



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Gitana Beniušytė**

**ŽEMIAUSIOS GRANDIES MOTERŲ VADOVIŲ LYDERYSTĖS  
KOMPETENCIJOS RAIŠKA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė**

**KAUNAS 2016**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ŽEMIAUSIOS GRANDIES MOTERŲ VADOVIŲ LYDERYSTĖS  
KOMPETENCIJOS RAIŠKA

**Įmonių valdymas (kodas 621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....parašas.....

Gitana Beniušytė, V MGLVL-5 gr.

2016 m. gruodžio 17 d.

**Vadovė** .....parašas.....

Prof. dr., Violeta Šilingienė

2016 m. gruodžio 17 d.

---

**Recenzentas**

.....parašas.....

Prof. dr., Asta Savanevičienė

2016 m. gruodžio 17 d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Gitana Beniušytė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiška“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gruodžio 17 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gitana Beniušytė** baigiamasis magistro darbas tema „Žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiška“ 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)*

**Gitana, Beniušytė. Expression of Leadership Competence of the Lowest Level Women Executives. Master's Final Thesis in Enterprise Management Study Programme 621N22001 / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.**

**Social Science: Management and Administration (03S).**

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

**Kaunas, 2017. 70 p.**

## **SUMMARY**

While carrying out research, scientists have examined leadership in various aspects. Some of them have analysed leadership through leader behaviour and characteristics, meanwhile others used to highlight the values and vision of a leader through ability to motivate others, seeking for changes. However, currently, research is more focused on leadership as on competence, which is required, seeking for organizational and personal aims.

Many scientists and researchers try to define the concept of leadership competence and its importance for organization. The current research on leadership competence is focused not only on executive – leader, but also on other employees in organization. It is caused by the fact that it is sought to identify the leadership competence and its importance for organization. The researchers found out that any employee can have leader characteristics, irrespective of the management level he/she belongs to. Therefore, recently, the researchers have been analysing the leadership competencies and their models. Research help to identify specific leadership competencies, which are required to carry out the activity. It is noticed that the field of this research is not fully explored. Creation of models of leadership competencies among various management levels gains momentum. Therefore, it is essential to find out what leadership competencies are the most important, and what is their expression at different management levels, while analysing in the context of entire organization.

At various times, the status of woman was constantly changing both in public space, business world, and private space, and family. Therefore, the issue of women leadership has been more widely examined during a few recent decades. The researchers emphasize that employees from different management levels can be leaders and perfect executives, irrespective of gender or nationality. Therefore, it is noticed that women have been increasingly holding higher positions. They, as men, have perfectly developed leadership competencies, required qualification, necessary for successful and effective activity of organization, and for individuals, seeking higher positions. Therefore, it is relevant

to identify the leadership competencies that are important and necessary for women, and their expression at different management levels.

The subject of this thesis is leadership competence of the lowest level women executives. The aim of this paper is to reveal the expression of leadership competence of the lowest level women executives. In order to reach the aim, the objectives were set. The first objective was to reason the problems of leadership of women executives, the second one – to perform theoretical analysis of structure and models of leadership competence, the third one – to carry out empirical research on expression of leadership competence of the lowest level women executives. The fourth objective was to present the model of leadership competence of the lowest level women executives.

Theoretical analysis revealed that women executives still face various obstacles, while seeking professional career. Most common ones are stereotypes or higher barriers. However, it is noted that women start holding an increasing number of significant positions because of the changed public views and thinking. It is evident that there are a lot of women at the lowest management level, however, as career possibilities develop, this gap between men and women becomes significant. Theoretical research on leadership competence revealed that leadership competencies are typical for all employees, irrespective of management level. While analysing various leadership models, the generalized model of leadership competence was developed. The key components of the generalized model of leadership competence are organizational, personal, and interpersonal leadership. All they are expressed through managerial (MQ), intellectual (IQ), and emotional (EQ) competencies with the assigned abilities. During empirical research, 30 leadership competencies, which are the most common for the lowest level women executives, were identified. In summary of all research data, adapted model of leadership competence of the lowest level women executives, revealing differences between theoretical statements and obtained results, was developed.

# TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	7
Lentelių sąrašas .....	8
ĮVADAS .....	9
1. MOTERŲ LYDERYSTĖS ORGANIZACIJOSE PROBLEMINĖ ANALIZĖ .....	12
1.1. Moterų vadovavimo karjeros profesinėje srityje problematika .....	12
1.2. Moterų ir vyrų lyderystės skirtumų analizė .....	15
2. TEORINĖ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ: ORGANIZACIJOS VALDYMO LYGIŲ PERSPEKTYVA.....	21
2.1. Lyderystės kompetencijų sampratos analizė .....	21
2.2. Lyderystės kompetencijų modelių analizė .....	31
2.3. Lyderystės kompetencija organizacijos valdymo lygyje .....	39
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	49
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	52
4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai .....	52
4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai .....	54
4.2.1. Kiekybinio tyrimo patikimumo įvertinimas .....	55
4.2.2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiška žemiausioje organizacijų grandyje.....	56
4.2.3. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiškos modelis žemiausioje organizacijų valdymo grandyje 61	
4.3. Empirinio tyrimo diskusija .....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	66
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI .....	72

## Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Lyderystės kompetencijų piramidė (Clark, 2010).
- 2 pav. Lyderystės kompetencijų ledkalnis (Agrawal, 2009).
- 3 pav. Lyderystės kompetencijos teorinis modelis (sudaryta autoriaus, 2016).
- 4 pav. Valdymo lygiai (sudaryta pagal Mosley, Mosley ir Pietri, 2011).
- 5 pav. Integruoti lyderystės lygmenys (sudaryta pagal Tozer, 2012).
- 6 pav. Tyrimo procesas ir jo pakopos (sudaryta autoriaus, 2016).
- 7 pav. Eksperčių atrinktos svarbiausios moterų vadovių lyderystės kompetencijos žemiausiame organizacijų valdymo lygmenyje (sudaryta autoriaus, 2016).
- 8 pav. Moterų kompetencijų patikimumas atskirai pagal tipus (sudaryta autoriaus, 2016).
- 9 pav. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška žemiausioje organizacijų valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016).
- 10 pav. Moterų MQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijų žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016).
- 11 pav. Moterų EQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijų žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016).
- 12 pav. Moterų IQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijų žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016).
- 13 pav. Labai dažnai pasireiškianti moterų lyderystės kompetencijų raiška pagal visus tipus žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016).
- 14 pav. Ypač labai dažnai pasireiškianti moterų lyderystės kompetencijų raiška pagal tipus žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016).
- 15 pav. 6 bendrai išskirtų moterų lyderystės kompetencijų žemiausioje valdymo grandyje, raiška (sudaryta autoriaus, 2016).
- 16 pav. Adaptuotas moterų vadovių lyderystės kompetencijos modelis (sudaryta autoriaus, 2016).

## Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Kompetencijos sampratos apibrėžimai (sudaryta autoriaus, 2016).
- 2 lentelė. Lyderystės kompetencijos klasteriai (sudaryta pagal Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).
- 3 lentelė. Lyderystės kompetencijai būdingos vadybinės kompetencijos (sudaryta pagal Martinkienė, 2012)
- 4 lentelė. Lyderystės kompetencija pagal tris kompetencijų grupes (sudaryta pagal Dulewicz ir Higgs, 2005).
- 5 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijų struktūroje (sudaryta pagal Šilingienė, 2011).
- 6 lentelė. Lyderystės kompetencijos (sudaryta pagal Ledford ir Lockwood, 2008).
- 7 lentelė. Keturių dalių lyderystės kompetencijų modelis (sudaryta pagal Central Human Resources, University of California, Berkeley, 2013).
- 8 lentelė. Lyderystės kompetencijų modelis su jų funkcijomis (sudaryta pagal Steitz, 2011).
- 9 lentelė. Lyderystės kompetencijų modelis remiantis trimis valdymo lygiais (sudaryta pagal U.S. Fish & Wildlife Service, 2014).
- 10 lentelė. Lyderystės kompetencijų modelis remiantis valdymo lygiais (sudarytas pagal California Department of Human resource 2016).
- 11 lentelė. Lyderystės kompetencijos priklausomos nuo valdymo lygių (sudaryta pagal U.S. Department of Health & Human Services, n. d.).
- 12 lentelė. Moterų lyderystės kompetencijos skirstymas pagal tipus (sudaryta autoriaus, 2016).



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Mokslininkai ir tyrėjai stengiasi pateikti apibendrintą lyderystės kompetencijos sampratą ir nurodyti jos svarbą organizacijai. Šiomis dienomis atliekami lyderystės kompetencijos tyrimai nukreipti ne tik į vadovo – lyderio, bet tiek ir į bet kurią darbuotoją organizacijoje, siekiant identifikuoti lyderystės kompetenciją bei svarbą pačiai organizacijos veiklai. Lyderystės kompetencijos sampratos tyrimai yra plėtojami kartu su lyderystės svarba organizacijai. Užsienio mokslininkai Golemanas, Boyatzis, McKé (2007), McDanielius (2002), Turnbulius, Edwardas (2005), Bassas (1990) ir kiti atliko tyrimus šioje tyrimų srityje. Šioje srityje dirba ir savo tyrimo rezultatus yra pristatę ir lietuvių mokslininkai ir tyrėjai, tokie kaip: Šilingienė (2011), Lileikienė ir Martinkienė (2011), Adamonienė ir Ruibytė (2011), Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010), Adamonienė ir Ruibytė (2010, 2011), Atkočiūnienė (2010), Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas (2014). Mokslininkai ir tyrėjai didelį dėmesį skyrė kompetencijų analizavimui bei kompetencijų modelių kūrimui. Tyrimai padėjo nustatyti specifines lyderystės kompetencijas, kurios reikalingos veiklai vykdyti. Didžiausias akcentas – darbuotojo lyderio svarba organizacijai. Be anksčiau išvardytų mokslininkų ir tyrėjų, tyrimus atliko, analizavo ir kompetencijų modelius kūrė ir tokie mokslininkai kaip: Bakeris (1997), Mapes (1997), Niu (1997), Szwejczewskis (1997), Hall'ius (1992), Dūnpis (1997), Crawfordas (1997), Turneris (1997), Thompsonas (1996), Richardsonas (1996) ir kiti. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad įvairių sričių specialistams ir savo srities ekspertams negana visą dėmesį skirti pagrindinėms vadybos funkcijoms, kurias sudaro planavimas, organizavimas, reguliavimas ir kontrolė. Šiandien vis didesnis dėmesys skiriamas ne tik techniniams, administraciniams, vadybiniais, bet ir lyderystės gebėjimams, kurie yra reikalingi jungiant žmones bendriems tikslams, naujų idėjų generavimui, komandos telkimui bei sėkmingam tikslų realizavimui ir pokyčių įgyvendinimui. Darbuotojas, gebantis priimti sprendimus, motyvuojantis, suburiantis, paskatinantis bei randantis idėjų konkurencinėje rinkoje ir mokantis bendrauti bei būti atsakingas, veržlus, gali užtikrinti sėkmę organizacijai ir jos vykdomai veiklai.

Įvairiais laikais moters padėtis tiek viešojoje erdvėje, tai yra veiklos pasaulyje, tiek privačiojoje erdvėje, tai yra šeimos rate, nuolat kito. Tam įtakos turėjo socialiniai reiškiniai, socialiniai judėjimai už lygias teises ir galimybes bei savojo „aš“ vertės suvokimas. Dėl to moterų lyderystės klausimas vadyboje plačiau nagrinėjamas paskutinius kelis dešimtmečius. Šiais laikais jis įgavo ypatingą reikšmę, nes imta kalbėti apie naujos kartos lyderių poreikį, emocinio intelekto svarbą, intuicijos reikšmę versle, bendradarbiavimo strategijas – visi šie dalykai ypač glaudžiai siejasi su prigimtinėmis moterų savybėmis, kurios vienu ar kitu būdu daro įtaką moterų lyderystei. Lietuvoje sanglaudos ir lyčių lygybės tema reikšmingai diskutuoja Ališauskienė ir Purvaneckienė (2009), Guogis (2009), Gruževskis ir Blažienė (2012), Krinickienė (2014), Mažeikienė (2012), Matonytė ir Mejerė (2002,

2010), Pavilionienė (2010) ir daugelis kitų. Mokslininkai ir tyrėjai Šidlauskienė (2005, 2010), Koenig`as, Mitchell`is, Eagl`is ir Ristikaris (2011), Mikelionienė ir Stankūnaitė (2012), Petruškevičius ir Bakanauskienė (2015) Janušauskienė (2016) nustatė, kad lyderiais ir puikiais vadovais gali būti ir pasižymėti lyderystės kompetencijomis skirtinguose valdymo lygiuose esantys darbuotojai, nepriklausomai nuo lyties ar tautybės. Todėl pastebima, kad vis dažniau vadovaujančias pozicijas užima moterys. Jos, kaip ir vyrai, turi puikiai išugdytas lyderystės kompetencijas, reikiamą kvalifikaciją, o tai ir yra reikalinga organizacijoms, vykdančioms sėkmingą ir efektyvią veiklą, ir patiems individams, siekiantiems aukštų tikslų. Todėl yra aktualu išsiaiškinti, kurios lyderystės kompetencijos yra itin svarbios ir reikalingos moterims bei kokia jų raiška būdinga skirtinguose valdymo lygiuose.

**Mokslinės problemos ištyrimo laipsnis.** Pastebima, jog susidomėjimas lyderystės kompetencijomis įvairiuose valdymo lygiuose įgauna pagreitį, tačiau ši tyrimų sritis nėra pilnai išplėtotą. Mokslininkai ir tyrėjai, analizuodami lyderystės kompetencijas, grupuoja jas į klasterius pagal tipą. Dulewicz`ius ir Higgsas (2003) teigia, jog jos pasireiškia efektyvia lyderyste. Šie mokslininkai, apibendrinę kompetencijų tipus, suskirstė į intelektinę (IQ), vadybinę (MQ) ir emocinę (EQ) kompetencijas. Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010), apibendrinamos mokslininkų ir autorių tyrimus ir pasisakymus, kompetencijas suskirstė į klasterius, kuriuos sudaro emocinė, socialinė ir kognityvinė intelektinė kompetencijos. Tačiau žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės mokslinių tyrimų yra mažai ir tai tik fragmentiniai tyrimai, kuriuose tiesiog pateikiami pastebėjimai, išskiriant tam tikras vyrų ir moterų savybes, charakteristikas ir gebėjimus.

**Mokslinė problema:** kokios lyderystės kompetencijos dedamosios yra svarbios žemiausios grandies moterims vadovėms?

**Tyrimo objektas:** žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencija.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti moterų vadovių lyderystės kompetencijos raišką žemiausiame valdymo lygyje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pagrįsti vadovių moterų lyderystės problematiką.
2. Atlikti teorinę lyderystės kompetencijos struktūros ir modelių analizę.
3. Atlikti empirinį žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiškos tyrimą.
4. Pateikti žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijos modelį.

**Tyrimo metodika:** mokslinės literatūros analizė ir sintezė, siekiant nustatyti moterų vadovių lyderystės kompetencijos teorinį pagrindimą skirtingų organizacijos valdymo lygių kontekste.

Empirinis tyrimas atliekamas pasirinktame organizacijos valdymo lygmenyje. Gautų duomenų analizė ir interpretavimas.

# 1. MOTERŲ LYDERYSTĖS ORGANIZACIJOSE PROBLEMINE ANALIZĖ

Sparčiai tobulėjant visuomenei vis dažniau analizuojama lyderystės kompetencija. Apžvelgiant mokslinius straipsnius, kuriuose yra atliekami lyderystės tyrimai, pastebima, kad lyderio fenomenas turi didelę reikšmę organizacijai. Keičiantis verslo situacijoms, įmonėms svarbu dėl bendrų organizacijos tikslų tiksliai ir laiku priimti tinkamus sprendimus, leidžiančius išlikti konkurencingoms greitai besivystančioje visuomenėje. Pirmaujančios organizacijos didelį dėmesį skiria darbuotojų kompetencijos tobulėjimui įvairiuose darbuotojų lygmenyse. Vis dažniau mokslininkai tiria moterų karjeros galimybes įvairiose verslo srityse. Tačiau dažnai akcentuojama moterų ir vyrų nelygybė, nes teigiama, kad moterų siauresnės tobulėjimo galimybės. Dėl visuomenėje vyraujančių stereotipų moterys vadovės, kildamos karjeros laiptais, susiduria su daugybe kliūčių.

## 1.1. Moterų vadovavimo karjeros profesinėje srityje problematika

Dar prieš pusę amžiaus „Harvard Business Review“ atliko vadovų apklausą „Ar moterys yra tinkamos vadovo darbui“. Apklausos rezultatai parodė, jog tik 25 proc. būtų nieko prieš dirbti, kai vadovas – moteris. Tačiau šis tyrimas taip pat nustatė, kad 41 proc. apklaustųjų iš esmės yra prieš moteris (Deborah, 2016). Keičiantis žmonių nuomonei ir vyraujantiems stereotipams pastebima, kad XXI amžiuje vis didėja moterų, kurios užima vadovaujančias pozicijas, skaičius, dėl to vis daugiau tyrėjų ima gilintis į moterų karjeros ypatumus ir jų turimas kompetencijas. Tam įtakos turėjo ir tai, kad moterys užima vis daugiau vadovaujančių vietų, kurios anksčiau priklausė vyrams. Nieko nestebina, kad moterys yra diskusijų objektas kalbant apie lyčių įtaką lyderiavimui.

Pasak Janušauskienės (2016), daugelis mokslininkų akcentuoja moterų diskriminaciją profesinėje srityje, kuri yra nulemta lyčių stereotipų, institucinių praktikų, įstatymų ir monitoringo veiksmingumo bei kitų susijusių veiksnių (Janušauskienė, 2016). Piotrkowkis (1987) teigia, kad moterys patiria visuomenės spaudimą dėl daugybės veiksnių, tokių kaip socialinio, ekonominio statuso būtinumo, saviraiškos poreikio, dėl šeimos gerovės užtikrinimo. Dėl viso šito moterų karjera sudėtingesnė, problemiškesnė, įvairesnė nei vyrų ir pasižymi specifika „de facto“, kuri yra ne kas kita kaip moterų diskriminacija, kuri pasižymi siauresnėmis galimybėmis arba nelygiomis sąlygomis ar padėtimi (Šidlauskienė, 2005). Moterų diskriminacija profesinėje srityje – tai ne darbo užmokesčio skirtumai už tą patį darbą ar moterų ir vyrų disbalansas aukštuose organizacijų valdymo postuose, bet neakivaizdi diskriminacija, kuri apima ne tik kompetencijos ir pasiekimų nepripažinimą, neigimą ir nevertinimą, bet ir nuomonių nepaisymą, socialinę izoliaciją ir ignoravimą, spaudimą, kaip elgtis pagal tradicinius lyčių vaidmenis. Taip pat akivaizdų skirtingų taisyklių taikymą, skyrimo į aukštesnes

pareigas atidėliojimą, karjeros blokavimą bei naujų reikalavimų kūrimą ir panašiai (Janušauskienė, 2016). Valackienė ir Krašenkienė (2007), Baresnevičienė ir Leončikas (2009) mano, kad moterys Lietuvoje išlieka socialine atskirtimi, kurią lemia ir ekonominiai veiksniai (moterų nedarbas, žemesnis užimtumo lygis, pajamų nelygybė). Todėl šie autoriai analizuoja diskriminacijos suvokimą, diskriminacijos veiksnių ir aplinkos sąveiką (Mikelionienė ir Stankūnaitė, 2012). Lyčių nelygybę įvairiose aplinkose pastebi ir Matonytė (2002), kuri mano, kad ne tik politiniai veiksniai, bet ir ekonominiai išskaičiavimai lemia moterų ir vyrų darbo lūkesčius ir vertinimus (Matonytė, 2002). Visos šios kliūtys priskiriamos mokslininkų Willjamas, Ryanas, Haslamas (2005), Jacksonas ir O'Callaghanas (2009), Bendl'as ir Schmidt'as (2010), Skell'is ir Johnsonas (2011) „stiklinių lubų“, „stiklinių uolų“, „ugnies sienų“ ir „motinystės sienų“ fenomenams (Janušauskienė, 2016). Šie įvairūs fenomenai vartojami kaip metaforos, kurios žymi nematomą barjerą, neleidžiantį moterims kilti karjeros laiptais.

Okunevičiūtė - Neverauskienė (2011) teigia: „2008 m. Europos Komisija priėmė Komisijos Komunikatą Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonominių ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui nediskriminavimas ir lygios galimybės: atnaujintas įsipareigojimas {SEc(2008)2172} (KoM (2008) 420 galutinis), kuriame lygioms galimybėms stiprinti numatyta ne tik plėtoti teisinę sistemą, bet ir naudoti įvairias politikos priemones, tokias kaip nediskriminavimo ir lyčių lygybės aspekto integravimas į kitas sritis, visuomenės informuotumo didinimas, duomenų apie diskriminaciją rinkimas, pozityvūs veiksmai, dialogo apie nediskriminavimą ir lygias galimybes plėtojimas“ (Kraujaujaitytė ir Jurkevičiūtė, 2016, p. 69 - 70). Įvairūs nutarimai keičia darbdavių ir pačių darbuotojų, tiek vyrų, tiek moterų, nuomones, palankiau žiūrima į vadoves moteris bei jų teikiamą naudą, galimybes, kompetencijas ir sugebėjimus.

Lietuvos Respublika profesinėje srityje taip pat stengiasi neišskirti moterų ir vyrų. Todėl laikosi LR Konstitucijos kodekso 2 skyriaus 29 straipsnio dalies (1992), kur yra akcentuojama, jog žmogaus teisių negali varžyti ir teikti privilegijų dėl jo lyties, rasės, kalbos, tautybės, socialinių pažiūrų ir tikėjimo ir t. t. Kitaip tariant valstybė yra prieš bet kokį žmogaus diskriminavimą. Negalima žmogaus nuvertinti ar įvertinti prasčiau dėl tam tikrų skirtumų, kurie yra nurodyti įstatyme (LR Konstitucija, 1992).

Remiantis psichologų nuomone, moterims pasiekti aukščiausią poziciją sunkiau negu vyrams. Pasak jų, veikia stereotipai, kurių tendencija yra kategorizuoti tam tikros grupės žmones, kaip turinčius vienodas charakteristikas. Akcentuojama, jog moterims lieka darbai, kurie reikalauja „mažiau reikšmingų“ sprendimų. Moteris skatinama būti lydere tokiose kaip meno, namų, vaikų auklėjimo sričių darbuose. Pasak Lygių galimybių plėtros centro projektų vadovės dr. Margaritos Jankauskaitės, Lietuvos darbo rinka pasidalijusi į du sektorius – „moteriškąjį“ ir „vyriškąjį“, kur vyrauja nuostata, jog vyrai geriau vadovauja dėl objektyvaus ir logiško mąstymo, tuo tarpu moterys to daryti nenori.

Jankauskaitė pastebi, jog moterys tampa vis labiau išprususios palyginti su vyrais, tačiau neturi kur pasireikšti, nes vyrai yra užimę daugumą vadovaujamų postų (Saukienė, 2008). Tokią įtaką moters karjerai turi vis dar išlikęs visuomenės požiūris į jos siekius. Visuomenė tebesilaiko nuomonės, kad vyrai, „darantys“ karjerą, yra geriau vertinami nei moterys. Apklausus įvairius asmenis nuomonės pasiskirstė dviprasmiškai. Pirmiausia, vieni laikosi nuomonės, jog moteris turi būti atsidavusi šeimai, namams, turi palaikyti vyrą, kuris siekia karjeros, o ne pati telkti dėmesį į savo asmeninius siekius ir karjerą. Tačiau kiti mano, kad moterys kaip ir vyrai turi teisę būti pastebėtos, įvertintos ir turi turėti galimybę kilti karjeros laiptais. Moterys turi būti laikomos lygiavertėmis vyrų konkurentėmis darant karjerą ir siekiant visuomenės pripažinimo.

Vyraujantiems stereotipams įtakos turi ir pačių moterų nepasitikėjimas savo galimybėmis ir įsitikinimai dėl įvairių standartų. Deboras (2016) vertindamas daugelį tyrimų pastebėjo, kad vyrai dažniausiai pervertina savo galimybes ir darbų atlikimą, o moterys – atvirkščiai – nuvertina save. „Hewlett – Packard“ atliktas tyrimas (2008) atskleidė, kad moterys prašo paaukštinimo tik tada, kai mano, kad jos atitinka 100 proc. visų reikiamų savybių ir reikalavimų, o vyrai aplikuoja, kai atitinka tik 60 proc. keliamų reikalavimų. Moterys, kurioms visgi pavyksta pasiekti profesinių aukštumų, atsiduria lyg akvariume. Taip atsitinka dėl to, kad, kaip teigia Amerikos Raudonojo Kryžiaus vadovas McGovernas, yra pradedami taikyti aukštesni standartai (sekamas kiekvienas žingsnis) (Deborah, 2016).

Kituose didelio masto tyrimuose (2009), kuriuose apklausiamos vadovaujamą darbą dirbančios moterys, pastebima, kad didžiausia kliūtis moterims kilti pareigose yra iš anksto nusistatoma vyrų nuomonė ir stereotipai. Tokie stereotipai yra pastebimi eksperimentinėse situacijose, kur vyrai ir moterys darbą atlieka vienodai kokybiškai, tačiau moterims yra taikomi aukštesni standartai ir jų kompetencija yra vertinama žemiau. Pastebima, jog gyvenimo aprašymai (CV) yra vertinami palankiau, kai juose yra vyriški, o ne moteriški vardai (Deborah, 2016).

Tačiau per paskutinius 25 metus moterų padėtis vadovaujame darbe pasikeitė – jų nebeprašoma tik išvirti kavos ar padaryti dokumentų kopijų. 2015 metais Pew Research Center atliko tyrimą ir išsiaiškino, kad 4 iš 5 amerikiečių mano, jog moterys ir vyrai yra vienodai geri verslo lyderiai. Taip pat keli procentai apklaustųjų teigia, jog moterys yra geresnės lyderės – sąžiningos, elgiasi etiškiau, yra geresnės mentorės. Tačiau tik 1 iš 4, moterų, dirbančių aukštesniuose posteose, tiki, kad turi tas pačias galimybes būti paaukštintos kaip ir vyrai. Tam įtakos turi tai, kad aukštesniuose vadybos lygiuose vadovai moteris mato labiau tinkamas tik darbams, susijusiems su žmogiškaisiais santykiais, nei darbams, susijusiems su dideliais projektais ir tiesiogiai atsakingiems už pelną ir nuostolius. Tuo tarpu 50 proc. amerikiečių mano, kad priežastis, dėl kurios moterys nėra aukščiausiuose posteose, yra ta, jog joms yra taikomi aukštesni standartai ir jos turi daryti daugiau, kad

įrodytų savo vertę. Taip pat pusė apklaustųjų galvoja, kad verslas dar nėra pasiruošęs įdarbinti moterų į tas pozicijas (Deborah, 2016).

Apibendrinant galima teigti, jog moterys, siekdamos profesinės karjeros galimybių, vis dar susiduria su įvairiomis kliūtimis. Jos yra stebimos lyg per padidinamąjį stiklą, kadangi į jas žiūrima atsargiai, su nepasitikėjimu. Tačiau pastebima, kad vis dėl to moterys pradeda užimti vis daugiau reikšmingų darbo vietų dėl pasikeitusio visuomenės požiūrio, mąstymo ir sumažėjusių barjerų. Moterys po truputį įgauna visuomenės pasitikėjimą. Pradedama jas vertinti, kaip aukštas pozicijas galinčius užimti asmenis, dėl to jos pačios tampa mažiau savikritiškos, nepasiduodančios.

