektyvius sprendimo metodus.
6. Valdymo organizavimo kompetencija:
- vadybos funkcijų ir proceso supratimas,
 - gebėjimas valdyti projektus,

- gebėjimas valdyti virtualias ir judrias sistemas,
- veiklos stebėsenos gebėjimai,
- veiklos standartų nustatymo gebėjimai,
- organizacijos projektavimo gebėjimai.

7. Komunikacinė kompetencija:

- nuostata būti patikimu partneriu,
- nuostata kooperuotis ir įsipareigoti,
- tinklinės komunikacijos gebėjimai

(Martinkienė, 2014).

Plati kompetencijų modelių analizė galima nagrinėjant kompetencijų žodynus, pvz. Spenceris ir Spenceris (1993), apibendrinę 285 kompetencijų tyrimus, atliktus per 20 metų 21 šalyje ir nustatę indikatorius bei tipinius elgesio pavyzdžius, suformulavo 286 kompetencijų modelius, tarp jų vadovo, verslininko, pardavimų vadybininko. Apžvelgus tris pastaruosius modelius, buvo sudarytas toks visuose modeliuose pasikartojančių, taigi svarbiausių ir sėkmingam darbui verslo vadyboje būdingiausių kompetencijų sąrašą:

1. poveikis ir įtaka,
2. orientacija į tikslą,
3. komandinis darbas ir kooperacija,
4. analitinis mąstymas,
5. iniciatyvumas,
6. darbuotoju formavimas/ugdymas,
7. pasitikėjimas savimi,
8. tarpasmenis supratingumas,
9. direktyvumas ir asertyvumas,
10. informacijos paieška,
11. vadovavimas komandai (lyderyste),
12. abstraktus mąstymas (sisteminis mąstymas)

(Čepienė, 2007)

Rekašienė ir Sudnickas (2014) pateikia mokslininkų McClellando, Spencer ir Spencer, Boyatzio, Golemano ir kt. kompetencijų tipus, pagal kuriuos galime atskirti darbuotojus lyderius, kurie dirba skirtingus darbus ir užima skirtingas pareigas. Šios kompetencijos būtų: kognityvinės (strateginis mąstymas, konteksto matymas ir pan.), emocinės (adekvatus savęs vertinimas, emocinis stabilumas, pasitikėjimas kitais, prisitaikymas ir pan.), socialinės (empatija, bendradarbiavimas, bendravimas, įtakojimas ir pan.), pasiekimų (orientacija į tikslą, iniciatyvumas ir kt.)

Skaržauskienė (2010) pateikiai mokslininko Boyatzis (2007) sudarytą trijų kompetencijų klasterį, kurio pagalba galima atskirti efektyvius lyderius ir darbuotojus. Tai būtų: kognityvinio intelekto kompetencijos (kritinis mąstymas, analitinis mąstymas, intuicija, kompleksiško suvokimas, galimybių suteikimas ir kt.), emocinio intelekto kompetencijos (savikontrolė, adekvatus savęs vertinimas, atsakomybė, pasitikėjimas savimi, proaktyvumas ir kt.), socialinio intelekto kompetencijos (vizijos turėjimas, komandinis darbas, kooperacija, sugebėjimas motyvuoti kitus.).

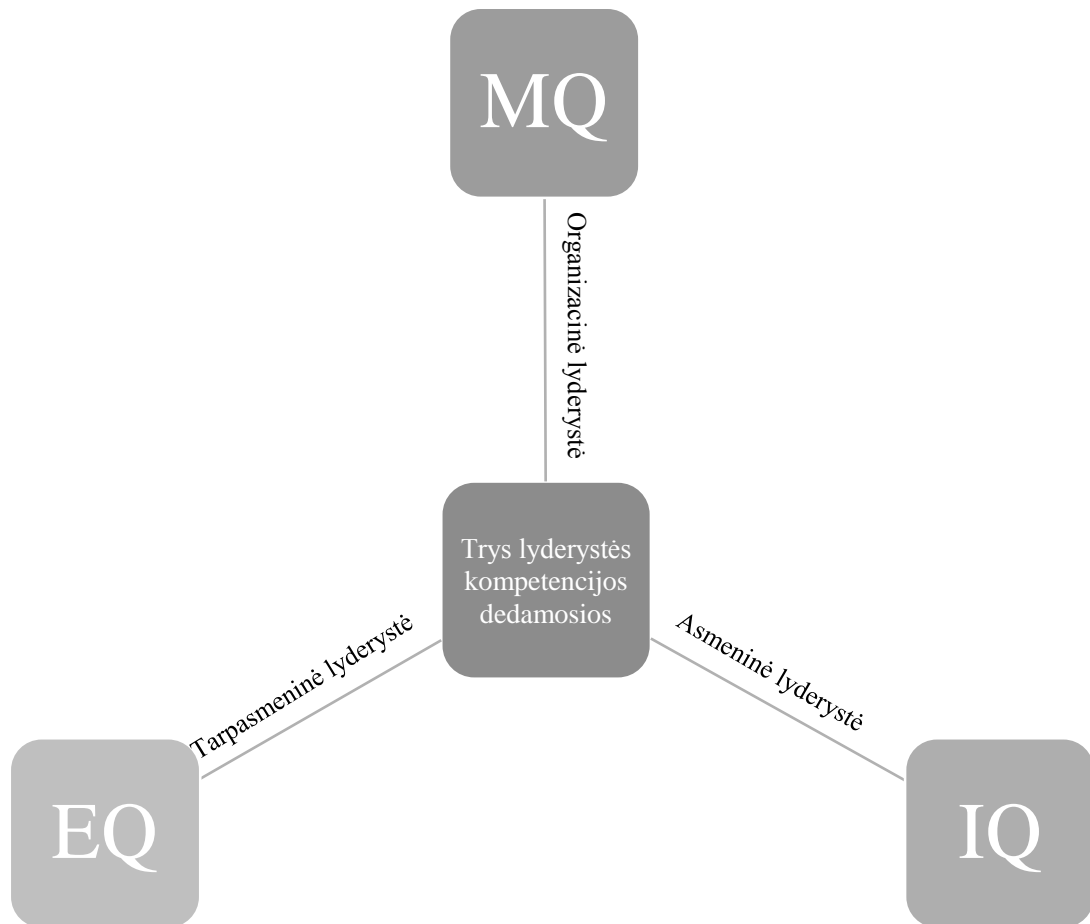
Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011) besiremamos teorinėmis prielaidomis ir bendrosiomis koncepcijomis, nustatė, jog darbuotojo veiklos rezultatai priklauso nuo sekančių esminių kompetencijų tipų: dalykinės (darbuotojas yra savo srities profesionalas, specialistas), socialinės (asmuo pasitiki savimi, sugeba adekvačiai reaguoti į pokyčius, turi pakankamai komunikavimo įgūdžių, jaučia atsakomybę ir kt.), kognityvinės (mato kontekstą, sugeba įvertinti veiklos pasekmes ir kt.), sprendimu strategijos (sugeba susisteminti informaciją), užduoties charakteristikos (net turėdamas pakankamai žinių, patirties, savybių, strategijų, gali nesugebėti atlikti užduoties).

Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) pateikia įvairių autorių nustatytas kompetencijas, kurios buvo sugrupuotos į 3 tematinis klasterius siekiant suvienodinti terminus ir skirti kompetencijų skales, žr. lentelę Nr.11

11 lentelė. Kompetencijų klasteriai (sudaryta pagal Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010)

Kompetencijų klasteriai	Skiriamos kompetencijos
Emocinio intelekto kompetencijos	<p>Sąmoningumas Emocinė savimonė Savo emocijų, stipriųjų ir silpnųjų savybių, poreikių bei stimulų pažinimas Emocinis brandumas Emocinis stabilumas Atsparumas stresui</p> <p>Savęs valdymas Savikontrolė Savo kompetencijų vadyba Adekvatus savęs vertinimas, atsakomybė Pasitikėjimas savimi Proaktyvumas ir rizika Smalsumas Optimizmas Lankstumas</p> <p>Savęs motyvavimas Tikslų siekimas Savirealizacija</p>
Socialinio intelekto kompetencijos	<p>Socialinis sąmoningumas Empatija Pagalba, pasitarnavimas kitiems Pagarba Tolerancija Politinis sąmoningumas</p> <p>Socialiniai įgūdžiai, tarpusavio santykių vadyba Pokyčių katalizatorius Lyderystė Įtaka Inspiracija siekti vizijos Vizijos sėkmė ir plėtra Komandinis darbas Kooperacija Sugebėjimas motyvuoti kitus Komunikacija Komandų būrimas Konfliktų valdymas Kitų žmonių ugdymas Kognityvinio intelekto</p>
Kognityvinio intelekto kompetencijos	<p>Kitų žmonių ugdymas (coaching`as, delegavimas, mentoriaus sugebėjimai) Galimybių suteikimas, delegavimas, įpėdinių rengimas Patirties apibendrinimas Intuicija Struktūrų atpažinimas Socialinis nuovokumas Kompleksiškumo suvokimas Sisteminiis mąstymas</p>

Apibendrinant surinktus įvairių autorių pateiktus kompetencijų modelius, galima pastebėti, jog autoriai per pasirinktą prizmę įvairiai vertina lyderystės kompetenciją ir jos efektyvumą. Tačiau galima rasti panašumo tame, jog pagrindinėmis lyderystės kompetencijos dedamosiomis yra laikoma organizacinė, asmeninė ir tarpasmeninė lyderystė išreikšta per vadybines (MQ), intelektines (IQ) ir emocines (EQ) kompetencijas su atitinkamais gebėjimais. Tuo vadovaujantis galima paruošti kompetencijų modelį organizacijai, kurio taikymas padėtų nustatyti kompetencijas kurios yra svarbiausios ir labiau ar daugiau išreikštos bet kuriame valdymo lygmenyje (žr. 2 pav.):



2 pav. Lyderystės kompetencijos teorinis modelis (sudaryta autoriaus, 2016)

Naudojantis įvairių autorių pateiktais kompetencijų modeliais ir išdėstytomis juose kompetencijomis, galima sudaryti apibendrinančią lentelę, kurioje yra surinktos ir sugrupuotos visos lyderystės kompetencijos atsižvelgiant į jų priklausomybę pagal tipą (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Apibendrintas kompetencijų grupavimas pagal tipą (sudaryta autoriaus, 2016)

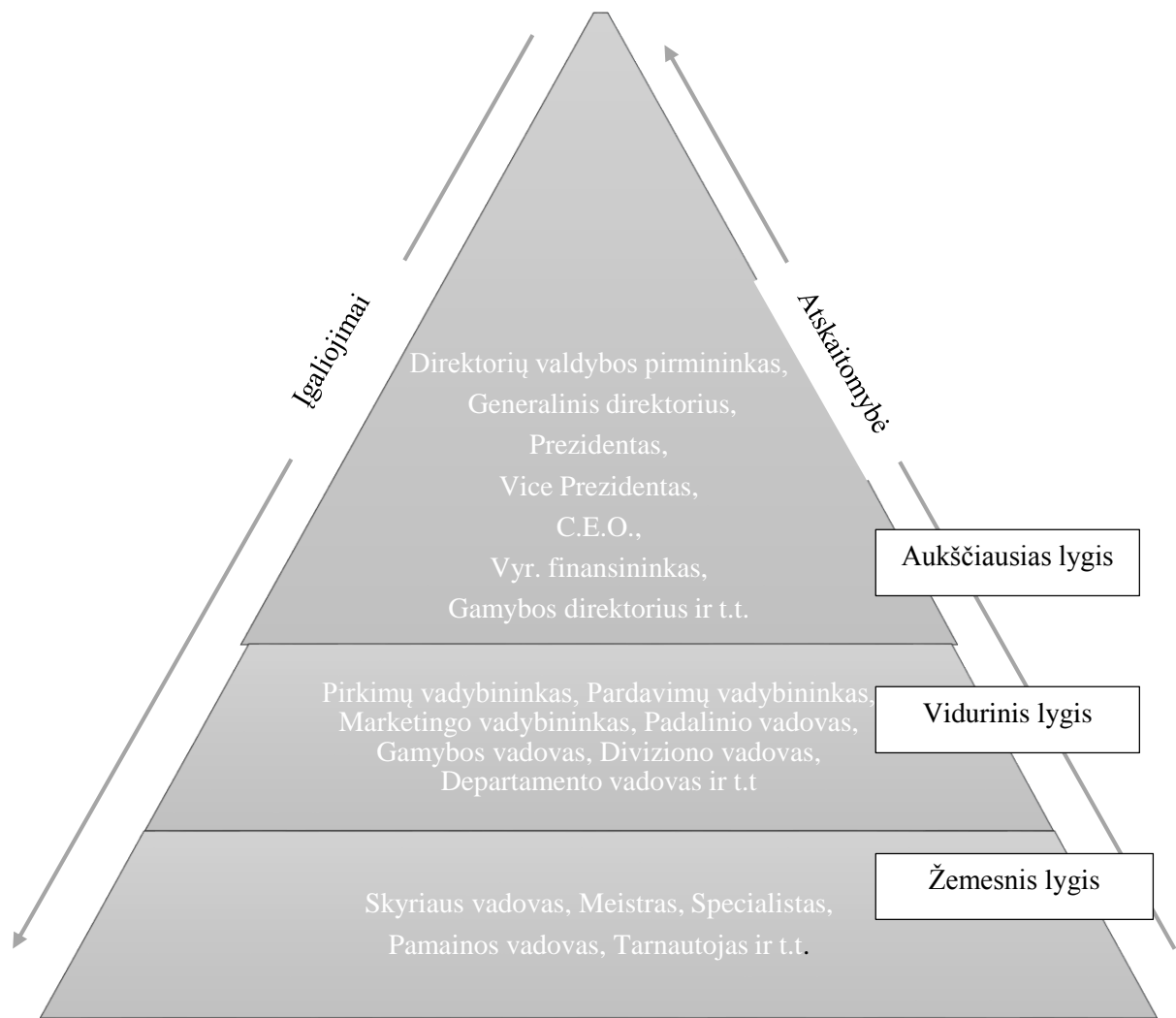
Tipas	Kompetencija
IQ	Coaching'as; Delegavimas; Mentorstė; Galimybių suteikimas; Įpėdinio rengimas; Nuolatinis mokymasis; Interaktyvumas; Socialinis nuovokumas; Kompleksiškumo suvokimas; Kitiškas mąstymas; Vizijos turėjimas; Strateginis mąstymas; Teisingumas; Vaizduotės turėjimas; Prisiatakymas; Kūrybinis mąstymas; Kultūrinis supratimas; Konteksto matymas; Analitinis mąstymas.
MQ	Orientacija į tikslą; Komandinis darbas; Problemų supratimas; Sprendimų priėmimas; Vadovavimas; Koordinavimas; Motyvacija ir gebėjimas skatinti; Trumpalaikis planavimas; Tikslų nustatymas; Kontroliavimas; Rezultatyvumas; Organizacinis supratingumas; Paslaugumas; Pokyčių skatinimas; Komunikacija; Resursų valdymas; Konfliktų valdymas; Apdovanojimų kūrimas; Įgalinimas; Prioretizavimas; Efektyvumas; Konceptualizavimas; Projektų valdymas; Standartų nustatymas; Įtakingumas; Bendravimas; Bendradarbiavimas; Inovatyvumas; Atsakingumas.
EQ	Pasitikėjimas savimi; Pro aktyvumas ir rizika; Smalsumas; Emocinis brandumas; Emocinis stabilumas; Emocinis sąmoningumas; Atsparumas stresui; Savikontrolė; Tolerancija; Savo kompetencijų vadyba; Adekvatus savęs vertinimas; Tikslo siekimas; Savirealizacija; Atvirumas; Empatija; Inicijatyvumas; Optimizmas; Jautrumas; Vidinė motyvacija; Intuityvumas; Sąžiningumas; Integralumas; Direktyvumas; Patikimumas; Įsipareigojantis; Lankstumas; Pasitikėjimas kitais.

