

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Karolina ŠPOKAITĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ VIEŠAJAME**  
**SEKTORIUJE: ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS**  
**ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ**  
**FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Karolina ŠPOKAITĖ**

**TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ VIEŠAJAME**  
**SEKTORIUJE: ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS**  
**ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**

**lekt. dr. Danguolė ŠAVAREIKIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Špokaitė, K. (2016). Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis. Magistro studijų Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė lekt. dr. D. Šavareikienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 70 p. (110).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos lietuvių ir užsienio autorių lyderystės ir transformacinės lyderystės koncepcijos. Atskleista transformacinės lyderystės raiška ir transformacinio lyderio vaidmuo organizacijoje. Taip pat išanalizuotos transformacinės lyderystės taikymo galimybės praktikoje ir viešajame valdyme bei įvardinti jos privalumai ir trūkumai.

*Darbo tikslas:* išanalizavus transformacinės lyderystės teorinę sampratą, identifikuoti transformacinės lyderystės požymius viešajame sektoriuje. *Darbo objektas:* transformacinė lyderystė. *Darbo uždaviniai:* 1) Remiantis užsienio bei lietuvių mokslinė literatūra, atlikti lyderystės bei transformacinės lyderystės sampratų teorinę analizę; 2) Atskleisti transformacinės lyderystės raišką ir lyderio vaidmenį organizacijoje teoriniu aspektu; 3) Nustatyti, kaip reiškiasi vadovų transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje; 4) Atskleisti transformacinės lyderystės raišką apsunkinančius veiksnius viešajame sektoriuje.

Transformacinės lyderystės požymiai viešajame sektoriuje buvo atskleisti pasitelkiant kokybinį tyrimą. Tyrimo duomenys surinkti taikant pusiau struktūruotą interviu su Šiaulių rajono savivaldybės aukščiausio rango vadovais (2), skirtingų administracijos skyrių vedėjais (6) ir jų pavaldiniais (10).

Tyrimu nustatyta, kad nepaisant tyrimo dalyvių įtraukiamų kai kurių tradiciniams lyderystės modeliams būdingesnių bruožų, transformacinės lyderystės modelis dominuoja didžiosios dalies tyrime dalyvavusių vadovų praktikoje. Tyrimo metu paaiškėjo, kad Šiaulių rajono savivaldybėje atsiskleidžia visi transformacinės lyderystės komponentai – idealizuotoji įtaka, įkvepiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas, individualizuotas dėmesys.

Atlikus tyrimą atsiskleidė šie transformacinės lyderystės raišką apsunkinantys veiksniai savivaldybėje: struktūriniai barjerai, vadovų nuostatos ir elgsenos modeliai, darbuotojų motyvacijos stoka, psichologinės pagalbos trūkumas įtempto darbo sąlygomis, komandinio darbo metodų taikymo stoka.

**Raktiniai žodžiai:** lyderystė, transformacinis lyderis, transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje, transformacinės lyderystės raiška, viešasis valdymas.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Špokaitė, K. (2016). Transformational leadership in the public sector: Siauliai region municipality case. Master's thesis of Management study programme. Research advisor – lect. dr. D. Šavareikienė. Šiauliai University, Department of Management, 70 p. (110).

## SUMMARY

Concepts of the leadership and transformational leadership are analyzed in the master thesis. The analysis focuses on the transformational leadership expression, the role of the transformational leader in organization, adaptation of the transformational leadership, the advantages and disadvantages.

*The aim of study:* to identify the transformational leadership features in the public sector based on the analysis of the theoretical concepts. *The object:* transformational leadership. *The tasks:* 1) To analyze the theoretical concepts of the leadership and transformational leadership according to the lithuanian and foreign scientific literature; 2) To theoretically reveal the transformational leadership expression and the role of the transformational leader; 3) To analyze the performance of the leader's transformational leadership in the public sector; 4) To identify the factors, which encumber the transformational leadership expression in the public sector.

The features of the transformational leadership in the public sector were revealed by qualitative research. The research data was collected using semi – structured interview with the leaders of Siauliai region municipality, heads of the different administrative divisions and personnel.

This study reveals that the model of transformational leadership is dominant in the practice of most respondents of the study, despite the co – existence of some features more common for the traditional leadership models. In general, all components of the transformational leadership, including individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation and idealized influence, were identified in Siauliai region municipality.

These transformational leadership expression-encumbering factors were identified in Siauliai region municipality: structural barriers, models of leader's attitude and behaviour, lack of employee's motivation, shortage of psychological help in stressful work conditions and the lack of application of teamwork methods.

**Keywords:** leadership, transformational leader, transformational leadership in the public sector, transformational leadership expression, public governance.

## TURINYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ĮVADAS</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....   | <b>12</b> |
| 1.1. Lyderystės samprata ir jos charakteristikos.....   | 12        |
| 1.2. Transformacinės lyderystės raiška organizacijose .....   | 17        |
| 1.3. Transformacinio lyderio vaidmuo organizacijoje.....  | 22        |
| 1.4. Transformacinės lyderystės taikymas praktikoje: privalumai ir trūkumai .....   | 25        |
| 1.5. Transformacinės lyderystės galimybės viešajame valdyme .....   | 28        |
| <b>2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....  | <b>30</b> |
| 2.1. Tyrimo metodologija ir duomenų rinkimo metodas .....   | 30        |
| 2.2. Tyrimo duomenų analizės metodas .....  | 34        |
| 2.3. Tyrimo dalyviai ir tyrimo proceso aptarimas .....  | 35        |
| 2.4. Tyrimo etika .....   | 40        |
| <b>3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI</b> .....                                       | <b>41</b> |
| 3.1. Vadovų ir darbuotojų lyderystės sampratos .....  | 41        |
| 3.2. Transformacinė lyderystė savivaldybėje: lyderio įtaka .....  | 43        |
| 3.3. Vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai.....   | 45        |
| 3.4. Vadovų polinkis rizikuoti darbe .....  | 47        |
| 3.5. Vadovų vadovavimo stiliaus įvertinimas .....   | 48        |
| 3.6. Darbuotojų motyvavimas .....   | 49        |
| 3.7. Intelektualusis darbuotojų skatinimas ir įgalinimas .....  | 53        |
| 3.8. Darbuotojų poreikių tenkinimas, tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės .....   | 56        |
| 3.9. Transformacinės lyderystės raišką savivaldybėje apsunkinantys veiksniai: vadovų ir darbuotojų perspektyva.....             | 59        |
| <b>IŠVADOS</b> .....  | <b>62</b> |
| <b>REKOMENDACIJOS</b> .....   | <b>64</b> |
| <b>LITERATŪRA</b> .....   | <b>65</b> |
| <b>PRIEDAI</b> .....  | <b>71</b> |
| 1 priedas.....  | 72        |
| Tyrimo „Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis“ interviu gairės (vadovams) .....    | 72        |
| 2 priedas.....  | 74        |
| Tyrimo „Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis“ interviu gairės (darbuotojams)..... | 74        |
| 3 priedas.....  | 76        |
| Vadovų interviu klausimų atsakymai .....  | 76        |
| 4 priedas.....  | 97        |
| Darbuotojų interviu klausimų atsakymai.....   | 97        |
| 5 priedas.....  | 110       |
| Dalyvavimo mokslinėje konferencijoje pažymėjimas.....   | 110       |

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai.....                  | 12 |
| 2 lentelė. Lyderių tipai ir savybės.....                        | 15 |
| 3 lentelė. Bendri duomenys apie informantus (vadovams).....     | 36 |
| 4 lentelė. Bendri duomenys apie informantus (darbuotojams)..... | 37 |
| 5 lentelė. Interviu vadovams klausimyno struktūra.....          | 37 |
| 6 lentelė. Interviu darbuotojams klausimyno struktūra.....      | 39 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Skirtingi požiūriai į lyderystę.....  | 13 |
| 2 pav. Lyderystės modelis.....   | 14 |
| 3 pav. Lyderio apibūdinimai.....   | 15 |
| 4 pav. Transformacinės lyderystės veiksniai.....   | 18 |
| 5 pav. Transformacinio vadovavimo schema.....  | 21 |
| 6 pav. Transformacinio lyderio požymiai.....   | 23 |
| 7 pav. Transformacinės lyderystės viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis tyrimo etapai..... | 34 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Nuolat kintančioje aplinkoje organizacijose vadovai vis dažniau yra lyderiai, kurie nebijo iššūkių, greitai prisitaiko prie naujovių ir yra pokyčių iniciatoriai. Dalis vadovų susidurdami su tam tikrais sunkumais, suvokia, kad negali būti lyderiais, nes tai pernelyg sunki užduotis. Nuo seniausių laikų lyderiai buvo itin vertinami, tai vedliai, kurie parodo geriausią kryptį, siekiant įgyvendinti tikslus. Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje lyderystės sąvoka sutinkama gana dažnai. Kaip bebūtų gaila, tačiau šiuolaikinėje rinkoje daugelis vadovų siekia asmeninės naudos sau, neatsižvelgdami į vieną iš svarbiausių faktorių organizacijoje – žmogiškuosius išteklius. Viešajame sektoriuje galima sutikti įvairių skirtingų lyderių tipų. Pavyzdžiui, transakcinio tipo lyderiai labiau siekia asmeninės naudos, neatsižvelgdami į darbuotojų norus. Tokie lyderiai neskiria didelio dėmesio darbuotojų asmeniniam tobulėjimui (Lipinskienė, 2012). Tuo tarpu direktyvinio tipo lyderiai nurodo, ko yra tikimasi iš darbuotojų ir, prieš paskirdami užduotį, jiems pasako, kada ir kaip ji turi būti įvykdyta (Thepot, 2008). Tačiau Vries (2008) teigimu, lyderystės tyrimai rodo, kad sėkmingiausios organizacijos yra ne tos, kuriose vadovauja vienas charizmatinis lyderis, o tos, kuriose lyderis darbuotojus buria į komandas, skatindamas bendradarbiavimą ir kolektyviškumą. Minėtas pastarąsias lyderio savybes puikiai atitinka transformacinio tipo lyderiai, kurie didelį dėmesį skiria darbuotojams.

Lipinskienės (2012) teigimu, transformaciniai lyderiai skatina, kad darbuotojai pakeistų savo požiūrį tiek į save, tiek ir į savo darbą. Skatindamas pokyčius, šio stiliaus vadovas siekia sukurti tokią organizacijos kultūrą, kuri būtų palanki kaitai. Transformaciniai lyderiai siekia, kad darbuotojai stengtųsi dėl organizacijos, kad siektų kuo geresnių rezultatų, o nesiektų asmeninės naudos.

Kaip teigia Šilingienė (2012), lyderio savybių turi ne tik asmenys, kurie užima vadovaujančias pareigas, bet ir kiekvienas individas, kad ir kokias pareigas jis eitų. Autorės nuomone, lyderystė vis dažniau imama traktuoti kaip visos organizacijos sugebėjimas, o ne tik išskirtinis kelių aukščiausiojo lygio vadovų bruožas. Tačiau vadovavimas ir lyderystė yra kartu ir panašūs, bet tuo pačiu ir du skirtingi procesai. Panašūs tuo, kad lyderystė ir vadovavimas yra susiję su įtakos darymu, tikslų siekimu, pokyčiais, darbu su žmonėmis ir kt. Skirtingi, nes vadovavimas apima darbuotojų valdymą ir kontrolę, darbuotojų veiklos planavimą bei užtikrina, kad organizacijose viskas vyktų pagal planą (nuosekliai), o tuo tarpu lyderystė apima motyvaciją, įkvėpimą bei nurodo veiklos kryptį, sukeldama pokyčius ir judėjimą (Bakanauskas ir kt., 2011).

Transformacinei lyderystei yra būdingas rūpinimasis organizacijos darbuotojų gerove bei jų poreikiais. Siekiant pokyčių organizacijoje labiausiai tinkama yra transformacinė lyderystė. Northouse



Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

(2009, 152 p.) teigimu, „transformacinė lyderystė yra procesas, kurio metu asmuo kartu su kitais sukuria ryšį, didinantį ir lyderio, ir sekėjo motyvaciją bei moralumą“. Transformaciniams lyderiams yra svarbūs jų ir darbuotojų tarpusavio ryšys, kuriuo skatinama įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų. Taip pat šie lyderiai skatina darbuotojus siekti daug daugiau nei buvo numatyta. Viešajame sektoriuje galima sutikti transformacinės lyderystės apraiškų.

Viešajame sektoriuje turėtų būti labiau taikomas transformacinio vadovavimo stilius, kuomet lyderis, pritaikydamas įvairius lyderystės modelius bei teorijas, galėtų labiau atsiskleisti. Taikant transformacinę lyderystę, plačiau atsiskleistų darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai, asmeninės savybės ir gebėjimai. Transformacinės lyderystės pagrindas yra vizijos, pokyčiai, motyvacija ir nauji sprendimai. Visa tai yra svarbu viešajame sektoriuje todėl, kad darbuotojai siektų tikslų nesibaimindami iššūkių ir teigiamai žiūrėtų į vykstančius ar organizuojamus pokyčius, o geriausias būdas tai pasiekti – pasitelkti transformacinę lyderystę. Pažymėtina, kad viešojo sektoriaus vadovų veikla yra griežtai reglamentuota įvairių teisės aktų, kurie neretai vadovus varžo ir neleidžia pasireikšti kaip lyderiui – tai gali būti viena pagrindinių priežasčių kliudanti taikyti transformacinę lyderystę viešajame sektoriuje. Tačiau, mokslininkai nėra nagrinėję barjerų, kuriuos viešojo sektoriaus vadovai pripažįsta kaip trukdančius kontroliuoti darbuotojų elgseną ir transformacinės lyderystės įtaką (Bumgarner, 2016).

**Temos naujumas.** Transformacinės lyderystės konceptas viešajame sektoriuje yra gana naujas tyrimų objektas. Transformacinės lyderystės konceptą ir jos veiksnius nagrinėjo Bass, Riggio, Avolio (1990; 1993; 2000; 2006), Judge, Piccolo (2004); transformacinės lyderystės ypatumus viešajame sektoriuje nagrinėjo Ljungholm (2014), Wright, Pandey (2009), Stanescu, Rosca (2010), Bumgarner (2016); transformacinio lyderio požymius: Caldwell ir kt. (2012), Robbins (2005); Bica ir Firica (2010) analizavo transformacinės lyderystės įtaką organizacijos kultūrai; Liukinevičienė, Norkutė (2011) analizavo transakcinę ir transformacinę lyderystę Šiaulių miesto savivaldybėje; Endriulaitienė, Genevičiūtė-Janonienė (2010, 2012) nagrinėjo etinį organizacijos klimatą ir darbuotojų organizacinį įsipareigojimą; Bennis, Nanus (1998) išsamiai tyrė lyderio savybes.

**Tyrimo problema.** Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje dažnai tenka išgirsti darbuotojų nepasitenkinimus savo vadovais. Darbuotojai dažnai skundžiasi, kad jų vadovams trūksta žinių, kompetencijos, vadovavimo įgūdžių, kad nėra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, ko pasekoje sumažėja darbo efektyvumas. Todėl yra svarbu, kad vadovas gebėtų tinkamai motyvuoti savo darbuotojus įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą. Darbuotojų motyvaciją ir įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą geriausiai atskleidžia transformacinės lyderystės objektas. Transformacinės lyderystės teorija mokslininkų tyrinėjama kaip savita lyderystės raiškos forma,

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

įgalinanti organizaciją pasiekti efektyvių veiklos rezultatų, motyvuotai įtraukti personalą kuo labiau panaudojant jų gebėjimus. Daugelio mokslininkų, tokių kaip Bass, Avolio (1993), Liukinevičienės, Norkutės (2011) ir kt. požiūriu, ji galėtų būti taikoma ir viešajame sektoriuje. Taigi *siekiant išsiaiškinti transformacinės lyderystės raišką viešajame sektoriuje, formuluojamą problemą galima išreikšti tokiais klausimais:*

1. Kaip reiškiasi vadovų transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje?
2. Kokie barjerai kyla vadovų transformacinės lyderystės raiškai viešajame sektoriuje?

*Magistro baigiamajame darbe formuluota problema bus tyrinėjama Šiaulių rajono savivaldybėje.*

**Tyrimo objektas** – transformacinė lyderystė.

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus transformacinės lyderystės teorinę sampratą, identifikuoti transformacinės lyderystės požymius viešajame sektoriuje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis užsienio bei lietuvių moksline literatūra, atlikti lyderystės bei transformacinės lyderystės sampratų teorinę analizę;
2. Atskleisti transformacinės lyderystės raišką ir lyderio vaidmenį organizacijoje teoriniu aspektu;
3. Nustatyti, kaip reiškiasi vadovų transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje;
4. Atskleisti transformacinės lyderystės raišką apsunkinančius veiksnius viešajame sektoriuje.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė;
- Kokybinio tyrimo metodas – interviu;
- Kokybinių duomenų analizė (remiantis J. W. Creswell (2009) analizės schema).

**Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Tyrimo rezultatai bus reikšmingi visiems besidomintiems transformacinės lyderystės raiška viešajame sektoriuje. Taip pat tyrimo rezultatai papildys tyrimų lauką, susijusį su transformacinės lyderystės raiška viešajame sektoriuje.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamasis darbas susideda iš įvado, trijų pagrindinių dalių: teorinė dalis, metodologinė ir tyrimo rezultatų dalys, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Pirmoje darbo dalyje išanalizuotos lietuvių ir užsienio autorių lyderystės ir transformacinės lyderystės koncepcijos. Atskleista transformacinės lyderystės raiška ir transformacinio lyderio vaidmuo organizacijoje. Taip pat išanalizuotos transformacinės lyderystės taikymo galimybės praktikoje ir viešajame valdyme bei įvardinti jos privalumai ir trūkumai. Antroje darbo dalyje pristatoma tyrimo

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis. metodologija ir tyrimo eiga. Trečioje dalyje analizuojami ir apibendrinami tyrimo metu gauti empiriniai duomenys.

Magistro darbo teorinė analizė buvo pristatyta 15 – oje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ (2015 m. balandžio 17 d.).

## 1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS TEORINIS PAGRINDIMAS

### 1.1. Lyderystės samprata ir jos charakteristikos

Siekiant išsiaiškinti transformacinės lyderystės požymius, pirmiausiai yra tikslinga aptarti pačią lyderystės sąvoką, jos kilmę ir charakteristikas. Lyderystė – daug dėmesio sulaukusi koncepcija, todėl šiame skyriuje lyderystė apibrėžiama įvairiais aspektais, remiantis įvairių mokslininkų nuomone.

Šiuolaikinė lyderystės sąvoka kildinama iš anglų kalbos (angl. *leadership*) (Šilingienė, 2012, 9 p.). Šis terminas neretai yra tapatinamas su vadovavimo apibrėžimu, tačiau šios sąvokos nėra tapačios. Lyderystės dimensijų mokslinėje literatūroje yra labai daug ir įvairių. Skirtingi autoriai nevienodai apibrėžia lyderystę (žr. į 1 lentelę). Profesorius Northouse (2009, 15 p.) pateikė tokį lyderystės apibrėžimą: „*lyderystė* yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas“. Šiame apibrėžime lyderystė yra apibrėžiama kaip procesas, susijęs su poveikio darymu savo sekėjams, kurie veikia lyderį. Taip pat lyderystė daro poveikį bendrą tikslą turinčių žmonių grupei, nepriklausomai nuo grupės dydžio. Dimensijoje paminėta įtaka yra labai svarbi lyderystei, nes, kaip teigia, autorius: „*be įtakos nėra lyderystės*“. Lyderis turi mokėti tinkamai paveikti ir nukreipti tinkama linkme bendrų tikslų siekimui (Northouse, 2009).

1 lentelė

Lyderystės sąvokos apibrėžimai

| Autorius                | Apibrėžimas  |
|-------------------------|--|
| Griffin (2011)          | Lyderystė – tai toks vaidmuo, kurio pagrindinis uždavinys yra išsaugoti grupės ar organizacijos nuolatinį tapatumą ir tikslą.  |
| Žvirdauskas (2007)      | Lyderystė – tai asmens gebėjimas veikti kitą asmenį, skatinant jį būti veiklesnį.  |
| Bertocci (2009)         | Lyderystė – tai ypatybių ar asmenybės bruožų derinys, kuris verčia asmenį įkvėpti kitus siekti bendrų tikslų. Tačiau norint pasiekti tikslą, tam yra reikalinga lyderio motyvacija.  |
| Raišienė (2014)         | Lyderystė – tai koncepcija pabrėžianti ne tik lyderį kaip asmenį, bet taip pat ir žmonių grupę, kuriai jis daro įtaką, taip pat darymas įtaką ir bendriems rezultatams, kurie dažnai nustato tam tikrus vidaus ir išorinės organizacijos aplinkos pakitimus. |
| Hackman, Johnson (2013) | Lyderystė – tai žmonių tarpusavio bendravimas, keičiantis jų požiūrį ir elgseną bei siekiantis patenkinti bendrus grupės tikslus ir poreikius.   |
| Paulavičienė (2007)     | Lyderystė – tai procesas, kuris nepriverstinai naudoja įtaką bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas.   |
| Gonos, Gallo (2013)     | Lyderystė – tai dinaminis procesas, darantis poveikį žmonėms, kuris tam tikrose organizacijos situacijose gali paveikti kitus narius siekiant grupės tikslų.   |
| Mora, Ticlau (2012)     | Lyderystė – tai nesikartojanti rutina, su tyčiniu poveikiu iš vadovo, grupei asmenų, kuri siekia tikslų naudingų tiek vadovui, tiek grupei.  |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkų pateiktose definicijose yra pastebimi pasikartojantys elementai, kurie reiškia, kad lyderystė apima socialinės įtakos procesus, kurių metu lyderis grupės narius veda link bendro tikslo. Žvirdauskas (2007), Raišienė (2014), Paulavičienė

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

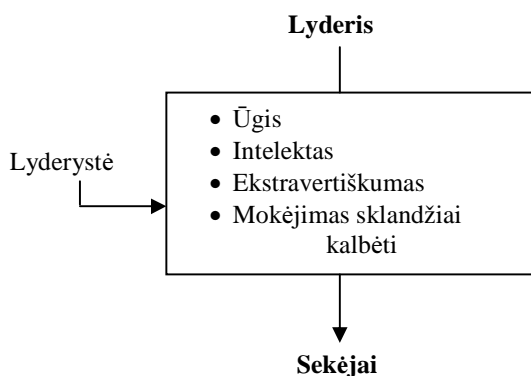
(2007), Gonos, Gallo (2013), Mora, Tielau (2012) – visi šie autoriai lyderystės apibrėžimuose akcentuoja, kad lyderystė – tai poveikio / įtakos grupės nariams darymas, kuriuo yra skatinamas asmeninių tikslų sugretinimas su organizacijos tikslais. Tuo tarpu Griffin (2011), Bertocci (2009), Hackman ir Johnson (2013) teigia, kad lyderystė – tai organizacijos narių bendravimas ir bendradarbiavimas, kuris įkvėpia narius sutelkti visą dėmesį į tikslų siekimą bei poreikių patenkinimą.

Lyderystė – tai ne vien tik įsakymų ir nurodymų atlikimas – tai asmens savybė, veikianti kitą asmenį, sąlygojant jų motyvaciją ir pasiryžimą konkrečiai veiklai (Jonušaitė, Valuckienė, 2007). Autorės lyderystę apibūdina kaip kūrybinę ir dvasinę galią, kaip grupės narių darbo nukreipimą ir koordinavimą bei veiklą sutelkiančią išteklius, pageidaujamų galimybių atskleidimui.

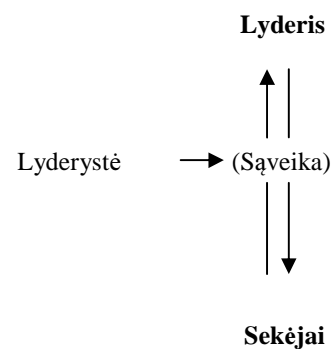
Baronienės, Šaparnienės ir Sapiegienės (2008) nuomone, lyderystė – tai reiškinys, kuris gali būti apibrėžtas kaip tam tikro asmens gebėjimas įgauti pasitikėjimą ir palaikymą, kuris yra būtinas organizacinių tikslų pasiekimui. Kalbant apie pasitikėjimą, lyderiui yra svarbu, kad organizacijos nariai pasitikėtų ir palaikytų. Lyderis turi būti pasiruošęs gebėti kontroliuoti įvykių rezultatus, darydamas įtaką žmonėms pasitelkiant jų intelektą ir gebėjimus. Lyderystės galia grindžiama bendru susitarimu, viltimi ir įsipareigojimais.

Žemiau pateiktame paveikslėlyje yra pavaizduoti lyderystės apibrėžimai grindžiami bruožais ir procesais (žr. 1 pav.).

#### LYDERYSTĖS APIBRĖŽIMAS, GRINDŽIAMAS BRUOŽAIS



#### LYDERYSTĖS APIBRĖŽIMAS, GRINDŽIAMAS PROCESAIS



1 pav. Skirtingi požiūriai į lyderystę

Šaltinis: Northouse, P. G. (2009). Lyderystė. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

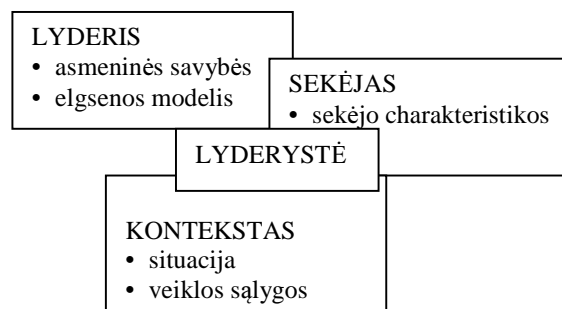
Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Kaip teigia Stogdillas (1974) cituojamas pagal Šilingienę (2012, 10 p.), „skirtingų lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek tyrėjų bandė šią sąvoką apibrėžti“. Todėl įvairiuose moksliniuose šaltiniuose pateikiami lyderystės apibrėžimai dėl pagrindinio **lyderystės objekto** akcentavimo yra skirtingi:

- lyderystė – tai lyderio rodomas sektinas pavyzdys sekėjams;
- lyderystė – įtakos darymas sekėjams;
- lyderystė – tai sąveika tarp pasirinkusių lyderio ir pasirinkusių sekėjo vaidmenis;
- lyderystė – tai tikslų siekimo procesas.

Labiau įsigilinus į anksčiau minėtas lyderystės koncepcijas, galima pastebėti, kad jose lyderystė yra apibūdinama kaip įtakos darymo procesas, kuriuo siekiama padėti žmonių grupėms ir pavieniams žmonėms pasiekti savo tikslus. Bendru atveju lyderystė – tai lyderio ir sekėjų sąveikos procesas, kuriame lyderis darydamas įtaką sekėjams, inspiruoja vizijas, pokyčius ir rezultatus, siekdamas bendrų tikslų (Šilingienė, 2012).

Šilingienės (2012) teigimu, lyderystė susideda iš trijų elementų – lyderio, sekėjo ir konteksto (aplinkos sąlygų) – sąveika (žr. 2 pav.).



2 pav. Lyderystės modelis

Šaltinis: Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija.

