



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

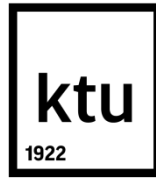
Lina Kaupienė

ŽEMIAUSIOS GRANDIES VADOVŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
RAIŠKA ORGANIZACIJOJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ŽEMIAUSIOS GRANDIES VADOVŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
RAIŠKA ORGANIZACIJOJE**

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko
VMGZVL-5, Lina Kaupienė
2016 12

Vadovas
Prof. dr. Violeta Šilingienė
2016 12

Recenzentas
Doc. Lina Girdauskienė
2016 12

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Lina Kaupienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Žemiausio valdymo lygio vadovų lyderystės kompetencijos raiška“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.

_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano **Linos Kaupienės** baigiamasis magistro darbas tema „Žemiausio valdymo lygio vadovų 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)

TURINYS

LENTELĖS	5
PAVEIKSLAI	6
SUMMARY	7
ĮVADAS	9
1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS ŽEMIAUSIAME VALDYMO LYGYJE	
PROBLEMATIKA	12
2. TEORINĖ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKOS ŽEMIAUSIAME VALDYMO	
LYGYJE ANALIZĖ	21
2.1. Lyderystės kompetencijos samprata.....	21
2.2. Lyderystės kompetencijos elementai	23
2.3. Lyderystės kompetencijos raiška žemiausiame valdymo lygmenyje.....	27
3. TYRIMO METODOLOGIJA	33
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	33
3.2. Tyrimo instrumentas	35
3.3. Tiriamųjų charakteristika	36
4. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŽEMIAUSIAME VALDYMO LYGYJE TYRIMO REZULTATAI	
IR DISKUSIJA	39
4.1. Lyderystės kompetencijų raiškos tyrimo rezultatų analizė	39
4.1.1. Lyderystės kompetencijos raiška pagal demografinius duomenis	39
4.1.2. Lyderystės kompetencijos svarba žemiausiame valdymo lygyje.....	43
4.1.3. Lyderystės kompetencijos raiška žemiausiame valdymo lygyje.....	48
4.1.4. Lyderystės kompetencijos elementų svarbos ir raiškos žemiausiame valdymo lygyje	
palyginamoji analizė	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA	61
PRIEDAI	65
Priedas Nr. 1	65

LENTELĒS

1 lentelē. Įvairių lygių vadovų - lyderių apibūdinimas	13
2 lentelē. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos	15
3 lentelē. Lyderystės kompetencijos elementai	24
4 lentelē. Lyderystės kompetencijos elementai	25
5 lentelē. Lyderystės kompetencijos lygiai	26
6 lentelē. Kompetencijų klasifikacija	28
7 lentelē. Kompetencijų klasterių modelis	29
8 lentelē. Etikos principų apibūdinimas	35
9 lentelē. Anketinės apklausos klausimyno pagrindimas.....	36
10 lentelē. Vadybinių veiksmų subskalių patikimumas	43
11 lentelē. Gebėjimų subskalių patikimumo vertinimas	44
12 lentelē. Asmeninių lyderystės kompetencijų patikimumas	46
13 lentelē. Techninių įgūdžių ir žinių patikimumas	47
14 lentelē. Respondentų stažo ir lyderio savybių priklausomumo ryšys	41
15 lentelē. Respondentų amžiaus ir lyderio savybių priklausomumo ryšys	42
16 lentelē. Vadybinių veiksmų raiškos subskalių patikimumas.....	48
17 lentelē. Gebėjimų raiškos subskalių patikimumas	49
18 lentelē. Asmeninių lyderystės kompetencijų patikimumas	50
19 lentelē. Techninių įgūdžių ir žinių raiškos patikimumas.....	51
20 lentelē. Respondentų lyties ir lyderystės raiškos priklausomumo ryšys	42

PAVEIKSLAI

1 pav. Kompetencijos modelis, struktūruotas remiantis esminėmis kompetencijos koncepcijos sąvokomis.....	22
2 pav. Lyderystės kompetencijos elementai.....	25
3 pav. Teorinis lyderystės kompetencijos modelis.....	32
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	36
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.	37
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	37
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.....	38
8 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal lytį	39
9 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal amžių.....	40
10 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal išsilavinimą	40
11 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal darbo stažą	41
12 pav. Vadybinių veiksnių svertiniai vidurkiai	44
13 pav. Gebėjimų svertiniai vidurkiai	45
14 pav. Asmeninių lyderystės kompetencijų svertiniai vidurkiai	46
15 pav. Techninių įgūdžių ir gebėjimų vertinimo vidurkiai.....	47
16 pav. Vadybinių veiksnių raiška	48
17 pav. Gebėjimų raiškos vertinimas	50
18 pav. Asmeninių savybių raiška.....	51
19 pav. Techninių įgūdžių ir gebėjimų raiška	52
20 pav. Lyderystės kompetencijų raiška imant grupėje ir jos viduje	53
21 pav. Lyderystės kompetencijos palyginimas vadybinių veiksnių grupės viduje	53
22 pav. Lyderystės kompetencijos palyginimas gebėjimų elementų grupės viduje	54
23 pav. Asmeninių lyderystės kompetencijos elementų palyginimas grupės viduje	54
24 pav. Lyderystės kompetencijos palyginimas techninių įgūdžių ir žinių elementų grupės viduje	55
25 pav. Empirinis lyderystės kompetencijų modelis.....	56

Kaupienė, Lina. Expression of Leadership Competences of the Lowest Level Managers in an Organization. The final master thesis. The program of studies: 621N22001/ the thesis supervisor: Prof. Dr. Violeta Šilingienė. Economics and Management faculty, Kaunas Technology University.

Social sciences: Management and Administration.

Key words: leadership, the competencies of leadership, the expression of leadership, management, the lowest management level managers.

Kaunas 2017, p. 68.

SUMMARY

Despite of created leadership theories and empirical studies abundance, scientists underline the lack of leadership understanding. Especially leadership competence definition, empirical research is relevant to the lowest level of management, where the topic of leadership is quite poor. Leadership research is characterized by different groups of theories, methods and models, analysis, however, the lack of comprehensive research, revealing expression of leadership at the lowest management level. Scientific studies highlighted the head of leadership excellence and features at the highest and middle management level, with less emphasis on the low-level management managers' leadership competencies analysis.

The research problem - what leadership competence elements are important and how they are expressed at the lowest management level?

The research object - expression of leadership competences of the lowest level managers in an organization.

The aim is the provision of leadership competence elements to provide the lowest management level management leadership competencies model.

Research tasks:

1. summarize the lowest management level management concept and essential characteristics;
2. make a theoretical analysis of leadership competencies, determining leadership competence at the lowest management level;
3. empirically investigate the lowest management level leadership competencies resolution;
4. to provide the lowest management level management leadership competencies structural model.

An analysis of the scientific literature and the summary of theoretical leadership competence analysis identified the key elements of leadership competencies, characterized by the lowest management level and the theoretical model was prepared. Leadership competencies model shows that the main elements of leadership competencies are managerial factors, skills, personal qualities, technical skills and knowledge. It can be argued that in order to increase leadership effectiveness of

at the lowest management level it is necessary to recognize people as the most important members of the organization and realize that all the organization's staff interaction is the basis for the organization.

To achieve empirical research objective quantitative survey was selected, compiled's based on a theoretical model, which developed leadership competencies covering four main blocks: managerial factors, skills, personal qualities, technical skills and knowled. Leadership competencies resolution is related to the management level, but in spite of the various differences in leadership excellence, a good leader must possess certain skills that are common to all management levels: strategic thinking, the ability to organize, to motivate employees, orientation to results, information management, and initiative. The study analyzed the competence components: personal leadership competencies, technical skills and their expression in the lowest management level, leader characteristics, technical abilities and skills.

The investigation showed that in the respondents' work is very important these managerial factors: planning, control objectives, motivation, team building, reporting. A good leader must be able to encourage the team to grow and learn to be flexible and communicative.

Examination of the leadership competencies of the lowest management level, these activities are mainly related to managerial factors: planning, reporting, the objectives of the control and the introduction of rules. In assessing the capacity of the lowest management level management activities are mainly related to sociability, the ability to plan, the collective capacity utilization ,and an example to others. Examination of the expression of personal characteristics of the lowest management level was found that most affects the following personal qualities: responsibility, respect, tolerance, confidence, organization. Examination of technical skills and knowledge of the resolution provides that the activities of most leadership experience of work processes and procedures knowledge, the desire to excel, operating in the field of knowledge and the sharing of experiences.

Assessing the impact on respondents' lead working experience and leadership qualities evaluation showed that for respondents with work experience is 1-5 years old is the most important managerial factors, and other factors did not reveal any significant relationship. 6-10 years' experience respondents indicated that it is also important managerial factors and capacity. The assessment of respondents age on the leadership qualities choice, found that respondents aged 18 - 25 years old are more likely to focus on the technical skills and knowledge. 26 - 35 years old respondents pointed out that there are also more inclined to focus on the technical skills and knowledge and capacity. Older respondents prefer managerial factors and personal characteristics.

IVADAS

Temos aktualumas. Jau beveik šimtmetį mokslininkai siekia suvokti lyderystę ir jos įtaką pavaldiniams ir organizacijoms. Nepaisant sukurtų lyderystės teorijų ir empirinių tyrimų gausos, mokslininkai ir toliau pabrėžia lyderystės suvokimo trūkumą. Ypač lyderystės kompetencijos raiškos empiriniai tyrimai yra aktualūs žemiausio valdymo lygmens srityje, kur lyderystės tematika yra ganėtinai skurdi (Fernandez, 2008; Trottier Van Vart & Wang, 2008). Lyderystės moksliniams tyrimams būdingas skirtingų grupių teorijų, metodų ir modelių, analizavimas, tačiau stinga kompleksinių tyrimų, atskleidžiančių lyderystės raišką žemiausio valdymo lygmenyje. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiamos vadovo lyderio kompetencijos bei bruožai aukščiausiame ir viduriniame valdymo lygmenyje, mažiau dėmesio skiriant žemiausio valdymo lygmens vadovų savybių analizei. Taip pat tyrimuose vis dažniau atliekama lyderystės kompetencijos analizė, vertinamas lyderystės efektyvumas (Fernandez & Perry, 2010).

Pagal Thachą ir kt. (2007), yra pateikiamos kelios pagrindinės lyderystės kompetencijos, kurios moksliniuose tyrimuose atskleidžiamos kaip nulemiančios efektyvią lyderystę. Lyderystės kompetencijos elementai apima vizijos ir tikslų identifikavimą, gebėjimus ir įgūdžius, technines kompetencijas, atitinkančias lyderio organizacijos veiklos sritis. Taip pat lyderystės kompetencijos atsižvelgiant į organizacijos kultūrą apima ir tokias savybes: sąžiningumas, komunikacija, techninė kompetencija, įvairialypė sąmonė, kitų orientavimas į rezultatus, pokyčių valdymas, problemos sprendimo įgūdžiai, sprendimų priėmimas, strateginis mąstymas verslo įgūdžiai, konflikto valdymo gebėjimai, emocinis intelektas, socialinė atsakomybė.

Šiuolaikinėmis organizacijų veiklos sąlygomis vienas svarbiausių efektyvumo didinimo veiksnių yra vadovo – lyderio gebėjimas priimti organizacijos gerovei naudingus sprendimus. Tai reiškia, kad reikalingas ne tik tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas priimant sprendimus, bet ir vadovo, kaip lyderio, savybių raiška, vadovo – lyderio kompetencija bei gebėjimas naudoti šiuolaikinius vadybos metodus organizacijos veiklai tobulinti. Vadovų vadybinis kompetentingumas yra viena svarbiausių sąlygų, lemiančių vadovavimo kokybę ir jos veiklos efektyvumą (Adamonienė, Ruibytė, 2011).

Temos ištirtumas. Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose analizuojama lyderystė bei lyderystės kompetencijos raiška skirtinguose valdymo lygiuose. Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas (2009) tyrime atskleidžia lyderystės raišką valstybės tarnyboje, atliekamas idealaus ir realaus valstybės tarnautojo palyginimas, atskleidžiant esminius lyderystės raiškos elementus, tačiau nėra nagrinėjama lyderystės kompetencija skirtinguose valdymo lygmenyse. Šilingienė (2011) analizuoja lyderystės kompetencijos raišką individualios karjeros kontekste, nedetalizuojama lyderystės kompetencijos raiška skirtingo lygio vadovų aspektu.

Tuo tarpu lyderystės kompetencijos raišką skirtinguose valdymo lygiuose nagrinėjo Šimanskienė ir Seilius (2009), Kalantavičiūtė ir Grigaitis (2010), Diska (2013), kurių nuomone, skirtingų lygių vadovams yra keliami nauji reikalavimai, atsižvelgiant į organizacijos struktūrą, atsakomybės delegavimą, lyderio atliekamas funkcijas. Mokslininkų darbuose atkreipiamas dėmesys ir į skirtingų lygmenų vadovams būdingas savybes ir kompetencijas. Tačiau daugiau dėmesio skiriama aukščiausios grandies vadovų savybių ir kompetencijų analizei. Kaip nurodo Diska (2013) žemiausio lygmens vadovams dažniau būdingi techniniai įgūdžiai, tačiau žemiausio lygmens vadovams būdingas ir iniciatyvumas, noras tobulėti, kritinis mąstymas ir šios savybės gali būti siejamos su lyderystės kompetencijos elementais.

Fernandezas ir Perrysas (2010) atskleidžia lyderystės teorijas, aptariamąs integruotas lyderystės idėjas, lyderystės kompetencijos raišką skirtinguose valdymo lygiuose, tačiau tyrimą koncentruojant į aukščiausio lygio vadovus. Kranas ir Skrzypekas (2014) moksliniame tyrime nagrinėja lyderystės kompetencijos elementus viešojo ir privataus sektoriaus projektų vadovų aspektu, t.y. dėmesys skiriamas vidurinio lygio vadovų lyderystės kompetencijos analizei.

Viename iš naujesnių tyrimų, atliktų Furnhamo ir Crumpo (2015) analizuojami skirtingų valdymo lygių vadovų asmenybė ir bruožai, taip pat pabrėžiami bruožai, kurie būdingi skirtingiems lyderystės stiliams, tačiau daugiau dėmesio skiriama aukščiausio lygmens vadovų bruožų ir kompetencijų analizei. Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų analizė atskleidžia, kad lyderystės kompetencijos elementai ir lyderiams būdingi bruožai daugiausia analizuojami aukščiausio valdymo lygmens vadovų atžvilgiu, tačiau žemiausio valdymo lygmens vadovams būdingi bruožai ir lyderystės kompetencijos elementai nagrinėjami fragmentiškai.

Tyrimo problema – kokie lyderystės kompetencijos elementai yra svarbūs ir kaip jie pasireiškia žemiausiame valdymo lygyje?

Tyrimo objektas – žemiausios grandies vadovų lyderystės kompetencijos raiška organizacijoje.

Tyrimo tikslas – nustatius lyderystės kompetencijos elementus, pateikti žemiausio valdymo lygio vadovų lyderystės kompetencijos modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibendrinti žemiausio valdymo lygio vadovų sąvoką ir esmines charakteristikas;
2. atlikti teorinę lyderystės kompetencijos analizę, nustatant lyderystės kompetencijos elementų reikšmę žemiausiame valdymo lygyje;
3. empiriškai ištirti žemiausio valdymo lygio vadovų lyderystės kompetencijos raišką;
4. pateikti žemiausio valdymo lygio vadovų lyderystės kompetencijos struktūrinį modelį.

Tyrimo metodai: teorinėje darbo dalyje atlikta Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros šaltinių (knygų, monografijų, mokslinių straipsnių, tyrimų, elektroninių šaltinių) analizė, praktinėje darbo dalyje, siekiant nustatyti lyderystės kompetencijos raiškos ypatumus pasirinktas anketinės apklausos metodas.

1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS ŽEMIAUSIAME VALDYMO LYGYJE PROBLEMATIKA

Pirmoje dalyje apžvelgiama moksliniuose šaltiniuose, atliktuose tyrimuose analizuojama vadovo samprata, jų veikla ir šiuolaikinė integracija bei transformacija siekiant ugdyti veiksmingo vadovo organizacijoje naują sudedamąją dalį – vadovo kompetencijas, nustatant įvairių lygių vadovus. Atkreipiant dėmesį, kad atsižvelgiant į vadovo lygį skiriasi ir vadovų atliekamos funkcijos. Identifikuojama vadovo, kaip lyderio ypatumų analizė. Todėl to pasėkoje akcentuojama lyderio samprata, kaip modernios organizacijos plėtros veiksnys. Siekiant įrodyti lyderystės ir vadovavimo skirtumus yra suformuluojamos bendrosios sąsajos išskiriant svarbiausias funkcijas. Plačiau aptariama lyderystė ir jos lygiai bei kompetencijos elementai, kurie įtakoja lyderystės kompetencijos raišką.

Bet kurioje organizacijoje pastebimas skirtingas vadovų statusas. Pradedant nuo aukščiausios ir baigiant žemiausios grandies vadovais, kiekvieno vadovo situacija organizacijoje yra unikali. Atsižvelgiant į rangą skiriasi turimų pavaldinių skaičius, vadovavimo sritis, vadovams keliami tikslai. Pasak Petkevičiūtės ir Giedraičio (2011) žemiausio lygmens vadovai - tai vadovai, tiesiogiai vadovaujantys darbuotojams, atliekantiems konkrečius sprendimų įgyvendinimo darbus, jie turi spręsti operatyvinius uždavinius, privalo žinoti technologinius, darbo atlikimo ir organizavimo klausimus, suprasti žmonių psichologiją ir pan.

Moksliniuose šaltiniuose skirtingai interpretuojama vadovo sąvoka. Vanagas ir Vyšniauskienė (2012) vadovą apibrėžia analizuodami jo funkcijas. Autoriai pabrėžia, kad vadovų funkcija yra sprendimo priėmimas visais valdymo veiklos svarbiausiais klausimais, įskaitant ir pavaldžių objektų valdymą bei darbo organizavimą. Pasak Bakanauskienės (2013), vadovas yra asmuo, kuris gali priimti sprendimus savo kompetencijos ribose bei įvairiose jam patikėto personalo veiklos srityse, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus, veikiantis jam patikėtą personalą per savo padalinius. Stoneris ir kt. (2007) išskiria, jog vadovai – valdymą atliekantys asmenys, atsakingi už organizacijos tikslų pasiekimą. Jų pagrindinis uždavinys – padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti ir įgyvendinti tam tikrus tikslus. Furnhamas (2015) vadovą apibūdina kaip asmenį, kuris yra atsakingas už darbų apimtį, didesnę nei jis pats gali atlikti, ir kuriam pavaldūs kiti darbuotojai, padedantys pasiekti numatytų rezultatų. Vadovas turi mokėti prisitaikyti prie įvairių aplinkos reikalavimų ir padėti organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančių jos aplinkos sąlygų.

Parikhas (1994) pastebi, kad iš šiuolaikinio vadovo vis dažniau reikalaujama žmogiškųjų savybių, lyderystės įgūdžių, todėl šiuolaikinio vadovo sąvokos supratimas gerokai išsiplečia. Vadovo veikla tampa integruojančia ir transformuojančia, o vadovai, sugebantys įtraukti į vadybos procesus net savuosius vidinius sąmoningus ir pasąmonės poreikius, tampa vadovais, kurie kartais viršija nustatytas veikimo ribas. Tokie sinerginiai požūriai Parikho (1994) nuomone, daro didelę įtaką efektyvesniam

organizacijos ir vadovo tikslų suderinimui mikro ir makro lygiu ir padeda dominuoti šiuolaikinėse organizacijose (cit. pagal Mečkauskienę, 2009).

Organizacijos aukščiausioji vadovybė mokslinėje literatūroje yra vadinama aukščiausio lygio vadovų grupe, aukščiausio lygio vadovų komanda. Konceptuali požiūriu šiai aukščiausiai grupei yra priskiriami darbuotojai, kurie užima aukščiausias pozicijas organizacijoje, tai organizacijos hierarchijos viršuje esanti individų grupė, kuri yra atsakinga už strateginius ir organizacinius sprendimus, turinčius poveikį organizacijos kaip visumos kryptį, procesams bei organizacijos veiklai (Diska, 2013).

Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių sprendimų priklauso organizacijų ateitis, organizacijų veiklos ir su ja susijusių subjektų veiklos sėkmė. Todėl organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų, siekia ugdyti esamų vadovų kompetencijas (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003). Vadinasi, veiksmingo vadovo darbo organizacijoje sudedamoji dalis – vadovo vadybinės kompetencijos.

Marčinskas (2009) pabrėžia, kad vadovas organizacijoje yra asmuo, kuris turi teisę priimti sprendimus atsižvelgiant į užimamą padėtį ir turimą kompetenciją, yra atsakingas už padalinio veiklos rezultatus. Autorius vadovus skirsto pagal atsakomybės arba valdymo lygį į žemutinio, vidutinio ir aukščiausio lygio vadovus.

Panaši klasifikacija pateikiama ir kitų mokslininkų darbuose, kur pateikiamas ne tik vadovų funkcijų apibūdinimas, bet ir išskiriamos sąsajos su lyderyste (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Įvairių lygių vadovų - lyderių apibūdinimas (Diska ir kt., 2013)

Vadovų valdymo lygiai	Apibūdinimas
Aukščiausiojo valdymo lygio	Vadovavimo funkcijoje pastebimas ryškesnis lyderystės akcentas, vadovai lyderiai turi pasižymėti strateginiu mąstymu, platesniu požiūriu į organizacijoje vykstančius reiškinius, vizijos kūrimu.
Vidurinio valdymo lygio	Šio lygio vadovai dažniau reikalingi atliekant administratoriaus funkcijas, neretai būna tarpininkais, atlikdami aukščiausio lygio vadovų paskirtas užduotis bei pavestas funkcijas. Tačiau vidurinio lygio vadovo vaidmuo ir atliekamos funkcijos turi būti derinamos su lyderyste, motyvuojant kitus darbuotojus bei skatinant dalyvauti organizacijos veiklos procesuose.
Žemiausio valdymo lygio	Šio lygio vadovų lyderių pabrėžiami techniniai įgūdžiai, jų savybės tokios kaip iniciatyvumas, kūrybiškumas yra siejamas su lyderyste.

Remiantis 1 lentelėje pateikta informacija matyti, kad atsižvelgiant į vadovo lygį skiriasi ir vadovų atliekamos funkcijos. Aukščiausio lygio vadovai dalyvauja kuriant bendrą organizacijos viziją ir strategiją, labiau būdingas lyderystės akcentas. Vidurinio lygio vadovai bendradarbiauja tiek su aukščiausio lygmens, tiek su žemiausio lygmens vadovais, dažnai atlikdami administratoriaus arba tarpininko funkcijas. Žemiausio lygio vadovai yra vykdytojai, atliekantys pavestas užduotis, todėl labiau akcentuojami techniniai įgūdžiai.

Žemiausiojo lygio vadovo santykiai su tiesioginiais vadovais ir pavaldiniais yra sudėtingi dėl skirtingo jų statuso: pirmiausia žemiausiojo lygio vadovas, kaip pavaldinys, kurio veikla yra koordinuojama ir kontroliuojama tiesioginio vadovo; antra kaip vadovas, kuris vadovauja pavaldiniams. Susiejus vykdytojo ir vadovo pareigas, gauname formalią žemiausiojo lygmens vadovo veiklą (Giedraitis ir Petkevičiūtė, 2013).

Analizuojant vadovo lygius organizacijoje, neišvengiamai susiduriama su vadovams būdingų bruožų bei savybių identifikavimu, taip pat vadovo – lyderio ypatumų analize. Ne visada vadovas yra lyderis. Siekiant atskleisti lyderiui būdingas kompetencijas trumpai aptariama lyderystės sąvoka ir ypatumai.

Moksliniuose tyrimuose neišvengiama diskusijų dėl lyderystės sampratos bei šios sąvokos interpretacijų. Butkevičienė ir Vaidelytė (2009) teigia, jog lyderystė gali būti suvokiama kaip procesas, kurio metu lyderis buria kitus organizacijos narius bei skatina juos siekti bendro tikslo. Pabrėžiama, kad lyderis ne tik suburia kitus individus bendro tikslo siekimui, bet ir turi įtakos sekėjų nuostatoms ir požiūriui.