## **1.2. Moterų ir vyrų lyderystės skirtumų analizė**

Moksliniai tyrimai apie lyderystės sampratą buvo pradėti XX amžiaus pradžioje. Sunku suformuluoti vieną ir konkretų lyderystės apibrėžimą. Teigiama, kad teorijų yra tiek, kiek žmonių, bandžusių visa tai paaiškinti. Į lyderystę yra žvelgiama iš skirtingų pusių, susiduriama su įvairiomis diskusijomis, kurios neapsprendžia vieningo lyderystės suvokimo. Taip pat filosofijos, sociologijos, psichologijos sritys pateikia dar kitokius požiūrius į lyderystės apibrėžimus, kompetencijas ir modelius (Skaržauskienė, 2010). Tiek anksčiau, tiek ir šiomis dienomis pats žodis „lyderystė“ plačiai analizuojamas moksliniuose straipsniuose. Daugelis žmonių lyderystę sieja su idėjų generavimu, savęs realizavimu ir iššūkiais, kurie veda į tikslų pasiekimą. Šilingienė (2012) lyderystę apibūdina kaip poveikio žmonėms meną. Kitaip tariant, dvasinė galia bei gebėjimas, kai žmonės paklūsta lyderiui ne todėl, kad liepiama, o todėl, kad norima (Šilingienė, 2012).

Clement'as (1994), Shackletonas ir Walensa (2005) lyderystę pateikia kaip procesą, kuriuo metu yra nustatoma kryptis ar tikslai kitiems žmonėms. Ši procesą valdo individualus asmuo, kuris gali daryti įtaką kitiems asmenims. Dėl to asmuo su jais kompetentingai eina tikslo link (Skarbalienė, 2015). Jonušaitė ir Žvirdauskas (2007) lyderystę tapatina su gebėjimu motyvuoti, įkvėpti, suteikti žmonėms pasitikėjimo siekti tikslų. Applebaumas (2003) teigia, kad lyderystė yra tarsi reiškinys, kurio tikslas paveikti kitus žmones, savo charizma, nuomonės išskirtinumu, elgesiu ir tam tikromis savybėmis bei vertybėmis. Toks poveikis lemia sekėjų tobulėjimą, kartu ir viso skyriaus ar net visos įstaigos veiklos gerėjimą (Leliūgienė ir Mačiulskaitė, 2013).

Pasak Bristow'o ir kitų autorių (2005), lyderystė geriausiai apibūdinama kaip įgūdžių rinkinys, padedantis nukreipti kitų veiklą bendro tikslo link (Skaržauskienė, 2010). Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) akcentuoja, kad lyderystė turi būti suvokiama ne kaip užimamos žmogaus pareigos, padėtis, statusas, bet tai lyg procesas, kurio metu telkiamos individualios galimybės save realizuoti. Lyderis išugdo savo gebėjimus įvairiose situacijose, tas procesas nėra trumpalaikis (Lasauskienė ir Jasionienė, 2014). Anot Šilingienės, (2012) lyderystė – tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus uždegančiai ir

su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams, t. y. lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita (Šlilingienė, 2012).

Zaleznikas (1977) analizuodamas lyderystės sampratą išskiria dvi kryptis: lyderiavimą kaip procesą ir lyderiavimą kaip savybę. Lyderiavimas kaip procesas apibūdinamas kaip nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. O lyderiavimą kaip savybę įvardija kaip rinkinį charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti (Butkevičienė ir kt., 2014).

Pagal Jokinen'o (2005) lyderystės teorijas galima skirstyti į dvi dalis: viena iš jų – tai instrumentinės teorijos, į kurias įeina lyderio savybės ir elgesys, o kitą sudaro inspiracinės teorijos – kurių svarba lemia sugebėjimą motyvuoti save bei kitus asmenis siekti permainų (Skaržauskienė, 2010).

Tyrėjai, moksliniuose tyrinėjimuose ieškodami vieningos lyderystės apibrėžimo, išskiria procesinius ir personologinius požiūrius. Procesinio požiūrio į lyderystę besilaikantys mokslininkai (Bassas (2000); Gardneris (1995); Rostas (1995)) akcentuoja lyderystę kaip įtakos ir sąveikos procesą siekiant užsibrėžtų tikslų tarp veikėjų ir sekėjų. Tuo tarpu tokie kaip personologinių požiūrių tyrėjai (Mannas, (1959), Bleikas ir Moutonas (1985), Stogdilas (1974)), teigia, kad lyderio savybės yra įgimtos, o ne išugdomos. Tačiau su tokia nuostata buvo manoma, kad žmonės, neturintys išskirtinių savybių, gebėjimų, negali būti lyderiai. Tai privedė prie jų deficito organizacijose ir pasaulyje. Todėl vėlesni šio laikotarpio tyrėjai pakeitė lyderystės apibrėžimą Bennis ir Nanus (1998) nusprendė akcentuoti, kad lyderystę sudaro visuma įgūdžių, kurių turi dauguma žmonių, bet pasinaudoti sugeba tik mažuma (Šilingienė 2011).

Daugelis autorių pabrėžia, jog šių dienų lyderis - mąstytojas, generuojantis idėjas bei nepaprastos elgsenos. Lyderiai darantys įtaką žmonėms yra stiprūs bei gebantys greitai reaguoti. Johnsonas (2003) pažymi lyderio veikloje grupių valdymo ir bendravimo (komunikavimo) svarbą, kuris pasireiškia iš dvasios, moraliai, ekonomiškai – politiškai. Lyderis moko ir rodo iniciatyvą siekiant vystyti ir vystytis (Leliugienė ir Mačiulskaitė, 2013). Želvys (2003) akcentuoja, kad lyderis ne tik aplinkinių narių pripažintas, bet ir sutelkiantis žmones aukštesnei paslaugų kokybei negu teisės aktais apibrėžtas minimumas. Furstas (1998) teigia, jog sekėjams lyderis padeda siekti tikslo, spręsti ir išspręsti problemas, kurios jį padaro įtakingą savo grupėje (Narbutaitė ir Sakalauskaitė, 2009).

Bristow`as (2005), Stukaitė ir kiti autoriai (2007) akcentuoja, kad skiriamas vis didesnis dėmesys lyderių ugdymui visuose organizacijos lygiuose, kurių rezultatas yra žmogiškųjų išteklių efektyvus panaudojimas. Dėl greitai besikeičiančių aplinkos sąlygų ne visada organizacijų vadovams yra žinomos darbuotojų darbus palengvinančios sąlygos (Šilingienė, 2011). Dėl to laikui bėgant lyderystė



imta traktuoti ne vien kaip įgūdžiai ar procesas, bet kaip kompetencija. Į lyderystę buvo pradėta žvelgti giliau.

Lyderystė kaip kompetencija įvairių mokslininkų darbuose apibūdinama pakankamai skirtingai. Tam įtakos turi du požiūriai, kurie lemia, koku kampu mokslininkai tyrinėja lyderystę kaip kompetenciją. Pirmiausia, lyderystė įkomponuojama į vadovo kompetencijų struktūrą, kurios veikla apima ne tik žmonių vadovavimo poreikį, bet ir neatsiejama nuo kitų vadybos funkcijų. Čia organizacijų valdymo kontekste lyderystės kompetencija yra būtina norint sėkmingos veiklos. Antroji prieiga siejama su individo karjeros tikslais. Savanevičienė ir kt. (2008) lyderystę priskiria prie strateginių individo kompetencijų, kurios apibūdinamos kaip universalios, nepriklausančios nuo veiklos srities. Autoriai išskiria keturias grupes, kurios reikalingos sėkmę nešančiai ilgalaikiai karjerai: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas (Šilingienė, 2011).

Pastebima, jog gerų lyderių suradimas yra svarbus aspektas visų rūšių organizacijoms. Dėl to Deloitte komanda teigia, jog „XXI a. lyderystė yra kitokia“. Canwell, Dongrie, Nevaras, Stockton akcentuoja, kad kompanijos susiduria su naujais lyderystės iššūkiais, įskaitant Y ir kitų kartų lyderių ugdymą, patenkinant lyderių, gebančių mąstyti globaliai, lanksčiai, turinčių gebėjimą diegti naujoves ir įkvėpti kitus, prisitaikančių prie sparčiai besikeičiančių technologijų, paklausą. „Global Human Capital Trends“ atliko apklausą, kurią 2014 m. išpublikavo Deloitte universiteto spaudoje – „Lyderių poreikis visuose lygiuose“. Jie pabrėžė, kad lyderiai visuose valdymo lygiuose sudaro vieną iš pagrindinių verslo problemų visame pasaulyje. Net 86% respondentų tai pažymėjo „labai svarbu“ ir „svarbu“. Nustatyta, jog tik 13% apklaustųjų organizacijų atstovų skiria „didelį“ dėmesį naujų lyderių paruošimui, visuose organizacijos lygmenyse. Tai tik parodo dar stipresnę bėdą šioje veiklos srityje. Deloitte komanda pabrėžia, kad geriausias šios problemos sprendimas būtų vystyti lyderystę kiekviename organizacijos lygmenyje. Taip pat teigiama, jog šiuo metu kompanijos ne tik nevysto pakankamai lyderių, bet nepakankamai gerai apmoko jau esamus lyderius. Nėra nieko keisto, kad tokių lyderių organizacijoms trūksta. Be viso šito, organizacijos turi suvokti, jog pokyčių iniciatoriais gali būti ne tik aukščiausio rango vadovai, bet ir žemiausio valdymo lygio vadovai, kurie mato trūkumus, reikalauja gilių pokyčių bei išeičių. Aukščiausi valdymo lygio vadovai turėtų palaikyti ir padėti inicijuoti pokyčius, kurie gerintų darbo kokybę, efektyvumą ir našumą (Trapp, 2014).

Analizuojant lyderystę per paskutinius dešimtmečius, pastebima, jog vis dažniau lyderystė siejama su kompetencijomis. Dėl to, gilinantis į moterų vadovių lyderystės galimybes, vis dažniau akcentuojamos tam tikros kompetencijos, kurios būtinos norint pasiekti profesinių aukštumų ir sėkmės. Tačiau pastebima, jog moterų ir vyrų kompetencijos skiriasi dėl tam tikrų asmeninių savybių, požiūrių ir vadovavimo skirtumų.

Thrall`as (1996) teigia, kad moterys yra labiau aptarinėjamos kaip užimančios lyderio poziciją. Nepriklausomai, kaip moterys vadovės atlieka joms pavestus darbus, jos yra aptarinėjamos dažniausiai tik dėl savo lyties (Eagly ir Johannesen – Schmidt, 2001).

Ieškant mokslinėje literatūroje atsakymų, kaip palyginti vadovus vyrus ir moteris, susiduriama su dviem požiūriais į lyčių lyderystę. Kantenas (1977), Foel`is ir kt. (2000) neigia skirtumus lyčių lyderystėje, tuo tarpu Helgesenas, Eagl`is ir kt. (1990), Riggio (2008), Rosener`is (1990) pripažįsta, jog akcentuojami tam tikri lyderystės lyčių skirtumai. Požiūrio šalininkai, neigiantys skirtumus tarp lyčių lyderystės, teigia, kad skirtumus lemia ne lytis, o grupės ypatybės ir organizacinė aplinka. Kitą požiūrį pripažįstantys šalininkai lyčių lyderystėje bando suformuoti skirtingų lyčių vadovams būdingus požymius bei priskirti juos atskiriems lyderių tipams (Petruškevičius, Bakanauskienė, 2015). Plantenga, Figueiredo, Remeris, Smith`as (2002, 2003) stengiasi įgyvendinti moterų ir vyrų lygybę. Jie stengiasi sureguliuoti tiek teigiamus, tiek neigiamus skirtumus dėl lyties (Šidlauskienė, 2010).

Klingas, Hyde`a, Showers`as, Buswell`is (1990) pabrėžia, jog vyrai ir moterys atlieka skirtingus socialinius vaidmenis ir užima nevienodą padėtį visuomeninio darbo pasidalijimo sistemoje, mažai atsižvelgiama ir į socialinius lyčių poreikius. Jie pastebi, kad visuomenėje labiau vertinamas vyrų instrumentinis raiškos vaidmuo nei moterų. Instrumentinis raiškos vaidmuo tapatinamas su kompetencija, pagal jo standartus yra sprendžiama apie individo sėkmę ir padėtį (Šidlauskienė, 2005). Žvinklienė (2003) mano, jog į moteris žiūrima tarsi kaip į kvalifikuotą aptarnaujantį personalą, o ne kaip visavertį kūrėją (Janušauskienė, 2016). Bookas (2000), Helgesenas (1990), Rosener`is (1995) teigia, kad lyderiavimo stiliai tarp vyrų ir moterų yra skirtingi, todėl kad moterys mažiau dėmesio skiria hierarchijai. Jų manymu, moterys yra labiau linkusios bendradarbiauti ir labiau linkusios kelti kitų žmonių savivertę nei vyrai (Eagly ir Johannesen – Schmidt, 2001). Eagl`is ir kt. (1990) akcentuoja, kad vyrai labiau už moteris yra orientuoti į užduotis, tuo tarpu moterys dėmesį skiria santykiams su sekėjais. Dėl to vyrai vadovai, kaip lyderiai, labiau linkę būti autokratiški, kontroliuojantys ir prižiūrintys savo pavaldinių darbą ar, pasak Riggio (2008), nustatantys darbo standartus. Bassas ir kt. (1994), Rosener`is (1990) teigia, jos moterys linkusios būti transformacinėmis lyderėmis, o vyrai – transakciniais lyderiais (Petruškevičius ir Bakanauskienė, 2015).

Langfordas, MacKinnonas (2000), Eagl`is, Mladinicas (1994) mano, jog moterys yra malonesnės bei pozityvesnės vadovės negu vyrai. O Eagl`is (2008) prideda, kad moterys labiau rūpinasi žmogaus gyvenimo gerove. Yra labiau padedančios, kilnios, švelnesnės, suprantančios. O darbo aplinkoje moterų lyderių elgesyje galima pastebėti kalbėjimą preliminariai, neatkreipiant dėmesio į save, priimant kitų žmonių nuomones, pastebėjimus, rūpinantis kitais žmonėmis, paremiant juos (Koenig, Eagly, Mitchell, Ristikari, 2011). Matonytė (2002) nurodo, kad vyrų sėkmę dažniausiai lemia gabumai, įvairių situacijų išmanymas, tuo tarpu moterų sėkmei įtakos turi laimė, sėkmė ir sunkus darbas. Autorės atliktas tyrimas rodo, kad moterys elgiasi kitaip ir turi kitokį vadovavimo veiklos stilių

darbo vietose. Moterys vadovės pasižymi garbingumu, integralumu, autentiškumu bei polinkiu bendradarbiauti. Taip pat moterims vadovėms būdinga su emocine sfera susijusios savybės ir intuicija. Pati svarbiausia moterų lyderių savybė – gebėjimas įsiklausyti į kitą asmenį (Matonytė, 2002).

„PricewaterhouseCoopers“ (PwC) tyrimo „Naujoji talentų karta“ išvadose pastebima, kad naujosios kartos, dar vadinamos Z karta, moterys yra protingesnės ir veržlesnės. Rezultatai parodė, kad 52 proc. jaunų moterų linkusios rinktis darbdavį pagal tai, kokį atlyginimą ir papildomas naudas jis siūlo. 35 proc. moterų svarbu, kad darbdavys sukurtų tinkamas sąlygas derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, tad jos, tarp kitų kriterijų, atsižvelgtų ir į galimybę laisvai planuoti savo darbo dieną. 27 proc. apklaustųjų vienas iš esminių darbdavio pasirinkimo kriterijų yra galimybė mokytis ir tobulėti. 49 proc. tyrime dalyvavusių Y kartos moterų, kurios dar tik pradeda karjerą, nurodė, kad jos tiki, jog pasieks vadovų lygmenį pas dabartinį savo darbdavį (Ranonytė ir Jankutė - Kopūstė, 2015).

Žmogiškųjų išteklių konsultacijų bendrovės „Hay Group“ duomenimis, moterų vadovavimo stiliui būdingas didelis dėmesys darbuotojams, empatija, darbuotojų augimo skatinimas. Tuo tarpu vyrams – griežtumas, įsakmumas, noras vadovauti asmeniniu pavyzdžiu. Ši bendrovė nustatė, jog sėkmingi vadovai yra tie, kurie savo veikloje panaudoja įvairius skirtingus vadovavimo stilius ir pasirenka juos pagal situaciją (Kajieta, n.d.).

McKinsey & Company (2011) atliko tyrimą ir nustatė, jog tiek vyrai, tiek moterys panašiai suvokia, ko verslo pasaulis reikalauja iš vadovo, nepriklausomai kokį vadovavimo stilių jie taiko ir naudoja asmeniškai. Tyrimo išvados taip pat nustatė, kad šių dienų lyderiai turi gebėti intelektualiai skatinti, įkvėpti, dalyvauti priimant sprendimus, mokėti parodyti, ko tikisi iš pavaldinių, ir jiems atlyginti už nuopelnus. Nustatyta, jog daugelį šių gebėjimų kur kas geriau yra išsiugdžiusios moterys (Kmieliauskas ir Kriščiukaitytė, 2012).

Kėžaitė – Jakniūnienė ir Bižanaitė – Pauliukienė (2015) nustatė, jog moterų vadovavimo tema visuomenėje yra aktuali. Jos pastebi, kad darbo pusiausvyra tarp vyro ir moters egzistuoja. Žemiausiame valdymo lygyje šis balansas išlieka tolygus, tačiau kylant karjeros laiptais moterų išlieka mažiau. Viduriniajame valdymo lygyje moterų vadovių lieka tik trečdalis, o aukščiausioje grandyje atotrūkis labai didelis. Įvairiuose statistikos šaltiniuose skaičiai skirtingi, tačiau jie visur neviršija 6 procentų (Kėžaitė – Jakniūnienė ir Bižanaitė – Pauliukienė, 2015). Manoma, kad tam įtakos turi skirtingi moterų ir vyrų vadovavimo stiliai, turimų skirtingų kompetencijų pasiskirstymas ir moterims keliami vis dar aukštesni standartai.

Įvairūs autoriai akcentuoja, kad šių dienų organizacijoms nebeužtenka skirti dėmesį vien tik lyderio vadovo kompetencijos ugdymui. Modernistinis požiūris į organizacijos vadybą turi lemiamos reikšmės ne vien tik vadovų, turinčių lyderio potencialą, svarbai, bet ir darbuotojams. Kaip teigia autorė, „lyderystės kompetencija pradėta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui“. Atliktas autorės empirinis tyrimas atskleidė, kad lyderystė svarbi tiek vadovaujančias

pareigas užimantiems lyderiams, tiek ir tiesiogiai su vadovavimu nesusijusiems organizacijos darbuotojams (Šilingienė, 2011, p.961). Taip pat ir kitų autorių, Lileikienės ir Martinkienės (2011), atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų vadybinės kompetencijos, taikomos organizacijos padalinio lygmenyje, veiksmingesnės, kai komponentai tolygiai pasiskirsto verslo organizacijų veikloje. O tai skatina darbuotojus dirbti ne tik našiau, bet ir efektyviau, siekiant bendrų organizacijose nustatytų tikslų (Lileikienė ir Martinkienė, 2011). Skaržauskienės (2010) manymu, intelekto kompetencijos padeda lyderiui ne tik kokybiškiau, tiksliau veikti, bet ir matyti naujas, produktyvias organizacijos valdymo formas bei priemones (Skaržauskienė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės samprata įvairių autorių traktuojama per skirtingą prizmę, per kurias išvelgiamos vis kitos prasmės. Per paskutiniuosius dešimt metų lyderystė išreiškiama per kompetencijas, kurios reikalingos asmeniniams ir organizaciniams tikslams pasiekti. Autorių atlikti tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderystė svarbi visų lygių vadovams ir bet kuriam asmeniui, siekiančiam sėkmės. Kiekvienas jų turi pasižymėti lyderystės kompetencijomis, kurios reikalingos veikti ir siekti.

Vis dėlto pastebima, jog moterų vadovių ir vyrų vadovų vadovavimo gebėjimai skiriasi. Tačiau tiek moterys, tiek vyrai geba būti geri lyderiai, geba suprasti, ko šiandieniniai pokyčiai iš jų reikalauja. Moterys yra nuolankesnės, labiau bendradarbiaujančios ir gebančios girdėti ir išklaudyti. Tuo tarpu vyrai nuo seno yra labiau orientuoti į užduotis ir rezultatus. Matoma, jog moterų žemiausiame valdymo lygmenyje yra pakankamai daug, tačiau siekiant aukštesnių karjeros galimybių šis atotrūkis tarp vyrų ir moterų pasidaro didžiulis. Pastebima, kad nėra autorių, analizuojančių skirtingų lyčių vadovavimą skirtinguose valdymo lygiuose. Labai mažai mokslinių tyrimų, analizuojančių, kokios moterų vadovių, užimančių skirtingas lyderystės kompetencijų pozicijas, sudedamosios dalys pasireiškia skirtinguose valdymo lygiuose. Iš to atsiranda mokslinė problema, kurios sprendimas išreikštas klausimu: kokios lyderystės kompetencijos yra svarbiausios žemiausios grandies vadovėms moterims?

## **2. TEORINĖ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ: ORGANIZACIJOS VALDYMO LYGIŲ PERSPEKTYVA**

### **2.1. Lyderystės kompetencijų sampratos analizė**

Pirmiausia, norint tinkamai išanalizuoti lyderystės kompetencijų sampratą, pravartu apibrėžti kompetencijos sampratą, kuri neatskiriama nuo lyderystės kompetencijos. Pasigilinus į kompetencijos sampratą, po to tik plačiau galima gilintis į lyderystės kompetencijos sampratą.

Mokslinėje literatūroje kompetencijos sąvoka yra plačiai nagrinėjama. Vieno kompetencijos apibrėžimo, ko gero, negali būti, kadangi ši sąvoka ypač dažnai vartojama. Dėl to ši sąvoka įgauna neapibrėžtumą ir rizikos kontekstą (Jokūbauskienė, 2013). Vieni žinomiausių užsienio tyrėjų, nagrinėjančių šią problemą, yra Boyatzis (1982), Drucker`is (1989), Prahaladas ir Hamelas (1990), Spencer`is (1990), Goodas (1994), Tiwana (2002). Lietuvoje kompetencijos aspektus nagrinėjo Jovaiša (1997), Laužackas (1999), Lepaitė (2003). Kompetencijos sąvoka yra apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas ir mokėjimas juos panaudoti skirtingose situacijose ar esant konkrečioms aplinkybėms (Adamonienė ir Ruibytė, 2010). Nors ir pakankamai plačiai išnagrinėta kompetencijos sąvoka, tačiau iki šiol dar nėra nustatytas vienas tikslus apibūdinimas. Tokią problemą lėmė mokslininkų išskiriami du požiūriai į kompetencijos kryptingumą, kuris ir lėmė sąvokų dviprasmiškumą. Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) mokslininkai, apibūdinami kompetencijos sąvoką, sieja su esminėmis individo savybėmis ar charakteristika. O tuo tarpu Jungtinė Karalystė (JK) akcentuoja derinį, kurį sudaro įgūdžiai, žinios ir požiūris.

Todėl galima rasti daug skirtingų apibrėžimų, kurie vienaip ar kitaip apibūdina kompetencijos sąvokas. Goodas (1959) kompetenciją apibūdina kaip gebėjimą taikyti tam tikro turinio principus ir technikas praktinėse situacijose. Pasak Ivanovic`io, Collin`o (1997), – tai rezultatyvumas ir gebėjimas, kuris reikalingas darbo užduotims atlikti. O Weinert`as (2001) akcentuoja, kad kompetencija tarsi galia, kuri suteikia galimybę žinias, patirtį ir protą panaudoti reikiamose situacijose (Liučvaitienė ir Paunksnienė, 2011). Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003) pabrėžia, kad kompetencijos sąvoka vartojama tarsi žinių ir gebėjimų atributas, norint akcentuoti ir pabrėžti darbuotojų gebėjimą puikiai atlikti užduotis ar organizacijos gebėjimą teikti kokybiškas paslaugas. Pearsonas (1984) teigia, jog kompetencija tarsi tęstinė atkarpa, kuriai būdinga žinojimas, kuris prasideda „ką nors“ atlikti ir baigiasi „ką nors“ atlikti labai gerai (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Jucevičienė ir Lepaitė (2000) gana plačiai apibūdino kompetencijos sąvoką. Jos įvardijo, kad tai „žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, nulemtas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių“ (Jokūbauskienė, 2013, p. 96). Skarbaliene (2015) apibrėždama kompetencijos sampratą, pasikliauja žodynais. Aiškinamajame kvalifikacijų sistemos

terminų žodyne kompetencijos samprata apibūdinama kaip asmens gebėjimas, naudojantis turimomis žiniomis, įgūdžiais, savybėmis ir patyrimais. Šie gebėjimai skirti atlikti tam tikrus darbus. Kompetenciją lemia mokymosi ir studijų metu susidarytas požiūris ir vertinimas. Geriausiai ši apibrėžimą apibūdina, pasak autorės, Verslo žodynas (2014). Žodyne kompetencija apibūdinama lyg „puokštė“, kuri tarpusavyje susijusi su gebėjimais, įsipareigojimais, žiniomis ir įgūdžiais, kurie įpareigoja individą ar organizaciją veiksmingai ir efektyviai veikti ir atlikti savo darbą įvairiose situacijose (Skarbalienė, 2015).

Įvairių autorių kompetencijos apibrėžimus taip pat pateikė Lileikienė ir Martinkienė (2011). Pagal Jovaišą (1993) kompetencija – gebėjimas gerai atlikti veiklą, įgaliojimus, pasinaudojant įgūdžiais, kvalifikacija bei žiniomis. Sokolas (2001) teigia, kad tai žinių, gebėjimų, įgūdžių derinys, kuris būtinas darbo uždaviniams ir vaidmenims atlikti. O Spencer`is, Spencer`is (1993) pabrėžė, kad tai „esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje; individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos įvairiapusiškumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir sukuriančios prielaidas numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose“ (Lileikienė, Martinkienė, 2011, p.19). Carr`is (2000) kompetencijos sąvoką pateikia savaip: tai gebėjimų raiška, kuri reikalinga užtikrinti sėkmingą veiklą. Jai būdingi praktiniai gebėjimai, pojūčiai bei nuostatos. Taip pat kompetenciją apibrėžia ir Atkočiūnienė (2010) tardama, jog tai vertingų, retų ir neatkartojamų ir neturinčių pakaitalų išteklių valdymas, kuris reikalingas užtikrinti pranašumą konkurencinėje aplinkoje (Lileikienė ir Martinkienė, 2011).

Hay (1990) akcentuoja, jog kompetencija asocijuojasi su efektyvumu. Taip pat, apibūdindami kompetencijų apibrėžimą, tai pažymėjo ir Spencer`is, Spencer`is (1993), apibrėžime teigiama, jog kompetencijos priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu darbu (Skaržauskienė ir Parazinskaitė, 2010). Anot Bayatzis (2007), efektyvumas yra bazinė sąvoka kompetencijos koncepcijoje. Jis teigia, kai individo talentas ir gebėjimai atitiks organizacijos darbo vietos ir aplinkos poreikius, bus pasiektas maksimalus efektyvumas (Skaržauskienė, 2010). McClellandas (1973) kompetencijas tapatina su charakteristika, kuri gali lemti didesnę tam tikros veiklos našumą. Jis teigia, jog tos charakteristikos apima gabumus, tokius kaip natūralus talentas, imlumas pokyčiams, bei gebėjimus (praktinį talento pritaikymą) ir žinias. Zarifianas (1999) kompetenciją sieja su individo gebėjimais imtis iniciatyvos ir gebėti prisiimti atsakomybę ir siekti pripažinimo (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012).

Pirmu atveju Jungtinė Karalystė (JK) kompetencijas sieja su rezultatyvia veikla ir organizacijai naudingais rezultatais. O antruoju atveju Jungtinės Amerikos Valstijos (JAV) žodį „kompetenciją“ apibūdina individo savybėmis, kurios susijusios su efektyvesniu ir geresniu darbo atlikimu. Čia keliami reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, nekreipiant dėmesio į darbo vietos ypatybes. Svarbiausias dėmesys skiriamas žmogui (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Šiais laikais kompetencija, pasak autorės Atkočiūnienės (2012), yra tyrinėjama skirtingais aspektais. Vieni autoriai sąvoką „kompetencija“ analizuoja skirtingais organizacijos, asmens lygiais, veiklos lygiais ir funkcijomis. Taip pat autorė pastebi, jog galima analizuoti visą organizaciją ar jos dalį atskirai skirstant į padalinius ar skyrius. Tai rodo, kad kompetenciją galima tirti pakopomis ar dalimis (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012). O tuo tarpu Adamonienė (2006) teigia, jog mokslinėje literatūroje didelis dėmesys yra skiriamas kompetencijos valdymui ir vystymui. Pastebima, kad tai lemia du kompetencijos aspektus. Pirmiausia, kompetencija yra labai svarbus veiksnys žmogui, norinčiam pasiekti kažką gyvenime, kitaip tariant, įgyvendinti karjerą ir gauti asmeninės naudos. O, visų antra, – šis veiksnys svarbus ir organizacijai, kadangi darbuotojų kompetencijos didėjimas ir ugdymas suteikia galimybę pasinaudoti darbuotojų kompetencija siekiant organizacijos tikslų ir įgyvendinant permainas (Adamonienė ir Ruibytė, 2010). Šioje vietoje atsiranda vadovo kompetencijos tyrimų poreikis, kuris susijęs su dirbama veikla ir gebėjimais, kurie sudaro vieną svarbiausių įmonių veiklos skatinamųjų jėgų. Veiklos sėkmę lemia žinios, patirtis, įgūdžiai, praktika, problemų sprendimas, strateginis ir analitinis mąstymas ir t.t. (Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė, 2010).