2.3. Lyderystės kompetencija organizacijos valdymo lygmenyse

Vadovaudamiesi teorine analize ir moksline literatūra, galime rasti organizacinės valdymo sandaro apibrėžimą, kur nurodyta, jog tai – „pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymo forma tarp tarpusavyje susijusių funkcinių vienetų, atliekančių konkrečius valdymo veiksmus“. Tuo atveju valdymo struktūra apibrėžiama kaip – „organizacijos struktūros ir pareigybių aprašymai su aiškiais uždaviniais, atsakomybe ir įgaliojimais“. Priklausomai nuo žmonių poreikių (pvz. materialinių, moralinių, organizacinių), gali atitinkamai būti parenkami ir valdymo metodai, kuriais siekiama išsikeltų tikslų. Valdymo metodai gali būti ekonominiai, socialiniai, administraciniai. Ekonominiai susiję su darbuotojų materialiniu skatinimu, kreditavimu, finansavimu. Socialiniai susiję su darbuotojo vertybėmis ir nuostatomis, kurios gali būti panaudotos organizacijos veiklos efektyvumui didinti. Čia svarbus yra individo ugdymas, siekiant bendrų tikslų. Organizaciniai reikalingi tam, kad užtikrinti visų sistemų bendrą valdymą, vienodą veikimą. Tai gali būti susiję su įvairiais reglamentavimais, direktyvomis, standartizavimu, bendrų vidaus taisyklių taikymu.

Valdymas nėra susijęs su vienu asmeniu, ji reiškia asmenų grupę. Įmonėse dirba daug asmenų, skirtingose vietose, atliekantys skirtingas užduotys. Kad galėtų vykdyti šią veiklą, šiems darbuotojams yra suteikti būtini įgaliojimai ir atsakomybė. Šių galių suteikimas, rezultate, sukuria valdymo sistemos grandinę. Tos grandinės padalijimas į tris lygius, sukuria trijų lygių valdymo sistemą. Trys pagrindiniai valdymo lygiai yra:

- Aukščiausio lygio vadovai
- Vidurinio lygio vadovai
- Operatyvinio arba žemesnio lygio vadovai, kontrolieriai (supervisory) (Chand, 2015).



3 pav. Valdymo lygiai (sudaryta pagal Smriti Chand, 2015)

Aukščiausio lygio vadovai:

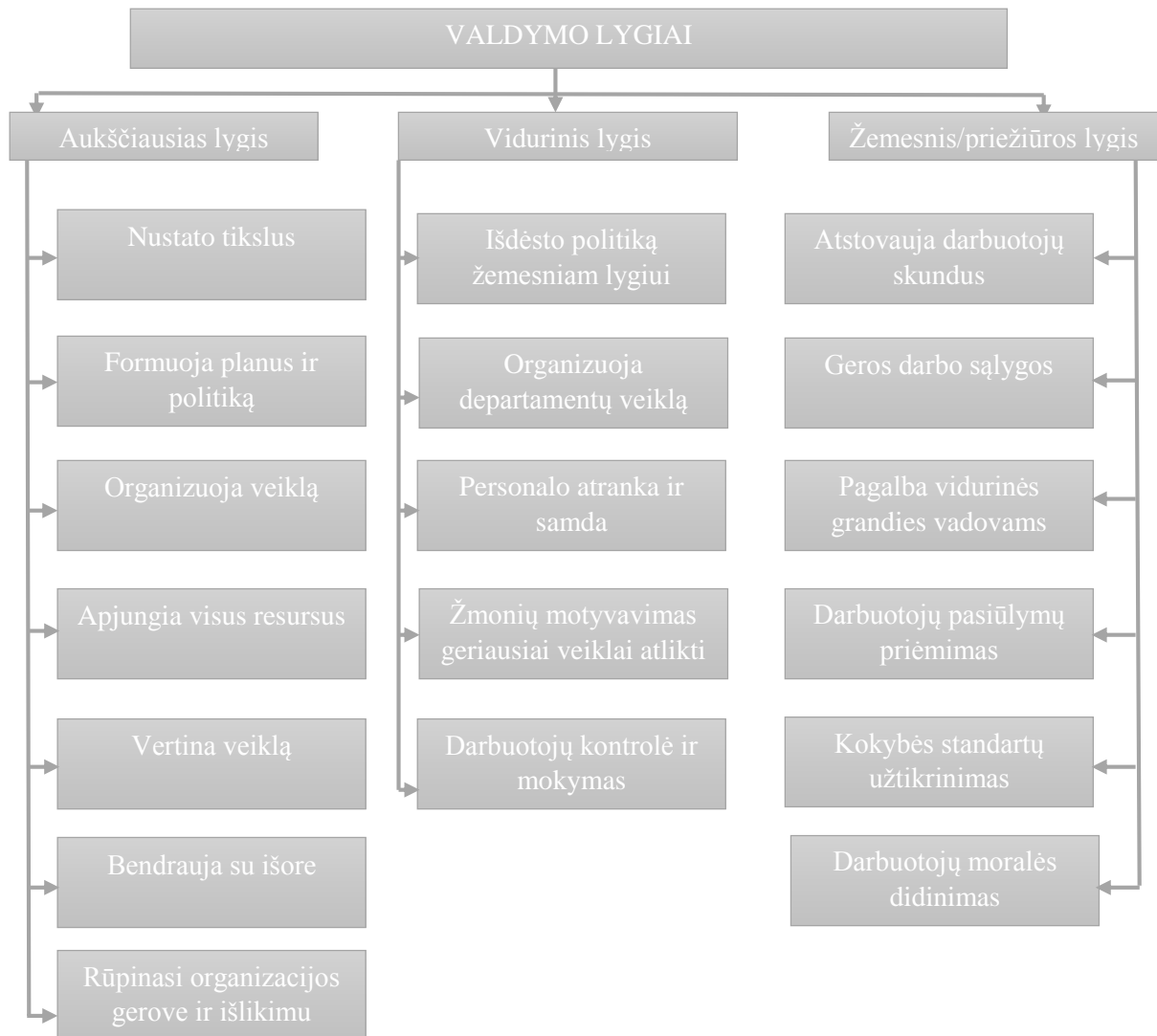
Tai grupė svarbiausių asmenų kurie yra pagrindiniai nukreipiant kitų žmonių pastangas, reikiama kryptimi. Vadovai dirbantys šiame lygmenyje turi didžiausią autoritetą.

Vidurinės grandies vadovai:

Šios grupės žmonės yra atsakingi už planų vykdymą ir aukščiausio lygio vadovų formuojamos politikos įgyvendinimą. Jie veikia kaip jungiančioji grandis tarp aukščiausio lygio vadovų ir žemesnio lygio vadovų. Jie taip pat vykdo aukščiausio lygio vadovo funkcijas, tuo atveju kai ruošia planus ir kuria politiką savo departamentui ar organizacijai ir valdant resursus.

Žemesnio arba vykdomasis lygis:

Šios grupės vadovai, tęsia arba vykdo darbus vadovaujantis aukštesnio lygio vadovų pateiktais planais. Jų autoritetas pakankamai ribotas. Produkto kokybė ir kiekybė priklauso nuo šio vadovavimo lygio efektyvumo. Jie perduoda nurodymus darbuotojams ir ataskaitas vidurinės grandies vadovams. Jie taip pat yra atsakingi už drausmę tarp darbuotojų (Chand, 2015).



4. pav. Valdymo lygių funkcijos (sudaryta pagal Smriti Chand, 2015)

Vienas didžiausių daugelio vadovų ir lyderių iššūkių yra suprasti lyderystės tarp lygių skirtumus. Nors yra bendri teoriniai ir praktiniai dalykai, tačiau taktinis vadovavimas yra gana skirtingas lyginant su strateginiu vadovavimu. Taip pat, yra operatyvinis lyderystės lygis, kurio daugelis žmonių net neįsivaizduoja esančio.

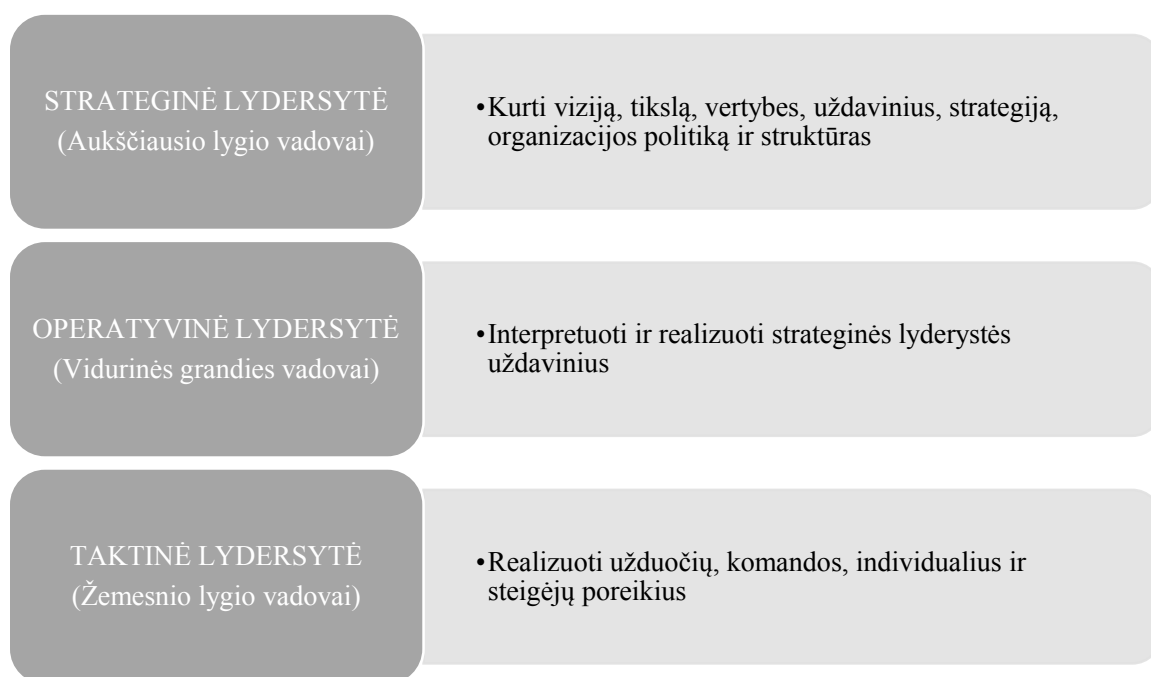
Strateginė lyderystė:

Strateginė lyderystė yra susijęs su ilgalaikiais organizacijos tikslais ir uždaviniais. Strateginis lyderis stengiasi sukurti gyvybingą organizaciją, kuri būtų pajėgi veikti bet kokiomis aplinkybėmis, tai yra būtų atsparesnė, o dar geriau tvirta grėsmių ir kliūčių atžvilgiu. Tik turintys įtikinamą viziją ir misiją strateginiai lyderiai, sugebės pritraukti tinkamus žmones į organizaciją, įpareigoti juos siekti savo ilgalaikių tikslų, suteikti jiems vidinės motyvacijos susidūrus su sunkumais ir nesėkmėmis. Tai taip pat skatintų žmones tobulėti, išlaisvinti savo talentus ir įgūdžius organizacijos tikslams pasiekti.

Operatyvinė lyderystė:

Operatyviniai lyderiai, tai organizacijos herojai, kadangi jie kuria struktūras ir sistemas kurios leidžia strateginiams lyderiams pasiekti savo tikslus ir įgyvendinti savo vizijas, tuo pačiu suteikiant pagrindą taktiniams organizacijos lyderiams. Operatyviniai lyderiai yra tie, kurie turi vesti komandas, analizuoti ir suprasti strateginius ir taktinius organizacijos uždavinius. Jie turi sukurti infrastruktūrą ir bazę, kurios leistų kiekvienam taktiškai judėti link organizacijos strateginių tikslų per operatyvinius procesus, sistemas, struktūras ir paskatas. Kad galėtų tai atlikti, jie turi suprasti organizacijos verslo modelį, o taip pat techninius ir finansinius šio modelio aspektus bei charakteristikas.

Taktinė lyderystė: Taktinis lyderystė yra susijęs su čia ir dabar, su trumpalaikiais sprendimais ir rizikos valdymu, greitos naudos gavimu. Taktiniame lygyje, lyderiai turi rasti balansą tarp komandos narių poreikių ir poreikių kurių reikalauja užduotis ar situacija. Tai dažnai iššaukia derybas ir susitarimus su pasekėjais siekiant bendradarbiauti, kad būtų pasiekti tikslai. Tai taip pat sukuria aplinką, kurioje jie yra pasirengę aukotis arba prisidėti prie komandos, nes jaučia lojalumą lyderiui ir kitiems grupės nariams (Martinas, 2011).



5 pav. Integruoti lyderystės lygmenys (sudaryta pagal Tozeris, 2012)

Atsižvelgiant į taktinę, strateginę ir operatyvinę lyderystę, galima labiau suprasti tiek savo paties, tiek šalia esančių žmonių lyderystę, ir sėkmingiau ją adaptuoti prie organizacijos ar situacijos poreikių.