Kalbant apie lyderystės sampratą, svarbu paminėti, kad lyderystės sąvoka dažnai painiojama su vadovavimu. Iki XX a. 8-ojo dešimtmečio sąvokos „lyderystė“ ir „vadovavimas“ buvo vartojamos kaip sinonimai (Šilingienė, 2012). Išvertus iš anglų kalbos žodį „leadership“, terminas „lyderystė“ - gali būti suprantamas dvejopai: lyderiavimas arba vadovavimas. Iš tiesų gana sudėtinga nusakyti aiškiai skiriamąją ribą tarp vadovavimo ir lyderystės, nes abu veiksmai neneigia vienas kito. Nors daugelis apie lyderystę rašančių autorių teigia, kad lyderystė ir vadovavimas nėra tas pats, tačiau nesutaria dėl šių terminų tarpusavio sąsajų.

Vanagas ir Vyšniauskienė (2012) pabrėžia, kad lyderystė suvokiama ir kaip nevienodas galios paskirstymas. Vadovai savo veiklą vykdo remdamiesi tam tikra valdžia ir galia, pagal valdymo lygmenis. Formali valdžia kaip galios tipas yra tai, kas siejama su organizacijos valdymo struktūra ir valdymo procesu bei atitinkamu valdymo lygmeniu. Vadovo valdžios panaudojimo bei lyderystės efektyvumas didele dalimi priklauso nuo to, kaip jis panaudoja tą galią.

Lyderystė – asmeninės lyderio įtakos sekėjams inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrą tikslą, sąveikos procesas (Šilingienė, 2012). Taigi lyderystė įmanoma tik esant grupei, tik tada galima sutelkti organizacijos narius sėkmingai siekti bendrą tikslą arba daryti poveikį bendrą tikslą turinčių žmonių grupei. Lyderis suvienija bendro tikslo siekiančius pasekėjus ir veda juos tinkamu keliu – tai išskirtinė savybė, leidžianti visai organizacijai siekti veiksmingumo ir keistis. Kad lyderis galėtų vesti, jis turi pasižymėti atitinkamomis asmeninėmis savybėmis, suvokti tam tikrus elgesio modelius, naudoti įvairią socialinę galią, besireiškiančią konkrečiomis aplinkos sąlygomis, siekiant, kad grupės nariai – sekėjai – ne tik vykdytų, bet įsipareigotų siekti bendrą užsibrėžtą tikslą.

Šiandien, lyderystė yra labai svarbus modernios organizacijos plėtros veiksnys. Organizacijos, kuriose lyderystė menkai išvystyta susiduria su sunkumais diegdamos naujoves bei prisitaikydamos prie pokyčių, taip pat išlikdamos konkurencinėje kovoje. Lyderystė ir jos plėtra yra vienas iš konkurencingumo pranašumu rinkoje. Dauguma autorių vadybos srityje bandė apibrėžti lyderystę, kaip vieną iš svarbiausių veiksnių lemiančių organizacijos sėkmę (Bass, 2008; Bertocci, 2009).

Ankstyvieji tyrimai sutelkė dėmesį į sėkmingų lyderių asmeninių savybių ir bruožų analizę. Nesugebėjimas nustatyti bendrus požymius ir savybes, kurie susiję su lyderystės efektyvumu lėmė mokslinių tyrimų Ohajo universitete ir Mičigano universitetuose atlikimą, sutelkiant mokslinių tyrimų dėmesį nuo lyderio bruožų iki lyderio elgesio analizės. Tyrimų rezultatas - dviejų lyderystės kategorijų identifikavimas: į užduotį orientuota ir orientuota į elgesį. Empiriniai tyrimai atskleidė prieštarigus rezultatus, tačiau galima teigti, kad į santykius orientuotas ir į užduotį orientuotas elgesys teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu ir užimamomis pareigomis, t.y. priklausomai nuo vadovo lygio (Fernandez ir Cho, 2010).

Kiti šaltiniai (Northouse, 2009) teigia, kad sąvokos „lyderystė“ ir „vadovavimas“ nėra tapačios, jas reikia atskirti, nes lyderiams svarbios konstruktyvios permainos, o vadovams – veikla, kuria organizacijoje siekiama sukurti darną. Siekdamas įrodyti lyderystės ir vadovavimo skirtumus, Northouse (2009) išskyrė svarbiausias jų funkcijas (2 lentelė).

2 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos (Northouse, 2009)

Vadovavimas užtikrina tvarką ir nuoseklumą	Lyderystė užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas <ul style="list-style-type: none"> • Sudaryti darbotvarkes • Nustatyti grafikus • Paskirstyti išteklius 	Krypties nustatymas <ul style="list-style-type: none"> • Sukurti viziją • Paaiškinti platesnį vaizdą • Nustatyti strategiją
Organizavimas ir personalo parinkimas <ul style="list-style-type: none"> • Pateikti struktūrą • Paskirstyti darbą • Įdiegti taisykles bei procedūras 	Žmonių suvienijimas <ul style="list-style-type: none"> • Supažindinti su tikslais • Siekti atsidavimo • Suburti komandas ir koalicijas
Kontrolė ir problemų sprendimas <ul style="list-style-type: none"> • Sukurti skatinimo būdus • Pateikti kūrybiškus sprendimus • Imtis koreguojamų veiksmų 	Motyvavimas ir įkvėpimas <ul style="list-style-type: none"> • Įkvėpti ir uždegti • Suteikti pavaldiniams galią • Patenkinti poreikius

Iš pateiktos 2 lentelės matome, kad vadovavimas yra susijęs su tvarkos ir nuoseklumo užtikrinimu, tuo tarpu lyderystė siejasi su pokyčiais ir nuolatiniu organizacijos tobulėjimu. Vadovavimas kaip ir lyderystė turi ne vieną apibrėžimą ir sampratą. Dauguma teorinių interpretacijų, kas yra vadovavimas, nurodo, kad „vadovui būdinga įstatyminė ar pozicijos suteikta galia, išplaukianti iš paskyrimo į tam tikrą vietą. Vadovas vadovaujasi atlyginimo ir baudmės jėga (Šilingienė, 2012), t. y. vadovaujasi primityviosios lyderystės teorija. Tuo tarpu lyderis – asmuo, savo individualiomis savybėmis ir autoritetu darantis įtaką kitiems žmonėms.

Akivaizdu, kad šios sąvokos turi sąsają - vienu ir kitu atveju yra daroma įtaka žmonių grupei siekiant tikslo. Lyderystės ir vadovavimo panašumas - daroma įtaka žmonių grupei, siekiant tikslo, bet šias sąvokas atskiria tikslas ir pagrindinės jų funkcijos: svarbiausia vadovavimo funkcija yra užtikrinti organizacijose nuoseklumą ir tvarką, o lyderystės – sukelti pokyčius ir judėjimą. Vadovavimo tikslas – ieškoti tvarkos ir stabilumo, lyderystės tikslas – ieškoti tinkamų ir konstruktyvių pokyčių. Būti vadovu – siekti, kad būtų atliktas darbas, ir gerai žinoti tvarką, o būti lyderiu – daryti įtaką kitiems ir kurti ateities vizijas (Northouse, 2009).

Vadovų ir pavaldinių skirtumus pirmiausia buvo bandoma nustatyti bruožų teorijoje, kurioje sakoma, kad vadovai turi ypatingų savybių, kurių neturi jų pavaldiniai. Bruožų tyrimuose buvo ieškoma įgimtų savybių, kurių pagrindu būtų galima aiškiai atskirti lyderius nuo jų pasekėjų. Nuo pat atsiradimo pradžios bruožų teorijoje buvo ieškoma iškilų žmonių ir jiems būdingų savybių. Bruožų teorijos šalininkų teigimu, neįmanoma nustatyti visiems vadovams bendrų bruožų, bet galima įvardyti bendrus reikiamus bruožus, kad galėtum tapti vadovu. Esminės lyderio savybės yra šios (Raižienė ir Mažeikienė, 2012):

- protas (intelektas);
- pasitikėjimas savimi;
- atkaklumas;
- užsispyrimas;
- integralumas;
- sąžiningumas;
- patikimumas;
- socialiniai įgūdžiai.

Nors lyderystė skirtinguose valdymo lygmenyse nėra plačiai analizuota, tačiau sutinkama tyrimų, kuriuose nagrinėjamos skirtingų valdymo lygmenų vadovų savybės. Diskos ir kt. (2013) nuomone aukščiausiai valdymo lygio vadovų grupei yra priskiriami asmenys, kurie organizacijoje užima aukščiausias pozicijas. Šie asmenys yra organizacijos hierarchijos viršuje, atsakingi už strateginių bei organizacinių sprendimų priėmimą, taip pat turi įtakos organizacijos procesams ir veiklai.

Lyderystės sampratoje neišvengiama sąsają su organizacijos vizija, tikslais, taip pat lyderystė yra labiau susijusi su asmenų įkvėpimu, kryptimi bei tikslų nustatymu nei su kasdiene veikla ir planų įgyvendinimu. Lyderis nepriklausomai nuo valdymo lygmens privalo sugebėti daugiau negu tik išnaudoti arba padidinti savo galimybes. Pabrėžiama, kad geras lyderis privalo įkvėpti kitus žmones atlikti darbus vietoj to kad nuolat kontroliuotų juos pagal atlikimą ar darbų sąrašą. Lyderystė gali būti apibrėžiama kaip savęs pažinėjimas, kitiems gerai suvokiamos vizijos turėjimas, pasitikėjimo tarp kolegų ugdymas (Adamonienė ir Ruibytė, 2011).

Dauguma lyderystės mokslininkų tyrė ir nustatė lyderio poveikį organizacijos veiklai, taip pat dauguma tyrimų parodė, kad yra teigiamas ryšys tarp kintamųjų (Bass, 2008). Taip pat yra keletas tyrimų, kurių rezultatai atskleidė, jog lyderis neturi jokios įtakos organizacijos veiklai. Šie tyrimai yra pagrįsti prielaida, kad pasekėjai aiškina veiklos rezultatus kaip lyderio sėkmę ir kad lyderystė yra nereikalinga. Tyrimai atlikti, siekiant nustatyti transformacinės lyderystės poveikį atskiroms veiklos sritims atskleidė teigiamą ryšį tarp kintamųjų: teigiamas lyderystės poveikis komandiniam darbui ir rezultatams, taip pat teigiamą poveikį pasekėjų įgalinimui įgyvendinant organizacijos tikslus ir siekiant aukštų rezultatų (Carmeli, Schaubroecker & Tischler, 2011).

Nagrinėjant lyderystės tyrimus bei lyderio savybes atkreipiamas dėmesys į lyderystės kompetenciją ir kompetencijos dedamąsias. Analizuojant lyderystės kompetencijų raišką skirtinguose valdymo lygiuose pirmiausia atkreipiamas dėmesys į tam tikras vadovų savybes, kurios identifikuojamos skirtingų vadovavimo teorijų kontekste (Župerkienė, 2010):

- į prigimtines vadovo savybes orientuojamasi didžio žmogaus teorijos pagrindu;
- į vadovams būtinas išugdyti savybes yra žvelgiama būdingų asmeninių savybių teorijoje;
- situacinė teorija pabrėžia vadovavimo stilių, kuris atitinka situaciją;
- situaciniai veiksniai yra akcentuojami atsitiktinumų teorijoje;
- santykis tarp vadovų stiliaus, darbuotojų savybių ir darbinės aplinkos pabrėžiamas transakcinėje teorijoje;
- kompetencijų teorija akcentuoja vadovo gebėjimus, dalykines bei vadovo asmenines savybes.

Lyderystė organizacijose yra iš prigimties sudėtingas reiškinys. Organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo koordinuoto lyderiavimo, įgyvendinamo lyderio skirtingų hierarchinių lygių. Nepaisant šios realybės, moksliniai tyrimai lyderystės srityse atsižvelgiant į skirtingus valdymo lygmenis nėra išbaigti ir dažnai nekoordinuoti. Dažniausiai moksliniuose tyrimuose analizuojama aukščiausio lygio valdymo lygmens lyderystė ir lyderių savybės, tuo tarpu žemiausio lygmens vadovai ir lyderystė analizuojami siauru aspektu, dažnai žvelgiant tik iš vadovų psichologijos pusės.

Daugelis vadovavimo ir lyderystės srities mokslininkų aiškiai pripažino, kad lyderystės poreikiai priklauso nuo lyderio lygio organizacijos viduje. Nors dauguma mokslinių tyrimų paremta psichologija, tačiau tyrimuose pasigendama lyderystės raiškos analizės žemiausio valdymo lygmens vadovų aspektu.

Bassas (2008) išskyrė tris lyderystės lygius, kurie atitinka istorinėje raidoje įtvirtintus tris organizacijos valdymo lygius:

- lyderystė žemiausiame valdymo lygmenyje apima kontrolę, užduočių paskyrimą ir tikslų įgyvendinimą;

- vidurinėsios grandies lyderiai nustato veiklos tikslus ir koordinuoja pastangas, reikalingas šiems tikslams pasiekti;
- aukščiausio lygio lyderiai yra organizacijos strategai, kurie nustato viziją ir nustato plačius tikslus bendrus visai organizacijai.

Diskienė ir Marčinskas (2007) pabrėžia, kad pastaruoju metu vadybinės pozicijos ir su jomis susijusi atsakomybė tampa vis mažiau statiškos ir neturinčios griežtai nustatytų ribų. Gana sparčiai kinta ribos, skiriančios skirtingų valdymo lygių (aukščiausio, vidurinio ir žemiausio) vadovų darbą. Vidurinio ir žemesnio lygio vadovai tradicinėse organizacijose orientuoti į jiems pavaldžių vienetų veiklą, t.y. turi įgaliojimus reguliuoti kitų veiklos skirtingus aspektus, t.y. jų veiklos laukas išdėstytas žemiau jų užimamos pozicijos hierarchinėje struktūroje. Žemiausio lygmens vadovo darbas pasižymi tuo, kad jis formuoja užduotis ir nurodymus pavaldiniams, operatyviai priima ir įgyvendina sprendimus, taip pat vykdo efektyvią pavaldinių veiklos kontrolę (Petkevičiūtė ir Giedraitis, 2011). Tik aukščiausio lygio vadovams suteikiama galimybė plėsti organizacijos veiklos ribas ir ieškoti naujų galimybių bei jas kurti.

Naujame organizaciniame kontekste visi vadovai gali tiek formuoti organizaciją, tiek ir reguliuoti jos veiklą (Diskienė ir Marčinskas, 2007). Autoriai pažymi, kad kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek nuo vadovo kaip lyderio ir kiek jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą. Vadovai vis labiau vykdo tokias naujas funkcijas bei vaidmenis – ugdytojo, patarėjo, globėjo. Šie vaidmenys skatina efektyvią komunikaciją, įgaliojimų suteikimą darbuotojams, komandinio darbo plitimą. Be kita ko, toks požiūris skatina šiuolaikinius vadovus generuoti žinias ir palaikyti besimokančios organizacijos funkcionavimo režimą.

Naujiems vaidmenims ir besikeičiančioms funkcijoms sėkmingai atlikti vadovams reikia gebėjimų analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių, būtini nauji asmeniniai, komunikavimo, derybų įgūdžiai bei gebėjimai (Diskienė, Galinienė ir Marčinskas, 2008). Fayolas (2005) teigia, kad vadovams žemesnėje grandyje būdingi techniniai sugebėjimai, o aukštesnėje - administraciniai sugebėjimai, kurių esmę sudaro prognozavimas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė.

Atlikti tyrimai kuriais buvo siekiama nustatyti lyderystės efektyvumą viešajame sektoriuje parodė, kad yra teigiamas ryšys tarp lyderio vaidmens, lyderystės ir valdymo veiksmingumo. Atlikti tyrimai viduriniame valdymo lygmenyje atskleidė, kad yra teigiamas ryšys tarp lyderio asmeninių charakteristikų, elgesio ir veiklos rezultatų (Fernandez & Perry, 2010). Finansinėse institucijose atlikti tyrimai atskleidė, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp lyderystės ir organizacijos veiklos rezultatų, organizacijos pasirengimo diegti pokyčius ir naujoves. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį, jog

tyrimai atliekami dažniausiai vienoje tam tikroje verslo srityje, pavyzdžiui viešos organizacijos, visuomenei paslaugas teikiančios organizacijos ir t.t. (Armstrong, 2011).

Lietuvos mokslininkų atliktame tyrime vertinamos lyderystės kompetencijos ir charakteristikos būdingos aukščiausio lygmens vadovams. Tyrime pritariama, jog aukščiausio lygio vadovo individualios asmeninės charakteristikos turi įtakos visai organizacijos veiklai bei organizacijos rezultatams, tačiau nėra ištirtas atskirų lyderystės kompetencijos elementų poveikis bei raiška organizacijoje (Diska ir Marčinskas, 2013).

Krane ir Skrzypekas (2014) moksliniame tyrime nagrinėja lyderystės kompetencijos elementus viešojo ir privataus sektoriaus projektų vadovų aspektu. Moksliniame straipsnyje atskleidžiami skirtumai tarp privačių ir viešų organizacijų, nurodomi lyderystės kompetencijų elementai, kurie būdingi viešojo ir privataus sektoriaus skirtingo lygmens darbuotojams. Tyrime išskiriamos pagrindinės kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti bet kurio lygmens vadovas: intelektinės kompetencijos, tokios kaip strateginis mąstymas, vadybinės kompetencijos, t.y. gebėjimas motyvuoti ir sutelkti komandą, komunikaciniai gebėjimai bei emocinės kompetencijos – pasitikėjimas, emocinis stabilumas, jautrumas. Priklausomai nuo veiklos sferos vadovas turi pasižymėti ir kitomis savybėmis. Galima paminėti esminį tyrimo trūkumą – tyrimo rezultatai labiau koncentruojasi į viešąjį sektorių ir šio sektoriaus vadovus.

Viename iš naujesnių tyrimų atliktų Furnhamo ir Crumpo (2015) analizuojami skirtingų valdymo lygių vadovų asmenybė ir bruožai, taip pat pabrėžiami bruožai, kurie būdingi skirtingiems lyderystės stiliams. Tyrime apklausta 5000 skirtingų lygio vadovų (didžioji dalys aukščiausio lygio vadovai) ir tyrimo rezultatai atskleidė, kad žemesnio lygio vadovams labiau būdingas karjeros troškimas, tačiau stinga kritinio mąstymo, aktyvumo.

Apibendrinant atliktą analizę galima teigti, kad vieningos nuomonės apie lyderystę iki šiol nėra - dauguma autorių ją apibūdina kaip procesą, bet galima išskirti tris elementus, bendrus visiems lyderystės apibrėžimams: *grupė, įtaka, tikslas*.

Lyderystė apibūdinama kaip procesas, kurio metu lyderis daro įtaką kitiems, motyvuodamas juos elgtis vienokiu ar kitokiu būdu. Lyderis daro įtaką grupės narių veiksmams, siekiant konkretaus užsibrėžto tikslo, o grupės nariai paklūsta lyderiui, kuris jaučia jiems atsakomybę. Taip pat sudėtinga nubrėžti ribą tarp vadovavimo ir lyderystės. Vadovavimo pagrindinė funkcija – vadovauti organizacijai čia ir dabar, rūpintis, kad laiku būtų atlikti darbai ir įgyvendinti organizacijos tikslai, o lyderystė orientuota į ateitį, į pokyčius - svarbiausia organizacijos ilgalaikiškumas, vizija, sėkmė ir rezultatai.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės kompetencijų raiška yra susijusi su valdymo lygmeniu, tačiau nepaisant lyderystės kompetencijos skirtumų, geras lyderis turi pasižymėti tam tikrais gebėjimais, kurie būdingi visiems valdymo lygiams: strateginis mąstymas, gebėjimas organizuoti veiklą, motyvuoti darbuotojus, orientacija į rezultatą, informacijos valdymas, iniciatyvumas.

Išanalizavus mokslinius tyrimus matome, jog ne tik vadovams, bet ir darbuotojams yra svarbu, kad būtų sudaryta galimybė panaudoti savo kompetencijas. Todėl kyla pagrįstas klausimas - kokie darbuotojo lyderystės kompetencijos elementai yra svarbūs ir kokia yra jų raiška žemiausiame valdymo lygmenyje.

2. TEORINĖ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKOS ŽEMIAUSIAME VALDYMO LYGYJE ANALIZĖ

Antroje dalyje pateikiamos išvalgos apie lyderystės kompetencijos sampratą, išgryninami kompetencijos elementai perteikiant juos į kategorijas. Plačiau apibūdinami lyderystės kompetencijos elementai ir jų sudedamosios dalys. Išryškunami svarbiausi kompetencijos lygiai, grupės bei pagrindiniai jų elementai. Aptariamos visos (aukščiausios, vidutinės bei žemiausios) lyderystės kompetencijos raiškos, išskiriant vieną svarbiausių, kuri ir bus mano baigiamojo darbo tyrimo objektas – žemiausios grandies vadovų lyderystės kompetencijos raiška organizacijoje. Sudarytas teorinis lyderystės kompetencijos modelis.

2.1. Lyderystės kompetencijos samprata

Pradedant analizuoti lyderystės kompetencijos sampratą trumpai aptariama kompetencijos sąvoka bei struktūra.

Boyatzis (2008) teigimu, kompetencija yra pagrindinė žmogaus charakteristika, kuri lemia efektyvų ir/ar aukštesnės kokybės darbo atlikimą. Asmens kompetenciją apsprendžia kompetenciją sudarančių elementų: žinių, vertybių, įgūdžių ir požiūrių įvaldymas bei jų panaudojimas skirtingų darbinių užduočių vykdymo kontekste. Kompetencija susiejama ne tik su asmens įgytos kvalifikacijos demonstravimu, bet ir kitomis įgalinimo efektyviai veikti sąlygomis. Taip pat kompetencija yra įgūdžiai, gebėjimai ir charakteristikos, išryškėjantys žmonių veikloje siekiant sėkmingo rezultato, kai jie atlieka tam tikras užduotis ir veikia tam tikromis aplinkybėmis.

Remiantis Herringerio (2002) kompetencijų apibūdinimu, kompetencijos gali būti apibrėžiamos kaip individo gebėjimas atlikti užduotį, taikant turimas žinias, išsilavinimą, įgūdžius ir patirtį. Kompetencijos, ypač kai atliekamas kompetencijos vertinimas, turėtų būti susijusios su konkrečiomis užduotimis, reikalingos sėkmingai atlikti tam tikrą veiklą. Pagrindinių kompetencijų identifikavimas būtinas individualiam ir organizaciniam augimui ir padeda organizacijai patenkinti poreikius. Khanas ir Ahmadas (2012) nustatė tris būdus, kuriais organizacijos nustato kritines lyderystės kompetencijas:

- 1) taiko savo veikloje mokslinėje literatūroje pagrįstas kompetencijas;
- 2) kuria savo kompetencijų sistemą;
- 3) nustato kompetencijas remiantis organizacijos misija ir vertybių sistema.

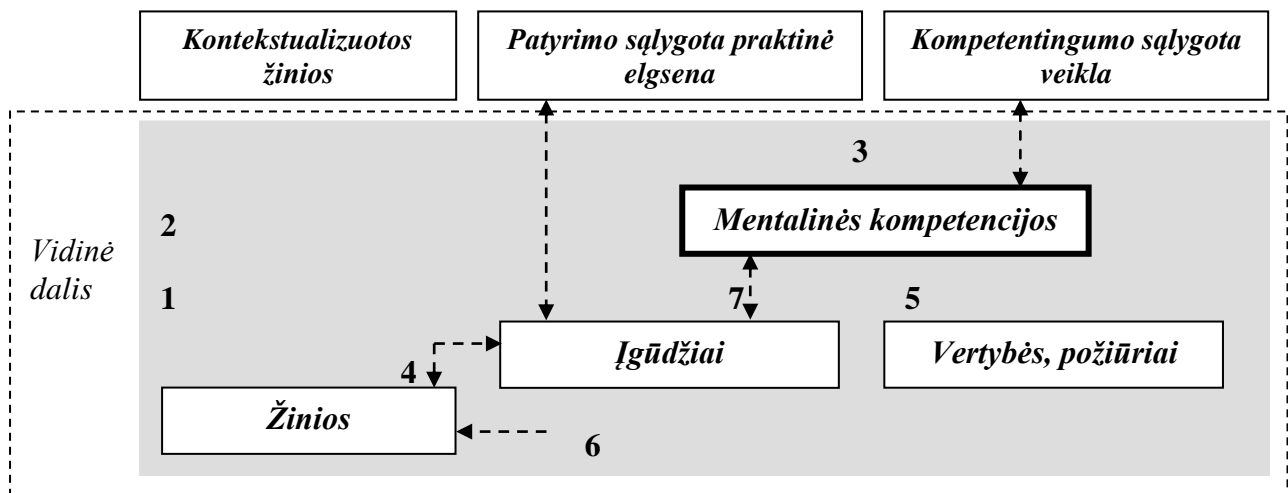
Kadangi visos organizacijos skiriasi dydžiu, veiklos struktūra, taikomi skirtingi kompetencijų identifikavimo metodai, todėl nėra vieno universalus lyderystės kompetencijų modelio, tinkančio visoms organizacijoms.