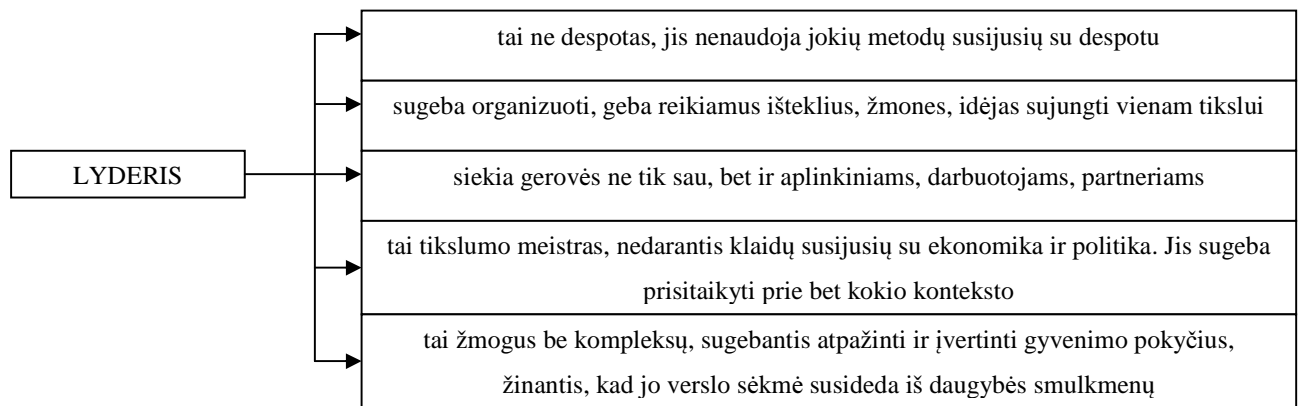
Į klausimą „Kaip tapti lyderiu?“ Goffee ir Jones (2007) nuomone, atsakymo reikia ieškoti trijose lyderiavimo aksiomose:

1. *Situacijos aksioma*. Lyderiavimas priklauso nuo situacijos. Lyderis situaciją pertvarko taip, kad ji būtų palanki tiek pačiam lyderiui, tiek ir jo sekėjams.
2. *Nehierarchiškumo aksioma* teigia, kad nors asmuo ir užima aukštas pareigas, tačiau tai nereiškia, kad jis jau yra lyderis. Hierarchinė padėtis nėra pakankama sąlyga tapti lyderiu.
3. *Santykių aksioma* teigia, kad neįmanoma būti lyderiu neturint sekėjų. Tam, kad būtų užmezgami ir palaikomi santykiai tarp lyderių ir sekėjų, pastariesiems reikia, kad lyderiai pasižymėtų autentiškumu.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Lyderiui autentiškumo koncepcija reiškia žodžių ir veikslių atitikimą. Autentiški lyderiai yra tie, kurie tai ką pasako, tą ir įvykdo. Siekiant efektyvių rezultatų, lyderiai pasitelkdami sugebėjimus turi išlikti savimi (Goffee, Jones, 2007).

Kvedaravičius (2006) lyderio sąvoką apibrėžia įvairiais aspektais (žr. 3 pav.):



3 pav. Lyderio apibūdinimai

Sudaryta darbo autorės, remiantis Kvedaravičiumi (2006).

Esminė lyderio charakteristika – tai veikslių derinimas, apimantis sugebėjimus, poreikius ir priemones (Kvedaravičius, 2006).

Mokslinėje literatūroje lyderio apibrėžimų yra sutinkama gana nemažai, tačiau apibrėžimuose yra pateikiamas abstraktus lyderio apibūdinimas. Gibsonas ir Lacy (2000), remdamiesi naujosios lyderystės teorijos elementais, išskyrė du lyderio tipus: tradicinį ir šiuolaikinį (žr. į 2 lentelę).

2 lentelė

**Lyderių tipai ir savybės**

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

Šaltinis: Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 27, 36-44.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Lentelėje pateikti tradicinio ir šiuolaikinio lyderio bruožai tarpusavyje skiriasi. Tradicinio lyderio bruožai yra nepriimtini ir nepalankūs darbuotojų atžvilgiu. Tai toks lyderis, kuris atsargiai ir ribotai priima inovacijas, kuriam stinga kantrybės, tolerancijos, atlaidumo, kuris nuolat kontroliuoja, manipuliuoja užmiršdamas žmogiškąjį faktorių. Tuo tarpu šiuolaikinis lyderis priešingai nei tradicinis lyderis, priima naujoves, padeda darbuotojams pasidalindamas reikiama informacija, stengiasi motyvuoti ir skleisti informaciją aplinkiniams. Šiuolaikinis lyderis yra orientuotas į jį supančią aplinką, darbuotojus ir jų poreikius, įtraukiantis darbuotojus į sprendimų priėmimų procesą, turintis aiškia viziją bei siekiantis efektyvių rezultatų.

Tavoro ir Kvedaravičiūtės (2014) teigimu, svarbiausiomis asmeninėmis kolektyvo lyderio savybėmis laikomas sąžiningumas ir padorumas, laiduojantys bendražmogiškosios moralės normų paisymą, kuklumą ir teisingumą aplinkiniams.

Kasiulis ir Barvydienė (2005) išskyrė požymius, apibūdinančius lyderį:

- rūpinasi, kad komanda dirbtų aktyviai;
- patikslina komandos tikslus, telkia narius;
- žino narių stipriąsias ir silpnąsias puses;
- apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus;
- patikimas, ramus, ekstravertas;
- dominuojantis, bet ne despotiškas, greičiau – entuziastingas;
- sugebantis sudominti ir suvienyti žmones;
- savo valdžią realizuoja neagresyviai.

Visi šie išvardinti bruožai yra panašūs į šiuolaikinio lyderio bruožus, kurie yra pateikti 2 lentelėje. Kasiulio ir Tarvydienės (2005) pateikti bruožai lyderį apibūdina kaip rūpestingą, patikimą, žinantį ko nori, siekiantį tikslų kartu įtraukiant komandos narius. Šiuolaikinis lyderis yra neatsiejamas nuo žmogiškojo faktoriaus, informacinių technologijų ir svarbiausia nuo savo sekėjų. Sekėjas – tai asmuo, kuris savo noru įsipareigoja lyderiui, derindamas savo tikslus ir veiksmus su lyderio tikslais ir veiksmomis (Šilingienė, 2012). Sekėjai lyderiui yra tarsi jo varomoji jėga, kurios dėka gimsta naujos idėjos, nauji tikslai, iššūkiai. Tai jėga, kuri padeda lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus ir priimti sprendimus.

Būti lyderiu išties nėra lengva. Lipinskienė (2012) teigia, kad vienas svarbiausių ir reikalingiausių sugebėjimų, reikalingų vadovui yra sugebėjimas lyderiauti. Lyderiavimas – tai daug pastangų, kantrybės ir didelės atsakomybės reikalaujantis procesas. Siekiant efektyvių rezultatų, lyderiai daug vilčių deda į sekėjus, kurie yra sėkmingo lyderio garantas. Žinoma, ne visi lyderiai yra



Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

tikri lyderiai. Tikras lyderis darbui atsiduoda visu 100 procentu, užtikrina geras darbo sąlygas darbuotojams, siekia bendradarbiavimo ir gerovės, žino kiekvieno darbuotojo lūkesčius ir geba juos pateisinti. Dapšys (2012) pateikia šešias svarbiausias savybes, kuriomis turėtų pasižymėti lyderis:

1. stengiasi, kad juos suptų protingi žmonės;
2. reikalauja atsakomybės;
3. nepamiršta padėkoti;
4. įkvėpia darbuotojus;
5. rūpinasi aplinka;
6. skleidžia pozityvumą.

Lyderiai stengiasi, kad jų aplinkoje būtų kuo daugiau protingų ir talentingų žmonių, iš kurių būtų galima pasisemti idėjų, patirties ir kitų teigiamų bruožų. Lyderiai žino kiekvieno darbuotojo pareigas ir užduotis, ko pasekoje yra ugdoma darbuotojų atsakomybė. Tikras lyderis nepasididžiuos padėkoti savo pavaldiniams už gerai atliktą darbą. Padėka darbuotojams gali būti kaip paskatos ženklas siekti kuo efektyvesnių rezultatų. Darbuotojams svarbu jaustis, kad jų vadovams jie yra reikalingi, svarbūs, kad jų idėjos, žinios bus pritaikytos ir įvertintos. Siekiant gerų rezultatų lyderiai nebijo priimti iššūkių, į gyvenimą žiūri optimistiškai ir visa tai stengiasi perduoti darbuotojams.

*Apibendrinant įvairių mokslininkų lyderystės definicijas, galima teigti, kad nors lyderystės apibrėžimų mokslinėje literatūroje yra aptinkama labai daug, tačiau dauguma definicijų iškelia panašius lyderystės aspektus: įtaka, tikslą, grupę. Lyderystė – tai procesas, kurio metu vienas asmuo, motyvuodamas ir įkvėpdamas grupės narius, nustato bendrą kryptį bendram tikslui pasiekti. Lyderis daro įtaką darbuotojams, jų veiksams, stengiasi suvienyti organizacijos narius, juos motyvuoti ir suteikti visą reikiamą informaciją siekiant užsibrėžto tikslo.*

## **1.2. Transformacinės lyderystės raiška organizacijose**

Remiantis tuo, kad šio magistrinio darbo tiriamas objektas yra transformacinė lyderystė, šį objektą tikslinga išanalizuoti teoriniu aspektu, siekiant išsiaiškinti šios teorijos pasireiškimo galimybes organizacijoje, jos atliekamas funkcijas ir ją sudarančius veiksniai.

Transformacinės lyderystės stilius įgijo nemažą svarbą nuo 20-ojo amžiaus pradžios kuomet buvo suformuotos pirmosios lyderystės teorijos (Castanheira, Costa, 2011). Transformacinė lyderystė siekia motyvuoti kitus, savo patraukliais aukštais idealais ir moralinėmis vertybėmis, pasirenkant atitinkamus lyderius, kurie gebėtų sukurti pasitikėjimo jausmą, nušviesti ilgalaikę viziją su įgaliojimais ir instrukcijomis. „Transformacinė lyderystė – tai procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

*transformuoja (keičia) vienas kitą: tai yra skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę“* (Chmiel, 2005, 280 p.). Šios lyderystės sekėjai, turėtų būti pasirengę susikonsultuoti į savo pačių siekius, būtų motyvuoti ir stiprintų lyderio gerovę bendradarbiaudami, būdami ištikimi bei lojalūs (Reed, 2013).

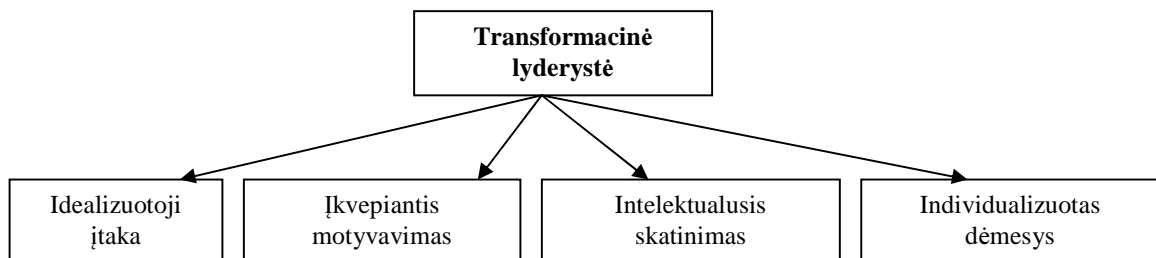
Transformacinė lyderystė turi daug bendro su charizmatine lyderyste, bet charizma yra tikrai transformacinės lyderystės dalis (Bass, Riggio, 2006), kurioje svarbi lyderio daroma įtaka sekėjams bei vyraujantys tarpusavio santykiai. Pagrindinis reikalavimas transformaciniam lyderiui – asmenybės charizmatiškumas, kuris įkvėpia darbuotojus bei reikalauja iš darbuotojų atsidavimo ir tapatinimosi su siekiamu tikslu (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Charizmatinė lyderystė keičia sekėjų suvokimą apie save ir stengiasi, kad tas suvokimas sietųsi su kolektyviniu suvokimu. Charizmatinis lyderis savo elgesiu siekia, kad sekėjai savo pastangomis ir laikydamiesi savo vertybių siektų įgyvendinti lūkesčius, nebijotų iššūkių.

Tiek transformacinės, tiek charizmatinės lyderystės požymiai yra tapatūs, atskleidžiantys lyderio gebėjimus suvienyti grupę žmonių bendram siekiui. Tačiau, kaip ir buvo minėta anksčiau, charizmatinė lyderystė yra tik dalis, papildanti transformacinę lyderystę.

Transformacinė lyderystė atlieka tris pagrindines funkcijas:

1. Pirmoji, transformaciniai lyderiai nuoširdžiai tarnauja atsižvelgdami į kitų poreikius, savo sekėjams suteikia įkvėpimo siekiant puikių rezultatų.
2. Antroji, transformaciniai lyderiai yra charizmatiškos asmenybės, vedančios link nustatytos vizijos, įteigia pasitikėjimą ir pasididžiavimą dirbant kartu su jais.
3. Trečioji, pasinaudoję savo intelektine stimuliacija atsirenka tik lyderio savybių turinčius sekėjus (Castanheira, Costa, 2011).

Šią lyderystės rūšį sudaro keturi pagrindiniai komponentai. Bass ir Riggio (2006) išskiria šiuos transformacinei lyderystei būdingus veiklai aktualius komponentus (žr. 4 pav.):



4 pav. Transformacinės lyderystės veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bass ir Riggio (2006).

1. *Idealizuotoji įtaka.* Šie lyderiai laikosi moralinio ir etinio elgesio standartų, stengiasi rodyti tinkamą pavyzdį savo šalininkams. Sekėjai transformacinius lyderius labai gerbia, jais žavisi,

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

pasitiki ir stengiasi iš jų kiek įmanoma daugiau mokytis bei semtis idėjų. Taip pat lyderiai, kurie turi gerą idealizuotą įtaką yra linkę rizikuoti ir yra nuoseklūs, bet ne savavališki. Šiame transformacinės lyderystės komponente svarbiausia yra pagarba ir pasitikėjimas.

2. *Įkvepiantis motyvavimas.* Transformaciniai lyderiai įvairiais būdais skatina darbuotojus kuo daugiau stengtis, siekti aukščiausių rezultatų, perduodami jiems savo entuziazmą ir optimizmą. Tačiau ir patys darbuotojai turi turėti vidinę paskatą siekti tikslo, nes tik tada jie jaus motyvaciją ir norą veikti. Tokiu atveju darbuotojai yra linkę dėti daug pastangų siekiant užsibrėžtų tikslų, jie pasitiki savo gebėjimais ir optimistiškai žvelgia į ateitį.
3. *Intelektualusis skatinimas.* Transformaciniai lyderiai skatina darbuotojus būti novatoriškais, kūrybiškais, atsakingais priimant sprendimus bei sprendžiant iškilusias problemas. Šiems lyderiams kiekviena iškilusi problema yra lyg pamoka, iš kurios vėliau galima pasimokyti. Pasekėjai yra raginami išsakyti savo nuomonę, sukurtas idėjas, taip pat yra raginami išbandyti naujoves / naujus metodus.
4. *Individualizuotas dėmesys.* Šis komponentas apima pagarbą, kuomet yra atsižvelgiama į kiekvieno darbuotojo poreikius bei rūpesčius. Darbuotojai yra motyvuoti ir siekiantys asmeninio tobulėjimo. Lyderiai elgiasi lyg mentoriai, siekiantys, kad darbuotojai kuo daugiau atsiskleistų, nebijotų naujų iššūkių ir realizuotų save (Judge, Piccolo, 2004).

Caldwell ir kt. (2012) teigimu, kiekvienas iš šių keturių komponentų įkvepia pasekėjus siekti asmeninio tobulėjimo, o taip pat pagerinti savo „pasirodymą“ organizacijos veikloje.

Motyvacijos veiksniai, tokie kaip socialinis ir dvasinis lygmuo, yra svarbūs transformacinėje lyderystėje. Jie stiprina darbuotojų vieningumo ir bendrumo jausmą siekiant konkrečių tikslų, skatina prasingumo ir tapatumo suvokimą (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, 2001).

Mokslinėje literatūroje transformacinė lyderystė kartais dar yra vadinama pokyčių lyderyste. Pokyčiai yra neatsiejama gyvenimo dalis, su kuriais tenka susidurti beveik kasdien. Tad lyderiams pokyčiai bei nauji iššūkiai jau yra tapę kasdienybe. Kaip teigia Stewart (2006), transformacinė lyderystė apima tokius pokyčius, kurie yra naudingi tarpusavio santykiams bei darbuotojams dalyvaujantiems šiame procese. Galutiniame rezultate turi būti pasiektas aukštesnis lygmuo ir padidintas gebėjimas siekti bendrų tikslų.

Visa tai labai svarbu yra viešajame sektoriuje, kuomet lyderiai tampa pokyčių iniciatoriais, siekiant efektyvių rezultatų. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ 5 skyriaus, 5.2. punkte yra teigiama, kad „reikia tokių pokyčių, kurie garantuotų kiekvieno asmens individualių gebėjimų ugdymą, pritaikymą ir pripažinimą. Kryptingai turi keistis ir pagrindinės visuomenės institucijos bei visuomenės gyvenimo sritys, jose turi būti vertinamas ir nuo mažens ugdomas kūrybingumas ir lyderystė“

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

(Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012). Strategijoje taip pat teigiama, kad yra būtinas lyderystės ir vadovavimo kompetencijų ugdymas bendruomenėse ir centrinės ir vietinės valdžios institucijose, nes „*dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti*“. Taigi atsižvelgus į šiuos aspektus strategijoje yra pabrėžiama, kad Lietuvos viešajam sektoriui yra būtini sisteminiai ir neatidėliotini pokyčiai.

Liukinevičienės (2013) teigimu, valstybių, įvairių bendrijų, valstybinių organizacijų valdymas reikalauja su pokyčiais susijusios kitaip dar vadinamos transformacinės lyderystės, kuri stotų į kovą su sunkiai prognozuojamais globaliais pokyčiais pasaulyje bei visuomenėje. Viešajam sektoriui yra svarbu, kad lyderis veiktų ne kaip asmuo, bet kaip žmonių grupė, kuri darniai bendradarbiautų ir siektų bendrų bei efektyvių rezultatų. Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas (2009) išskiria tris lyderystės dimensijas susijusias su viešuoju sektoriumi:

1. Pirmoji lyderystės dimensija orientuota į karjeros ir politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų santykį, kurie yra atsakingi už organizacijos veiklą;
2. Antroji lyderystės dimensija susijusi su viešosios politikos sistema, kuri apima įstatymus ir kitus teisės aktus, ir kurioje yra svarbus tarnautojo vaidmuo;
3. Trečioji lyderystės dimensija susijusi su vidine valstybės institucijos politika valdant žmogiškuosius išteklius, kuri orientuojasi į darbuotojus ir jų asmenines savybes.

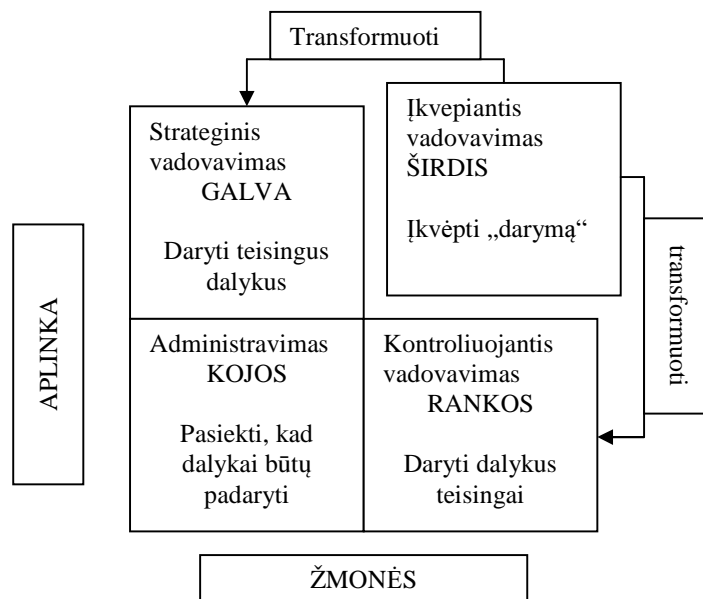
Endriulaitienės ir Genevičiūtės-Janonienės (2010, 2012) atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, kad kuo labiau vadovas išreiškia transformacinio vadovavimo ypatybes ir naudojami minėto vadovavimo principais, tuo darbuotojai yra labiau motyvuoti ir įsipareigoję organizacijai. Autorių teigimu, transformacinę lyderystę galima naudoti organizacijoje, siekiant skatinti organizacinius pokyčius. Taip pat, autorių teigimu, transformacinis vadovavimas yra siejamas su etišku vadovo elgesiu, o, kaip teigia Sagnak (2010), etiškas elgesys yra tiesiogiai susijęs su lyderyste organizacijoje. Taigi, apibendrinant autorių mintis, galima daryti prielaidą, kad transformacinis vadovavimas daro teigiamą įtaką organizacijos nariams ir sekėjams.

Teigiamas santykis tarp transformacinio vadovavimo ir etiško klimato atskleidžia transformacinio vadovavimo elgesio svarbą. Transformaciniai lyderiai gali daryti reikšmingą įtaką etinio klimato organizacijoje plėtojimui (Engelbrecht, Van Aswegen, Theron, 2005).

El Kordy (2013) atliktu tyrimu patvirtino, kad transformacinė lyderystė ir etiškas klimatas yra labai svarbūs faktoriai siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą, o darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbus organizaciniam įsipareigojimui. Kalbant apie etiškumą, organizacijoje yra svarbus etikos taisyklių laikymasis. Etika organizacijoje reikalinga, kad kiekvienas

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

organizacijos narys suvoktų savo pareigas ir atsakomybę, už kokį darbą jis yra atsakingas, kad kiekvienas atliktų jam priklausančius darbus. Viso šito rezultatas – darbuotojų pasitenkinimas, puikūs tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, bendradarbiavimas. Visi šie veiksniai kuria etišką ir šiltą organizacijos klimatą. Transformacinė lyderystė, apimanti vizijos kūrimą ir įkvėpimą, ypatingai svarbi sekėjų kūrybiškumo vystymui, todėl, kad lyderis motyvuoja darbuotojus, formuoja organizacinę kultūrą ir kuria organizacinį klimatą, reikalingą pokyčiams organizacijoje įgyvendinti (Wehrich, Cannice, Koontz, 2010). Šioms autorių nuomonėms galima pritaikyti Nicholls transformacinio vadovavimo schemą (Stelmokienė, 2008) (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Transformacinio vadovavimo schema

Šaltinis: Stelmokienė, A. (2008). Psichosocialinis transformacinio vadovavimo modelis pavaldinių ir vadovų požiūriu. (Magistro darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas).

Remiantis pateikta schema, galima teigti, kad transformaciniai lyderiai turintys viziją, stengiasi ją perduoti sekėjams (galva), įkvepiant juos (širdis), administruojant tam, kad darbai būtų padaryti (kojos) bei kontroliuojant, kad tie patys dalykai būtų daromi teisingai (rankos).

*Apibendrinant, galima teigti, kad transformacinė lyderystė – tai tokia lyderystė, kuri sukuria grįžtamąjį ryšį, kuomet lyderis pasitelkdamas charizmą įkvėpia ir motyvuoja darbuotojus siekti bendrų tikslų, o pavaldiniai atsilygina puikiais darbo rezultatais. Transformacinė lyderystė sukurdamas bendradarbiavimo ryšį, skatina kurti naujas idėjas bei pokyčius, kurie leistų sėkmingai plėsti veiklą ir siekti efektyvių rezultatų. Kadangi ši lyderystės teorija yra orientuota į pokyčius, ji turi būti taikoma kiekvienoje tiek privačioje, tiek viešojoje organizacijoje siekiant didinti efektyvumą.*

### 1.3. Transformacinio lyderio vaidmuo organizacijoje

Teigtina, kad transformacinė lyderystė yra neįmanoma be lyderio, tad yra būtina nustatyti transformacinio lyderio vaidmenį organizacijoje. Lyderio vaidmenį organizacijoje yra svarbu išanalizuoti, siekiant atskleisti transformacinio lyderio savybes.

Lyderiai, kurie vadovaujasi transformaciniu vadovavimu, gali nukreipti savo organizaciją efektyvumo ir produktyvumo kryptimi (Sadeghi, Pihie, 2012). Transformacinis lyderis skatina, motyvuoja bei įkvėpia organizacijos darbuotojus siekiant efektyvių darbo rezultatų. Toks lyderis tiesiog dirba kartu su savo darbuotojams ir padeda jiems siekti užsibrėžtų tikslų, ko pasekoje darbuotojai jausdami palaikymą stengiasi dirbti kuo produktyviau ir efektyviau. Organizacijoje, kurioje yra patenkinti darbuotojai tikėtina sutikti transformacinius lyderius, kurie pasitiki žmonėmis ir laiko juos tikslingais bei tiki, kad kiekvienas gali unikaliai prisidėti prie organizacijos gerovės, o sudėtingos problemos yra traktuotos žemiausiame galimame lygmenyje (Bass, Avolio, 1993).

Transformacinis lyderis nors ir yra pagrindinių pokyčių, strategijų, tikslų ir idėjų iniciatorius bei atlieka svarbiausią vaidmenį organizacijoje, jam visai tai įgyvendinti padeda sekėjai, kurie transformacinėje lyderystėje yra neatskiriami nuo lyderio. Kačkienės (2013) teigimu, siekiant tapti lyderiu, turi būti kuriami teigiami pokyčiai, kurie būtų reikšmingi organizacijai ir siekiant juos įgyvendinti, darbuotojai norintys tapti lyderiais, turi siekti užsibrėžtų tikslų – tai apibūdina tikrąją transformacinę lyderystę. Fairholm ir Farber (2009) pabrėžia, kad visus pokyčius organizacijoje numato strateginiai lyderiai. Lyderiai, kurie turi suformuotą strategiją lengviau išgyvena ir įveikia organizacinių pokyčių nesklandumus. Siekiant, kad strateginiai pokyčiai viešajame sektoriuje būtų sėkmingi ir teigiami, svarbu, kad lyderiai pokyčius suvoktų kaip transformacinius (Ledžiūtė, 2010).

Organizacijoje yra svarbu, kad tarp lyderio ir organizacijos narių vyrautų pagarba, kad būtų puoselėjamos organizacijos vertybės, svarbu taip pat nepamiršti laikytis organizacijos taisyklių bei siekti užsibrėžtų tikslų. Transformacinis ir apskritai lyderis pasekėjams yra pavyzdys, jie iš jo mokosi stiprybės, semiasi įkvėpimo, ryžto, atsakomybės. Lyderis tarsi yra „*varomoji jėga*“ siekiant užsibrėžtų tikslų ir padedantis išnaudoti savo galimybes. Pasekėjai pasitiki transformaciniais lyderiais, jų gebėjimais ir didžiuojasi, kad juos sieja bendri interesai (Bica, Firica, 2010). Tad kyla klausimas: koks turi būti transformacinis lyderis? Bass (1990, 2000) pažymi, jog svarbiausia transformacinio lyderio savybė yra kitų žmonių įgalinimas. Robbins (2006) išskiria svarbiausias transformacinio lyderio savybes:

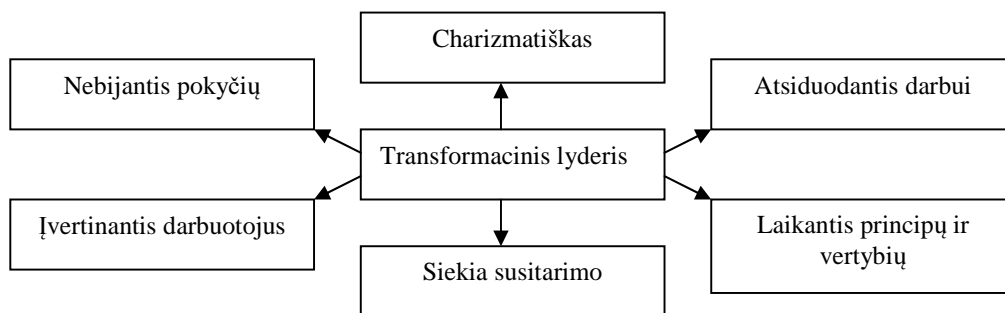
1. *Pasitikėjimas savimi*. Jie pasitiki savo gebėjimais ir mano, kad jų vertinimas yra teisingas.
2. *Vizija*. Tai idealizuotas tikslas, žadantis, geresnę ateitį.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

3. *Tvirtas tikėjimas šia vizija.* Lyderiai yra pasirengę rizikuoti, patirti didesnius kaštus, tam, kad galėtų įgyvendinti šią viziją.
4. *Neįprastas elgesys.* Transformaciniai lyderiai turintys charizmą prieštarauja nusistovėjusioms normoms, jų elgesys yra naujoviškas, kuris skatina pasekėjus žavėtis lyderiu.
5. *Pokyčių skatintojo įvaizdis.* Transformaciniai lyderiai siekia įvairovės, permainų bei inicijuoja pokyčius.