Kiekvienas valdymo lygis yra labai skirtingas, kiekvienas iš jų turi atsakomybės ribas ir priskirtas funkcijas. Tuo atveju pateikiamas HHS (U.S. Department of Health & Human Services) kompetencijų modelis kuriame pateiktos konkrečios lyderystės kompetencijos priklausomai nuo valdymo lygio (žr. lentelę Nr.13):

13 lentelė. Lyderystės kompetencija priklausomai nuo valdymo lygio (sudaryta pagal U.S. Department of Health & Human Services, 2016)

LYDERSYTĖS KOMPETENCIJOS			
Bazinė lyderystė (team)	Žemesnio lygio vadovai (supervisory)	Vidurinės grandies vadovai (manager)	Aukščiausio lygio vadovai (executive)
			Visos vidurinės grandies kompetencijos, plus: Strateginis mąstymas Vizijos turėjimas Platus sąmoningumas Politinė išmintis
		Visos žemesnio lygio vadovų kompetencijos, plus: kūrybiškumas/inovatyvumas finansinis supratimas technologinis supratimas verslumas organizacijos veikimo suvokimas sąmoningumas	
	Visos bazinės kompetencijos, plus: atsparumas konfliktų valdymas komandos formavimas įtakingumas/derybiniai įgūdžiai žmogiškųjų įgūdžių valdymas motyvavimas atskaitomybė		
Visos pagrindinės kompetencijos plus: lankstumas tarpasmeniniai įgūdžiai kryptingumas techninis suvokimas projektų valdymas veiklos valdymas įvairovės išnaudojimas			
Pagrindinės kompetencijos			
Organizacinės Rezultatų skatinimas Klientų aptarnavimas Sprendimų priėmimas Bendradarbiavimas/partnerystė Problemų sprendimas		Individualios Rašytinė komunikacija Žodinė komunikacija Nuolatinis tobulėjimas Įvairovė Integruotumas	
Techninės kompetencijos Techninės kompetencijos skiriasi priklausomai nuo profesijos			

Apibendrinant galima teigti, jog visi organizacijos darbuotojai naudojami lyderystės kompetencijomis kasdieninėje savo veikloje nepriklausomai ar bendraujama su išorinėmis suinteresuotomis šalimis ar tarp kolegų. Šiuo atveju lyderystė pasireiškia per kompetencijas ir norą pasiekti tobulumą. Tai yra lyderystės kompetencijos pagrindas, kuris yra vidurinės organizacijos valdymo grandies vadovams, kadangi šie vadovai apibrėžia ir iškomunikuoja darbuotojams jų vaidmenį, atsakomybę, suteikia darbuotojams galimybę tobulėti, vertina darbuotojų galimybes, o kartu su lyderystės kompetencijomis įkvepia darbuotojus siekti iššūkių tiek organizacijos veikloje, tiek savo asmeniniame gyvenime.

3. TYRIMO METODIKA

Tyrimo problema. Skirtingame vadovavimo lygyje, potencialūs lyderiai, turi naudoti skirtingus įgūdžius rezultatams pasiekti. Todėl yra svarbu ištirti ir nustatyti, kurie lyderystės kompetencijos įgūdžiai yra svarbiausi ir labiau išreikšti, vidurinėje organizacijos valdymo grandyje, tuo tikslu, kad iš anksto juos identifikavę galėtume darbuotojus ugdyti ir tokiu būdu užtikrinti nuolatinį lyderių ruošimą ateičiai. Siekiant išspręsti darbe išsikelto problemą bei patikrinti teorines įžvalgas buvo atliktas empirinis tyrimas „X“ įmonėje.

Tyrimo objektas - lyderystės kompetencija vidurinėje organizacijos valdymo grandyje.

Tyrimo tikslas - ištirti kurios vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia jų raišką įmonėje „X“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti svarbiausias vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijas.
2. Ištirti vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos pasireiškimą.
3. Pateikti adaptuotą lyderystės kompetencijos modelį viduriniam organizacijos valdymo lygiui.

Tyrimo metodas. Tyrimo uždaviniams spręsti ir tikslui pasiekti, buvo naudotas kokybinis ir kiekybinis empirinis tyrimų metodai.

Kokybinis tyrimas padės gauti kokybinį supratimą apie esmines reiškinių priežastis. Šiuo atveju kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas fokus grupės metodas, siekiant nustatyti svarbiausias lyderystės kompetencijas vidurinėje organizacijos valdymo grandyje.

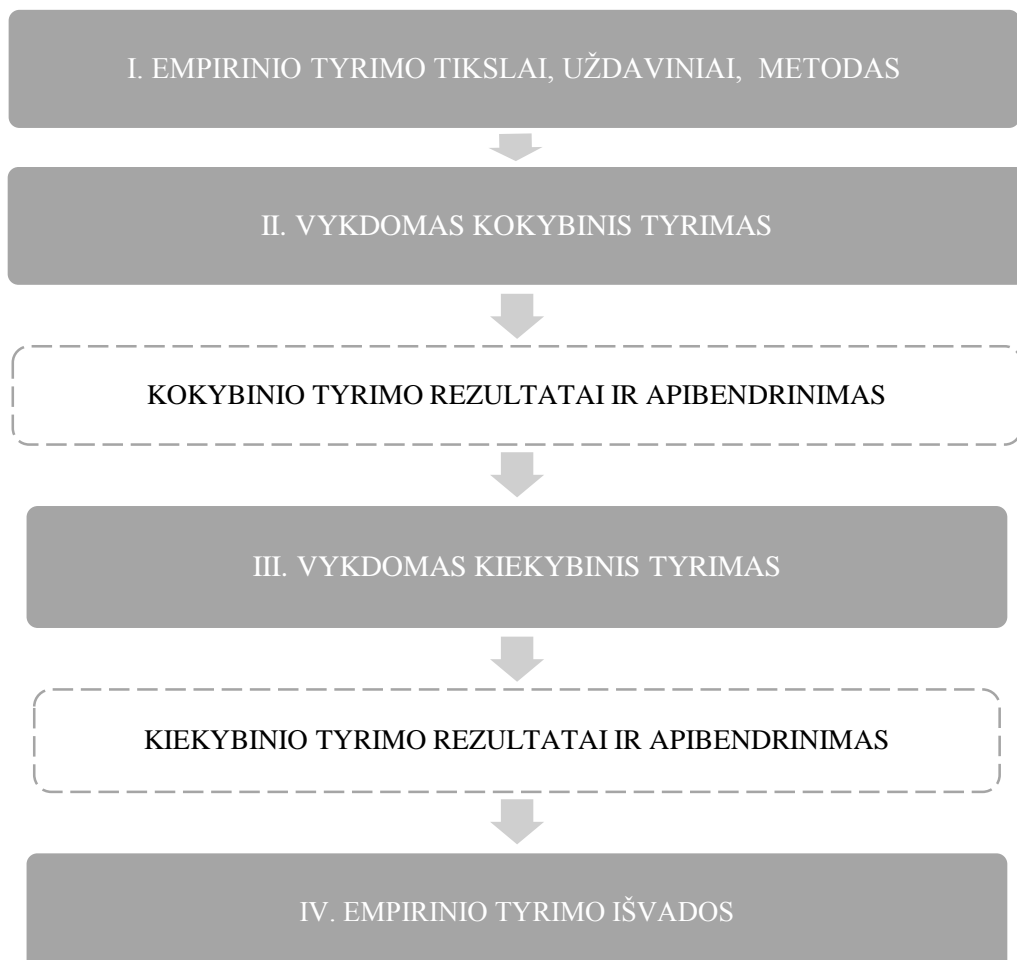
Kiekybinis metodas leidžia išvystyti ir pritaikyti įvairius modelius, teorijas ir hipotezes, susijusias su tiriamu reiškiniu. Jį taip pat patogu naudoti, nes galime apskaičiuoti duomenis ir gautus rezultatus išplėsti visai populiacijai. Šiuo atveju kiekybinis tyrimas leis patikrinti sudarytą modelį, panaudojant matavimo procesą, nes jis sukuria ryšį tarp empirinių stebėjimų ir kiekybinių santykių matematinės išraiškos. Tiriant kiekybiškai užduodami siauri, specifiniai klausimai ir į juos tikimasi gauti tikslus, vienareikšmius atsakymus. Čia taip pat galima apklausti didesnę kiekį respondentų ir gauti reprezentatyvesnius duomenis.

Tyrimo imtis. Populiacijos elementai tyrimui parenkami ne bet kaip, o iš anksto pasirinktu imties sudarymo būdu. Atliekamo kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu buvo sudaryta ekspertinė arba tikslinė imtis: respondentai į imtį įtraukiami atsižvelgus į jų pareigybes. Tyrimas atliktas pasirinktoje tarptautinėje gamybinėje įmonėje „X“, kurioje viso šiuo metu dirba 176 darbuotojai. Tyrimo generalinę aibę sudaro tyrimui atrinkti darbuotojai priklausantys vidurinei ir žemesnei valdymo grandžiai, tai yra 85 respondentai. Į tyrimą nebuvo įtraukti 8 aukščiausio lygio vadovai (direktoriai ir tarnybų vadovai) bei 83 darbininkai (gamybos operatoriai, sandėlio darbininkai ir t.t.). Viso respondentai sudaro 48 % visų įmonės darbuotojų skaičiaus. Tame tarpe 63 vyrai ir 22 moterys, atitinkamai 74% ir 26%. Tokio

tyrimo rezultatai reprezentuoja tik šį konkretų atvejį, tačiau tiriamo atvejo panašumas leidžia daryti prielaidą, kad gautos tyrimo išvados bei sudarytas teorinis lyderystės kompetencijos modelis gali būti pritaikomas visose gamybinėse įmonėse.

Duomenų analizė ir patikimumas. Tyrimo duomenys apdoroti ir analizuoti naudojantis IBM SPSS Statistics 20 ir Microsoft Excel 2013 programomis. Surinktų duomenų pagrįstumui (validity) - savybei nusakyti ar renkama ta ir tik ta pirminė informacija, kuri reikalinga mokslinėms išvadoms gauti ir patikimumui (reliability) - testo rezultatų pastovumo matui įvertinti yra panaudotas Cronbach α vidinio suderinamumo (internal consistency) koeficientas, kuris atspindin vidinį klausimų homogeniškumą klausimyne. Reikšmė iki 0,60 – žemas patikimumas, reikšmė nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamas patikimumas, reikšmė nuo 0,70 iki 0,90 – aukštas patikimumas.

Tyrimo eiga. Empirinis tyrimas yra vykdomas etapiškai. Loginė tyrimo schema pateikta pav. Nr. 7. Tyrimas buvo atliekas 2016 metų balandžio mėnesį.



6 pav. Tyrimo loginė schema (sudaryta autoriaus, 2016)

Pirmajame tyrimo etape, siekiant darbo tikslo ir sprendžiant darbo uždavinius, atsižvelgus į išanalizuotą teorinę medžiagą ir sudarytą teorinį lyderystės kompetencijos modelį (žr. pav. Nr.2) bei į apibendrintą kompetencijų grupavimą pagal tipą (žr. lent. Nr.12), yra suformuluojami tyrimo tikslai ir uždaviniai, pasirenkami tyrimo metodai, nustatoma tyrimo imtis, apsprendžiami tyrimo patikimumo ir duomenų analizės sprendimo būdai.

Antrajame tyrimo etape yra vykdomas pasirinktas kokybinis tyrimas. Šio etapo metu, fokus grupių metodu, sudarytos trys ekspertų grupės, kurioms diskusijų metu reikia atrinkti po 10 vidurinės grandies vadovams svarbiausių kompetencijų iš kiekvienos kompetencijų grupės, kurios buvo suskirstytos pagal tipą (žr. lentelę Nr.12). Fokus grupės tyrimui, buvo atrinktos trys grupės po tris ekspertus, iš viso devyni ekspertai. Ekspertai buvo atrinkti iš skirtingų įmonės padalinių ir tarnybų. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo sudarytos 3 anketos, kuriose atskirai buvo sugrupuotos lyderystės kompetencijos pagal tipą: IQ, MQ ir EQ (žr. priedą Nr.1). Ekspertų grupės tyrimo metu turėjo atlikti sekančius žingsnius:

1. Pirmame žingsnyje, visos trys ekspertų grupės, gauna po atskirą anketą kurioje surašytos visos lyderystės kompetencijos pagal tipą: IQ, MQ ir EQ. Pirma grupė gauna anketą su IQ kompetencijų sąrašu (19), antra grupė gauna anketą su MQ kompetencijų sąrašu (29) ir trečia grupė gauna anketą su EQ kompetencijų sąrašu (27). Diskusijų metu, iki 30 min., visos trys grupės, kiekviena iš savo sąrašo, turi atrinkti po 3 svarbiausias kompetencijas viduriniame organizacijos valdymo lygyje ir atmesti po 4 iš IQ kompetencijų sąrašo ir po 6 iš MQ ir EQ kompetencijų sąrašo, mažiausiai svarbias viduriniame organizacijos valdymo lygyje.
2. Antrame žingsnyje, grupės keičiasi anketomis: pirma grupė gauna anketą su likusiomis EQ (18) kompetencijų sąrašu, antra grupė, gauna anketą su likusiomis IQ (12) kompetencijų sąrašu, o trečia grupė gauna anketą su likusiomis MQ (20) kompetencijų sąrašu ir iš šių neatrinktų ir neatmestų lyderystės kompetencijų, diskusijų metu iki 20 min. prašoma atrinkti po 3 svarbiausias kompetencijas viduriniame organizacijos lygyje ir atmesti po 4 iš IQ kompetencijų sąrašo ir po 6 iš MQ ir EQ kompetencijų sąrašo, mažiausiai svarbias viduriniame organizacijos valdymo lygyje.
3. Trečiame žingsnyje, grupės vėl keičiasi anketomis: pirma grupė gauna anketą su likusiomis MQ (11) kompetencijų sąrašu, antra grupė, gauna anketą su likusiomis EQ (9) kompetencijų sąrašu, o trečia grupė gauna anketą su likusiomis IQ (5) kompetencijų sąrašu ir iš šių neatrinktų ir neatmestų lyderystės kompetencijų, diskusijų metu iki 20 min. prašoma atrinkti po 4 svarbiausias kompetencijas viduriniame organizacijos lygyje ir atmesti 1 iš IQ kompetencijų sąrašo, 7 iš MQ bei 5 iš EQ kompetencijų sąrašo, mažiausiai svarbias viduriniame organizacijos valdymo lygyje.

Kokybinio tyrimo etapo metu gauti duomenys, padės nustatyti svarbiausias lyderystės kompetencijas viduriniame organizacijos valdymo lygyje, o gauti rezultatai bus panaudoti trečiajame tyrimų etape atliekant kiekybinį tyrimą.