Daugelio mokslininkų kompetencijos samprata apima žinias, įgūdžius, sugebėjimus, reikalingus sėkmingam darbo atlikimui (Jucevičienė, 2007), asmenines savybes, elgseną, patirtį, stilių ir savęs

suvokimą, gebėjimą perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, tuo pačiu įgalinant žmogų veikti įvairiuose valdymo lygiuose, sugebėjimą praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas ir kitus plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan. (Darškusienė, Kaupelytė ir Petkevičiūtė, 2008).

Kompetencijos sampratai atskleisti būtina nagrinėti Westera (2001) kompetencijos koncepciją. Autorė kompetencijos sąvoką išskyrė į *vidinę* (asmenybinę) kompetencijos dalį (žinios, vertybės, požiūriai, mentalinės kompetencijos bei praktiniai įgūdžiai, kuriuos žmogus turi savyje) ir *išorinę* (veiklos) kompetencijos dalį (suprantama kaip sėkmingas atlikimas, žinių identifikavimas, sugebėjimai (įgūdžiai), protiniai gabumai, požiūris, vertybės).

Šiame modelyje pagrindinis variklis – ne praktiniai įgūdžiai, o mentalinės kompetencijos (3 rodyklė), kurios glaudžiai susijusios su požiūriais, vertybėmis (5 rodyklė), žiniomis (6 rodyklė) ir įgūdžiais (7 rodyklė). Kad būtų užtikrintas veikimas sudėtingesnėse situacijose, įgūdžiai turi būti patiprinti žiniomis (4 rodyklė), atgaminamos žinios ir jos pritaikomos reikiamoje situacijoje (1 rodyklė). Kompetencija išryškėja, kai koks nors praktinis veiksmas, atitinkami praktiniai įgūdžiai virsta patyrimo sąlygojama elgsena konkrečioje situacijoje (2 rodyklė) (žr. 1 pav.). Westera (2001) kompetencijos sampratoje pabrėžia žinias, įgūdžius, požiūrius, metapažinimą (gebėjimą pažinti pažinimo procesus) ir strateginį mąstymą bei suponuoja sąmoningą, iš anksto apgalvotą sprendimų priėmimą. Vadinasi, kompetenciją sudaro mentalinis komponentas (jo paprastai pastebėti neįmanoma), reprezentuojantis mąstymą, ir elgsenos komponentas, reprezentuojantis kompetentingą veiklą.



1 pav. Kompetencijos modelis, struktūruotas remiantis esminėmis kompetencijos koncepcijos sąvokomis (Westera, 2001)

Kompetenciją sudaro iššūkis, užduotis ar veikla, kurie apibrėžia vidinę kompetencijos struktūrą, susidedančią iš susijusių požiūrių, vertybių, žinių, įgūdžių, kartu sudarančių galimybę efektyviam veiksmui pasireikšti.

Kompetencijų struktūrai, raidai ir vertinimui daro įtaką socialinis ir kultūrinis kontekstas, kuriame individas gyvena. Taigi, galima teigti, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, o įvertinus gabumų svarbą bei individo asmenines savybes ir vertybes, sukuriama kompetencijos samprata.

Siaurąja prasme lyderystės kompetencijos samprata yra įkomponuojama į vadovo kompetencijų struktūrą. Vadovo veikla apima ne tik vadovavimą žmonėms, bet ir neatsiejama nuo kitų vadybinių funkcijų. Todėl lyderystė organizacijos valdymo kontekste nėra pagrindinis procesas, o būtina sėkmingai veiklai kompetencija. Šiuo atveju lyderystė yra traktuojama kaip viena iš vadovo kompetencijų.

Plačiąja prasme lyderystės kompetencija nėra siejama su konkrečia organizacija, o prioritetą teikiamas asmens karjeros tikslams plačiąja prasme. Lyderystė priskiriama prie strateginių individo kompetencijų, apibrėžiant jas kaip universalias. Lyderystės kompetencijos komponentai: įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas (Šilingienė, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant įvairių apibrėžčių ir sampratų, kompetencija gali būti suprantama kaip pažinimo, funkciniai ir socialiniai gebėjimai, įgūdžiai, įskaitant ir individualius išteklius, kuriuos galima panaudoti atliekant įvairias užduotis įvairiose srityse, reikiamų žinių įgijimas ir siekis aukštų rezultatų. Kiekviena kompetencija grindžiama tarpusavyje sujungtų pažintinių ir praktinių gebėjimų, žinių, motyvacijos, vertybių, įsitikinimų, emocijų ir kitų socialinių ir elgesio komponentų. Sekančiame darbo poskyryje analizuojami lyderystės kompetencijos elementai.

2.2. Lyderystės kompetencijos elementai

Lyderystės kompetencijos yra lyderio profesinių žinių, patirties ir asmeninių savybių, įgytų įgūdžių, tinkamo požiūrio ir motyvacijos veikti derinys. Tinkamo lygio kompetencijos leidžia efektyviai atlikti lyderio vaidmenis ir tuo pačiu metu leidžia pasiekti verslo tikslus įmonėje. Priklausomai nuo valdymo lygmens lyderiui reikalingas tam tikrų kompetencijų derinys. Moksliniuose tyrimuose (Thach ir kt., 2007; Gilley, McMillan & Gilley, 2009) dažniausiai pabrėžiamos dvi kompetencijų grupės: profesinės ir asmeninės kompetencijos. Skirtingi autoriai nagrinėdami lyderystės kompetencijos elementus pateikia įvairialypį skirstymą, kuris susistemintas 3 lentelėje.

3 lentelė. Lyderystės kompetencijos elementai (sudaryta autorės)

Autorius	Lyderystės kompetencijos elementai
Gilley, McMillan ir Gilley, 2009	Konceptualios kompetencijos, socialiniai įgūdžiai, techninės kompetencijos
Thach ir kt., 2007	Įgimti, pažintiniai, funkciniai, asmeniniai – socialiniai, pokyčių valdymo gebėjimai.
A. Khan, W. Ahmad, 2012	Žmogiškieji gebėjimai, emocinis intelektas, techniniai gebėjimai, konceptualūs įgūdžiai, specifiniai pramonės žinių įgūdžiai.
V. Šilingienė, 2011	Techniniai įgūdžiai ir žinios, tarpasmeniniai, vadovavimo, lyderystės įgūdžiai.

Mokslininkų pateikti lyderystės kompetencijos elementai įvardijami skirtingai, tačiau gali būti skirstomi į pagrindines kategorijas: techniniai įgūdžiai, socialiniai gebėjimai, bendrosios kompetencijos, žmogiškieji gebėjimai.

Profesinės kompetencijas arba techniniai įgūdžiai yra apibrėžti atsižvelgiant į konkrečias darbo pareigas. Jos yra tiesiogiai susijusios su uždavinių ir tikslų įgyvendinimu, pavyzdžiui tam tikri techniniai įgūdžiai. Skirtingai nei profesinės kompetencijos, kurias lyderis gali išugdyti, priešingos yra asmeninės kompetencijos, kurios įgimtos. Tačiau pabrėžiama, jog nepriklausomai nuo to, koks yra valdymo lygis išskiriamos lyderystės kompetencijos: konceptualios kompetencijos, socialiniai įgūdžiai ir techninės kompetencijos (Gilley, McMillan & Gilley, 2009).

Pasak Thachą ir kt. (2007) yra keletas lyderystės kompetencijų, kurios yra būtinos siekiant efektyvios lyderystės ir vadovavimo. Kompetencijos apima tokias grupes: vizijos ir tikslo nustatymo, bendravimo įgūdžių, savęs pažinimo ir techninės kompetencijos, susijusios su verslo, kurioje vadovas dirba specifika. Kompetencijos apima šias savybes: integralumas, sąžiningumas, bendravimas, techninė kompetencija, sąmoningumas, kūrybiškumas, orientaciją į rezultatus, pokyčių valdymą, bendravimo įgūdžius, problemų sprendimo, sprendimų priėmimo gebėjimus, strateginį mąstymą, orientacija į klientą, verslo įgūdžius, komandos lyderio, konfliktų valdymo gebėjimus. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį, kad moksliniuose tyrimuose pabrėžiami skirtumai tarp pelno ir ne pelno organizacijų lyderystės kompetencijų modelių. Ne pelno siekiančios organizacijos yra linkusios sutelkti dėmesį naujų kompetencijų įgijimui, tokių kaip valdymo veiksmingumo, bendruomeniškumo. Tuo tarpu pelno siekiančios organizacijos yra linkusios pabrėžti finansinę atsakomybę ir atskaitomybę daugiau nei ne pelno siekiančios organizacijoms. Viešojo administravimo organizacijos linkusios pabrėžti politinę išmintį, taip pat fizinę sveikatą, ištvermę (Rappe & Zwick, 2007).

Moksliniuose tyrimuose yra išskiriami įvairūs lyderystės kompetencijos elementai, kurie susisteminti pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Lyderystės kompetencijos elementai (Thach, 2007)

Lyderystės kompetencijos elementai	Apibūdinimas
Igimti	Asmenybė, vertybės, požiūris, išsilavinimas, mokymas, konsultavimas, darbo patirtis ir t.t.
Pažintiniai	Kritinis mąstymas, kūrybiškumas, problemų sprendimas, analitiniai gebėjimai, strateginis mąstymas ir t.t.
Funkciniai	Kalba ir komunikacija, techniniai gebėjimai, tarpkultūrinė kompetencija, mokymosi galimybės, karjeros planas, valdymo įgūdžiai ir t.t.
Asmeniniai/socialiniai	Savivertė, komandinio darbo gebėjimai, integralumas, streso valdymas ir t.t.
Efektyvus pokyčių valdymas	Produktyvumas, bendradarbiavimas, organizacijos kultūra, pasitenkinimas, motyvacija, adaptacija ir t.t.

Thachis (2007) lyderystės kompetencijos struktūrą išskiria penkis lyderystės kompetencijos elementus. Autorius pabrėžia įgimtus elementus, tokius kaip asmeninės vertybės, asmens įgytas išsilavinimas, turima darbo patirtis. Pažintiniai elementai susiję su kūrybiškumu, strateginiu mąstymu, problemų sprendimo bei analitiniais gebėjimais. Lyderystės kompetencijos struktūroje išryškinami funkciniai elementai, kurie apima komunikaciją, techninius gebėjimus, mokymosi galimybes, taip pat karjeros planavimą. Kituose moksliniuose tyrimuose (Khan & Ahmad, 2012; Bass, 2008) į lyderystės kompetencijų elementus žvelgiama šiek tiek plačiau nei minėta aukščiau atliktuose tyrimuose.



2 pav. Lyderystės kompetencijos elementai (Khan, Ahmad, 2012)

Remiantis 2 paveiksle pateikta lyderystės kompetencijos elementų klasifikacija matome, kad lyderystės kompetenciją sudaro penki elementai: techniniai gebėjimai, pramonės žinių, emocinio intelekto, konceptualūs įgūdžiai bei žmogiškieji gebėjimai. Žmogiškieji gebėjimai apima pagarbą kitiems, tokios aplinkos, kur asmenys yra linkę pasidalinti turima informacija, gebėjimais, patirtimi sukūrimas, buvimas efektyviu lyderiu ir pavyzdžiu kitiems, darbuotojų skatinimas. Konceptualūs įgūdžiai apima strateginį bei kritinį mąstymą, kūrybiškumą, tikslų nustatymą bei tikslų siekimą,

pokyčių skatinimą. Techniniai įgūdžiai susiję su įvairiais techniniais gebėjimais, priklausomai nuo organizacijos veiklos srities.

Lietuvos mokslininkų darbuose taip pat išskiriami tam tikri lyderystės kompetencijos lygiai, žvelgiant iš bendros kompetencijos struktūros.

5 lentelė. Lyderystės kompetencijos lygiai (Šilingienė, 2011)

Lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai elementai
I lygis	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios, patirtis, darbo atlikimo procedūros ir metodai, gebėjimas atnaujinti žinias.
II lygis	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas, sugebėjimas klausyti, sąžiningumas, reakcija į klaidas, tolerancija, sugebėjimas suprasti ir motyvuoti.
III lygis	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas, strateginis kryptingumas, globalus mąstymas, sprendimų priėmimas, organizaciniai įgūdžiai, komandų formavimas ir valdymas.
IV lygis	Asmeniniai lyderio atributai	Charizma, pasitikėjimas savimi, atsakomybė ir įsipareigojimas, empatija, pozityvus mąstymas, įkvepianti motyvacija, drąsa.
V lygis	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas, vizijos ir tikslų perteikimas, emocinė kompetencija, gebėjimas pateikti save, įvaizdžio formavimas.

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus lyderystės kompetencijos lygius matome, kad bendroje kompetencijų struktūroje lyderystės kompetencija analizuojama ketvirtame ir penktame lygyje. Lyderystės kompetencija apima asmeninius lyderio atributus bei lyderystės įgūdžius.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės kompetencijos elementai:

- įkvepianti motyvacija;
- iniciatyvumas;
- empatija;
- savęs pateikimas.

Taip pat išskiriamos pagrindinės lyderio savybės:

- sąžiningumas;
- pagarba;
- bendradarbiavimas;
- ryžtingumas ir kt.

Lyderystės kompetencijų elementų analizė atskleidžia, kad lyderiai turi pasižymėti bendravimo įgūdžiais, strateginiu mąstymu, gebėti organizuoti komandinį darbą, daryti poveikį siekiant organizacijos tikslų. Tačiau lyderystės kompetencijos skirtingai pasireiškia priklausomai nuo valdymo lygmens, kitame darbo poskyryje analizuojama lyderystės kompetencijų raiška žemiausiame valdymo lygmenyje.

2.3. Lyderystės kompetencijos raiška žemiausiame valdymo lygmenyje

Kaip jau minėta ankstesniuose baigiamojo darbo skyriuose analizuojant lyderystės kompetencijos apraiškas žemiausiame valdymo lygmenyje, susiduriama su mokslinių tyrimų stokos problema. Dažniausiai moksliniuose tyrimuose išryškinama lyderystės raiška aukščiausiame valdymo lygmenyje. Tačiau visuose tyrimuose pabrėžiami esminiai gebėjimai ir įgūdžiai bei kompetencijos elementai, kurie svarbūs bet kurio lygmens lyderiui.

Vadovų ir darbuotojų lyderystės kompetencijos teorijos yra grindžiamos Didžiojo Penketo modeliu. Tačiau šis modelis neretai yra vertinamas prieštaringai. Kai kurie autoriai (Naumann & Soto, 2008) pabrėžia ne tik Didžiojo Penketo modelio privalumus (empirinis ištirtumas, tarpukultūriniai tyrimai, praktinė modelio vertė), bet ir trūkumus, tokius kaip modelio nepatikimumas, nuspėjami tyrimo rezultatai. Tačiau nepaisant neigiamų nuomonių, Didžiojo Penketo modelis yra vienas iš dažniausiai taikomų lyderystės bruožų tyrimo modelių.

Didžiojo penketo modelis integruoja ankstesnius asmenybės savybių tyrimo modelius ir remiasi empiriniais tyrimais, tinkančiais daugeliui organizacijų (Naumann & Soto, 2008), taip pat didžioji dalis mokslininkų remia šį modelį (Ashton & Lee Goldberg Vries, 2009). Teorija grindžiama pagrindinėmis tezėmis - individualus potencialas ir asmens nusiteikimas, kuris susideda iš įvairių išvestinių priemonių, įvairių charakterio savybių. Modelis išskiria penkis asmenybės matmenis:

- ekstravertiškumas;
- neurotiškumas;
- atvirumas patirčiai;
- sutarimas;
- sąmoningumas.

Kiekvienas iš penkių dimensijų yra bipolinis faktorius (pvz.: ekstravertiškumas ir intravertiškumas). Kiekvienas iš dvipolių veiksnių turi daugiau specifinių asmenybės savybių (pvz.: socialumą), kurios susideda iš asmenybės bruožų (pvz.: kalbus, komunikabilus). Pasak Bunevičiaus (2008), pagrindiniai didžiojo penketo asmenybės matmenys yra tokie, kad kiekvienas žmogus gali būti priskiriamas vienai iš penkių dimensijų, o visi asmenys gali skirtis būtent minėtų dimensijų aspektu. Kiekvienas asmuo turi skirtingą dominuojantį asmenybės savybių kompleksą, kuris gali keistis laikui bėgant. Pasak Johno (2008), atskirų tyrimų rezultatai pagal šią metodiką yra gana pastovūs laikui bėgant, tačiau sąsajos tarp žmogaus asmenybės bruožų ir pasiekimų keičiasi.

Dvidešimt pirmojo amžiaus vadovo kompetencijos modelis yra glaudžiai susijęs su kognityviniais gebėjimais, gebėjimu analizuoti ir spręsti problemas, tarpasmeniniais įgūdžiais, bendravimo įgūdžiais, gebėjimu motyvuoti kitus. Vadovai turėtų nuolat skatinti darbuotojus kūrybiškai bendradarbiauti sprendžiant problemas, motyvuoti juos būti kūrybingais, pašalinti autokratinį požiūrį,

teikti psichologinę veiksmų laisvę, nuolat gerinti darbuotojų intelektualinį lygį. Gali būti daroma prielaida, kad organizacijos vadovams būdingas kompetencijos modelis apimantis novatorišką veiklą ir tokios veiklos skatinimą, išorinės aplinkos vertinimą, veiklos rizikos vertinimą, inspiruoti novatoriškų sprendimų taikymą organizacijoje (Szczezepska & Pikiewicz, 2014).

Kompetencijos, nustatytos kartu su įgūdžiais, buvo analizuojamos lyderio elgsenos tyrimuose, tačiau ilgą laiką kompetencijos buvo identifikuojamos atsižvelgiant į lyderio asmenybės bruožus. Boyatzis (2008) pateikia universalų požiūrį į kompetencijas. Autorius apibrėžia kompetenciją kaip svarbią, esminę savybę, kurios dėka profesinės pareigos atliekamos veiksmingiau ir efektyviau. Jo nuomone, profesinė kompetencija atstovauja potencialą, gebėjimą atlikti tam tikrą veiksmą. Individualus kompetencijų rinkinys atspindi asmens galimybes – kompetencijas, kurios yra būtinos vadovui gerai atliekančiam paskirtas pareigas. Kompetencijų dedamosios apima motyvus, asmenines savybes, įgūdžius, žinias, socialinius gebėjimus, netgi vadovo įvaizdį. Chenas ir Changas (2010) teigia, kad terminas kompetencija pabrėžia du veiksnius:

1) darbo sritis, kuriose asmuo yra kompetentingas, dar kitaip vadinamos kompetencijos sritys ir asmens gebėjimas atlikti darbą pagal reikalaujamus standartus;

2) asmeninės elgsenos savybės, kurios būtinos asmeniui, norinčiam kompetentingai atlikti paskirtas užduotis.

Moksliniuose tyrimuose (Chen ir Chang, 2010) nagrinėjant efektyvaus vadovo kompetencijas yra vartojamas terminas vadybinės kompetencijos. Vadybinių kompetencijų struktūra plačiai diskutuojama literatūroje. Vieni autoriai kompetencijas apibrėžia kaip pirmines savybes, tokios kaip žinios, motyvai, bruožai, vaidmenys, kiti autoriai kompetencijos dedamąsias papildo jausmų, socialinio įvaizdžio bei statuso elementais.

Kompetencijos yra klasifikuojamos pagal įvairius kriterijus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Kompetencijų klasifikacija (Chen, Chang, 2010)

Klasifikavimo šaltinis	Kompetencijų tipologija
Pagal kompetencijų ugdymo šaltinį	Formalios ir faktinės kompetencijos
Pagal dalykines taikymo sritis	Siauros ir plačios apimties kompetencijos
Pagal kompetencijų įgijimą	Organizacinės kompetencijos ir įgytos kompetencijos
Pagal laiko perspektyvą	Esamos ir numatomos kompetencijos bei gebėjimai
Pagal veiklos sritis	Siauros kompetencijos, reikalingos tam tikrai pozicijai, plačios kompetencijos, kurios būdingos socialinėje aplinkoje.
Pagal galimybę išmatuoti	Lengvai ir sudėtingai įvertinamos kompetencijos.
Pagal priklausomybę	Individualios ar grupinės kompetencijos
Pagal turinį	Profesinės, socialines, pažintines ir kt. kompetencijos

Pasak tyrimų, novatoriškas vadovas nuolat ieško organizacijos veiklos tobulinimo galimybių, komunikabilus ir turi gerus tarpasmeninio bendravimo įgūdžių, sugeba įkvėpti pavaldinius, įsiklausyti į jų nuomonę ir pripažinti idėjas. Kompetencijų modelį bet kuriame valdymo lygmenyje lemia: subjektyvūs veiksniai (vadovo būdo bruožai, sugebėjimai, asmenybės tipas, asmeninės ir socialinės kompetencijos), kurie yra laikomi svarbiausi bei darbo aplinka (Suhn & West, 2012). Tyrimas, vertinant žemiausio lygmens vadovų kompetencijų modelius, kuris atliktas penkių didžiųjų korporacijų Jungtinėse Amerikos Valstijose rodo, kad žemiausio lygmens vadovams lyderiams būdingas gebėjimas numatyti pokyčius, turėti teigiamą požiūrį į planuojamus pokyčius, kadangi žemiausiame lygmenyje dažniausiai įgyvendinami techniniai sprendimai, taip pat būdingas gebėjimas derinti bendrą organizacijos viziją su savo padalinio veiklos užduotimis ir tikslais, taktiškumas. Pasak tyrimo, atlikto Cheno ir Chango (2010), žemiausio valdymo lygmens vadovams be bendrųjų kompetencijų būdingos ir tarpasmeninės kompetencijos: intelektas, bendravimo įgūdžiai, patirtis, atvirumas, gebėjimas suburti komandą ir organizuoti komandinį darbą.

McCredis ir Shackletonas (1999) vadovo kompetencijas pateikė viename hipotetiniame modelyje: orientacija į rezultatą, intelektualiniai gebėjimai, tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas. Tettas (1999) ir kiti mokslininkai (cit. pagal Chen & Chang, 2010) į vientisą kompetencijų modelį sujungė daugiau negu dešimt kompetencijų sistemų bei sudarė 9 klasterius, į kuriuos įeina 53 kompetencijos. Be tradicinių funkcijų, šiame modelyje skiriami tokie kompetencijų klasteriai, kaip emocinė kontrolė, komunikavimas, savęs bei kitų ugdymas, organizacinis tapatumas ir kiti (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Kompetencijų klasterių modelis (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010)

Kompetencijų klasteriai	Kompetencijos
Emocinio intelekto kompetencijos	Emocinė savimone, emocinis brandumas, stabilumas, atsparumas stresui. Savęs valdymas: savikontrolė, adekvatus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, smalsumas, optimizmas. Savęs motyvavimas: tikslo siekimas, savirealizacija.
Socialinio intelekto kompetencijos	Socialinis sąmoningumas: empatija, pagalba, pagarba, tolerancija, politinis sąmoningumas. Socialiniai įgūdžiai, tarpusavio santykiai: lyderystė, įtaka, komandinis darbas, kooperacija, sugebėjimas motyvuoti kitus, konfliktų valdymas, komunikacija, kitų asmenų ugdymas.
Kognityvinio intelekto kompetencijos	Patirties apibendrinimas, intuicija, socialinis nuovokumas, sisteminis mąstymas.