Organizacijos konkurencinis pranašumas slypi jos viduje išteklių ir gebėjimų pavidalu. Todėl organizacijos turėtų strategiškai skatinti veikti žmogiškąjį kapitalą įmonės labui, kadangi šie ištekliai šių dienų ekonomikos variklis. Atkočiūnienės ir Juškaitės (2012) manymu, organizacijos vadovai vis dar per mažai skiria dėmesio žmogiškiems resursams – t.y. darbuotojams, nes jie, ne kas kita labiausiai lemia organizacijos sėkmę ir teigiamus rezultatus, didina efektyvumą (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012). Organizacijos vadovai iki šiol stengiasi kuo daugiau išnaudoti darbuotojus neatsižvelgiant net į jų kompetencijas. Dėl to menkėja organizacijos pranašumas ir konkurencingumas rinkoje. Vadovų pagrindinis tikslas organizacijose turėtų būti siekimas išskirti tikslines kompetencijas, kurios įmonei teiktų naudą ir sėkmę, o ne maksimaliai išnaudoti žmogiškuosius išteklius (Liučvaitienė ir Paunksnienė, 2011).

Remiantis įvairių autorių kompetencijų apibrėžimais buvo sudaryta lentelė, kuri atskleidė autorių išskirtinumo suvokimą kompetencijų apibrėžtume.

1 lentelė. Kompetencijos sampratos apibrėžimai (sudaryta autoriaus, 2016)

<b>Autorius, metai</b>	<b>Kompetencijos sampratos apibrėžimas</b>
McClelland (1973)	Tai tam tikri asmenybės gebėjimai, kuriuos galima apibūdinti elgesio terminais.
Boyatzis (1982)	Tai esminė individo charakteristika, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusi su puikia veikla.
Barney (1991)	Tai vertingų, retų, neatkarojamų ir neturinčių pakaitalų išteklių, galinčių organizacijai užtikrinti pranašumą konkurencinėje aplinkoje, valdymas.
Spencer ir Spencer (1993)	Tai esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje. Individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos įvairiapusiškumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir sukuriančios prielaidas numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose.
Collin (1997)	Tai rezultatyvumas ir gebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
Erpenbeck (1998)	Tai gebėjimas organizuotis.
Lepaitė (2001)	Tai individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, vertybių bei kitų asmenybės savybių lemiamas gebėjimas veikti.
Abraham (2001)	Tai asmeninių savybių, elgesio ir bruožų rinkinys, kurio reikia sėkmingam darbui.
Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003)	Tai plataus diapazono gebėjimai, susiję su individų patirtimi ir vartojamas tarsi žinių ar gebėjimų atributas. Kuris naudojamas siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas.
Kasiulis ir Barvydienė (2005)	Tai gebėjimas pritaikyti turimas žinias konkrečioje situacijoje efektyviai sprendžiant kylančias problemas, tai funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus.
Laužackas ir kt. (2005)	Tai gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti jai esant tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias.
Navickienė (2006)	Tai sudedamoji kvalifikacijos dalis, žmogaus funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos.
Stonkus ir Jovaiša (2007)	Tai gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą.

Apibendrinant visų autorių kompetencijos sampratą galima teigti, jog kompetencija – tai gebėjimas tinkamu metu veikti, priimti ir įgyvendinti tikslus, darbus, pokyčius naudojantis žiniomis, įgūdžiais, patirtimi, savybėmis, nuostatomis, charakteristikomis, vertybėmis.

Per paskutiniuosius dešimt metų tyrėjai lyderystę pradėjo aiškinti kaip kompetenciją, o ne kaip įgūdžius ar gebėjimus. Lyderystės kompetencija priskiriama tiek vadovui, tiek darbuotojui organizacijos lygmenyje, o individo lygmenyje – žmogui, kuris siekia karjeros ir gyvenimiškos sėkmės (Šilingienė, 2011). „Lyderystės kompetencija“ apima apibrėžtus požymius, įgūdžius, elgesį ir žinias.



Dėl to organizacijos naudoja lyderystę kaip kompetenciją, siekiant įvertinti ir ugdyti lyderius. Lyderystės kompetencija yra pritaikyta darbuotojams ir vadovams, kad keistų pasiruošimo ir lyderiavimo gebėjimą. Vadovavimo kompetencijos pavyzdžiai apima įtaką, vientisumą, viziją ir komandos kūrimą. Analizuojant lyderystės kompetenciją svarbu tinkamai atskleisti kompetencijos tipus bei nustatyti svarbiausias lyderystės kompetencijas.

Mokslininkai įvardija įvairius sudėtinių lyderystės kompetencijų rinkinius. Glazdow`as Citi Councilas (2012) numato priežastį, dėl ko nėra bendro lyderystės kompetencijų rinkinio. Pasak jo, tam įtakos turi skirtingų mokslininkų skirtingų požiūrių analizavimas. Dažniausiai aptinkami skirstymai į asmeninio tobulėjimo, tikslų nustatymo ir efektyvios veiklos valdymo kompetencijas (Skarbaliene, 2015).

Bayatzis (1982) išskiria „lyderystės kompetencijos klasterius“, kurie padeda įgyvendinti įvairias darbinės ir savęs realizavimo funkcijas (2 lentelė).

2 lentelė. Lyderystės kompetencijos klasteriai (sudaryta pagal Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, p. 68)

<b>Kompetencijos blokai</b>	<b>Kompetencijos charakteristikos</b>
Tikslai ir veiksmai	Loginis mąstymas Suinteresuotumo įtaka Diagnostinis koncepcijų taikymas Orientacija į efektyvumą
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys Kitų žmonių ugdymas Spontaniškumas Valdžios panaudojimas
Dėmesys kitiems	Objektyvus suvokimas Savikontrolė Ištvermingumas ir prisitaikymas

Bayatzis (1982) išskirdamas „lyderystės kompetencijos klasterius“, teigia, jog tai ne tik gerina organizacijos rodiklius, bet ir padeda individui pasiekti aukštumą ir pasisekimo (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Le Boterf`as (2000) ir Loermansas (2002) išskyrė svarbiausias kompetencijas, kurios svarbios kiekvienam individui. Jie mano, kad kompetencija – abstrakcija, kuri priklauso nuo asmenybės veiksmų, kurie kyla iš asmeninių išteklių, tokių kaip:

1. Žinios, kurios apibūdinamos kaip įgūdžiai, skirstomi į teorines, aplinkos ir procedūrinės. Žinios reikalingos situacijoms, organizacijoms, procesams suprasti, kurios kartu susijusios su kontekstu apimant sistemas, procesus, organizacijos kultūrą ir pan. Taip pat svarbu žinoti, kaip ir koku būdu atliekami organizacijos veiksmai.

2. Patyrimas – lyg įgūdžių rinkinys, kuris apima formalizuotą, empirinį ir kognityvųjį žinojimą. Formalizuotą žinojimą apima procesinių žinių išmanymas. Empirinis žinojimas susijęs su jautrumu, intuicija, įžvalgomis, patirtimi, tai apima tam tikri veiksmai.

3. Gabumai bei emociniai ir fiziologiniai ištekliai taip pat suvokiami kaip įgūdžiai, kurie reikalingi organizaciniame kontekste kaip elgesio kompetencijos. Čia labai svarbu būti lanksčiam, bendraujančiam ir bendradarbiaujančiam. Atliekami veiksmai turi pasikliauti pagalba, emociniu stabilumu ir visapusišku supratimu (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012).

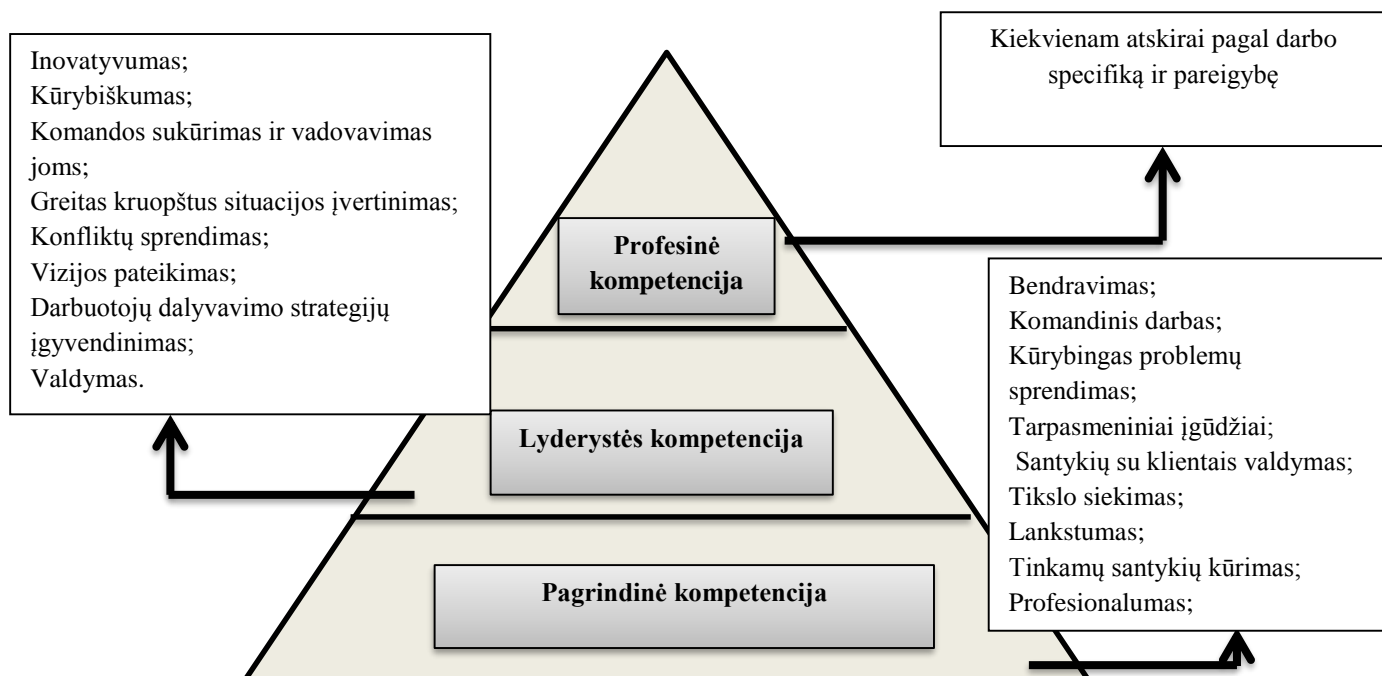
Bayatzis (2007) analizuodamas kompetencijų lyderystę mano, kad kompetencijų įtaką vadovavimo efektyvumui galima suskirstyti į tris klasterius, kurie geriausiai akcentuoja svarbiausias kompetencijas tarp vidutiniškai gero vadovo ir ypač gero vadovo. Trys klasteriai:

1. Intelektinės kompetencijos, į jį įeina sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas, kritinis diagnostinis mąstymas bei gebėjimas diagnozuoti problemą;

2. Emocinio intelekto kompetencijos, jį sudaro asmeninė savimonė ir savo kompetencijų vadyba, emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė;

3. Vadybinės kompetencijos, tokios kaip socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas ir pan.) (Skaržauskienė ir Paražinskaitė, 2010).

Clarkas (2004), siekdamas apibūdinti lyderystės kompetenciją, sudarė piramidę, kuri buvo padalyta į tris dalis, išskiriant skirtingas kompetencijos grupes. Autorius pabrėžė, kad ši piramidė bendrai formuoja pagrindinius reikalavimus tam, kad taptum lyderiu. Lyderystės kompetencijos piramidė pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Lyderystės kompetencijų piramidė (Clark, 2010)

Autorius mano, kad visi lyderystės kompetencijų piramidės komponentai yra svarbūs, dėl to pašalinus kurį nors komponentą lyderystė negalima (Skarbalienė, 2015). Starmeris (1998) taip pat

pabrėžė, jog ši lyderystės piramidė turėtų būti sudaryta iš kelių lygių. Jis taip pat mano, jog nė vienas piramidės lygis negali būti praleistas ar pašalintas ir nė vieno jų nebuvimas negali būti kompensuojamas kitu lygiu. Autorius taip pat teigia, kad kuo individas aukščiau įkopia į jos viršūnę, tuo jis daugiau įgauna lyderio kompetencijų (Šilingienė, 2011).

Martinkienė (2012), remdamasi mokslininkų Woodcockas ir Francis (1982), Golemanas (2007), Mitzbergas (2007), Wickramasinghe, De Zoyza (2009) darbais, išskiria lyderystę kaip kompetenciją, susijusią su būdingomis profesinėmis, socialinėmis ir asmeninėmis kompetencijomis, kurių elementai yra matomi 3 lentelėje.

3 lentelė. Lyderystės kompetencijai būdingos vadybinės kompetencijos (sudaryta pagal Martinkienė, 2012, p.128)

Eil. Nr.	Kompetencijos	Elementai
1	Profesinės	Konceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, motyvavimas, konfliktų valdymas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas, orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas.
2	Socialinės	Komunikavimas, įtikinantis bendravimas, efektyvūs santykiai, empatija, komandos formavimas ir tobulinimas, laiko valdymas.
3	Asmeninės	Pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savi-kontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, tikslų siekimas.

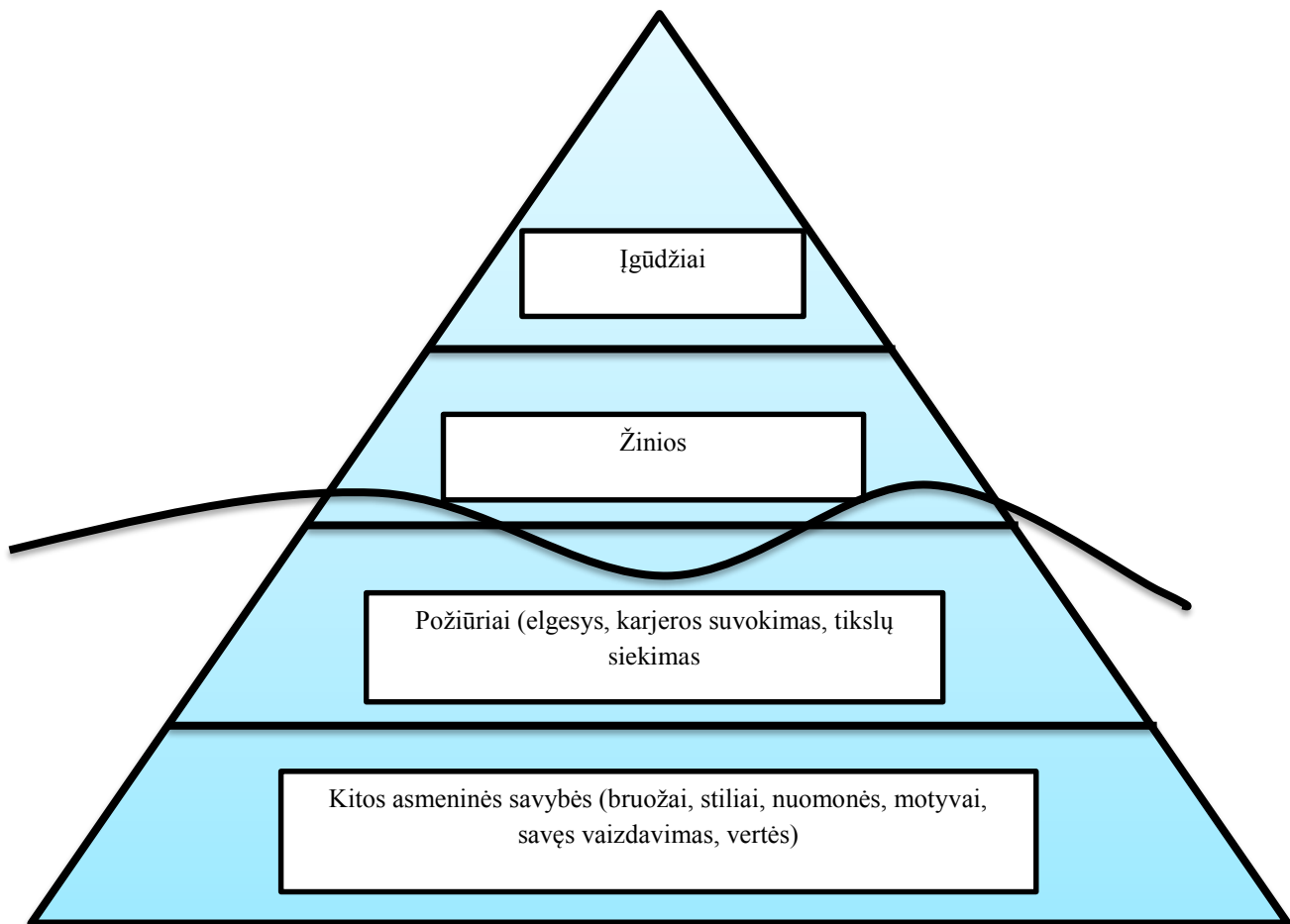
McCauley (2006) pateikė lyderystės kompetencijų struktūrą, į kurią įeina kompetencijų grupės. Autorius manė, kad į kompetencijų grupes įeinantys elementai yra ypač reikalingi veikiant, siekiant ir tobulėjant.

Pirmajai kompetencijų grupei priskiriamos kompetencijos, kurios reikalingos organizacijos lyderiui. Tai pokyčių valdymas, problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas, inovacijų skatinimas, vizijos ir strategijos kūrimas ir pan. Kitai grupei priskiriamos kompetencijos, kurios būtinos asmeniniam tobulėjimui. Autorius į šią grupę įtraukė aukštus asmeninius standartus – etiškumą, nuolatinį mokymąsi ir pan. Paskutinės grupės kompetencijos buvo skirtos lyderių tapimui sekėjų akyse. Į grupės sudėtį įėjo efektyvus komunikavimas, vertinimas, komandų kūrimas, valdymas ir panašiai (Skarbaliene, 2015).

Rinkodaros specialistė Goldmanė (2016) akcentuoja penkias lyderystės kompetencijas, kurios padeda lyderiui tapti sėkmingu. Ji išskiria aiškų atsakomybės ir prioritetų supratimą, efektyvų delegavimą, pagarbą kolegoms ir pavaldiniams, aiškų vizijos matymą ir saviugdą (Goldman, 2016). O Riggio (2014) išskiria dešimt pagrindinių ir svarbiausių, jo manymu, kompetencijų, kurios apibūdina

lyderystę kaip kompetenciją. Autorius akcentuoja, kad šios lyderystės kompetencijos reikalingos visiems lygių vadovams ir darbuotojams. Lyderystės kompetenciją sudaro socialinis intelektas, tarpasmeniniai įgūdžiai, emocionalūs įgūdžiai / intelektas, atsargumas, drąsa, konfliktų valdymas, sprendimų priėmimas, politiniai įgūdžiai, įtakos darymo įgūdžiai, patirtis / kompetencija (Riggio, 2014).

Agrawalas (2009), remdamasis McBer`io ir Perr`io tyrinėjimais, sudarė lyderystės kompetencijai būdingas kompetencijas, kurias suskaidė į kompetencijos lygius ir pavadino ledkalniu. Pasak jo, lyderystės kompetencija yra geriausiai apibūdinama kaip ledkalnis su asmens žiniomis ir įgūdžiais, kurie priklauso matomo ledkalnio viršūnei. Tuo tarpu pagrindinės ir ilgalaikės asmeninės savybės (pavyzdžiui, pasitikėjimas savimi, iniciatyvumas, empatija, tikslų siekimas) atstovauja didesnę dalį ledkalnio, kuris yra paslėptas žemiau vandens linijos (2 paveikslas).



**2 pav. Lyderystės kompetencijų ledkalnis (Agrawal, 2009)**

Lyderystės kompetencijos, tokios kaip įgūdžiai, žinios ir požiūriai, gali būti įvertinami kaip reikalingi poreikiai, kurie būtini siekiant pagerinti veiklos rezultatus. Autorius požiūriui priskyrė vertybes ir suvokimą, kurie yra matomi elgesyje. Pastebima, jog požiūriai gali būti keičiami

mokymais. Tuo tarpu kitos asmeninės savybės yra sunkiau identifikuojamos ir vystomos, bet gali turėti didelės reikšmės demonstruojant kompetencijas (Agrawal, 2009).

Savanevičienė ir kt. (2008) išskiria esminius komponentus, tinkančius lyderystės kompetencijai. Tai įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas. Lyderystės, kaip kompetencijos akcentavimo, akcentą skiria individui, o ne organizacijai, kuris ugdo universalias kompetencijas, atitinkančias jo karjeros tikslus (Šilingienė, 2011).

Dulewicz`ius ir Higgsas (2005) padarė didelę esamų teorijų ir jų vertinimo priemonių apžvalgą, kurioje nustatė 15 lyderystės kompetencijų. Visus aspektus suskirstė į tris kompetencijas (4 lentelė): intelektinę (IQ), vadybinę (MQ) ir emocinę (EQ). Iš jų septynios emocinės kompetencijos, trys – intelektinės, o likusios penkios sudaro vadybines kompetencijas. Emocines kompetencijas (EQ) sudaro sąmoningumas, emocinis atsparumas, motyvacija, jautrumas, įtaka, intuityvumas, sąžiningumas. Tuo tarpu intelektinei kompetencijai (IQ) priskiriama: kritiškas mąstymas ir teisingumas, vizija ir vaizduotė bei strateginis mąstymas. Likusiai vadybinei kompetencijai (MQ) atitenka pajungianti komunikacija, resursų valdymas, įgalinimas, vystymas ir pasiekimai (Turner ir Müller, 2005). Tyrėjai visus lyderystės profilius vadina įtraukiančiais ir įpareigojančiais, orientuotais į tikslą, kurio norima pasiekti organizacijoje.

4 lentelė. Lyderystės kompetencija pagal tris kompetencijų grupes (sudaryta pagal Dulewicz ir Higgs, 2005, p. 439)

<b>Intelektinė (IQ)</b>	<b>Vadybinė (MQ)</b>	<b>Emocinė (EQ)</b>
Kritinis mąstymas / teisingumas	Patrauklus bendravimas	Savęs supratimas
Vizija / vaizduotė	Ekonomiškumas	Emocinis sugebėjimas greitai atgauti jėgas
Strateginis perspektyvumas	Įgalinimas	Motyvacija
	Vystymas	Jautrumas
	Pasiekimų / tikslų nustatymas	Įtakojimas
		Intuityvumas
		Skrupulingumas / sąžiningumas

Tyrėjai atliko daugybę tyrimų, kurių rezultatai parodė aukštą (IQ) subdimensijos raišką (pavyzdžiui, kritinis mąstymas) ir tris (EQ) subdimensijų raiškas, tokias kaip įtaka, motyvacija ir sąžiningumas, tarp sėkmingų vadovų visų tipų organizacijose. Tuo tarpu kitos lyderystės kompetencijos raiškos svyravo pagal organizacijos tipą (Muller ir Turner, 2009).

Verslo strategijos institute Jucevičius ir Ilonienė (2009) išskyrė lyderystės kompetencijai būdingus elementus. Pasak jų, tai gebėjimas motyvuoti ir „uždegti“ žmones, komandinio darbo gebėjimai ir gebėjimas kurti ir vystyti komandas (Martinkienė, 2014).

McClellandas (1973; 1998), Spencer`is ir Spencer`is (1993), Boyatzis Golemanas, Luthansas ir kt. (1982) ir Chernissas, Golemanas (2001) nustatė kompetencijas, kurios skiria sėkmingus ir vidutinius darbuotojus įvairiose veiklos srityse. Tai:

- intelektualinės kompetencijos: analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas;
- emocinio (asmeninio efektyvumo) kompetencijos: savęs pažinimas, emocijų pažinimas ir valdymas, pasitikėjimas, patikimumas, lankstumas, iniciatyvumas, optimizmas;
- vadybinės kompetencijos: socialinis supratingumas ir santykių valdymas, bendradarbiavimas, įtaka ir bendravimas, orientacija į pasiekimus (rezultatus, tikslą) (Rekašienė, Sudnickas, 2014).

O Šilingienė (2011) išskiria penkis kompetencijų lygius, kurie apibūdina lyderystę kaip kompetenciją bendrojoje kompetencijų struktūroje (5 lentelė).

5 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijų struktūroje (sudaryta pagal Šilingienė, 2011, p. 964)

<b>Kompetencijos grupės lygis</b>	<b>Kompetencijų grupė</b>	<b>Pagrindiniai kompetencijos elementai</b>
1	Techniniai įgūdžiai ir žinios	srities žinios; patirtis; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias
2	Tarpasmeniniai įgūdžiai	bendravimas; sugebėjimas klausytis; sąžiningumas; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje
3	Vadovavimo įgūdžiai	verslo supratimas; antreprenerystė; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas
4	Asmeniniai lyderio atributai	charizma; pasitikėjimas savimi; atsakomybė ir išipareigojimas; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas
5	Lyderystės įgūdžiai	vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas

1. Pirmasis kompetencijų lygis rodo konkretaus darbo, veiklos žinias ir kompetenciją, kurių pagrindinė reikšmė siejama su pagrindiniu organizacijos produktu ar procesu. Teigiama, kad ši kompetencija gali būti mažai taikoma, kai pasikeičia konkrečios veiklos pobūdis.

2. Antrasis kompetencijų grupės lygis išreiškia kompetencijas, kurios itin svarbios dirbant su žmonėmis socialinėje sąveikoje. Šie įgūdžiai suteikia galimybę veiksmingai dirbti su bet kokio rango žmonėmis. Tarpasmeniniai įgūdžiai leidžia pasiekti ne tik bendrus tikslus, bet ir sukurti tarp žmonių pasitikėjimo atmosferą, kuri leidžia jautriau reaguoti į kitų asmenų poreikius.

3. Šis kompetencijų lygis apima kompetencijas, kurios svarbios sėkmingam vadovavimui organizacijose. Vadovavimo įgūdžiai lemia organizacijos tikslų ir ekonomikos principų supratimą, tai daro įtaką organizacijai. Tokie įgūdžiai ypač svarbūs aukščiausio rango vadovams, svarbūs vidurinėsios grandies atstovams ir mažai svarbūs žemiausiajam valdymo lygmeniui.

4. Ketvirtuoju ir penktuoju kompetencijų lygiais yra išreiškiama lyderystės kompetencija. Asmeniniai lyderystės atributai apjungia asmenines vertybes, nuostatas, savęs suvokimą ir vertybes, kurios apsprendžia asmens vidines nuostatas ir gebėjimus. O lyderystės įgūdžiai susiję su gebėjimu kryptingai veikti pačiam, prijungiant kitas individų grupes tikslų siekimui (Šilingienė, 2011).

Pagal Northouse (2009) žemiausiam valdymo lygiui yra svarbūs techniniai ir bendravimo įgūdžiai, viduriniajam – vienodai visi trys, o aukščiausiojo lygio vadovams patys svarbiausi koncepciniai ir bendravimo įgūdžiai. (Šilingienė, 2011).