Kaip ir kiekvienam žmogui, taip ir lyderiui yra svarbus pasitikėjimas savimi, atnešantis ne tik naudos sau, bet ir organizacijai. Savimi pasitikinti lyderis skatina organizacijos narius tobulėti, perduoda pasitikėjimą jiems, taip parodantis, kad vertina savo darbuotojus. Tuomet, kai yra pasitikėjimas savo jėgomis yra lengviau priimti sprendimus, kurti vizijas, tikslus ir juos įgyvendinti. Transformaciniai lyderiai yra pokyčių iniciatoriai, kurie yra pasirengę rizikuoti siekiant įgyvendinti naujas idėjas. Jie žavisi naujovėmis, naujais potyriais ir to reikalauja iš savo darbuotojų.

Caldwell ir kt. (2012) išskyrė kiek kitokius šešis transformacinio lyderio požymius (žr. 6 pav.):



**6 pav.** Transformacinio lyderio požymiai

Šaltinis: Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: achieving unparalleled excellence.

Transformacinis lyderis pasižymi charizma, kurios pagalba yra kuriami teigiami bendravimo ryšiai tarp darbuotojų. Siekiantys tiek gerų rezultatų, tiek patenkinti darbuotojų poreikius, transformaciniai lyderiai yra visiškai atsidavę darbui, siekia naujų pokyčių, tačiau akcentuoja, kad yra svarbu laikytis principų ir vertybių. Šių lyderių vienas iš pagrindinių požymių yra susitarimas, kuris padeda išvengti įvairių nesusipratimų tarp organizacijos narių ir skatina teisingumą. Taigi, siekiant susitarimo organizacijoje, lyderiai skatina darbuotojus, įvertina jų pastangas ir už tai tinkamai atsidėkoja.

Liukinevičienės ir Norkutės (2011) teigimu, transformaciniai lyderiai siekia, kad jų pavaldiniai suprastų svarbiausias užduotis ir grupės ar organizacijos prioritetus. Jie nori, kad pavaldiniai būtų entuziastingi, kad galėtų visiškai pasinerti į veiklą, siekia padaryti taip, kad pavaldiniai būtų

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

suinteresuoti siekti kuo geresnių rezultatų, tobulėtų ir jaustų pasitenkinimą. Juk kiekvienam darbuotojui yra svarbu, kad atliekamas darbas keltų pasitenkinimą ir kiek įmanoma daugiau atitiktų darbuotojų lūkesčius. Todėl, norint viso to pasiekti, reikia, kad tarp darbuotojų ir lyderių vyrautų pasitikėjimas, kad vadovas būtų humaniškas, nesiekiantis pažeminti ar kitaip sumenkinti darbuotojų, bet priešingai, kad įkvėptų juos, kas yra būdinga transformacinei lyderystei.

Kaip teigia Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009), transformacinio stiliaus vadovai skatina nebijoti imtis iššūkių ir sunkesnių užduočių, tam, kad darbuotojai galėtų išbandyti įvairius naujoviškus būdus tikslams pasiekti. Šie vadovai skatina pasitikėjimą, įsitraukimą į bet kokią veiklą bei stengiasi pasidalinti visa reikiama informacija, kad darbuotojai labiau jaustųsi užtikrinti ir pasitikintys savimi. Priešingai kitiems požiūriams Kasiulis, Barvydienė (2005) ir Žvirdauskas (2007) pabrėžia, kad transformaciniai vadovai nesiekia ir nebando patenkinti darbuotojų lūkesčių, o juos keičia abiem pusėms naudinga linkme.

Vadovai, kurie remiasi transformacine lyderyste, motyvuoja kitus pasiekti daugiau negu buvo suplanuota, o neretai netgi daugiau nei buvo užsibrėžta. Aukščiausius rezultatus dažniausia pasiekti leidžia nustatomi iššūkių verti tikslai. Taip pat besivadovaujantys transformacine lyderyste vadovai, dažniausiai turi daugiausia lojalių ir patenkintų pasekėjų savo komandoje. Nėgana to, transformacinės lyderystės stiliaus vadovai suteikia aukščiausius įgaliojimus savo pasekėjams, bei rūpinasi jų individualiais poreikiais bei padeda tobulėti kaip asmenybėms, kas leidžia išugdyti pasekėjus turinčius lyderystės potencialą (Bass, Riggio, 2006; Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002). Eagly, Johannesen-Schmidt, ir van Engen (2003) apibendrina lyties įtaką transformaciniam vadovavimui, ir nustatė, kad moterys labiau linkusios demonstruoti transformacinį vadovavimo elgesį negu vyrai, nors vidutinis skirtumas yra ganėtinai mažas (standartinis nuokrypis tik viena dešimtoji). Mokslininkės remiasi Eagly ir Karau (2002), iškeliančiais prielaidą, kad moterys gali teikti prioritetą transformaciniam lyderystės modeliui todėl, kad jis yra labiau suderinamas su moters vaidmeniu.

Transformaciniai lyderiai yra labai reikalingi organizacijoms, kadangi jie susitelkia ties organizacijos ir organizacijos kultūros pakeitimu ir progresu. Puikūs transformaciniai lyderiai yra pasiekę aukštą integralumo laipsnį, yra motyvuoti vadovauti organizacijai, pasitelkdami organizacijos narius ir naudoti savo valdžią, kaip įkvėpimą. Jie siekia, kad darbuotojai nuolat tobulėtų, mokytųsi ir sektų lyderių pavyzdžiu. Transformaciniai lyderiai turi atkreipti dėmesį į išorines jėgas, kurios gali turėti reikšmingą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Pokyčiai turi prasidėti organizacijos viduje ir tik vėliau apimti išorinę aplinką, kurioje organizacijai darosi vis sunkiau išgyventi, nes tenka susidurti su tam tikrais iššūkiais. Dėl šios priežasties individualus augimas ir plėtra turi būti susieti su organizacijos pasisekimu išorinėje, dinamiškoje aplinkoje (Bica, Firica, 2010). Tokiu būdu yra



Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

sudaromas stipresnis ryšys, kuris organizacijai padeda tapti konkurencinga ir sėkmingai konkuruoti su kitomis organizacijomis.

Šiuolaikiniams lyderiams strategijos formavimas ir rezultatų kontroliavimas yra pagrindinės užduotys, kurios yra svarbios aukščiausios vadovybės atsakomybės elementai (Lachotzki, Noteboom, 2005). Organizacijos strategijas padeda parengti ir įgyvendinti strateginio valdymo procesas. Strategija – tai sprendimas, numatantis svarbiausius tikslus bei priemones jiems pasiekti (Arimavičiūtė, 2005).

Transformaciniams lyderiams svarbu, kad darbuotojai kiek įmanoma daugiau atsiskleistų, kad panaudotų savo žinias, idėjas, gebėjimus tikslų siekimui. Juos skatindamas ir motyvuodamas, lyderis siekia, kad darbuotojai nuolat tobulėtų, mokytųsi vieni iš kitų bei plėstų savo profesines žinias. Žinių taikymas – tai vienas svarbiausių dalykų, norint pasiekti aukštų rezultatų. Tačiau, kai vyksta bendradarbiavimas tarp lyderių ir darbuotojų, žinių taikymo procesas tampa kur kas paprastesnis. Kiekvienoje organizacijoje tarpusavio bendradarbiavimas – tai būtina sąlyga, siekiant palaikyti gerus santykius tiek su visais organizacijos nariais, tiek su klientais.

*Transformacinio lyderio vaidmuo organizacijoje yra pats svarbiausias, tačiau ne ką mažiau svarbus vaidmuo yra ir darbuotojų, kurių pastangomis yra sukuriamas bendras rezultatas. Transformacinis lyderis skatina, motyvuoja ir įkvėpia darbuotojus, siekia, kad darbuotojai išnaudotų savo gebėjimus. Lyderystė nuo transformacinės lyderystės skiriasi tuo, kad pastaroji keičia / transformuoja žmones, keičia jų požiūrį, vertybes ir suvokimą apie organizaciją.*

#### **1.4. Transformacinės lyderystės taikymas praktikoje: privalumai ir trūkumai**

Kadangi šis magistro darbas yra apie transformacinę lyderystę yra tikslinga išsiaiškinti šios teorijos privalumus ir trūkumus.

Kalbant apie transformacinę lyderystę yra nepateikiamos aiškiai nubrėžtos nuostatatos, apie tai, kaip lyderiai turi arba neturi elgtis konkrečioje situacijoje, norint sulaukti sėkmės. Transformacinės lyderystės teorijoje yra bendrai pateikiamas suvokimas apie lyderystės koncepciją, kuri apima įkvėpimą, naujoves ir individualius rūpesčius.

Transformacinės lyderystės modelyje pabrėžiamas lyderių suvokimas apie tai, kas yra bendra tarp lyderių elgesio, pavaldinių poreikių ir besikeičiančios jų organizacijos dinamikos (Northouse, 2009). Autorius teigia, kad transformacinę lyderystę galima naudoti mokant ir atrenkant darbuotojus bei gerinant komandų kūrimą. Siekiant išsiaiškinti lyderių privalumus ir trūkumus transformacinės lyderystės srityje, lyderiai turi užpildyti daugelio veiksnių lyderystės klausimyną (DVLK). Pildydami šį klausimyną lyderiai sužino, kurioje srityje jie gali tobulinti savo lyderio gebėjimus, pavyzdžiui: lyderiai

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

sužino, kad turi labiau įsiklausyti ir atsižvelgti į sekėjų poreikius, arba, kad jie turi būti pakantesni priešingam požiūriui.

Transformacinės lyderystės mokymo programose itin didelis dėmesys yra kreipiamas į vizijų kūrimą. Tai svarbu visų pirma todėl, kad transformacinės lyderystės vienas iš pagrindų yra vizijų kūrimas, o visų antra – svarbu, kad lyderiai gebėtų kurti tinkamas vizijas, kurios sutaptų su darbuotojų / sekėjų poreikiais, vertybėmis ir organizacijos kultūra. Lyderis taip pat turi skatinti darbuotojus įsitraukti į vizijų kūrimo procesą, taip leisdamas jiems labiau atsiskleisti ir realizuoti save.

Northouse (2009), Avolio ir Bass; Howell; Shamir ir kt.; Tracey ir Hinkin; Tejada ir kt.; Bryman; išskiria tokius transformacinės lyderystės teorijos privalumus ir trūkumus (Northouse, 2009):

*Transformacinės lyderystės teorijos privalumai:*

- Plačiai ištyrinėta skirtingais požiūriais. Jau nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio skirtingi lyderystę analizuojantys mokslininkai domėjosi šia teorija, ja rėmėsi rašydami mokslinius darbus ir atlikdami tyrimus.
- Teorija patraukli. Ši teorija teigia, kad lyderis yra pagrindinis pokyčių iniciatorius. Ši teorija žmonėms yra patraukli, nes ji lengvai suprantama ir aiški.
- Transformacinė lyderystė laikoma procesu, kuriame atsiskleidžia lyderio ir sekėjų sąveika. Ši teorija apima lyderių ir sekėjų poreikius. Transformacinės lyderystės procese sekėjai užima svarbią padėtį, jų pastangos padeda vykdyti transformacinį procesą.
- Apima atlygio mainus bei lyderio dėmesį sekėjų poreikiams ir tobulėjimui.
- Pabrėžia sekėjų moralę, vertybes ir poreikius.

Zellman (2005) pabrėžia, kad transformacinės lyderystės vienas iš privalumų yra vadovo sugebėjimas išlaikyti darbuotojus ir klientus. Transformacinis lyderis užsiima su žmonėmis, siekia patenkinti jų poreikius, atsižvelgdamas į organizacijos poreikius, to paties reikalaujamas iš darbuotojų. Vadovai, kurie remiasi transformacinės lyderystės stiliumi, įtraukia darbuotojus į organizacijos veiklą, ko pasekoje yra skatinamas darbuotojų organizacinis įsipareigojimas (Rafferty, Griffin, 2004; Endriulaitienė, Genevičiūtės-Janonienė 2010, 2012). Kitas svarbus transformacinės lyderystės privalumas – tai, kad transformacinio lyderio, kaip teigia Šavareikienė (2013), pagrindinis požymis yra motyvacija. Praktinėje veikloje motyvacija yra reikalinga, siekiant aukštų veiklos rezultatų bei skatinant pokyčius.

Iš tiesų transformacinė lyderystė turi nemažai pranašumų, tačiau ji taip pat nėra ideali.

*Transformacinės lyderystės teorijos trūkumai:*

- Nėra konceptualiai aiški, nes apima daug aspektų: vizijos kūrimą, motyvavimą, globojimą, buvimą socialiniu architektu.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

- Teorijoje išskirti 4 I veiksniai (idealizuotoji įtaka, įkvėpiantis motyvavimas, intelektualus skatinimas, individualus dėmesys) sutampa tarpusavyje ir nėra aiškūs. Taip pat kai kurie transformaciniai veiksniai sutampa su transakciniais veiksniais, tai reiškia, jog šie veiksniai būdingi ne tik transformacinei lyderystei.
- Kritikuojama, nes šios teorijos rėmuose lyderystė laikoma asmenybės bruožu, o ne elgesiu, kurio žmones galima išmokyti, nes asmenybės bruožus yra sunkiau pakeisti, nei asmenybės elgesį.
- Transformacinė lyderystė yra elitinė ir antidemokratiška. Transformacinis lyderis dažnai vaidina svarbiausią vaidmenį kuriant permainas, vykdamas pokyčius, diegiant viziją ir propaguojant naujas kryptis. Susidaro įspūdis, kad lyderis yra nepriklausomas ir veikia vienas, užmirštantis sekėjų poreikius.
- Charizmatinės asmenybės gali veikti žmones blogiems tikslams, nes lyderių kuriamos vizijos skatina sekėjus jomis sekti, tačiau nėra aišku ar tos vizijos yra nukreiptos tinkama linkme. Žavesys kuria pasididžiavimą, tikėjimą ir pagarbą, vadovai stengiasi skatinti sekėjus dirbti savarankiškai, kad galėtų labiau įsigilinti į save ir suvokti savo galimybes (Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo, Gutierrez-Gutierrez, 2012).

Kaip teigia Northouse (2009), per istoriją yra būta įvairių asmenybių, kurios prievarta versdavo žmones daryti blogus dalykus. Todėl transformacinė lyderystė siekia, kad žmonės ir organizacijos atkreiptų dėmesį į tai, kokia ir kaip jiems yra daroma įtaka, ir ar tinkama linkme jie yra raginami eiti.

Yukl (1999) pastebėjo, kad transformacinės lyderystės efektyvumas organizacijoje yra abejotinas, nes visas dėmesys krypta į darbuotoją, jo poreikius, galimybes – visa tai apima individo lygmenį, bet ne organizacijos, todėl ir kyla abejonių dėl šios lyderystės teorijos efektyvumo. Northouse (2009) teigimu, lyderiai transformacinę lyderystę gali neteisingai pritaikyti, ko pasekoje galima sulaukti neigiamų padarinių.

Tafvelin (2013) atlikto tyrimo analizė parodė, kad organizaciniai veiksniai, tokie kaip finansinė įtampa, nuolatinė kaita ir organizacinė struktūra yra patiriami kaip ribojantys transformacinį vadovavimo stilių.

*Apibendrinant, buvo pastebėta, kad transformacinė lyderystė, neskaitant įvardintų trūkumų yra labiau teigiama lyderystės teorija, nei neigiama. Siekiant labiau įsigilinti į pačią teoriją ir jos privalumus bei trūkumus, reikėtų atlikti daugiau mokslinių tyrimų, kurie leistų identifikuoti tikrąsias teorijos stiprybes ir silpnybes.*

## 1.5. Transformacinės lyderystės galimybės viešajame valdyme

Sparčiai besivystančiame viešajame sektoriuje, kuomet yra diegiamos naujos technologijos, skatinami pokyčiai ir besikeičiančios rinkos sąlygos skatina tobulinti veiklos kryptis ir tobulinti valdymo metodus. Naujasis viešasis valdymas – tai vienas iš naujesnių valdymo metodų, atsiradęs XXI a. pradžioje ir sukėlęs daugybę mokslininkų diskusijų.

Domarko (2011) teigimu, naujasis viešasis valdymas – tai vertybių, programų ir institucijų sistema, kuri padeda visuomenei tvarkyti savo socialinius, politinius ir ekonominius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Naujasis viešasis valdymas įtraukia piliečius į sprendimų priėmimo procesą, tai koncepcija, kuri neįsakinėja žmonėms, jų nekontroliuoja ir nevaldo siekiant gerų rezultatų. Naujajam viešajam valdymui yra svarbus ne produktyvumas, o rezultatas, kuris yra pasiekiamas bendradarbiaujant su piliečiais ar kitomis organizacijomis.

Guogis ir Urvikis (2011) akcentuoja, kad naujasis viešasis valdymas yra socialinis ir visuomeninis modelis, kuris apima valdžios dalijimąsi su piliečiais. Dalijantis valdžia su piliečiais yra skatinamas bendradarbiavimas, pasitikėjimas valdžia bei atsakomybė už priimtus sprendimus. Naujasis viešasis valdymas remiasi humaniško, pilietiško ir demokratiško vertybėmis, kurios gali būti viena iš pagrindinių problemų siekiant įgyvendinti viešąjį valdymą, nes ne visiems yra priimtinos minėtos vertybės. Kad ir kaip bebūtų gaila, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje vyrauja kiek kitokie aspektai, kaip konkurencija, savivaliavimas, tolerancijos stoka, korupcija ir kt.

Viešojo valdymo organizacijose (savivaldybėse) labai svarbūs įvairūs įstatymai bei savivaldybių veiklą reglamentuojantys teisės aktai. Jie gali skatinti ir riboti lyderystės plėtrą savivaldybėse. Valstybės institucijų ir valstybės tarnautojų veiklą reglamentuoja įvairūs teisės aktai ir kiti dokumentai. Vienas pagrindinių įstatymų – Valstybės tarnybos įstatymas. Šis įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Šiame įstatyme yra pateikiami reikalavimai norint užimti valstybės tarnautojo pareigas. Kaip ir paprastam organizacijos lyderiui, taip ir valstybės tarnautojui – lyderiui galioja tie patys principai, kurie yra nurodyti įstatymo 3 straipsnyje: „*pagarba žmogui ir valstybei; teisingumas; nesavanaudiškumas; padorumas; nešališkumas; atsakomybė; viešumas; pavyzdingumas*“. Svarbu, kad lyderiai vadovautųsi šiais principais, siekiant užsitikrinti lyderio pozicijas.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Transformacinis vadovavimas – tai vienas produktyviausių būdų, apibūdinantis lyderio ir pavaldinių santykius viešajame sektoriuje (Šavareikienė, 2013). Kai kurie autoriai tvirtina, kad transformaciniai lyderiai yra mažiau efektyvūs viešojo valdymo organizacijose negu privataus todėl, kad ankstesnis, kaip manoma, pasitiki daugiau biurokratiniais kontrolės mechanizmais (centralizacija, formalizacija ir kt.) (Mora, Ticlau, 2012). Kitaip tariant, daug oficialių nurodymų ir biurokratinės organizacijos taisyklių gali neutralizuoti ar pakeisti transformacinio lyderio teigiamus rezultatus. Kitas argumentas yra, kad lyderiai visuomeniniame sektoriuje yra per daug apkrauti administracinėmis užduotimis, kad galėtų parodyti transformacinį vadovavimo stilių (Alvesson, 2001 iš Tafvelin, 2013). Biurokratizacijos lygis nusako kaip griežtai vadovai turi laikytis formalių taisyklių ir procedūrų savo kasdieniniame darbe. Transformacinė lyderystė gali būti traktuojama kaip nebiurokratinio tipo lyderystė, skirianti daugiau dėmesio žmonėms nei taisyklėms ar procedūroms (Jacobsen, 2015). Tai pagrindiniai **barjerai** trukdantys taikyti transformacinės lyderystės stilių. Tačiau meta analizės tyrimuose yra nustatyta, kad transformacinė lyderystė yra paplitusi ir viešojo valdymo organizacijose. Kaip teigia autoriai, vienas paaiškinimas, kad viešos organizacijos yra matomos teoretikų kaip labiau biurokratinės. Transformaciniai lyderiai atstovaudami šalininkams, skatina novatorišką mąstymą ir motyvuoja tarnautojus pasiekti daug daugiau nei jie įstengia, vardan efektyvių rezultatų. Tai stiprus argumentas, skatinantis šį lyderystės tipą naudoti viešajame sektoriuje.

*Apibendrinant, galima teigti, kad transformacinė lyderystė turi visas reikiamas sudedamąsias dalis, kurios turi būti įgyvendintos ir sėkmingai pasireiškiančios viešajame valdyme. Transformacinė lyderystė viešajame valdyme yra tinkama ir reikalinga, nes šio tipo lyderiai, kuria ir įgyvendina plėtros viziją, idėjas, susijusias su iniciatyva. Viešajame valdyme yra būdingi pokyčiai, kuomet yra vykdomos įvairios reformos ir pan. Todėl atsiranda poreikis tokio vadovavimo stiliaus, kuris būtų susijęs su pokyčiais, motyvacija, vizijos kūrimu, darbuotojų skatinimu ir kt., o tai geriausiai atitinka transformacinis vadovavimo stilius.*

## 2. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodologija ir duomenų rinkimo metodas

Vadybos kryptyje yra taikomi tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo metodai, tačiau mokslininkai pastebi, kad lyderystę analizuojančiuose tyrimuose dominuoja kiekybinė metodologija. Lyderystės tyrinėjimai ilgą laiką pirmiausiai buvo siejami su kiekybinio tyrimo tradicijomis ir pozityvistine epistemologija. Šis tyrimo laukas dažniausiai siejamas su konkrečiu duomenų rinkimo metodu – anketavimu (Bryman, 2011).

Hiller ir kt. (2011), išanalizavę vienuolikos įtakingiausių mokslinių vadybos ir organizacinės psichologijos žurnalų publikacijas, pristatančias atliktus lyderystę analizuojančius empirinius tyrimus 25 metų laikotarpiu (1985 – 2009) atskleidžia, kad dažniausiai naudojamas lyderystės analizės metodas yra apklausa (63%), tuo tarpu stebėjimas ir interviu kaip tyrimo metodai naudojami mažiau kaip 5 % tyrimų, pristatytų publikacijose.

Leičesterio universiteto vadybos mokyklos profesorius Alanas Brymanas, nurodo, kad analizuoti tyrimo metodų taikymą moksliniuose tyrimuose yra svarbu, nes tai leidžia suprasti, koks žinių gavimo būdas ir tipas yra laikomas priimtiniu konkrečiose akademinėse srityse. Tai taip pat suteikia informacijos apie tai, kokie metodai suvokiami kaip netinkami. Tam tikrų tyrinėjimo metodų naudojimo trūkumas gali reikšti, kad kai kurios temos ar teorinės prieigos nėra suvokiamos kaip atspirties taškas tyrinėjimui (Bryman, 2011).

Hiller ir kt. (2011) teigimu, kiekviena metodika turi stipriąsias ir silpnąsias puses, tad per daug kliautis viena konkrečia metodika yra rizikinga, nes tai neleidžia tyrėjams gauti tam tikro tipo informacijos ir tokiu būdu susilpnina tyrimo sritį.

Kiekybinio tyrimo esmė – statistiškai apibūdinti objekto esminius požymius bei funkcionavimo veiksnius. Kiekybiniu tyrimu Valackienės ir Mikėnės teigimu (2008, p. 35), „*galima apibrėžti tokį empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) ir apdorojami statistiniais metodais*“. Kiekybiniame tyrime svarbus siekis generalizuoti tyrimo rezultatus visai populiacijai.

Kokybinio tyrimo vienas iš privalumų tai, kad tyrėjas tiesiogiai bendraudamas su informantu, labiau įsigilina į tyrimo situaciją bei bando suprasti informantą tam, kad galėtų tinkamai analizuoti ir apdoroti gautą informaciją. Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) teigimu, „*tyrėjas interpretuoja pirminius duomenis taip, kad susidarytų kuo išsamesnį visuminį tiriamo objekto vaizdą*“. Autorių

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

nuomone, kokybinis tyrimas yra tinkamesnis pavienėms situacijoms, kurioms priskiriamas individualumas, unikalumas, kurios yra aprašomos bendrine kalba, nagrinėjama situacijų seka, individų nuomonė apie situacijas. Kitas kokybinių tyrimų privalumas – jie yra unikalūs, kurie negali būti panaudoti pakartotinai, nes požymių reikšmės koduojamos ne simboliais, o žodžiais, išreikiančiais analizuojamos temos kategorijas. Kadangi kokybiniuose tyrimuose yra svarbi kokybė, todėl informantų skaičius nėra didelis. Kokybinio tyrimo dar vienas privalumas yra toks, kad jis nereikalauja daug sąnaudų, skirtingai nei kiekybiniai metodai.

Kai kuriuose moksliniuose žurnaluose pastebimas ir augantis kokybinės metodologijos ir metodų pasirinkimas analizuojant lyderystę. Bryman (2011), išnagrinėjęs mokslinio žurnalo *Leadership* 2005 – 2009 metų publikacijas tyrimo metodologijos pasirinkimo aspektu, nurodo, kad 79 % analizuotų publikacijų rėmėsi kokybiniais metodais ir tik 21 % kiekybiniais (11% šiose publikacijose pristatytų tyrimų naudojo mišrius metodus).