Pateiktoje 7 lentelėje yra trys kompetencijų klasteriai, kurie apima emocinio intelekto, socialinio intelekto bei kognityvinio intelekto kompetencijas. Coetzis ir kt. (2013) pabrėžė emocinio ir socialinio intelekto kompetencijų reikšmę žemiausiojo valdymo lygmens lyderių aspektu. Socialinis suvokimas apima empatiją ir sąmoningumą. Santykių valdymo dedamosios apima įkvepiantį vadovavimą,

komandinį darbą, mokymą. Taip pat šiame lygmenyje labai svarbūs gebėjimai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir emocinė savikontrolė.

Pusiausvyra tarp valdymo ir lyderystės įgūdžių, ypač svarbi žemiausiojo valdymo lygmens vadovams, atsižvelgiant į jų padėtį organizacijoje, kadangi žemiausiojo lygmens vadovai atlieka paskirtas užduotis tiek iš aukščiausiojo, tiek iš vidurinio lygmens (Rappe & Zwick, 2007). Jau daugelį metų, iš žemiausiojo valdymo lygmens lyderio hierarchinėje struktūroje buvo tikimasi koordinuoto ir savalaikio užduočių įgyvendinimo. Vis spartesni pokyčiai konkurencinėje aplinkoje, klientų spaudimas ir informacinių technologijų plėtra, lėmė pokyčius ir organizacijos hierarchijoje. Tokie pokyčiai sukėlė ir besikeičiančius reikalavimus žemiausiojo valdymo lygmens vadovų atžvilgiu. Naujoje organizacinėje aplinkoje, žemiausiojo valdymo lygmens lyderiai turi būti įgudę susidoroti su kilusiais neaiškumais ir dviprasmybėmis, demonstruoti daugiau lankstumo ir gebėjimo prisitaikyti jų sąveikoje tiek su vadovais, tiek pavaldiniais.

Motyvacijos, bendravimo ir komandos formavimo įgūdžiai yra tarpusavyje susiję ir vienas kitą papildo, todėl lyderystė turi vystytis šiose srityse (Gilley, McMillan & Gilley, 2009). Lyderiai yra skirtinguose valdymo lygiuose. Pabrėžiama, kad lyderis žemiausiame valdymo lygmenyje turi turėti gebėjimą motyvuoti darbuotojus atlikti paskirtas užduotis, taip pat jis turi turėti galimybę perteikti aukščiausiojo lygio vadovams savo darbuotojų problemas, rekomendacijas ir pasiūlymus. Galima daryti prielaidą, kad šiame lygmenyje lyderio gebėjimas motyvuoti darbuotojus yra svarbesnis nei bendravimas ir komandos formavimo įgūdžiai.

Tuo tarpu vidurinio valdymo lygmens lyderių gebėjimas bendrauti yra svarbesnis nei aukščiausiame valdymo lygmenyje, nes šio lygmens lyderiui tenka dvipusė komunikacija, t.y. su žemiausio lygmens ir aukščiausio lygmens vadovais. Vidurinio valdymo lygmens lyderiai aukščiausiojo valdymo lygmens vadovams teikia pasiūlymus bei atsiliepimus ir ataskaitas apie įgyvendintus tikslus. Komandos formavimo įgūdžiai taip pat reikalingi vidurinio valdymo lygmens lyderiui, nes jis turi kurti komandą, kuri dirba žemiausiame lygmenyje. Aukščiausio valdymo lygmens lyderiai paprastai yra vadovai, kurie nustato organizacijos politiką, viziją ir tikslus. Todėl bendravimas ir motyvacija yra mažiau reikalingos kompetencijos aukščiausio valdymo lygmens lyderiams palyginus su vidurinėsios grandies vadovais (Johanų, 2011; Parry & Bryman, 2006).

Moksliniuose tyrimuose analizuojant žemiausiojo valdymo lygmens lyderių kompetencijas pabrėžiama, kad jei lyderis geba bendrauti, sutelkti darbuotojus užduoties atlikimui, galima tikėtis aukštų rezultatų (Gilley, McMillan & Gilley, 2009; Hansen & Villadsen, 2010). Tuo tarpu jei lyderis neturi gebėjimų įkvėpti komandą bei daryti įtaką kitiems, sunku tikėtis efektyvios lyderystės. Tyrimai parodė, kad yra tam tikrų lyderio įgūdžių ir gebėjimų, kurie susiję su sėkmingai įgyvendintais pokyčiais, t.y. gebėjimas bendrauti, motyvuoti, įtraukti darbuotojus į bendro tikslo siekimą.

Aukščiausio valdymo lygmens lyderiai daugiausia dalyvauja planavimo procese ir nustato organizacijos tikslus bei uždavinius, jie iš esmės nedalyvauja kasdieninėje veikloje, todėl šiame lygmenyje gebėjimas motyvuoti ir bendrauti yra mažiau reikalingas, palyginti su kitų valdymo lygių lyderiais (Qureshi 2009), tačiau tarpasmeninių įgūdžių svarba negali būti ignoruojama, nes be šių tarpasmeninių įgūdžių lyderis negali būti vadinamas efektyviu lyderiu. Nors moksliniuose tyrimuose daug dėmesio skiriama aukščiausio valdymo lygmens lyderiams, tačiau nėra aišku kurie įgūdžiai yra svarbesni aukščiausio valdymo lygmens lyderiui, tačiau gebėjimas burti komandą ir organizuoti komandinį darbą yra svarbus, nes būtent aukščiausio valdymo lygmens lyderiai kuria komandas ir kontroliuoja jas.

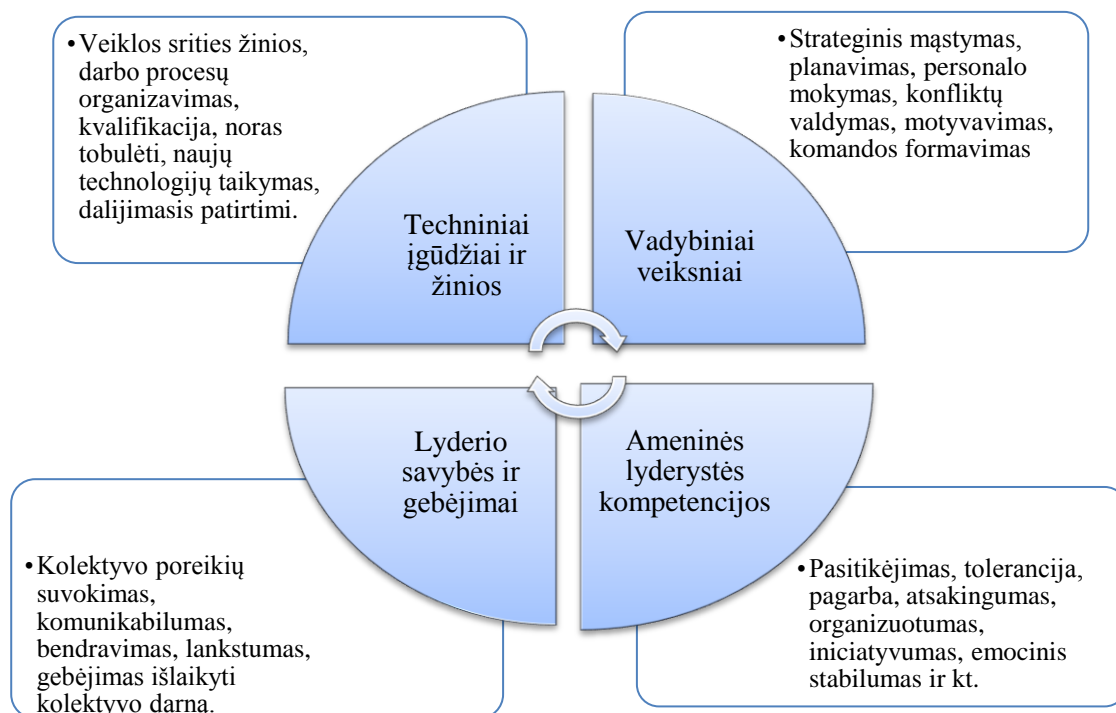
Daugelis tyrimų (Adeniyi, 2007; Khan, 2012) rodo, kad vidurinio valdymo lygmens lyderio gebėjimas bendrauti yra svarbesnis nei aukščiausio lygio vadovui, nes vidurinio lygmens lyderis bendrauja su žemiausio ir aukščiausio valdymo lygmens lyderiais. Kai kurie tyrimai (Qureshi, 2009) taip pat teigia, kad komandos formavimo įgūdžių, taip pat būtini vidurinio valdymo lygmens lyderiui, nes jis kuria komandą, kuri dirba žemiausiame valdymo lygmenyje, nemažiau svarbūs ir darbuotojų motyvavimo gebėjimai.

Žemiausiojo valdymo lygmens lyderio gebėjimas motyvuoti, bendrauti ir kurti komandą taip pat svarbus kaip ir kitų dviejų lygių lyderiams. Žemiausiojo valdymo lygmens lyderiai turi labai didelę įtaką įmonėse, nors paprastai jie nenustato tikslus organizacijoje, tačiau šie lyderiai daugiausia bendrauja su darbuotojais kasdieninėje veikloje, ir jei lyderiai prastai atlieka savo funkcijas, darbuotojai taip pat gali prastai atlikti užduotis. Tokią situaciją sudaro motyvacijos stoka. Daugelis tyrimų (Qureshi, 2009; Khan, 2012) parodė, kad žemiausiojo valdymo lygmens lyderis turi pasižymėti gebėjimu motyvuoti, kad darbas būtų atliktas, nes būtent žemiausiojo valdymo lygmens darbuotojai praktiškai įgyvendina paskirtas užduotis. Taip pat lyderis turi turėti galimybę bendrauti ir perduoti kitų lygmenų vadovams savo darbuotojų problemas, rekomendacijas ir pasiūlymus. Taigi šio valdymo lygmens lyderiams gebėjimas motyvuoti yra svarbesnis nei komunikacijos ir komandos formavimo įgūdžiai, palyginus su kitais dviem valdymo lygiais.

Mokslininkų darbuose bei tyrimuose pateikiamas lyderystės kompetencijos raiškos tyrimas, atsižvelgiant į skirtingų valdymo lygmenų lyderiui būdingas ir būtinas kompetencijas. Žemiausiame valdymo lygmenyje profesinės kompetencijos yra svarbiausios, kurias sudaro techninių klausimų žinios. Vidurinio valdymo lygmens vadovams būtina žinoti valdymo teoriją ir praktiką, kuri leistų darbuotojams atlikti pagrindines valdymo funkcijas. Aukščiausio valdymo lygmens lyderiams svarbiausia yra konceptualūs gebėjimai, gebėjimas koordinuoti ir integruoti tinkamai funkcinės žinia bei organizacijos tikslus (Ahmetoglu, Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010).

Remiantis aukščiau išdėstytais tyrimų argumentais, siekiant veiksmingos lyderystės, lyderis turi turėti gebėjimą motyvuoti, bendrauti ir kurti komandą (Gilley, McMillan & Gilley, 2009), tačiau šie

tarpasmeniniai įgūdžiai gali būti skirtingi priklausomai nuo valdymo lygmens lyderio. Galima daryti prielaidą, kad valdymo lygiai turi poveikį lyderystės efektyvumui. Susistemintus teorinę analizuojamos problemos analizę pateikiamas apibendrintas teorinis modelis, kuriuo pagrindu atliekamas lyderystės kompetencijos raiškos žemiausiame valdymo lygmenyje tyrimas.



3 pav. Teorinis lyderystės kompetencijos modelis (sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės kompetencijų raiška yra susijusi su valdymo lygmeniu, tačiau nepaisant skirtingų lyderystės kompetencijos skirtumų, geras lyderis turi pasižymėti tam tikrais gebėjimais, kurie būdingi visiems valdymo lygiams: strateginis mąstymas, gebėjimas organizuoti veiklą, motyvuoti darbuotojus, orientacija į rezultatą, informacijos valdymas, iniciatyvumas. Atliekant tyrimą analizuojamos kompetencijos dedamosios: asmeninės lyderystės kompetencijos, techniniai įgūdžiai ir jų raiška žemiausiojo valdymo lygmenyje, lyderiui būdingos savybės, techniniai gebėjimai ir įgūdžiai.

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad siekiant padidinti lyderystės efektyvumą žemiausiame valdymo lygmenyje būtina pripažinti žmones kaip svarbiausius organizacijos narius ir suvokti, kad visų organizacijos darbuotojų sąveika yra pagrindas organizacijoje. Lyderiai turi rasti tinkamą būdą išreikšti organizacijos misiją ir perduoti ją kitiems darbuotojams siekiant įkvėpti pasekėjus, siekiant padidinti bendrą organizacijos veiklos efektyvumą. Kylant į vis aukštesnį veiklos lygį, veiklos struktūros tampa sudėtingesnės, kartu sunkėja ir nuspėjimo bei modeliavimo galimybės, auga veiklos tobulinimo poreikis. Vadinasi turi tobulėti ir veiklas atliekantys asmenys. Aukštesniuose veiklos lygiuose tobulėjimas įmanomas tik veikiant, nuolat atliekant savo veiksmų turinio analizę.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Trečioje dalyje aptariami tyrimo metodai, jų eiga, statistinių duomenų apdorojimų eiga. Aptariama tyrimo imtis bei etiškumo laikymasis. Plačiau aptariamas instrumentas, kuriuo buvo siekiama iširti lyderystės kompetencijos raišką žemiausiame valdymo lygyje. Tam pasiekti buvo pasirinktas kiekybinis metodas – anketavimo instrumentas. Anketa buvo sudaryta iš trijų diagnostinių blokų po keturis nagrinėjamus klausimus. Buvo pateikta tiriamosios dalies charakteristika, sugrupuojant respondentų anketas pagal lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą. Šie demografinio bloko klausimai leido lengviau suprasti tiriamos temos svarbą bei reikšmę.

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo tikslas – nustatyti kurios žemiausiojo valdymo lygio vadovų lyderystės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia jų raiška Mažeikių rajono savivaldybėje.

Tyrimo metodai. Tyrimui buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija. Pasak Bitino, Žydžiūnaitės (2008), kiekybinis tyrimas - tai toks empirinis tyrimas, kurio duomenis galima pateikti skaičiais (kiekybine išraiška). Kiekybinis tyrimas – tai visada pozityvistinis tyrimas (svarbu aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti tai paaiškinti). Kitaip tariant, tiriama tai, kas yra, o ne tai, ko norėtume, kad būtų. Įgyvendinant tyrimo tikslą pasirinktas anketinio tyrimo metodas. Anketinės apklausos metodas yra dažniausiai naudojamas dėl savo paprastumo, taip pat reikalingos nedidelės laiko sąnaudos, atliekant anketinę apklausą. Apklausos būdu yra dažniausiai tiriamos respondentų nuomonės, žinios (Kardelis, 2007).

Tyrimo eiga: apklausos anketa buvo parengta 2016 metais lapkričio mėnesį, remiantis mokslinės literatūros analizės išvadamis. Anketa pasiekama per <http://www.manoapklausa.lt/apklausa/847255977/>. Nuoroda į anketą bei prisistatymo laiškas yra siunčiamas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams elektroniniu paštu, visos užpildytos anketos persiunčiamos elektroniniu paštu, anketą sukūrusiam asmeniui.

Duomenų analizės metodai: Kiekybinė analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus bei pateikiant tyrimo rezultatus grafiškai.

Statistinis duomenų apdorojimas. Šio darbo tyrimo duomenys buvo nuosekliai sisteminami ir grupuojami, lyginami bei skirstomi pagal anketinėje apklausoje pateiktus klausimus. Duomenys apdoroti *Microsoft Excel* programa. Statistinė tyrimo rezultatų analizė atliekama taikant SPSS 20.00 programinį paketą.

Statistinės hipotezės tikrinamos statistiniais kriterijais. Formali matematinė procedūra leidžia rasti atsakymus į tyrimo turinio požiūriu labai svarbius klausimus, pavyzdžiui, ar kelios imtys priklauso (nepriklauso) tai pačiai generalinei aibei, ar pokyčiai toje pačioje imtyje poeksperimentinio

poveikio statistiškai reikšmingi (nereikšmingi), ar statistiniai ryšiai tarp požymių dėsningi, ar jie veikiami atsitiktinių faktorių ir t.t. Statistiniai kriterijai skirstomi į parametrinius ir neparametrinius.

Klausimyno patikimumui vertinti bus naudojama patikimumo analizė ir taikomas Cronbach'o alfa koeficientas. Klausimynas yra patikimas ir validus, kai klausimų kategorijų Cronbach'o alfa yra daugiau kaip 0,7.

Vienas iš populiariausių suderinamumo kriterijų yra X^2 (chi kvadratu) kriterijus. Jis naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį (normalųjį, binominį ir t.t.) populiacijoje tikrinti. Chi kriterijus parodo, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, t.y. tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys suderinamas su teoriniu modeliu.

Kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumą galima išmatuoti Pirsono (*Pearson*) koreliacijos koeficientu. Didelės šio koeficiento reikšmės, nežiūrint ar jos teigiamos, ar neigiamos, atitinka tai, ką vadiname stipria koreliacija, o mažos reikšmės – silpna koreliacija. Jei koreliacija yra nereikšminga, tai nereiškia, kad koreliacijos koeficientas tiksliai lygus nuliui, tačiau jo reikšmė yra arti nulio.

Statistinis ryšys tarp požymių išreiškiamas specialiu rodikliu - koreliacijos koeficientu, - kuris teoriškai gali įgyti reikšmes nuo +1 iki -1. Koeficiento reikšmė +1 rodo, kad tarp požymių egzistuoja tiesioginis funkcinis ryšys, o reikšmė -1 rodo, kad egzistuoja atvirkštinis funkcinis ryšys. Tyrimų praktika patikina, kad koreliacijos koeficientų modulių reikšmės, siekiančios 0,50; 0,70 yra gana stipraus statistinio ryšio rodiklis.

Kruskal-Wallis yra vienpusė dispersinė analizė pagal rangus, tai ne parametrinis kriterijus. Šis kriterijus naudojamas, lyginant du arba daugiau intervalinius nepriklausomus kintamuosius, kurie gali turėti skirtingus imties dydžius. Parametrų ekvivalentas Kruskal-Wallis testas yra vienas iš dispersinės analizės (ANOVA) būdų. Taikant šį kriterijų taikomos hipotezės: visi skirstiniai lygūs arba ne visi skirstiniai lygūs. Statistikoje Mann-Whitney testas yra neparametrinis kriterijus. Šis kriterijus turi didesnę efektyvumą, nei t-testas, taikant minėtą kriterijų analizuojamos dvi nepriklausomos imtys (Corder ir Foreman, 2009).

Tyrimo imtis. Tyrimo populiacija yra Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirbantys valstybės tarnautojai. Nustatant tyrimo imtį remiamasi Mažeikių rajono savivaldybės administracijos pateiktais statistiniais duomenimis. 2016 metais savivaldybės administracijoje dirbo 308 darbuotojai. Imties dydis yra kiekis respondentų, kuriuos tyrimo metu turėtumėte apklausti, norėdami, kad apklausos rezultatai atspindėtų visų tiriamųjų (populiacijos) nuomonę su pasirinkta tikimybe bei paklaida. Imtis apskaičiuojama pagal formulę:

$$n = \frac{t^2 \cdot S^2}{\Delta^2}; \quad (1)$$

kur n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje
 t - koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Studento pasiskirstymo lentelių, pavyzdžiui,
 kai 95 proc. patikimumas ($p=0,05$), $t=2$;
 S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis.

Šiuo atveju pasirinkome patikimumą 95 proc. Bei ne daugiau, kaip 5 proc. paklaidą. Gautas reikalingas respondentų skaičius 171 respondentas. Tyrimo metu anketas užpildė 174 respondantai, todėl galima teigti, kad pasirinkta imtis yra reprezentatyvi.

Tyrimo etiškumas.

Atliekant tyrimą neretai susiduriama su klausimais ar nebus peržengtos respondentų asmeninio gyvenimo ir moralės ribos, ar visi klausimai yra priimtini respondentams. 8 lentelėje pateikiami etikos principai, kurių laikomasi šiame darbe.

8 lentelė. Etikos principų apibūdinimas (Kruk, 2013)

Principai	Apibūdinimas
Sąžiningumas	Tyrimo rezultatai turi būti sąžiningi ir tikri.
Objektyvumas	Asmeniniai interesai neturi būti veikiami tyrimo.
Vientisumas	Turi būti laikomasi susitarimo ir pažadų.
Kruopštumas	Visi tyrimo rezultatai turi būti atidžiai patikrinti.
Atvirumas	Respondentui pageidaujant tyrimo rezultatai turi būti pateikti.
Anonimiškumas/konfidencialumas	Visiems respondentams suteikiama teisė nepateikti asmeninių duomenų ir neatsakyti į klausimus, kurie yra nepriimtini.

Mokslinėje literatūroje identifikuoti etikos principai: sąžiningumas, anonimiškumas, atvirumas ir konfidencialumas. Tyrimas buvo atliktas laikantis minėtų etikos principų.

3.2. Tyrimo instrumentas

Anketa – klausimynas sudarytas iš trijų diagnostinių blokų: demografiniai duomenys, lyderio savybės, gebėjimai ir kompetencijos, lyderystės kompetencijos raiška. Anketa buvo sudaryta remiantis 3 paveiksle pateiktu teoriniu modeliu. Anketos struktūra yra pagrindžiama 9 lentelėje. Anketą sudaro 12 klausimų, naudojamos Likert skalės.

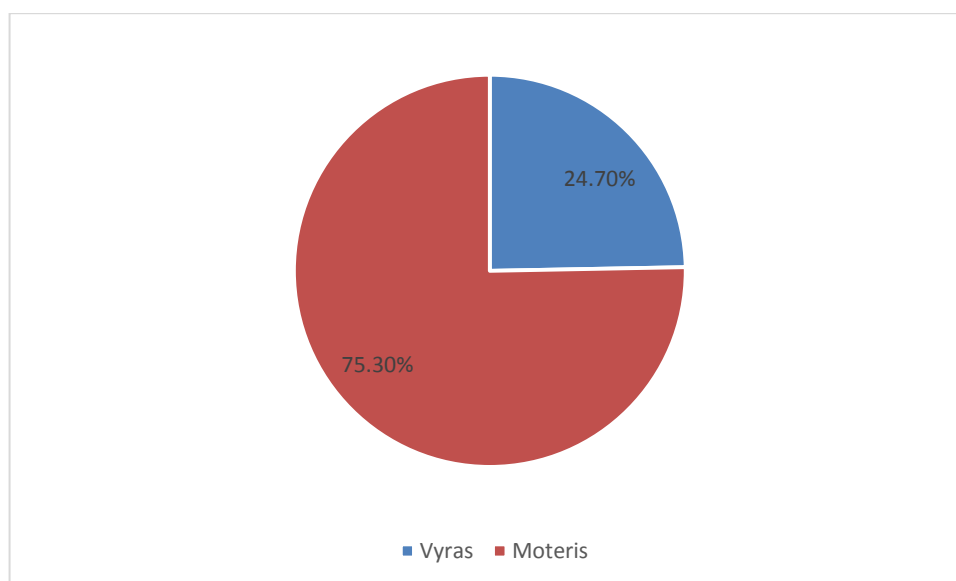
9 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno pagrindimas

Diagnostiniai blokai	Klausimų numeriai	Klausimų tikslas (pagrindimas)
Demografiniai duomenys	1, 2, 3, 4	Demografiniai duomenys naudojami atskleidžiant požiūrių skirtumus pagal amžių, užimamas pareigas, darbo stažą savivaldybėje.
Lyderio savybės, gebėjimai ir kompetencijos	5, 6, 7, 8	Nustatysime respondentų požiūrį į vadovavimo darbui svarbius veiksnius, lyderiui būdingas savybes bei kompetencijas.
Lyderio savybių ir kompetencijų raiška	9, 10, 11,12	Nustatysime respondentų požiūrį į lyderystės kompetencijų raišką žemiausio valdymo lygio vadovų aspektu.

Remiantis 9 lentelėje pateikta informacija galima teigti, kad tyrimo instrumentas apima tris pagrindinius blokus: demografinius duomenis, lyderiui būdingas savybes bei lyderystės kompetencijos raišką. Demografiniai duomenys apima amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą viešajame sektoriuje, vadovavimo patirtį. Demografiniai duomenys naudojami atliekant statistinę analizę bei vertinant nuomonių skirtumą pagal demografinius požymius. Lyderystės kompetencijos blokas apima vadovavimo veiksnių vertinimą, lyderiui būdingas savybes. Lyderystės kompetencijų raiškos blokas apima kompetencijų raiškos žemiausiame valdymo lygyje vertinimą.