Apibendrinant galima teigti, jog lyderystės kompetencija turėtų būti priskiriama ne vien tik aukščiausiojo rango vadovams, kaip viena iš vadovavimo kompetencijų, bet ir priskiriama kitiems valdymo lygio vadovams ir asmenims. Mano manymu, lyderystės kompetenciją turėtų tobulinti kiekvienas žmogus, kuris tik nori gerinti atitinkamus įgūdžius siekiant organizacijos tikslų, nepriklausomai nuo užimamų pareigų, lyties ir gyvenimiškų siekių. Identifikavus lyderystės kompetenciją svarbu nustatyti, kokios lyderystės kompetencijos dalys yra pačios svarbiausios, analizuojant įvairiuose valdymo lygiuose. Norint nustatyti moters vadovės lyderystės kompetencijos dedamąsias, būtina atlikti įvairių lyderystės kompetencijos modelių analizę, kuri padės identifikuoti lyderystės kompetencijos raišką organizacijoje.

## **2.2. Lyderystės kompetencijų modelių analizė**

Lyderystė per pastaruosius dešimtmečius tyrinėjama kompetencijų identifikavimo kryptimi. Kompetencijų modelių praktika plėtojama žmogiškųjų išteklių vadybos srityse, kuriose susidomėjimas telkiamas į vadovų atranką, vertinimą bei karjeros planavimą. Skaržauskienė (2010) mano, jog vis didesnis dėmesys, skiriamas kompetencijų modeliavimo modeliams, lėmė technologijų įvairovę, kuri susijusi su kompetencijos įvairovės augimu, bei bandymus sukurti įvairesnius kompetencijų modelius ir „idealaus“ modelio paieškas (Skaržauskienė, 2010). Rekašienė ir Sudnickas (2014) akcentuoja, kad atsiranda poreikis ir galimybė kompetencijas vertinti naudojantis specifiniais kriterijais ar net standartais, kurie reikalingi gerai veiklai vykdyti. Analizuojant kompetencijų tyrimus ar kuriant jų modelius siekiama sugrupuoti ir identifikuoti individualias savybes ir bruožus, žinias, įgūdžius bei asmenines nuostatas ar savęs suvokimą (Rekašienė ir Sudnickas, 2014).

Kompetencijų modeliais domisi ir didelį dėmesį skiria savo darbuose tokie autoriai kaip: Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003), Skaržauskienė (2010), Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010),

Rekašienė ir Sudnickas (2014). Jie teigia, kad kompetencijų modeliai nėra tinkantys visoms organizacijoms ir kad turi trūkumų ir netikslumų, tačiau teikia ypatingą reikšmę personalo atrankoms, valdymo bei vertinimo srityse ir skatina kurti individų mokymosi ir tobulinimo programas, kurios gerintų darbuotojų ir vadovų kompetencijas.

Autorių darbuose daugelis mokslininkų (McCredis ir Shackletonas (2000), Lindsay, ir Stuartas (1997), ir Tett`is ir bendraautoriai (2000)) analizavo prieš tai sukurtus modelius. Ir taip stengėsi savo atliktuose tyrimuose apibendrinti gautus rezultatus ir sukurti savo modelius, kurie padėtų sukurti ne tik „idealų“ kompetencijų modelį, bet ir padėtų vykdyti sėkmingą ir efektyvią veiklą. Mokslininkai atskleidžia, jog kompetencijos modeliai padeda apibrėžti lyderystės kompetencijos svarbą ir vietą kompetencijų struktūroje bei nustatyti kompetencijų reikšmingumą organizacijos kontekste.

Remiantis Skaržauskiene (2008), lyderystė, šiuolaikinei organizacijai turi didelę reikšmę. Tačiau yra pastebimi skirtingi požiūriai į vadovą ir lyderį, kurie ir lemia skirtumus siekiant užtikrinti efektyvią lyderystę. Autorė pastebi, kad nėra vieningo kriterijaus, kuris leistų pamatuoti lyderystę. Todėl siekdamą aiškumo ir tikslumo autorė išskiria tris kriterijus, kurie atskiria vadovą nuo lyderio. Lyderystę siūloma vertinti per asmenines, tarpasmenines ir organizacines kompetencijas. Asmeninės kompetencijos turėtų apimti individo gebėjimus tiek tobulėti, tiek keistis, didinant savo profesionalumą ir meistriškumą, kompetentingumą, per nuolatinį mokymąsi ir vertybines nuostatas. Autorė įvardija, kad tarpasmeninės kompetencijos privalo apimti individualius žmogaus gebėjimus, įgyti pasitikėjimą ir užmegzti ryšį su sekėjais. Taip pat svarbu gebėti juos įkvėpti ir motyvuoti, kad sekėjai galėtų atskleisti savo lūkesčius ir vizijas. Tuo tarpu organizacinės kompetencijos svarbios dėl to, kad apima gebėjimą inicijuoti pokyčius, kurie turi įtakos darbo produktyvumui, efektyvumui ir rezultatams. Pastebima, jog individas šias kompetencijas naudoja ir žmonių orientavimui siekti bendrų organizacijos tikslų (Skaržauskienė, 2008).

Čepienė (2007) mano, jog „plati kompetencijų modelių analizė galima nagrinėjant kompetencijų žodynus“ (Čepienė, 2007, p. 52-53). Spencer ir Spencer (1993), apibendrinę 285 kompetencijų tyrimus, atliktus per 20 metų iš viso 21 šalyje, sukūrė 286 kompetencijų modelius bei nustatė indikatorius, kurie buvo apibendrinti paskutiniuose trijuose modeliuose kaip dažniausiai pasikartojantys elementai. Šie elementai buvo suskirstyti į būdingiausių kompetencijų sąrašą. Jį sudarė poveikis ir įtaka, orientacija į tikslą, komandinis darbas ir kooperacija, analitinis mąstymas, iniciatyvumas, darbuotojų formavimas ir ugdymas, pasitikėjimas savimi, tarpasmeninis supratingumas, direktyvumas ir asertyvumas, vadovavimas komandai (lyderystė), abstraktus mąstymas (sisteminis mąstymas) (Čepienė, 2007).

Pastebima, jog geresnį lyderiavimą lemia lyderystės kompetencijų ir įgūdžių gerinimas, kuris gali keistis priklausomai nuo tam tikrų situacijų, pozicijų ir lyderio lygio organizacijoje. Organizacijos gali nusistatyti, kurios pozicijos, kurie lygiai reikalauja konkrečių kompetencijų, McCauley (2006) 6



lentelėje pateikia lyderystės kompetencijų modelį, kuris akcentuoja organizacinės, asmeninės ir tarpasmeninės lyderystės sudedamąsias dalis.

6 lentelė. Lyderystės kompetencijos (sudaryta pagal Ledford ir Lockwood, 2008, p.1)

<b>Organizacinė lyderystė</b>	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
<b>Asmeninė lyderystė</b>	Etikos ir sąžiningumo principų taikymas Kryptingumas ir tikslų siekimas Visados pirmavimas Nuolatinis mokymasis Kitų mokymas Savęs suvokimo didinimas Prisitaikymo gebėjimas
<b>Tarpasmeninių santykių lyderystė</b>	Efektyvus bendravimas Savikontrolė Įvertinti įvairovę ir skirtumus Kurti ir palaikyti ryšius Efektyvus komandų ir grupių valdymas

Delewicz`ius ir Higgsas (2003) teigia, jog daugelis autorių skiria keturių tipų kompetencijas, kurios pabrėžia lyderystę. Tai kognityvinė, emocinė, elgsenos ir motyvacinė kompetencijos. Tačiau tyrėjai, išanalizavę jų turimą literatūrą bei atlikus savo tyrimus pastebėjo, kad tik trys kompetencijų tipai apibrėžia efektyvią lyderystę, kurią sudaro intelektinė (IQ), vadybinė (MQ) ir emocinė (EQ) kompetencijos. Delewicz`ius ir Higgsas (2003) atlikdami stebėjimus išanalizavo, jog intelektinė kompetencija (IQ) sudaro dvidešimt septynis procentus (27 proc.), vadybinė kompetencija (MQ) - šešiolika (16 proc.), o emocinė kompetencija (EQ) – trisdešimt šešis procentus (36 proc.) viso valdymo efektyvumo. Tyrėjai iš gautų rezultatų mano, kad pati svarbiausia ir reikšmingiausia – emocinė kompetencija, kuri lemia didžiausią procentą viso vadovavimo efektyvumo (Turner ir Müller, 2005).

Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) pateikia daugybės autorių nustatytas kompetencijas, suskirstytas į tris teminius klasterius. Per juos siekiama suvienodinti terminus ir skirsti kompetencijų skales. Autorės pateikia tris apibendrintus klasterius, į kuriuos įeina tokios kompetencijos:

- Emocinės kompetencijos: sąmoningumas (emocinė savimonė, savo emocijų, stipriųjų ir silpnųjų savybių poreikių ir stimulų pažinimas, emocinis brandumas, emocinis stabilumas bei atsparumas stresui), savęs valdymas (savikontrolė, savo kompetencijų vadyba, adekvatus savęs vertinimas, atsakomybė, pasitikėjimas savimi, pro aktyvumas ir rizika, empatija, smalsumas, optimizmas, lankstumas), savęs motyvavimas (tikslų siekimas, savirealizacija).

- Vadybinės kompetencijos: socialinis sąmoningumas (pagalba, pasitarnavimas kitiems, pagarba, tolerancija, politinis sąmoningumas), 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).

- Intelektinės kompetencijos: kitų žmonių ugdymas (coaching`as, delegavimas, mentoriaus sugebėjimai, galimybių suteikimas, įpėdinių rengimas), patirties apibendrinimas (intuicija, struktūrų atpažinimas) socialinis nuovokumas, kompleksškumo suvokimas, sisteminis mąstymas (Skaržauskienė ir Paražinskaitė, 2010).

Berkeley universitetas (2013) atliko daugybę tyrinėjimų, kurie susiję su lyderystės kompetencijomis ir jų modeliais. Studentai kartu su lektoriais atliko tyrimus ir, remdamiesi kitų mokslininkų modeliais, sukūrė bendrą lyderystės kompetencijų modelį, sudarytą iš keturių dalių. Pirmoji dalis skirta įgyvendinti sėkmingą strategiją, antroji – verslo žinioms ir organizaciniam sumanumui, trečioji – santykių kūrimui ir komunikacijai, o paskutinė – savęs valdymui ir ugdymui. Lyderystės kompetencijų modelis sudarytas iš 4 dalių yra pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Keturių dalių lyderystės kompetencijų modelis (sudaryta pagal Central Human Resources, University of California, Berkeley, 2013)

Lyderystės kompetencijų dalis	Lyderystės kompetencijų dedamosios	Lyderystės kompetencijų dedamųjų dalių funkcijos
Šios lyderystės kompetencijos yra taikomos siekiant sėkmingai įgyvendinti strategiją.	Vaizdingumas	Priima ilgalaikę perspektyvą ir veikia kaip katalizatorius dėl organizacinių pokyčių; kuria bendras vizijas su kitais; įtakoja kitus viziją paversi į veiksmus; sukuria įtikinamus ir įkvepiančius vaizdus ateityje.
	Aktų laikymasis	Kuria kultūrą, kuri skatina aukštus etikos standartus; elgiasi su kitais teisingai ir etiškai; rodo aukštus profesinius standartus; rodo pastovumą tarp žodžių ir veiksmų; pasižymi ženklų įsipareigojimai kitiems.
	Atsakingumas	Laikosi atsakomybės ir įsipareigojimų; nustato aukštus standartus sau ir kitiems; gali būti patikėti įvairūs projektai, kurie reikalauja atsakomybės ir tikslumo neviršijant biudžeto.
	Rezultatyvumas	Pasiekia strateginius tikslus; pristato išmatuojamus rezultatus, laiku ir neviršijant biudžeto; siekia idėjas paversti konkrečiais veiksmais; mobilizuoja išteklius ir pašalina kliūtis dėl sėkmės; numato galimas problemas ir plėtoja nenumatytų atvejų planus, juos įveikti; dėmesį skiria rezultatams, o ne veiklai.
	Identifikuoja ir vysto talentą	Plėtoja lyderystės gebėjimus kitiems per instruktavimą, konsultavimą ir skatinimą pagrindinių darbuotojų; atskleidžia pasekėjų gebėjimus per pagrindinius postus.
	Iniciatyvumas / rizikingumas	Sukuria darbo aplinką, kuri skatintų kūrybinį mąstymą; projektuoja ir įgyvendina naujas ar pažangiausias programas ar procesus; meta status quo iššūkį; pripažįsta galimybes ir imasi veiksmų, kad pasiektų tikslus; įgalioja kitus rizikuoti, palaiko juos kai daiktai sugenda ir drąsina juos pasimokyti iš kliūčių ir nesėkmių.
	Pokyčių valdymas	Supranta procesus ir svarstomas problemas, kurios neatskiriamos nuo pokyčių valdymo; skleidžia tikėjimą ir pasitikėjimą kitais.
	Intelektualiniai įgūdžiai (analitinis, sisteminis, kūrybiškas)	Identifikuoja ir integruoja svarbius elementus situacijoje; naudoja inovacijas kurti naujus sprendimus; gali paaiškinti kitiems, kaip suprasti ir pažvelgi į sudėtingas problemas; naudoja naujoves, kad išvystytų naujus sprendimus.
Šios kompetencijos reikalingos siekiant patenkinti klientų poreikius ir procesus. Taip pat, šios kompetencijos būtinos norint priimti protingus strateginius ir verslo sprendimus.	Strateginis mąstymas ir planavimas	Formuluoja veiksmingas strategijas suderintas su verslu; mato vaizdą ir turi ilgalaikę perspektyvą; nustato tikslus ir prioritetus, potencialias grėsmes ar galimybes.
	Ištekliaus valdymas (žmogiškųjų, finansinių, techninių)	Vertina dabartinį ir būsimą aprūpinimo darbuotojais poreikį, kuris pagrįstas organizaciniais tikslais ir biudžeto nekilnojamuoju turtu; garantuoja, kad darbuotojai yra tinkamai išrinkti, išvystyti, panaudoti, įvertinti ir apdovanoti; noriai dalijasi ištekliais, kad palaikytų organizacijos iniciatyvas; supranta pagrindinius finansinius indikatorius; integruoja technologijas darbo vietoje, siekiant pagerinti veiksmingumą ir efektyvumą; supranta technologijų poveikį organizacijose.
	Profesinės žinios	Nuolat didina žinias ir įgūdžius, kad įgyvendintų pokyčius, įvykius ir išspręstų problemas; supranta, ką

		reikia daryti, kad sektųsi šiame versle; turi nuodugniai organizacijos misijos, istorijos, tarpininkų ir klientų žinias.
	Problemos sprendimas/sprendimų priėmimas	Vysto naują situacijų įžvalgumą ir taiko novatoriškus sprendimus; daro skirtumą tarp tinkamos ir nereikšmingos informacijos, kad priimtų logiškus sprendimus; efektyviai analizuoja potencialų pavojų; ragina prisidėti asmenis, kurie gali kurti reikšmingą vertę sprendimų priėmimo procese; priima sprendimus, kurie sukurti analizės, išminties, patirties ir nuosprendžio susimaišymu.
Šios lyderystės kompetencijos reikalingos ugdant efektyvius santykius bei kuriant kultūrą, kuri palaiko skyriaus ir organizacijos tikslus ir strategiją.	Įtakos kūrimas įgūdžiais	Bendradarbiavimas su kitais, siekiant naudoti, kad gautų informaciją ir įvykdytų tikslus; siekia pastatyti vidaus ir išorės partnerystę, kad geriau įvykdytų tikslus; keičia kitų požiūrius; laukia reakcijų ir kitų prieštaravimų.
	Konfliktų valdymas	Identifikuoja ir imasi priemonių, kad sutrukdytų potencialioms situacijoms, kurios galėjo būti akistatos priežastimi; valdo ir sprendžia konfliktus ir nesutarimus pozityviai ir konstruktyviai siekiant sumažinti neigiamą poveikį.
	Įvairiųjų naudojimas	Vysto ir išsaugo skirtingą aukštos kokybės darbo jėgą; skatina ir tvarko imtinai darbo vietą, kuri padidina galimybę kiekvienam asmeniui pasiekti gerų rezultatų; supranta, vertina ir suranda atskirus skirtumus, kad pasiektų viziją ir organizacijos misiją.
	Komandos formavimas	Įkvepia ir veda kitus tikslo pasiekimų kryptimi; nuolat vysto ir išlaiko bendradarbiaujančius santykius tarp dirbančiųjų; skatina įsipareigojimą, pasididžiavimą ir pasitikėjimą bei kuria komandos dvasią.
	Elgiasi su kitais pagarbiai	Yra taktiškas, užjaučiantis ir jautrus; svarsto ir tinkamai atsako į poreikį, jausmus ir gebėjimą skirtingų žmonių, skirtingose situacijose; užbaigia įsipareigojimus kitiems.
	Idėjas pristato efektyviai	Išklauso efektyviai ir paaiškina informaciją kaip reikia; dalinasi tinkama informacija atvirai, sąžiningai; tikslų ir poreikių pristatymas auditorijos lygmenyje; verčia sudėtingą informaciją į suprantamą, reikšmingą ir tinkamą kalbą.
Šios lyderystės kompetencijos yra skirtos esamų įgūdžių ir kompetencijų vystymuisi.	Tolerancija dviprasmiškumui	Vadovauja su aiškia prasme, prioritetų abejonėms ir pokyčiams; priima besikeičiančius prioritetus ir naujus įvykius.
	Lankstumas	Yra atviras pokyčiams ir naujai informacijai; pritaiko elgesio ir darbo metodus; reaguoja į naują informaciją, technologiją, kintančias sąlygas ar netikėtus kliūtis; prisitaiko greitai prie naujų situacijų, garantuojančių dėmesį ir sprendimą.
	Savęs pažinimas ir ugdymas	Pripažįsta savas jėgas ir silpnybę; siekia grįžtamojo ryšio iš kitų; greitai pasimoko iš nesėkmių.
	Mokymasis visą gyvenimą	Siekia savarankiško mokymosi ir kitų galimybių įsisavinti naujas žinias; taiko naujai įgytas žinias įvairiose situacijose.

Steitzas (2011) sudarė lyderystės kompetencijų modelį iš trijų dalių, kurios vėliau išskaidomos plačiau į kompetencijas. Šį modelį sukūrė ir patalpino viešojoje erdvėje kaip mokomąją medžiagą. Šis tyrėjas pateikė, jo manymu, lyderystės kompetencijų modelį, kuris puikiai atspindi, kokios lyderystės kompetencijos sudedamosios yra reikalingos norint ne tik save realizuoti, bet ir sulaukti palaikymo ir pripažinimo (8 lentelė).

8 lentelė. Lyderystės kompetencijų modelis su jų funkcijomis (sudaryta pagal Steitz, 2011, p. 7)

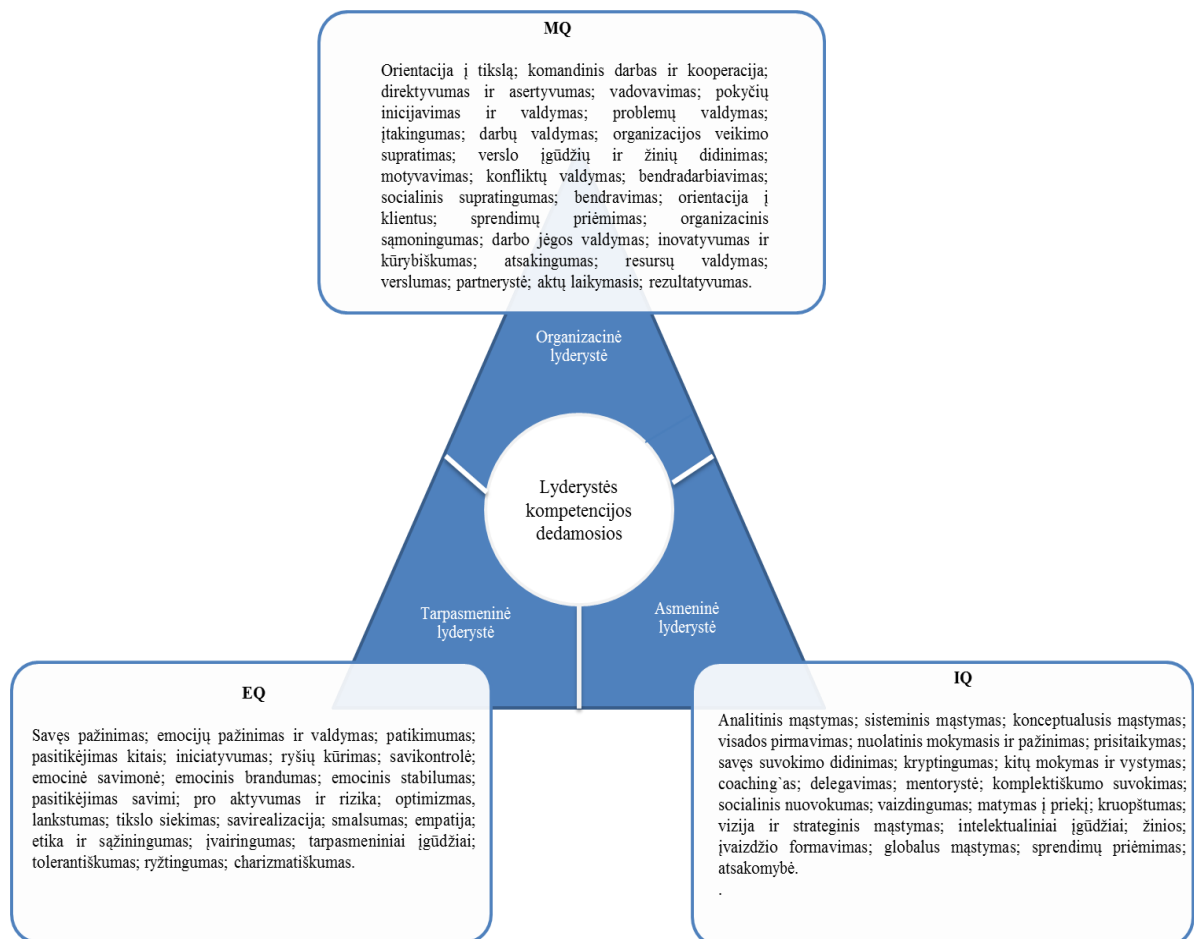
<b>Kompetencijos</b>	<b>Individo funkcijos</b>
Strateginis mąstymas	Kurti ilgalaikius planus; numatyti problemas; imtis iniciatyvos sujunti įvairias komandas.
Įtakos darymas per santykius	Nustatyti suinteresuotąsias šalis; tikimybės nustatymas; pasitikėjimo nustatymas; nuosekliai įgyvendinti pozityvius ketinimus.
Talento išvystymas	Pritraukti ir išlaikyti talentingiausias; sudaryti didelio našumo komandas; valdyti asmeninį tobulėjimą.
Strategijų įgyvendinimas per veiksmus	Programų ir projektų kūrimas pagal strateginį planą.
Bendravimas	Teikti pagrindines žinutes tarpininkams; tiesiogiai, reikiamu laiku pranešti Informaciją, kuri turi būti pritaikyta prie aplinkybių ir auditorijos.
Konfliktų valdymas	Numatyti konfliktų sprendimus tarp kolegų anksčiau, nei jie pasireikš tarp komandos.
Protingi ir tikslūs sprendimai	Atsižvelgti į visas svarbias aplinkybes norint tinkamai priimti sprendimus; optimizuoti tinkamus dalykus, tinkamu laiku.
Funkcinė kompetencija	Verslo ir techninių žinių turėjimas, kuris reikalingas lyderiui atsakomybės srityse; gebėjimas pasinaudoti specialiais įgūdžiais, kurie reikalingi norint vadovauti šiose srityse.

Apibendrinant galima teigti, jog daugybė autorių pateikia skirtingus mokslininkų sukurtus kompetencijų modelius, kurie skirtingu požiūriu įvertina lyderystės kompetenciją. Tačiau vis dėlto galima išvelgti panašumų ten, kur pagrindinėmis lyderystės kompetencijos sudedamosiomis dalimis yra laikomos organizacinė, asmeninė ir tarpasmeninė santykių lyderystės. Jos visos yra išreikštos per vadybines (MQ), intelektines (IQ) ir emocines (EQ) kompetencijas su jiems priskirtais gebėjimais. 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.

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

Lyderystės kompetencijos sudedamosios	Tipas	Lyderystės kompetencijos
Organizacinė lyderystė	MQ	Orientacija į tikslą; komandinis darbas ir kooperacija; direktyvumas ir asertyvumas; vadovavimas; pokyčių inicijavimas ir valdymas; problemų valdymas; įtakingumas; darbų valdymas; organizacijos veikimo supratimas; verslo įgūdžių ir žinių didinimas; motyvavimas; konfliktų valdymas; bendradarbiavimas; socialinis supratingumas; bendravimas; orientacija į klientus; sprendimų priėmimas; organizacinis sąmoningumas; darbo jėgos valdymas; inovatyvumas ir kūrybiškumas; atsakingumas; resursų valdymas; verslumas; partnerystė; aktų laikymasis; rezultatyvumas.
Asmeninė lyderystė	IQ	Analitinis mąstymas; sisteminis mąstymas; konceptualusis mąstymas; visados pirmavimas; nuolatinis mokymasis ir pažinimas; prisitaikymas; savęs suvokimo didinimas; kryptingumas; kitų mokymas ir vystymas; coaching'as; delegavimas; mentorystė; kompleksiškumo suvokimas; socialinis nuovokumas; vaizdingumas; matymas į priekį; kruopštumas; vizija ir strateginis mąstymas; intelektualiniai įgūdžiai; žinios; įvaizdžio formavimas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; atsakomybė.
Tarpasmeninė lyderystė	EQ	Savęs pažinimas; emocijų pažinimas ir valdymas; patikimumas; pasitikėjimas kitais; iniciatyvumas; ryšių kūrimas; savikontrolė; emocinė savimonė; emocinis brandumas; emocinis stabilumas; pasitikėjimas savimi; pro aktyvumas ir rizika; optimizmas, lankstumas; tikslo siekimas; savirealizacija; smalsumas; empatija; etika ir sąžiningumas; įvairingumas; tarpasmeniniai įgūdžiai; tolerantiškumas; ryžtingumas; charizmatiškumas.

Tuo vadovaujantis, organizacijai galima paruošti kompetencijų modelį, kurio taikymas padėtų nustatyti svarbiausias bet kuriame valdymo lygmenyje mažiau ar daugiau išreikštas kompetencijas. (3 paveikslas).