Trečiajame tyrimo etape, naudojantis gautais kokybinio tyrimo rezultatais yra vykdomas kiekybinis tyrimas. Tyrimo metu yra atliekama anoniminė apklausa elektroniniu būdu. Šis būdas buvo pasirinktas, kadangi leidžia patogiai, pakankamai per trumpą laiką, apklausti didelį kiek respondentų. Naudojant šį būdą, tyrimui buvo parengta anketa, sudaryta iš 30 formalizuotų teiginių. Anketos teiginiai nuo eilėje nuo 1 iki 10 matuoja IQ kompetencijas, teiginiai nuo 11 iki 20 matuoja MQ kompetencijas ir teiginiai nuo 21 iki 30 matuoja EQ kompetencijas.

Naudojantis Likert'o skale, respondentų buvo prašoma pagal penkiabalę skalę įvertinti savo sutikimo ar nesutikimo, su kiekvienu teiginiu, laipsnį. Tokiu būdu iš nedidelės respondentų dalies (imties) buvo gautos išvados apie bendra elgseną, o surinktą informaciją iš respondentų galima apdoroti statistiškai ir matematiškai. Tyrimų anketą sudaro dvi dalys (žr. 2 priedą):

- pirmą dalį sudaro - demografinio tipo klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondento lytį ir amžių.
- antrą dalį sudaro - teiginiai ir skalė, kuriais siekiama išsiaiškinti lyderystės kompetencijos raišką respondentų kasdieninėje darbinėje veikloje. Kiekvieną teiginį respondentai vertina 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – niekada, 2 – retai, 3 - kartais, 4 – dažnai, 5 - labai dažnai.

Ketvirtajame tyrimo etape – gavus kiekybinio tyrimo anketinės apklausos rezultatus yra atliekama rezultatų analizė ir apibendrinimas bei pabaigoje pateikiamos empirinio tyrimo išvados.

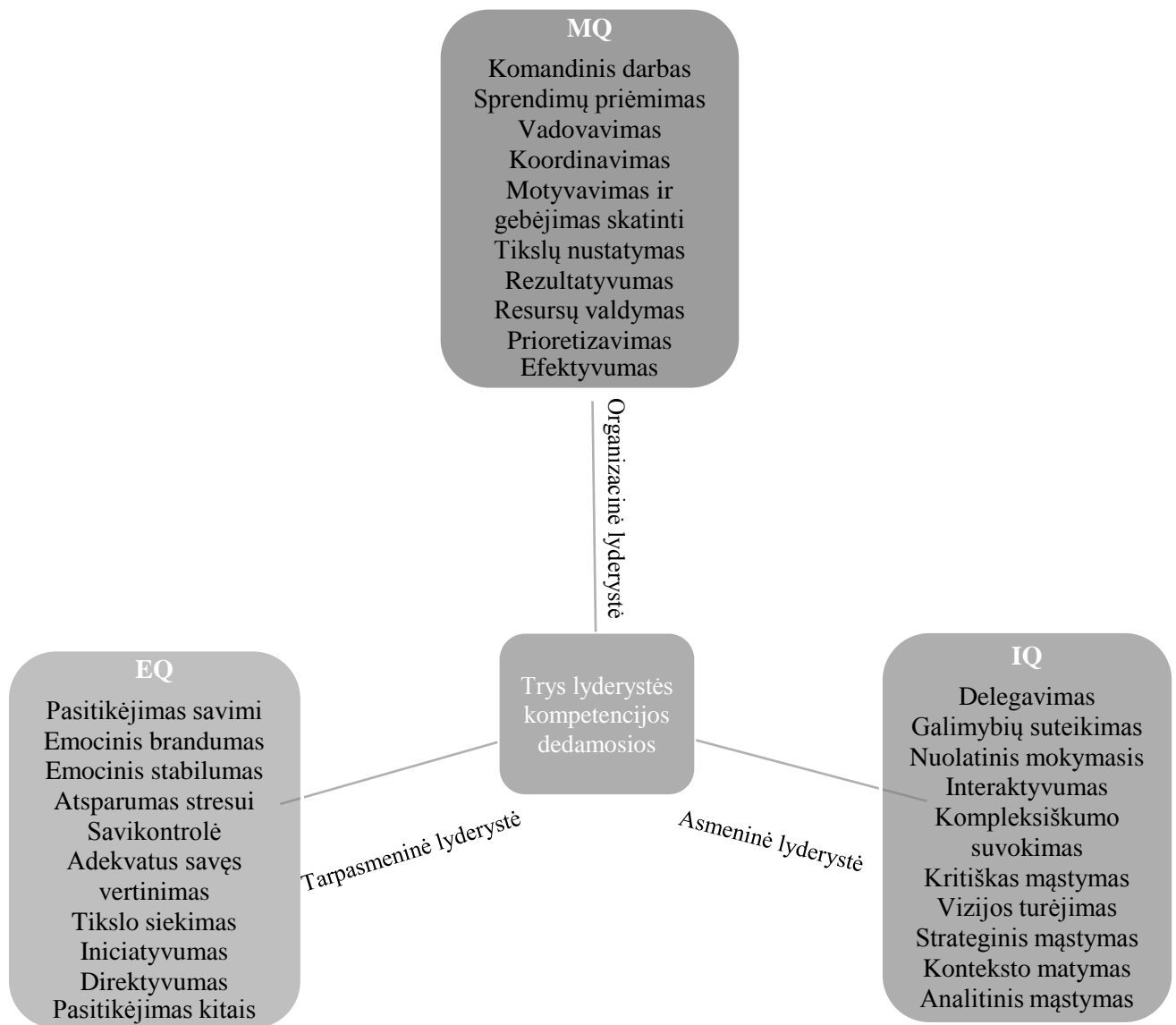
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo metu buvo sudarytos trys fokus grupės iš atrinktų ekspertų. Kiekvienoje fokus grupėje buvo po tris ekspertus, viso kokybiniame tyrime dalyvavo 9 ekspertai. Fokus grupių nariai buvo pasirinkti atsižvelgiant į jų pareigas, darbo stažą įmonėje, lytį, padalinį ar tarnybą kuriame dirba. Kiekvienoje ekspertų grupėje buvo po 1 moterį ir po 2 vyrus, bendrai tyrime dalyvavo 3 moterys ir 6 vyrai. Atrinkti 5 ekspertai, dirba gamybos padalinyje, o 4 administraciniame padalinyje. Pagal darbo stažą 4 ekspertai įmonėje dirba iki 5 metų, vienas nuo 5 iki 10 metų, trys ekspertai virš 10 metų. Ekspertų grupėje visi nariai vykdo specialistų arba vidurinės grandies vadovų pareigas.

Tyrimo metu, fokus grupėms buvo pateikta 150 lyderystės kompetencijai priskirtų įgūdžių, suskirstytų pagal tipą (žr. priedas Nr.1), sudaryta vadovaujantis lentelė Nr.12. Diskusijos metu, grupės nariai turėjo atrinkti po 10 kompetencijų iš kiekvieno tipo, kurios jų manymu yra svarbiausios viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje, o likusias atmesti.

Gauti kokybinio tyrimo rezultatai, fokus grupių atrinktos svarbiausios lyderystės kompetencijos, buvo įtrauktos į lyderystės kompetencijos teorinį modelį, kuris yra pateiktas pav. Nr.8.



7 pav. Fokus grupės ekspertų atrinktos svarbiausios lyderystės kompetencijos viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje (sudaryta autoriaus, 2016)

Remiantis atlikto empirinio kokybinio tyrimo rezultatais buvo sudarytas kiekybinio tyrimo klausimynas (žr. 2 priedą).

4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Kiekybinio tyrimo patikimumo įvertinimas. Tyrimo patikimumui įvertinti, naudodamiesi IBM SPSS 2.0 programa, paskaičiuojame Cronbach's Alpha koeficientą. Gauti duomenys rodo, jog bendras anketos patikimumo koeficientas yra **0,879** (žr. priedas Nr.3).

Paskaičiuotų atskirų kompetencijų pagal grupes Cronbach's Alpha koeficientai, pateikti priede Nr.4. Pagal gautus duomenis matyti, jog IQ grupės kompetencijų Cronbach's Alpha koeficientas yra **0,737**, MQ grupės kompetencijų Cronbach's Alpha koeficientas yra **0,751** ir EQ grupės Cronbach's Alpha koeficientas yra **0,758**.

Gauti rezultatai rodo aukštą vidinį nuoseklumo lygį, konkrečiai pasirinktoje skalėje, todėl galime daryti išvadą, jog tyrimo rezultatai yra patikimi.

Kiekybinio tyrimo metu, buvo iširta lyderystės kompetencijos raiška, kasdieninėje respondentų darbinėje veikloje. Apklausos anketoje (žr. priedas Nr.2), remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, kompetencijos buvo suskirstytos pagal grupes (žr. lentelę Nr.14).

14 lentelė. Lyderystės kompetencijos suskirstymas pagal grupes (sudaryta autoriaus, 2016)

Grupė	Kompetencija	Klausimo numeris
IQ	Delegavimas. Galimybių suteikimas. Nuolatinis mokymasis. Interaktyvumas. Kompleksiškumo suvokimas. Kritiškas mąstymas. Vizijos turėjimas. Strateginis mąstymas. Konteksto matymas. Analitinis mąstymas.	1-10
MQ	Komandinis darbas. Sprendimų priėmimas. Vadovavimas. Koordinavimas. Motyvavimas ir gebėjimas skatinti. Tikslų nustatymas. Rezultatyvumas. Resursų valdymas. Prioretizavimas. Efektyvumas.	11-20
EQ	Pasitikėjimas savimi. Emocinis brandumas. Emocinis stabilumas. Atsparumas stresui. Savikontrolė. Adekvatus savęs vertinimas. Tikslų siekimas. Iniciatyvumas. Direktyvumas. Pasitikėjimas kitais.	21-30

Tyrimui buvo pasirinkta, Klaipėdoje veikianti, įmonių grupei priklausanti gamykla „X“. Įmonės veikla susijusi su chemijos pramone. Ji yra viena didžiausių Europoje plastiko pakuotės žaliavos gamintoja. Gamykla veiklą Lietuvoje pradėjo 2005 metais ir šiuo metu vykdo sekančius plėtros etapus. Įmonėje didžioji dalis darbuotojų išsilavinimą ir patirtį yra įgiję naftos, chemijos, technologijų srityje. Įmonė nuolatos investuoja į darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimą, kompetencijų tobulinimą ir ugdymą.

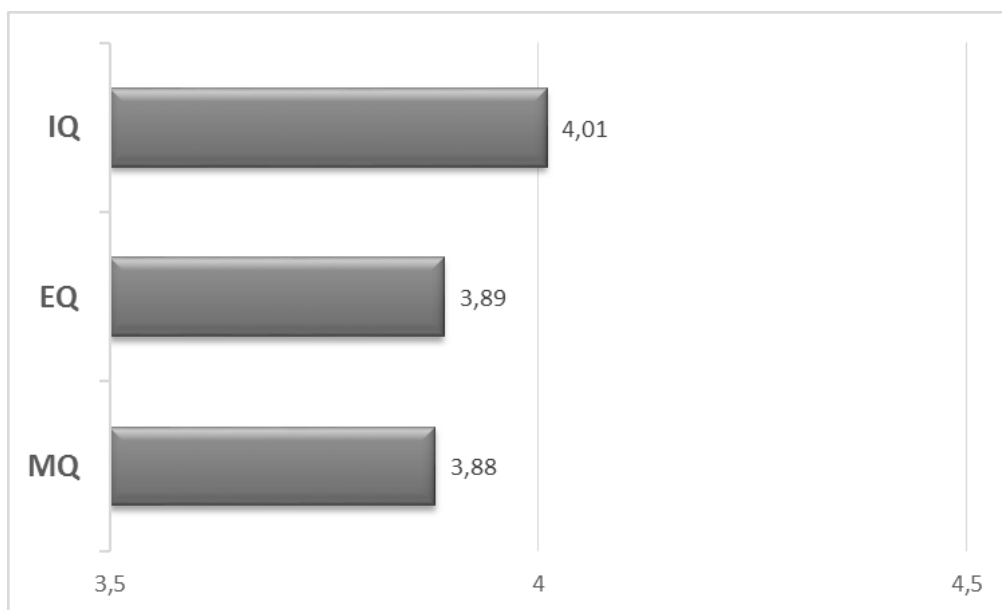
Šiuo metu įmonėje dirba 176 darbuotojai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti 85 respondentai. Tai sudaro 48,29 % visų įmonės darbuotojų skaičiaus. Pasirinktame respondentų skaičiuje yra 63 vyrai ir 22 moterys, tai sudarytų atitinkamai 74,12% ir 25,88% visų pasirinktų respondentų skaičiaus. Pasirinkti tyrimui respondentai įmonėje vykdo vidurinės grandies vadovų, žemesnės grandies vadovų ir specialistų pareigas. Tyrimas atliktas buvo administracijos, gamybos ir pagalbinio ūkio padaliniuose.

Viso buvo išdalinta 85 anketos, o sulaukta 67 atsakymų, tai yra 78,82% nuo visų apklaustųjų skaičiaus. Moterų skaičius, atsakiusių į anketą buvo 21 arba 95,45% visų dalyvavusių apklausoje. Tuo atveju vyrų, atsakiusių į anketą skaičius yra 46 arba 73,01% visų dalyvavusiųjų apklausoje. Apklausoje dalyvių amžiaus intervalas yra 24 – 55 metai, o amžiaus vidurkis 37 metai. Tyrimas atliktas visuose įmonės administracijos ir gamybos padaliniuose bei tarnybose. Atliktoje apklausoje dalyvavusių respondentų skaičius yra reprezentatyvus ir remiantis atlikta apklausa bei naudojantis surinktais duomenimis galime atsakyti į empirinio tyrimo uždavinius ir pasiekti išsikeltų tikslų.

4.2.1. Lyderystės kompetencijos raiška vidurinėje organizacijos valdymo grandyje

Kiekybinio tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kurios lyderystės kompetencijos labiausiai išreikštos organizacijos vidurinėje valdymo grandyje. Pagal sudarytą teorinį lyderystės kompetencijos modelį (žr. 2 pav.), pagrindinės lyderystės kompetencijos dedamosios yra asmeninė lyderystė išreikšta per intelektinę kompetenciją, organizacinė lyderystė išreikšta per vadybinę kompetenciją ir tarpasmeninė kompetencija išreikšta per emocinę kompetenciją. Priklausomai nuo vadovavimo lygio, yra skirtingai išreikštos ir kompetencijos pagal šiuos tipus. Šio tyrimo atveju, organizacijos vidurinės grandies vadovų lygmenyje, lyderystės kompetencijos raiška yra pateikta sudarytame teoriniame lyderystės kompetencijos raiškos modelyje (žr. 6 pav.).