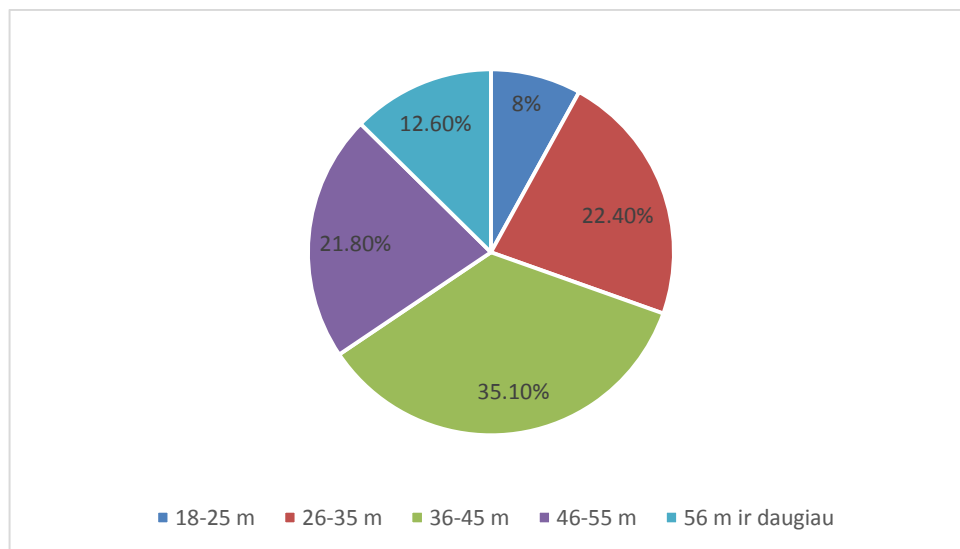
3.3. Tiriamųjų charakteristika

Šiame darbo poskyryje pateikiama tyrime dalyvavusių respondentų charakteristika pagal demografinius duomenis. Taip pat demografiniai respondentų duomenys naudojami atliekant statistinę ryšių priklausomybės analizę. Pirmu klausimu nustatyta tyrime dalyvavusių respondentų lytis.



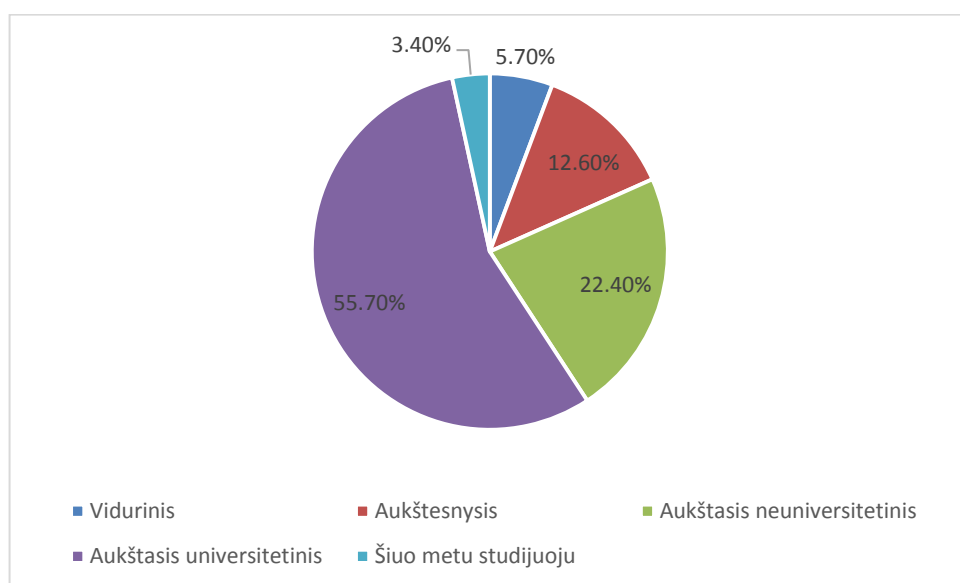
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, jog tyrime dalyvavo 75,3 proc. moterų ir 24,7 proc. vyrų. Galima daryti prielaidą, kad Mažeikių rajono savivaldybėje didžiąją dalį dirbančių valstybės tarnautojų sudaro moterys. Atliekant lyderystės kompetencijų raiškos tyrimą vertinami nuomonių skirtumai pagal lytį. Kitu klausimu nustatytas respondentų pasiskirstymas pagal amžių.



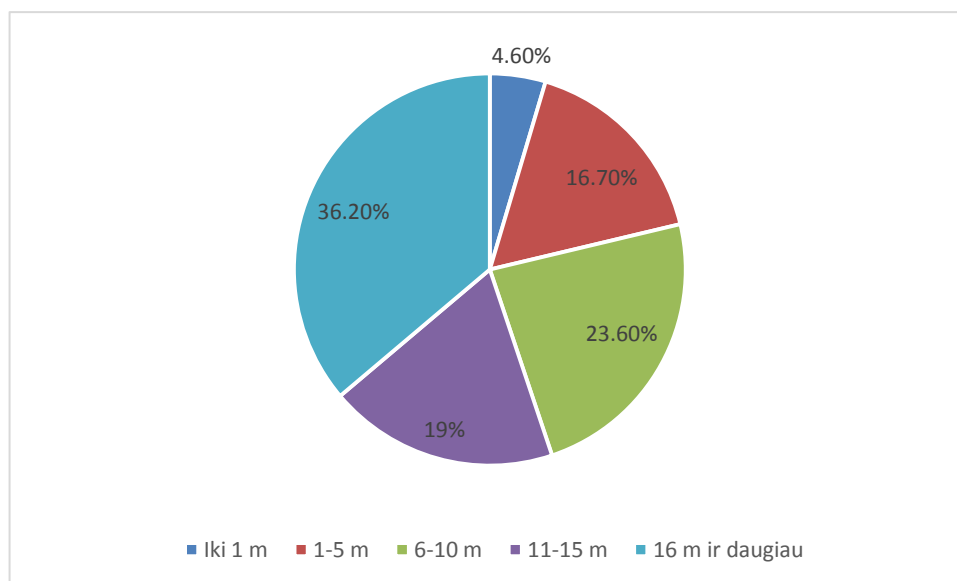
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog 35,1 proc. tyrime dalyvavusių respondentų yra 36-45 metų amžiaus grupės. Panašus procentas respondentų pasiskirstė į 26-35 ir 46-55 metų amžiaus grupes. Galima daryti prielaidą, kad tiriamoje savivaldybėje dirba valstybės tarnautojai, kurių didžioji dalis priklauso 26-55 metų amžiaus kategorijai. Darytina prielaida, kad vyresnio amžiaus respondentai turi susiformavusią nuomonę apie lyderystės kompetencijas ir jų raišką žemiausiame valdymo lygyje.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Apklauso rezultatai atskleidė, kad daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 22,4 proc. respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tyrimo metu reikšmingų skirtumų dėl lyderystės kompetencijos raiškos vertinimo pagal išsilavinimą nenustatyta.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad 36,2 proc. respondentų turi 16 metų ir daugiau darbo stažą savivaldybėje. Tokie rezultatai rodo, kad ilgametę patirtį turintys respondentai gali įvertinti lyderystės raiškos ypatumus, numatyti problemas ir jų sprendimo būdus. Apibendrinant respondentų demografinius duomenis galima teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų didžioji dalis yra moterys, priklausantys 36-45 metų amžiaus grupei, turintys aukštąjį universitetinį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Kitame darbo skyriuje analizuojami lyderystės raiškos žemiausiame valdymo lygyje tyrimo rezultatai.

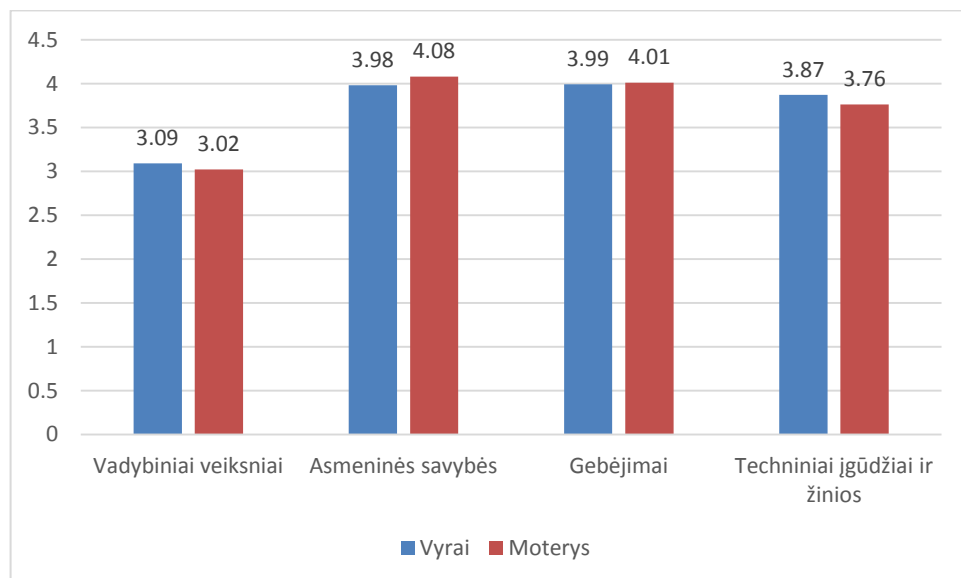
4. LYDERYSTĖS RAIŠKOS ŽEMIAUSIAME VALDYMO LYGYJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šiame skyriuje pateikiami sugrupuoti respondentų duomenys pasinaudojant SPSS analize. Sudarytos lentelės bei paveikslai interpretuojantys surinktą tiriamąją medžiagą. Analizuojama baigiamojo darbo išsikelta problema, tyrimo tikslas, kuriuo siekta išsiaiškinti žemiausios grandies vadovų lyderystės kompetencijos raišką, juos apibendrinant ir pateikiant išvadas bei rekomendacijas.

4.1. Lyderystės kompetencijų raiškos tyrimo rezultatų analizė

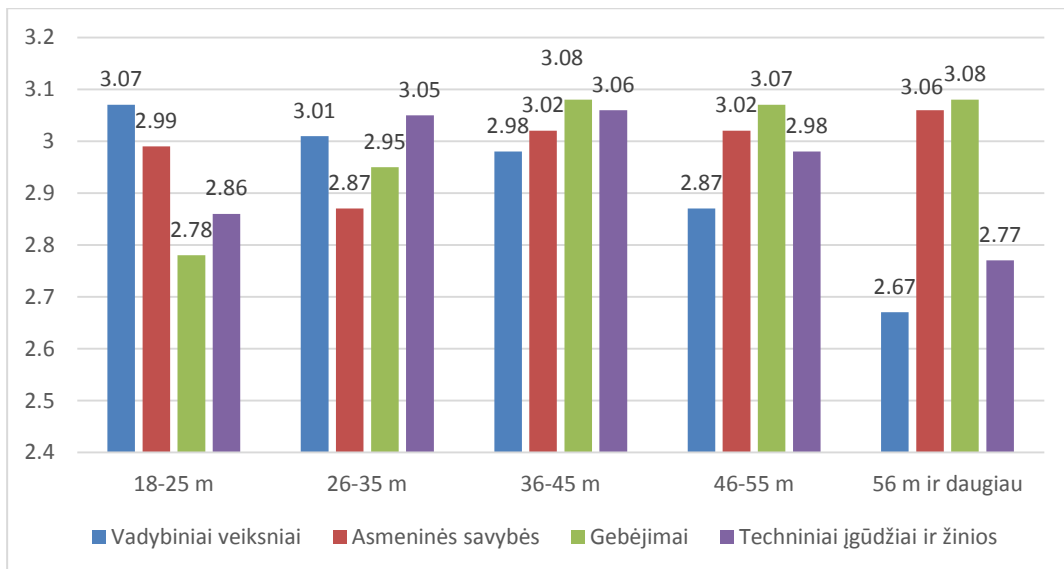
4.1.1. Lyderystės kompetencijos raiška pagal demografinius duomenis

Šiame darbo poskyryje atliekama lyderystės kompetencijų svarbos ir raiškos lyginamoji analizė, taip pat įvertinama lyderystės kompetencijų raiška pagal atskirus demografinius duomenis.



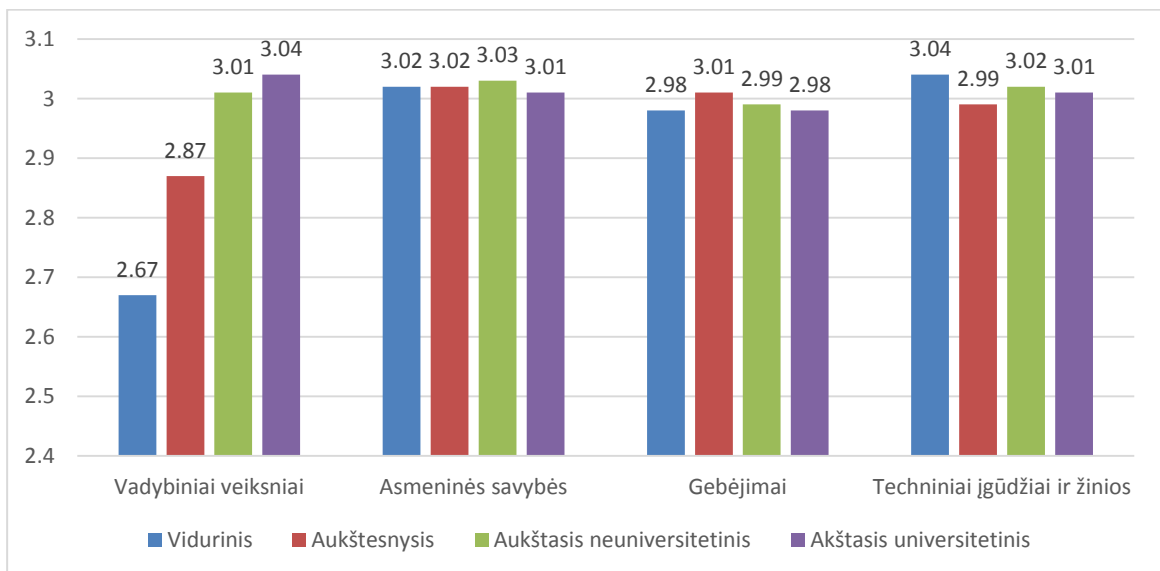
8 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal lytį

Įvertinus lyderystės kompetencijų raišką pagal lyties kriterijų nustatyta, kad vyrai pasižymi labiau išreikštais vadybiniais veiksniais bei techniniais įgūdžiais ir žiniomis. Tuo tarpu moterys pasižymi didesne asmeninių savybių bei gebėjimų raiška. Galima daryti prielaidą, kad vyrams aktualus techninis užduočių išpildymas, moterys labiau dėmesį kreipia į turimus gebėjimus bei asmenines lyderio savybes. Toliau analizuojama kompetencijų raiška remiantis amžiaus kriterijumi.



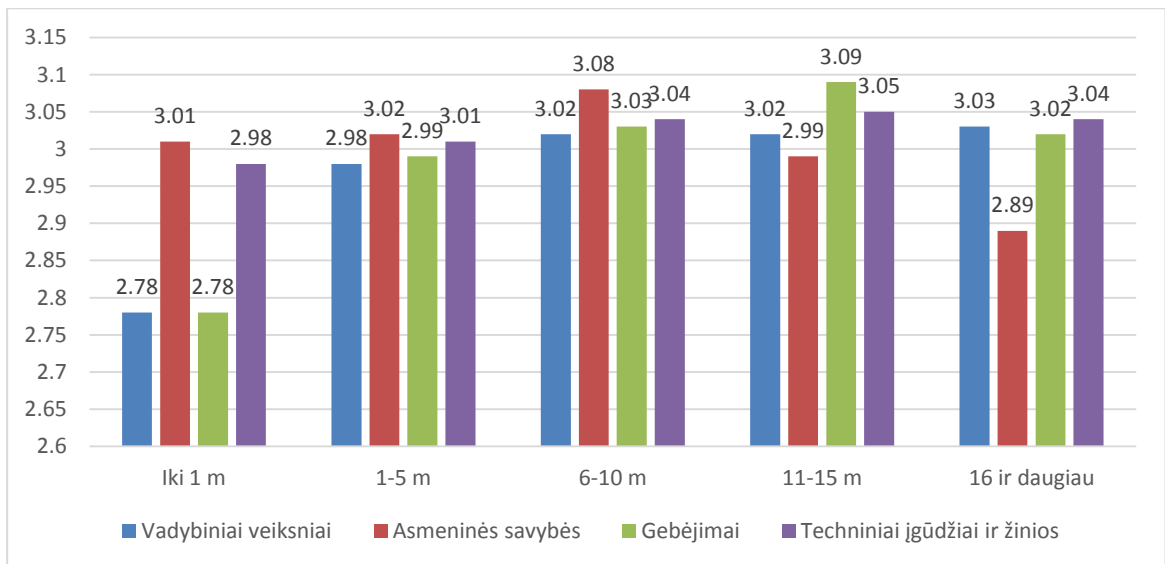
9 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal amžių

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais nustatyta, kad 18-25 metų amžiaus respondentų grupėje labiausiai išreikšti vadybiniai veiksniai, mažiausiai šioje amžiaus grupėje pasireiškia gebėjimai. 26-35 metų amžiaus grupėje labiausiai išreikšti techniniai įgūdžiai ir žinios, mažiausiai pastebima gebėjimų raiška. 36- 56 ir daugiau metų amžiaus respondentų kategorijoje labiausiai pastebima gebėjimų raiška.



10 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal išsilavinimą

Išanalizavus lyderystės kompetencijų raišką pagal išsilavinimo kriterijų nustatyta, kad vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų nuomone labiausiai pastebima techninių įgūdžių ir žinių raiška, aukštesnį išsilavinimą turinčių respondentų tarpe labiausiai pasireiškia asmeninės savybės. Aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą turinčių respondentų tarpe labiausiai pasireiškia vadybiniai veiksniai.



11 pav. Lyderystės kompetencijų raiška pagal darbo stažą

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadybiniai veiksniai labiausiai išreikšti 11-16 m ir daugiau darbo stažą turinčių respondentų grupėje. Asmeninės savybės ir gebėjimai labiausiai pasireiškia 6-10 m darbo stažą turinčių respondentų grupėje. Tuo tarpu techniniai įgūdžiai ir žinios labiausiai pasireiškia 11-15 m darbo stažą turinčių respondentų grupėje.

Atlikus koreliacinę statistinę analizę nustatytas statistinis ryšis tarp respondentų darbo stažo ir lyderystės savybių ($\chi^2=22,01$, $p=0,009$).

10 lentelė. Respondentų stažo ir lyderio savybių priklausomumo ryšys

Darbo stažas	Lyderio savybės			
	Vadybiniai veiksniai	Gebėjimai	Asmeninės savybės	Techniniai įgūdžiai ir žinios
1-5 m	0,971	0,016	0,016	0,005
6-10 m	0,063	0,023	0,009	0,005
11-15 m	0,013	0,034	0,016	0,009
16 ir daugiau	0,009	0,016	0,034	0,611

($\chi^2=22,01$, $p=0,009$)

Vertinant respondentų darbo stažo įtaką lyderio savybių vertinimui, nustatyta, kad respondentams kurių darbo stažas yra 1-5 metai svarbiausia yra vadybiniai veiksniai (0,971), kitos savybės reikšmingo ryšio neatskleidė. 6-10 metų darbo stažą turintys respondentai, nurodė, jog taip pat svarbūs vadybiniai veiksniai (0,063) bei gebėjimai (0,023). Ilgesnį darbo stažą turintys respondentai yra linkę daugiau dėmesio skirti asmeninėms savybėms bei techniniams įgūdžiams ir žinioms. Galime daryti prielaidą, jog trumpesnį darbo stažą turintys respondentai nori įsitvirtinti darbo vietoje, todėl daugiau dėmesio skiria vadybiniams veiksniams. Ilgesnį darbo stažą turintys respondentai labiau akcentuoja lyderio asmenines savybes bei techninius gebėjimus.

Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėti skirtumai atskirose amžiaus grupėse. Skirtumų lyties bei išsilavinimo atžvilgiu nustatyta nebuvo. Nustatytas statistinis ryšis tarp respondentų amžiaus ir lyderio savybių ($\chi^2=22,01$, $p=0,009$).

11 lentelė. Respondentų amžiaus ir lyderio savybių priklausomumo ryšys

Amžius	Lyderio savybės			
	Vadybiniai veiksniai	Gebėjimai	Asmeninės savybės	Techniniai įgūdžiai ir žinios
18 – 25 m	0,013	0,016	0,016	0,071
26 – 35 m	0,063	0,023	0,009	0,063
36 – 45 m	0,071	0,034	0,016	0,009
46 ir daugiau	0,009	0,016	0,034	0,611

Vertinant respondentų amžiaus įtaką lyderio savybių pasirinkimui, nustatyta, kad respondentams kurių amžius yra 18 – 25 metai yra linkę daugiau dėmesio skirti techniniams įgūdžiams ir žinioms (0,071). 26 – 35 metų amžiaus respondentai nurodė, jog taip pat yra linkę daugiau dėmesio skirti techniniams įgūdžiams ir žinioms (0,063) bei gebėjimams (0,023). Vyresnio amžiaus respondentai renkasi vadybinius veiksnius ir asmenines savybes.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog geram lyderiui yra būdingi geri bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai, pasitikėjimas savimi ir kitais, komandos formavimas. Įvertinus vadybinius veiksnius nustatyta, kad labai svarbūs veiksniai yra planavimas, tikslų įgyvendinimo kontrolė, motyvavimas, komandos formavimas, ataskaitų rengimas. Asmeninės lyderystės kompetencijos žemiausio valdymo lygio vadovams svarbios yra asmeninės lyderystės kompetencijos yra atsakingumas, pagarba bei pasitikėjimas savimi. Kitame darbo poskyryje analizuojami lyderystės kompetencijos raiškos rezultatai.

Tyrimo metu nustatytas priklausomumas nuo respondentų lyties.

12 lentelė. Respondentų lyties ir lyderystės raiškos priklausomumo ryšys

Lytis	Lyderystės raiška			
	Vadybiniai veiksniai	Gebėjimai	Asmeninės savybės	Techniniai įgūdžiai ir žinios
Vyras	0,076	0,009	0,009	0,062
Moteris	0,061	0,016	0,009	0,016

($\chi^2=18,08$, $p=0,034$)

Analizuojant lyderystės kompetencijų priklausomybę nuo respondentų lyties nustatyta, jog vyrai yra linkę pirmenybę teikti vadybinių veiksnių raiškai (0,076), taip pat nustatyta, kad moterys kaip ir vyrai linkusios pirmenybę teikti vadybinių veiksnių raiškai (0,061). Nustatyta, jog vyrai yra labiau nei moterys linkę pirmenybę teikti techniniams įgūdžiams ir žinioms (0,062). Galime teigti, kad esminių

skirtumų lyties atžvilgiu nenustatyta. Tiek vyrai, tiek moterys sutinka, jog vadybiniai veiksniai labiausiai pasireiškia žemiausiojo valdymo lygio vadovo veikloje, taip pat techniniai įgūdžiai ir žinios.

Apibendrinant lyderystės raiškos žemiausiojo valdymo lygio vadovų atžvilgiu rezultatus nustatyta, kad iš vadybinių veiksnių labiausiai išryškėja planavimas, ataskaitų rengimas, tikslų įgyvendinimo kontrolė. Įvertinus gebėjimus labiausiai pasireiškia komunikabilumas, gebėjimas planuoti, kolektyvo gebėjimų naudojimas bei pavyzdys kitiems. Būdingos asmeninės savybės yra tolerancija, pagarba, pavyzdys kitiems. Reikšmingų skirtumų pagal demografinius rodiklius nenustatyta. Kitame darbo poskyryje analizuojamos lyderystės kompetencijos svarbumas žemiausiame valdymo lygyje.