Atliekant kokybinį tyrimą siekiama ne verifikuoti jau suformuluotus teiginius apie socialinę tikrovę, o gauti naujų duomenų apie mažai tirtą (ar pakitusį) socialinį reiškinių ar procesą, suprasti analizuojamo reiškinių esmę bei išsamiai aprašyti pasirinktą pažinimo objektą (Bitinas ir kt., 2008). Vieni svarbiausių kokybinių tyrimų tikslų yra balso suteikimas tyrimo dalyviams ir galimybė tobulinti teorines idėjas, atskleidžiant naujas žinias apie tiriamąjį reiškinį ir holistinį jo vaizdą. Kokybinė metodologija ypač produktyvi analizuojant dabartinius socialinius ryšius dėl gyvenimiškųjų pasaulių pliuralizacijos, reikalaujančios naujo jautrumo empiriniam problemų nagrinėjimui (Flick, 2006). Kokybinė prieiga apima interpretacinį požiūrį į tiriamą reiškinį (Denzin, Lincoln, 2005) ir siekia interpretuoti tiriamąjį reiškinį iš tyrimo dalyvių perspektyvos (Creswell, 2009). Kokybinę metodologiją pagrindžianti subjektyvistinė – interpretuojamoji epistemologija iškelia socialinių veikėjų vaidmenį. Remiamasi prielaida, kad socialinė tikrovė yra žmonių sukurta ir todėl yra labai dinamiška (Bitinas ir kt., 2008). Pripažįstant, kad socialinius reiškinius ir jų prasmes kuria socialiniai veikėjai, pabrėžiama būtinybė interpretuoti socialinę realybę remiantis socialinių veikėjų perspektyva.

**Duomenų rinkimo metodas.** Siekiant atskleisti transformacinės lyderystės raišką viešajame sektoriuje buvo naudojamas pusiau struktūruoto interviu metodas. Interviu metodas yra efektyvus norint gauti išsamių duomenų apie žmonių patirtis, požiūrius, nuostatas bei prasmes, kuriomis jie grindžia savo elgesį (Gray, 2004). Interviu yra vienas populiariausių tyrimo metodų, suteikiantis galimybę gauti išsamią ir visapusišką informaciją apie tiriamą reiškinį. Šis metodas tyrėjų vertinamas dėl lankstumo, tikslumo ir patikimumo bei gaunamos neverbalinės informacijos. Lyginant su kiekybiniais metodais, tokiais kaip anketavimas, pusiau struktūruotas interviu yra ypač lankstus ir tinka rinkti informaciją apie lyderių elgseną apklausiant tiek pačius lyderius, tiek jų sekėjus (Bryman, 2011).

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Pusiau struktūruoto interviu metu tyrėjas vadovaujasi iš anksto numatytais analizuojamos temos gairėmis, tačiau nėra įpareigotas laikytis griežtos klausimų uždavimo tvarkos, savarankiškai sprendžia kiek ir kokius klausimus užduoti tyrimo dalyviui, pateikia jam papildomų, iš anksto nenumatytų ar patikslinančių klausimų. Bitinas ir kt. (2008) pažymi, kad pusiau struktūruotas interviu yra priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Kaip pagrindinį privalumą autoriai nurodo tai, kad atliekant šio tipo interviu „*gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų, lyginant su neformaliuoju interviu, o pats interviu lieka neformalus, vyksta pokalbio forma*“. Svarbus pusiau struktūruoto interviu privalumas yra tai, kad tyrimo dalyvis turi galimybę pateikti savo nuomonę, jis neturi pasirinkti jau suformuluotų atsakymų. „*Interviu, atliekant kokybinį tyrimą, kartu yra ir stebėjimas: tyrėjas ne tik girdi, ką informantas sako, bet ir mato, kaip jis kalba, kaip tuo metu elgiasi*“ (Bitinas ir kt., 2008, 153 p.). Interviu metu gaunama neverbalinė informacija įgalina geriau suprasti tyrimo dalyvio perspektyvą. Taip pat interviu metu gauti atsakymai buvo analizuojami remiantis J. W. Creswell (2009) analizės schema.

**Tyrimo instrumento pagrindimas.** Pusiau struktūruoto interviu gairės (**vadovams ir pavaldiniams**) sudarytos iš keleto klausimų grupių.

Atliekant tyrimą buvo siekta išsiaiškinti vadovų ir darbuotojų nuomonę apie vadovavimą, vadovų ir darbuotojų santykius, darbuotojų skatinimo priemones, vadovų polinkį rizikuoti darbe ir pan. Todėl buvo parengti du tyrimo instrumentai – interviu gairės – vadovams ir darbuotojams.

Tyrimo dalyvavusiems vadovams buvo paruoštas atskiras klausimynas (žr. 1 priedą), sudarantis 57 klausimus. Pirmiausiai informantų buvo klausiama sociodemografinių klausimų (pareigos, darbo stažas, išsilavinimas, metai). Interviu klausimai buvo sudaromi atsižvelgiant į teorinę magistro baigiamojo darbo dalį: į 4, transformacinę lyderystę sudarančius, veiksnius (idealizuotoji įtaka, įkvepiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas, individualizuotas dėmesys). Po sociodemografinių klausimų buvo siekiama sužinoti vadovų nuomonę apie tai, kaip jie gerai pažįsta savo pavaldinius, jų šeimos narius, ar vadovams yra svarbūs darbuotojų poreikiai, kokiais būdais yra atsižvelgiama į jų poreikius, taip pat koks yra vadovų ir darbuotojų bendravimas. Buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovas atsilygina už darbuotojų gerai atliekamą darbą / puikius darbo rezultatus, kaip darbuotojai vertina vadovą, ar pritaria jo sprendimams, idėjoms ir ar juo pasitiki. Pagal kitą transformacinės lyderystės komponentą buvo siekta sužinoti, ar vadovai turi sekėjų, taip pat kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti vadovas – lyderis, kaip jis turėtų elgtis, norėdamas parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams, ar patys vadovai stengiasi rodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams. Kitais klausimais buvo siekta išsiaiškinti, ką vadovai mano apie riziką darbe, ar jie patys linkę rizikuoti ir kokiomis aplinkybėmis stengiasi jos išvengti. Remiantis transformacinės lyderystės komponentu – įkvepiantis motyvavimas –



Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

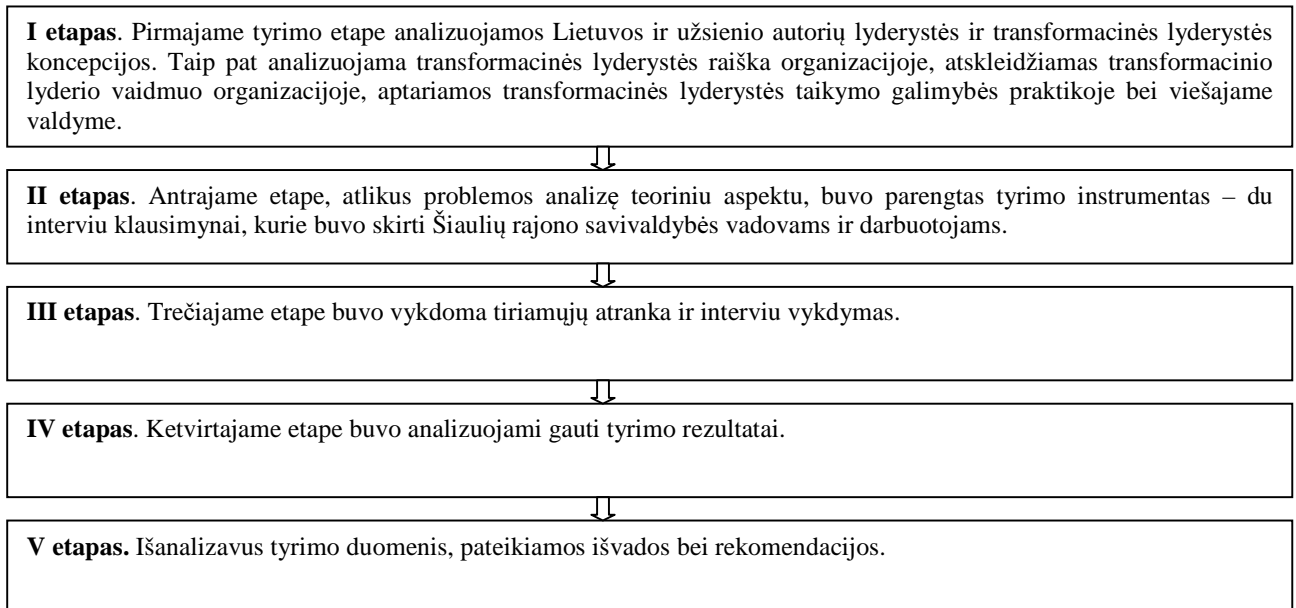
buvo sudaryti klausimai, analizuojantys darbuotojų skatinimą. Vadovų buvo klausta, ar pavaldinių skatinimas jiems yra svarbus, ar visus savo pavaldinius jie skatina, kokiais būdais bei kokios aplinkybės lemia jų apsisprendimą skatinti ar neskatinti. Kitais klausimais siekta išsiaiškinti vadovo vadovaujamo kolektyvo stipriąsias ir silpnąsias puses, taip pat, kaip vadovai vertina darbuotojų iniciatyvas, naujas idėjas, pasiūlymus. Paskutiniu metu klausimų bloku siekiama atskleisti darbuotojų tobulėjimo ir savirealizacijos galimybes darbe. Papildomas laisvo pobūdžio klausimas buvo užduodamas siekiant vadovui sudaryti galimybę išreikšti nuomonę apie interviu metu nepaminėtus svarbius aspektus, susijusius su lyderyste.

Antras interviu klausimynas buvo parengtas Šiaulių rajono savivaldybėje dirbantiems darbuotojams (žr. 2 priedą). Klausimyną sudaro 35 klausimai. Interviu gairės darbuotojams taip pat buvo sudarytos remiantis teorine darbo dalimi. Interviu klausimyno įvadinę dalį sudaro sociodemografiniai klausimai. Toliau darbuotojų buvo klausiama, kokiais būdais vadovai supažindina juos su organizacijos tikslais, vizija, kokių priemonių turi imtis vadovai, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai. Kiti klausimai buvo susiję su darbuotojų poreikių tenkinimu. Toliau buvo klausiama apie vadovų bendravimą su pavaldiniais, kaip vadovai bendrauja, koks yra jo santykis su darbuotojais, kokiomis priemonėmis vadovai įvertina darbuotojų gerai atliktą darbą / puikius darbo rezultatus bei kokių paskatinimo priemonių sulaukia iš savo vadovų. Tolimesniais klausimais buvo siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai savo vadovą laiko lyderiu ir kodėl, kokius kitus lyderius organizacijoje jie gali įvardinti ir kokiomis savybėmis jie pasižymi, kaip turėtų elgtis vadovas norėdamas parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams. Toliau buvo klausiama, ar darbuotojų nuomonė yra svarbi vadovui, ar jie turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir kokiais būdais jie gali tai padaryti. Darbuotojų buvo klausiama, apie sprendimų priėmimą bei darbuotojų rodomų iniciatyvų, naujų idėjų, pasiūlymų teikimą savivaldybėje. Paskutiniai interviu klausimai skirti atskleisti vadovų rodomą pagarbą darbuotojams, darbuotojų tobulėjimo ir savirealizacijos galimybes bei pasitenkinimą darbu. Kaip ir vadovams skirtame interviu klausimyne, darbuotojams pateiktas paskutinis klausimas, kuriuo jie galėjo laisvai išreikšti savo nuomonę apie vadovų lyderystę ir vadovavimą organizacijai.

Atliekant kokybinį tyrimą ypač svarbus tyrėjo vaidmuo, jis laikomas pagrindiniu duomenų rinkimo instrumentu. Tyrėjas stengiasi vengti išankstinio nusistatymo, būti atviras naujam reiškinių vertinimui ir suvokimui bei siekia perteikti tyrimo dalyvių požiūrio autentiškumą. „*Tyrimo koncepcija grindžiama ne tiek teorinėmis prielaidomis, kiek nagrinėjama socialine realybe, išreikšta gyvosios kalbos priemonėmis*“ (Bitinas ir kt., 2008, 41 p.). Kokybinis tyrimas pasižymi besivystančiu planu ir „detalaus dizaino neįmanoma apibrėžtai nusakyti iki tyrimo [...], daugelis jo detalių išryškėja jau

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

renkant duomenis, o kartais jau pradėjus juos analizuoti“ (Bitinas ir kt., 2008, 41 p.). Pateikiami tik pagrindiniai tyrimo etapai (žr. į 7 pav.):



7 pav. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejo tyrimo etapai

**Informantų atranka ir imtis.** Siekiant išsamiai atskleisti transformacinės lyderystės raišką viešajame sektoriuje į tyrimą buvo įtraukti skirtingą patirtį turintys vadovai ir jų pavaldiniai: skirtingos lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbinės patirties, vadovaujamo darbo patirties ir kt.

Informantai buvo atrinkti taikant **tikslinę** ir **maksimaliai įvairių atvejų** atrankos tipus. Pagrindiniai tikslinės atrankos kriterijai: aukščiausios ir vidurinės grandies vadovų bei skirtingų savivaldybės skyrių darbuotojų pasirinkimas. Siekiant palyginti, į tyrimą buvo įtraukti tų pačių skyrių vadovai ir jų pavaldiniai.

Taikant maksimaliai įvairių atvejų atranką „*siekiama, kad tyrimo imtis apimtų kuo įvairesnius tiriamojo reiškinių atvejus. Tyrimo metu bandoma nustatyti bendrus bruožus, būdingus visiems tiriamiesiems atvejams*“ (Bitinas ir kt., 2008, 100 p.).

## 2.2. Tyrimo duomenų analizės metodas

Analizuojant tyrimo duomenis buvo remtasi Creswell (2009) išskirtais kokybinių duomenų analizės nurodymais. Creswell (2009) teigimu, duomenų analizės procesas įtraukia duomenų paruošimą analizei, skirtingų analizės procedūrų pritaikymą, duomenų pristatymą ir interpretavimą. Nepriklausomai nuo kokybinių tyrimų strategijos mokslininkas siūlo konkrečius duomenų analizės

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

žingsnius. Kaip pirmą žingsnį jis išskiria 1) duomenų paruošimą analizei. Pirmiausia reikia transkribuoti ar kitaip sutvarkyti tyrimo duomenis, priklausomai nuo jų tipo. Antras žingsnis įtraukia 2) visų duomenų perskaitymą siekiant suprasti bendrą gautos informacijos prasmę ir pagrindines idėjas. Skaitant paraštėse neretai pasižymimos kilusios mintys. Trečiame etape prasideda 3) detali duomenų analizė koduojant. Kodavimo procesą mokslininkas aptaria išsamiai besiremdamas Tesch (1990, 142 – 145 p.). Tesch pateiktas kodavimo procesas susideda iš 8 etapų: 1) pirmajame etape reikia suvokti visumos prasmę, todėl kruopščiai perskaitomi visi transkriptai ir pasižymimos kilusios idėjos; 2) antrame etape išsirenkamas vienas interviu. Remiantis mokslininku, galima pasirinkti įdomiausią, trumpiausią ar esantį viršuje. Šis interviu peržvelgiamas klausiant, apie ką jis ir kokia yra jo paslėpta prasmė? Interviu paraštėse užfiksuojamos kilusios mintys; 3) kai antrajame etape įvardijama užduotis atliekama su keletu tyrimo dalyvių interviu, sudaromas visų interviu temų sąrašas. Panašios temos sujungiamos. Visos temos išskirstomos į pagrindines, unikalias ir likusias temas; 4) ketvirtajame kodavimo etape su sudarytu temų sąrašu grįžtama atgal prie tyrimo duomenų. Temos sutrumpinamos kaip kodai. Tada skaitomi interviu ir kodai parašomi šalia juos atitinkančio teksto. Taip sukoduojamos ir skaitant tekstą naujai atsirandančios kategorijos; 5) penktame etape temoms parenkamos tiksliausiai jas apibūdinančios formuluotės, jos išskiriamos į kategorijas. Šiame etape taip pat stengiamasi sumažinti kategorijų sąrašą, sujungiant susijusias tarpusavyje temas. Taip pat reikia pabandyti nustatyti tarpusavio ryšius tarp kategorijų; 6) šeštame kodavimo etape galutinai nusprendžiama dėl kiekvienos kategorijos kodo, jie išdėstomi abėcėlės tvarka; 7) septintame etape reikia sudėti visus interviu duomenis, priklausančius konkrečiai kategorijai į vieną vietą ir atliekama preliminari analizė; 8) aštuntame etape duomenys yra perkoduojami, jei reikia (Creswell, 2009). Toliau aptardamas kokybinių duomenų analizę Creswell (2009) įvardija ketvirtą analizės žingsnį – aprašymą. Aprašant perteikiama detali informacija apie žmones, vietas ar įvykius kontekste. Koduojant atsiskleidusios pagrindinės temos šiame etape aprašomos. Du paskutiniai mokslininko išskirti žingsniai yra tyrimo duomenų pristatymas ir interpretacija (Creswell, 2009). Atsižvelgiant į Creswell (2009) pateiktus tyrimo duomenų analizės etapus, buvo išanalizuoti interviu su Šiaulių rajono savivaldybės aukščiausios ir vidutinės grandies vadovais bei skirtingų savivaldybės skyrių darbuotojais.

### **2.3. Tyrimo dalyviai ir tyrimo proceso aptarimas**

Interviu atlikti su Šiaulių rajono savivaldybės aukščiausio rango vadovais ir skirtingų administracijos skyrių vedėjais ir jų pavaldiniais. Buvo apklausti 6 skyrių, kurių pasirinkimą lėmė

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

skirtingos darbo sritys / specifikos, vadovai ir darbuotojai. Tyrimas pradėtas vykdyti iš anksto suderinus laiką ir vietą. Prieš pradėdant interviu su dalyviais, jie buvo supažindinti su tyrimo tikslu. Taip pat jų buvo atsiklausta dėl galimybės naudoti įrašymo įrangą interviu įrašymui, dalyviams neprieštaravus pokalbiai buvo įrašomi. Tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, kad garsinę medžiagą, kuri bus įrašyta girdės tik tyrėjas, o pokalbio metu atskleista informacija bus konfidenciali. Visi informantai geranoriškai sutiko dalyvauti pokalbyje ir pasidalinti informacija. Tačiau iš 18 apklaustųjų vienas informantas nesutiko, jog pokalbis būtų įrašomas. Šio informanto atsakymai buvo fiksuojami protokole. Tyrimas buvo atliktas 2016 m. balandžio – gegužės mėn.

Siekiant užtikrinti konfidencialumą, lentelėje pateikiama užkoduota informacija (žr. į 3 lentelę). Informantų amžius suskirstytas į grupes, pagal Pasaulinės sveikatos organizacijos (PSO) pateiktus amžiaus tarpsnius:

- iki 44 metų – jaunas amžius.
- 45 – 59 metų – vidutinis amžius.
- 60 – 74 metų – pagyvenęs, bet vis dar aktyvus asmens amžius.

3 lentelė

#### **Bendri duomenys apie informantus (vadovus)**

| Tiriamųjų skaičius | Amžius    | Išsilavinimas             | Pareigos  | Darbo stažas dabartinėse pareigose | Bendras darbo stažas | Darbo stažas vadovaujančiose pareigose |
|--------------------|-----------|---------------------------|---|------------------------------------|----------------------|--|
| 1.                 | Pagyvenęs | Aukštasis universitetinis | Aukščiausios grandies vadovas 1                 | 1 – 2,5 metų                       | Daugiau nei 30 metų  | 20 – 30 metų                           |
| 2.                 | Pagyvenęs | Aukštasis                 | Aukščiausios grandies vadovas 2                 | 1 – 2,5 metų                       | Daugiau nei 30 metų  | 20 – 30 metų                           |
| 3.                 | Vidutinis | Aukštasis universitetinis | Vidurinės grandies vadovas (skyriaus vedėjas) 1 | 1 – 2,5 metų                       | 15 – 30 metų         | 3 – 10 metų                            |
| 4.                 | Vidutinis | Aukštasis universitetinis | Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 2   | Nuo kelių mėn. – 1 metų            | 15 – 30 metų         | 10 - 20 metų                           |
| 5.                 | Jaunas    | Aukštasis universitetinis | Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 3   | 1 – 2,5 metų                       | 15 – 30 metų         | 2 - 10 metų                            |
| 6.                 | Jaunas    | Aukštasis                 | Vidurinės grandies vadovas (skyriaus vedėjas) 4 | 2,5 – 5 metai                      | 15 – 30 metų         | 2 - 10 metų                            |
| 7.                 | Vidutinis | Aukštasis                 | Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 5   | 5 - 15 metų                        | Daugiau nei 30 metų  | 20 – 30 metų                           |
| 8.                 | Jaunas    | Aukštasis                 | Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 6   | 1 – 2,5 metų                       | Daugiau nei 30 metų  | 2 - 10 metų                            |

Taip pat, siekiant užtikrinti konfidencialumą nebuvo įvardintas tikslus informantų darbo stažas tiek dabartinėse pareigose, tiek vadovaujamose pareigose (žr. į 4 lentelę). Jis buvo suskirstytas į intervalus (nuo - iki). Kadangi informantų užimamos pareigos dažniausiai pasikartoja, tokiu būdu buvo nuspręsta jas atskirti skaičiais. Darbuotojų stažas dabartinėse pareigose suskirstytas į tokius metų intervalus: 1) Nuo kelių mėnesių – 1 metų; 2) 1 – 2,5 metų; 3) 2,5 – 5 metų; 4) 5 – 15 metų.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Bendras informantų darbo stažas suskirstytas: 1) 3 – 15 metų; 2) 15 – 30 metų; 3) Daugiau nei 30 metų.

Darbo stažas vadovaujančiose pareigose: 1) 2 – 10 metų; 2) 10 – 20 metų; 3) 20 – 30 metų.

4 lentelė

### Bendri duomenys apie informantus (darbuotojus)

| Tiriamųjų skaičius | Amžius    | Išsilavinimas             | Pareigos                                    | Darbo stažas dabartinėse pareigose | Bendras darbo stažas | Darbo stažas vadovaujančiose pareigose |
|--------------------|-----------|---------------------------|---|------------------------------------|----------------------|--|
| 1.                 | Vidutinis | Aukštasis                 | Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja | 1 – 2,5 metų                       | 15 – 30 metų         | 0                                      |
| 2.                 | Jaunas    | Aukštesnysis              | Specialistas                                | 5 - 15 metų                        | 15 – 30 metų         | 0                                      |
| 3.                 | Vidutinis | Aukštasis                 | Vyriausioji specialistė 1                   | 15 – 25 metai                      | 15 – 30 metų         | 0                                      |
| 4.                 | Jaunas    | Aukštasis                 | Vyriausioji specialistė 2                   | 1 – 2,5 metų                       | 3 – 15 metų          | 0                                      |
| 5.                 | Vidutinis | Aukštasis                 | Pavadootoja 1                               | 15 – 25 metai                      | Daugiau nei 30 metų  | 3 – 10 metų                            |
| 6.                 | Vidutinis | Aukštasis universitetinis | Specialistė 1                               | 15 – 25 metai                      | Daugiau nei 30 metų  | 0                                      |
| 7.                 | Pagyvenęs | Aukštasis                 | Pavadootoja 2                               | 15 – 25 metai                      | Daugiau nei 30 metų  | 0                                      |
| 8.                 | Jaunas    | Aukštasis universitetinis | Specialistė 2                               | 15 – 25 metai                      | 15 – 30 metų         | 0                                      |
| 9.                 | Vidutinis | Aukštasis                 | Vyriausioji specialistė 3                   | 5 - 15 metų                        | 15 – 30 metų         | 3 – 10 metų                            |
| 10.                | Jaunas    | Aukštasis                 | Vyresnioji specialistė                      | 2,5 – 5 metai                      | 3 – 15 metų          | 0                                      |

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. į 5 lentelę) atskleidžiamos interviu klausimų ir mokslinės literatūros sąsajos.

5 lentelė

### Interviu vadovams klausimyno struktūra

| Klausimų blokas   | Interviu klausimų paaiškinimai   | Interviu klausimų numeris | Nuoroda į teorinę medžiagą   |
|---|--|---------------------------|--|
| 1. Sociodemografiniai klausimai                               | Užimamos pareigos, bendras darbo stažas, stažas dabartinėse pareigose ir vadovaujančiose pareigose, išsilavinimas, amžius. | 1-6 klausimai             | -  |
| 2. Darbuotojų pažinimo procesas ir darbuotojų poreikių svarba | Informantų nuomonės apie darbuotojų ir jų šeimos narių pažinimą.   | 7-8, 41, 42 klausimai     | 1.2. Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas (2009)   |
|   | Informantų nuomonės įvertinimas dėl darbuotojų poreikių.   | 9-10 klausimai            | 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011), Bass, (2006)  |
| 3. Vadovo santykis / bendravimas su darbuotojais              | Informantų nuomonės apie darbuotojų supažindinimą su organizacijos tikslais, vizija, jų supratimą.                         | 11-12, 53 klausimai       | 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011); Bass, Riggio (2006), Judge, Piccolo (2004); 1.3. poskyris Robbins (2006), Liukinevičienė, Norkutė (2011), |

| Klausimų blokas  | Interviu klausimų paaiškinimai  | Interviu klausimų numeris | Nuoroda į teorinę medžiagą  |
|--|---|---------------------------|---|
|  | Informantų nuomonės apie bendravimą su darbuotojais.  | 13-14 klausimai           | 1.2. poskyris Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas (2009); 1.3. poskyris Caldwell ir kt. (2012)                                   |
|  | Informantų nuomonės apie darbuotojų vertinimą už gerai atliktą darbą / puikius darbo rezultatus.  | 15 klausimas              | 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011)   |
| 4. Vadovų vertinimas iš darbuotojų pozicijos             | Informantų nuomonės apie darbuotojų vertinimą.  | 16 klausimas              | 1.3. poskyris Caldwell ir kt. (2012)  |
|  | Informantų nuomonės apie darbuotojų pritarimą ir nepritarimą vadovų idėjoms, darbo strategijai ir pasitikėjimą jais.                                    | 17-22 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006); 1.3. poskyris Bica, Firica (2010)  |
|  | Informantų nuomonės apie tai ar jie turi sekėjų ir ar visus darbuotojus gali įvardinti kaip sekėjus.  | 23-25 klausimai           | 1.1. poskyris Šilingienė (2012), Goffee, Jones (2007); 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011); 1.3. poskyris Bica, Firica (2010) |
| 5. Vadovo – lyderio samprata, tinkamas elgesys ir rizika | Informantų nuomonė apie vadovo – lyderio savybes, tinkamo pavyzdžio rodymą.   | 26-30 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006)   |
|  | Informantų nuomonės apie vadovų polinkį rizikuoti darbe ir rizikos vengimą.   | 31-33 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006)   |
| 6. Darbuotojų skatinimas                                 | Informantų nuomonės apie darbuotojų skatinimą ir skatinimo priemones ir skatinimo vienodumą (ar visus skatina vienodai, kuriuose skatina, kuriuose ne). | 34-40 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006)   |
| 7. Darbuotojų iniciatyvos ir nuomonių pasidalinimas      | Informantų nuomonės apie darbuotojų iniciatyvas, nuomonių / idėjų / pasiūlymų išsakymo galimybes.   | 43-45 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006), Judge, Piccolo (2004)  |
|  | Informantų nuomonės apie darbuotojų nuomonių / idėjų / pasiūlymų išsakymo dažnumą ir atsakingumą.   | 46-50 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006), Judge, Piccolo (2004)  |
| 8. Darbuotojų tobulėjimo ir savęs realizavimo galimybės  | Informantų nuomonės apie problemas su kuriomis susiduria kolektyvas ir jų sprendimą.  | 51-52 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006)   |
|  | Informantų požiūris į darbuotojų tobulėjimą, tobulėjimo galimybes ir darbuotojų atsiskleidimą / savęs realizavimą.                                      | 54-56 klausimai           | 1.2. Judge, Piccolo (2004), Bass, Riggio (2006)   |
| 9. Papildoma informacija                                 | Informantų nuomonės apie lyderystę ir vadovavimą organizacijai.   | 57 klausimas              | -   |

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. į 6 lentelę) atskleidžiamos interviu klausimų ir mokslinės literatūros sąsajos.