Remiantis gautais tyrimo rezultatais ir paskaičiuotais raiškos vidurkiais, paveiksle Nr.9 yra pateikta lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška, vidurinėje organizacijos valdymo grandyje.

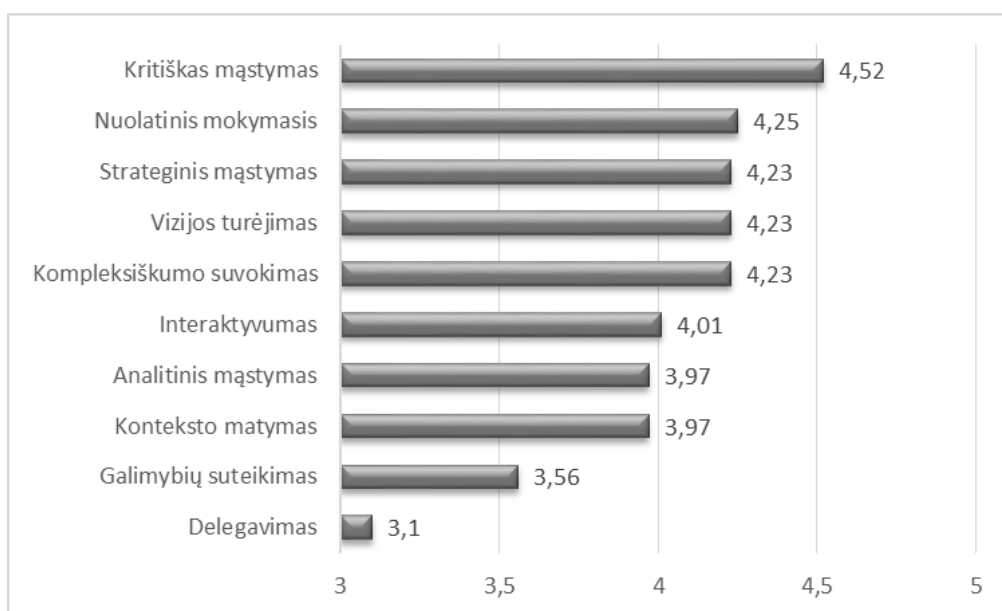


8 pav. Lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška vidurinėje organizacijos valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)

Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, jog intelektualinė kompetencija darbinėje respondentų veikloje pasireiškia dažnai arba labai dažnai (4,01). Emocinę kompetenciją (3,89) ir vadybinę kompetenciją (3,88) respondentai įvardino kaip pasireiškiančias kartais arba retai.

Apibendrinant galima teigti, jog visi trys lyderystės kompetencijos tipai – intelektualinės, vadybinės ir emocinės kompetencijos yra būdingos ir pasireiškiančios, respondentų darbinėje veikloje, tačiau jų raiškos intensyvumas skiriasi. Vienos kompetencijos yra išreikštos silpniau, kitos stipriau, dar kitos vidutiniškai.

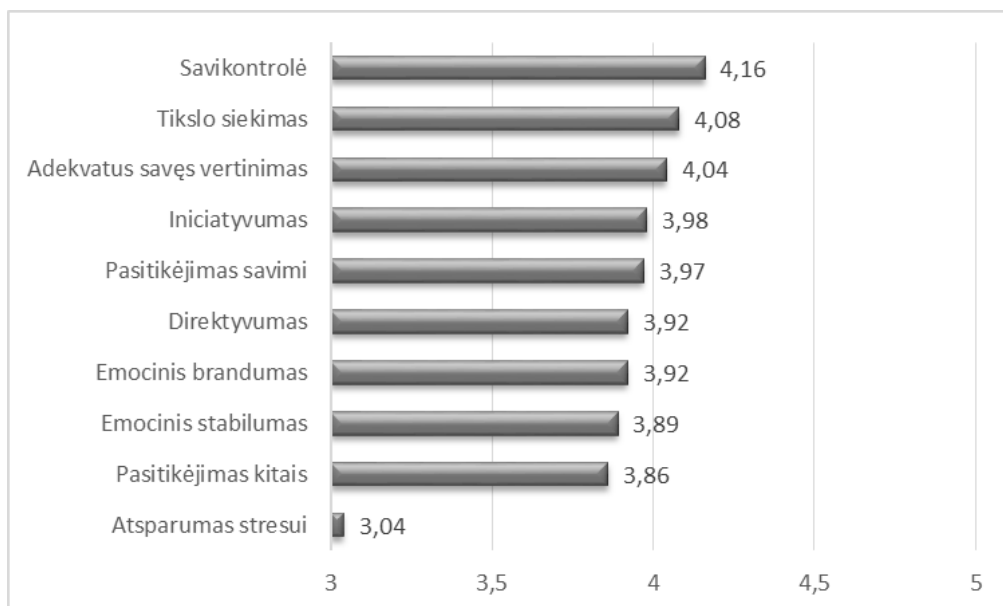
Paveiksle Nr.10 yra pateiktos intelektualinės lyderystės kompetencijos, pasireiškiančios respondentų darbinėje veikloje.



9 pav. IQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)

Intelektinės lyderystės kompetencijos grupėje, dažnai arba labai dažnai respondentų darbinėje veikloje pasireiškianti kompetencija yra - kritiškas mąstymas (4,52). Kitos dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: nuolatinis mokymasis (4,25), strateginis mąstymas (4,23), vizijos turėjimas (4,23), kompleksiškumo suvokimas (4,23) ir interaktyvumas (4,01). Retai arba kartais pasireiškiančios lyderystės kompetencijos būtų: analitinis mąstymas (3,97), konteksto matymas (3,97), galimybių suteikiamas (3,56) ir delegavimas (3,1).

Paveiksle Nr.11 yra pateiktos emocinės lyderystės kompetencijos, pasireiškiančios respondentų darbinėje veikloje.



10 pav. EQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)

Emocinės lyderystės kompetencijos grupėje, dažnai arba labai dažnai respondentų darbinėje veikloje pasireiškianti kompetencija yra - savikontrolė (4,16). Kitos dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: tikslų siekimas (4,08), adekvatus savęs vertinimas (4,04). Kartais arba retai pasireiškiančios kompetencijos yra: iniciatyvumas (3,98), pasitikėjimas savimi (3,97), direktyvumas (3,92), emocinis brandumas (3,92), emocinis stabilumas (3,89), pasitikėjimas kitais (3,86) ir atsparumas stresui (3,04).

Paveiksle Nr.12 yra pateiktos vadybinės lyderystės kompetencijos, pasireiškiančios respondentų darbinėje veikloje.

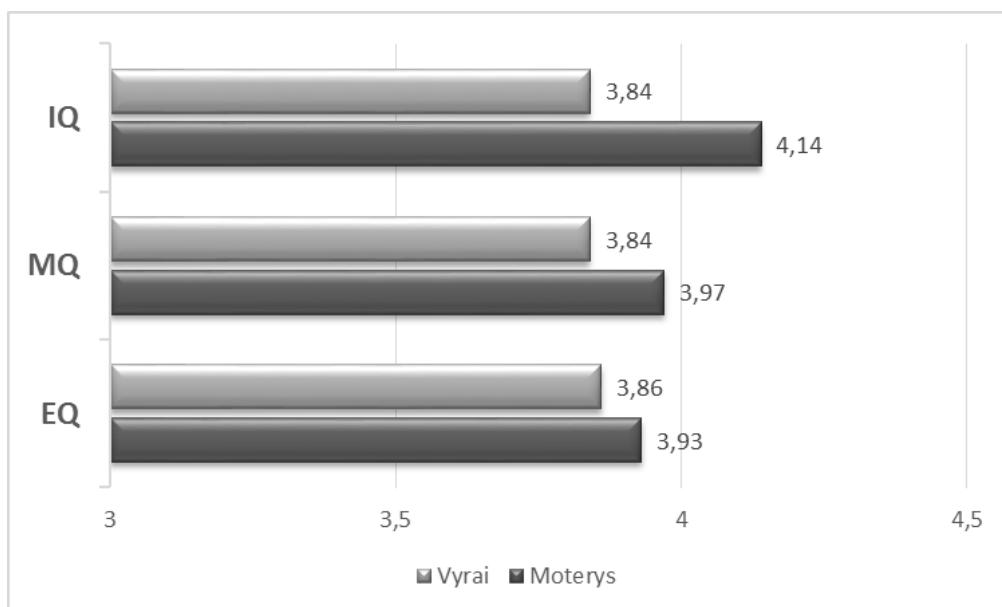


11 pav. MQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)

Vadybinės lyderystės kompetencijos grupėje, dažnai arba labai dažnai respondentų darbinėje veikloje pasireiškianti kompetencija yra - prioretizavimas (4,41). Kitos dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: rezultatyvumas (4,28), resursų valdymas (4,06) ir koordinavimas (4,04). Kartasi arba retai pasireiškiančios kompetencijos yra: motyvavimas ir gebėjimas skatinti (3,83), tikslų nustatymas (3,74), vadovavimas (3,71), komandinis darbas (3,68), sprendimų priėmimas (3,55) ir efektyvumas (3,54).

Apibendrinant visų trijų – intelektinės, vadybinės ir emocinės lyderystės kompetencijų grupių tyrimo duomenis, galima matyti, jog kiekvienoje kompetencijų grupėje yra po vieną stipriau išreikštą kompetenciją: intelektinės kompetencijos grupėje – kritiškas mąstymas, emocinės kompetencijos grupėje – savikontrolė, o vadybinės kompetencijos grupėje – prioretizavimas.

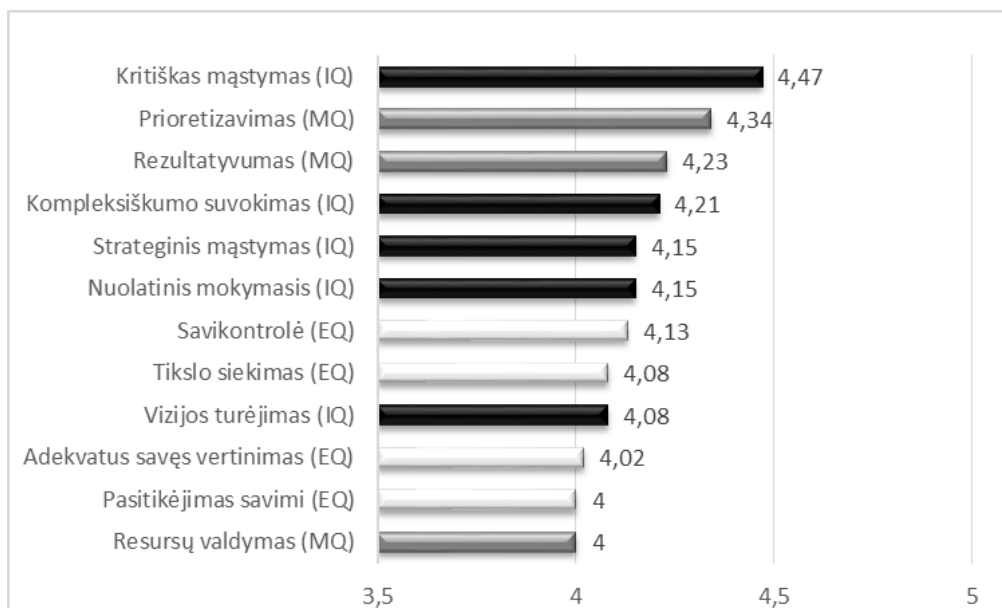
Atliekant detalesnę analizę, paveiksle Nr.14 yra pateikta lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška, priklausomai nuo respondentų lyties.



12 pav. Lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška, priklausomai nuo respondentų lyties (sudaryta autoriaus, 2016)

Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, jog intelektinės kompetencijos (3,84) ir vadybinės kompetencijos (3,84), respondentų vyrų grupėje, jų darbinėje veikloje pasireiškia vienodai ir lyginant su emocinėmis kompetencijomis (3,86) yra mažiau išreikštos. Tuo atveju respondentų moterų grupėje, dažniausiai jų darbinėje veikloje pasireiškiančios yra intelektinės kompetencijos (4,14), o vadybinės kompetencijos (3,97) ir emocinės kompetencijos (3,93) darbinėje veikloje pasireiškia pakankamai vienodai ir yra mažiau išreikštos.

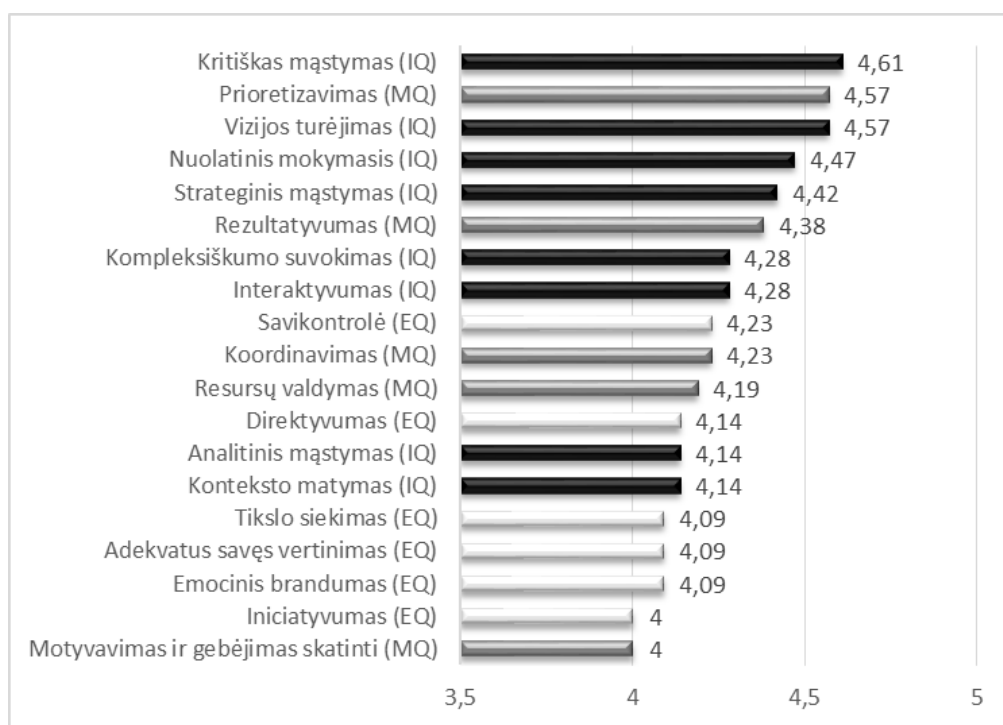
Paveiksle Nr.14 yra pateiktos lyderystės kompetencijos, dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios respondentų vyrų darbinėje veikloje.