4.1.2. Lyderystės kompetencijos svarba žemiausiame valdymo lygyje

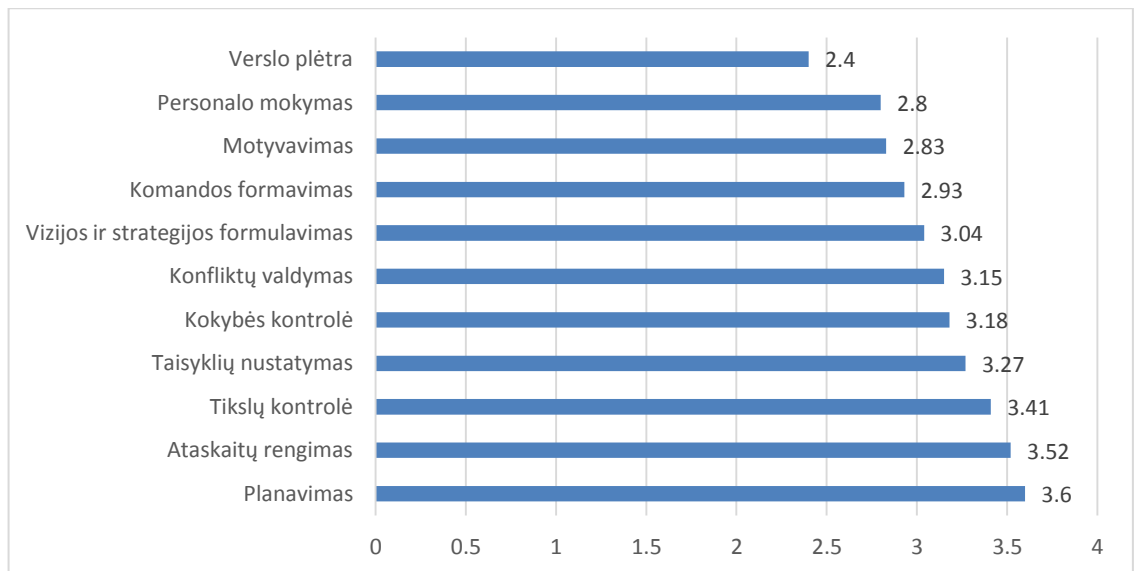
Empiriniame tyrime lyderystės raiška vertinama dviem aspektais: lyderystės kompetencijos elementai bei šių elementų raiška žemiausiame valdymo lygyje. Pradedant analizuoti respondentų apklausos rezultatus atliekamas vadybinių veiksnių subskalių patikimumo vertinimas, taikant Cronbach alfa kriterijų.

13 lentelė. Vadybinių veiksnių subskalių patikimumas

Vadybiniai veiksniai	Cronbach alfa
Vizijos ir strategijos formulavimas	0,895
Tikslų įgyvendinimo kontrolė	0,896
Planavimas	0,896
Personalo mokymas	0,894
Verslo plėtra	0,903
Motyvavimas	0,892
Taisyklių nustatymas	0,892
Konfliktų valdymas	0,896
Komandos formavimas	0,891
Kokybės kontrolė	0,892
Ataskaitų rengimas	0,904

Remiantis atliktais statistiniais skaičiavimais bei klausimyno patikimumo vertinimu nustatyta, kad ataskaitų rengimo subskalės patikimumas ($\alpha = 0,904$) bei verslo plėtros subskalės (0,903) patikimumas yra aukščiausi. Komandos formavimo subskalė pasižymi žemiausiu patikimumu ($\alpha = 0,891$). Likusiųjų subskalių patikimumas yra panašus ir svyruoja nuo $\alpha = 0,892$ iki $\alpha = 0,896$. Tačiau vadybinių veiksnių subskalių patikimumas yra didelis, nes viršija 0,7 rodiklį.

Toliau darbe analizuojama respondentų nuomonė apie tai, kiek jų darbe yra svarbūs vadybiniai veiksniai, pateikiant vadybinių veiksnių svertinius vidurkius.



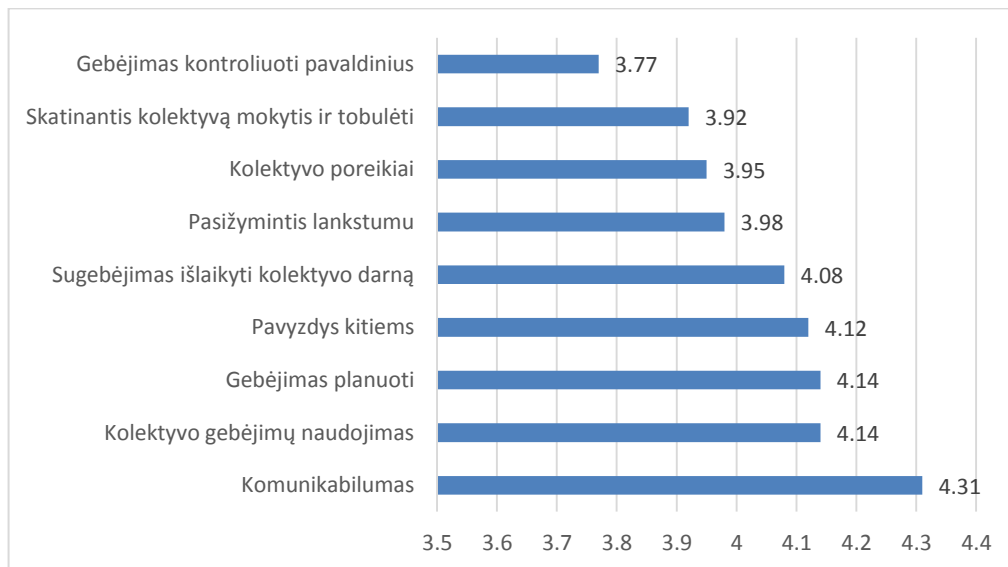
12 pav. Vadybinių veiksnių svertiniai vidurkiai

Apskaičiavus vadybinių veiksnių vidurkius nustatyta, kad aukščiausias įvertinimas yra planavimo (3,6), taip pat ataskaitų rengimas (3,52) bei tikslų kontrolė (3,41). Žemiausi svertiniai vidurkiai nustatyti verslo plėtra (2,4), personalo mokymas (2,8), motyvavimas (2,83). Svertinių vidurkių analizė patvirtina, kad svarbiausi vadybiniai veiksniai lyderiui yra susiję su planavimo funkcija, tikslų kontrole. Vadybinių veiksnių paskirtis – „suteikti valdymo sprendimų priėmimo organizacijose žinių pagrindus, ugdyti gebėjimus kūrybiškai ir racionaliai priimti valdymo sprendimus, įvertinti ir valdyti individualaus, grupinio ir organizacinio elgesio veiksnių, komunikacijos įtaką valdymo sprendimų priėmimui“ (Bakanauskienė ir Kyguolienė, 2013). Todėl darytina prielaida, kad žemiausio valdymo lygio vadovai atlikdami jiems paskirtas funkcijas siekia ne tik asmeninio tobulėjimo, bet ir visos komandos darnos, veiklos planavimo. Toliau baigiamajame darbe analizuojama respondentų nuomonė apie gebėjimus, svarbius norint būti lyderiu. Pirmiausia įvertinamas gebėjimų subskalių patikimumas.

14 lentelė. Gebėjimų subskalių patikimumo vertinimas

Gebėjimai	Cronbach alfa
Kolektyvo poreikių suvokimas	0,895
Komunikabilumas ir gebėjimas bendrauti	0,896
Gebėjimas išnaudoti kolektyvo gebėjimus	0,895
Gebėjimas planuoti	0,895
Gebėjimas kontroliuoti pavaldinius	0,916
Pavyzdys kitiems	0,891
Skatinantis kolektyvą mokytis ir tobulėti	0,890
Pasižymintis lankstumu	0,898
Sugebėjimas išlaikyti kolektyvo darną	0,893

Atliktas gebėjimų subskalių patikimumo vertinimas atskleidė, kad gebėjimo kontroliuoti pavaldinius subskalės patikimumas yra aukščiausias ($\alpha = 0,901$). Kolektyvo skatinimo mokytis ir tobulėti subskalė pasižymi žemiausiu patikimumu ($\alpha = 0,890$). Likusiųjų subskalių patikimumas yra panašus ir svyruoja nuo $\alpha = 0,893$ iki $\alpha = 0,896$. Toliau darbe pateikiami gebėjimų reikšmės lyderiui vertinimo rezultatai.



13 pav. Gebėjimų svertiniai vidurkiai

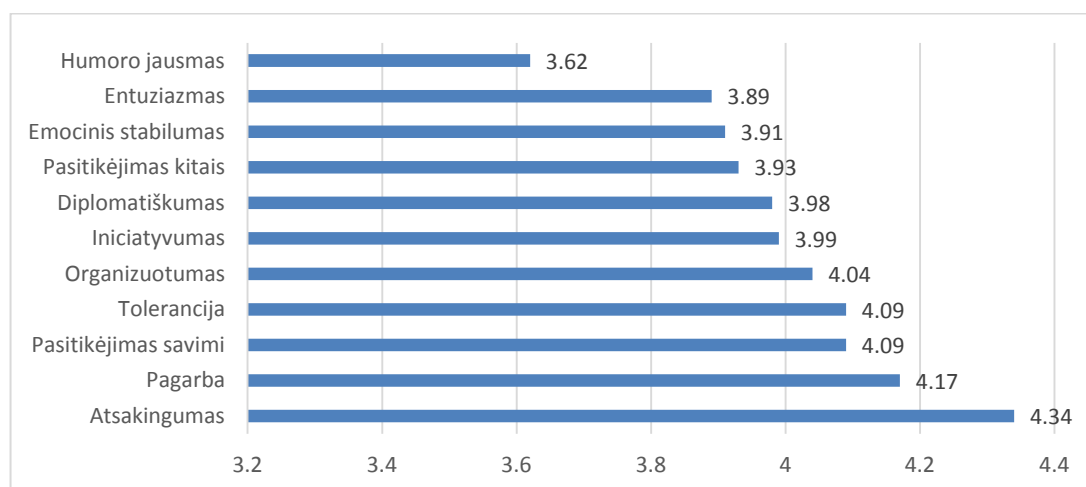
Remiantis gautais tyrimo rezultatais nustatyta, kad aukščiausieji įvertinimai yra šių gebėjimų: komunikabilumas (4,31), kolektyvo gebėjimų naudojimas (4,14), gebėjimas planuoti (4,14), pavyzdys kitiems (4,12) bei sugebėjimas išlaikyti kolektyvo darną (4,08). Minėti gebėjimai apibrėžiami, kaip svarbūs geram lyderiui. Geras lyderis turi gebėti skatinti kolektyvą tobulėti ir mokytis, būti lankstus ir komunikabilus. Mažiausiai svarbus gebėjimas yra gebėjimas kontroliuoti pavaldinius. Apibendrinant galima teigti, kad norint būti lyderiu reikia ne tik vertinti savo gebėjimus, bet ir pastebėti kolektyvo pažangą, skatinti tobulėti, išnaudoti kolektyvo gebėjimus. Siekiant neprarasti konkurencinio pranašumo, organizacijos turi atkreipti dėmesį į darbuotojų, ypač vadovaujančių darbuotojų lygmens, gebėjimų ugdymą. Darbo autorės nuomone ypač svarbu žemiausiojo valdymo lygio vadovams išnaudoti kolektyvo gebėjimus bei skatinti kolektyvo narius tobulėti, nes žemiausiame organizacijos lygmenyje dažniausia atliekami techniniai sprendimai ir praktinis užduočių vykdymas.

Toliau darbe atliekamas asmeninių lyderystės kompetencijų vertinimas. Sėkmingą ar nesėkmingą darbuotojo veiklą lemia asmeninės lyderystės įvaldymas.

15 lentelė. Asmeninių lyderystės kompetencijų patikimumas

Asmeninės lyderystės kompetencijos	Cronbach alfa
Pasitikėjimas savimi	0,890
Tolerancija	0,888
Pagarba	0,889
Pasitikėjimas kitais	0,890
Atsakingumas	0,894
Entuziazmas	0,887
Organizuotumas	0,890
Humoro jausmas	0,896
Emocinis stabilumas	0,893
Diplomatiškumas	0,887
Iniciatyvumas	0,889

Atlikus asmeninių lyderystės kompetencijų subskalių patikimumo vertinimą nustatyta, kad humoro jausmo subskalės patikimumas yra aukščiausias ($\alpha = 0,896$). Pasitikėjimo kitais, pasitikėjimo savimi ir organizuotumo subskalės pasižymi žemesniu patikimumu ($\alpha = 0,890$). Likusiųjų subskalių patikimumas yra panašus ir svyruoja nuo $\alpha = 0,893$ iki $\alpha = 0,887$.



14 pav. Asmeninių lyderystės kompetencijų svertiniai vidurkiai

Apskaičiavus svertinius vidurkius nustatyta, kad svarbiausios asmeninės lyderystės kompetencijos yra atsakingumas (4,34), pagarba (4,17), pasitikėjimas savimi (4,09), tolerancija (4,09) bei organizuotumas (4,04). Mažiausiai svarbios asmeninės lyderystės kompetencijos yra humoro jausmas (3,62), entuziazmas (3,89).

Kaip teigia Martinkienienė (2014) (cit. Bachmatavičius, 2016) asmeninių kompetencijų elementai tai „pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs

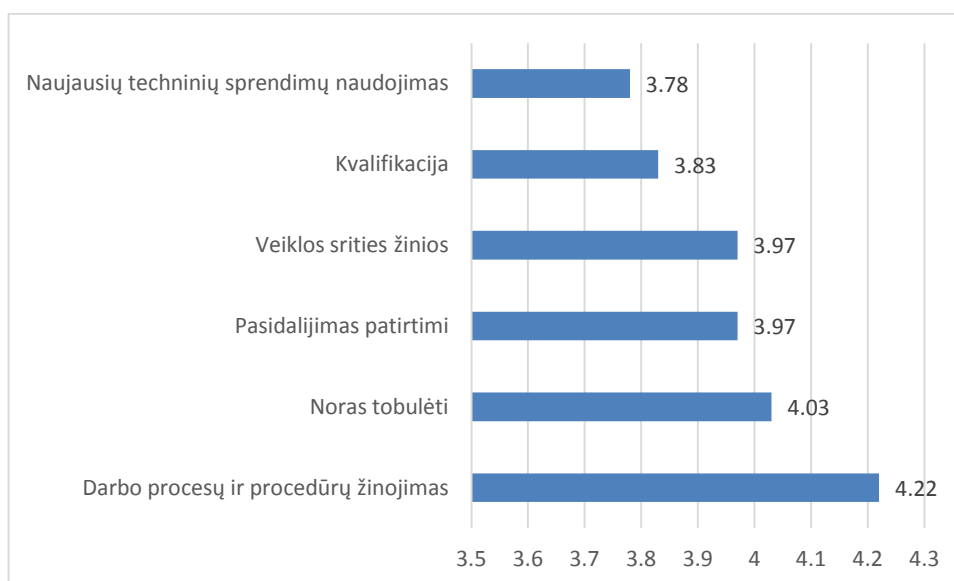
valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika“. Šie elementai patvirtina ir 15 paveiksle ištirtus asmeninių lyderystės kompetencijų elementus.

Paskutiniu bloko klausimu buvo siekiama nustatyti techninių įgūdžių ir žinių svarbą žemiausiojo valdymo lygio vadovui.

16 lentelė. Techninių įgūdžių ir žinių patikimumas

Techniniai įgūdžiai ir žinios	Cronbach alfa
Veiklos srities žinios	0,792
Darbo procesų ir procedūrų žinojimas	0,775
Kvalifikacija	0,760
Naujausių techninių sprendimų naudojimas	0,728
Noras tobulėti	0,749
Pasidalijimas patirtimi	0,772

Atlikus techninių įgūdžių ir žinių subskalių patikimumo vertinimą nustatyta, kad veiklos srities žinių subskalės patikimumas yra aukščiausias ($\alpha = 0,792$). Naujausių techninių sprendimų subskalė pasižymi žemiausiu patikimumu ($\alpha = 0,728$). Likusiųjų subskalių patikimumas yra panašus ir svyruoja nuo $\alpha = 0,749$ iki $\alpha = 0,775$.



15 pav. Techninių įgūdžių ir gebėjimų vertinimo vidurkiai

Suskaičiavus svertinius techninių įgūdžių ir gebėjimų svertinius vidurkius nustatyta, kad aukščiausias įvertinimas teko darbo procesų ir procedūrų žinojimas (4,22), noras tobulėti (4,03). Mažiausias svertinis vidurkis nustatytas darbo naujausių techninių sprendimų naudojimas (3,78). Atlikus lyderystės kompetencijos, lyderiui svarbių gebėjimų analizę atliekamas statistinio ryšio tarp demografinių respondentų duomenų ir lyderio savybių bei kompetencijos.

4.1.3. Lyderystės kompetencijos raiška žemiausiame valdymo lygyje

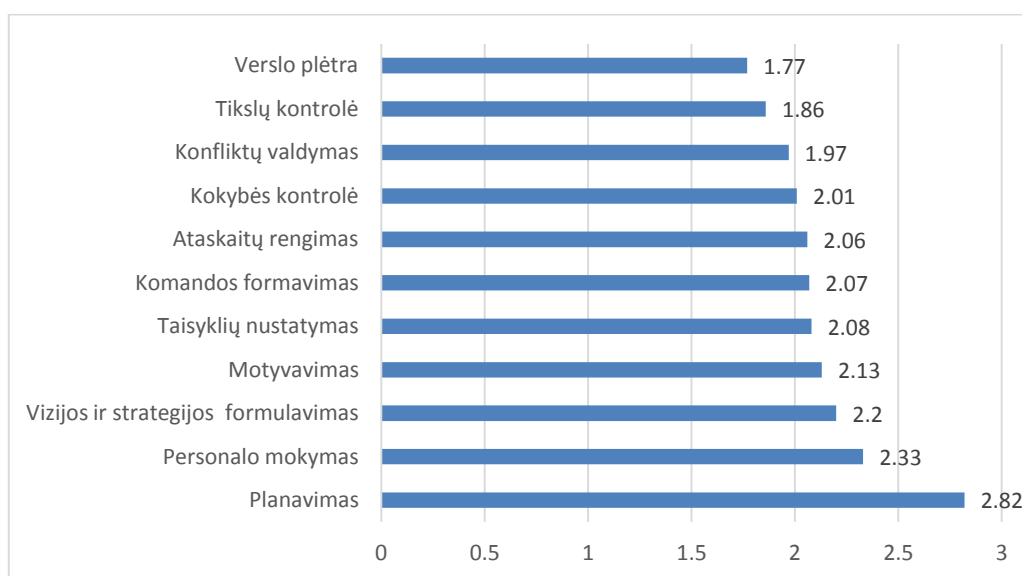
Atliekant lyderystės kompetencijų raišką žemiausiame valdymo lygyje atliekamas atskirų kompetencijų patikimumo vertinimas.

17 lentelė. Vadybinių veiksmų raiškos subskalių patikimumas

Vadybiniai veiksniai	Cronbach alfa
Vizijos ir strategijos formulavimas	0,895
Tikslų įgyvendinimo kontrolė	0,895
Planavimas	0,893
Personalo mokymas	0,895
Verslo plėtra	0,907
Motyvacija	0,893
Taisyklių nustatymas	0,897
Konfliktų valdymas	0,900
Komandos formavimas	0,892
Kokybės kontrolė	0,892
Ataskaitų rengimas	0,903

Remiantis atliktais statistiniais skaičiavimais bei klausimyno patikimumo vertinimu nustatyta, kad verslo plėtros subskalės (0,907) bei ataskaitų rengimo subskalės patikimumas ($\alpha = 0,903$) yra aukščiausi. Komandos formavimo ir kokybės kontrolės subskalės pasižymi žemiausiu patikimumu ($\alpha = 0,892$). Likusiųjų subskalių patikimumas yra panašus ir svyruoja nuo $\alpha = 0,892$ iki $\alpha = 0,900$.

Pirmu klausimu įvertinama vadybinių veiksmų raiška žemiausiojo valdymo lygmens vadovo aspektu.



16 pav. Vadybinių veiksmų raiška

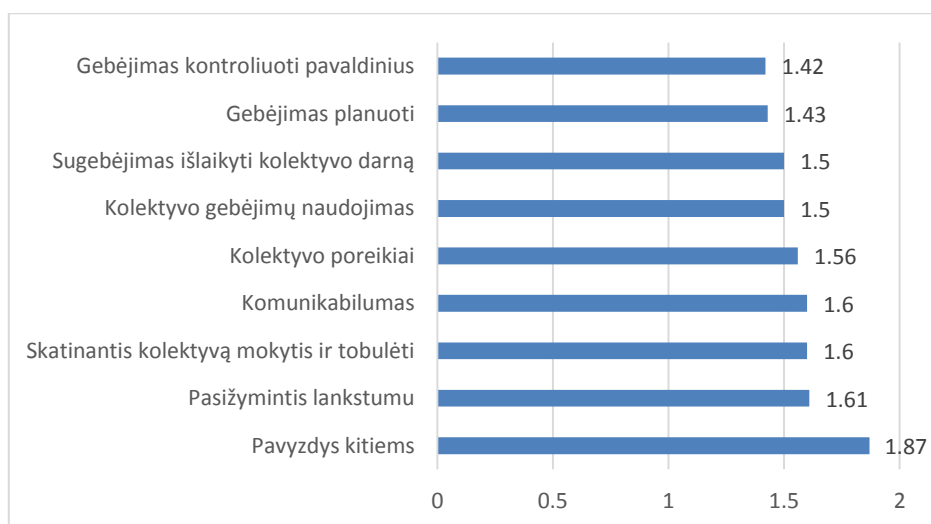
Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad žemiausiojo valdymo lygmens vadovų veikloje labiausiai pasireiškia šie vadybiniai veiksniai: planavimas (2,82), personalo mokymas (2,33), vizijos ir strategijos formulavimas, motyvavimas (2,13), taisyklių nustatymas (2,08), ataskaitų rengimas (2,06) bei kokybės kontrolė (2,01). Tačiau mažiau akivaizdi tikslų kontrolės (1,86) ir verslo plėtros (1,77) vadybinių veiksnių raiška. Vadybinių veiksnių raiškos rezultatai yra panašūs su aukščiau aprašytais vadybiniais veiksniais ir jų svarba lyderio veikloje. Toliau darbe atliekama gebėjimų raiškos rezultatų analizė.

18 lentelė. Gebėjimų raiškos subskalių patikimumas

Gebėjimai	Cronbach alfa
Kolektyvo poreikių suvokimas	0,953
Komunikabilumas ir gebėjimas bendrauti	0,953
Gebėjimas išnaudoti kolektyvo gebėjimus	0,952
Gebėjimas planuoti	0,952
Gebėjimas kontroliuoti pavaldinius	0,959
Pavyzdys kitiems	0,951
Skatinantis kolektyvą mokytis ir tobulėti	0,950
Pasižymintis lankstumu	0,951
Sugebėjimas išlaikyti kolektyvo darną	0,950

Atliktas gebėjimų raiškos subskalių patikimumo vertinimas atskleidė, kad gebėjimo kontroliuoti pavaldinius subskalės patikimumas yra aukščiausias ($\alpha = 0,959$). Kolektyvo skatinimo mokytis ir tobulėti bei sugebėjimo išlaikyti kolektyvo darną subskalės pasižymi žemiausiu patikimumu ($\alpha = 0,950$). Likusiųjų subskalių patikimumas yra panašus ir svyruoja nuo $\alpha = 0,951$ iki $\alpha = 0,953$. Darbo autorė norėtų atkreipti dėmesį, kad gebėjimų raiškos subskalių patikimumas yra labai aukštas palyginus kitų tyrimo klausimų subskalių patikimumo vertinimą.

Toliau darbe pateikiami gebėjimų reikšmės lyderiui vertinimo rezultatai.