6 lentelė

**Interviu darbuotojams klausimyno struktūra**

| <b>Klausimų blokas</b>   | <b>Interviu klausimų paaiškinimai</b>   | <b>Interviu klausimų numeris</b> | <b>Nuoroda į teorinę medžiagą</b>   |
|--|---|----------------------------------|---|
| 1. Sociodemografiniai klausimai  | Užimamos pareigos, bendras darbo stažas, stažas dabartinėse pareigose ir vadovaujančiose pareigose, išsilavinimas, amžius.                        | 1-6 klausimai                    | -   |
| 2. Darbuotojų supažindinimas su organizacijos tikslais, vizija, darbuotojų poreikių svarba | Informantų nuomonės apie jų supažindinimą su organizacijos tikslais ir vizija bei požiūris apie priemones siekiant įgyvendinti tikslus ir viziją. | 7-8 klausimai                    | 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011); 1.3. poskyris Robbins (2006), Liukinevičienė, Norkutė (2011)             |
|  | Informantų nuomonės įvertinimas dėl darbuotojų poreikių svarbumo vadovams.  | 9-11 klausimai                   | 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011), Bass, Riggio (2006)  |
| 3. Vadovo santykis / bendravimas su darbuotojais ir skatinimas                             | Informantų nuomonės apie vadovų bendravimą su darbuotojais.   | 12-13 klausimai                  | 1.2. poskyris Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas (2009); 1.3. poskyris Caldwell ir kt. (2012)                   |
|  | Informantų nuomonės apie darbuotojų skatinimą, vertinimą už gerai atliktą darbą / puikius darbo rezultatus.                                       | 14-15 klausimai                  | 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011), Chmiel (2005)  |
| 4. Lyderiai organizacijoje ir jų savybės   | Informantų nuomonės apie darbuotojus, turinčius lyderio savybių   | 16-17 klausimai                  | 1.2. poskyris Castanheira, Costa (2011)   |
| 5. Vadovo savybės, tinkamas pavyzdys, rizika   | Informantų nuomonės apie vadovų savybes, ar darbuotojai laiko organizacijos vadovą lyderiu.   | 18-19 klausimai                  | 1.1. poskyris Tavoras, Kvedaravičiūtė (2014), Dapšys (2012), 1.3. poskyris Robbins (2006), Caldwell ir kt. (2012) |
|  | Informantų nuomonės apie vadovų tinkamą elgesį, pavyzdingumą.   | 20-21 klausimai                  | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006)   |
|  | Informantų požiūris apie vadovų polinkį rizikuoti darbe.  | 22 klausimas                     | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006)   |
| 6. Darbuotojų nuomonių pasidalinimas   | Informantų požiūris apie jų nuomonės svarbumą vadovams ir nuomonės išsakymo galimybes.  | 23-27 klausimai                  | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006), Judge, Piccolo (2004)  |
| 7. Darbuotojų iniciatyvų, idėjų ir siūlymų vertinimas                                      | Informantų nuomonės apie darbuotojų atsakingumą už sprendimų priėmimą.  | 28 klausimas                     | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006)   |

| Klausimų blokas   | Interviu klausimų paaiškinimai  | Interviu klausimų numeris | Nuoroda į teorinę medžiagą  |
|---|---|---------------------------|---|
|   | Informantų nuomonės apie darbuotojų vertinamas iniciatyvas, idėjas, pasiūlymus ir jų teikimo dažnumą. | 29-30 klausimai           | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006), Judge, Piccolo (2004)  |
| 8. Vadovų pagarba darbuotojams, darbuotojų tobulėjimo galimybės ir pasitenkinimas darbu | Informantų nuomonės apie vadovų rodomą pagarbą darbuotojams.  | 31 klausimas              | 1.2. poskyris Bass, Riggio (2006), Judge, Piccolo (2004)  |
|   | Informantų nuomonės apie suteikiamas tobulėjimo, savęs realizavimo galimybes darbe.                   | 32-33 klausimai           | 1.2. poskyris Judge, Piccolo (2004), Bass, Riggio (2006), Caldwell ir kt. (2012), 1.3. poskyris Stelmokienė, Endrulaitienė (2009) |
|   | Informantų nuomonės apie pasitenkinimą darbu.   | 34 klausimas              | 1.2. poskyris El Kordy (2013), 1.3. poskyris Bass, Avolio (1993)  |
| 9. Papildoma informacija  | Informantų nuomonės apie lyderystę ir vadovavimą organizacijai.                                       | 35 klausimas              | -   |

## 2.4. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos ir jos principų, kurie padeda ginti tyrime dalyvavusių informantų teises (Bitinas ir kt., 2008). Buvo remtasi šiais tyrimo etikos principais:

- Tiriamasis tyrime dalyvauja tik laisvanoriškai. Tiriamieji galėjo laisvai apsispręsti, ar sutinka dalyvauti tyrime, nepatirdami jokio spaudimo.
- Renkant duomenis, tyrėjas turi apsaugoti tiriamuosius nuo galimos žalos.
- Tyrėjas turi būti teisingas analizuojant duomenis, t. y. nekoreguoti ar kaip kitaip neklastoti gautų rezultatų.
- Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo gautos informacijos konfidencialumą (Flick, 2006).

Atsižvelgiant į šiuos pagrindinius tyrimo etikos principus, tyrimo ataskaitoje pateikiama koduota informacija, neatskleidžianti konkrečių asmenų (tapatybių) ir skyrių.



### 3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Vadovų ir darbuotojų lyderystės sampratos

Tyrimo dalyvavusių aukščiausios ir vidutinės grandies vadovų lyderystės sampratos apima skirtingus komponentus: įvardijamos tiek asmeninės savybės, kuriomis, tyrimo dalyvių nuomone, turi pasižymėti lyderis, tiek lyderio elgsenos modeliai. Didžioji dalis tyrimo dalyvavusių vadovų kaip siekiamybę akcentuoja transformacinio lyderio bruožus, tokius kaip novatoriškumas, gebėjimas sutelkti kolektyvą bendram tikslui, darbuotojų įkvėpimas / motyvavimas ir įgalinimas. Aukščiausios grandies vadovo teigimu, vadovas – lyderis „*turi būti priekyje, nebijoti žmonių, nuolat siūlyti naujus dalykus. Būti teisingam, tolerantiškam*“ (Aukščiausios grandies vadovas 2). Tyrimo dalyviai pažymi, kad svarbi ne tik darbinė lyderio kompetencija, bet ir gebėjimas vadovauti. Vadovas – lyderis turi „*būti geru pavyzdžiu ne tik tai perduodant kompetenciją, bet ir motyvaciją, kad pats būtų motyvuotas ir kad kolektyvas tai matytų. Motyvacija yra užkrečiama*“ (Vidurinės grandies vadovė 6). Tyrimo dalyvių teigimu, lyderis turi suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams, pagrįsti sprendimus. Jis „*tinkamai turėtų elgtis visose gyvenimo situacijose, darbe rodyti pavyzdį atlikdamas savo darbus, pareigas, būti kompetentingu, išmanyti ir kitų darbą, tačiau tai nereiškia, kad iki smulkmenų turėtų įsigilinti. Visose situacijose turėtų išlikti vadovu, nesivadovauti emocijomis, priimti tinkamus sprendimus. Jeigu kažkam ir nepatiko sprendimas, tai mokėti / gebėti apginti savo sprendimą, rasti bendrą sutarimą*“ (Vidurinės grandies vadovė 3). Interviu metu taip pat iškeliamos tokios šiuolaikinam lyderiui būdingos savybės, kaip duoto žodžio laikymasis, patikimumas, atsidavimas darbui, lankstumas, pavyzdingumas, drąsa, optimizmas, kantrumas, sąžiningumas.

Kai kurie tyrimo dalyviai kaip itin svarbų aspektą iškelia ir gebėjimą palaikyti gerus, pagarbius santykius su savo darbuotojais, „*vadovas turi mokėti priėti prie kiekvieno darbuotojo, nes žmogiškieji ištekliai yra svarbiausi*“ (Vidurinės grandies vadovė 2). Svarbus transformacinės lyderystės aspektas – pagarba ir pasitikėjimas – tyrimo dalyvių siejamas ir su darbo rezultatais. Aukščiausios grandies vadovo (2) teigimu, „*turi būti pagarba su pavaldiniais, nes jeigu negerbsi pavaldinio tai pakenks rezultatams*“. Pagarba suvokiama kaip būtinas santykių su darbuotojais elementas, nes „*kiekvienas žmogus nusipelno pagarbos, o kitas dalykas, ko gero, be pagarbos negalėtume dirbti*“ (Vidurinės grandies vadovė 6).

Interviu rezultatai atskleidė, kad moterys vadovės labiau nei vadovai vyrai akcentuoja vadovo santykių su darbuotojais lygiavertiškumo, betarpiškumo, glaudumo svarbą, iškelia ir neformalaus

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

bendravimo privalumus. Tuo tarpu vadovai vyrai labiau akcentuoja pagarbą, tačiau formalų bendravimą su darbuotojais: „*turėtų būti draugiškas (santykis / bendravimas su darbuotojais – K.Š.), bet nesileisti į asmeniškumus. Ta prasme draugiškas, bet ne per daug*“ (Vidurinės grandies vadovas 1). Vieną iš transformacinės lyderystės bruožų – vadovų polinkį rizikuoti darbe – teigiamai vertina didžioji tyrime dalyvavusių skirtingų grandžių vadovų dalis. Trys tyrime dalyvavę vadovai polinkį rizikuoti laiko svarbia lyderio strategija, skatinančia teigiamus pokyčius, nes „*be rizikos ko gero nebūna gerų rezultatų*“ (Vidurinės grandies vadovė 3), „*labai gerai (vertinu riziką – K.Š.), aš už riziką, tokie dalykai veda į priekį*“ (Vidurinės grandies vadovas 1), „*tik tai teigiamai, nes tai netikėtumo faktorius, nežinai kas tavęs laukia*“ (Vidurinės grandies vadovas 4). Tačiau kai kurie vadovai atkreipia dėmesį, kad rizika turi būti pamatuota, apsvarstytas naudos ir galimų neigiamų pasekmių santykis.

Nors didžiosios tyrime dalyvavusių vadovų dalies sampratos atitinka transformacinės lyderystės modelį, tačiau du tyrime dalyvavę vidurinės grandies vadovai vyrai įtraukia bruožus, būdingesnius tradicinei lyderystės apibrėžčiai. Vienas iš šių vidurinės grandies vadovų, išskirdamas lyderiui būtinas savybes, derina skirtingus lyderystės tipus. Vadovo nuomone, lyderis „*turi mokėti pasakyti ne, turi būti ir griežtas, ir draugiškas, lankstus, pavyzdingas*“ (Vidurinės grandies vadovas 1). Kitas vadovas remiasi stereotipiniu požiūriu į lytis, tokiu būdu savotiškai sumenkindamas moteris lyderes („*Turi [...] nesivadovauti emocijomis, kas būdinga labiau yra moterims, į visas situacijas reaguoti ramiai*“ (Vidurinės grandies vadovas 4).

Tyrime dalyvavę darbuotojai, kalbėdami apie tai, koks turėtų būti vadovas – lyderis, daug dažniau nei vadovai, atkreipia dėmesį į užduočių įgyvendinimą. Keturių skirtingą laiką savivaldybėje dirbančių (1,5 iki 15 metų) tyrime dalyvavusių darbuotojų lyderystės apibrėžtys priartėja prie transakcinės lyderystės modelio, kuriame itin orientuojamasi į paskirtų užduočių atlikimą, kontrolę. Šie darbuotojai kaip vieną iš svarbiausių vadovo uždavinių įvardija tinkamą užduočių paskirstymą („*visų pirma informuoti ir paskirstyti darbus, kas už ką turi būti atsakingas*“ (Vyriausioji specialistė 2), „*teisingai organizuoti skyriaus darbą*“ (Pavaduotoja 1), „*paskirstyti tinkamai darbus*“ (Specialistė 2), „*tinkamas darbo organizavimas*“ (Vyriausioji specialistė 3).

Tačiau kai kurie kiti darbuotojai iškelia transformacinei lyderystei būdingus bruožus. Trys skirtinguose skyriuose dirbančios darbuotojos (tarp kurių yra trumpiausią (mažiau nei metus) ir ilgiausią (daugiau nei 20 metų) laiko dirbančios darbuotojos) nurodo, kad vadovas pirmiausia turėtų bendrauti, diskutuoti ir bendradarbiauti su savo darbuotojais. Vieno skyriaus pavaduotoja pabrėžia, kad „*visi tikslai yra pasiekiami darbu, turi būti glaudus bendradarbiavimas, gera atmosfera kolektyve, supratimas, savo pareigų vykdymas, atsakomybės jausmas*“ (Pavaduotoja 2). Šių transformaciniam modeliui būdingų aspektų įvardijimas kai kurių darbuotojų interviu persipina su transakcinės lyderystės

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

bruožais. Aiškiai tai atsiskleidžia vyresniosios specialistės interviu: „*tai pirmiausiai diskutuoti, bendrauti su darbuotojais, įsiklausyti į jų nuomonę, į jų siūlomą sprendimą, aišku, koordinuoti, kontroliuoti mūsų darbą, ir susidūrus su problemine situacija, padėti išspręsti darbinės problemas*“.

Du tyrime dalyvavę darbuotojai įvardija kitą svarbų transformacinės lyderystės aspektą. Jie teigia, kad siekdamas įgyvendinti organizacijos tikslus, vadovas „*turi suburti gerą komandą*“ (Specialistė 1), kuri „*išmanytų savo darbą*“ (Specialistas). Šis tyrimo dalyvių pastebėjimas siejasi su mokslinėje literatūroje pateiktomis įžvalgomis, kad transformaciniai lyderiai stengiasi suburti protingus, lyderių savybių turinčius sekėjus.

Atsakydami į klausimą, kaip vadovas – lyderis turėtų elgtis, siekdamas parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams, darbuotojai dažniausiai nurodo, kad jis neturėtų vėluoti į darbą, turėtų atsakingai žiūrėti į darbą, būti atviras naujovėms bei elgtis taktiškai. Darbuotoja tyrimo metu ėjusi skyriaus pavaduotojos pareigas ir turinti vadovaujamo darbo patirties, atkreipia dėmesį, kad vadovas turi ramiai reaguoti į iškilančias problemas ir niekada nekonfliktuoti. Darbuotojų interviu rezultatai parodo, kad žemesnes pareigas užimantys darbuotojai (specialistai) dažniau atkreipia dėmesį į tinkamą konkrečių vadovo užduočių atlikimą bei darbo grafiko laikymąsi, o aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai (politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja ir pavaduotojai) dažniau iškelia vadovo kompetenciją bei iniciatyvumą.

*Apibendrinant galima teigti, kad didžiosios dalies tyrime dalyvavusių vadovų lyderystės sampratoje dominuoja transformacinės lyderystės modelio bruožai. Tyrime dalyvavę skirtingų grandžių vadovai kaip siekiamybę įvardija tokias asmenines lyderių savybes ir elgsenos strategijas, būdingas transformaciniams lyderiams, kaip novatoriškumas, gebėjimas sutelkti kolektyvą bendram tikslui, darbuotojų įkvėpimas / motyvavimas ir įgalinimas, asmeninio pavyzdžio demonstravimas, grįžtamojo ryšio suteikimas, duoto žodžio laikymasis, polinkis rizikuoti siekiant aukštų rezultatų, patikimumas, atsidavimas darbui, lankstumas, drąsa, optimizmas, kantrumas, sąžiningumas.*

### **3.2. Transformacinė lyderystė savivaldybėje: lyderio įtaka**

Mokslinėje literatūroje pateiktas transformacinės lyderystės komponentas – lyderio įtaka – pasireiškianti demonstruojant tinkamą, patrauklų ir įtikinantį asmeninį pavyzdį, atsiskleidžia ir tyrimo rezultatuose. Visi tyrime dalyvavę vadovai nurodo, kad jiems labai svarbu rodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams ir jie teigia besistengiantys tai daryti. Tyrime dalyvavę vadovai nurodo skirtingas priežastis, kodėl jiems svarbu rodyti tinkamą pavyzdį. Vieni vadovai tai sieja su siekiu būti pastebėtais ir įvertintais, kiti su geros atmosferos darbe kūrimu ir palaikymu. Ilgiausiai dabartinėse pareigose

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

dirbančios vidurinės grandies vadovės teigimu, „*labai svarbu (rodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams – K.Š.) [...] vis tiek vadovas yra organizacijos veidas ir į jį yra žiūrima labiau į jį bando lygiuotis*“ (Vidurinės grandies vadovė 5). Kaip dar viena priežastis įvardijamas didesnio darbuotojų atsidavimo darbu skatinimas: „*labai svarbu, nes jeigu tu nebūsi pavyzdys jiems, tu negalėsi iš darbuotojų nieko reikalauti. Darbuotojai turi matyti, kad tu darai, tu aukojies, tuomet ir darbuotojas atsiduos darbui*“ (Vidurinės grandies vadovas 1).

Tyrimė dalyvavę vadovai skirtingai pristato darbuotojams demonstruojamą tinkamą elgesį. Vieni jų nurodo daug atliekamų kasdienių veiklų, kiti įvardija kelis ar vieną tai iliustruojančius pavyzdžius. Tyrimė dalyvavęs aukščiausios grandies vadovas iškelia teorinėje literatūroje akcentuojamą lyderio autentiškumo koncepciją (Goffe, Jones, 2007). Jis teigia: „*savo visa esybe, stengiuosi, kad žodžiai nesiskirtų nuo veiksmų*“ (Aukščiausios grandies vadovas 2). Trumpiausiai dabartinėse pareigose dirbanti (keletą mėnesių) vidurinėsios grandies vadovė plačiai apibūdina tai, kaip ji stengiasi rodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams: „*nešioju pažymėjimą, ko nėra savivaldybėje taip daroma, nors reikalaujama nuostatose, nevēluoju į darbą, stengiuosi ateiti pirma. Žinoma, kai reikia darbuotojams kur išeiti visada išleidžiu. Nesikviečiu pašalinių žmonių, darbo metu stengiuosi atlikti tik tas funkcijas, kurios yra numatytos pareigybės aprašyme, vykdu tai, kas privalu, kad žmonės matytų, jog niekur nevaikštau, neužsiimu pašaline veikla, pagarbiai bendrauju su kolegomis, neapšnekinėju jų prie kitų*“ (Vidurinės grandies vadovė 2).

Beveik visi tyrimė dalyvavę darbuotojai tvirtina, kad jų vadovas jiems yra sektinas pavyzdys. Tik viena darbuotoja teigia dar gerai nepažįstanti savo vadovės dėl to, kad ji neseniai pradėjo eiti vadovės pareigas: „*na kadangi yra naujas žmogus tai dar nepraėjo tiek daug laiko, kad būtų pavyzdys, dabar vyksta susipažinimo procesas*“ (Vyriausioji specialistė 1). Interviu rezultatai parodo, kad didžioji dalis darbuotojų žavisi vadovais, stengiasi iš jų mokytis. Kai kurie darbuotojai tai išsako labai užtikrintai: „*man jis tikrai yra pavyzdys*“ (Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja), „*nu tai be abejo, kai kuriais klausimais tai net neabejoju, manau visam kolektyvui yra pavyzdys, kaip reikia bendrauti, kaip reikia spręsti problemas*“ (Pavadootoja 2). Darbuotojai įvardija skirtingus dalykus, dėl ko vadovas jiems yra sektinas pavyzdys. Dažniausiai vadovu žavimasi dėl asmeninių charakterio savybių, jo santykio su darbuotojais, atsidavimo darbu, vadovavimo stiliumi: „*labai turi gerą savybę, kad yra reiklus, bet tuo pačiu ir paprastas, siekiantis užsibrėžto tikslo, ambicingas, sąžiningas, tvirtas, drąsus, jis labai yra mylimas žmonių, nes su juo yra lengva bendrauti*“ (Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja); „*taip, nes manau, kad pasižymi visomis savybėmis ne tik tokiomis, kurios reikalingos darbui, bet apskritai žmogiškosiomis savybėmis, kad skyriuje būtų ramybė, darna, kad nesijustų kažkoks tai chaosas, kad*

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

*galėtų visus nuraminti, paskirstyti darbus“ (Vyriausioji specialistė 2); „taip, tinka vadovo savybės: imlumas, darbštumas, humoro jausmas, lengvas bendravimas“ (Vyriausioji specialistė 3).*

*Apibendrinant galima teigti, kad pozityvų asmeninį vadovo pavyzdį kaip strategiją pasirenka visi tyrime dalyvavę savivaldybės skirtingų grandžių vadovai. Tai patvirtina ir daugumos tyrime dalyvavusių darbuotojų interviu rezultatai.*

### **3.3. Vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai**

Apibūdindami santykius su darbuotojais, didžioji dalis tyrime dalyvavusių skirtingų grandžių vadovų įvardina juos kaip draugiškus, pagarbius, tolerantiškus, pakankamai atvirus ir artimus: *„stengiuosi rodyti mandagumą. Stengiuosi, kad darbuotojas dirbdamas savo darbą nesijaustų nuvertinamas, stengiuosi nedemonstruoti savo kaip vadovo užimamos pozicijos, kad čia aš esu aukščiau“ (Vidurinės grandies vadovė 6); „Neapkalbinėju [...] Nežeminu žmogaus, neįžeidinėju, gerbiu kiekvieną išsakytą mintį, kad ir neteisingą“ (Vidurinės grandies vadovė 2).*

Tyrime dalyvavę vadovai taip pat teigia netoleruojantys nepagarbaus elgesio kolektyve, skatinantys ir darbuotojus vienus su kitais elgtis pagarbiai. Pažymima, kad bendraujant su darbuotojais siekiama kompromiso ir vengiama konfliktinių situacijų. Tyrimas atskleidė, kad tais atvejais, kai darbuotojai nepritaria vadovų sprendimams, vadovai dažniausiai stengiasi atsižvelgti į darbuotojų argumentus, diskutuoja ir ieško bendro problemos sprendimo. Tai parodo kai kurių vadovų išsakyti žodžiai: *„tada diskutuojame, galbūt iš vienos idėjos kita išeina, būna, kad darbuotojų sprendimas būna racionalesnis, nebūtinai, jeigu nepritaria tai ir nebesistengi analizuoti, ne, tada stengiesi kažkaip pakreipti taip, kad būtų tinkama“ (Vidurinės grandies vadovė 3), „ieškom kompromiso arba keičiame reikalavimus“ (Aukščiausios grandies vadovas 2).*

Tačiau interviu atskleidžiamos ir situacijos, kai vadovai sprendimus priima vienašališkai. Vidurinės grandies vadovės (6) teigimu, *„yra buvę situacijų, kad pavaldiniai išsakė savo nepasitenkinimą mano sprendimu. Bet aš kaip vadovas, tarkim, buvo tokia situacija, kad aš turėjau vienašališkai priimti sprendimą, bet žmogiškai ir pasakiau, kad šitas dalykas yra nediskutuotinas, nes aš priėmiau sprendimą“.* Nors tyrimo metu atsiskleidė, kad šios vadovės vadovavimo stilius daugeliu atveju atitinka transformacinės lyderystės modelį, tačiau įtraukia ir tradicinių lyderystės apraiškų: *„nu kadangi čia santykis yra vis vien hierarchinis vadovo ir darbuotojo, nori nenori tenka pritarti, o kaip asmenys tai diskusijų būna“.* Taip pat kai kurie vadovai skirtingose interviu vietose užsimena, kad *„galutinis žodis yra vadovo“ (Vidurinės grandies vadovė 5).*

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

Tyrimė dalyvavusių darbuotojų išsakomos jų santykių su vadovais apibrėžtys atitinka vadovų pateiktus apibūdinimus. Galima pastebėti, kad didžioji dauguma tyrimė dalyvavusių darbuotojų santykių su vadovais pateikia kaip artimesnį, nei ji apibūdina patys vadovai. Tai atskleidžia tokios jų vartojamos sąvokos, kaip: „*labai draugiškai*“ (Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja), „*draugiškai*“ (Specialistas, Vyriausioji specialistė 1), „*šiltai*“ (Vyriausioji specialistė 3), „*šiltas*“ (Pavaduotoja 2, Specialistė 2), „*nuoširdus*“ (Specialistė 2), „*artimas*“ (Vyriausioji specialistė 2). Kai kurie darbuotojai taip pat nurodo, kad jų ir vadovų santykiai yra lygiaverčiai: „*bendrujame kaip lygus su lygiu*“ (Specialistė 2), „*nėra skirstymo, kad aš vadovas jūs darbuotojai, visi esame lygūs ir bendrujame kaip su lygiu*“ (Specialistas) ir pagrįsti abipusiu mokymusi („*mokomės vienas iš kito klaidų*“ (Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja), „*mes mokomės iš jo, galbūt jis mokos iš mūsų*“ (Pavaduotoja 2). Daugumos tyrimė dalyvių pateikiami vadovų – darbuotojų santykio apibūdinimai atitinka transformacinės lyderystės modelį, tačiau galima pastebėti ir labiau tradicinių lyderystės modelių apraiškų. Transformacinę santykių apibrėžtį pateikianti Vidurinės grandies vadovė („*mano bendravimas manau yra demokratiškas. Visada stengiuosi įsijausti į jų problemas, suprasti, jeigu kas nors nesutinka vėlgi ieškom kompromiso, kad būtų gerai ir vienai, ir kitai pusei. Stengiamės viską supratimo keliu spręsti*“ (Vidurinės grandies vadovė 5)) interviu metu nurodo, kad „*negali pasitikėti ištisai, turi domėtis, kaip darbuotojui sekasi ar viskas gerai, turi kontroliuoti*“. Kontrolės ar griežtumo, „*griežtesnio žodžio*“, kurį įvardija kitas vidurinės grandies vadovas (1) aspektai būdingesni ne transformaciniam, o labiau tradiciniams lyderystės modeliams. Visgi labiausiai iš visų tyrimė dalyvių išsiskyrė skyriaus, kuriame dirba nedaug darbuotojų, vadovo ir darbuotojų pateikiamos santykių nuostatos ir realūs santykiai. Šio skyriaus vedėjo teigimu, „*svarbiausia yra darbas su savimi. Stengiuosi priimti (darbuotojus – K.Š.) tokius, kokie jie yra, nes jų viskas priklauso, kaip tu elgsiesi*“. Skyriaus darbuotoja nurodo, kad vadovas bendrauja su darbuotojais „*pagal tarnybinius nuostatus*“ (Pavaduotoja 1). Skirtingose šių darbuotojų ir vadovo interviu vietose išškyla pastangos bendrauti labai oficialiai vengiant asmeninio, neformalaus bendravimo. Jų bendravimas „*koleginis, diskutuojama tik darbiniais klausimais*“ (Specialistė 1). Taip pat atsiskleidžia tradicinei lyderystei būdingi šio vadovo situacijų, kai darbuotojai nepritaria vadovų sprendimams, sprendimo būdai. Jo teigimu: „*jeigu (darbuotojai – K.Š.) kategoriškai nepritaria, būna paskirtos nuobaudos, primenami neatlikti darbai*“ (Vidurinės grandies vadovas 4). Svarbu pastebėti, kad nė viena vadovė moteris neužsimena apie nuobaudas nedrausmingiems ar laiku paskirtų užduočių neatliekantiems darbuotojams. Priešingai, kai kurios tyrimė dalyvavusios vadovės moterys nuobaudų taikymą – tradiciniams lyderystės tipui būdingą elgesį – laiko mažiau efektyviu siekiant organizacijos tikslų nei transformaciniai metodai. Vidurinės grandies vadovės (6) atsakymas tai puikiai iliustruoja: „*aš nesu baudėja, jeigu matau, kad yra kažkas*

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

*negerai atlikta, stengiuosi išsiaiškinti priežastis pirma kodėl, ir stengtis, kad tos klaidos ateityje nepasikartotų. Ir iš psichologinės pusės pirma niekada nepasakysiu, kad tu blogai dirbi. Stengiuosi atrasti už ką pagirti žmogų ir tik tada įvardinti klaidą, nes tai yra žymiai efektyviau“.*

*Apibendrinant galima teigti, kad daugumos tyrimo dalyvių pateikiami vadovų – darbuotojų santykių apibūdinimai atitinka transformacinės lyderystės modelį, tačiau galima pastebėti ir labiau tradicinių lyderystės modelių apraiškų. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių skirtingų grandžių vadovų santykius su darbuotojais įvardina kaip draugiškus, pagarbius, tolerantiškus, pakankamai atvirus ir artimus. Tyrime dalyvavę vadovai atskleidžia, kad bendraujant su darbuotojais siekiama kompromiso ir vengiama konfliktinių situacijų, stengiamasi atsižvelgti į darbuotojų argumentus, diskutuojama ir ieškoma bendro problemos sprendimo.*

### **3.4. Vadovų polinkis rizikuoti darbe**

Kaip jau buvo minėta anksčiau, transformacinės lyderystės bruožą – vadovų polinkį rizikuoti darbe – pozityviai vertina didžioji tyrime dalyvavusių vadovų dalis. Tačiau kalbant apie jų asmeninę rizikavimo patirtį darbe, vadovų nuomonės išsiskyrė. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų pripažįsta, kad rizikuoja dažnai („visose priimant sprendimus, formuojant užduotis“ (Vidurinės grandies vadovas 4), „pastoviai rizikuoji“ (Vidurinės grandies vadovė 5), „kada reikia su gyventojais susitikimuose duoti vienokį ar kitokį pažadą“ (Aukščiausios grandies vadovas 1)). Nors riziką darbe vadovai įvertina pozityviai, kai kurie tyrimo dalyviai atkreipia dėmesį, kad savivaldybės lygmenyje galimybės rizikuoti yra suvaržytos dėl griežtai reglamentuotos tvarkos: „kadangi yra visi žmonės įvelkami į tam tikras tvarkas, instrukcijas tai apie visuomenės pažangą, valstybės ėjimą į priekį yra kalbėjimas tuščias, jeigu žmogus į instrukciją žiūri po to, ne iš pradžių, tada rizikuoji. Dabar yra tokia situacija, kuomet yra tvarka kaip reikia iš kabineto išeiti, tai atrodo, kad grįžtam į tą laikmetį kada buvo revoliucija“ (Aukščiausios grandies vadovas 2).