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

### 2.3. Lyderystės kompetencija organizacijos valdymo lygyje analizė

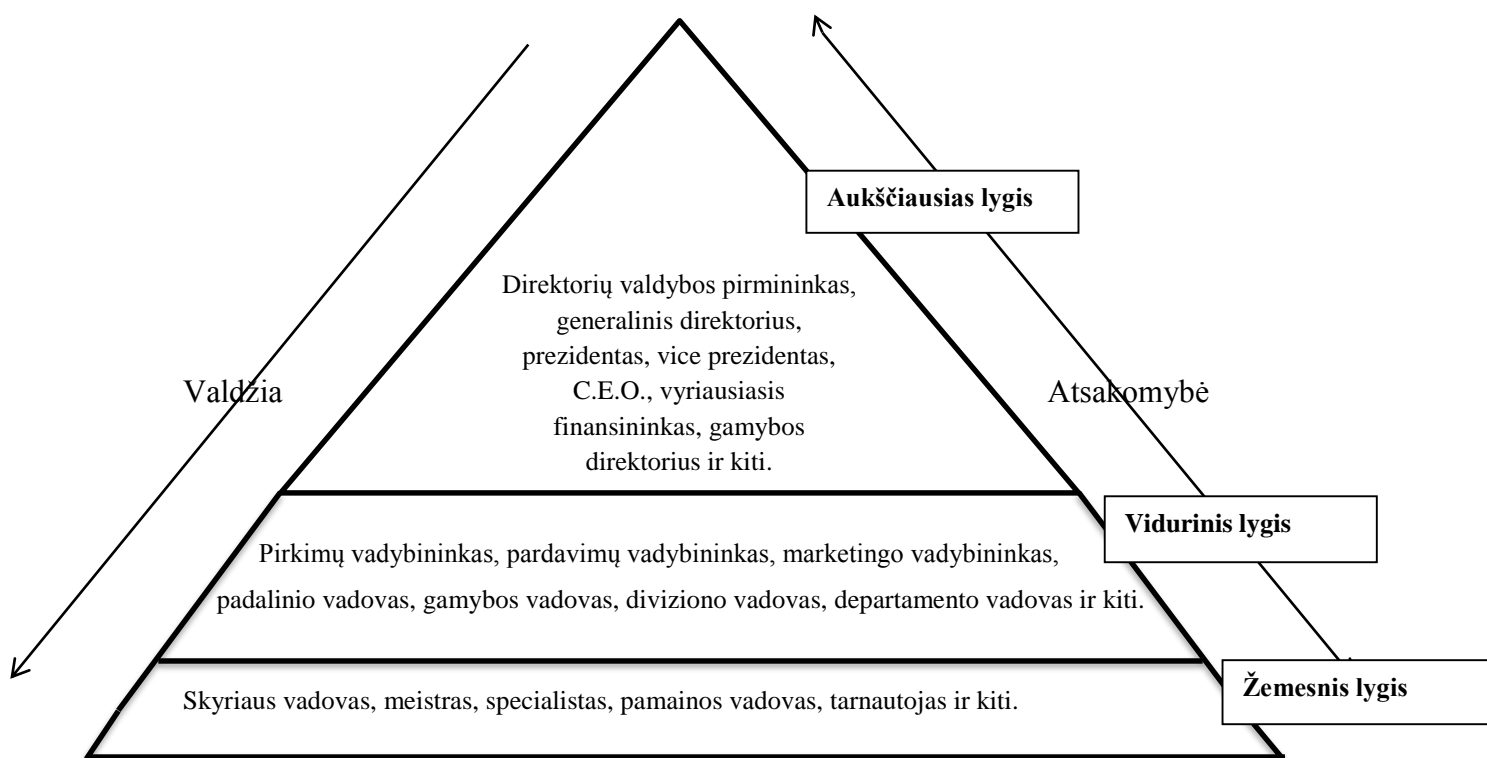
Remiantis moksline literatūra bei vadovaujantis teorinėmis analizėmis, galima rasti organizacinės valdymo sandaros apibūdinimą, kuris pabrėžia pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymo formą, kuri tarpusavyje susijusi su funkciniu vienetu, atliekančius konkrečius valdymo veiksmus. O tuo tarpu valdymo struktūra pateikiama kaip organizacijos struktūros ir pareigybių aprašymai, kurie turi aiškius uždavinius, atsakomybę ir įgaliojimus. Kiekvienas individas turi tam tikrų poreikių, kurie gali būti išreikšti per materialųjį, moralinį ir organizacinius poreikius. Atsižvelgiant į žmonių poreikius, gali būti atitinkamai parenkami ir valdymo metodai, kurie padeda įgyvendinti turimus tikslus. Valdymo metodai yra trijų rūšių: ekonominiai, socialiniai ir administraciniai. Ekonominiai valdymo metodai susiję su darbuotojų materialiniu skatinimu, darbo užmokesčiu, kreditavimu, finansavimu. Socialiniai susiję su darbuotojo vertybėmis ir nuostatomis, kurios gali būti panaudotos organizacijos veiklos efektyvumui didinti. Čia labai svarbus faktorius – individo ugdymas, kuris padeda siekti bendrų tikslų. Organizaciniai valdymo metodai reikalingi tam, jog užtikrintų visų sistemų bendrą valdymą, vienodą veikimą. Tai gali būti susiję su įvairiais reglamentavimais,

direktyvomis, standartizavimu, bendrų vidaus taisyklių taikymu ir instruktavimu (Įmonių valdymo organizavimas, n. d.).

Chandas (2015) teigia, jog valdymas yra siejamas su asmenų grupe, o ne tik su vienu asmeniu. Įvairiose organizacijose dirba daugybė žmonių, kurie savo darbus ir užduotis atlieka skirtingai, nes dirba skirtingose darbo vietose, kitaip tariant, atlieka kitokias funkcijas. Norint atlikti paskirtas veiklas ir užduotis, asmenims yra suteikti būtini įgaliojimai ir atsakomybė. Tokia valdžios dotacija sukuria valdymo sistemos grandinę. Grandinė yra padalyta į tris lygmenis, kurie yra trijų valdymo lygmenų sukūrimo priežastis. Valdymo lygius organizacijose sudaro:

- Aukščiausio lygio vadovai;
- Vidurinio lygio vadovai;
- Operatyvinio ar žemesnio lygio vadovai, kontroliuotojai (Chand, 2015).

Į kiekvieną valdymo lygį įeina tam tikros pareigybės, kurios turi organizacijos suteiktus įgaliojimus ir atsakomybes (4 paveikslas).



4 pav. Valdymo lygiai (sudaryta pagal Mosley, Mosley ir Pietri, 2011)

Aukščiausio lygio vadovai – tai grupė svarbių asmenų, kurie yra pagrindiniai, nukreipiant kitų žmonių pastangas, reikiama kryptimi. Vadovai, dirbantys šiame lygmenyje, turi maksimalią valdžią. Svarbiausios aukščiausio vadovo vadybos funkcijos: įmonės tikslų nustatymas, planų ir politikos sudarymas, veiklos organizavimas, kuris būtų įvykdytas asmenų, dirbančių viduriniame lygmenyje,



finansų, ilgalaikio turto ir kt. reguliavimas, ryšio palaikymas su visuomene, t.y. vyriausybe, konkurentais, tiekėjais, žiniasklaida ir panašiai. Šio lygio vadovai atsakingi už gerovę ir aukščiausio organizacijos lygmens išlikimą ir vystymąsi.

Vidurinės grandies vadovus sudaro grupė vadovų, kurie yra atsakingi už planų įgyvendinimą ir aukščiausio lygio vadovų formuojamą politikos įvykdymą. Šio lygio atstovai veikia kaip jungiančioji grandis tarp aukščiausio valdymo lygmens ir žemesnio. Vidurinės grandies vadovai vykdo aukščiausio lygio vadovo funkcijas tuo atveju, kai yra ruošiami planai ir kuriama politika savo skyriuose, ar organizacijai vykdant resursus. Jų funkcijos susideda iš kontrolės, mokymų, išteklių planavimo, darbuotojų skatinimo, informacijos perteikimo iš aukščiausio lygio vadovų bendradarbiavimo tarp skyrių ir planų įgyvendinimo. Jie atsakingi už visapusišką skyriaus darbų įgyvendinimą.

Žemesnio ar vykdomojo lygio vadovai yra grupė asmenų, kurie vykdo ir tęsia darbus, vadovaudamiesi aukštesnio lygio vadovų pateiktais planais. Jų valdžia yra apribota. Kokybė ir kiekybė priklauso nuo šio lygmens vadovų efektyvumo. Jie perduoda darbuotojams instrukcijas ir ataskaitas vidurinio lygmens vadovams. Jie taip pat yra atsakingi už darbuotojų disciplinos priežiūrą. Šio lygio vadovai rūpinasi medžiagų nuostolio mažinimu, gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kokybe ir stengiasi garantuoti pastovų produkcijos srautą. Be to, jie rūpinasi našesnėmis ir efektyvesnėmis darbo sąlygomis. Jie motyvuoja darbuotojus, rūpinasi jais ir kelia psichologinę būklę, sprendžia jų skundus. Žemesnio ar vykdomojo lygio vadovai padeda vidurinės grandies atstovams (Chand, 2015).

Mosley, Mosley ir Pietris (2011) akcentuoja, kad be šių trijų valdymo lygių į piramidės apačią reikėtų įtraukti ir paprastus organizacijos darbuotojus, kadangi jie kuria, gamina ir teikia paslaugas ir produkciją. Tik jų atsidavimas ir meilė darbui skatina tobulą kokybę, didina klientų pasitenkinimą ir gerina efektyvumą (Mosley, Mosley ir Pietri, 2011).

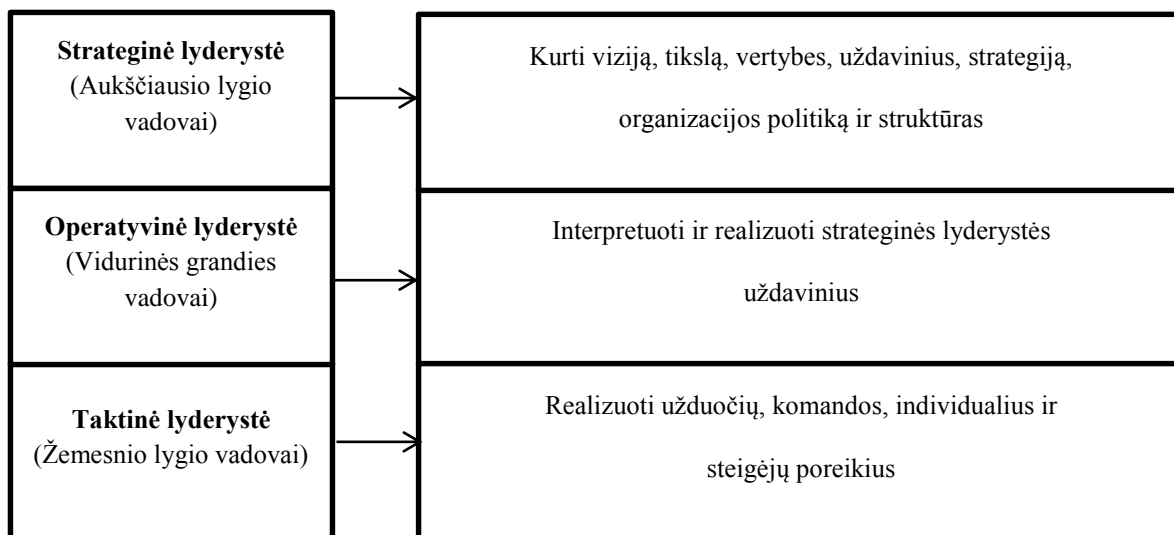
Vienas didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria daugelis vadovų ir lyderių, tai suprasti skirtumus tarp lyderystės lygių. Nors yra bendri teoriniai ir praktiniai dalykų skirtumai, tačiau taktinės lyderystės reikalavimai yra kitokie negu strateginės lyderystės. Be to, yra operatyvinis lyderystės lygis, apie kurį daugelis žmonių net nežino ir neįsivaizduoja jo buvimo.

Taktinė lyderystė yra susijusi su trumpalaikiais sprendimais čia ir dabar, rizikos valdymu – greitai ir neatidėliotinu naudos gavimu. Taktiniame lygmenyje lyderiai turi rasti balansą tarp komandos narių poreikių, kuriuos lemia užduotis ar situacija. Tai dažnai apima gebėjimą derėtis ir rasti bendrą susitarimą su sekėjais dėl sieko bendradarbiauti, kurio galutinis rezultatas – tikslo pasiekimas. Dažniausiai norima prisidėti prie komandos dėl ištikimybės, jaučiamos lyderiui ir kitiems komandos nariams. Šiame lygmenyje lyderiai stengiasi sukurti aplinką, kurioje sekėjai yra pasirengę aukotis ar prisidėti prie komandos, nes jaučia lojalumą ne tik lyderiui, bet ir kitiems grupės nariams.

Strateginė lyderystė yra susijusi su ilgalaikiais organizacijos tikslais ir uždaviniais. Strateginis lyderis stengiasi sukurti gyvybingą organizaciją, kuri būtų pajėgi veikti bet kokiomis aplinkybėmis, tai yra būtų atspari pasitaikančioms grėsmėms ir kliūtims. 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.

Operatyviniai lyderiai – tai organizacijos herojai, nes 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. Norint, kad viskas pavyktų, jie turi suprasti organizacijos verslo modelį, taip pat techninius ir finansinius šio modelio aspektus bei charakteristikas (Martin, 2011).

Tozeris (2012) dėliodamas taktinę, strateginę ir operatyvinę lyderystę suskirsto taip, jog strateginė lyderystė priklauso aukščiausio lygio vadovams, operatyvinė – vidurinės grandies atstovams, o taktinė lyderystė priskiriama žemesniam valdymo lygiui. Integruoti lyderystės lygmenys yra matomi 5 paveiksle.



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

Suprantant strateginę, operatyvinę ir taktinę lyderystę, galima labiau apibrėžti tiek paties, tiek ir kitų asmenų lyderystę. Atsižvelgiant į tai galima sėkmingiau ją adaptuoti prie organizacijos ar situacinių poreikių.

Nacionalinis saugumo mokymo centras (2014) sudarė modelį, iš 15 lyderystės kompetencijai būdingų kompetencijų ir funkcijų. Šis modelis reikalingas, siekiant atskleisti save, norint sulaukti kitų pripažinimo visuose valdymo lygiuose. Kiekvienam valdymo lygiui yra priskirtos tam tikros funkcijos, kurių turi turėti ir kuriomis turi pasižymėti kiekvienas to lygio vadovas. Lyderystės kompetencijų modelis, atsižvelgiant į tris valdymo lygius, pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė. Lyderystės kompetencijų modelis remiantis trimis valdymo lygiais (sudaryta pagal U.S. Fish & Wildlife Service, 2014)

Kompetencijos	Valdymo lygiai			Lyderystės kompetencijų funkcijos
	Aukščiausio lygio vadovas	Vidurinės lygio vadovas	Žemiausios lygio vadovas	
Kūrybiškumas ir Naujovė	+	+	+	Kuria naujas išvalgas situacijose; skatina naujas idėjas ir naujoves; projektuoja ir diegia naujas arba pažangiausias programos / procesus.
Platus sąmoningumas	+	+		Supranta ir palaiko naujausias vietines, nacionalines ir tarptautines politikos tendencijas, kurios turi įtakos organizacijos formavimuisi ir suinteresuotųjų šalių nuomonei; žino apie organizacijos poveikį išorinei aplinkai.
Lankstumas	+	+		Atviri pokyčiams ir naujai informacijai; greitai prisitaiko prie naujos informacijos, besikeičiančių sąlygų ar netikėtų kliūčių.
Gebėjimas greitai atkurti/atgauti fizines ir dvasines jėgas			+	Lieka optimistiški ir atkaklūs net po nepalankiai susiklosčiusių situacijų; greitai atsigauna po nesėkmių.
Strateginis mąstymas	+	+		Formuluoja organizacijos tikslus ir prioritetus ir įgyvendina planus globalioje aplinkoje; pasinaudoja galimybėmis ir valdo riziką.
Vizijos turėjimas	+	+	+	Priima ilgalaikę perspektyvą ir dalijasi vizija su kitais; veikia kaip organizacinių pokyčių katalizatorius; stengiasi įkvėpti kitus, kad vizija taptų veiksmais.
Konfliktas valdymas		+	+	Skatina kūrybiškumą; numato ir imasi priemonių, kad užkirstų kelią, duodančioms priešingus rezultatus akistatai; valdo, sprendžia konfliktus ir nesutarimus.
Kitų vystymas	+	+		Plėtoja kitų gebėjimą atlikti ir prisidėti prie organizacijos, nuolat teikiant grįžtamąjį ryšį; suteikia galimybes mokytis per formalius ir neformalius metodus.
Komandos formavimas	+		+	Įkvepia ir auklėja komandos įsipareigojimą, dvasią, pasididžiavimą, ir pasitikėjimą; palengvina bendradarbiavimą ir motyvuoja komandos narius atlikti grupinius tikslus.

Atsakingumas	+	+	+	Laikosi įsipareigojimui ir pats skatina siekti to paties; nustato tikslus, prioritetus ir deleguoja darbą; priima atsakomybę už klaidas; laikosi nustatytų kontrolės sistemų ir taisyklių.
Ryžtingumas	+	+		Priima gerai informuotus, efektyvius, savalaikius sprendimus net kai duomenys yra apriboti ar sprendimai kuria nemaloniais pasekmes; supranta poveikį ir sprendimų reikšmę.
Verslumas	+	+	+	Deda visas pastangas, kad organizacija sulauktų pasisekimo; stato organizaciją, vystydami ar gerindami produktus ar paslaugas; prisiima apskaičiuotą riziką, kad įvykdytų organizacinius tikslus.
Gebėjimas spręsti problemas		+	+	Identifikuoja ir analizuoja problemas; įvertina tinkamumą ir informacijos tikslumą; kuria, įvertina alternatyvius sprendimus, rekomendacijas.
Techninis patikimumas		+	+	Supranta ir tinkamai taiko principus, procedūras, reikalavimus, reguliavimą ir politiką, susietą su specializacija.
Partnerystė	+	+	+	Bendradarbiauja, kad sukurtų strateginius santykius ir pasiektų bendrus tikslus.
Iš viso:	11	13	9	

Naudojantis lyderystės kompetencijų modeliu galima identifikuoti, kokios lyderystės kompetencijų modelio dedamosios yra reikalingos ir būdingos skirtingiems valdymo lygiams. Aukščiausio valdymo lygio vadovams būdingos šios lyderystės kompetencijos: kūrybiškumas ir naujovės, platus sąmoningumas, strateginis mąstymas, vizijos turėjimas ir vystymas, komandos formavimas, atsakingumas, ryžtingumas, verslumas, partnerystė. Vidurinės grandies vadovai pasižymi kūrybiškumu ir naujovėmis, plačiu, strateginiu mąstymu, lankstumu, vizijos turėjimu, konfliktų valdymu, kitų asmenų gebėjimų vystymu, atsakingumu, ryžtingumu, verslumu, gebėjimu spręsti problemas, techniniu patikimumu ir partneryste. Tuo tarpu žemesnio lygio vadovams būdingos šios kompetencijų dedamosios – tai kūrybiškumas ir naujovė, lankstumas, gebėjimas greitai atkurti / atgauti fizines ir dvasines jėgas, konfliktų valdymas, komandos formavimas, atsakingumas, ryžtingumas, verslumas, gebėjimas spręsti problemas, techninis patikimumas (U.S. Fish & Wildlife services, 2014).

Kalifornijos valstija turi sudariusi lyderystės kompetencijų modelį, kurį taiko įvairiose organizacijose ugdant ir samdant darbuotojus, vadovus ir kitus svarbius asmenis. Šios kompetencijos yra apibrėžiamos kaip žinių, įgūdžių, gebėjimų ar asmeninių savybių visuma, kuri reikalinga asmenims, dirbantiems įvairiuose valdymo lygiuose. Šios kompetencijos yra patikrintos, pripažintos ir pasiekiamos visoje valstijoje. 10 lentelėje yra matomos svarbiausios kompetencijos su jų funkcijų apibrėžimais ir kategorijos pagal tris valdymo lygius.

10 lentelė. Lyderystės kompetencijų modelis remiantis valdymo lygiais (sudarytas pagal California

Department of Human resource, 2016)

<b>Kompetencijos</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Kompetencijų kategorijos</b>
Analitinis mąstymas	Gebėjimas priartėti prie problemos vartojant logišką, sisteminių, nuoseklių metodą.	Pagrindinė kompetencija – taikoma visiems vadovavimo lygiams
Pokyčių generavimas	Gebėjimas valdyti ir vadovauti pokyčių procesui, bei padėti kitiems spręsti jų poveikį.	Pagrindinė kompetencija – taikoma visiems vadovavimo lygiams
Bendravimas	Gebėjimas išklausti kitus ir bendrauti efektyviai. Gebėjimas generuoti idėjas, mintis, ir faktus raštu. Kitaip tariant tai gebėjimas/įgūdis naudojant teisingą gramatiką, teisingą rašybą, sakinių ir literatūrinę techniką, siekiant bendrauti ne tik žodžiu.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Konfliktų valdymas	Gebėjimas išvengti, valdyti ir / ar išspręsti konfliktą.	Kompetencijos, taikomos vidurinės ir žemesnės valdymo grandies vadovams
Orientacija į klientą	Gebėjimas atpažinti ir reaguoti į dabartinius ir būsimus klientų poreikius. Gebėjimas suteikti puikų aptarnavimą vidaus ir išorės klientams.	Kompetencijos, taikomos vidurinės ir žemesnės valdymo grandies vadovams
Sprendimų priėmimas	Gebėjimas priimti sprendimus ir spręsti problemas, susijusias su dviprasmybėmis ir rizika.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Kitų vystymas	Gebėjimas ir pasiruošimas deleguoti atsakomybę, dirbant su kitais. Kitų asmenų gebėjimų vystymas.	Kompetencijos, taikomos vidurinės ir žemesnės valdymo grandies vadovams
Etika ir sąžiningumas	Iš individo sąžiningumo ir etiško elgesio individo galima spręsti apie žinių laipsnį. Kiekvienas sulaukia poveikio ir pasekmių, priimdamas sprendimą ar imdamasis veiksmų.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Lankstumas	Gebėjimas prisitaikyti prie darbinių situacijų, asmenų ir grupių įvairovės. Gebėjimas būti atviras naujiems pasiūlymams ir sprendimų būdams.	Taikomi aukščiausio lygio vadovų kompetencijoms
Mąstymas į priekį, buvimas viena koja priekyje	Gebėjimas numatyti padarinius įvairiose situacijose ir imtis atitinkamų veiksmų, užkertant kelią padariniams ir galimiems atsitiktinumams.	Taikomi aukščiausio lygio vadovų kompetencijoms
Įvairovės ugdytas	Gebėjimas skatinti vienodą ir sąžiningą elgesį. Gebėjimas efektyviai skatinti lygias galimybes darbo rinkoje ir išlaikyti darbo aplinką, kuri yra be diskriminacijos ir įžeidinėjimų.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Pasaulinis perspektyvumas	Gebėjimas atpažinti ir atkreipti dėmesį į svarstomas problemas, kurios yra už vietinės perspektyvos ribų. Šios problemas analizuojamos ir stebimos be jokių iš anksto numatytų nukrypimų ar apribojimų. Tai gebėjimas matyti „platų“ vaizdą.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Įtakos darymas kitiems	Gebėjimas įgyti kitų palaikymą mintimis, pasiūlymas, projektams ir sprendimams.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Tarpasmeniniai įgūdžiai	Gebėjimas sugyventi draugiškai ir pozityviai su bendradarbiais.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Organizacinis sąmoningumas	Gebėjimas suprasti darbus, struktūrą ir kultūrą organizacijoje, taip pat politines, socialines ir ekonomines problemas kurios susijusios su organizacija.	Taikomi aukščiausio lygio vadovų kompetencijoms
Asmeninis	Savęs pateikimas darbų atlikime. Čia individas	Pagrindinė kompetencija-

pasitikėjimas	tikisi būti suprastas kaip atsakingas, patikimas ir vertas pasitikėjimo asmuo.	taikoma visiems vadovavimo lygiams
Planavimas ir organizavimas	Gebėjimas apibrėžti užduotis ir etapai pasiekti tikslus, kartu pasiekti optimalų išteklių naudojimą šiems tikslams pasiekti.	Kompetencijos, taikomos vidurinės ir žemesnės valdymo grandies vadovams
Santykių statymas / kūrimas	Gebėjimas kurti, palaikyti ir stiprinti santykius su kitais ar už jos ribų organizacijos, kurie gali teikti informaciją, pagalbą ir paramą.	Taikomi aukščiausio lygio vadovų kompetencijoms
Orientavimasis į rezultatus	Gebėjimas sutelkti asmenines pastangas į rezultatų siekimą, derinant su organizacijos tikslais.	Taikomi aukščiausio lygio vadovų kompetencijoms
Komandos valdymas	Gebėjimas efektyviai valdyti ir vadovauti grupėms. Tai apima tinkamo lygmens grįžtamojo ryšio dėl grupės progreso aprūpinimą.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Kruopštumas	Gebėjimas garantuoti, kad savi ir kitų darbai ir informacija yra užbaigti ir tikslingi. Gebėjimas rūpestingai pasiruošti susitikimams ir pristatymui. Gebėjimas imtis tolesnių veiksmų su kitais siekiant užtikrinti, kad būtų įvykdytos sutartys ir įsipareigojimai.	Kompetencijos, taikomos vidurinės ir žemesnės valdymo grandies vadovams
Vizija ir strateginis mąstymas	Galimybė remti, skatinti ir užtikrinti suderinamumą su organizacijos vizija ir vertybėmis. Gebėjimas suprasti, kaip organizacija turi keistis, atsižvelgiant į vidaus ir išorės tendencijas ir įtaką.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams
Darbo jėgos valdymas	Gebėjimas efektyviai įdarbinti, pasirinkti, plėtoti ir išlaikyti kompetentingą personalą.	Pagrindinė kompetencija-taikoma visiems vadovavimo lygiams

Kiekvienas valdymo lygis yra labai skirtingas. Kiekvienas jų yra apibrėžtas atsakomybės ribomis ir tam tikromis priskirtomis funkcijomis. HHS (U.S. Department of Health & Human Services) pateikia kompetencijų modelį, kuriame matomos konkrečios lyderystės kompetencijos skirtingiems valdymo lygiams 11 lentelėje.

11 lentelė. Lyderystės kompetencijos priklausomos nuo valdymo lygių (sudaryta pagal U.S. Department of Health & Human Services, n.d.)

<b>LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS</b>			
Bazinė lyderystė	Žemesnio lygio vadovai	Vidurinės grandies vadovai	Aukščiausio lygio vadovai
			<b>Visos vidurinės grandies kompetencijos, plus:</b> Strateginis mąstymas Vizijos turėjimas Platus sąmoningumas Politinė išmintis
		<b>Visos žemesnio lygio vadovų kompetencijos, plus:</b> Kūrybiškumas/inovatyvumas Finansinis supratimas Technologinis supratimas Veršlumas Organizacijos veikimo suvokimas Sąmoningumas	
	<b>Visos bazinės kompetencijos, plus:</b> Atsparumas Konfliktų valdymas Komandos formavimas Įtakingumas/derybiniai įgūdžiai Žmogiškųjų įgūdžių valdymas Motyvavimas Atskaitomybė		
<b>Visos pagrindinės kompetencijos plus:</b> Lankstumas Tarpasmeniniai įgūdžiai Kryptingumas Techninis suvokimas Projektų valdymas Veiklos valdymas Įvairovės išnaudojimas			
<b>Pagrindinės kompetencijos</b>			
<b>Organizacinės</b> Rezultatų skatinimas; klientų aptarnavimas; Sprendimų priėmimas; bendradarbiavimas/partnerystė Problemų sprendimas		<b>Individualios</b> Rašytinė komunikacija; žodinė komunikacija; Nuolatinis tobulėjimas; įvairovė; Integruotumas	
<b>Techninės kompetencijos</b> Techninės kompetencijos skiriasi priklausomai nuo profesijos			

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas, nepriklausomai nuo lyties, naudojami lyderystės kompetencijomis. Pastebima, kad vyrai ir moterys vadovai turimas lyderystės kompetencijas naudoja skirtingai dėl tam tikrų lemiančių savybių: moterų ir vyrų mąstymo, vadovavimo skirtumų. Kasdieninėje veikloje visas lyderystės kompetencijas asmuo naudoja nepriklausomai, ar yra bendraujama tarp kolegų ar su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, kadangi

pastebima, jog lyderystės kompetencijos pasireiškia siekiant tobulumo, dėl noro būti pastebėtam ir įvertintam. Tai sudaro lyderystės kompetencijos pagrindą, kuris yra svarbus žemesniosios valdymo grandies vadovams. Šio lygio vadovai padeda darbuotojams siekti tobulumo ar sudaro galimybę patiems tobulėti, įkvepia siekiant naujų išbandymų tiek asmeninėje karjeroje, tiek organizacijos veikloje. Būtent žemiausiame valdymo lygyje pradedama įgyvendinti ir realizuoti steigėjų poreikius, kuriant ar teikiant paslaugą ar gaminį, minimizuojant išlaidas bei didinant efektyvumą.



### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo objektas** – moterų vadovių lyderystės kompetencija žemiausiame valdymo lygyje.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti, kokios moterų vadovių lyderystės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia jų raiška žemiausiame valdymo lygyje.

**Tyrimo tikslui iškelti uždaviniai:**

1. Identifikuoti svarbiausius žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijas.
2. Ištirti žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką.
3. Pateikti moterų vadovių lyderystės kompetencijų modelį žemiausioje valdymo grandyje.

**Tyrimo problema.** Moterys vadovės skirtinguose valdymo lygiuose turi naudoti skirtingus įgūdžius įvairiems rezultatams pasiekti. Todėl yra labai svarbu ištirti bei atskleisti, kokie lyderystės kompetencijos įgūdžiai yra patys svarbiausi ir labiausiai išreikšti moterims vadovėms žemesniajame valdymo lygyje. Siekiant išspręsti darbe iškeltą problemą bei patikrinti teorinius pastebėjimus bus atliktas empirinis tyrimas.