17 pav. Gebėjimų raiškos vertinimas

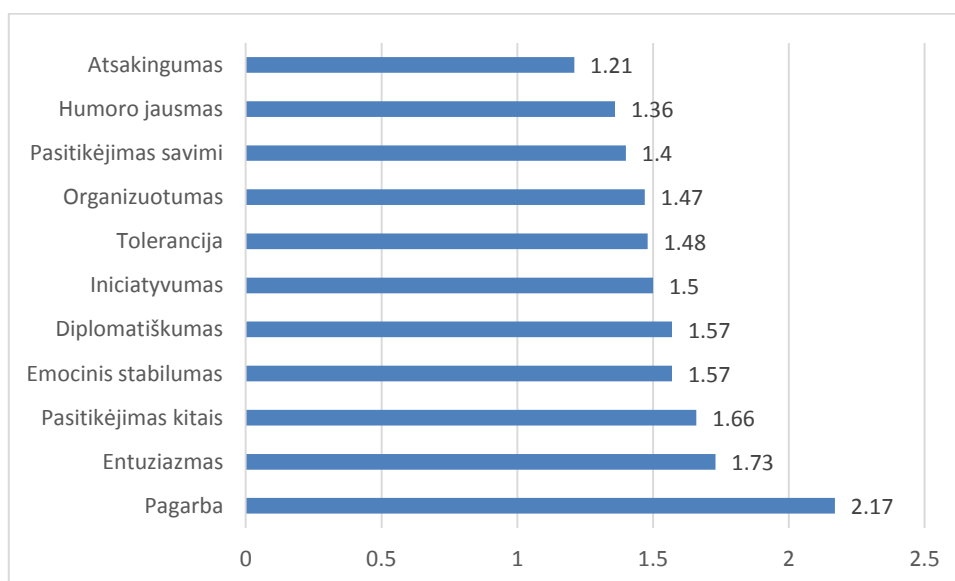
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad žemiausiojo valdymo lygio vadovo veikloje labiausiai pasireiškia pavyzdys kitiems (1,87), lankstumu pasižymintis (1,61), skatinantis kolektyvą mokytis ir tobulėti (1,6) ir komunikabilumas (1,6). Raiškos vertinimo rezultatai patvirtina, kad gebėjimai, kuriuos respondentai įvertino kaip svarbius ir būtinus lyderiui, labiausiai pasireiškia žemiausio valdymo lygio vadovo veikloje. Mažiausiai pasireiškia gebėjimas kontroliuoti pavaldinius (1,42), gebėjimas planuoti (1,43) bei sugebėjimas išlaikyti kolektyvo darną (1,5). Gebėjimų raiškos tyrimas patvirtina ir moksliniuose tyrimuose išryškintas prielaidas, kad bet kurio valdymo lygio lyderiui yra būdingi geri komunikabilumo, bendravimo įgūdžiai, buvimas pavyzdžiu kitiems ir tokiu būdu skatinimas kolektyvą sekti lyderį. Toliau darbe įvertinama asmeninių savybių raiška.

19 lentelė. Asmeninių lyderystės kompetencijų patikimumas

Asmeninės lyderystės kompetencijos	Cronbach alfa
Pasitikėjimas savimi	0,957
Tolerancija	0,957
Pagarba	0,955
Pasitikėjimas kitais	0,958
Atsakingumas	0,955
Entuziazmas	0,956
Organizuotumas	0,957
Humoro jausmas	0,959
Emocinis stabilumas	0,955
Diplomatiškumas	0,955
Iniciatyvumas	0,957

Atlikus asmeninių lyderystės kompetencijų subskalių patikimumo vertinimą nustatyta, kad asmeninių lyderystės kompetencijų raiškos subskalių patikimumas yra labai aukštas. Humoro jausmo

subskalės patikimumas yra aukščiausias ($\alpha = 0,959$). Pagarbos, atsakingumo, emocinio stabilumo ir diplomatiškumo subskalės pasižymi žemiausiu patikimumu ($\alpha = 0,955$).



18 pav. Asmeninių savybių raiška

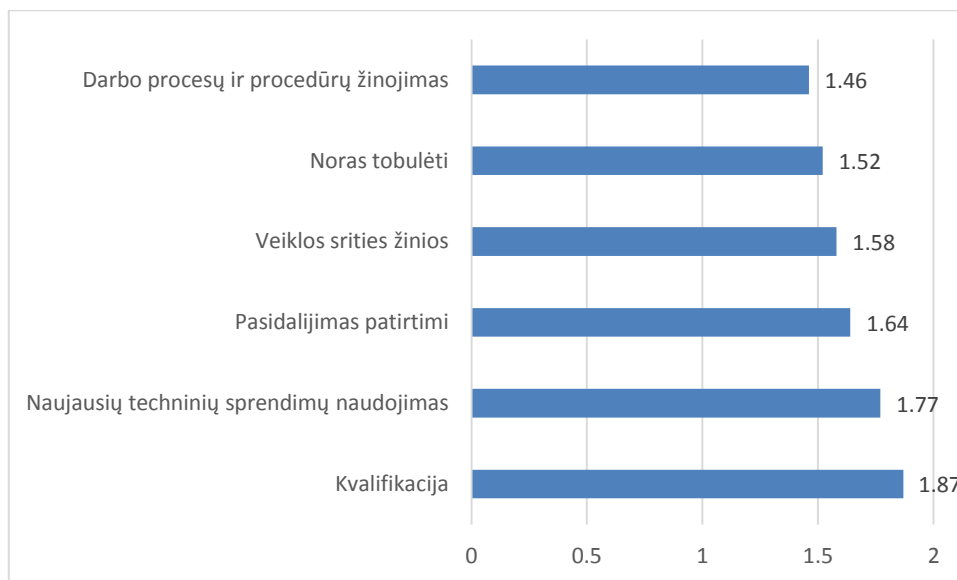
Ištyrus asmeninių savybių raišką žemiausiojo valdymo lygio vadovų veikloje nustatyta, kad labiausiai pasireiškia šios asmeninės savybės: pagarba (2,17), entuziazmas (1,73), pasitikėjimas kitais (1,66), emocinis stabilumas (1,57), diplomatiškumas (1,57). Mažiausiai ryškios yra šios asmeninės savybės: atsakingumas humoro jausmas (1,36), atsakingumas (1,21). Tyrimo rezultatai patvirtina teorinės analizės rezultatus, kad geras lyderis pasižymi tolerancija, pagarba kitiems, pasitikėjimu savimi, kuris skatina kitus kolektyvo narius sekti lyderiu, t.y. lyderis yra pavyzdys kitiems.

Paskutiniu anketos klausimu įvertinta techninių įgūdžių ir žinių raiška.

20 lentelė. Techninių įgūdžių ir žinių raiškos patikimumas

Techniniai įgūdžiai ir žinios	Cronbach alfa
Veiklos srities žinios	0,906
Darbo procesų ir procedūrų žinojimas	0,914
Kvalifikacija	0,908
Naujausių techninių sprendimų naudojimas	0,902
Noras tobulėti	0,904
Pasidalijimas patirtimi	0,906

Atlikus techninių įgūdžių ir žinių subskalių patikimumo vertinimą nustatyta, kad darbo procesų ir procedūrų žinojimo subskalės patikimumas yra aukščiausias ($\alpha = 0,914$). Naujausių techninių sprendimų subskalė pasižymi žemiausiu patikimumu ($\alpha = 0,902$). Likusiųjų subskalių patikimumas yra panašus ir svyruoja nuo $\alpha = 0,904$ iki $\alpha = 0,908$.

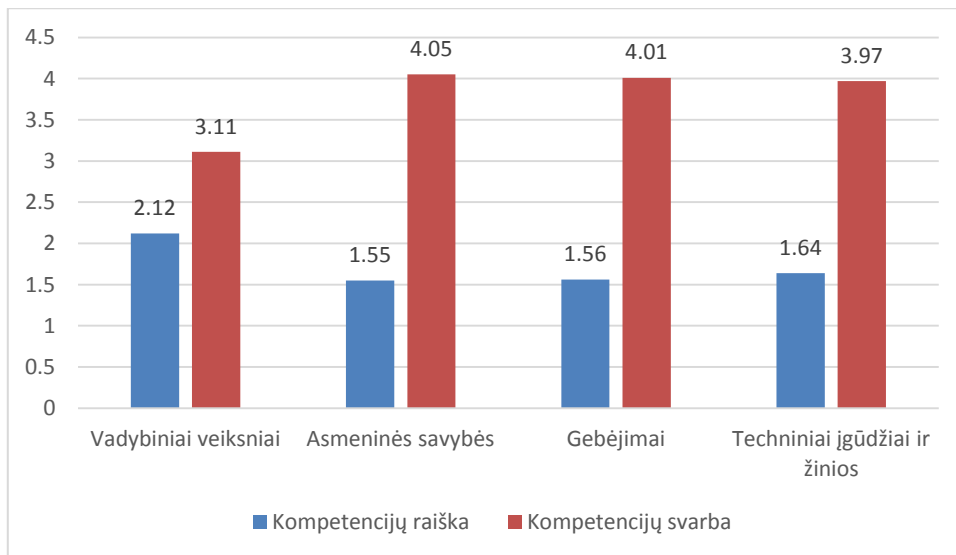


19 pav. Techninių įgūdžių ir gebėjimų raiška

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad labiausiai lyderio veikloje pasireiškia kvalifikacija (1,87), naujausių techninių sprendimų naudojimas (1,77), pasidalijimas patirtimi (1,64). Darbo autorė norėtų pabrėžti, kad žemiausio valdymo lygio vadovai yra daugiau susiję su techninių užduočių išpildymą ir įgyvendinimą. Taip pat labiau pasireiškia veiklos srities žinios (1,58), noras tobulėti (1,52). Mažiausiai pasireiškia darbo procesų ir procedūrų žinojimas (1,46).

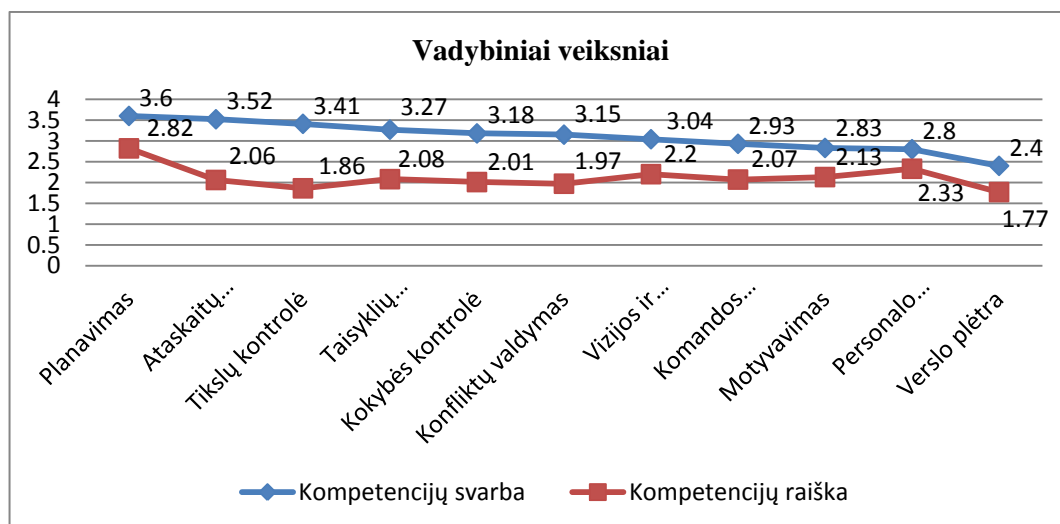
4.1.4. Lyderystės kompetencijos elementų svarbos ir raiškos žemiausiame valdymo lygyje palyginamoji analizė

Vadovaujantis atlikta žemiausios grandies vadovų lyderystės kompetencijos svarbos analize, sugrupavus ir išsiaiškinus jog vienos iš jų yra pasižyminčios silpniau, kitos stipriau, galima teigti kokie turėtų būti kompetencijų elementai pačioje organizacijoje. Taip pat atlikus lyderystės kompetencijos raiškos analizę ir sugrupavus šiuos duomenis, taip pat matosi kurios yra išreikštos silpniau, kurios stipriau. Todėl savo baigiamajame darbe pateikiu lyginamąsias lenteles, kurios perteikia lyderystės kompetencijos svarbos bei raiškos kontekstą. Tokiu atžvilgiu, organizacijos darbuotojai, dirbdami žemiausios grandies vadovų pareigose ir norintys pasiekti veiksmingų bei efektyvių veiklos rezultatų turėtų išanalizuoti, kurios jų kompetencijos yra svarbiausios norint toliau tobulėti, ugdyti ir kartu būti puikiu vadovu savo valdymo lygmenyje.



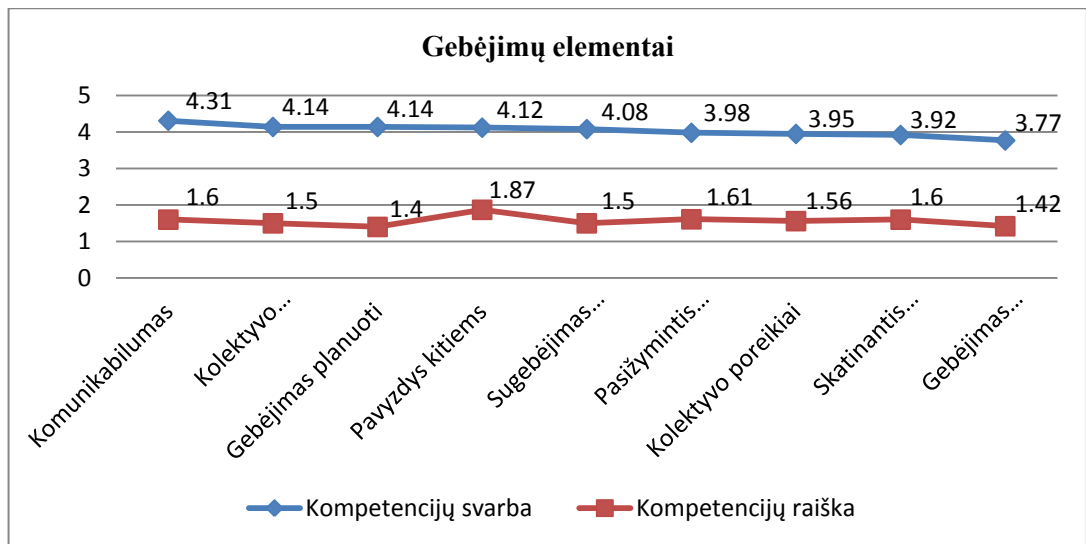
20 pav. Lyderystės kompetencijų raiška imant grupėje ir jos viduje

Įvertinus lyderystės kompetencijų raišką grupėje ir jos viduje nustatyta, kad respondentams svarbiausios yra asmeninės savybės bei gebėjimai., tačiau įvertinus lyderystės kompetencijų raišką nustatyta, kad šios savybės yra mažiau išreikštos žemiausio valdymo lygio lyderio veikloje. Labiausiai pasireiškia žemiausio valdymo lygio lyderių veikloje vadybiniai veiksniai bei techniniai įgūdžiai ir žinios.



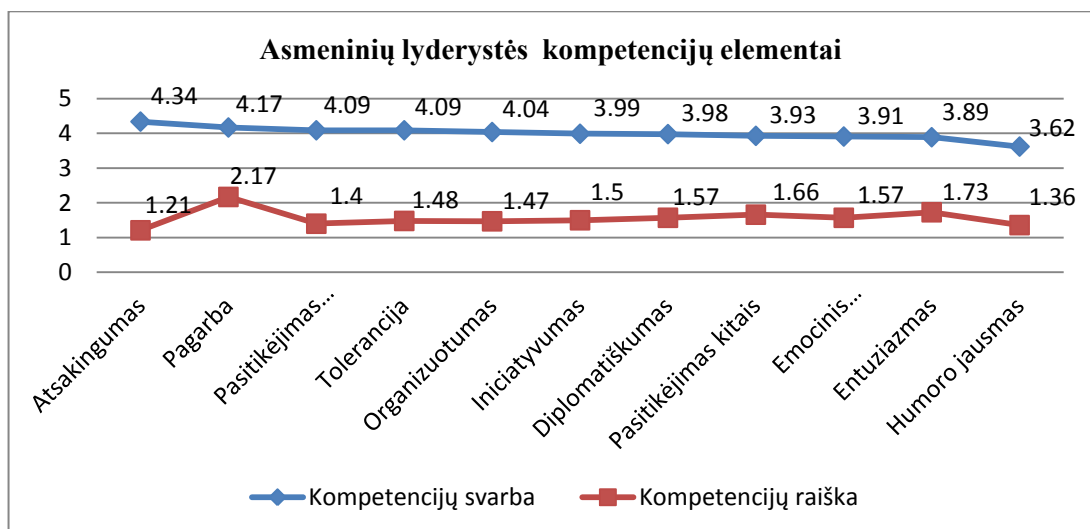
21 pav. Lyderystės kompetencijos palyginimas vadybinių veiksnių grupės viduje

Žvelgiant į respondentų apklausos duomenis, galima teigti, iš vadybinių veiksnių, labiausiai pasireiškia planavimas, vizijos ir strategijos formulavimas, mažiausiai – verslo plėtra ir tikslų kontrolė. O svarbiausi respondentų nuomone kaip ir raiškoje yra planavimas, taip pat svarbu yra ataskaitų rengimas, mažiausiai svarbiu elementu respondentų nuomonė sutapo, nes tiek pagal svarbą, tiek pagal raišką nurodė verslo plėtrą.



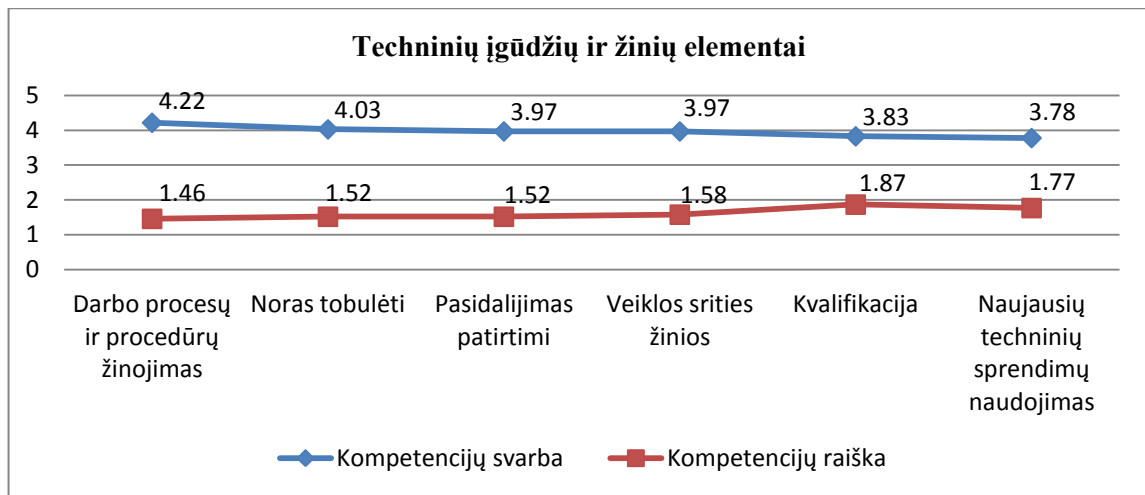
22 pav. Lyderystės kompetencijos palyginimas gebėjimų elementų grupės viduje

Kaip matyti pateiktame paveiksle respondentai išskyrė labiausiai pasireiškiančius gebėjimus, tai pavyzdį kitiems, pasižymintį lankstumu bei gebėjimą skatinti kolektyvą. Pagal svarbą, respondentų nuomone, visi gebėjimų elementai yra labai svarbūs, šiek tiek mažiau svarbiais įvardijo gebėjimą kontroliuoti pavaldinius.



23 pav. Asmeninių lyderystės kompetencijos elementų palyginimas grupės viduje

Išanalizavus asmeninių lyderystės kompetencijų raišką respondentai išskyrė pagarbą, entuziazmą, pasitikėjimą kitais, mažiau pasireiškiančiais – atsakingumą, humoro jausmą, pasitikėjimą savimi. Svarbiausiais asmeninių lyderystės kompetencijų elementais įvardijo, būtent atsakingumą, pagarbą ir kitus elementus, mažiausiai svarbiais kaip ir raiškoje matome liko humoro jausmas bei entuziazmas.



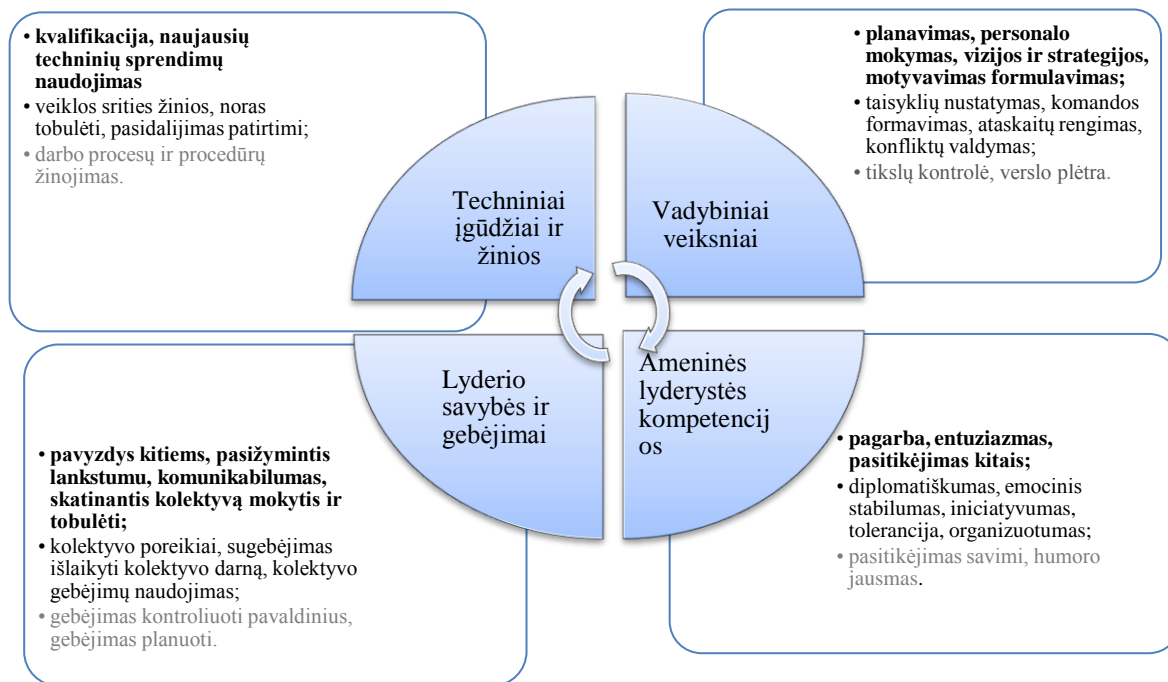
24 pav. Lyderystės kompetencijos palyginimas techninių įgūdžių ir žinių elementų grupės viduje

Techninių įgūdžių ir žinių pasireiškinge labiausiai išryškėjo kvalifikacijos ir naujausių techninių sprendimų naudojimas, o pagal svarbą respondentams pasirodė, kad darbo procesų ir procedūrų žinojimas ir noras tobulėti yra svarbiausi elementai. Nors respondentų nuomone, visi techninių įgūdžių ir žinių elementai yra labai svarbūs, gal šiek tiek mažiau kvalifikacija ir naujausių techninių sprendimų naudojimas.

4.2. Lyderystės kompetencijos raiškos modelis žemiausioje organizacijos valdymo grandyje

Atlikus lyderystės kompetencijos teorijos analizę, matome, jog žemiausiame organizacijos valdymo lygyje yra atitinkamai išreikštos ir lyderystės kompetencijos, kai kurios yra išreikštos stipriau, kitos vidutiniškai, dar kitos silpniau. Todėl svarbu įmonių darbuotojams, dirbantiems šiame organizacijos valdymo lygmenyje ir norintiems pasiekti sėkmingų veiklos rezultatų, reikėtų įvertinti, kurios tikslinės kompetencijos yra reikšmingiausios ir jas įgyti, tobulinti ir ugdyti.

Todėl remiantis gautais kiekybinio tyrimo rezultatais ir svarbiausiomis lyderystės kompetencijomis, pagal sudarytą teorinį lyderystės kompetencijos modelį (žr. 3 pav.) galima pateikti ir empirinį lyderystės kompetencijos raiškos modelį, žemiausiai organizacijos valdymo grandžiai (žr. 21 pav.).