Tik vienas tyrime dalyvavęs vadovas kategoriškai nurodė, kad darbe nerizikuoja. Jis tai argumentuoja susiedamas savo elgseną su savivaldos institucijos struktūra: „savivaldybėje čia nepririzikuosi, čia tokia vieta, kur rizika nėra skatinama, rizika būdinga privačiame versle, norint kažko pasiekti turi rizikuoti. Šiame darbe aš nerizikuoju, man svarbu padaryti darbus, gautus uždavinius“ (Vidurinės grandies vadovas 1). Kaip galima matyti iš pateiktos vadovo citatos, jis labiau orientuojasi į transakcinę lyderystę būdingą orientaciją į užduočių atlikimą. Kiti tyrimo dalyviai įvardija tris pagrindinius atvejus, kuomet yra vengiama rizikos: kai sprendimai susiję su pinigėmis lėšomis, kai veikla griežtai reglamentuota bei „jeigu tai yra nepamatuota ir jeigu nėra žmonių, kurie

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

*eitų kartu bendra linkme“* (Aukščiausios grandies vadovas 2). Dauguma vadovų nurodo, kad rizika turi būti pamatuota, nerizikuojama gerai neapsvarsčius.

*Apibendrinant verta pažymėti, kad tyrime dalyvavę darbuotojai gana atsargiai vertino vadovo polinkį rizikuoti darbe, kai kurie iš jų atsakė nežinantys, ar vadovas linkęs rizikuoti arba nebuvo dėl to tikri. Jie taip pat, kaip ir vadovai, pastebi, kad rizikuoti viešajame sektoriuje yra mažiau galimybių, tačiau šiandieninėje nuolat kintančioje aplinkoje vadovams būtina prisiiimti riziką įvairių sprendimų lygmenyje.*

### **3.5. Vadovų vadovavimo stiliaus įvertinimas**

Apibūdindami vadovus kaip sektinus pavyzdžius kai kurie skirtinguose padaliniuose dirbantys darbuotojai, pastebi, kad jų vadovus įvertina ir kiti kolektyvo nariai, vadovybė bei klientai. Skirtingų grandžių vadovų teigimu, jie dažniau sulaukia teigiamų įvertinimų iš darbuotojų. Dažnai tai būna netiesioginiai įvertinimai, bet parodomas dėmesys, pripažinimas ar sveikinimai skirtingomis progomis. Vienas aukščiausios ir vienas vidurinės grandies vadovas kalba apie įvairius vertinimus, tačiau pirmasis juos susieja su nepareigingais darbuotojais. Antrojo vadovo teigimu, *„visko būna, ir pasikarščiavimų, bet viskas išsprendžiama, o taip tai dažniausiai pagiria žodžiu“* (Vidurinės grandies vadovas 4). Tačiau dauguma tyrime dalyvavusių vadovų mano, kad darbuotojai jais pasitiki. Aukščiausios grandies vadovas (1) nurodo, kad juo pasitiki *„didžioji dauguma“* darbuotojų. Pasitikėjimą iš darbuotojų vadovai jaučia iš to, kaip darbuotojai su jais bendrauja, kaip elgiasi, ar kreipiasi į juos pagalbos ir patarimo: *„nes ateina ir tariasi darbiniais ir asmeniniais klausimais, aš, manau, jeigu ateina tartis tai manau pasitiki“* (Vidurinės grandies vadovė 3); *„todėl, kad irgi išsako savo nuomonę, tarkim jei yra kokios tai darbinės problemos tai ir išsako, jeigu nepasitikėtų, jie nuspręstų patys ir man nepasakytų“* (Vidurinės grandies vadovė 6).

Didžioji tyrime dalyvavusių vadovų dalis mano, kad ne visi jų darbuotojai kartu yra ir jų sekėjai. Kai kurie netgi priešingai, abejoja, ar turi sekėjų darbuotojų tarpe (*„abejoju, manau, kad ne, ne visi darbuotojai nori būti vadovais“* (Vidurinės grandies vadovas 1), *„visuomeninėj veikloje taip, darbe nežinau“* (Vidurinės grandies vadovas 4), *„gal kokį vieną kitą turiu (juokiasi)“* (Vidurinės grandies vadovė 6). Nuomonės, kad visi darbuotojai yra sekėjai, laikosi tik trumpiausiais (keletą mėnesių) dabartinėse pareigose dirbanti vidurinės grandies vedėja (2), vadovaujanti nedideliame darbuotojų kolektyvui. Didžiąją dalį darbuotojų kaip savo sekėjus vertina ir dvigubai didesnio padalinio vedėja (3). Pusė darbuotojų kaip savo sekėjus įvardija ir vieno iš didžiausių (*didelis lyginant su kitais tyrime analizuotais skyriais*) padalinių vidurinės grandies vedėja (5). Kad turi sekėjų vadovai sprendžia



Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

matydami, kad darbuotojai vadovaujasi jų idėjomis ir darbo metodais, pritaria jų požiūriui. Vidurinės grandies skyriaus vadovė (6) tvirtina apie sekėjų buvimą sprendžianti „iš žmogaus lojalumo [...]. Skyriuje yra tikrai labai lojalių žmonių, tiesiog jaučiu, kad tai yra tas žmogus į kurį aš galiu atsiremti“.

Tyrimo dalyvavusių darbuotojų atsakymai į klausimą – *Kokius darbuotojus savo organizacijoje galėtumėte įvardinti kaip lyderius?* – parodo, kad tyrimo dalyviai savo vadovus, o taip pat ir aukštesnius vadovus laiko lyderiais. Nors mokslinėje literatūroje iškelta *nehierarchiškumo aksioma* atskleidžia, kad asmens užimamos aukštos pareigos neapibrėžia jo lyderystės, kai kurie tyrimo dalyvavę darbuotojai vadovaujančias pareigas sutapatina su lyderyste. Kai kurių tyrimo dalyvių nuomonės prieštarauja ir kitam teoriniam teiginiui. Vries (2008) nurodo, kad sėkmingiausios organizacijos yra tos, kuriose lyderis darbuotojus buria į komandas, skatindamas bendradarbiavimą ir kolektyviškumą, o ne tos, kuriose vadovauja vienas charizmatinis lyderis. Nedideliame padalinyje dirbanti specialistė nurodo, „kad organizacijoje turi būti vienas lyderis, kuris gebėtų suburti komandą, nes jeigu būtų daugiau lyderių tarp darbuotojų, tai būtų chaosas, o tas lyderis turi būti ir yra vadovas“ (Specialistė 1).

*Apibendrinant galima teigti, kad didžioji dauguma tyrimo dalyvavusių darbuotojų vadovus laiko lyderiais ir sektiniais pavyzdžiais. Tuo tarpu didžioji dalis tyrimo dalyvavusių vadovų, nors ir teigia sulaukiantys daugiausia teigiamų įvertinimų, dažniau abejoja dėl to, ar darbuotojai yra jų sekėjai.*

### **3.6. Darbuotojų motyvavimas**

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad transformacinis lyderis patraukliai pateikdamas organizacijos viziją, suteikdamas reikšmę ir prasmę tikslams, kurie turi būti įgyvendinti, siekia įkvėpti darbuotojus kuo labiau stengtis įgyvendinant bendrą tikslą (Bass, Riggio, 2006). Transformacinės lyderystės komponentas – įkvepiantis motyvavimas – atsiskleidžia ir tyrimo rezultatuose kalbant apie konkrečias darbuotojų skatinimo priemones. Visi tyrimo dalyvavę vadovai išvelgia darbuotojų skatinimo svarbą. Jie tvirtina, kad darbuotojus skatinti yra būtina, tačiau pateikia skirtingus argumentus, kodėl skatinti darbuotojus yra svarbu. Dažniausiai skatinimą vadovai sieja su motyvacijos darbu padidinimu, kad darbuotojai „būtų motyvuoti, norėtų siekti gerų rezultatų, dirbtų našiai, nes nuo to priklauso ir organizacijos rezultatai“ (Vidurinės grandies vadovas 4). Skatinimas taip pat siejamas su darbuotojo tobulėjimu, kuris yra ypač pabrėžiamas transformaciniame lyderystės modelyje. Du vadovai, turintys vieną iš didžiausių tarp visų tyrimo dalyvavusių vadovų vadovaujamo darbo stažų, atkreipia dėmesį, kad svarbu darbuotoją atitraukti nuo rutininio darbo („visas gyvenimas yra tam tikra prasme rutininis, tad skatinimas vienokio ar kitokio pobūdžio žmogų išmuša iš to ir tai yra gerai“

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

(Aukščiausios grandies vadovas 2)). Šis atsitraukimas gali paskatinti darbuotojų iniciatyvumą ir novatorišką mąstymą, itin vertinamus transformaciniame lyderystės modelyje. Vidurinės grandies vadovas (4) atkreipia dėmesį, kad pasikeičia skatinamo darbuotojo požiūris į darbą bei vadovą. Kiti vadovai taip pat pastebi, kad skatinimas pagerina santykius ir suvienija kolektyvą. Taigi, galima daryti prielaidą, kad skatinimas yra pozityvios kaitos garantas. Dar viena priežastis, dėl kurios stengiamasi skatinti darbuotojus, yra vadovų noras atsidėkoti darbuotojams už atsakingai, gerai atliktą darbą, įžvelgiama, kad moralinis pasitenkinimas ir įvertinimas darbuotojams yra labai svarbus.

Išsiskiria vienos vidurinės grandies vadovės požiūris į darbuotojų skatinimą, ji pasisako už įvairų ir individualizuotą skatinimą siedama jį su asmens tobulėjimu. Jos nuomone, *„privaloma skatinti darbuotojus visokiausiais įmanomais būdais, nes kiekvieną žmogų skatina skirtingi dalykai. Visų pirma turi žmogų pažinti ir suprasti, kas jį skatina. Žmogus turi tobulėti, domėtis, eiti pirmyn“* (Vidurinės grandies vadovė 2).

Kiti tyrime dalyvavę vadovai nurodo keletą ar vieną jų pasitelkiamą skatinimo priemonę. Tyrime dalyvavusių vadovų ir darbuotojų interviu duomenys rodo, kad dažniausiai vadovai skatina žodiniu pagyrimu, dėmesiu, nedidelėmis dovanėlėmis įvairiomis progomis, finansiškai, suteikdami laisvų dienų, išvykomis, įvairiais renginiais. Rečiau įvardijami tokie paskatinimo būdai kaip darbo sąlygų – aplinkos gerinimas, apdovanojimas padėkos raštais, mokymai ir seminarai.

Kai kurie tyrime dalyvavę vadovai kalbėdami apie darbuotojų skatinimą pirmiausia turi mintyje finansinį aspektą. Tačiau nemažai jų pažymi, kad *„viešajame sektoriuje yra pakankamai sudėtinga su motyvavimo sistema, su finansiniu skatinimu“* (Vidurinės grandies vadovė 6). Kita vertus, ne visi vadovai mato kliūtis savivaldybėje darbuotojus paskatinti finansiškai, tai gali būti susiję su skyrių disponuojamomis finansinėmis galimybėmis bei didesne vadovų iniciatyva kreipiantis dėl finansinio paskatinimo į aukštesnės grandies vadovus.

Nedidelio savivaldybės skyriaus vedėjas (1) tvirtina neskatinantis darbuotojų, nes teigia neturintis galimybių paskatinti jų patraukliausiais būdais, suteikdamas laisvadienių, ar apdovanodamas. Tačiau vėliau interviu atsiskleidžia, kad jis taiko kitą skatinimo priemonę – pagyrimą žodžiu.

Nors finansinis paskatinimas yra suvokiamas kaip labai svarbus, galima pastebėti, kad kai kurie vadovai įvertina ir nematerialaus skatinimo naudą *„skatinimo sistema tai nėra vien materialiniai dalykai, jeigu tai nematerialus skatinimas, tai kolektyvas turi jausti, kad jų darbas yra įvertintas, pastebimas, tai skatinimo sistema turi būti“* (Vidurinės grandies vadovė 6). Tai aiškiai atsiskleidžia vadovų taikomuose skatinimo būduose, kur dominuoja žodinis paskatinimas.

Du aukščiausios grandies ir du nedidelių skyrių vadovai teigia skatinantys ne visus darbuotojus. Pagrindiniai šių vadovų skatinimo kriterijai yra laiku ir tinkamai atlikto darbo rezultatai, kūrybiškumas,

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

„*nuoširdus, mandagus*“ elgesys su klientais, darbuotojo dedamos pastangos. Taip pat viena padalinio vadovė (3) kaip skatinimo kriterijų išskiria ir darbuotojų entuziazmą darbinėje veikloje.

Pusė tyrime dalyvavusių vadovų teigia skatinantys visus darbuotojus vienodai. Vieno iš didžiausių (*didelis lyginant su kitais tyrime analizuotais skyriais*) savivaldybės skyrių vedėja (5) stengiasi paskatinti visus savo darbuotojus, „*nes kiekvienas man yra svarbus*“. Kita vidurinės grandies vadovė (2) teigia skatinanti ir mažiau rezultatų pasiekusius darbuotojus, kad paskatintų juos siekti, kuo daugiau, labiau stengtis. Jos teigimu, „*yra buvę atvejų kai matai, kad žmogus nemotyvuotas ateina į darbą tik atidirbti ir pasiimti atlyginimą, tai tokį žmogų ypatingai reikia skatinti, kad jisai nebūtų vidutinybė, žmogus turi augti*“.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad kai kurie vadovai pasitelkia ir kitus transformacinei lyderystei būdingus metodus siekdami paskatinti darbuotojus kuo labiau įsitraukti į organizacijos veiklą ir siekti aukščiausių rezultatų. Tyrime dalyvavę vadovai nurodo, kad jie stengiasi sudominti darbuotojus, pasidalinti vertinga informacija. Nedidelio savivaldybės padalinio vedėja interviu pristato, kokiais netradiciniais būdais ji stengiasi motyvuoti darbuotojus. Ji teigia: „*visada, jeigu skaitau gerą knygą, rekomenduoju paskaityti ir kitiems. Esam sutarę, jeigu sužinome ką nors naujo, kas liečia teisės aktus, kad pasidalintų, kad eiti pirmyn, neužsibūti. Stebime laidas, kas liečia darbą, klausome žinias, aptarinėjame, ką girdim. Aš asmeniškai stengiuosi, kad darbuotojai jaustųsi svarbūs, tada ir atsiranda motyvacija*“ (Vidurinės grandies vadovė 2).

Panašia patirtimi dalijasi ir kito skyriaus darbuotoja, kurios vadovė stengiasi įvairiai motyvuoti savo darbuotojus: „*taip, atsiskleidžia per rodomą dėmesį, kadangi vadovas mėgsta keliauti, visada pasidalina įspūdžiais, naujovėmis, visada stengiasi sudominti, suburti kolektyvą, kad būtų daugiau bendrų pasisėdėjimų neoficialioje aplinkoje. Tiesiog noras suburti komandą, nes nuo klimato priklauso darbas*“ (Pavadootoja 2).

Kai kurių vadovų teigimu, ypač svarbu, kad vadovas informaciją pateiktų patraukliai. Viena vadovė teigia: „*vadovas – lyderis turi pateikti taip informaciją, kad sudomintų darbuotoją*“ (Vidurinės grandies vadovė 3).

Tuo tarpu susipažinimas su organizacijos vizija ir tikslais tyrime dalyvavusių vadovų ir darbuotojų neretai suvokiamas kaip savaiminis procesas, laukiama paties darbuotojo iniciatyvos, domėjimosi. Kalbėdama apie darbuotojų supažindinimą su organizacijos tikslais ir vizija, vidurinės grandies vadovė (3) pažymi, kad „*organizacijos tikslai yra numatyti strateginiuose planuose, savivaldybės veiklos plane ir padalinio metiniuose planuose, kurie yra prieinami visiems darbuotojams. Nėra taip, kad pasisodiname ir sakome, kad yra toks tikslas, tokia vizija. Taip pat pasakoma yra pasitarimų metu*“. Darbuotojų aktyvumą siekiant susipažinti su organizacijos vizija ir

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

tikslais ypač akcentuoja vidurinės grandies vadovas (4). Jis teigia: „yra plėtros programa, nuostatai viskas yra parašyta. Jie patys turėtų žinoti, domėtis“. Kita vadovė taip pat pažymi, kad darbuotojai, atsakingi už projektų rengimą, gerai žino savivaldybės viziją ir tikslus, nes „yra vertinamas tas projektų atitikimas savivaldybės vizijai ir strateginiams tikslams, jeigu jie neatitiktų, jie nebūtų finansuojami“ (Vidurinės grandies vedėja 6). Galima pastebėti, kad darbuotojų supažindinimo su savivaldybės vizija ir tikslais pobūdis skiriasi priklausomai nuo padalinių dydžio. Dviejų didžiausių (*didelis lyginant su kitais tyrime analizuotais skyriais*) tyrime dalyvavusių padalinių vadovai ir darbuotojai nurodo, kad organizacijos tikslai yra aptariami reguliariai vykstančiuose pasitarimuose. Didelio (*didelis lyginant su kitais tyrime analizuotais skyriais*) savivaldybės skyriaus vadovė (3) teigia: „kada yra pradedami darbai, išdėlioji visus tikslus, padiskutuoji, išklausi ir darbuotojų pasiūlymus ir jeigu matai, kad kažko nesuprato tada vėl vyksta pasiaiškinimai. Viskas atsiskleidžia darbo procese“. Kito didelio (*didelis lyginant su kitais tyrime analizuotais skyriais*) savivaldybės padalinio vedėja tvirtina, kad pasitarimai, kurių metu supažindinama su artimiausių tikslų įgyvendinimu vyksta gana dažnai (5). Ji tvirtina: „kiekvieną rytą apsitariame ką darysime, kokias problemas spręsime, tiesiog deriname, ir darbuotojai ateina su savo siūlymais“. Mažesnių savivaldybės skyrių vadovai ir darbuotojai dažniau nurodo, kad organizacijos tikslai (ir vizija) aptariami bendraujant ir diskusijų metu. Tyrimas parodė, kad tyrime dalyvavusių skyrių vadovai daugiau dėmesio skiria konkrečių veiklų ir artimųjų tikslų aptarimui, tačiau mažiau dėmesio skiria patraukliam vizijos pristatymui ir darbuotojų įkvėpimui.

Taigi, visi tyrime dalyvavę vadovai apibūdina darbuotojų skatinimą kaip svarbų siedami jį su motyvacijos siekti gerų rezultatų padidinimu, darbuotojo tobulėjimu, santykių su vadovu pagerinimu, kolektyvo subūrimu, noru atsidėkoti. Tyrime dalyvavusių vadovų ir darbuotojų interviu duomenys rodo, kad dažniausiai vadovai skatina žodiniu pagyrimu, dėmesiu, nedidelėmis dovanėlėmis įvairiomis progomis, finansiškai, suteikdami laisvų dienų, išvykomis, suteikdami galimybę dalyvauti įvairiuose renginiuose. Rečiau darbuotojai skatinami suteikiant galimybę dalyvauti mokymuose, seminaruose, pagerinant darbo sąlygas, apdovanojant padėkos raštais.

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie vadovai stengiasi motyvuoti darbuotojus siekti aukščiausių rezultatų netradiciniais būdais pasidalindami vertinga informacija, įspūdžiais ir naujovėmis, bendravimu neoficialioje aplinkoje. Kita vertus, tyrimas parodo, kad tyrime dalyvavusių skyrių vadovai daugiau dėmesio skiria konkrečių veiklų ir artimųjų tikslų aptarimui, tačiau mažiau dėmesio skiria patraukliam vizijos pristatymui ir darbuotojų įkvėpimui.

### 3.7. Intelektualusis darbuotojų skatinimas ir įgalinimas

Atliktas tyrimas parodo, kad didžiajai daliai tyrime dalyvavusių skirtingų grandžių vadovų yra artimas transformacinės lyderystės siekis skatinti naujas idėjas, kūrybiškumą bei įgalinti darbuotojus. Visi tyrime dalyvavę vadovai nurodo, kad darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę, pasidalinti idėjomis bei pateikti pasiūlymus. Dažniausiai nurodoma, kad tai padaryti darbuotojai gali „bet kada“, kai kurių vadovų teigimu, „netgi nedarbo metu“ (Vidurinės grandies vadovė 3). Viena vadovė nurodo, kad išsakyti nuomonę ir pasidalinti idėjomis darbuotojai gali „bet kada“, tačiau jų padalinyje šiems klausimams yra skiriami ir pasitarimai, vykstantys kiekvieną savaitę. Tai taip pat parodo, kad vadovė įvertina darbuotojų iniciatyvumo skatinimo svarbą. Tyrimo duomenys rodo, kad didžioji dalis vadovų labai pozityviai vertina darbuotojų iniciatyvas tiek darbiniais klausimais, tiek susijusias su organizacijos mikroklimatu. Pabrėžiama, kad „visi turi būti iniciatyvūs, teikti pasiūlymus, kad gerėtų darbo kokybė, rezultatai. Manau, tai vyksta“ (Vidurinės grandies vadovė 5). Aukščiausios grandies vadovas (2) ir vieno iš didesnių savivaldybės skyriaus vadovė nurodo, kad darbuotojai būtų iniciatyvesni, pateiktų daugiau pasiūlymų. Tačiau minėta vadovė taip pat pažymi, kad darbuotojai „nėra spaudžiami, kad šiandien pateikite idėjų“ (Vidurinės grandies vadovė 3). Didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų taip pat nurodo, kad vadovai jų rodomą iniciatyvą vertina labai teigiamai ir beveik pusė jų pastebi, kad novatoriškumas pagerina darbo rezultatus bei palengvina darbo organizavimą.

Darbuotojai nurodo turintys galimybę išsakyti savo nuomonę, pasidalinti idėjomis ar pateikti pasiūlymus. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų mano, kad jų nuomonė vadovui yra svarbi. Tik viena darbuotoja nurodo, kad jos nuomonė vadovei yra svarbi „iš dalies“ (Vyriausioji specialistė 3), tačiau vėliau interviu metu ši darbuotoja pažymi, kad „vadovas atsižvelgia ir turi atsižvelgti į darbuotojo nuomonę“.

Kad jų nuomonė vadovams svarbi, didžioji dalis darbuotojų teigia pajuntantys, nes vadovai juos išklauso, atsižvelgia į jų nuomonę, ją įvertina, tariaisi su darbuotojais, kartu ieško bendro sprendimo. Vyresnioji specialistė tvirtina, kad „yra gerbiama nuomonė (juokiasi), išklausoma ir kartais įvertina tavo sprendimo būdą, idėją kaip geriausia“. Iš visų darbuotojų ilgiausiai dabartinėse pareigose dirbanti vyriausioji specialistė ir dar viena specialistė tvirtina, kad vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ir dėl jų per ilgą darbo patirtį dabartinėse pareigose sukauptų žinių: „nes klausia patarimo, klausia nuomonės, kurią stengiuosi pagrįsti, jog tai teisinga. Nėra tokio, kad aš čia viršininkas, o tu tik paprastas darbuotojas ir tuo labiau, kad šiame skyriuje dirbu ilgiausiai, tai nori nenori visi galai sueina pas mane“ (Vyriausioji specialistė 1) „nes ji yra išklausoma, nes mes kiekvienas turime savo funkcijas, gilinamės į tuos dalykus

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

*ir vadovui yra svarbios mūsų funkcijos, nuomonės. Kai kuriais dalykais gal mes labiau įsigiliname, susiduriame su problemomis“ (Specialistė 2).*

Taip pat ir trumpiausiai iš visų darbuotojų dabartinėse pareigose dirbanti politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja jaučia, kad vadovui jos nuomonė svarbi: *„ką patariu, jis visada atsižvelgia“.*

Vadovų nuomonės išsiskyrė atsakant į klausimą, kaip dažnai darbuotojai išsako savo nuomonę. Vieni vadovai nurodo, kad tai vyksta nedažnai, iškilus problemoms, o kiti, kad dažnai, kasdien. Vieno nedidelio skyriaus vadovas teigia, kad darbuotojai retai pasidalina idėjomis, teikia pasiūlymus, *„nes labai daug darbo“* (Vidurinės grandies vadovas 1). Kai kurie vadovai darbuotojų aktyvumą išsakant savo nuomonę sieja su darbuotojų asmeninėmis savybėmis, charakterio būdu: *„pusė ant pusės, vieni darbuotojai yra uždaresni, galbūt labiau su kolegomis diskutuoja, kiti dažnai reiškia nuomonę“* (Vidurinės grandies vadovė 2); *„taip pat labai dažnai, nes kaip ir minėjau, skyriuje dirba pakankamai aktyvūs darbuotojai ir stengiasi kuo dažniau pasidalinti idėjomis ir siūlymais“* (Vidurinės grandies vadovė 6).