**Tyrimo metodas.** Tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti bus pasirinkta naudoti kokybinį ir kiekybinį empirinio tyrimo metodus.

Kokybinis tyrimas padės atskleisti ir suvokti kokybinį supratimą apie pagrindines reiškinių priežastis. Šiam tyrimui atlikti bus pasirinktas fokus grupės metodas, kuris padės nustatyti esmines moterų vadovių lyderystės kompetencijas žemiausioje valdymo grandyje. Fokus grupės metodas padeda giliau pažvelgti į dalyvaujančių asmenų sąmonės srautus, mąstymo struktūras ir išsiaiškinti užslėptas lyderystės kompetencijas.

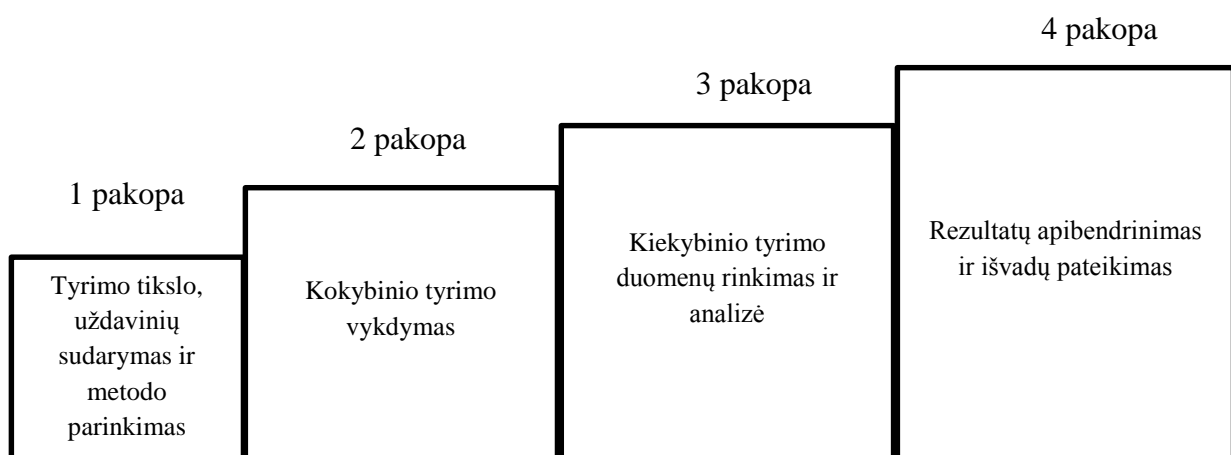
Kiekybinis tyrimas leis ir padės išvystyti bei pritaikyti teorijas, įvairius modelius ir hipotezes, kurios tiesiogiai susijusios su tiriamuoju reiškiniu. Šį metodą patogu taikyti dėl jo paprastumo ir tikslumo, jis suteikia galimybę apskaičiuoti duomenis ir jo gautus rezultatus pritaikyti visai populiacijai. Šiuo atveju atliekant kiekybinį tyrimą bus galima patikrinti sudarytą modelį, naudojant matavimo procesus, kadangi jį naudojant sukuriamas ryšys tarp empirinių stebėjimų ir kiekybinių santykių matematinės išraiškos. Naudojant šį metodą, kokybiškai užduodami specifiniai klausimai, iš kurių tikimasi tikslių ir nedviprasmiškų atsakymų. Taip pat taikant šį metodą galima apklausti didesnę kiekį moterų vadovių, iš kurių bus galima gauti tikslius duomenis.

**Tyrimo imtis.** Tyrimui populiacijos elementai atrenkami ne bet kaip, o iš anksto pasirinktu imties sudarymo būdu. Reikalingi respondentai buvo atrenkami pagal pareigybes, pritaikius ekspertinę imtį, kuri vėliau buvo panaudota atliekant kokybinį ir kiekybinį tyrimą. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos gerai žinomos dvi jūrų krovinių kompanijos. Jose bendrai dirba 445 darbuotojai, iš kurių moterų yra 121. Didžiąją organizacijose dirbančių darbuotojų dalį sudaro vyrai. Tiriamąją visumą sudaro 66

moterys, kurios priklauso žemesniam valdymo lygiui. Respondentai sudaro 55 proc. visų kompanijose dirbančių moterų skaičiaus. Šio tyrimo rezultatai interpretuoja tik šį konkretų atvejį. Tačiau gautos tyrimo išvados bei sudarytas teorinis lyderystės kompetencijos modelis leidžia daryti prielaidą, jog tai gali būti taikoma visose jūrų krovos kompanijose.

**Duomenų patikimumas.** Tyrimo gauti rezultatai buvo apdorojami remiantis IBM SPSS Statistics 22 ir Microsoft Excel 2016 programomis. Duomenų patikimumui įvertinti buvo pasirinktas Cronbach'o alpha vidinio suderinamumo (internal consistency) koeficientas, kuris atspindinti vidinį klausimų homogeniškumą klausimyne. Šio vidinio suderinamumo koeficientas turi tris reikšmes, kurios nurodo žemą, pakankamą bei aukštą homogeniškumą. Koeficiento reikšmės pasiskirsto taip: iki 0,60 rodo žemą anketos homogeniškumą, nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamas, nuo 0,70 iki 0,90 – aukštas homogeniškumas.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo pradėtas 2016 metų lapkričio mėnesį, todėl visas empirinis tyrimas yra vykdomas keliomis pakopomis.



**6 pav. Tyrimo procesas ir jo pakopos (sudaryta autoriaus, 2016)**

Visas empirinis tyrimas yra vykdomas keliomis pakopomis. Pirmoje tyrimo pakopoje yra siekiama atskleisti darbo tikslą ir uždavinius. Analizuojant teorinę medžiagą buvo sudarytas teorinis lyderystės kompetencijų modelis (žr. pav. 3) ir apibendrintas lyderystės kompetencijų grupavimas pagal tipą (žr. lent. 9). Remiantis tuo buvo suformuotas tyrimo tikslas ir uždaviniai, parenkami tyrimo metodai ir apibrėžta tyrimo imtis bei įvertintas jos patikimumas. Antroje tyrimo pakopoje yra atliekamas pasirinktas kokybinis tyrimas. Šiam tyrimui buvo pasirinktas fokus grupių metodas, kuris buvo sudarytas iš vienos ekspertinės grupės. Fokus grupės tyrimui buvo atrinktos keturios skirtingų pareigybių vadovės, kurios dirbo skirtinguose padaliniuose ir kompanijose. Atsižvelgiant į pareigybes, buvo atrinkta iš kiekvienos kompanijos po dvi moteris. Šios moterys diskusijų metu turėjo atrinkti po dešimt žemesnio lygio moterims vadovėms svarbiausių lyderystės kompetencijų iš kiekvienos

kompetencijų grupės, kurios buvo suskirstytos pagal tris tipus (žr. lent. 9). Ekspertėms sudaryta viena anketa, kuri buvo sugrupuota pagal tipus: intelektinės, vadybinės ir emocinės kompetencijos. Šiam tyrimui buvo skirta 60 min. Kokybinio tyrimo metu atlikta eksperčių anketinė apklausa. Jų gauti rezultatai bus panaudoti siekiant nustatyti svarbiausias moterų lyderystės kompetencijas žemiausioje valdymo grandyje. Taip pat šie rezultatai bus naudojami atliekant kiekybinį metodą. Trečioje tyrimo pakopoje buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, remiantis prieš tai atlikto kokybinio tyrimo rezultatais. Atskleisti kiekybinį tyrimą buvo pasirinkta anketinė apklausa. Anketa buvo vykdoma visiems patogiu, visiems prieinamu elektroniniu būdu, nes tyrimas vykdomas dviejose kompanijose. Šis būdas visiems patogus, nes vienu metu galima apklausti daug respondenčių. Anketa anoniminė, nes siekiama išsaugoti moterų konfidencialumą ir tikslesnius jų atsakymus. Taikant šį būdą, anketa buvo sudaryta iš 30 suformuluotų teiginių. Pirmieji 10 klausimų skirti pamatuoti vadybines moterų kompetencijas (MQ), kiti 10 teiginių – emocines moterų kompetencijas (EQ), o likusieji buvo skirti atskleisti intelektines moterų kompetencijas (IQ).

Tyrimo anketą sudaro vienas demografinio tipo klausimas, kuris nustato respondenčių amžių, o visa likusi dalis buvo skirta teiginiams ir skalei. Remiantis Likert'o sukurta skale, respondenčių buvo prašoma įvertinti savo sutikimą ar nesutikimą su kiekvienu teiginiu. Skalė buvo sudaryta iš penkių balų: 1- niekada, 2 - retai, 3 - kartais, 4 - dažnai, 5 - labai dažnai, kur kiekviena respondentė turėjo pasirinkti sau atitinkamą. Skalė buvo naudojama išsiaiškinti moterų lyderystės kompetencijos raišką respondenčių kasdieninėje nūdienoje. Gautus iš respondenčių rezultatus buvo galima apdoroti remiantis matematiniais ir statistiniais skaičiavimais.

Ketvirtoje tyrimo pakopoje pasibaigus anketinės apklausos terminui buvo gauti rezultatai, iš kurių buvo atliekama jų analizė ir apibendrinimas. O pačioje pabaigoje yra aptariamos empirinio tyrimo išvados.

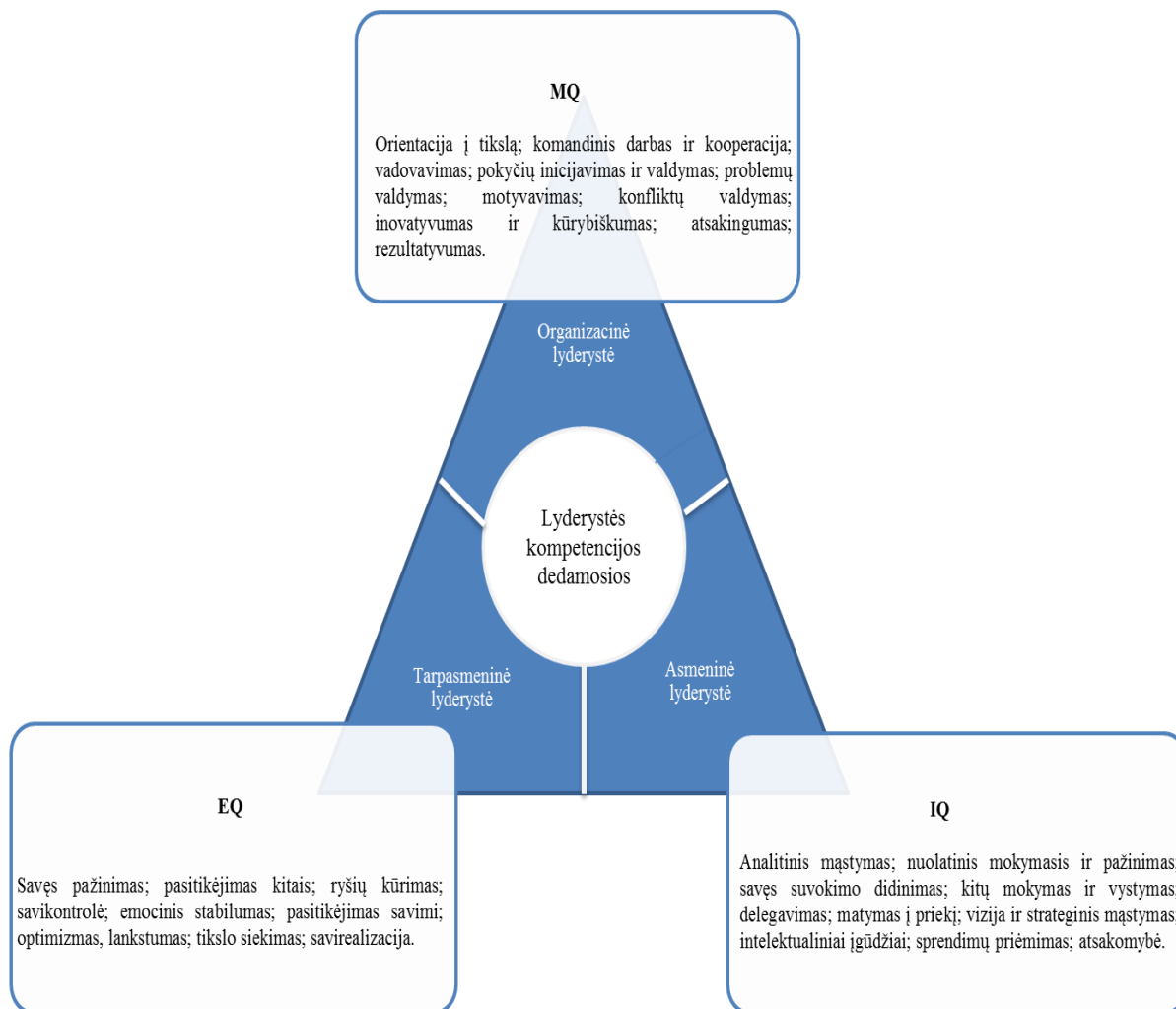
## 4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Fokus grupei buvo atrinktos 4 ekspertės iš skirtingų kompanijų. Tai reiškia, kad iš kiekvienos kompanijos buvo pasirinkta po dvi moteris. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi jūrų krovos kompanijos, kadangi jų darbo specifika ir darbo apimtys panašios. Pirmiausia, atrenkant ekspertus dalyvauti grupėje, dėmesys buvo kreipiamas į jų darbo patirtį organizacijose, taip pat į jų pareigas bei į skyrių. Buvo siekiama pasirinkti kuo įvairesnę patirtį turinčių, skirtingas pareigas einančių ir dirbančių skirtinguose skyriuose eksperčių. Eksperčių stažas kompanijose pasiskirstė skirtingai, kaip ir buvo siekiama. Viena iš fokus grupėje dalyvavusių moterų turėjo 16 metų patirtį, antroji – 11, trečioji – 7 ir paskutinė – 3 metų stažą organizacijoje. Moterys, sudariusios ekspertų grupę, dirbo įvairių sričių specialistėmis arba žemiausio valdymo lygio atitinkamas pareigas. Parinktos ekspertės dirbo įvairiuose skyriuose – marketingo, klientų aptarnavimo, personalo ir birių krovinių vadovėmis. Šiai fokus grupei buvo pasirinktos moterys dėl to, kad tik moteris gali žinoti reikiamas kompetencijas, kurios reikalingos būtent moterims vadovėms žemiausiame valdymo lygyje.

Šioms keturioms moterims buvo pateikta daugybė kompetencijų ir įgūdžių, kurie buvo priskirti lyderystės kompetencijai. Visi šie elementai buvo suskirstyti į tris tipus, remiantis apibendrintu lyderystės kompetencijos modeliu (žr. lent. 9). Iš viso ekspertėms teko išsirinkti iš 74 kompetencijų. Atitinkamai pagal tipus kompetencijos pasiskirstė panašiai. MQ sudarė 26 kompetencijos, EQ – 24 ir IQ – 24. Ekspertės bendru sutarimu turėjo išskirti po 10 kompetencijų iš kiekvieno tipo, o likusias atmesti. Fokus grupės narės turėjo pasirinkti, kurios lyderystės kompetencijos yra pačios svarbiausios moterims žemiausiame valdymo lygyje (1 priedas).

Fokus grupei atlikus kokybinį tyrimą buvo gauti rezultatai, kurie nurodė kokios lyderystės kompetencijos yra svarbios moterims vadovėms žemiausioje valdymo grandyje. Tinkantys įgūdžiai ir kompetencijos buvo įtrauktos į teorinį lyderystės kompetencijų modelį. Šis teorinis modelis yra pateiktas 7 paveiksle.



**7 pav. Ekspertėjų atrinktos svarbiausios moterų vadovių lyderystės kompetencijos žemiausiame organizacijos valdymo lygmenyje (sudaryta autoriaus, 2016)**

Iš 7 paveikslo matyti, kad ekspertės atrinko po 10 lyderystės kompetencijai būdingų įgūdžių ir kompetencijų, kurios svarbios moterims vadovėms žemiausioje valdymo grandyje, remiantis kompetencijų tipais. Stebint fokus grupės narių diskusijas, buvo pastebėta, jog sunkiausiai sekėsi išskirti 10 emocinei kompetencijai būdingų lyderystės kompetencijų. Kaip teigė moterys, tam įtakos turėjo skirtinga darbo specifika ir stažas organizacijose.

Vadovaujantis fokus grupės atliktu kokybiniu tyrimu buvo sudarytas kiekybinis tyrimas. Empirinio tyrimo rezultatams išanalizuoti buvo pasirinktas klausimynas, kuris pateiktas 2 priede.

## 4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Tyrimas buvo atliktas dvejose jūrų krovos kompanijose, kurios yra įsikūrusios Klaipėdos mieste. Šios bendrovės kartu užima didelę rinkos dalį Klaipėdos krašte. Kompanijos „X“ ir „Y“ teikia paslaugas, kurios susijusios su perkrovimu ir sandėliavimu, ro-ro keltų ir sausakrūvių laivų aptarnavimu. Taip pat atlieka krovos darbus. Šios dvi kompanijos krauna ir sandėliuoja biriąsias, skystąsias ir pakuotas trąšas, cukraus žaliavą, metalo produkciją ir žaliavas, šaldytus maisto produktus, grūdines kultūras, kitus birius ir suverstinius krovinius. „X“ ir „Y“ bendrovėse dirba išsilavinę, kvalifikuoti ir didelę patirtį turintys darbuotojai. Kiekviena iš šių kompanijų stengiasi rengti mokymus, kelti darbuotojų kvalifikaciją, juos ugdyti bei tobulinti.

Šiuo metu organizacijose dirba 445 darbuotojai. „X“ dirba 181 darbuotojas, o „Y“ – 264. Per abi kompanijas moterų dirba 121, o vyrų 324. Atitinkamai 27 proc. ir 73 proc. Vyrų organizacijose dirba daugiau dėl to, kad darbas reikalauja vyriškos jėgos ir techninių sugebėjimų. Tiriamąją dalį sudaro 66 moterys, kurios dirba žemiausioje grandyje. Tai sudaro 55 proc. visų kompanijose dirbančių moterų skaičiaus. Tyrimas buvo atliktas visuose skyriuose ir padaliniuose, kur tik moterys dirbo vadovaujančius ar atsakingus darbus.

Anketinei apklausai atlikti buvo naudojamosi elektroninės paslaugomis – t. y. buvo išdalintos nuorodos, per kurias prisijungus atsidarydavo anketa, kuri buvo patalpinta internete. Iš viso buvo išdalinta 66 nuorodos į anketą moterims, tačiau į anketą atsakė 60 apklaustųjų. Galima daryti prielaidą, jog likusios 6 anketos nebuvo atsakytos dėl nenoro atskleisti savo kompetencijas darbinėje veikloje ar dėl laiko stygiaus. Atitinkamai, atsakytųjų skaičius sudarė 90 proc. Atsakiusiųjų dalyvių amžius svyravo nuo 27 iki 59 metų. Bendras moterų amžiaus vidurkis sudarė 39 metus. Tai rodo, kad abejose kompanijose dirba jaunos, kvalifikuotos ir kompetentingos moterys. Atliktas apklausoje dalyvavusių moterų skaičius yra tinkamas ir suteikia galimybę toliau atlikti tolimesnius matematinius skaičiavimus ir duomenų analizę. Remiantis apklausa ir jos gautais duomenų rezultatais galima ne tik atsakyti į empirinio tyrimo uždavinius, bet ir pasiekti išsikeltą tikslą.

Atlikus kiekybinį tyrimą, buvo ištirta moterų lyderystės kompetencijos raiška darbinėje veikloje. Vadovaujantis kokybinio tyrimo gautais rezultatais (žr. priedas 2) buvo sudaryta 12 lentelė, kurioje moterų kompetencijos buvo skirstomos pagal tipus.

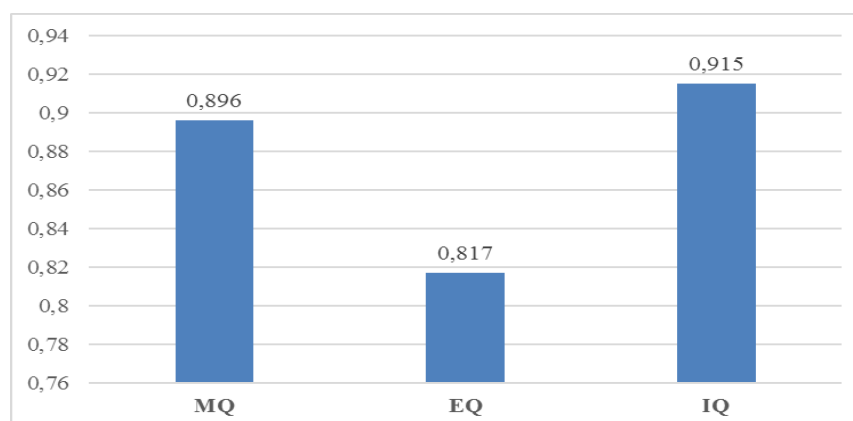
12 lentelė. Moterų lyderystės kompetencijos skirstymas pagal tipus (sudaryta autoriaus, 2016)

Tipas	Kompetencija	Klausimo numeris
MQ	Orientacija į tikslą; Komandinis darbas ir kooperacija; Vadovavimas; Pokyčių inicijavimas ir valdymas; Problemų valdymas; Motyvavimas; Konfliktų valdymas; Inovatyvumas ir kūrybiškumas; Atsakingumas; Rezultatyvumas.	1 - 10
EQ	Savęs pažinimas; Pasitikėjimas kitais; Ryšių kūrimas; Savikontrolė; Emocinis stabilumas; Pasitikėjimas savimi; Optimizmas; Lankstumas; Tikslų siekimas; Savirealizacija.	11 - 20
IQ	Analitinis mąstymas; Nuolatinis mokymasis ir pažinimas; Savęs suvokimo didinimas; Kitų mokymas ir vystymas; Delegavimas; Mąstymas į priekį; Vizija ir strateginis mąstymas; Intelektualiniai įgūdžiai; Sprendimų priėmimas; Atsakomybė.	21- 30

#### 4.2.1. Kiekybinio tyrimo patikimumo įvertinimas

Remiantis IBM SPSS Statistics 22 programa buvo stengiamasi įvertinti tyrimo duomenų patikimumą. Duomenų patikimumui įvertinti buvo pasirinktas Cronbach'o Alpha vidinio suderinamumo koeficientas. Šis koeficientas geriausiai atspindi klausimų homogeniškumą klausimyne. Naudojantis koeficiento reikšmėmis buvo nustatytas bendras anketų patikimumas. Gauti anketos duomenys rodo aukštą homogeniškumą, kurio koeficientas siekia 0.934 ir yra matomas 3 priede.

Analizuojant atskirai kiekvieną moterų kompetencijos tipą pagal Cronbach'o Alpha koeficientą yra matoma, kad moterims kiekvienas tipas yra pakankamai svarbus. Paskaičiuoti moterų kompetencijų tipai atskirai pateikiami 4 priede. Cronbach'o Alpha koeficientas rodo, kad MQ patikimumas yra 0,896, EQ – 0,817. Tuo tarpu IQ patikimumas siekia 0,915. Kiekybinio tyrimo patikimumo įvertinimas pagal atskirus tipus yra matomas 8 paveiksle.



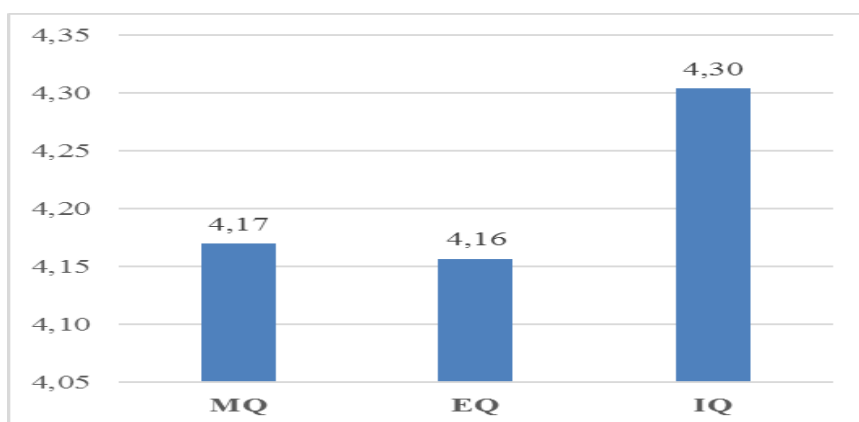
8 pav. Moterų kompetencijų patikimumas atskirai pagal tipus (sudaryta autoriaus, 2016)

Tai reiškia, kad visi gauti anketos rezultatai turi aukštą nuoseklumo lygį, remiantis pasirinkta skale. Apžvelgus Cronbach'o Alpha gautus koeficientus, galima teigti, jog visi gauti tyrimo rezultatai yra reprezentatyvūs. Aukščiausias moterų kompetencijų patikimumo lygis yra matomas 0,915, atsižvelgiant į tipus. Ši lygį sudaro intelektinės kompetencijos. O mažiausias lygis pastebimas – 0,817, kurį sudaro emocinės kompetencijos.

#### 4.2.2. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiška žemiausioje organizacijų grandyje

Atliekant kokybinį tyrimą buvo siekiama nustatyti, kokios moterų vadovių kompetencijos labiausiai išreikštos žemiausioje valdymo grandyje. Remiantis sudarytu teoriniu lyderystės kompetencijų modeliu (žr. pav. 3), pagrindinės moterų vadovių lyderystės kompetencijų sudedamosios yra organizacinė lyderystė, tarpasmeninė lyderystė ir asmeninė lyderystė. Visos šios lyderystės yra išreikštos per tam tikrus kompetencijos tipus. Organizacinė lyderystė yra išreikšta per vadybinę kompetenciją (MQ), tarpasmeninė lyderystė išreikšta per emocinę kompetenciją (EQ), o asmeninė lyderystė – per intelektinę kompetenciją (IQ). Nustatyta, jog atitinkamai išreikštos skirtingos kompetencijos pagal tipus yra priklausomos nuo vadovavimo lygmens. Būtent šiuo tyrimo atveju, moterų lyderystės kompetencijos raiška yra nustatinėjama žemiausios grandies vadovių lygmenyje. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiška yra pateikta teoriniame lyderystės kompetencijos raiškos modelyje (žr. pav. 3).

Moterų vadovių lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška žemiausioje organizacijų valdymo grandyje pavaizduota 9 paveiksle. Vadovaujantis turimais tyrimo rezultatais yra matematiškai paskaičiuojami raiškos vidurkiai.

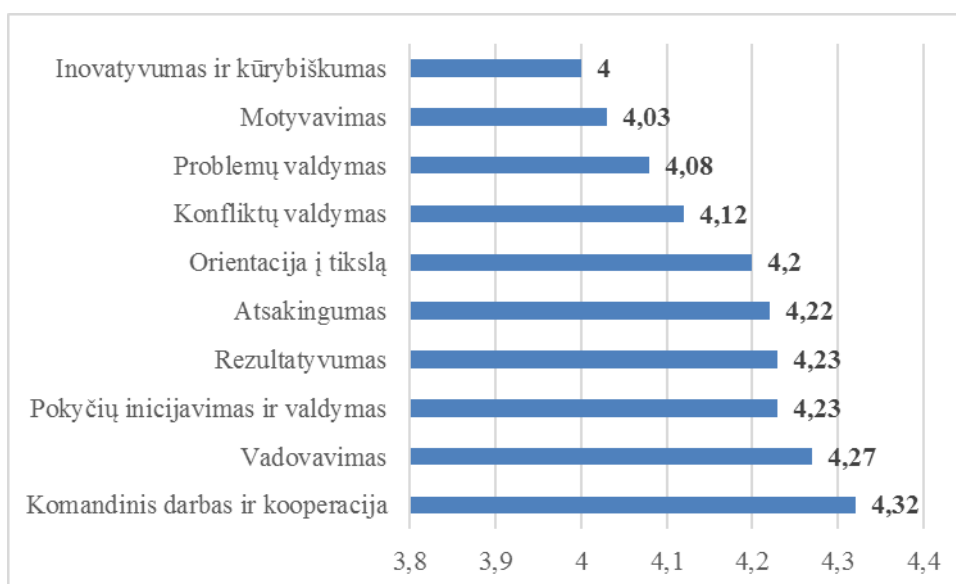


9 pav. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos pagal tipą raiška žemiausioje organizacijų valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)



Iš 9 paveikslo matyti, kad gauti tyrimo rezultatai darbinėje veikloje pasireiškia pakankamai dažnai ar ne labai dažnai. Visi trys moterų lyderystės kompetencijos tipai, kurias sudaro vadybinės (MQ), emocinės (EQ) ir intelektinės (IQ) kompetencijos yra moterims būdingos ir pasireiškiančios darbinėje aplinkoje. Tačiau pastebima, kad kompetencijų raiškos skiriasi savo intensyvumu. Tai rodo, kad vienos moterų lyderystės kompetencijos išreiškiamos dažniau, kitos ne taip dažnai. Vadybinės kompetencijos raiška pasireiškia 4,17, emocinė – 4,16, o intelektinė – 4,30 moterų darbinėje veikloje.