13 pav. Lyderystės kompetencijų raiška respondentų vyrų atžvilgiu, organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)

Šioje grupėje dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: kritiškas mąstymas (4,47), prioretizavimas (4,34), rezultatyvumas (4,23), kompleksiškumo suvokimas (4,21), strateginis mąstymas (4,15), nuolatinis mokymasis (4,15), savikontrolė (4,13), tikslo siekimas (4,08), vizijos turėjimas (4,08), adekvatus savęs vertinimas (4,02), pasitikėjimas savimi (4,00) ir resursų valdymas (4,00).

Paveiksle Nr.15 yra pateiktos lyderystės kompetencijos, dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios respondentų moterų darbinėje veikloje.

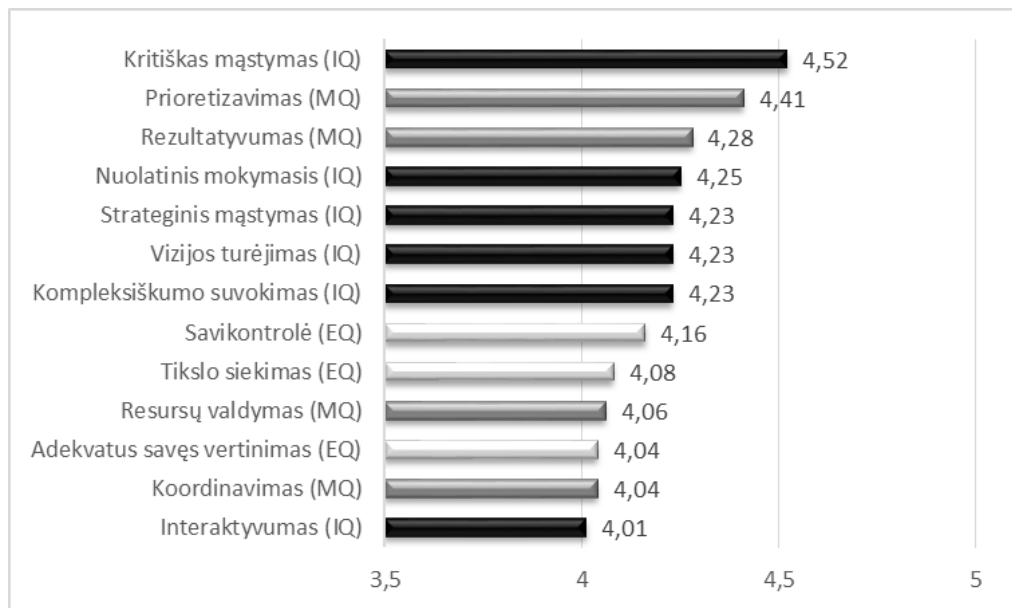


14 pav. Lyderystės kompetencijų raiška respondentų moterų atžvilgiu, organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)

Šioje grupėje dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: kritiškas mąstymas (4,61), prioretizavimas (4,57), vizijos turėjimas (4,57), nuolatinis mokymasis (4,47), strateginis mąstymas (4,42), rezultatyvumas (4,38), kompleksiškumo suvokimas (4,28), interaktyvumas (4,28), savikontrolė (4,23), koordinavimas (4,23), resursų valdymas (4,19), direktyvumas (4,14), analitinis mąstymas (4,14), konteksto matymas (4,14), tikslo siekimas (4,09), adekvatus savęs vertinimas (4,09), emocinis brandumas (4,09), iniciatyvumas (4,00) bei motyvavimas ir gebėjimas skatinti (4,00).

Apibendrinant galima teigti, jog vyrų respondentų grupėje labiau išreikštos yra tarpasmeninės lyderystės per emocines kompetencijas, o moterų respondentų grupėje labiau išreikštos – asmeninė lyderystė per intelektines kompetencijas. Taip pat galima matyti, jog dažnai arba labai dažnai pasireiškiančių kompetencijų respondentų vyrų darbinėje veikloje yra 12 kompetencijų, o respondentų moterų grupėje 19 kompetencijų.

Paveiksle Nr.16 pateikiamos lyderystės kompetencijos, dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios visose respondentų grupėse.



15 pav. Lyderystės kompetencijų raiška visose respondentų grupėse organizacijos vidurinėje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)

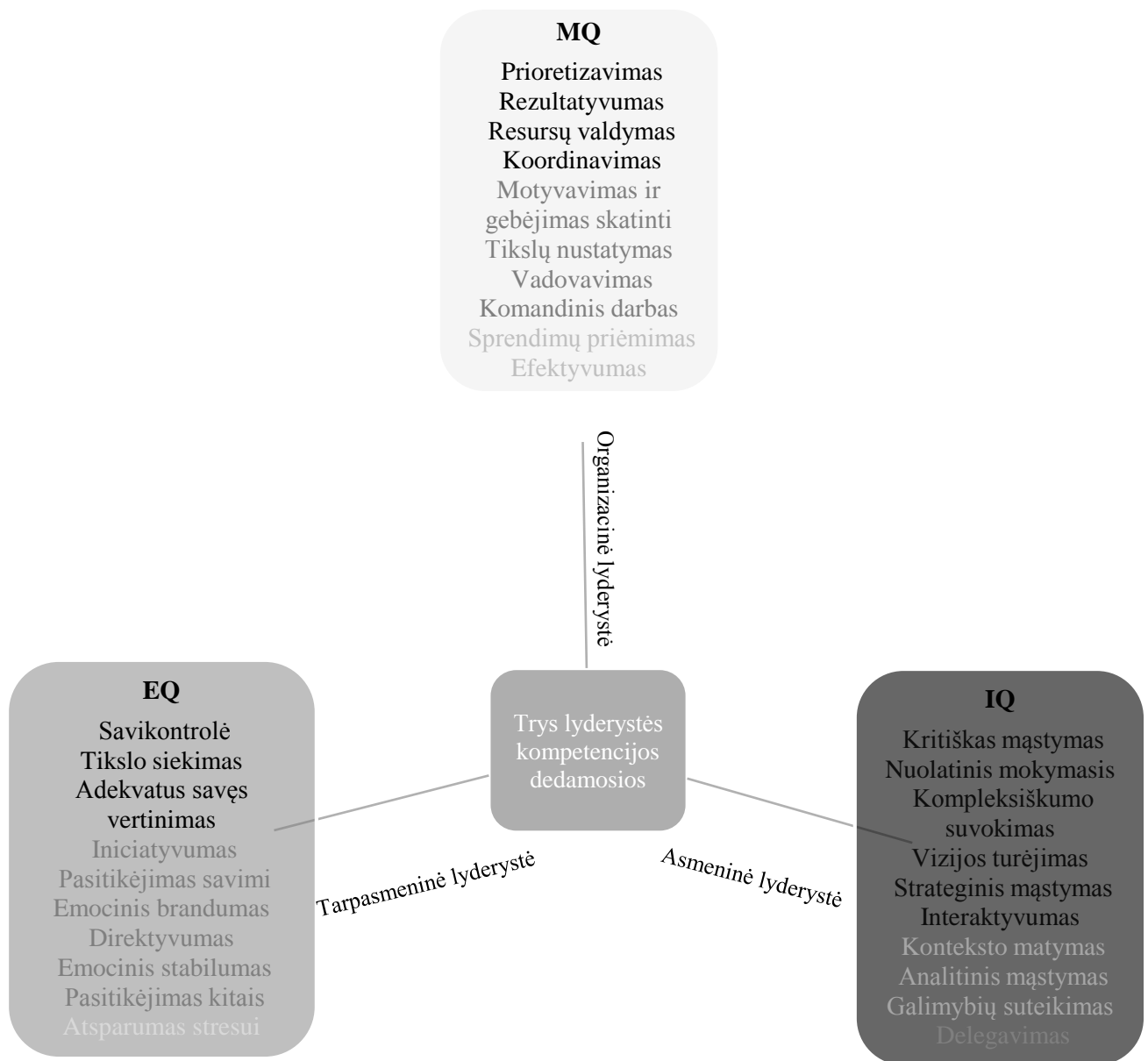
Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, jog dažnai arba labai dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: kritiškas mąstymas (4,52), prioretizavimas (4,41), rezultatyvumas (4,28), nuolatinis mokymasis (4,25), strateginis mąstymas (4,23), vizijos turėjimas (4,23), kompleksiškumo suvokimas (4,23), savikontrolė (4,16), tikslo siekimas (4,08), resursų valdymas (4,06), adekvatus savęs vertinimas (4,04), koordinavimas (4,04) ir interaktyvumas (4,01).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus matyti, jog respondentai nurodė 13 kompetencijų kaip dažnai arba labai dažnai pasireiškiančių jų darbinėje veikloje. Tame tarpe 6 kompetencijos priklauso intelektinės lyderystės kompetencijų grupei, 4 kompetencijos priklauso vadybinės lyderystės kompetencijų grupei ir 3 kompetencijos priklauso emocinės lyderystės kompetencijų grupei.

4.2.2. Lyderystės kompetencijos raiškos modelis vidurinėje organizacijos valdymo grandyje

Vadovaujantis atlikta lyderystės kompetencijos teorijos analize, yra žinoma, jog tam tikrame organizacijos valdymo lygmenyje yra atitinkamai išreikštos ir lyderystės kompetencijos. Vienos iš jų yra išreikštos silpniau, kitos vidutiniškai, dar kitos stipriau. Tokiu atveju, įmonių darbuotojai, užimdami pareigas tam tikrame organizacijos valdymo lygmenyje ir norintys pasiekti sėkmingų veiklos rezultatų, turėtų įvertinti, kurios tikslinės kompetencijos yra reikšmingos atitinkamame valdymo lygmenyje, jas įgyti, tobulinti ir ugdyti.

Remiantis gautais kiekybinio tyrimo rezultatais, kokybinio tyrimo metu, fokus grupės atrinktų, svarbiausiomis lyderystės kompetencijomis (žr. 7 pav.) teoriniu lyderystės kompetencijos modeliu (žr. 2 pav.) galima pateikti adaptuotą lyderystės kompetencijos raiškos modelį, vidurinei organizacijos valdymo grandžiai (žr. 16 pav.).



16 pav. Adaptuotas lyderystės kompetencijos modelis (sudaryta autoriaus, 2016)

Adaptuotas lyderystės kompetencijos modelis atskleidžia, jog praktikoje, vidurinėje organizacijos valdymo grandyje, kaip stipriau išreikšta yra asmeninė lyderystė per intelektualines kompetencijas – kritiškas mąstymas, nuolatinis mokymasis, kompleksiškumo suvokimas, vizijos turėjimas, strateginis mąstymas ir interaktyvumas kurios dažniau pasireiškia. Vidutiniškai pasireiškiančios kompetencijos

šioje kompetencijų grupėje – konteksto matymas, analitinis mąstymas, galimybių suteikimas. Ir rečiau pasireiškiančių šioje grupėje yra – delegavimo kompetencija.

Vidutiniškai išreikšta šiame modelyje yra tarpasmeninė lyderystė per emocines kompetencijas – savikontrolė, tikslo siekimas, adekvatus savęs vertinimas, kurios dažniau pasireiškia šioje kompetencijų grupėje. Vidutiniškai pasireiškiančios kompetencijos šioje grupėje yra – iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi, emocinis brandumas, direktyvumas, emocinis stabilumas, pasitikėjimas kitais. Rečiau pasireiškiančios kompetencijos šioje grupėje yra – atsparumas stresui.

Silpniau išreikšta lyderystės kompetencija šiame modelyje yra organizacinė lyderystė per vadybines kompetencijas - prioretizavimas, rezultatyvumas, resursų valdymas ir koordinavimas, kurios yra dažniau pasireiškiančios šioje kompetencijų grupėje. Tuo atveju vidutiniškai pasireiškiančios kompetencijos šioje grupėje yra - motyvavimas ir gebėjimas skatinti, tikslų nustatymas, vadovavimas, komandinis darbas ir rečiau pasireiškiančios kompetencijos šioje grupėje yra – sprendimų priėmimas ir efektyvumas.

Apibendrinant reikia pastebėti, jog gautų duomenų nereikėtų suabsoliutinti, kadangi tyrimas buvo atliktas tik vienoje pasirinktoje gamybinėje organizacijoje, o čia dirbantys darbuotojai dirba skirtingus darbus įvairiose aplinkose. Siekiant gauti tikslesnius duomenis reikėtų platesnio tyrimo ir duomenų palyginimo.

4.3. Empirinio tyrimo diskusija

Empirinio tyrimo tikslas buvo nustatyti ir iširti, kurios lyderystės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia jų raiška vidurinėje organizacijos valdymo grandyje. Šiam tikslui pasiekti buvo naudojamas kokybinis ir kiekybinis tyrimų metodas. Kokybinio tyrimo metu, fokus grupės metodu, buvo nustatyta trisdešimt svarbiausių lyderystės kompetencijų vidurinėje organizacijos valdymo lygmenyje. Šios kompetencijos buvo įtrauktos į lyderystės kompetencijos teorinį modelį (žr. 7 pav.), kurio pagalba identifikuojama, kuriomis svarbiausiomis intelektinėmis, vadybinėmis ir emocinėmis lyderystės kompetencijomis yra paremta asmeninė, organizacinė ir vadybinė lyderystė, viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje, t. y. apibrėžiamas lyderystės kompetencijos turinys, viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje.

Pasinaudojant, kokybinio tyrimo rezultatais, kiekybinio tyrimo metu buvo nustatyta, atrinktų svarbiausių trisdešimties kompetencijų, raiška organizacijos vidurinėje valdymo grandyje. Tokiu būdu buvo įvertintos lyderystės kompetencijos kurio yra stipriau, silpniau ar vidutiniškai išreikštos, viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje, t. y. nustatoma lyderystės kompetencija forma kuria yra išreikšta lyderystė - viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje.

Apibendrinus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, buvo sudarytas adaptuotas lyderystės kompetencijos modelis. Remiantis teorine analize ir šiuo adaptuotu lyderystės kompetencijos modeliu, galime rasti skirtumų tarp teorinių ir tyrimo rezultatų, tačiau šio tyrimo metu gautus duomenis galima pagrįsti teorinėmis prielaidomis remiantis anksčiau atliktais moksliniais tyrimais.