Kai kurie vadovai taip pat nurodo, kad savo nuomonę dažniau išsako, pasidalina idėjomis ir pateikia pasiūlymus jaunesnio amžiaus darbuotojai, kurie *„paruošti jau šiuolaikinių studijų ir kitoks (jų – K.Š.) požiūris į naujoves“* (Vidurinės grandies vadovė 2). Iš jų labiau ir tikimasi novatoriškumo, naujų idėjų: *„daug vilčių dedame į jaunus specialistus, kad įneštų naujų idėjų, atsiskleistų“* (Aukščiausios grandies vadovas 1). Aukščiausios grandies vadovai, dalyvavę tyrime, tvirtina, kad dažniau nuomonę išsako ir pasidalina idėjomis bei pateikia pasiūlymų skyrių vedėjai. Įdomu tai, kad įvardijami būtent tų skyrių vadovai, kurie ir patys deklaruoja savo bei savo darbuotojų iniciatyvumą.

Kaip ir vadovai, darbuotojai taip pat teigia nevienodai dažnai išsakantys savo nuomonę, pasidalinantys idėjomis ar pasiūlymais. Vieni nurodo tai darantys labai dažnai, kiti rečiau, susidūrę su problemomis. Aktyvumą išsakant nuomonę ir teikiant pasiūlymus darbuotojai sieja su savo darbo specifika: *„nu mano yra kitoks darbas, aš esu politinio pasitikėjimo tarnautoja, tad nelabai tenka pasidalinti idėjomis, bet yra buvę atvejų [...]. Dažniau gal tenka tik nuomonę pasakyti“* (Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja), *„labai dažnai (tenka pasidalinti idėjomis, teikti pasiūlymus – K.Š.), nes tokia specifika mūsų skyriaus, susijusi su projektais“* (Vyriausioji specialistė 3). Vertinant darbuotojų aktyvumą išsakant savo nuomonę, labiausiai išsiskyrė nedidelio skyriaus pavaduotojos atsakymas. Ji teigia išsakanti savo nuomonę *„vadovui to paprašius“ ir pateikianti pasiūlymų „kai tik tų pasiūlymų, idėjų prireikia“* (Pavaduotoja 1). Panašiai į šiuos klausimus atsako ir kita šio skyriaus darbuotoja *„jeigu manęs klausia, aš pasidalinu“* (Specialistė 1). Ir nors šio skyriaus vadovas deklaruoja atvirumą darbuotojų nuomonėms ir idėjoms, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

nesijaučia visiškai laisvi teikti pasiūlymus. Tai leidžia pajusti ir minėto vadovo mintis, kad „*iniciatyvą didžiausią turėtų rodyti vadovas*“ (Vidurinės grandies vadovas 4).

Kitas svarbus aspektas vertinant darbuotojų iniciatyvumo ir atsakomybės skatinimą, atskleidžiantis transformacinę lyderystę, yra sprendimų priėmimo praktikos organizacijoje, darbuotojams suteikiami įgaliojimai ir lūkesčiai šioje srityje. Mokslininkai (Bass, Riggio, 2006; Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002) pastebi, kad transformacinės lyderystės stiliaus vadovai suteikia aukščiausius įgaliojimus savo darbuotojams, rūpinasi jų individualiais poreikiais bei padeda tobulėti kaip asmenybėms. Atlikto tyrimo rezultatai parodo, kad tyrimo dalyvių atsakymai vertinant atsakomybę už sprendimų priėmimą pasiskirstė į dvi grupes. Didžioji dalis vadovų teigia, kad už sprendimų priėmimą atsakingi skirtingų grandžių vadovai. Tačiau kai kurie vadovai atkreipia dėmesį, jog ir darbuotojai priima sprendimus. Viena vadovė teigia: „*žiūrint kokio lygio sprendimai, tarkim, jei darbiniai sprendimai, kur kiekvienas darbuotojas priima kažkokius savo kasdieniniame darbe*“ (Vidurinės grandies vadovė 6). Aukščiausios grandies vadovas taip pat užsimena, kad skatina darbuotojus priimti sprendimus savarankiškai, tačiau atkreipia dėmesį į tai, kad svarbu, jog šie sprendimai būtų gerai apsvarstyti. Jis teigia: „*visada pagiriame prie kitų darbuotojų, kad matytų kolegos, kad nebijotų priimti ir patys sprendimus, žinodami, jeigu yra teisingas sprendimas*“ (Aukščiausios grandies vadovas 1).

Lyginant vadovų ir darbuotojų atsakymus apie sprendimo priėmimą organizacijoje, atsiskleidžia, kad darbuotojai dažniau jaučiasi atsakingi už sprendimus, nei jiems šią atsakomybę priskiria vadovai. Didesnę atsakomybę už sprendimus jaučia didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai ir darbuotojai, kuriems vadovai suteikia daugiau įgaliojimų. Daugiau nei dvidešimt metų dabartinėse pareigose dirbanti vyriausioji specialistė teigia: „*tai visi mes atsakingi už sprendimų priėmimą, nes tu turi žinių ir tu tą klausimą turi „dvesti“ iki galo. Jeigu aš atsakinga už sprendimą, tai aš kontaktuoju su taryba, ruošu projektus. Visą informaciją „sukramtome“ mes, tik tiek, kad mes nestovime tribūnoje*“ (Vyriausioji specialistė 1). Panašią nuomonę išsako ir kitame skyriuje dirbanti vyriausioji specialistė: „*už sprendimų priėmimą mūsų skyriuje esame atsakingi mes visi*“ (Vyriausioji specialistė 3). Visgi didesnė dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodo, kad už sprendimų priėmimą atsakingi skirtingų grandžių vadovai.

Kaip teigia Stelmokienė ir Endriulaitienė (2009), transformacinio stiliaus vadovai skatina darbuotojus nebijoti imtis iššūkių ir sunkesnių užduočių, suteikdami jiems galimybes išbandyti inovatyvius būdus tikslams pasiekti. Tyrimas parodė, kad kai kurie tyrime dalyvavę vadovai taiko šiuos transformacinius metodus, siekdami darbuotojų tobulėjimo. Tyrime dalyvavusi vyresnioji specialistė

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

nurodo: „*duoda (vadovė – K.Š.) tokių užduočių, kurių nesi daręs, nes skyriaus darbas toks, kad kiekvieną dieną gauni vis naujų skirtingų užduočių, per kurias ir tobulėjį*“.

Kita darbuotoja taip pat pastebi, kad vadovė sudaro galimybes dirbti kūrybiškai, „*jeigu kažką naujo sugalvoji tai ir leidžia tai padaryti, įgyvendinti, niekada nestabdo, nekritikuoja idėjų, aišku viskas yra aptariama*“ (Vyriausioji specialistė 2). Kai kurių tyrime dalyvavusių darbuotojų teigimu, dirbti kūrybiškai jie turi galimybę ir dėl darbo specifikos savivaldybėje, nesusiedami to su vadovų vadovavimo stiliumi. Darbą savivaldybėje šie darbuotojai pristato kaip kupiną iššūkių, nestatišką, kūrybingą. Pusė tyrime dalyvavusių skirtingų skyrių darbuotojų teigia darbe turintys galimybę pasitelkti inovatyvius darbo metodus, kūrybiškumą, nestandartiškai spręsti uždavinius, nurodo susiduriantys su iššūkiais: „*tai yra įdomus darbas, neiname priverstinai, kadangi mūsų darbas yra pakankamai nestatiškas, pakankamai naujienų / naujovių darbe, pakankamai jaučiamas Respublikos pulsas mūsų darbe, keičiasi darbo pobūdis ir darbo pobūdis atitinka šių dienų specifiką. Jaučiamės, kad tobulėjame, kad nestovime vietoje ir kad vyksta gyvenimas*“ (Vyriausioji specialistė 3); „*man šis darbas yra labai įdomus, nėra monotonijos, nes tu ateini į darbą ir nežinai, kas tavęs šiandien laukia, nes vis kažkas naujo*“ (Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja).

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiąjai daliai tyrime dalyvavusių skirtingų grandžių vadovų artimas transformacinės lyderystės modelis, atsiskleidžiantis per darbuotojams suteikiamą galimybę išsakyti savo nuomonę, pasidalinti idėjomis, pateikti pasiūlymus, pozityviai vertinant darbuotojų iniciatyvas. Tai patvirtina ir didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų, kurie nurodo, kad vadovai juos išklauso, atsižvelgia į jų nuomonę, tariasi su jais, kartu ieško bendro sprendimo. Tyrimas atskleidžia, kad ne visi tyrime dalyvavę darbuotojai vienodai aktyvūs reikšdami savo nuomonę, išsakydami idėjas ir teikdami pasiūlymus. Kai kurie vadovai darbuotojų aktyvumą išsakant savo nuomonę sieja su jaunu darbuotojų amžiumi, asmeninėmis jų savybėmis, atviru charakterio būdu.

*Apibendrinant buvo pastebėta, kad kai kurie tyrime dalyvavę vadovai taiko transformacinius metodus suteikdami darbuotojams naujų skirtingų užduočių ir sudarydami galimybę savarankiškai priimti sprendimus. Pusė tyrime dalyvavusių skirtingų skyrių darbuotojų teigia darbe turintys galimybę pasitelkti inovatyvius darbo metodus, kūrybiškumą, nestandartiškai spręsti uždavinius, nurodo susiduriantys su iššūkiais.*

### **3.8. Darbuotojų poreikių tenkinimas, tobulėjimo ir savirealizacijos galimybės**

Svarbus transformacinės lyderystės komponentas – individualizuotas dėmesys keletu aspektų atsiskleidžia ir tyrimo rezultatuose. Tyrime dalyvavę vadovai pažymi, kad pakankamai gerai pažįsta



Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejais.

savo darbuotojus, kai kurie teigia juos pažįstantys net labai gerai. Ilgesnį laiką savivaldybėje dirbantys vadovai teigia pažįstantys ne tik darbuotojus, bet ir jų šeimos narius. Teorinėje literatūroje nurodoma, kad transformacinis lyderis pažįsta darbuotojų privalumus ir trūkumus. Šis lyderystės bruožas būdingas ir didžiajai daliai tyrime dalyvavusių vadovų. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad vadovai žino savo vadovaujamo kolektyvo stipriąsias ir silpnąsias puses ir stengiasi į tai atsižvelgti organizuodami jų darbą. Tačiau kai kuriais atvejais geresnį darbuotojų pažinimą apriboja vadovo turimos nuostatos vengti neformalaus bendravimo, būdingesnės tradiciniam lyderystės modeliui. Ryškiausiai iš visų interviu išsiskiria vieno nedidelio skyriaus vedėjo nuostata, kuomet jis tvirtina, kad „*nesileidžiama į asmeniškumus*“ santykiuose su darbuotojais. Kaip atsvara šiam požiūriui atsiskleidžia trijų tyrime dalyvavusių vadovių moterų dedamos pastangos siekiant gerai pažinti savo darbuotojus. Jos teigia: „*į kiekvieną žmogų stengiuosi eiti skirtingais keliais, pagal nuojautą, pagal matymą, kiek žmogus gali būti atviras, kiek jis prisileidžia, kiek nori kalbėti. Tiesiog bendravimo būdu*“ (Vidurinės grandies vadovė 2). „*Bendraujame darbe, pietų pertraukos metu, susirinkimų metu ir neformalioje veikloje – tai po darbo kokiose tai šventėse, gimtadieniuose, išvykose. Kiekvieną rytą eini pasižiūrėti kaip kiekvienas jaučiasi, kaip gyvena, su kokiomis problemomis susiduria*“ (Vidurinės grandies vadovė 5) „*per bendravimą tiesiogiai. Turim ne tik darbinius santykius, bet bendraujam ir per kavos pertraukėles, kavą geriam kartu, šnekame, tenka laisvalaikiu pabendrauti, per išvykas. Dabar taip pat organizuojame paskutinį gegužės savaitgalį važiuoti į išvyką*“ (Vidurinės grandies vadovė 6).

Dar viena vadovė taip pat nurodo dažnai parodanti savo dėmesį darbuotojams, išreiškianti rūpestį jais: „*stengiuosi ir pagirti už gerą darbą, paskatinti, pabendrauti, padėkoti. Jeigu yra koks asmeninis reikalas, ar problema visada galima pasiklausti, pasirūpini, gal kažkuom padėti*“ (Vidurinės grandies vadovė 3).

Pusė tyrime dalyvavusių vadovų nurodo, kad darbuotojų poreikiai jiems yra labai svarbūs, kita pusė, kad svarbūs ar pakankamai svarbūs. Kai kurie vadovai pažymi, kad darbuotojų poreikių patenkinimas veikia darbo kokybę, nuo jo priklauso mikroklimatas kolektyve. Beveik visi tyrime dalyvavę darbuotojai nurodo, kad jie asmeniškai jaučia, kad jų poreikiai yra svarbūs vadovui ir jis atsižvelgia į jų poreikius bei stengiasi juos patenkinti. Tik viena darbuotoja pažymi, kad jai „*nebuvo poreikio prašyti pagalbos*“ (Vyriausioji specialistė 3).

Tyrimo duomenys parodo, kad dažniausiai vadovai tenkina darbuotojų poreikius skatindami finansiškai ar sudarydami galimybę išeiti sutvarkyti asmeninius reikalus darbo metu. Kita vertus, vieno vadovo teigimu, susikirtus darbo ir asmeniniams reikalams, prioritetas yra teikiamas darbui. Kaip dar viena poreikių tenkinimo priemonė interviu nurodomas ir darbų paskirstymas. Kai kada vadovai stengiasi patenkinti darbuotojų poreikius ir neįprastu būdu. Tokią situaciją pristato nedidelio

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

savivaldybės skyriaus vedėja. Ji teigia: „*kaip pavyzdys, su darbuotojo pagalba sutvarkėme kabinetą, per jo pažįstamus ir mačiau, kad tai jį labai motyvuoja. Pinigai, manau, nėra patys svarbiausi*“ (Vidurinės grandies vadovė 2).

Transformaciniame lyderystės modelyje itin svarbi darbuotojų motyvacija ir asmeninis tobulėjimas atsiskleidžia ir atlikto tyrimo rezultatuose. Mokslininkai (Judge, Piccolo, 2004) nurodo, kad transformaciniai lyderiai elgiasi lyg mentoriai, siekiantys, kad darbuotojai kuo daugiau atsiskleistų, nebijotų naujų iššūkių ir realizuotų save. Tai galima pastebėti ir tyrimo dalyvių atsakymuose. Visi tyrime dalyvavę vadovai tvirtina, kad jiems yra labai svarbu, kad darbuotojai tobulėtų. Kai kurie vadovai pažymi, kad nuo to priklauso darbo kokybė, „*pasireiškia iniciatyvumas*“, „*tai padaro žmones įdomesnius, vertingesnius, gerėja darbo kokybė*“ (Vidurinės grandies vadovas 4). Šeši tyrime dalyvavę vadovai įvertina darbuotojo atsiskleidimą ir savirealizaciją darbe kaip labai svarbią. Pagrindinės priemonės, kurias vadovai pasitelkia, kad darbuotojai tobulėtų, siektų gerų rezultatų darbe yra mokymai, seminarai, aptarimai ir bendravimas, pastangos sudominti. Tačiau tyrime dalyvavę vadovai pasitelkia ir mažiau tradicinius metodus, lankstumą, kad padėtų darbuotojams atskleisti, realizuoti save. Tai atsiskleidžia tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų interviu: „*taip, būtent duodamas įdomesnių darbų ir suteikia tą galimybę realizuoti save, pasireikšti, vadovas mato, kurioje srityje darbuotojams labiau sekasi, tada atitinkamai ir suteikia tokias galimybes, kad jie galėtų atsiskleisti*“ (Specialistas).

„*Svarbu, kad atsiskleistų. Vėlgį yra situacijų, kai matai, kad darbuotojas savo darbo rezultatais, galimybėmis galėtų perimti kitas pareigas, tačiau tai nuo mūsų nepriklauso, sprendimus priima aukščiausieji vadovai. Labai gaila, bet tokių atvejų savo skyriuje turim. O jeigu nuo manęs priklauso, tai prie šalia esančių funkcijų, sugalvoji ir paprašai, kad atliktų kitas funkcijas, kurios jam yra artimos ir kurias jis išmano, nes jeigu darbuotojui darbas yra mielas, tai ir motyvacija atsiranda ir nuotaika kita*“ (Vidurinės grandies vadovė 3).

Kalbant apie darbuotojų tobulėjimą, svarbus ir vidinis veiksnys – paties darbuotojo vidinė paskata tobulėti. Į tai atkreipia dėmesį ir tyrimo dalyviai. Kai kurių tyrimo dalyvių teigimu, būna situacijų, kai darbuotojai stokoja šios vidinės motyvacijos. Vieno iš didesnių skyriaus vedėja apgailestaudama nurodė, kad „*kartais būna, kad atsisako mokymų, nes viską žino. Taip nebūna, kuo daugiau dirbi, tuo daugiau nežinai. Liūdna būna, kada tu siūlai, bet atmata galimybę tobulėti*“ (Vidurinės grandies vadovė 3). Kai kurie vadovai iškelia dar vieną struktūrinį barjerą darbuotojų tobulėjimui – itin didelį darbo krūvį, susidarantį dėl per mažo darbuotojų skaičiaus padaliniuose.

Tyrimo rezultatuose atsiskleidžia dar viena savybė, būdinga transformaciniams lyderiams – dalijimasis informacija. Stelmokienės ir Endriulaitienės (2009) nuomone, transformaciniai vadovai skatina pasitikėjimą, įsitraukimą į veiklą, dalijasi visa reikiama informacija siekdami, kad darbuotojai

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

jaustūsi užtikrinti ir pasitikėtų savimi. Dalinimāsi įvairia reikšminga darbine ir asmenine informacija atskleidžia kai kurių tyrime dalyvavusių vadovų ir darbuotojų interviu.

Individualizuotas dėmesys atsiskleidžia ir iškeliant klausimą apie ilgą darbo patirtį turinčių darbuotojų išlaikymą. Du vidurinės grandies vadovai iškelia mintį, kad labai svarbu išlaikyti kompetentingus, ilgą darbo patirtį turinčius darbuotojus. Vienas iš šių vadovų teigia: „*man labai svarbu (kad darbuotojai tobulėtų – K.Š.), bet viskas vyksta savaime, jeigu darbuotojas dirba „n“ metų tą patį tai jis ir tobulėja, svarbu išlaikyti darbuotoją, o daugiau viskas savaime vyksta*“ (Vidurinės grandies vadovas 1).

*Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų poreikiai vadovams yra svarbūs, pripažįstama, kad darbuotojų poreikių patenkinimas veikia darbo kokybę, nuo jo priklauso mikroklimatas kolektyve. Tyrimo duomenys parodo, kad dažniausiai vadovai tenkina darbuotojų poreikius skatindami finansiškai ar sudarydami galimybę išeiti sutvarkyti asmeninius reikalus darbo metu. Rečiau poreikiai tenkinami paskirstant darbus. Tyrimas parodo, kad asmeninis darbuotojų tobulėjimas, atsiskleidimas ir savirealizacija yra svarbus skirtingų grandžių savivaldybės vadovams. Siekdami, kad darbuotojai tobulėtų, vadovai dažniau taiko tradicinius metodus, tokius kaip mokymai, seminarai, aptarimai ir bendravimas, tačiau taip pat stengiasi sudominti, pasidalinti svarbia informacija. Siekdami padėti darbuotojams atsiskleisti, pasitelkia ir mažiau tradicinius metodus, lankstumą.*

### **3.9. Transformacinės lyderystės raišką savivaldybėje apsunkinantys veiksniai: vadovų ir darbuotojų perspektyva**

Remiantis tyrimo duomenimis galima išskirti penkias pagrindines transformacinės lyderystės raišką apsunkinančių veiksnių grupes savivaldybėje: struktūrinius barjerus, vadovų nuostatų ir elgsenos modelius, darbuotojų motyvacijos stokos, psichologinės pagalbos trūkumo įtempto darbo sąlygomis, komandinio darbo metodų taikymo stoka.

Dažniausiai tyrimo dalyvių įvardijama kategorija yra struktūriniai barjerai. Ši kategorija nėra vienalytė, ji apima skirtingus aspektus. Tyrimo dalyviai pastebi, jog savivaldos institucijai būdingas labai griežtas veiklos reguliavimas, kuris neretai tampa kliūtimi siekiant efektyvių rezultatų. Aukščiausios grandies vadovo teigimu, „*kadangi yra visi žmonės įvelkami į tam tikras tvarkas, instrukcijas, tai apie visuomenės pažangą, valstybės ėjimą į priekį yra kalbėjimas tuščias [...]. Dabar yra tokia situacija, kuomet yra tvarka, kaip reikia iš kabineto išeiti*“ (Aukščiausios grandies vadovas 2). Tiesiogiai su klientais dirbančio skyriaus vedėja nurodo, kad dėl teisinio savivaldybės veiklų

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

reguliavimo savivaldybės darbuotojai ne visada gali išspręsti klientų problemas. Ji teigia: „*ne visada mes pajėgūs viską išspręsti, bet ne viskas nuo mūsų vienu priklauso, priklauso ir nuo seniūnijos, ir nuo Vyriausybės nutarimų. Kitąkart norėtusi padėti, bet neleidžia įstatymas ir jautiesi bejėgis*“ (Vidurinės grandies vadovė 5). Atkreipiamas dėmesys ir į vadovų kaitą savivaldybėje, priklausančią nuo politinių sprendimų. Vidurinės grandies vadovė (2) tvirtina, kad „*trūksta lyderystės, kadangi čia yra savivaldos institucija, tad vadovai keičiasi su kiekvienais rinkimais. Kaita yra didžiausia kliūtis*“. Skirtingų skyrių vadovai ir darbuotojai iškelia ir darbuotojų trūkumo padaliniuose problemą esant dideliu darbo krūviui. Lygindami skirtingo sektoriaus organizacijas tyrimo dalyviai nurodo, kad savivaldybėje yra sudėtingiau taikyti finansines skatinimo priemones. Pažymima, kad vadovai turi mažiau laisvės teikti finansines skatinimo priemones.

Kitas struktūrinis transformacinės lyderystės raišką savivaldybėje apsunkinantis veiksnys yra susijęs su darbo aplinka. Vieno iš didesnių savivaldybės padalinių vadovės teigimu, „*galbūt tas mūsų padalinio išdėstymas fizine prasme, nes mes esam išsiskirstę, vieni vienam aukšte, kiti kitam, nesam vienoj vietoj. Trūksta tų bendrų pasitarimų, priimamų sprendimų, diskusijų. Aišku viskas yra vykdoma, bet trūksta to bendrumo*“ (Vidurinės grandies vadovė 3).

Kito padalinio vadovė atskleidžia dar vieną transformacinės lyderystės raišką savivaldybėje apsunkinantį veiksni – psichologinės pagalbos trūkumą įtempto darbo sąlygomis. Vidurinės grandies vadovė (5) teigia: „*kadangi pas mus moteriškas kolektyvas, tai tenka susidurti su neigiamomis emocijomis, kuomet yra dirbama, bendraujama su klientais ir yra daug pas mus pikty klientų, su kuriais yra labai sunku bendrauti, kurie kitą kartą ir darbuotojus išveda iš kantrybės. Kartais trūksta psichologo. Manau, tai būtų naudinga, nes žmonės jau morališkai yra pavargę*“.

Veiklas su kitais savivaldybės padaliniais vykdomi skyriaus vadovė teigia patirianti sunkumų bendradarbiaujant. Vadovės įvardinti bendradarbiavimo sunkumai atskleidžia komandinio darbo metodų taikymo stoką savivaldybėje. Jos teigimu, „*komandinis darbas ir komandinio darbo organizavimas yra pas mus dar mažai prigijęs, bet komandinis darbas yra mūsų bendras tikslas, nes kiekvienas žiūri savo srities*“ (Vidurinės grandies vadovė 6).

Kaip dar vienas transformacinės lyderystės raišką savivaldybėje apsunkinantis veiksnys atsiskleidžia darbuotojų motyvacijos stoka. Tyrimo metu buvo atskleista, kad vadovams yra labai svarbu, kad darbuotojai tobulėtų, tačiau kai kurie vadovai teigia kartais susiduriantys su darbuotojų atsisakymu dalyvauti kompetencijos kėlimo programose.

Transformacinės lyderystės raišką savivaldybėje apsunkina ir vadovų nuostatos bei elgsenos modeliai, labiau būdingi tradiciniam vadovavimo stiliui. Tyrimas atskleidė situacijas, kuomet kai kurių

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

skyrių vadovai, laikydamiesi nuostatos vengti asmeninio bendravimo, tikėtina, galėjo susidurti su problemomis, apsunkinančiomis darbuotojų poreikių ir kolektyvo stipriųjų ir silpnųjų pusių pažinimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad vadovų ir darbuotojų teigimu, transformacinės lyderystės raišką savivaldybėje labiausiai apsunkina struktūriniai barjerai, apimantys griežtą savivaldybės veiklos reguliavimą, fizinės darbo aplinkos kliuvinius, atribojančius to paties skyriaus darbuotojus. Savivaldybės veiklą taip pat apsunkina komandinio darbo metodikos taikymo stoka, darbuotojų motyvacijos stoka, tradicinės vadovų nuostatos bei elgsena, kaip transformacinės lyderystės raišką apsunkinantis veiksnys iškeliamas ir psichologinės pagalbos trūkumas.*

## IŠVADOS

### **Išanalizavus lietuvių ir užsienio mokslinę literatūrą, pateikiamos tokios išvados:**

1. Lyderystė – tai tarp lyderių ir darbuotojų vykstantis bendradarbiaujantis ryšys, kurio metu lyderis daro įtaką darbuotojams, motyvuodamas juos siekti bendro tikslo ir skatindamas veikti kaip komandą. Transformacinė lyderystė – tai tokia lyderystė, kuri skatina naujas idėjas, darbuotojų iniciatyvumą, vizijų kūrimą, sukurianti stiprų ryšį tarp vadovų ir darbuotojų, kurio dėka organizacijoje yra sukuriamas teigiamas mikroklimatas.
2. Transformacinis lyderis organizacijoje atlieka pagrindinį vaidmenį, siekiantis organizacijos narius sutelkti komandiniam darbui, tam, kad darbuotojai galėtų atsiskleisti savo gebėjimus. Transformacinis lyderis siekdamas bendradarbiavimo su darbuotojais, skatina juos įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą. Kadangi transformacinės lyderystės vienas pagrindinių bruožų yra pokyčių skatinimas, būtų tikslinga šią lyderystės teoriją taikyti kiekvienoje organizacijoje, siekiant didinti veiklos efektyvumą.