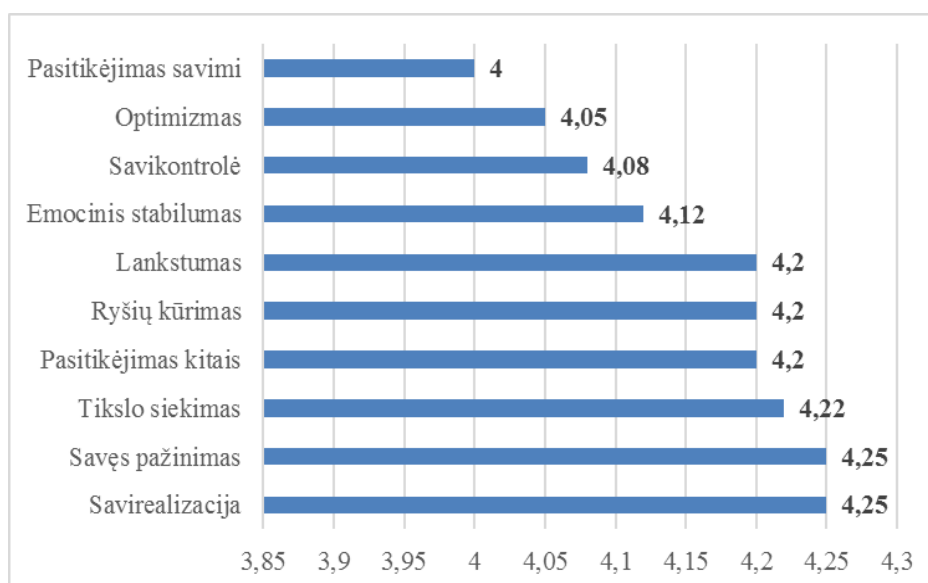
Kiekvienas moterų lyderystės kompetencijos tipas turi savo būdingas kompetencijas, kurios skirtingai pasireiškia darbinėje aplinkoje. Vadybinės lyderystės kompetencijos raiškos išsidėstymas, respondenčių darbinėje veikloje, pateikiamas 10 paveiksle.



**10 pav. Moterų MQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijų žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)**

Visos moterų vadybinės kompetencijos pasireiškia dažnai arba labai dažnai darbinėje veikloje. Labai dažnai pasireiškianti kompetencija yra: komandinis darbas ir kooperacija (4,32), vadovavimas (4,27), pokyčių inicijavimas ir valdymas (4,23), rezultatyvumas (4,23), atsakingumas (4,2), ir orientacija į tikslą. O dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: konfliktų valdymas (4,12), problemų valdymas (4,08), motyvavimas (4,03) ir inovatyvumas ir kūrybiškumas (4,00).

Moterų emocinės lyderystės kompetencijos, pasireiškiančios darbinėje aplinkoje, pateikiamos 11 paveiksle.



**11 pav. Moterų EQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijų žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)**

Moterų darbinėje aplinkoje pasireiškiančios emocinės lyderystės kompetencijos yra labai dažnos arba dažnos. EQ labai dažnai pasireiškiančios kompetencijos yra: savirealizacija (4,25), savęs pažinimas (4,25), tikslo siekimas (4,22), pasitikėjimas kitais (4,20), ryšių kūrimas (4,20), lankstumas (4,20). Dažnos emocinės lyderystės kompetencijos yra: emocinis stabilumas (4,12), savikontrolė (4,08), optimizmas (4,05) ir pasitikėjimas savimi (4,00). Moterims vadovėms šios lyderystės kompetencijos yra būdingos, tačiau intensyvumas skiriasi.

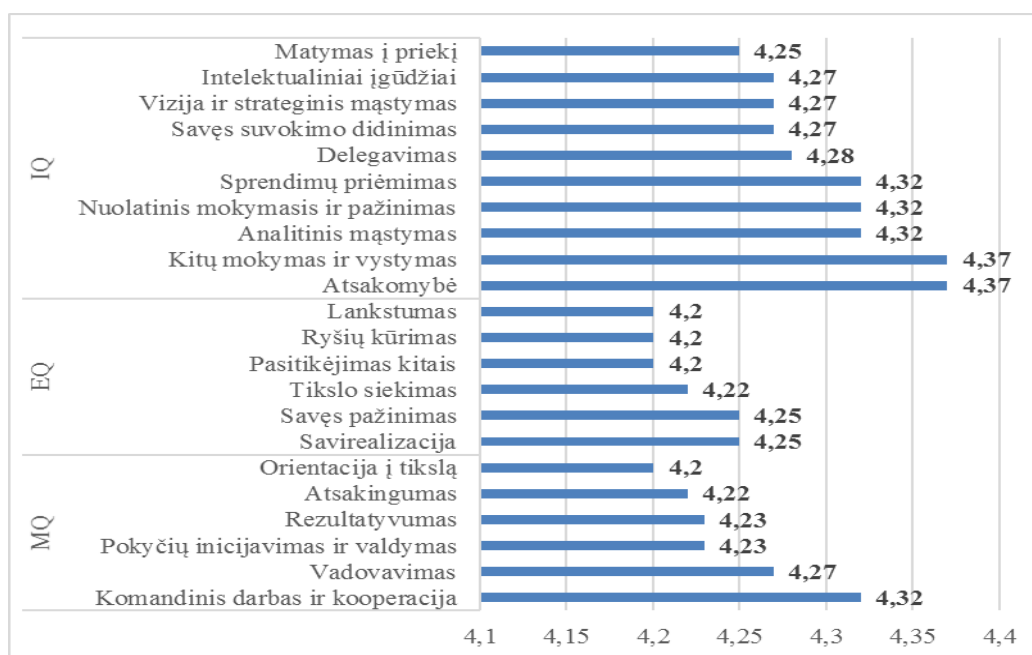
12 paveiksle yra pateiktos moterų intelektualinės lyderystės kompetencijos, kurios būdingos ir pasireiškiančios jų darbinėje veikloje.



**12 pav. Moterų IQ lyderystės kompetencijų raiška organizacijų žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)**

Iš 12 paveikslo matoma, kad būtent šis lyderystės kompetencijos tipas (IQ) yra intensyviausiai pasireiškiantis darbinėje moterų veikloje. Moterų intelektualinės lyderystės kompetencijų tipe, labai dažnai pasireiškia – atsakomybė (4,37), kitų mokymas ir vystymas (4,37), analitinis mąstymas (4,32), nuolatinis mokymasis ir pažinimas (4,32), sprendimų priėmimas (4,32), delegavimas (4,28), savęs suvokimo didinimas (4,27), vizija ir strateginis mąstymas (4,27), intelektualiniai įgūdžiai (4,27) ir matymas į priekį (4,25).

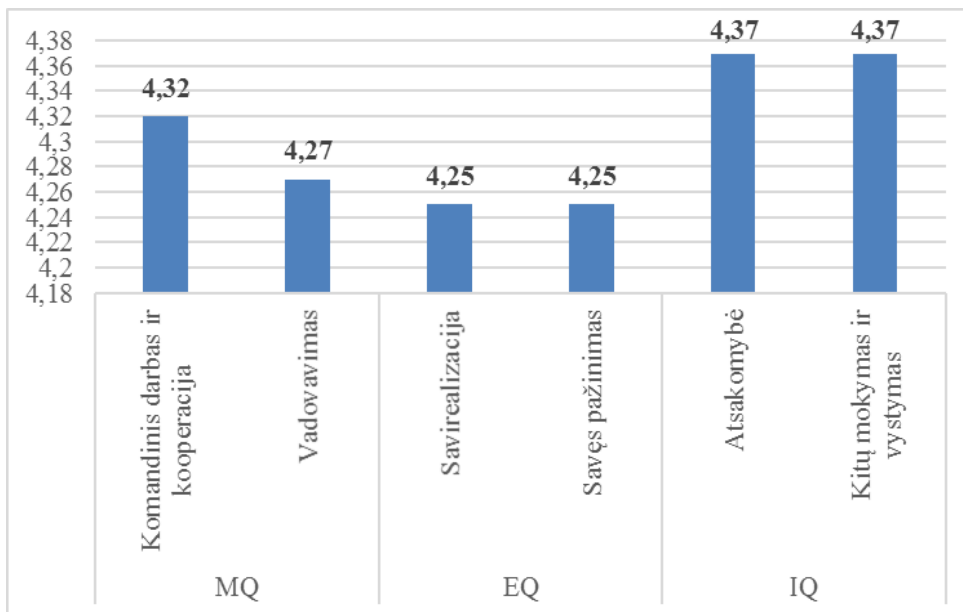
Remiantis prieš tai pateiktais paveikslais (žr. pav. 10), (žr. pav. 11), (žr. pav. 12), galima išskirti labai dažnai pasireiškiančių moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką, kuri yra matoma organizacijų žemiausioje valdymo grandyje (13 paveikslas).



**13 pav. Labai dažnai pasireiškianti moterų lyderystės kompetencijų raiška pagal visus tipus žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)**

Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, jog labai dažnai moterims vadovėms pasireiškiančios kompetencijos pagal tipus yra visos intelektualinės kompetencijos (IQ), 6 emocinės kompetencijos (EQ) ir 6 vadybinės kompetencijos (MQ), tik skiriasi jų intensyvumas. Iš 13 paveikslo matoma, kad moterims vadovėms darbinėje veikloje yra pačios reikalingiausios ir būdingiausios lyderystės kompetencijos tai: sprendimų priėmimas (4,32), analitinis mąstymas (4,32), nuolatinis mokymasis ir pažinimas (4,32), kitų mokymas ir vystymas (4,37), atsakomybė (4,37), komandinis darbas ir kooperacija (4,32).

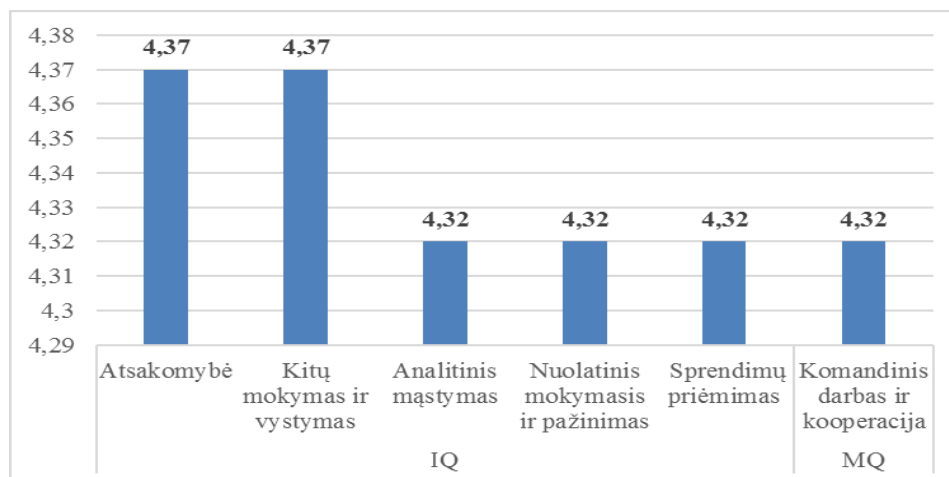
Apibendrinant visus lyderystės kompetencijos tipus, galima išskirti po 2 ypač dažnai pasireiškiančias ir būdingas kompetencijas moterų vadovių darbinėje veikloje (14 paveikslas).



**14 pav. Ypač labai dažnai pasireiškianti moterų lyderystės kompetencijų raiška pagal tipus žemiausioje valdymo grandyje (sudaryta autoriaus, 2016)**

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad iš kiekvieno moterų lyderystės kompetencijų tipo galima išskirti po keletą ypač pasireiškiančių kompetencijų. Iš MQ labai dažnai moterims vadovėms pasireiškia komandinis darbas ir kooperacija (4,32) ir vadovavimas (4,27). EQ – savirealizacija (4,25) ir savęs pažinimas (4,25). O iš IQ moterims būdinga atsakomybė (4,37) ir kitų mokymas ir vystymas (4,37). Akivaizdžiai galima matyti, jog intelektinės kompetencijos (IQ) pasireiškia dažniau nei kitos lyderystės kompetencijos darbinėje veikloje. Atitinkamai intelektines kompetencijas (IQ) lyginant su emocinėmis kompetencijomis (EQ) skiriasi per 0,12, o su MQ – 0,08. Iš to galima daryti prielaidą, jog moterys vadovės, dirbančios vienoje iš analizuojamų kompanijų, yra darbščios, protingos, kompetentingos, gebančios dirbti komandoje ir dalintis patirtimi ir žiniomis.

15 paveiksle yra pateikiamos bendrai 6 moterų vadovių lyderystės kompetencijos, kurių raiška darbinėje veikloje buvo labai dažna ir reikalinga.



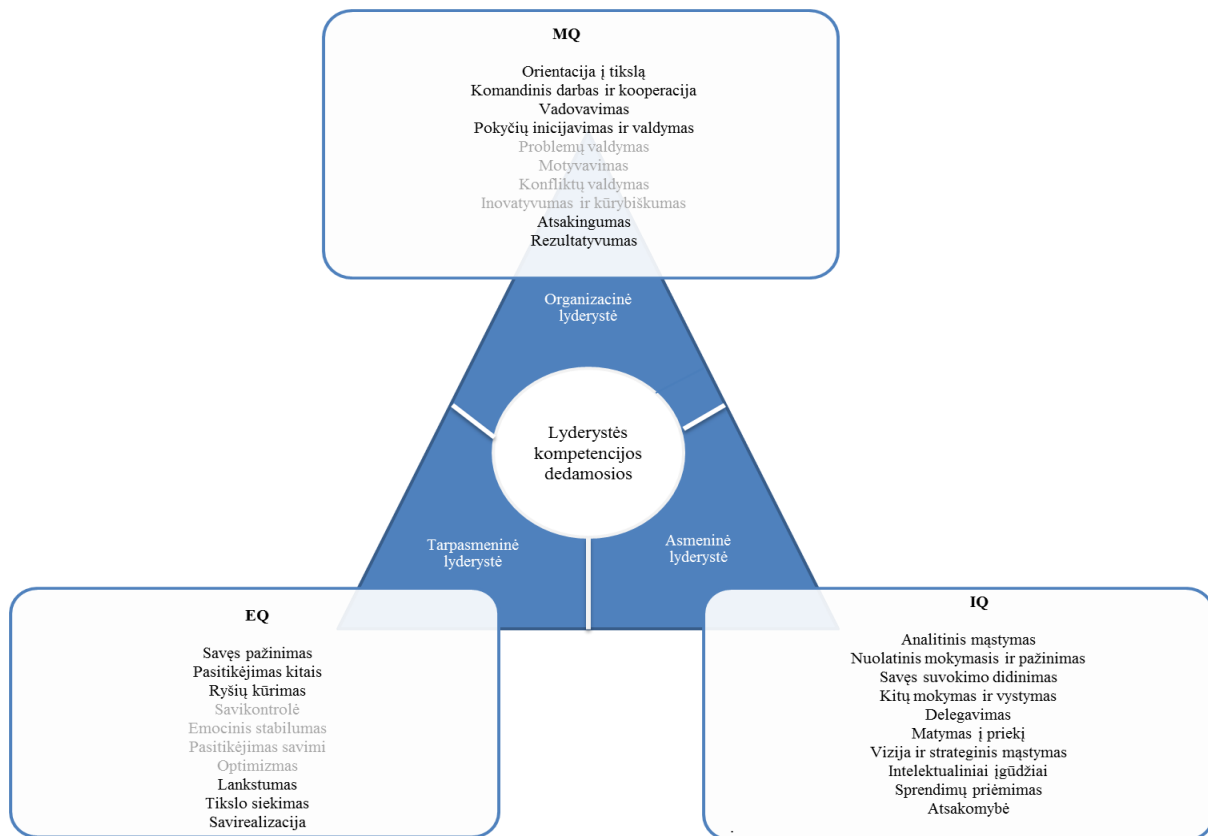
**15 pav. 6 bendrai išskirtų moterų lyderystės kompetencijų žemiausioje valdymo grandyje, raiška (sudaryta autoriaus, 2016)**

Remiantis Golemanu, Boyatz`iu ir McK`iu (2002) lyderis gali turėti puikiai išreikštas 4 – 6 lyderystės kompetencijas. Tuo vadovaujantis buvo sudarytas 15 paveikslas, kuris parodo, kokios lyderystės kompetencijos yra stipriausiai išreikštos pas moteris vadoves žemiausioje valdymo grandyje. Iš visų lyderystės kompetencijų tipų matoma, jog intelektinė kompetencijos (IQ) raiška yra labai dažna. Moterys siekiančios užtikrinti sėkmingą lyderystę pasikliauja intelektinėmis kompetencijomis ir truputi vadybinėmis kompetencijomis (MQ). Moterims ypač dažnai pasireiškia ir būdinga žemiausiame valdymo lygyje – atsakomybė, kitų mokymas ir vystymas, analitinis mąstymas, nuolatinis mokymasis, sprendimų priėmimas ir komandinis darbas bei kooperacija.

#### **4.2.3. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiškos modelis žemiausioje organizacijų valdymo grandyje**

Kaip jau žinoma, kiekviename organizaciniame valdymo lygmenyje yra skirtingai išreiškiamos lyderystės kompetencijos (žr. lent. 10) ir (žr. lent. 11). Lyderystės kompetencijos vienos yra išreiškiamos stipriau, kitos vidutiniškai, o dar kitos silpniau. Todėl, kiekvienas organizacijos dirbantysis, užimantis tam tikras pareigas skirtinguose valdymo lygiuose, turėtų išsiaiškinti, kurios kompetencijos yra reikšmingos ir reikalingos atitinkamame valdymo lygyje, norint pasiekti gerų, sėkmingų rezultatų ir pripažinimo. Darbuotojas, pastebėjęs savyje tam tikrų valdymo lygyje esančių kompetencijų trūkumą, turėtų stengtis jas papildyti, patobulinti, taip pat įgyti ir ugdyti.

Remiantis teoriniu lyderystės kompetencijos modeliu (žr. pav. 3), fokus grupės atrinktomis svarbiausiomis lyderystės kompetencijomis (žr. pav. 7), kurios buvo nustatytos kokybiniu tyrimu ir gautais kiekybinio tyrimo rezultatais (žr. pav. 13), galima pateikti adaptuotą žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijos raiškos modelį, kuris pateiktas 16 paveiksle.



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

Iš 16 paveikslo yra matoma, kaip adaptuotas moterų vadovių lyderystės kompetencijos modelis žemiausioje organizacijų valdymo grandyje atskleidžia stipriausiai išreikštas kompetencijų tipus. Stipriausiai išreikšta yra asmeninė lyderystė per intelektines kompetencijas (IQ) - analitinis mąstymas, nuolatinis mokymasis ir pažinimas, savęs suvokimo didinimas, kitų mokymas ir vystymas, delegavimas, matymas į priekį, vizija ir strateginis mąstymas, intelektualiniai įgūdžiai, sprendimų priėmimas ir atsakomybė. Respondentės rečiau pasireiškiančių moterų lyderystės kompetencijų iš intelektinių kompetencijų neišskyrė, kadangi kaip tyrimas rezultatai parodė visos kompetencijos yra labai dažnai pasireiškiančios darbinėje organizacijų veikloje.

Šiame modelyje išreikštos vidutiniškai yra organizacinė ir tarpasmeninė lyderystė. Organizacinė lyderystė mažiau išreikšta per vadybines kompetencijas (MQ) negu asmeninė lyderystė per intelektines kompetencijas (IQ). Mažiau išreikštos vadybinės kompetencijos (MQ) yra: orientacija į tikslą, komandinis darbas ir kooperacija, vadovavimas, pokyčių inicijavimas ir valdymas, atsakingumas ir rezultatyvumas. Tuo tarpu, tarpasmeninė lyderystė yra išreikšta per emocines kompetencijas (EQ). Šios kompetencijos taipogi mažiau išreikštos lyginat su intelektine kompetencija (IQ) tai: savęs pažinimas, pasitikėjimas kitais, ryšių kūrimas, lankstumas, tikslo siekimas, savirealizacija.

Silpniau išreikštos moterų vadovių lyderystės kompetencijos yra likusios organizacinės ir tarpasmeninės lyderystės, kurios viena išreikšta per MQ, o kita EQ. Tuo atveju silpniau pasireiškiančios yra - problemų valdymas, motyvavimas, konfliktų valdymas, inovatyvumas ir kūrybiškumas, savikontrolė, emocinis stabilumas, pasitikėjimas savimi, optimizmas.

Apibendrinant reikėtų teigti, kad šio tyrimo, kuris nors ir buvo atliktas per dvi kompanijas, nereikėtų suabsoliutinti, kadangi organizacijose dirbantys darbuotojai dirba skirtingus darbus ne tik skirtinguose padaliniuose, skyriuose, bet ir aplinkose. Siekiant gauti tikslesnius duomenis, reikėtų platesnio tyrimo ir duomenų palyginimo. Tačiau dėl laiko stokos buvo apsiribojama siauresniu tyrimo analizavimu.

### **4.3. Empirinio tyrimo diskusija**

Atliekamo empirinio tyrimo tikslas buvo atskleisti, kurios lyderystės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia jų raiška žemiausiame organizacijos valdymo grandyje. Norint pasiekti šį tikslą, buvo taikomas kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodas. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas fokus grupės metodas. Jame dalyvavo keturios moterys, kurios išsiskyrė užimamomis pareigomis ir buvo iš skirtingų skyrių. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi jūrų krovos kompanijos, kurių darbo specifiška buvo panaši. Vadovaujantis šiuo metodu buvo siekiama išskirti 30 svarbiausių moterų lyderystės kompetencijų žemiausioje valdymo grandyje. Fokus grupės ekspertėms teko iš 74 lyderystės kompetencijų išskirti tik trisdešimt moterims būdingų lyderystės kompetencijų darbinėje aplinkoje. Visos šios kompetencijos buvo suskirstytos į tipus. Ekspertėms teko iš kiekvieno tipo išskirti po 10 lyderystės kompetencijų, kurios būdingos ir pasireiškiančios darbinėje aplinkoje. Moterų išskirtos lyderystės kompetencijos buvo įtrauktos į teorinį modelį (žr. pav. 7). Būtent šio lyderystės kompetencijos modelio pagalba buvo išskiriamos svarbiausios moterų vadovių vadybinės (MQ), emocinės (EQ) ir intelektinės (IQ) lyderystės kompetencijos. Visos šios kompetencijos yra paremtos organizacine, tarpasmenine ir asmenine lyderyste žemiausiame valdymo lygyje.

Vadovaujantis kokybinio tyrimo gautais rezultatais buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa, t. y. sudarytas klausimynas su teiginiais ir penkiabale skale. Kiekybinio tyrimo metu buvo siekiama nustatyti žemiausios grandies moterų vadovių raišką kompanijose „X“ ir „Y“. Gavus kiekybinio tyrimo rezultatus buvo pastebėta, jog moterų vadovių lyderystės kompetencijos gali būti išreikštos stipriau, silpniau ar vidutiniškai žemiausiame valdymo lygmenyje. Kitaip tariant yra nustatoma moterų lyderystės kompetencija forma, kuri yra išreikšta lyderyste - žemiausioje organizacijų valdymo grandyje.

Apibendrinus gautus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus buvo sudarytas adaptuotas moterų vadovių lyderystės kompetencijos modelis (žr. pav. 16). Vadovaujantis šiuo modeliu ir atlikta teorine

lyderystės kompetencijos analize, galima rasti skirtumų, kurie pasireiškia tarp empirinio tyrimo rezultatų ir teorinės analizės. Taip pat, gautus tyrimo duomenis galima pagrįsti prieš tai atliktais mokslininkų ir tyrėjų moksliniais tyrimais ir jų iškeltomis prielaidomis ir hipotezėmis.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais buvo pastebėta, jog žemiausioje valdymo grandyje yra pakankamai netolygus lyderystės kompetencijų pasiskirstymas pagal tipus. Pasak Golemano, Boyatz`io ir McK`io (2003) lyderis gali turėti nuo 4 iki 6 lyderystės kompetencijų, kurios jį daro stiprų ir geriausią. Tačiau jie taip pat akcentuoja, jog ne visi lyderiai turi reikiamas kompetencijas. Turneris ir Mulleris (2005), analizuodami mokslininkų Dulewicz`io ir Higgso (2003) tyrimus, priėjo prie bendros išvados, jog sėkmingai lyderystei užtikrinti reikalingos vadybinės, emocinės ir intelektinės kompetencijos. Pasak jų visos šios kompetencijos turi skirtingą reikšmę įtakai. Vadybinė kompetencija (MQ) turi 16 proc. įtakos, emocinė kompetencija (EQ) – 36 proc., o intelektinė kompetencija (IQ) – 27 proc. visai sėkmingai lyderystei. Tuo tarpu atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė, jog iš dažniausiai pasireiškiančių moterų vadovių lyderystės kompetencijų žemiausioje organizacijų valdymo grandyje yra: atsakomybė (4,37), kitų mokymas ir vystymas (4,37), analitinis mąstymas (4,32), nuolatinis mokymasis (4,32), sprendimų priėmimas (4,32) ir komandinis darbas bei kooperacija (4,32). Iš visų šių lyderystės kompetencijų penkias sudaro intelektinė kompetencija (IQ), o likusi priklauso vadybinei kompetencijai (MQ), kuri yra išreikšta per organizacinę lyderystę. Pastebima, jog emocines kompetencijas (EQ) moterys vadovės neišskyrė iš dažniausiai pasireiškiančių lyderystės kompetencijų, žemiausioje valdymo grandyje. Iš to galima daryti prielaidą, kad moterys vadovės esančios darbinėse aplinkoje stengiasi atlikti darbus, įsipareigojimus ir kita, labiau vadovaudamasi protu, o ne emocijomis.

Tačiau remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, respondentės išskyrė 22 dažniausiai pasireiškiančias lyderystės kompetencijas moterims, iš kurių visumos, šešios kompetencijos priklauso emocinės lyderystės kompetencijos tipui. Į šį tipą įeina - savęs pažinimas (4,25), savirealizacija (4,25), tikslo siekimas (4,22), lankstumas (4,20), pasitikėjimas kitais (4,20) ir ryšių kūrimas (4,20). Atitinkamai, šio tipo (EQ) lyderystės kompetencijos sudaro 27 proc. visų dažniausiai pasireiškiančių kompetencijų moterims vadovėms darbinėje veikloje. Tuo tarpu moterų vadovių intelektinės kompetencijos pasireiškiančios žemiausioje valdymo grandyje sudaro bendros visumos – 46 proc., o vadybinės kompetencijos – 27 proc.

Apibendrinant galima teigti, jog moterų vadovių emocinės lyderystės kompetencijos yra nepakankamai išreikštos darbinėje veikloje ar specifinėse funkcijose. O kitų tipų lyderystės kompetencijos yra galbūt per daug išreikštos lyginant su Turner`io ir Muller`io išvadamis. Kaip jau buvo pastebėta, žemiausioje valdymo grandyje vyrauja visų tipų moterų vadovių kompetencijos. Tačiau yra matomi netolygūs pasiskirstymai tarp visų lyderystės kompetencijų tipų, kurie skirtingai gali išryškėti vis kitose organizacijose.