15 pav. Empirinis lyderystės kompetencijų modelis (sudaryta autorės)

Apibendrinant atliktą tyrimą sudarytas žemiausio valdymo lygio vadovo lyderystės kompetencijos modelis. Ištyrus lyderystės kompetencijų raišką nustatyta, kad žemiausiojo valdymo lygmens vadovų veikloje labiausiai pasireiškia šie vadybiniai veiksniai: planavimas(2,82), personalo mokymas (2,33), vizijos ir strategijos formulavimas (2,2). Tačiau mažiau akivaizdi verslo plėtros (1,77), tikslų kontrolės (1,86) vadybinių veiksmų raiška. Žemiausiojo valdymo lygio vadovo veikloje labiausiai pasireiškia pavyzdys kitiems (1,87), lankstumas (1,61), komunikabilumas (1,6), skatinimas kolektyvą mokytis ir tobulėti (1,6). Ištyrus asmeninių savybių raišką žemiausiojo valdymo lygio vadovų veikloje nustatyta, kad labiausiai pasireiškia šios asmeninės savybės: pagarba (2,17), entuziazmas (1,73), pasitikėjimas kitais (1,66). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad labiausiai lyderio veikloje pasireiškia kvalifikacija (1,87) ir naujausių techninių sprendimų naudojimas (1,77), šiek tiek mažiau pasireiškia veiklos srities žinios (1,58), noras tobulėti (1,52), bei pasidalijimas patirtimi (1,52).

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų diskusija

Empirinio tyrimo tikslas buvo nustatyti kokios lyderystės kompetencijos yra svarbiausios ir kaip jos pasireiškia žemiausiojo valdymo lygio vadovų veikloje. Tikslui pasiekti pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, parengta anketa remiantis parengtu teoriniu modeliu, kuriame išryškintos lyderystės kompetencijos apimančios keturis pagrindinius blokus: vadybiniai veiksniai, gebėjimai, asmeninės savybės, techniniai įgūdžiai ir žinios.

Tyrimas atliktas analizuojant lyderystės kompetencijas dviem pjūviais: pirmiausia atliekama lyderystės kompetencijų svarbos lyderiui analizė, kitas pjūvis tai lyderystės kompetencijų raiška. Atlikti rezultatai palyginami grupės viduje bei pagal demografinius kriterijus.

Suhno ir Westo (2012) atliktas tyrimas, vertinant žemiausio lygmens vadovų kompetencijų modelius, atskleidė, kad žemiausio lygmens vadovams lyderiams būdingas gebėjimas numatyti pokyčius, turėti teigiamą požiūrį į planuojamus pokyčius, kadangi žemiausiame lygmenyje dažniausiai įgyvendinami techniniai sprendimai, taip pat būdingas gebėjimas derinti bendrą organizacijos viziją su savo padalinio veiklos užduotimis ir tikslais, taktiškumas. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrime dalyvavusiems respondentams vizijos ir strategijos formulavimas nėra toks svarbus. Tačiau tyrimas patvirtinimo mokslininkų pateiktą išvadą, kad žemiausio valdymo lygio vadovams yra būdingas planavimas, teigiamas požiūris į naujausias technologijas. Įvertinus lyderystės kompetencijų raišką nustatyta, kad planavimas yra viena iš labiausiai pasireiškiančių kompetencijos dedamųjų.

Pasak tyrimo, atlikto Chen ir Chango (2010), žemiausio valdymo lygmens vadovams be bendrųjų kompetencijų būdingos ir tarpasmeninės kompetencijos: intelektas, bendravimo įgūdžiai, patirtis, atvirumas, gebėjimas suburti komandą ir organizuoti komandinį darbą. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad žemiausio valdymo lygio vadovams svarbus gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, komandos formavimas. Ištyrus kompetencijų raišką nustatyta, kad žemiausio valdymo lygio vadovų veikloje pasireiškia pavyzdys kitiems, komunikabilumas, tačiau mažai išreikštas komandos formavimas.

Gilley, McMillan ir Gilley (2009) akcentuoja, kad lyderis žemiausiame valdymo lygmenyje turi turėti gebėjimą motyvuoti darbuotojus atlikti paskirtas užduotis, taip pat jis turi turėti galimybę perteikti aukščiausiojo lygio vadovams savo darbuotojų problemas, rekomendacijas ir pasiūlymus. Galima daryti prielaidą, kad šiame lygmenyje lyderio gebėjimas motyvuoti darbuotojus yra svarbesnis nei bendravimas ir komandos formavimo įgūdžiai. Įvertinus tyrimo rezultatus bei palyginus su mokslininkų atliktais tyrimais nustatyta, kad kolektyvo skatinimas ir motyvavimas yra vienas iš mažiau pasireiškiančių lyderystės kompetencijos elementų.

Moksliniuose tyrimuose analizuojant žemiausiojo valdymo lygmens lyderių kompetencijas pabrėžiama, kad jei lyderis geba bendrauti, sutelkti darbuotojus užduoties atlikimui, galima tikėtis

aukštų rezultatų (Gilley, McMillan & Gilley, 2009; Hansen & Villadsen, 2010). Tuo tarpu jei lyderis neturi gebėjimų įkvėpti komandą bei daryti įtaką kitiems, sunku tikėtis efektyvios lyderystės. Atlikto tyrimo rezultatai išryškino, jog žemiausio valdymo lygio vadovai pasižymi aukštu komunikabilumu, gebėjimu bendrauti, tačiau nepakankamai išreikštas gebėjimas sutelkti komandą, valdyti konfliktus bei motyvuoti komandos narius.

Moksliniuose tyrimuose taip pat akcentuojama, jog žemiausiame valdymo lygmenyje profesinės kompetencijos yra svarbiausios, kurias sudaro techninių klausimų žinios (Ahmetoglu, Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Išanalizavus bei palyginus lyderystės kompetencijų raišką žemiausiame valdymo lygyje nustatyta, kad labiausiai išreikštos asmeninės savybės bei gebėjimai, mažiausiai pastebima vadybinių veiksnių raiška.

Respondentų darbe labai svarbūs yra šie vadybiniai veiksniai: planavimas, tikslų įgyvendinimo kontrolė, motyvavimas, komandos formavimas, ataskaitų rengimas. Apskaičiavus vadybinių veiksnių vidurkius nustatyta, kad aukščiausias įvertinimas yra planavimo, taip pat personalo mokymo bei verslo ir strategijos formulavimo.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad norint būti lyderiu labai svarbu yra komunikabilumas ir gebėjimas bendrauti. Taip pat labai svarbu yra gebėjimas planuoti, būti pavyzdžiu kitiems. Nustatyta, kad aukščiausi įvertinimai yra šių gebėjimų: pavyzdys kitiems, pasižymintis lankstumu, skatinantis kolektyvą mokytis ir tobulėti bei komunikabilumas. Minėti gebėjimai apibrėžiami, kaip svarbūs geram lyderiui. Geras lyderis turi gebėti skatinti kolektyvą tobulėti ir mokytis, būti lankstus ir komunikabilus. Mažiausiai svarbūs gebėjimai yra gebėjimas kontroliuoti pavaldinius bei gebėjimas planuoti. Labai svarbios asmeninės lyderystės kompetencijos yra atsakingumas, pagarba bei pasitikėjimas savimi. Svarbios asmeninės lyderystės kompetencijos yra pasitikėjimas kitais, geras humoro jausmas.

Apskaičiavus svertinius vidurkius nustatyta, kas svarbiausios asmeninės lyderystės kompetencijos yra pagarba, entuziazmas, pasitikėjimas kitais, diplomatiškumas bei emocinis stabilumas. Suskaičiavus svertinius techninių įgūdžių ir gebėjimų svertinius vidurkius nustatyta, kad aukščiausias įvertinimas teko kvalifikacijai, naujausių techninių sprendimų naudojimui bei pasidalijimui patirtimi. Mažiausias svertinis vidurkis nustatytas darbo procesų ir procedūrų žinojimui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad žemiausio valdymo lygmens vadovai – valdymą atliekantys asmenys, atsakingi už organizacijos tikslų pasiekimą. Žemiausiojo valdymo lygmens vadovai turi labai didelę įtaką įmonėse, nors paprastai jie nenustato tikslų organizacijoje, tačiau šie vadovai daugiausia bendrauja su darbuotojais kasdieninėje veikloje. Jų pagrindinis uždavinys – padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti ir įgyvendinti tam tikrus uždavinius savo valdymo lygyje, tai gebėjimas motyvuoti, bendrauti ir kurti komandą. Vadinasi, veiksmingo vadovo darbo organizacijoje sudedamoji dalis – vadovo kompetencijos.

2. Siaurąja prasme lyderystės kompetencijos samprata yra įkomponuojama į vadovo kompetencijų struktūrą. Vadovo veikla apima ne tik vadovavimą žmonėms, bet ir neatsiejama nuo kitų vadybinių funkcijų. Plačiąja prasme lyderystės kompetencija nėra siejama su konkrečia organizacija, o prioritetas teikiamas asmens karjeros tikslams plačiąja prasme. Lyderystė priskiriama prie strateginių individo kompetencijų, apibrėžiant jas kaip universalias. Žemiausiame valdymo lygyje vadovo lyderystės kompetencijos tobulėjimas įmanomas tik veikiant, nuolat atliekant savo veiksmų turinio analizę. Kad vadovas galėtų gerai atlikti veiklą, jis turi išvystyti bei nuolat tobulinti savo kompetenciją ir ją panaudoti reikiamoje situacijoje. Šiuolaikiniai tyrėjai lyderystę analizuoja ne tik kaip lyderio ir sekėjų sąveikos procesą, o kaip sėkmingai veiklai būtiną kompetenciją.

3. Išanalizavus lyderystės raišką žemiausiame valdymo lygyje nustatyta, kad būtina pripažinti žmones kaip svarbiausius organizacijos narius ir suvokti, kad visų organizacijos darbuotojų sąveika yra pagrindas organizacijoje. Žemiausiojo valdymo lygio lyderiai turi rasti tinkamą būdą išreikšti organizacijos misiją ir perduoti ją kitiems darbuotojams siekiant įkvėpti pasekėjus, siekiant padidinti bendrą organizacijos veiklos efektyvumą. Buvo nustatyti pagrindiniai lyderystės kompetencijos elementai būdingi žemiausiame valdymo lygyje ir suskirstyti į pagrindines kategorijas: techniniai įgūdžiai, lyderio savybės ir gebėjimai, asmeninės lyderystės kompetencijos, vadybiniai veiksniai. Atlikus lyderystės kompetencijų raiškos tyrimą nustatyta, kad žemiausiojo valdymo lygio vadovų veikloje pasireiškia šie vadybiniai veiksniai: planavimas, personalo mokymas, motyvavimas, ataskaitų rengimas, vizijos ir strategijos formulavimas. Vertinant gebėjimų raišką nustatyta, kad žemiausiojo valdymo lygio vadovo veikloje labiausiai pasireiškia pavyzdys kitiems, komunikabilumas, pasižymintis lankstumu, skatinantis kolektyvą mokytis ir tobulėti lyderis. Ištyrus asmeninių savybių raišką žemiausiojo valdymo lygio vadovų veikloje nustatyta, kad labiausiai pasireiškia šios asmeninės savybės: pagarba, pasitikėjimas kitais, entuziazmas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vertinant techninių įgūdžių ir žinių raišką, labiausiai lyderio veikloje pasireiškia, kvalifikacija, naujausių techninių sprendimų naudojimas bei veiklos srities žinios.

Vertinant respondentų darbo stažo įtaką lyderio savybių vertinimui, nustatyta, kad respondentams kurių darbo stažas yra mažesnis svarbiausia yra vadybiniai veiksniai, o turintys ilgesnį darbo stažą respondentai yra linkę daugiau dėmesio skirti asmeninėms savybėms bei techniniams įgūdžiams ir žinioms. Vertinant respondentų amžiaus įtaką lyderio savybių pasirinkimui, nustatyta, kad jaunesni respondentai yra linkę daugiau dėmesio skirti techniniams įgūdžiams ir žinioms, o vyresnio amžiaus respondentai renkasi vadybinius veiksnius ir asmenines savybes.

4. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą žemiausios grandies vadovų lyderystės kompetencijos raišką, atlikus kiekybinį – anketinį tyrimą, sugrupavus visus duomenis buvo suformuluotas žemiausio valdymo lygio vadovų lyderystės kompetencijos struktūrinis modelis. Juo akcentuojama, kad vadybinių veiksnių kompetencijų raiškoje labiausiai pasireiškia planavimo bei ataskaitų rengimo elementai, gebėjimų veiksnių kompetencijų raiškoje – komunikabilumas, kolektyvo gebėjimų naudojimas, asmeninių savybių kompetencijų raiškoje – atsakingumas, pagarba bei techninių įgūdžių kompetencijų raiškoje – darbo procesų ir procedūrų žinojimas, noras tobulėti.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais vadovams rekomenduojama:

- didinti žemiausiojo valdymo lygio vadovų savarankiškumą, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, įstaigos planų sudarymą, vertinant darbo rezultatus bei tikslų formavime;
- skatinti visų valdymo lygių darbuotojų ir vadovų bendravimą neformalioje aplinkoje, kurti tradicijas, rengiant bendras šventes, susibūrimus, organizuoti išvykas;
- tirti vadovų poreikius ir jų pagrindu formuoti kompetencijos ugdymo strategijas;
- lyderystės sklaida organizacijoje rekomenduojama dalintis patirtimi su kitomis įstaigomis, esant galimybei ir tarptautiniu mastu.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., & Ruibytė L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 6-13.
2. Adeniyi M.A.(2007). *Effective leadership management: an integration of styles, skills and character for today's CEOs*. USA: Bloomington.
3. Ahmetoglu, G., Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A. (2010). Interpersonal Relationship Orientations, Leadership, and Managerial Level. *International Journal of Selection and Assessment*, (18), 220-225.
4. Armstrong, G. (2011). *Leadership in Times of Change: An Examination of a Merger Experience* (Doctoral dissertation, Department of Theory and Policy Studies in Education Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto).
5. Ashton, M. C., Lee, K., Goldberg, L. R., & de Vries, R. E. (2009). Higher order factors of personality: Do they exist?. *Personality and Social Psychology Review*.
6. Bachmatavičius Ž. (2016). *Vidurinės grandies vadovų lyderystės kompetencijos raiška organizacijoje*. Magistro darbas. Kaunas: KTU
7. Bakanuskienė I., Kyguolienė A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas. Vadovėlis*. Kaunas: VDU, 1-15.
8. Bass B.M., & Bass R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
9. Bertocci D. (2009). *Leadership in organizations: there is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
10. Bessant J., & Tidd J. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley&Sons.
11. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
12. Bruzgelevičienė R., & Nedzinskaitė R. (2012). Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės vaidmuo, įgyvendinant švietimo reformą. *Pedagogika: mokslo darbai*, (18).
13. Bunevičius, A., Katkutė, A., & Birbilaitė, I. (2008). „Modernaus Didžiojo penketo asmenybės klausimyno lietuviškos versijos patikimumas“. *Biologinė psichiatrija ir psichofarmakologija*, 10(1), 27-28.
14. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Žvaliauskas G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje, Viešojo politika ir administravimas. (27), 36-44.
15. Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.

16. Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(05), 677-699.
17. Coetzee R., Visagie J. A proposed leadership competency model for effective organizational change intervention. *Journal of social sciences*, 2013, 36(3), p. 247-253
18. Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. (3rd ed.). Toronto: Thompson South Western.
19. Diska V., & Marčinskas A. (2013). Aukščiausio lygio vadovų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*. 64-77.
20. Dukynaitė, R., & Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešojo politika ir administravimas*, (11 (1)), 75-88.
21. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
22. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, USA.
23. Furnham, A., & Crump, J. (2015). Personality and management level: Traits that differentiate leadership levels. *Psychology*, (6), 549-559.
24. Giedraitis, A., & Petkevičiūtė, N. (2014). Gamybos įmonių žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo vertinimas valdymo grandinėje. *Tiltai*, 62(1), 75-86.
25. Giedraitis A. (2014). Vadovų asmenybės bruožų raiška inovacinėje gamybos įmonėje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development: scientific journal*. (2).
26. Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(1), 38-47.
27. Griffin, R. W., & Moorehead, G. (2008). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. South-Western/Cengage Learning.
28. Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.
29. Hart P., & Uhr J. (2008). *Public leadership perspectives and practices*. ANU E Press.
30. Herringer, J. M. (2002). Once isn't enough when measuring staff competence. *Nursing management*, 33(2), 22.
31. John F. W. (2011). *Trait approach to leadership*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. SAGE Publications.
32. John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*, 3, 114-158.

33. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Technologija.
34. Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, (63), 96-110.
35. Khan, A., & Ahmad, W. (2012). Leader's interpersonal skills and its effectiveness at different levels of management. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 296-305.
36. Krane H., & Skrzypek G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia – Social and Behavioral sciences*. (119), 247-256.
37. Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
38. Masiulis, K., & Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*.
39. Mečkauskienė, R. (2009). *Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija*.
40. Northouse P.G. (2010). *Leadership: theory and practise*. Thousand Oaks: Sage.
41. Parry K.W., & Bryman A. (2006). *The Sage handbook of organizational studies*. London: Sage publications.
42. Petkevičiūtė, N., & Giedraitis, A. (2011). Žemiausio lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių analizė gamybinėje įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (58), 43-54.
43. Raižienė S., Mažeikienė A., Diržytė A. ir kt. (2012). *Verslo psichologija*.
44. Rappe, C., & Zwick, T. (2007). Developing leadership competence of production unit managers. *Journal of Management Development*, 26(4), 312-330.
45. Skaržauskienė A., & Paražinskaitė G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), 41-61.
46. Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), 101-112.
47. Szczepańska-Woszczyzna, K., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2014). Managerial Competencies and Innovations in the Company–The Case of Enterprises in Poland. *Business, Management and Education*, 12(2), 266-282.
48. Šilingienė V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Economics & Management*. (16), 961-968.
49. Šilingienė V. (2012). *Lyderystė . Vadovėliai aukštosios mokykloms*. Kaunas.
50. Thach, E., & Thompson, K. J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.

51. Vanagas R., & Vyšniauskienė L. (2012). Vadybos pagrindai. Vilnius: MRU.
52. Žydžiūnaitė V., Rupšienė L., Bitinas B. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Verslas ir ekonomika.
53. Westera, W. (2001). Competences in education: a confusion of tongues. *Journal of Curriculum studies*, 33(1), 75-88.
54. Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. *Journal of Management Development*, 28(9), 794-820.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Gerb. Respondente, esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo studijų programos, magistrantė, atlieku mokslinį tyrimą apie žemiausio valdymo lygmens vadovų lyderystės kompetencijos raišką organizacijoje.

Tyrimo tikslas – nustatyti lyderystės kompetencijas žemiausiame valdymo lygmenyje.

Žemiau pateikiu keletą klausimų ir maloniai prašau į juos atsakyti pažymint labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą.

Visi atsakymai liks anonimiški, tyrimo rezultatai bus panaudoti moksliniame darbe apibendrintoms išvadoms formuluoti.

Jūsų nuomonė – labai svarbi, todėl iš anksto dėkoju už sugaištą laiką.

I. DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

1. Jūsų lytis

- vyras; moteris

2. Jūsų amžius:

- 18 -25 m;
 26-35 m;
 36-45 m;
 46-55 m;
 56 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
 aukštesnysis;
 aukštasis neuniversitetinis;
 aukštasis universitetinis;
 šiuo metu studijuoju.

4. Jūsų darbo stažas:

- iki 1 m;
 1-5 m;
 6-10 m;
 11-15 m;
 16 m. ir daugiau.

II. LYDERIO SAVYBIŲ IR KOMPETENCIJŲ SVARBUMAS

5. Nurodykite kiek Jūsų darbe yra svarbūs vadybiniai veiksniai (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 labai svarbu):

Teiginiai	5 - Labai svarbu	4 - Svarbu	3 - Iš dalies svarbu	2- Nesvarbu	1-Visiškai nesvarbu
Vizijos ir strategijos formulavimas					
Tikslų įgyvendinimo kontrolė					
Planavimas					
Personalo mokymas					
Verslo plėtra					
Motyvacija					
Taisyklių nustatymas					
Konfliktų valdymas					
Komandos formavimas					
Kokybės kontrolė					
Ataskaitų rengimas					

6. Jūsų nuomone, kokie gebėjimai yra svarbūs, norint būti lyderiu (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 labai svarbu):

Teiginiai	5 - Labai svarbu	4 - Svarbu	3 - Iš dalies svarbu	2- Nesvarbu	1- Visiškai nesvarbu
Kolektyvo poreikių suvokimas					
Komunikabilumas ir gebėjimas bendrauti					
Gebėjimas išnaudoti kolektyvo gebėjimus					
Gebėjimas planuoti					
Gebėjimas kontroliuoti pavaldinius					
Pavyzdys kitiems					
Skatinantis kolektyvą mokytis ir tobulėti					
Pasižymintis lankstumu					
Sugebėjimas išlaikyti kolektyvo darną					

7. Įvertinkite asmeninių lyderystės kompetencijų svarbą žemiausiojo valdymo lygmens lyderiui: (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 labai svarbu):

Teiginiai	5 - Labai svarbu	4 - Svarbu	3 - Iš dalies svarbu	2- Nesvarbu	1-Visiškai nesvarbu
Pasitikėjimas savimi					
Tolerancija					
Pagarba					
Pasitikėjimas kitais					
Atsakingumas					
Entuziazmas					
Organizuotumas					
Humoro jausmas					
Emocinis stabilumas					
Diplomatiškumas					
Iniciatyvumas					

8. Įvertinkite techninių įgūdžių ir žinių svarbą žemiausiojo valdymo lygmens lyderiui: (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 labai svarbu):

Teiginiai	5 - Labai svarbu	4 - Svarbu	3 - Iš dalies svarbu	2- Nesvarbu	1-Visiškai nesvarbu
Veiklos srities žinios					
Darbo procesų ir procedūrų žinojimas					
Kvalifikacija					
Naujausių techninių sprendimų naudojimas					
Noras tobulėti					
Pasidalijimas patirtimi					

III. LYDERIO SAVYBIŲ IR KOMPETENCIJŲ RAIŠKA

9. Įvertinkite kiek Jūsų darbe pasireiškia vadybiniai veiksniai (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 labai dažnai):

Teiginiai	1-Niekada	2-Retai	3-Kartais	4-Dažnai	5-Labai dažnai
Vizijos ir strategijos formulavimas					
Tikslų įgyvendinimo kontrolė					
Planavimas					
Personalo mokymas					
Verslo plėtra					
Motyvavimas					
Taisyklių nustatymas					
Konfliktų valdymas					
Komandos formavimas					
Kokybės kontrolė					
Ataskaitų rengimas					

10. Jūsų nuomone, kokie gebėjimai labiausiai reikšmingi, norint būti lyderiu (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 labai dažnai):

Teiginiai	1-Niekada	2-Retai	3-Kartais	4-Dažnai	5-Labai dažnai
Kolektyvo poreikių suvokimas					
Komunikabilumas ir gebėjimas bendrauti					
Gebėjimas išnaudoti kolektyvo gebėjimus					
Gebėjimas planuoti					
Gebėjimas kontroliuoti pavaldinius					
Pavyzdys kitiems					
Skatinantis kolektyvą mokytis ir tobulėti					
Pasižymintis lankstumu					
Sugebėjimas išlaikyti kolektyvo darną					

Įvertinkite asmeninių lyderystės kompetencijų pasireiškimą žemiausiojo valdymo lygmens lyderiui: (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 labai dažnai):

Teiginiai	1-Niekada	2-Retai	3-Kartais	4-Dažnai	5-Labai dažnai
Pasitikėjimas savimi					
Tolerancija					
Pagarba					
Pasitikėjimas kitais					
Atsakingumas					
Entuziazmas					
Organizuotumas					
Humoro jausmas					
Emocinis stabilumas					
Diplomatiškumas					
Iniciatyvumas					

11. Įvertinkite techninių įgūdžių ir žinių pasireiškimą žemiausiojo valdymo lygmens lyderiui: (įvertinkite 5 balų sistemoje, kur 5 visiškai sutinku):

Teiginiai	1-Niekada	2-Retai	3-Kartais	4-Dažnai	5-Labai dažnai
Veiklos srities žinios					
Darbo procesų ir procedūrų žinojimas					
Kvalifikacija					
Naujausių techninių sprendimų naudojimas					
Noras tobulėti					
Pasidalijimas patirtimi					