Vadovaujantis gautais tyrimo rezultatais, galime daryti išvadą, jog svarbiausia yra tai, kad intelektinės kompetencijos, kurios yra priskiriamos aukščiausio lygio vadovams, pagal Smriti Chand (2015), Tozerio (2012) ir U.S. Department of Health & Human Services (2016) tyrimus, yra stipriai išreikštos, viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje. Tai gali būti susiję su tuo, jog egzistuoja pagrindinių lyderystės kompetencijų rinkinys, kuris yra būdingas kiekviename valdymo lygmenyje. T.y., vidurinės grandies vadovai, savo darbinėje veikloje naudoja tiek savo lygmenyje priskiriamas kompetencijas, tiek ir dalį aukštesniam valdymo lygiui priskiriamų kompetencijų. Susidurdami su šia situacija, vidurinės grandies vadovai žino ir geba naudotis lyderystės kompetencijomis kurios yra reikšmingos dabartiniame darbe, tačiau tiek pat svarbu yra ir tai, jog jie žino ir geba naudotis lyderystės kompetencijomis kurios bus reikšmingos būsimame darbe, jiems kylant valdymo lygmeniu aukštin. Kitu atveju, jei bus mažai skiriama dėmesio arba delsiama plėtoti minėtas asmenines lyderystės kompetencijas šiuo momentu, kai yra užimamos dabartinės pareigos, tai užėmus aukštesnio valdymo lygmenio pareigas, šioms kompetencijoms išsiugdyti bus reikalinga daugiau laiko ir pastangų. Tai patrauklu tu atveju, jog darbuotojams pereinant iš vieno organizacijos valdymo lygmes į kitą lygmenį - esminių lyderystės kompetencijų dramatiškai keisti nereikia.

Tačiau tyrimas taip pat atskleidė ir tai, kad viduriniame valdymo lygmenyje yra pakankamai netolygus lyderystės kompetencijos pasiskirstymas pagal tipus. Vadovaujantis Golemanu, Boyatzis ir McKee (2002), ne visi lyderiai turi visas galimas kompetencijas. Jų teigimu, geriausi lyderiai turi stipriai išreikštas nuo keturių iki šešių lyderystės kompetencijų. Remiantis mokslininkų Dulewicžio ir Higgo (2003) tyrimais, Turneris ir Mulleris (2005) padarė išvadą, kad sėkmingai lyderystei užtikrinti intelektinė kompetencija (IQ) daro 27% įtakos, vadybinė kompetencija (MQ) - 16%, o emocinė kompetencija (EQ) - 36%. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad bendru vyrų ir moterų respondentu atveju, šešios stipriausiai išreikštos lyderystės kompetencijos vidurinėje organizacijos valdymo lygmenyje, yra sekančios: kritiškas mąstymas (4,52) (IQ), prioretizavimas (4,41) (MQ), rezultatyvumas (4,28) (MQ), nuolatinis mokymasis (4,25) (IQ), strateginis mąstymas (4,23) (IQ) ir vizijos turėjimas (4,23) (IQ). Rezultatai rodo, kad tarp šių šešių labiausiai išreikštų kompetencijų, nėra nė vienos emocinės lyderystės kompetencijos. Analizuojant atskirai vyrų ir moterų tyrimo rezultatus, duomenys yra sekantys: vyrų respondentų grupėje labiausiai išreikštos lyderystės kompetencijos yra - kritiškas mąstymas (4,47) (IQ), prioretizavimas (4,34) (MQ), rezultatyvumas (4,23) (MQ), kompleksiskumo suvokimas (4,21) (IQ), strateginis mąstymas (4,15) (IQ), nuolatinis mokymasis (4,15) (IQ). Moterų respondentų grupėje labiausiai išreikštos lyderystės kompetencijos yra – kritiškas mąstymas (4,61) (IQ),

prioretizavimas (4,57) (MQ), vizijos turėjimas (4,57) (IQ), nuolatinis mokymasis (4,47) (IQ), strateginis mąstymas (4,42) (IQ), rezultatyvumas (4,38) (MQ). Abejose analizuojamose grupėse, tarp šešių labiausiai darbinėje veikloje pasireiškiančių kompetencijų, respondentai nenurodė nė vienos emocinės lyderystės kompetencijos.

Tačiau pagal bendrus tyrimo rezultatus matyti, jog visumoje, tyrime dalyvavusieji respondentai nurodė trylika dažniausiai pasireiškiančių lyderystės kompetencijų, kurių tarpe trys kompetencijos priklauso emocinės lyderystės kompetencijos tipui – savikontrolė (4,16), tikslo siekimas (4,08), adekvatus savęs vertinimas (4,04), o tai yra 23% visų dažniausiai pasireiškiančių kompetencijų darbinėje respondentų veikloje. Atskirai vyrų respondentų grupėje, iš viso dvylikoje nurodytų, kaip dažniausiai pasireiškiančių kompetencijų, keturios – savikontrolė (4,13), tikslo siekimas (4,08), adekvatus savęs vertinimas (4,02) ir pasitikėjimas savimi (4,00) priklauso emocinės lyderystės kompetencijos tipui, tai yra 33%, visų nurodytų, dažniausiai pasitaikančių kompetencijų, šioje respondentų grupėje. Moterų respondentų grupėje, iš devyniolikos nurodytų kaip reikšmingiausių lyderystės kompetencijų, šešios kompetencijos – savikontrolė (4,23), direktyvumas (4,14), tikslo siekimas (4,09), adekvatus savęs vertinimas (4,09), emocinis brandumas (4,09) ir iniciatyvumas (4,00), priklauso emocinės lyderystės kompetencijos tipui, tai yra 31%, visų nurodytų, dažniausiai pasitaikančių kompetencijų, šioje respondentų grupėje.

Nepakankamai išreikšta emocinės lyderystės kompetencija, gali būti sąlygota specifinės darbinės aplinkos ar specifinių atliekamų darbinių funkcijų. Tačiau tai, jog vidurinėje organizacijos valdymo grandyje vyrauja, kad ir netolygiai pasiskirsčiusios, visų tipų kompetencijos, įrodo teorinio lyderystės kompetencijos modelio efektyvumą.

IŠVADOS

1. Siekiant apibendrinti lyderystės kompetencijos sampratą, svarbu suvokti kas yra lyderystė ir kompetencija. Analizuojant mokslinius straipsnius ir su jais susijusius tyrimus, lyderystę galima nusakyti kaip vieno žmogaus gebėjimą, įtakoti kito žmogaus veiksmus, siekiant iškeltų tikslų ar uždavinių, per įgytą to asmens pasitikėjimą. Tuo tarpu kompetencija yra apibrėžiama kaip sugebėjimas įgūdžius ir žinias panaudoti savalaikiai ir tinkamai, siekiant tikslų. Todėl bendru atveju, lyderystės kompetenciją, galime apibrėžti kaip eilę individo įgūdžių, gebėjimų, žinių, patirties ir savybių rinkinį, tinkamą ir savalaikį jo panaudojimą, siekiant asmeninių, tarpasmeninių ir organizacinių tikslų, įtakojant kitus individus, per įgytą jų pasitikėjimą.
2. Atlikus lyderystės kompetencijų modelių analizę, buvo sudarytas lyderystės kompetencijos modelis. Sudarytame lyderystės kompetencijos modelyje matyti, jog pagrindinės lyderystės kompetencijos dedamosios yra asmeninė lyderystė, tarpasmeninė lyderystė ir organizacinė lyderystė. Kiekviena iš šių lyderystės dedamųjų yra išreiškiamos per skirtingas lyderystės kompetencijas. Asmeninė lyderystė yra išreiškiama per intelektines kompetencijas, tarpasmeninė lyderystė yra išreiškiama per emocines kompetencijas, o organizacinė lyderystė yra išreiškiama per vadybines kompetencijas. Intelektinė lyderystės kompetencija apima įgūdžius, reikalingus individui tobulėti ir vystytis, siekiant asmeninių tikslų. Emocinė lyderystės kompetencija apima įgūdžius, susijusius su individo gebėjimu bendrauti ir palaikyti santykius, siekiant socialinių tikslų. Tuo atveju vadybinės lyderystės kompetencija apima įgūdžius, susijusius su individo gebėjimu vadovauti ir valdyti, siekiant organizacinių tikslų. Visos šios kompetencijos yra būdingos visiems darbuotojams, nepriklausomai kuriam organizacijos valdymo lygiui jis priklauso.
3. Siekiant iširti lyderystės kompetencijos raišką tarptautinėje įmonėje, buvo atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo metu, fokus grupės metodu, buvo nustatyta trisdešimt svarbiausių lyderystės kompetencijų, vidurinėje organizacijos valdymo grandyje. Visos šios kompetencijos, buvo įtrauktos į sudarytą teorinį lyderystės kompetencijos modelį, kurio pagalba nustatoma, kuriomis svarbiausiomis intelektinėmis, vadybinėmis ir emocinėmis lyderystės kompetencijomis yra paremta asmeninė, organizacinė ir vadybinė lyderystė, viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje, t. y. apibrėžiamame lyderystės kompetencijos turinį, šiame organizacijos valdymo lygmenyje.
Pasinaudojant, kokybinio tyrimo rezultatais, anketinės apklausos būdu, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio pagalba buvo nustatyta, atrinktų svarbiausių trisdešimties kompetencijų raiška, respondentų kasdieninėje darbinėje veikloje. Tyrimo rezultatai buvo įtraukti į teorinį lyderystės kompetencijos modelį, kurio pagalba nustatoma, kurios lyderystės kompetencijos yra stipriau, silpniau ar vidutiniškai išreikštos, viduriniame organizacijos valdymo lygmenyje, t. y. apibrėžiamame

lyderystės kompetencijos formą, kuria yra išreikšta lyderystės kompetencija, šiame organizacijos valdymo lygmenyje.

4. Vadovaujantis, teoriniu lyderystės kompetencijos modeliu ir atliktais empiriniu kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatais yra pateiktas adaptuotas lyderystės kompetencijos modelis. Šis modelis atskleidžia esminius skirtumus tarp teorinių prielaidų ir tyrimo rezultatų. Iš adaptuoto modelio matyti, jog teoriniu pagrindu, intelektinė lyderystės kompetencija, priskiriama aukščiausio lygio vadovams, yra stipriai išreikšta vidurinėje organizacijos valdymo grandyje. Tuo atveju, teoriniu pagrindu, emocinės ir vadybinės lyderystės kompetencijos, prisikiriamos prie žemesnio ir vidurinio lygio vadovų, šiame adaptuotame lyderystės kompetencijos modelyje, nustatytos, atitinkamai, kaip vidutiniškai ir silpniau išreikštos.

LITERATŪRA

1. Adamonienė Rūta, Ruibytė Laima. Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. ISSN 1822-6760. 2010. Nr. 5 (24).
2. Adamonienė Rūta, Ruibytė Laima. Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. ISSN 1822-6760. 2011. Nr. 5 (29).
3. Antonakis John. Why „Emotional Intelligence“ does not Predict Leadership Effectiveness? ISSN 1551-7470. *Organizational Analysis*, Vol 12, No. 2, 2004, pp. 171-182.
4. Atkočiūnienė Zenona Ona. Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. 2012, 58-85.
5. Boyatzis Richard. *Competencies in the 21st century*. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA Received 20 April 2007.
6. Butkevičienė Eglė Vaidelytė, Eglė, Žvaliauskas Giedrius. Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. ISSN 1648-2603. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009. Nr. 27.
7. Butkevičienė Eglė, Vaidelytė Eglė. Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. ISSN 1648–2603. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009, Nr. 30, p. 68–81
8. Chand Smriti. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/the-top-3-levels-of-management-933-words/8602/>.
9. Čepienė Aurelija. Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2007/13.
10. Dikčius Vytautas. Vilniaus Universitetas Ekonomikos Fakultetas Marketingo Katedra. Anketos sudarymo principai. ISBN 978-9955-634-14-0. 2011.
11. *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*. Dellolte University Press.
12. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, and McKee Annie. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. M. Kern Executive Book Summary. 2012.
13. Įmonių valdymo organizavimas. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: http://www.srpa.lt/konkurencingas_verslas/index.php?page=42
14. Jokūbauskienė Saulė. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija. ISSN 1392-0561. *Informacijos Mokslai*. 2014 67.
15. Jucevičius Robertas, Ilonienė, Julija. Žinių organizacijos kompetencijos : valdymo modelių perspektyva. ISSN 1822-6515. *Ekonomika ir vadyba*. 2009, Nr. 14. p. 788-793.
16. Kasiulis Juozas, Barvydienė Violeta. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2005.

17. Kvedaravičius Jonas, Jesevičiūtė-Ufartienė Laima. ISSN 1822-6760. Minties veikla valdant ir vystant organizacijas. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 5 (24). 2010.
18. Leliūgienė Irena, Mačiulskaitė Simona. Lyderystės raiškos socioedukaciniai aspektai: „X“ bendruomenės atvejis. Mokslas ir edukaciniai procesai, Nr.1 (16), 2013.
19. Lileikienė Angelė, Martinkienė Jurgita. Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje. ISSN 1648-7974. Vadyba 2011 Nr. 1(18).
20. Lileikienė Angelė, Martinkienė Jurgita. Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje. ISSN 1648-7974. Vadyba. 2011 Nr. 1(18).
21. Liučvaitienė Aušra, Paunksnienė Jolanta. Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje. ISSN 2029-2805. Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija, 2011.
22. Management levels. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Levels.html>.
23. Marčlinskas Albinas, Diskienė Danutė, Stankevičienė Asta. Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. ISSN 1392-0561. Informacijos mokslai. 2010 53.
24. Martinkienė Jurgita. Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė. ISSN 1648-7974. Vadyba. 2014, Nr.1 (24).
25. Masiulis Kęstutis, Sudnickas Tadas. Elitas ir lyderystė. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2008.
26. McCauley, C. (2006). Model of Leader Competencies. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <https://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx>.
27. Nahavandi Afsaneh The Art and Science of Leadership. (2006).
28. Narbutaitė Simona, Sakalauskaitė Toma. Ikimokyklinės įstaigos vadovų lyderystės raiška nuolatinės švietimo kaito kontekste. Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos. VI, VII tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai, 2009, p.55.
29. Northouse Peter. Lyderystė. Teorija ir praktika. Paulius Martinaitis. 2011. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <http://www.slideshare.net/TimeForLeaders/paulius-martinaitis-lyderyst-teorija-ir-praktika>.
30. Petkevičiūtė Nijolė, Kaminskytė Eglė. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Ekonomikos teorija ir praktika. 2003.
31. Pileckienė Dalia, Žadeikaitė Loreta. Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Socialinis ugdymas. Nr. 10 (21), p. 44-55. (2009).
32. Rekašienė Reda, Sudnickas Tadas. Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. ISSN 2029-2872. Viešoji politika ir administravimas. 2014, T. 13, Nr. 4 / 2014.