Tačiau remiantis empirinio tyrimo rezultatais svarbiausia, kad intelektualinės kompetencijos (IQ), kurios yra priskiriamos vidurinio valdymo lygmens vadovams yra pakankamai stipriai išreikštos pas moteris vadoves žemiausioje organizacijų valdymo grandyje. Vadovaujantis Chandu (2015), U. S. Department of Health & Human Services (n. d.), U. S. Fish & Wildlife service (2014), California Department of Human resource (2016) ir Tozer`iu (2012), tyrimais ir sukurtais lyderystės kompetencijos medeliais pastebima, kad egzistuoja pagrindinių kompetencijų rinkinys, kuris gali ir yra būdingas bei pasireiškiantis visuose valdymo lygiuose. Tai reiškia, jog moterys vadovės, dirbdamos žemiausiame valdymo lygmenyje, taiko ir naudoja tam valdymo lygiui būdingas lyderystės kompetencijas. Taip pat iš ankščiau pateiktų lentelių (žr. lent. 9), (žr. lent. 10), (žr. lent. 11), paveikslo (žr. pav. 5) ir gautų kiekybinio tyrimo rezultatų, galima daryti išvadą jog, moterys vadovės ne tik naudojasi jų lygiui būdingomis lyderystės kompetencijomis, bet ir taiko dalį aukštesniam valdymo lygiui priskiriamų kompetencijų. Puiku kai moterys vadovės geba ir žino kaip naudotis lyderystės kompetencijomis žemiausioje valdymo grandyje nes būtent tai teikia galimybę moterims atskleisti save ir įgyvendinti organizacinius ir asmeninius tikslus. Kita vertus, labai svarbu suvokti ir gebėti turimas reikšmingas lyderystės kompetencijas panaudoti kylant karjeros laipteliais ar keičiant darbinę aplinką. Tačiau jeigu moterys vadovės skirs mažą dėmesį ar dels ugdyti, prieš tai minėtas, asmenines lyderystės kompetencijas savo esamoje darbo aplinkoje, tai užėmus aukštesnio lygmens pareigas bus susiduriama su įvairiomis kliūtimis. Tai gali būti laiko ir pastangų stoka. Dėl šių kliūčių bus sunku išugdyti, veikti ir dirbti organizacijos ir savo labui.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Daugelis mokslininkų akcentuoja moterų diskriminaciją profesinėje srityje, kuri yra nulemta lyčių stereotipų, institucinių praktikų, įstatymų ir monitoringo veiksmingumo bei kitų susijusių veiksnių. Dėl viso šito moterų karjera tampa sudėtingesnė, problematiškesnė, įvairesnė nei vyrų. Visas kliūtis autoriai apibūdina kaip „stiklinių lubų“, „stiklinių uolų“, „ugnies sienų“ ir „motinystės sienų“ fenomenus. Tačiau per paskutinius 25 metus moterų padėtis vadovaujamame darbe pasikeitė. Keičiantis žmonių nuomonei ir vyraujantiems stereotipams pastebima, kad XXI amžiuje vis didėja moterų skaičius, kurios užpildo vadovaujančias pozicijas, dėl to vis daugiau tyrėjų ima gilintis į moterų karjeros ypatumus ir jų turimas kompetencijas. Tam įtakos turėjo ir tai, kad moterys užima vis daugiau vadovaujančių vietų, kurios anksčiau priklausė vyrams. Pastebima, jog moterų vadovavimo tema visuomenėje yra aktuali, pusiausvyra tarp vyro ir moters egzistuoja. Žemiausiame valdymo lygyje šis balansas išlieka tolygus, tačiau kylant karjeros laiptais moterų išlieka mažiau. Viduriniame valdymo lygyje moterų vadovių lieka tik trečdalis, o aukščiausioje grandyje atotrūkis labai didelis. Įvairiuose statistikos šaltiniuose skaičiai skirtingi, tačiau jie visur neviršija 6 procentų.

2. Apibendrinus įvairių autorių lyderystės kompetencijos sampratą, buvo apibrėžtas apibendrintas lyderystės kompetencijos apibūdinimas. Lyderystės kompetencija apibrėžiama kaip individo įgūdžių, gebėjimų, žinių, patirties ir savybių rinkinys, kuris reikalingas siekiant organizacinių, tarpasmeninių ir asmeninių tikslų. Atlikus įvairių autorių lyderystės kompetencijų modelių analizę, buvo sudarytas apibendrintas lyderystės kompetencijos modelis. Iš sudaryto lyderystės kompetencijos modelio galima matyti, kad pagrindinės lyderystės kompetencijų sudedamąsias dalis sudaro organizacinė, tarpasmeninė ir asmeninė lyderystė. Kiekviena lyderystės kompetencijos dedamoji dalis yra išreikšta per skirtingas kompetencijas. Organizacinė lyderystė yra išreikšta per vadybines kompetencijas (MQ), tarpasmeninė lyderystė išreikšta per emocines kompetencijas (EQ), o asmeninė lyderystė per intelektines kompetencijas (IQ). Vadybinės kompetencijos apima įgūdžius, kurie reikalingi kiekvienam darbuotojui siekiant vadovauti ir valdyti dėl organizacinių tikslų. O emocinę kompetenciją sudaro įgūdžiai, kurie reikalingi siekiant socialinių tikslų. Tai apima bendravimą, bendradarbiavimą ir santykių palaikymą. Tuo tarpu intelektinė kompetencija skirta siekti asmeninių tikslų, pasinaudojant įgūdžiais, kurie apima gebėjimą tobulėti ir vystytis. Būtent šios visos lyderystės kompetencijos yra būdingos visiems organizacijų darbuotojams nepriklausomai kuriam organizacijos valdymo lygiui jis priklauso.

3. Siekiant atskleisti moterų vadovių lyderystės kompetencijos raišką žemiausioje valdymo grandyje buvo atliktas empirinis kokybinio ir kiekybinio tyrimas. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo taikomas fokus grupės metodas. Fokus grupę sudarė keturios ekspertės, kurios dirba jūrų krovos kompanijose. Diskusijų metu, ekspertės atrinko trisdešimt moterims svarbiausių lyderystės

kompetencijų, kurios reikalingos žemiausioje valdymo grandyje. Visos trisdešimt lyderystės kompetencijų buvo įtrauktos į apibendrintą teorinį lyderystės kompetencijos modelį. Būtent jo pagalba buvo išskiriamos svarbiausios vadybinės, emocinės ir intelektinės kompetencijos, kurios paremtos organizacine, tarpasmenine ir asmenine lyderyste, žemiausiame organizacijų valdymo lygyje.

Tuo tarpu, kokybiniam tyrimui atlikti buvo taikoma anketinė apklausa tarp dviejų jūrų krovos kompanijų. Anketinė apklausa buvo atliekama tarp moterų, kurios užima vadovaujančias pareigas ar kitas svarbias funkcijas žemiausioje valdymo grandyje. Kiekybinis tyrimas padėjo nustatyti, eksperčių atrinktų svarbiausių kompetencijų raišką, kasdieninėje darbinėje veikloje. Gauti tyrimo rezultatai buvo įtraukti į apibendrintą teorinį lyderystės kompetencijos modelį. Rezultatų pagalba buvo nustatyta, jog moterų lyderystės kompetencijos gali pasireikšti skirtingu intensyvumu žemiausioje valdymo grandyje. Yra matomi netolygūs pasiskirstymai tarp visų lyderystės kompetencijų tipų, kurie skirtingai išryškėja vis kitose organizacijose. Moterų vadovių lyderystės kompetencijos gali būti stipriau, silpniau ir vidutiniškai išreikštos.

4. Žemiausios grandies adaptuotas moterų vadovių lyderystės kompetencijos modelis buvo sudarytas remiantis teoriniu lyderystės kompetencijos modeliu ir atliktais empirinio tyrimo rezultatais. Šis modelis atskleidžia skirtumus tarp teorinių teiginių ir gautų tyrimo rezultatų. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais ir adaptuotu moterų vadovių lyderystės kompetencijos modeliu, buvo pastebėta, jog intelektinės kompetencijos (IQ), kurios yra priskiriamos vidurinio valdymo lygmens vadovams yra pakankamai stipriai išreikštos pas moteris vadoves žemiausioje organizacijų valdymo grandyje. Tuo tarpu, vadovaujantis adaptuotu moterų vadovių lyderystės kompetencijos modeliu, likusios vadybinės ir emocinės lyderystės kompetencijos yra silpniau išreikštos žemiausiame valdymo lygyje.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, suformuluotos rekomendacijos:

- Pirmiausia, turi būti atkreipiamas dėmesys į tai, jog moterys vadovės žemiausioje valdymo grandyje turi pakankamai silpnai išvystytas emocines kompetencijas, kurios išreikštos per tarpasmeninę lyderystę.
- Po to, siūlyčiau organizacijoms skatinti antrepreneriškumą. Rengti įvairius kursus, seminarus, mokymus, kurie didintų emocinių kompetencijų išvystymą, inovatyvumą ir pro aktyvumą.
- O moterys vadovės turėtų imtis veiksmų šios kompetencijos raiškos didinimui. Priimti mokymosi, tobulinimosi galimybes, be to stengtis ugdyti ir atskleisti emocines kompetencijas darbinėje veikloje, žemiausioje valdymo grandyje.

## LITERATŪRA

- Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. ISSN 1822-6760. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 5 (24), p. 11-20.
- Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. ISSN 1822-6760. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 5 (29).
- Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. ISSN 1392-0561. *Informacijos mokslai*, (52), p. 14-22.
- Atkočiūnienė, Z. O., Juškaitė, J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, p. 58-85.
- Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2014). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. ISSN 1648-2603. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, p. 36-44.
- Chand, S. (2015). The Top 3 Levels of Management (933 Words). *Your Article library: the next Generation library*. [žiūrėta 2016-11-03]. Prieiga per internetą <http://www.yourarticlelibrary.com/management/the-top-3-levels-of-management-933-words/8602>
- Čepienė, A. (2007). Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (13), p. 48-65.
- Doleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2012). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. M. Kern Executive book. [žiūrėta 2016-10-17]. Prieiga per internetą <http://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/m-p/Primal%20Leadership.Goleman.EBS.pdf>
- Eagly, A. H., Johannesen - Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, Vol. 57, No. 4, p. 781-797.
- Įmonių valdymo organizavimas. (n.d.). *Konkurencingas verslas, pagrįstas mokymusi visą gyvenimą ir bendradarbiavimu tarp verslo subjektų*. [žiūrėta 2016-11-02]. Prieiga per internetą [http://www.srpa.lt/konkurencingas\\_verslas/index.php?page=42](http://www.srpa.lt/konkurencingas_verslas/index.php?page=42).
- Janusauskienė, D. (2016). Moterų diskriminacija moksle: "stiklinės lubos", "stiklinės uolos", "ugnies sienos" ir "motinystės sienos". *Filosofija sociologija*, T. 27, Nr. 2, p. 132-139.
- Jasionienė, G., Lasauskienė, J. (2014). Viduriniojo mokyklinio amžiaus mokinių lyderystės raiškos muzikinėje veikloje tendencijos. ISSN 1392-0340. *Pedagogika*, T. 115, Nr. 3, p. 232-246.
- Kajietė, E. (n.d.). Lietuvoje moterys vadovės uždirba daugiau nei vyrai. *Korn ferry: Heygroup*. [žiūrėta 2016-11-05]. Prieiga per internetą <http://www.haygroup.com/lt/press/Details.aspx?ID=43508>

- Kėžaitė – Jakniūnienė, M., Bižanaitė – Pauliukienė, U. (2015). Moterys vadovės stiprėja supervizijoje. *Lietuvos profesinių santykių konsultantų asociacija*. [žiūrėta 2016-11-03]. Prieiga per internetą <http://www.supervizija.lt/moterys-vadoves-stipreja-supervizijoje/>
- Kmieliauskas, L., Kriščiukaiytė, A. (2012 rugpjūčio 30). Lyderystės ateitis - moterų rankose. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-10-29]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/archive/article/2012/8/30/lyderystes-ateitis-moteru-rankose>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616. doi: 10.1037/a0023557.
- Ledford C., Lockwood, N. R. (2008). *Leadership Competencies*. Society for human resource management. [žiūrėta 2016-10-17]. Prieiga per internetą <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigation/Pages/leadershipcompetencies.aspx>
- Leliūgienė, I., Mačiulskaitė, S. (2013). Lyderystės raiškos socioedukaciniai aspektai: „X“ bendruomenės atvejis. *Science and Processes of Education*, No 1 (16).
- Lileikienė, A., Martinkienė, J. (2011). Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje. ISSN 1648-7974. *Journal of Management*, Nr. 1 (18).
- Liučvaitienė, A., Paunksnienė, J. (2011). Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje. ISSN. 2029-2805. *Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija*.
- Marčinskas, A., Diskienė, D., Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. ISSN 1392-0561. *Informacijos mokslai*, (53), p. 7-19.
- Martin, R. (2011). The Three Levels of Leadership. *ALN*. [žiūrėta 2016-11-03]. Prieiga per internetą <https://www.alnmag.com/article/2011/06/three-levels-leadership>
- Martinkienė, J. (2012). Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimas<sup>1</sup>. ISSN 1822-6760. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Vol 34, Nr. 5, Scientific journal.
- Martinkienė, J. (2014). Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė. ISSN 1648-7974. *Vadyba, socialiniai mokslai*, Nr. 1, (24).
- Matonytė, I. (2002). Politika ir moters karjera. ISSN 1392-3358. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, 2, p. 5-22.
- Mikelionienė, M., Stankūnaitė, G. (2012). Studentų požiūris į nevyriausybių moterų organizacijų veiklą Lietuvoje. *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dėrmė*, 1 (1).
- Mosley, Jr., D., Mosley, Sr., D., Pietri, P. (2011). *Supervisory Management: the art of inspiring, empowering, and developing people*. Canada: Cengage learning. ISBN 978-1-285-06300. [žiūrėta

- 2016-011-05]. Prieiga per internetą [https://www.amazon.com/Supervisory-Management-Donald-C-Mosley/dp/1285063007#reader\\_1285063007](https://www.amazon.com/Supervisory-Management-Donald-C-Mosley/dp/1285063007#reader_1285063007)
- Narbutaitė, S., Sakalauskaitė, T. (2009). Ikimokyklinės įstaigos vadovų lyderystės raiška nuolatinės švietimo kaito kontekste. *Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos*, p. 55.
- Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1, p. 65-80.
- Petruškevičius, D., Bakanauskienė, I. (2014). Kauno miesto SVV organizacijų analizė vadovų lyčių lyderystės aspektu. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (72), 63-77. Doi: 10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.4.
- Ranonytė, A., Jankutė-Kopūstė, V. (2015, gegužės 4). Moterys vadovės: Y karta drąsiai žengia į darbo rinką. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-11-05]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/archive/article/2015/4/24/moterys-vadoves-y-karta-drasi-ai-zengia-i-darbo-rinka#ixzz4PW0WgrOt>
- Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. ISSN 1648-2603. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 13. Nr. 4, p. 590-600.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). Development of strategic individual competences. ISSN 1392-2785. *Engineering Economics*, No. 3 (58).
- Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos (08687692)*, p. 83.
- Skaržauskienė, A. (2010). Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (53), p. 63-85.
- Skaržauskienė, A., Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. ISSN 2029-2236. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), p. 41-61.
- Skurdenienė, I., Šeškauskaitė, D. (2010). Lyderių vaidmuo Lietuvos kaime: ekonominio išsivystymo ir lyčių lygybės aspektai. ISSN 1648-9048. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (19), p. 39-48.
- Šidlauskienė, V. (2005). „Stiklo lubų“ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje. *Lyčių studijos ir tyrimai*, 1, p. 17-22.
- Šidlauskienė, V. (2010). Ką atskleidžia moterų ir vyrų lygybės įmonėje vertinimas? Kaip priimti lyčių lygybės iššūkius darbovietėje? ISSN 1822-6310. *Gender studies and Research*, 8 (8), p. 32-49.
- Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. ISSN 1822-6515. *Economics and Management*, 16.

- Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė: vadovėlis*. ISSN 978-609-02-0307-1. Kaunas: Technologija.
- Tozer J. (2012). *Leading through leaders: driving strategy, execution, and change*. London: Koganpage. ISBN 978-0-7494-6619-0. [žiūrėta 2016-11-03]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=ygWPYur79X4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=related:WC6sgkc1neYJ:scholar.google.com/&ots=p60hZcmp3j&sig=xnuZhU67uCUxFw3kH227RBkiQdY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Supervisory&f=false](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=ygWPYur79X4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=related:WC6sgkc1neYJ:scholar.google.com/&ots=p60hZcmp3j&sig=xnuZhU67uCUxFw3kH227RBkiQdY&redir_esc=y#v=onepage&q=Supervisory&f=false)
- Trapp, R. (2014). Successful Organizations Need Leaders At All Levels. *Forbes*. [žiūrėta 2016-09-29]. Prieiga per internetą <http://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2014/03/23/organizations-need-leaders-at-all-levels/#6646e4cc4632>
- Turner, J. R., Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. ISSN 8756-9728. *Project Management Institute*, No 3, p. 49-61.
- U.S. Department of Health & Human Services. (n.d.). *HHS Competency Framework*. [žiūrėta 2016-11-016]. Prieiga per internetą <http://review.hhsu.learning.hhs.gov/competencies/>
- Cal HR California Department of Human Services. (2016). *Leadership Competency Dictionary*. [žiūrėta 2016-11-19]. Prieiga per internetą <http://www.calhr.ca.gov/state-hr-professionals/Pages/leadership-competency-dictionary.aspx>
- U. S. Fish & Wildlife Services. (2014). *Leadership Competencies*. National Conservation Training Center. [žiūrėta 2016-11-22]. Prieiga per internetą <https://training.fws.gov/courses/roadmaps/competency-model/sidebar/leadership.html>
- Steitz, P. (2011). Leadership workshop: leaderships model. [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą <http://www.slideshare.net/psteitz/leadership-model-7390147>

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

Gerbiami respondentai, aš esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo studijų programos, magistrantė. Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti apie žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką. Visi jūsų duomenys bus naudojami tik akademiniam tikslams. Todėl norėčiau, kad sudalyvautumėte Fokus grupės diskusijoje. Jūsų dalyvavimas padės nustatyti moterims vadovėms svarbiausias lyderystės kompetencijas žemiausiame organizacijos valdymo grandyje. Iš anksto noriu padėkoti už sugaištą laiką ir skirtą dėmesį.

Instrukcija. Diskusijų metu, prašau, atrinkite po 10 lyderystės kompetencijų, iš kiekvienos MQ, EQ ir IQ tipų, kurios svarbios moterims žemiausiame valdymo lygmenyje.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Vadybinės kompetencijos (MQ)</b>	<b>Atrinktos kompetencijos</b>
1	Orientacija į tikslą	
2.	Komandinis darbas ir kooperacija	
3.	Direktyvumas ir asertyvumas	
4.	Vadovavimas	
5.	Pokyčių inicijavimas ir valdymas	
6.	Problemų valdymas	
7.	Įtakingumas	
8.	Darbų valdymas	
9.	Organizacijos veikimo supratimas	
10.	Verslo įgūdžių ir žinių didinimas	
11.	Motyvavimas	
12.	Konfliktų valdymas	
13.	Bendradarbiavimas	
14.	Socialinis supratingumas	
15.	Bendravimas	
16.	Orientacija į klientus	
17.	Sprendimų priėmimas	
18.	Organizacinis sąmoningumas	
19.	Darbo jėgos valdymas	
20.	Inovatyvumas ir kūrybiškumas	
21.	Atsakingumas	
22.	Resursų valdymas	
23.	Verslumas	
24.	Partnerystė	



25.	Aktų laikymasis	
26.	Rezultatyvumas	
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Emocinės kompetencijos (EQ)</b>	<b>Atrinktos kompetencijos</b>
1.	Savęs pažinimas	
2.	Emocijų pažinimas ir valdymas	
3.	Patikimumas	
4.	Pasitikėjimas kitais	
5.	Iniciatyvumas	
6.	Ryšių kūrimas	
7.	Savikontrolė	
8.	Emocinė savimonė	
9.	Emocinis brandumas	
10.	Emocinis stabilumas	
11.	Pasitikėjimas savimi	
12.	Pro aktyvumas ir rizika	
13.	Optimizmas	
14.	Lankstumas	
15.	Tikslo siekimas	
16.	Savirealizacija	
17.	Smalsumas	
18.	Empatija	
19.	Etika ir sąžiningumas	
20.	Įvairingumas	
21.	Tarpasmeniniai įgūdžiai	
22.	Tolerantiškumas	
23.	Ryžtingumas	
24.	Charizmatiškumas	
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Intelektinė kompetencija (IQ)</b>	<b>Atrinktos kompetencijos</b>
1.	Analitinis mąstymas	
2.	Sisteminis mąstymas	
3.	Konceptualusis mąstymas	
4.	Visados pirmavimas	
5.	Nuolatinis mokymasis ir pažinimas	
6.	Prisitaikymas	
7.	Savęs suvokimo didinimas	
8.	Kryptingumas	
9.	Kitų mokymas ir vystymas	
10.	Coaching'as	
11.	Delegavimas	
12.	Mentorystė	
13.	Komplektiškumo suvokimas	

14.	Socialinis nuovokumas	
15.	Vaizdingumas	
16.	Matymas į priekį	
17.	Kruopštumas	
18.	Vizija ir strateginis mąstymas	
19.	Intelektualiniai įgūdžiai	
20.	Žinios	
21.	Įvaizdžio formavimas	
22.	Globalus mąstymas	
23.	Sprendimų priėmimas	
24.	Atsakomybė	

Gerbiami respondentai, aš esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo studijų programos, magistrantė. Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti apie žemiausios grandies moterų vadovių lyderystės kompetencijų raišką. Visi jūsų duomenys yra anoniminiai bei bus naudojami tik akademiniam tikslams. Jūsų atsakymai padės nustatyti svarbiausias moterų vadovių lyderystės kompetencijas žemiausioje organizacijos valdymo grandyje. Iš anksto noriu padėkoti už sugaištą laiką ir skirtą dėmesį.

Amžius - \_\_\_\_\_.

Instrukcija. Prašau įvertinti kiekvieną teiginį penkiabalėje sistemoje. Atsakymai turi sutapti pagal pasireiškimą Jūsų darbinėje aplinkoje.

<b>Teiginys</b>	<b>Niekada</b>	<b>Retai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Labai dažnai</b>
Darbuotojams nurodau veiklos kryptį kaip daryti ir įgyvendinti.					
Visus pavestus darbus atlieku su kolegomis ir darbuotojais bendradarbiaujant.					
Siekiant organizacinių tikslų paskirstau darbus pagal kiekvieno darbuotojo sugebėjimus.					
Stengiuosi įgyvendinti pokyčius atsižvelgiant į geresnę darbo kokybę.					
Stengiuosi užbėgti nesutarimams „už akių“ ir spręsti jas pozityviai.					
Ieškau būdų kaip skatinti darbuotojus siekti tikslų bei veiksmų organizacijos labui.					
Darbinėje aplinkoje stengiuosi valdyti nemaloniais situacijas.					
Kasdieninėje aplinkoje stengiuosi įžvelgti naujoves ir jas autentiškai perteikti aukštesnio rango vadovams, kaip pasiūlymus					
Darbus atlieku laiku kaip sutarta.					
Rezultatus pasiekiu per tam tikrą laiką.					
Stengiuosi per įvairius darbus, užsiėmus vis labiau save atskleisti.					
Darbinėje aplinkoje leidžiama atsiskleisti ir priimti sprendimus.					
Stengiuosi užmegzti ryšius tiek darbinėje tiek ne darbinėje aplinkoje.					
Darbo metu stengiuosi vadovautis nuostatomis ir įsitikinimais.					
Visada stengiuosi išlikti ramus ir pasitikintis savimi.					
Ryžtinai ir užtikrintai stengiuosi atlikti man pavestas užduotis ir nebijau					

rizikuoti nors gali ir nepavykti. Juk iš klaidų mokomės.					
Užduotis atlieku optimistiškai nusiteikęs.					
Gebu prisitaikyti, priimti ir pakeisti savo įsitikinimus.					
Siekiant uždavinių ir rezultatų stengiuosi veikti ryžtingai.					
Stengiuosi save pateikti ir save realizuoti, kad bučiau matomas.					
Kiekvieną pateiktą informaciją apdoroju, išgylinu ir tada analizuoju.					
Man patinka kiekvieną dieną praplėsti savo žinias, įgauti tam tikrų įgūdžių ir potyrių.					
Stengiuosi atkreipti dėmesį ko man reikia, kas patinka ir ką galiu bei stengiuosi didinti savo galimybes.					
Stengiuosi kitiems perteikti savo žinias ir sukauptą patirtį.					
Darbuotojams suteikiu įgaliojimus veikti ir atlikti jiems pavestas užduotis.					
Įvertinu ne tik esamą situaciją, bet ir ateities perspektyvas.					
Siekiant tikslo bei uždavinių, stengiuosi gauti ilgalaiškės naudos.					
Stengiuosi panaudoti visus protinius gebėjimus.					
Esant problemoms, savo nuožiūra pasirenku vieną iš kelių veikimo būdų.					
Stengiuosi elgtis atsakingai.					

## Bendras anketos Cronbach`'s Alpha koeficientas

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	30

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Orientacija į tikslą	4,20	,879	60
Komandinis darbas ir kooperacija	4,32	,792	60
Vadovavimas	4,27	,918	60
Pokyčių inicijavimas ir valdymas	4,23	,909	60
Problemų valdymas	4,08	1,094	60
Motyvavimas	4,03	1,057	60
Konfliktų valdymas	4,12	1,010	60
Inovatyvumas ir kūrybiškumas	4,00	1,105	60
Atsakingumas	4,22	1,010	60
Rezultatyvumas	4,23	,927	60
Savęs pažinimas	4,25	1,002	60
Pasitikėjimas kitais	4,20	,953	60
Ryšių kūrimas	4,20	,898	60
Savikontrolė	4,08	1,030	60
Emocinis stabilumas	4,12	1,059	60
Pasitikėjimas savimi	4,00	1,089	60
Optimizmas	4,05	1,096	60
Lankstumas	4,20	1,022	60
Tikslo siekimas	4,22	,865	60
Savirealizacija	4,25	,876	60
Analitinis mąstymas	4,32	,792	60
Nuolatinis mokymasis ir pažinimas	4,32	,813	60
Savęs suvokimo didinimas	4,27	,861	60
Kitų mokymas ir vystymas	4,37	,863	60
Delegavimas	4,28	,846	60
Matymas į priekį	4,25	,968	60
Vizija ir strateginis mąstymas	4,27	,778	60
Intelektualiniai įgūdžiai	4,27	,800	60
Sprendimų priėmimas	4,32	,813	60
Atsakomybė	4,37	,758	60

## MQ anketos Cronbach`'s Alpha koeficientas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	10

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Orientacija į tikslą	4,20	,879	60
Komandinis darbas ir kooperacija	4,32	,792	60
Vadovavimas	4,27	,918	60
Pokyčių inicijavimas ir valdymas	4,23	,909	60
Problemų valdymas	4,08	1,094	60
Motyvavimas	4,03	1,057	60
Konfliktų valdymas	4,12	1,010	60
Inovatyvumas ir kūrybiškumas	4,00	1,105	60
Atsakingumas	4,22	1,010	60
Rezultatyvumas	4,23	,927	60

## EQ anketos Cronbach`s Alpha koeficientas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	10

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Savęs pažinimas	4,25	1,002	60
Pasitikėjimas kitais	4,20	,953	60
Ryšių kūrimas	4,20	,898	60
Savikontrolė	4,08	1,030	60
Emocinis stabilumas	4,12	1,059	60
Pasitikėjimas savimi	4,00	1,089	60
Optimizmas	4,05	1,096	60
Lankstumas	4,20	1,022	60
Tikslo siekimas	4,22	,865	60
Savirealizacija	4,25	,876	60

## EQ anketos Cronbach`'s Alpha koeficientas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	10

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Analitinis mąstymas	4,32	,792	60
Nuolatinis mokymasis ir pažinimas	4,32	,813	60
Savęs suvokimo didinimas	4,27	,861	60
Kitų mokymas ir vystymas	4,37	,863	60
Delegavimas	4,28	,846	60
Matymas į priekį	4,25	,968	60
Vizija ir strateginis mąstymas	4,27	,778	60
Intelektualiniai įgūdžiai	4,27	,800	60
Sprendimų priėmimas	4,32	,813	60
Atsakomybė	4,37	,758	60