33. Richard Martin. Richard's Blog. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: www.exploitingchange.com/.
34. Savanevičienė Asta, Stukaitė Dalia, Šilingienė Violeta. (2009). Development of Strategic Individual Competences. ISSN 1392-2785. Engineering economics. 2008. No 3 (58).
35. Skaržauskienė Aelita, Paražinskaitė Gintarė. Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. ISSN 2029–2236. Socialinių mokslų studijos 2010, 1(5), p. 41–61.
36. Skaržauskienė Aelita. Intelekto kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. ISSN 1392-1142. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2010.53.
37. Skaržauskienė Aelita. Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. ISBN 978-9955-792-05-5. Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas, 2008.
38. Skurdenienė Ina, Šeškauskaitė Daiva. Lyderių vaidmuo Lietuvos kaime: ekonominio išsivystymo ir lyčių lygybės aspektai. ISSN 1648-9098. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 3 (19). p. 39 – 48. (2010)
39. Smaliukienė Rasa, Korsakienė Renata, Prakapas Romas. Darbuotojų konsultaciniai gebėjimai: raiška ir ugdymo problemos. Verslas: Teorija ir praktika. 2010 11(1): 12–19.
40. Šilingienė Violeta. Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. ISSN 1822-6515. Ekonomika Ir Vadyba: 2011.16.
41. Šilingienė Violeta, Lyderystė -- Vadovėliai aukštosioms mokykloms. ISBN: 9786090206287. Kaunas : Technologija, 2012.
42. The Three Levels of Leadership. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <http://www.alnmag.com/articles/2011/06/three-levels-leadership>.
43. The Top 3 Levels of Management. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/the-top-3-levels-of-management-933-words/8602/>.
44. Tozer Jeremy. Leading through leaders: driving strategy, execution, and change. ISBN 978-0-7494-6619-0. India by Replika Press Pvy Ltd. 498 p. (2012.).
45. Trapp Roger. Successful Organizations Need Leaders At All Levels. Forbes. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <http://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2014/03/23/organizations-need-leaders-at-all-levels/#d2b16a646322>.
46. Turner J. Rodney, Müller Ralf. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. ISSN 8756-9728/03. 2005 Vol. 36, No. 1, 49-61.
47. U.S. Department of Health & Human Services. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu: <http://hhsu.learning.hhs.gov/competencies/>.

48. Vadovo strateginės kompetencijos. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, kovas, adresu:
<http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerb. Respondente, esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo studijų programos, magistrantas. Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui apie vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos raišką organizacijoje. Jūsų prašau sudalyvauti Focus grupės diskusijoje ir padėti nustatyti svarbiausias lyderystės kompetencijas vidurinėje organizacijos valdymo grandyje. Duomenys bus naudojami tik akademiniais tikslais. Iš anksto dėkoju už suteiktą dėmesį.

Instrukcija:

1 grupei: diskusijų metu antrinkite 3 svarbiausias ir atmeskite 4 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

2 grupei: diskusijų metu iš likusių sąrašė antrinkite 3 svarbiausias ir atmeskite 4 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

3 grupei: diskusijų metu iš likusių sąrašė antrinkite 4 svarbiausias ir atmeskite 1 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

Eil.nr.	IQ kompetencija	1 grupė	2 grupė	3 grupė
1.	Coaching'as	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos
2.	Delegavimas			
3.	Mentorystė			
4.	Galimybių suteikimas			
5.	Įpėdinio rengimas			
6.	Nuolatinis mokymasis			
7.	Interaktyvumas			
8.	Socialinis nuovokumas			
9.	Kompleksiškumo suvokimas			
10.	Kritiškas mąstymas	Atmestos kompetencijos	Atmestos kompetencijos	Atmestos kompetencijos
11.	Vizijos turėjimas			
12.	Strateginis mąstymas			
13.	Teisingumas			

Eil.nr.	IQ kompetencija	1 grupė	2 grupė	3 grupė
14.	Vaizduotės turėjimas			
15.	Prisitaikymas			
16.	Kūrybinis mąstymas			
17.	Kultūrinis supratimas			
18.	Konteksto matymas			
19.	Analitinis mąstymas			

Instrukcija:

2 grupei: diskusijų metu antrinkite 3 svarbiausias ir atmeskite 6 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

3 grupei: diskusijų metu iš likusių sąrašė antrinkite 3 svarbiausias ir atmeskite 6 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

1 grupei: diskusijų metu iš likusių sąrašė antrinkite 4 svarbiausias ir atmeskite 7 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

Eil.nr.	MQ kompetencija	1 grupė	2 grupė	3 grupė
1.	Orientacija į tikslą	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos
2.	Komandinis darbas			
3.	Problemų supratimas			
4.	Sprendimų priėmimas			
5.	Vadovavimas			
6.	Koordinavimas			
7.	Motyvacija ir gebėjimas skatinti			
8.	Trumpalaikis planavimas			
9.	Tikslų nustatymas			
10.	Kontroliavimas			
11.	Rezultatyvumas			
12.	Organizacinis supratingumas			
13.	Paslaugumas			
14.	Pokyčių skatinimas			
15.	Komunikacija			

Eil.nr.	MQ kompetencija	1 grupė	2 grupė	3 grupė
16.	Resursų valdymas	Atmestos kompetencijos	Atmestos kompetencijos	Atmestos kompetencijos
17.	Konfliktų valdymas			
18.	Apdovanojimų kūrimas			
19.	Išgalinimas			
20.	Prioretizavimas			
21.	Efektyvumas			
22.	Konceptualizavimas			
23.	Projektų valdymas			
24.	Standartų nustatymas			
25.	Įtakingumas			
26.	Bendravimas			
27.	Bendradarbiavimas			
28.	Inovatyvumas			
29.	Atsakingumas			

Instrukcija:

3 grupei: diskusijų metu antrinkite 3 svarbiausias ir atmeskite 6 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

1 grupei: diskusijų metu iš likusių sąrašė antrinkite 3 svarbiausias ir atmeskite 6 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

2 grupei: diskusijų metu iš likusių sąrašė antrinkite 4 svarbiausias ir atmeskite 5 mažiausiai svarbias lyderystės kompetencijas organizacijos vidurinėje valdymo grandyje.

Eil.nr.	EQ kompetencija	1 grupė	2 grupė	3 grupė
1.	Pasitikėjimas savimi	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos
2.	Pro aktyvumas ir rizika			
3.	Smalsumas			
4.	Emocinis brandumas			
5.	Emocinis stabilumas			
6.	Emocinis sąmoningumas			
7.	Atsparumas stresui			
8.	Savikontrolė			

Eil.nr.	EQ kompetencija	1 grupė	2 grupė	3 grupė
9.	Tolerancija			
10.	Savo kompetencijų vadyba			
11.	Adekvatus savęs vertinimas			
12.	Tikslo siekimas			
13.	Savirealizacija			
14.	Atvirumas	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos	Atrinktos kompetencijos
15.	Empatija			
16.	Iniciatyvumas			
17.	Optimizmas			
18.	Jautrumas			
19.	Vidinė motyvacija			
20.	Intuityvumas			
21.	Sąžiningumas			
22.	Integralumas			
23.	Direktyvumas			
24.	Patikimumas			
25.	Įsipareigojantis			
26.	Lankstumas			
27.	Pasitikėjimas kitais			

Gerb. Respondente, esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo studijų programos, magistrantas. Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui apie vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos raišką organizacijoje. Jūsų pateikti atsakymai padės nustatyti vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencija raišką kasdieninėje darbinėje veikloje. Pateikta anketa yra anoniminė, duomenys bus naudojami tik akademiniais tikslais. Iš anksto dėkoju už suteiktą dėmesį.

Lytis:Moteris Vyras

Amžius: _____ m.

Įvertinkite išvardytus teiginius, pagal jų pasireiškimą Jūsų darbinėje aplinkoje.

Eil.nr.	Teiginiai	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1.	Dalį savo užduočių ir įgaliojimų perduodu darbuotojams atlikti.					
2.	Darbuotojams leidžiu veikti savarankiškai, taikyti savus metodus problemų sprendime.					
3.	Stengiuosi įgyti naujų įgūdžių, plėsti žinias, išmokti naujus metodus.					
4.	Ieškant geriausio sprendimo darbuotojus įtraukiu į aktyvią diskusiją.					
5.	Priimant sprendimus atsižvelgiu į jų poveikį kitoms operacijoms, procesams ir t.t.					
6.	Priimant sprendimus remiuosi argumentais, patirtimi, intuicija ir t.t.					

Eil.nr.	Teiginiai	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
7.	Kryptingai siekiu tikslų ir išsikeltų uždavinių.					
8.	Priimant sprendimus siekiu ilgalaikės naudos.					
9.	Priimant sprendimus įvertinu supančią aplinką ir pokyčių įtaką jai.					
10.	Pateiktą informaciją įsisavinu, įsigilinu į ją ir smulkiai išnagrinėju.					
11.	Užsiimant kūrimu, planavimu ir sprendimu priėmimu bei užduočių atlikimu tai atlieku bendradarbiaujant su kolegomis ir darbuotojais.					
12.	Esant problemoms, savo nuožiūra pasirenku vieną iš kelių veikimo būdų.					
13.	Siekiant tikslų, turimus resursus paskirstau savo nuožiūra.					
14.	Savo vykdomą veiklą stengiuosi suderinti ir veikti sistemiškai bei vieningai.					
15.	Ieškau įvairių sprendimų, kad pavaldiniai siekiant tikslų, veiktų ir elgtųsi tam tikru būdu.					
16.	Darbuotojams nurodau veiklos kryptį.					
17.	Rezultatus pasiekiu per nustatytus terminus.					
18.	Veiksmingai panaudoju esamus išteklius.					
19.	Tikslus sudėliuju atitinkamai pagal jų svarbą ir skubumą.					

Eil.nr.	Teiginiai	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
20.	Maksimalius tikslus pasiekiu mažiausiomis sąnaudomis.					
21.	Savęs bei susiklosčiusios situacijos vaizdą matau pozityviai, bet kartu ir realistiškai.					
22.	Sugebu suvokti, išreikšti savo jausmus.					
23.	Darbinėje aplinkoje esu ramus, pasitikintis savimi ir saugus.					
24.	Darbinėje aplinkoje esu kategoriškas, nusistatęs, greitai darau išvadas.					
25.	Darbinėje veikloje vadovaujuosi taisyklėmis, vertybėmis.					
26.	Visada aiškiai suprantu savo galimybes bei trūkumus ir jaučiuosi tvirtai					
27.	Ryžtingai ir nuosekliai sprendžiu uždavinius ir siekiu rezultatų.					
28.	Savarankiškai veikiu ir kitus skatinu veikti.					
29.	Darbinėje veikloje naudoju potvarkius, įsakymus ir kitas išraiškos formas tikslams pasiekti.					
30.	Atlieku darbų ar vykdomų funkcijų kontrolę.					

Bendras anketos Cronbach's Alpha koeficientas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,879	,890	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Delegavimas	3,10	1,061	67
2. Galimybių suteikimas	3,57	,988	67
3. Nuolatinis mokymasis	4,25	,704	67
4. Interaktyvumas	4,01	,862	67
5. Kompleksiškumo suvokimas	4,24	,676	67
6. Kitiškias mąstymas	4,52	,533	67
7. Vizijos turėjimas	4,24	,780	67
8. Strateginis mąstymas	4,24	,740	67
9. Konteksto matymas	3,97	,696	67
10. Analitinis mąstymas	3,97	,696	67
11. Komandinis darbas	3,89	,874	67
12. Sprendimų priėmimas	3,55	,892	67
13. Vadovavimas	3,72	,813	67
14. Koordinavimas	4,04	,787	67
15. Motyvacija ir gebėjimas skatinti	3,84	,931	67
16. Tikslų nustatymas	3,75	,893	67
17. Rezultatyvumas	4,28	,735	67
18. Resursų valdymas	4,06	,694	67
19. Prioretizavimas	4,42	,700	67
20. Efektyvumas	3,54	,804	67
21. Pasitikėjimas savimi	3,97	,696	67
22. Emocinis brandumas	3,93	,724	67
23. Emocinis stabilumas	3,90	,677	67
24. Atsparumas stresui	3,04	,976	67
25. Savikontrolė	4,16	,593	67
26. Adekvatus savęs vertinimas	4,04	,706	67
27. Tikslų siekimas	4,09	,733	67
28. Inicjatyvumas	3,99	,844	67
29. Direktyvumas	3,93	,974	67
30. Pasitikėjimas kitais	3,87	,815	67

IQ grupės kompetencijų Cronbach's Alpha koeficientas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,737	,771	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Delegavimas	3,10	1,061	67
2. Galimybių suteikimas	3,57	,988	67
3. Nuolatinis mokymasis	4,25	,704	67
4. Interaktyvumas	4,01	,862	67
5. Kompleksiškumo suvokimas	4,24	,676	67
6. Kitiškas mąstymas	4,52	,533	67
7. Vizijos turėjimas	4,24	,780	67
8. Strateginis mąstymas	4,24	,740	67
9. Konteksto matymas	3,97	,696	67
10. Analitinis mąstymas	3,97	,696	67

MQ grupės kompetencijų Cronbach's Alpha koeficientas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,751	,751	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
11. Komandinis darbas	3,69	,874	67
12. Sprendimų priėmimas	3,55	,892	67
13. Vadovavimas	3,72	,813	67
14. Koordinavimas	4,04	,787	67
15. Motyvacija ir gebėjimas skatinti	3,84	,931	67
16. Tikslų nustatymas	3,75	,893	67
17. Rezultatyvumas	4,28	,735	67
18. Resursų valdymas	4,06	,694	67
19. Prioretizavimas	4,42	,700	67
20. Efektyvumas	3,54	,804	67

EQ grupės kompetencijų Cronbach's Alpha koeficientas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,779	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
21. Pasitikėjimas savimi	3,97	,696	67
22. Emocinis brandumas	3,93	,724	67
23. Emocinis stabilumas	3,90	,677	67
24. Atsparumas stresui	3,04	,976	67
25. Savikontrolė	4,16	,593	67
26. Adekvatus savęs vertinimas	4,04	,706	67
27. Tikslų siekimas	4,09	,733	67
28. Iniciatyvumas	3,99	,844	67
29. Direktyvumas	3,93	,974	67
30. Pasitikėjimas kitais	3,87	,815	67