### **Atlikus kokybinį tyrimą, pateikiamos tokios išvados:**

3. Išanalizavus tyrime dalyvavusių Šiaulių rajono savivaldybės aukščiausios ir vidurinės grandies vadovų bei darbuotojų lyderystės sampratas, atsiskleidė, kad nepaisant tyrimo dalyvių įtraukiamų kai kurių tradiciniams lyderystės modeliams būdingesnių bruožų, transformacinės lyderystės modelis, kaip siekiamybė, dominuoja didžiosios dalies tyrime dalyvavusių vadovų ir darbuotojų sampratoje. Transformacinės lyderystės raišką bei jos sąsajas su kitais lyderystės modeliais atsiskleidė vadovų vadovavimo stiliaus, taikomų metodų ir praktikų, darbuotojų padėties ir darbo sąlygų bei vadovų ir darbuotojų santykių analizė tyrime analizuotuose savivaldybės skyriuose. Nors tyrime dalyvavusių vadovų ir darbuotojų pateikiamuose vadovų – darbuotojų santykių apibūdinimuose atsiskleidžia ir tradicinių lyderystės modelių apraiškų, didžiosios dalies tyrimo dalyvių vadovų – darbuotojų santykių vertinimai artimesni transformacinės lyderystės modeliui. Tyrimo dalyviai išryškina svarbius transformacinės lyderystės komponentus – pagarbą, toleranciją, atvirumą, kompromisų paiešką. Tai, kad tyrime dalyvavę darbuotojai santykius su vadovais apibūdina panašiai, netgi kaip artimesnius, patvirtina, kad tyrime analizuotuose savivaldybės skyriuose svarbią poziciją užima transformacinės lyderystės modelis. *Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad savivaldybėje atsiskleidžia visi transformacinės lyderystės komponentai – idealizuotoji įtaka, įkvepiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas, individualizuotas dėmesys:*

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

- Transformacinės lyderystės *komponentą – lyderio įtaką* – atskleidžia tyrime dalyvavusių skirtingų grandžių vadovų įvardijamos pastangos rodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams, apibūdinamos asmeninio pavyzdžio pateikimo situacijos, darbuotojų pateikiami vadovo, kaip sektino pavyzdžio, įvertinimai.
  - Transformacinės lyderystės *komponentas – įkvepiantis motyvavimas* – atsiskleidžia vadovams įžvelgiant darbuotojų skatinimo naudą ir taikant tradicinius bei netradicinius darbuotojų motyvavimo būdus. Tačiau nepaisant vadovų pastangų, tyrime analizuotuose savivaldos institucijos skyriuose pasigendama teorinėje literatūroje aptariamo transformaciniams lyderiams būdingo gebėjimo formuoti ir patraukliai pateikti organizacijos viziją, įprasminti tikslus bei įkvėpti darbuotojus entuziastingai siekti organizacijos tikslų.
  - Transformacinės lyderystės *komponentas – intelektualusis darbuotojų skatinimas* tyrime analizuotuose savivaldybės skyriuose atsiskleidžia per vadovų darbuotojams suteikiamą galimybę išsakyti savo nuomonę, pasidalinti idėjomis, pateikti pasiūlymus, pozityviai vertinant darbuotojų iniciatyvas, suteikiant jiems galimybę dirbti kūrybiškai, pateikiant naujų, neįprastų užduočių. Tačiau tuo pat metu galima pastebėti, kad sprendimų priėmimo srityje labiau vyrauja tradicinis požiūris didžiajai daliai tyrimo dalyvių sprendimų priėmimo funkciją priskiriant skirtingų grandžių vadovams. Tyrimas taip pat atskleidė ir kai kurių vadovų, tikėtina, labiau deklaratyvią nuomonę apie atvirumą darbuotojų nuomonėmis ir idėjoms.
  - Transformacinės lyderystės *komponentą – individualizuotą dėmesį* – parodo daugumos tyrime dalyvavusių vadovų pastangos pažinti savo darbuotojus, išsiaiškinti jų poreikius ir juos patenkinti, vadovaujamo kolektyvo stipriųjų ir silpnųjų pusių žinojimas ir pastangos į tai atsižvelgti organizuojant jų darbą, darbuotojų asmeninio tobulėjimo, atsiskleidimo ir savirealizacijos svarbos įžvelgimas. Ši transformacinės lyderystės komponentą labiau išreiškia vadovės moterys, aktyviau ir atviriau nei vadovai vyrai siekdamos pažinti darbuotojus ir pasitelkdamos neformalaus bendravimo privalumus.
4. Atlikus tyrimą atsiskleidė šie transformacinės lyderystės raišką *apsunkinantys veiksniai savivaldybėje*: struktūriniai barjerai, vadovų nuostatos ir elgsenos modeliai, darbuotojų motyvacijos stoka, psichologinės pagalbos trūkumas įtempto darbo sąlygomis, komandinio darbo metodų taikymo stoka. Tyrimo dalyviai dažniausiai įvardija struktūrinių barjerų kategoriją, apimančią savivaldos institucijos veiklos reguliavimą, neretai tampantį kliūtimi siekiant įgyvendinti inovatyvius sprendimus, savivaldybės vadovų kaitą, priklausančią nuo politinių sprendimų bei fizinės darbo aplinkos trūkumus.

## **REKOMENDACIJOS**

*Išanalizavus mokslinę literatūrą ir empirinio tyrimo rezultatus Šiaulių rajono savivaldybės vadovams pateikiamos tokios rekomendacijos:*

- Tyrimas parodė, kad Šiaulių rajono savivaldybėje yra labai dideli darbo krūviai, tačiau mažai darbuotojų, tad vadovams rekomenduojama atsižvelgti į tai ir tolygiau paskirstyti darbo funkcijas pavaldiniams arba sustiprinti darbuotojų kompetenciją.
- Kadangi analizuojant duomenis atsiskleidė, kad vadovai per mažai dėmesio skiria darbuotojų supažindinimui su savivaldybės vizija ir neįtraukia darbuotojų į vizijos kūrimo procesą, vadovams siūloma suorganizuoti bendrą, darbuotojų ir vadovų susirinkimą, kurio metu būtų pristatyta savivaldybės vizija, misija ir tikslai bei įtraukti darbuotojus į vizijos kūrimo procesą. Tikslinga savivaldybės viziją, misiją ir tikslus įtraukti į Atestacijos procesą.
- Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dalis vadovų kai kuriais aspektais taiko tradicinius lyderystės modelius, tad siūloma organizuoti savivaldybės vadovų stažuotes, mokymus, susijusius su transformacinio vadovavimo stiliaus ugdymu, o tai sustiprintų jų kompetenciją ir pagerintų veiklos rezultatus.
- Tyrimas atskleidė, kad nėra užtikrinama psichologinė pagalba esant įtemptoms darbo sąlygoms. Tyrimo dalyviai iškelia psichologinės pagalbos poreikį, tad siūloma Šiaulių rajono savivaldybei sudaryti galimybę darbuotojams gauti psichologinę pagalbą, tam skiriant atitinkamas lėšas.



## LITERATŪRA

1. Alimo-Metcalf, B., Alban-Metcalf, J. (2001). *The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire*. *The Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74: 1-27.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Riomerio Universiteto leidybos centras.
3. Bakanauskas, A. ir kt. (2011). *Organizacijų vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapiėgienė, L. (2008). *Leadership as a prerequisite of effective management of educational organisation*. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3 (13). Šiauliai University.
5. Bass B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*: 19-31.
6. Bass, B. M. (2000). *The future of leadership in learning organizations*. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
7. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*.
8. Bass, B. M., Riggio R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey 07430: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
9. Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
10. Bica, E., Firica, C. (2010). *The influence of transformational leader upon organizational culture*. Spiru Haret University, Craiova, Romania. Vol. 5.
11. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
12. Bryman, A. (2011). *Mission accomplished?: Research methods in the first five years of Leadership*. *Leadership*, 7 (1), 73-83.
13. Bumgarner, G. K. (2016). *Transformational Leadership in the Public Sector*. Walden University.
14. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27, 36-44.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

15. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., Cheokas, G. (2012). *Transformative leadership: achieving unparalleled excellence*.
16. Castanheira, P. & Costa, J. A. (2011). *In search of transformational leadership: A (Meta) analysis focused on the Portuguese reality*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15 (2011), 2012–2015.
17. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Lodvila.
19. Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Third edition*. Los Angeles: Sage.
20. Dapšys, K. (2012). *Šešios lyderio savybės*. Žiūrėta [2015-10-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.in/sesios-lyderio-savybes/>>.
21. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. 2005. "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research." In N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (p. 1–20). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
22. Domarkas, V. (2011). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose*. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 1, 9 – 16.
23. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. *Academy of management journal*, Vol. 45 (4).
24. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., van Engen, M. L. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
25. El Kordy, M. (2013). *Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes*. *Business Management Dynamics* Vol.3, No.5.
26. Endriulaitienė, A., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2010). *Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo, stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis*. *Psichologija*, Vol. 41, 50-67.
27. Endriulaitienė, A., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). *Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 63, 35-47.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

28. Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S., Theron, C. C. (2005). *The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations*. South African Journal of Business Management, Vol. 36.
29. Fairholm, M. R., Farber, W. O. (2009). *Leadership and Organizational Strategy*. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 14(1), 3.
30. Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. London. Thousand Oaks. New Delhi: Sage Publications.
31. Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*. Journal of Business Research, 65, 1040-1050.
32. Goffee, R., Jones, G. (2007). *Vadovavimas ir lyderystė*. Vilnius: Alma littera.
33. Gonos, J., Gallo, P. (2013). *Model for leadership style evaluation*. Management, Vol. 18, p. 157-168.
34. Gray D.E. (2004). *Doing Research in the real World*. London. Thousand Oaks. New Delhi: Sage Publications.
35. Griffin, D. (2011). *Lyderystės ištakos: saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Londonas ir Niujorkas.
36. Guogis A., Urvikis M. (2011). *Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai*. Viešasis administravimas. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, Nr. 3.
37. Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective*. (6 th Edition). Long Grove, Illinois: Waveland Press.
38. Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., Doty, D. (2011). *Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review*. Journal of Management, Vol. 37 (4), 1137-1177.
39. Yukl, G. (1999). *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*. The Leadership Quarterly, 10 (2), 285-305.
40. Jacobsen, D. I. (2015). *Publicness as an antecedent of transformational leadership: the case of Norway*. International Review of Administrative Sciences, 1–20.
41. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). *Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2 (9), 102-107.
42. Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. Journal of Applied Psychology, 89 (5), 755–768.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

43. Kačkienė, J. (2013). *Lyderystės teorijos ir praktikos sąsajos bendrojo ugdymo mokykloje*. (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas).
44. Kasiulis, J., Tarvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
45. Lachotzki, F., Noteboom, R. (2005). *Beyond control: managing strategic alignment through corporate dialogue*. England: John Wiley & Sons Ltd.
46. Ledžiūtė, L. (2010). *Lyderystės raiška valstybės tarnyboje: Šiaulių miesto atvejis*. (Magistro darbas, Šiaulių universitetas). Žiūrėta [2015-10-05]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20100928\\_174156-38988/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100928_174156-38988/DS.005.0.02.ETD)>.
47. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015. Žiūrėta [2015-10-20]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=425517&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2)>.
48. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: VĮ Socialinių mokslų kolegija.
49. Liukinevičienė, L., Norkute, L. (2011). *Manifestation of Transactional and Transformational Leadership in Šiauliai City Municipality*. Socialiniai tyrimai / Social Research. Nr. 1 (22), 34—50.
50. Liukinevičienė, L. (2013). *Lyderystė viešajame valdyme*. Viešasis valdymas: Konceptijos ir dimensijos, 107-137.
51. Mora, C., Ticlau, T. (2012). *Transformational leadership in the public sector. A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities*. Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 36, 74-98.
52. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Paulavičienė, E. (2007). *Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste*. Ekonomika ir vadyba, 12.
54. Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*. The Leadership Quarterly, 13, 329-354.
55. Raišienė, A. G. (2014). *Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives*. Economics and Sociology, 7 (3), 179-193.
56. Reed, R. E. (2013). *Transformational leadership analysis of the band director of a christian school: a case study*. Tennessee temple university.
57. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Antrasis leidimas. Poligrafija ir informatika.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

58. Sadeghi, A., Pihie, Z. A. L. (2012). *Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7.
59. Sagnak, M. (2010). *The relationship between transformational school leadership and ethical climate*. Education Sciences: Theory and practice, Vol. 10, No. 2.
60. Smith, R. (2015). *Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory*. Walden University.
61. Stelmokienė, A. (2008). *Psichosocialinis transformacinio vadovavimo modelis pavaldinių ir vadovų požiūriu*. (Magistro darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas).
62. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009). *Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai*. Psichologija. 88-102.
63. Stewart, J. (2006). *Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood*. University of Winnipeg.
64. Šavareikienė, D. (2013). *Transformational leadership roles in the development of motivation in aspects of good governance*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3 (31), 152-158.
65. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
66. Tafvelin, S., (2013). *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Department of Psychology, Umeå.
67. Tavoras, V., Kvedaravičiūtė, G. (2014). *Meno kolektyvų narių požiūris į vadovų lyderystę*. Lietuvos edukologijos universitetas.
68. Thepot, J. (2008). Leadership Styles and Organization: a Formal Analysis. *Revue Sciences de Gestion*. Issue 65. Žiūrėta [2015-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=dca95b08-0049-46af-a668-a08601e700ce%40sessionmgr114&hid=110>>.
69. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas metodologija ir atlikimo metodika*. KTU leidykla Technologija.
70. Valstybės tarnybos įstatymas. Žiūrėta [2016-02-06]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=416572](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=416572)>.
71. Vries, M. (2008). Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes. Working Papers Collection. Issue 71, p1-32. Žiūrėta [2015-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=89bd0e94-1ff8-4539-b574-113517d4719b%40sessionmgr115&hid=115>>.
72. Wehrich, H, Cannice, M. V, Koontz, H (2010). *Management: A global and Entrepreneurial Perspective*. Thirteenth Edition, New Delhi: McGraw Hill.

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

73. Zellman, M. (2005). *The Advantages of Transformational Leadership Style*. Žiūrėta [2015-11-20]. Prieiga per internetą: <<http://smallbusiness.chron.com/advantages-transformational-leadership-style-18809.html>>.
74. Žvirdauskas, D. (2007). *Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? Švietimo problemų analizė*, 7 (18).

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

## **PRIEDAI**

**Tyrimo „Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis“  
interview gairės (vadovams)**

1. *Kokios Jūsų pareigos savivaldybėje?*
2. *Kiek laiko dirbate dabartinėse pareigose?*
3. *Koks yra bendras Jūsų darbo stažas?*
4. *Kiek metų dirbate vadovaujančiose pareigose?*
5. *Koks Jūsų išsilavinimas?*
6. *Kiek Jums metų?*
7. *Kaip gerai pažįstate savo pavaldinius, jų šeimos narius?*
8. *Kaip vyksta pavaldinio pažinimo procesas?*
9. *Kiek Jums yra svarbūs darbuotojų poreikiai?*
10. *Kaip atsižvelgiate į darbuotojų poreikius? Kokiomis priemonėmis organizacijoje tenkinami pavaldinių poreikiai?*
11. *Kokiu būdu / Kaip supažindinate darbuotojus su organizacijos tikslais, vizija?*
12. *Kaip sužinote, ar pavaldiniai teisingai suprato organizacijos viziją?*
13. *Koks turėtų būti vadovo – lyderio santykis / bendravimas su pavaldiniais?*
14. *Kaip galėtumėte apibūdinti savo bendravimą / santykį su pavaldiniais?*
15. *Kaip įvertinate darbuotojo / darbuotojų gerai atliktą darbą / puikius darbo rezultatus?*
16. *Kokių įvertinimų, iš darbuotojų, sulaukiate kaip vadovas?*
17. *Ar pavaldiniai pritaria Jūsų idėjoms, darbo strategijai, Jūsų pasirinktiems organizacijos tikslų siekimo būdams*
18. *Kaip tai suprantate?*
19. *Ar būna situacijų, kai Jūsų pavaldiniai nepitaria Jūsų sprendimams?*
20. *Kaip elgiatės tokiais atvejais?*
21. *Kaip manote, ar darbuotojai Jumis pasitiki?*
22. *Kaip tai suprantate?*
23. *Ar Jūs turite sekėjų?*
24. *Kaip sužinojote / sužinote, kad turite sekėjų?*
25. *Ar visus savo pavaldinius galėtumėte įvardinti kaip savo sekėjus?*
26. *Kokiomis savybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti vadovas – lyderis?*
27. *Kaip vadovas turėtų elgtis, norėdamas parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams?*



Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

28. *Ar Jūs asmeniškai stengiatės parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams?*
29. *Kiek Jums tai yra svarbu?*
30. *Kaip Jūs demonstruojate pavaldiniams tinkamą elgesį?*
31. *Kaip Jūs vertinate vadovų polinkį rizikuoti darbe?*
32. *Kokiose situacijose rizikuojate? Gal galite papasakoti apie konkrečias situacijas?*
33. *Kokiais atvejais darbe vengiate rizikos?*
34. *Ką manote apie pavaldinių skatinimą?*
35. *Ar pavaldinių skatinimas Jums atrodo svarbus? Kodėl?*
36. *Kokiomis priemonėmis skatinate, įkvėpiate savo darbuotojus, siekiant organizacijos tikslų?*
37. *Ar visus savo pavaldinius skatinate vienodai?*
38. *Kuriuos pavaldinius skatinate? Kodėl?*
39. *Kurių pavaldinių neskatinate? Kodėl?*
40. *Kokios aplinkybės veikia Jūsų apsisprendimą skatinti ar neskatinti pavaldinius?*
41. *Kokias stipriąsias savo vadovaujamo kolektyvo puses galėtumėte išskirti?*
42. *Kokias silpnąsias savo vadovaujamo kolektyvo puses galėtumėte įvardinti?*
43. *Kaip vertinate darbuotojų iniciatyvas?*
44. *Ar darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę, pasidalinti idėjomis, pateikti pasiūlymus?*
45. *Kokiais būdais jie gali tai padaryti?*
46. *Kaip dažnai jie išsako savo nuomonę?*
47. *Kaip dažnai jie pasidalina idėjomis, teikia pasiūlymus?*
48. *Kurie darbuotojai išsako savo nuomonę, pasidalina idėjomis, pateikia pasiūlymus?*
49. *Kokie darbuotojai organizacijoje atsakingi už iniciatyvas (pasiūlymų teikimą)? (Įvardinti pareigybes)*
50. *Kokie darbuotojai organizacijoje atsakingi už sprendimų priėmimą?*
51. *Su kokiomis problemomis susiduria Jūsų vadovaujamas kolektyvas?*
52. *Kaip sprendžiate šias problemas?*
53. *Ar stengiatės savo pavaldiniams rodyti pagarbą? Jei taip, tai kokiais būdais ją išreiškiate?*
54. *Kiek Jums svarbu, kad darbuotojai tobulėtų?*
55. *Kokiomis priemonėmis siekiate, kad darbuotojai tobulėtų, siektų gerų rezultatų?*
56. *Kiek Jums svarbu, kad darbuotojai atsiskleistų ir realizuotų save?*
57. *Gal dar kažko neaptarėme, kas Jums atrodo svarbu, kalbant apie lyderystę ir vadovavimą organizacijai?*

**Tyrimo „Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis“  
interview gairės (darbuotojams)**

1. *Kokios Jūsų pareigos savivaldybėje?*
2. *Kiek laiko dirbate dabartinėse pareigose?*
3. *Koks yra bendras Jūsų darbo stažas?*
4. *Ar dirbote vadovaujančiose pareigose? Jei taip, tai kiek laiko?*
5. *Koks Jūsų išsilavinimas?*
6. *Kiek Jums metų?*
7. *Kokiu būdu / Kaip vadovas supažindina darbuotojus su organizacijos tikslais, vizija?*
8. *Kokių priemonių, Jūsų nuomone, turi imtis vadovas, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai, vizija?*
9. *Kaip manote, ar vadovui yra svarbūs darbuotojų poreikiai? Jei taip, tai kaip vadovas atsižvelgia į darbuotojų poreikius?*
10. *Ar Jūs asmeniškai jaučiate, kad Jūsų poreikiai yra svarbūs vadovui?*
11. *Kokiu būdu vadovas atsižvelgia į Jūsų poreikius?*
12. *Kaip Jūsų vadovas bendrauja su pavaldiniais?*
13. *Koks yra Jūsų santykis su vadovu?*
14. *Kaip vadovas įvertina Jūsų / Jūsų kolegų gerai atliktą darbą / puikius darbo rezultatus?*
15. *Kokių paskatinimo priemonių sulaukiate iš savo vadovo?*
16. *Kokius darbuotojus savo organizacijoje galėtumėte įvardinti kaip lyderius? Kodėl?*
17. *Kokiomis savybėmis šie darbuotojai pasižymi?*
18. *Kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų vadovas?*
19. *Ar Jūs savo organizacijos vadovą laikote lyderiu? Kodėl?*
20. *Kaip vadovas turėtų elgtis, norėdamas parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams?*
21. *Ar Jūsų vadovas Jums yra sektinas pavyzdys? Kodėl?*
22. *Ar Jūsų vadovas linkęs rizikuoti darbe? Kokiomis aplinkybėmis?*
23. *Kaip manote, ar Jūsų nuomonė yra svarbi vadovui?*
24. *Kaip tai suprantate?*
25. *Ar darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę?*
26. *Kokiais būdais jie gali tai padaryti?*

Karolina ŠPOKAITĖ. Transformacinė lyderystė viešajame sektoriuje: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis.

27. *Kaip dažnai Jūs išsakote savo nuomonę?*
28. *Kokie darbuotojai organizacijoje atsakingi už sprendimų priėmimą?*
29. *Kaip organizacijos vadovas vertina darbuotojų rodomą iniciatyvą (naujas idėjas, pasiūlymus)?  
Kaip manote, kodėl?*
30. *Kaip dažnai Jūs pasidalinate idėjomis, teikiate pasiūlymus?*
31. *Ar jaučiate pagarbą iš vadovo? Papasakokite kaip tai atsiskleidžia.*
32. *Ar vadovas suteikia Jums galimybę tobulėti darbe?*
33. *Ar vadovas Jums suteikia galimybę atsiskleisti ir realizuoti save?*
34. *Ar jaučiate pasitenkinimą darbu? Kodėl?*
35. *Gal dar kažko neaptarėme, kas Jums atrodo svarbu, kalbant apie lyderystę ir vadovavimą organizacijai?*

**Vadovų interviu klausimų atsakymai**

|  |   |
|--|---|
| <p>1. Kokios Jūsų pareigos savivaldybėje?</p>                      | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1<br/>Aukščiausios grandies vadovas 2<br/>Vidurinės grandies vadovas (skyriaus vedėjas) 1<br/>Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 2<br/>Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 3<br/>Vidurinės grandies vadovas (skyriaus vedėjas) 4<br/>Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 5<br/>Vidurinės grandies vadovė (skyriaus vedėja) 6</p>  |
| <p>2. Kiek laiko dirbate dabartinėse pareigose?</p>                | <p>(Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, nepateikiamas konkretus tyrimo dalyvių darbo stažas)<br/>Aukščiausios grandies vadovas 1: 1 – 2,5 metų<br/>Aukščiausios grandies vadovas 2: 1 – 2,5 metų<br/>Vidurinės grandies vadovas 1: 1 – 2,5 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 2: Nuo kelių mėn. – 1 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 3: 1 – 2,5 metų<br/>Vidurinės grandies vadovas 4: 2,5 – 5 metai<br/>Vidurinės grandies vadovė 5: 5 - 15 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 6: 1 – 2,5 metų</p> |
| <p>3. Koks yra bendras Jūsų darbo stažas?</p>                      | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: Daugiau nei 30 metų<br/>Aukščiausios grandies vadovas 2: Daugiau nei 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovas 1: 15 – 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 2: 15 – 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 3: 15 – 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovas 4: 15 – 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 5: Daugiau nei 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 6: Daugiau nei 30 metų</p>  |
| <p>4. Kiek metų dirbate vadovaujančiose pareigose?</p>             | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: 20 – 30 metų<br/>Aukščiausios grandies vadovas 2: 20 – 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovas 1: 3 – 10 metų<br/>Vidurinės grandies 2: 10 - 20 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 3: 2 - 10 metų<br/>Vidurinės grandies vadovas 4: 2 - 10 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 5: 20 – 30 metų<br/>Vidurinės grandies vadovė 6: 2 - 10 metų</p>   |
| <p>5. Koks Jūsų išsilavinimas?</p>                                 | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „universitetinis“<br/>Aukščiausios grandies vadovas 2: „aukštasis“<br/>Vidurinės grandies vadovas 1: „aukštasis universitetinis“<br/>Vidurinės grandies vadovė 2: „aukštasis universitetinis“<br/>Vidurinės grandies vadovė 3: „aukštasis universitetinis“<br/>Vidurinės grandies vadovas 4: „aukštasis“<br/>Vidurinės grandies vadovė 5: „aukštasis“<br/>Vidurinės grandies vadovė 6: „aukštasis“</p>  |
| <p>6. Kiek Jums metų?</p>  | <p>(Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, nepateikiamas konkretus tyrimo dalyvių amžius)<br/>Aukščiausios grandies vadovas 1: Pagyvenęs<br/>Aukščiausios grandies vadovas 2: Pagyvenęs<br/>Vidurinės grandies vadovas 1: Vidutinis<br/>Vidurinės grandies vadovė 2: Vidutinis<br/>Vidurinės grandies vadovė 3: Jaunas<br/>Vidurinės grandies vadovas 4: Jaunas<br/>Vidurinės grandies vadovė 5: Vidutinis<br/>Vidurinės grandies vadovė 6: Jaunas</p>   |
| <p>7. Kaip gerai pažįstate savo pavaldinius, jų šeimos narius?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „labai neblogai, gerai“<br/>Aukščiausios grandies vadovas 2: „šeimos narius nelabai, stengiuosi pavaldinius labiau pažinti“</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „labai gerai ne, bet gerai pažįstu šeimas, esu buvęs pas visus“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „pakankamai pažįstu tiek darbuotojus, tiek šeimas“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „su daugeliu iš jų jau dirbu daugelį metų, tai manau, kad labai gerai pažįstu“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „domimės kiek reikia, labai nesileidžiama į asmeniškumus“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „kadangi mūsų skyriuje darbuotojai mažai keičiasi, tad, manau, gerai pažįstu juos ir jų šeimos narius“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „pakankamai gerai, todėl, kad senai pažįstu skyriaus darbuotojus, bendraujam, žinau iš pasakojimų kokios šeimos, kiek vaikų, ar susituokę, ar išsiskybę, tai tiek žinau“</p>  |
| <p>8. <i>Kaip vyksta pavaldinio pažinimo procesas?</i></p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „savivaldybėje dirbu nuo 2000 metų, tai buvo įvairiuose renginiuose, komandiruotėse, šventėse, susipažįsti ne tik su darbuotojais bet ir su šeimos nariais“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „darbinėje veikloje ir laisvalaikio metu“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „eigoje viskas vyksta, bendraujant“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „į kiekvieną žmogų stengiuosi eiti skirtingais keliais, pagal nuojautą, pagal matymą, kiek žmogus gali būti atviras, kiek jis prisileidžia, kiek nori kalbėti. Tiesiog bendravimo būdu“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „per bendravimą, darbą, per neformalius bendravimus“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „bandome pažinti per pokalbius, įvairius renginius“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „bendraujame darbe, pietų pertraukos metu, susirinkimų metu ir neformalioje veikloje – tai po darbo kokiose tai šventėse, gimtadieniuose, išvykose. Kiekvieną rytą eini pasižiūrėti kaip kiekvienas jaučiasi, kaip gyvena, su kokiomis problemomis susiduria“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „per bendravimą tiesiogiai. Turim ne tik darbinius santykius, bet bendraujam ir per kavos pertraukėles. Kavą geriam kartu, šnekame, tenka laisvalaikiu pabendrauti, per išvykas. Dabar taip pat organizuojame paskutinį gegužės savaitgalį važiuoti į išvyką“</p> |
| <p>9. <i>Kiek Jums yra svarbūs darbuotojų poreikiai?</i></p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „svarbūs iki tam tikro lygio, jeigu jie yra realūs“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „labai svarbūs“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „svarbūs, nes nuo to ar tu žinosi darbuotojų poreikius ar ne, nuo to priklauso atmosfera darbe“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „labai svarbūs“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „labai svarbūs darbuotojų poreikiai, nes vienokių ar kitokių poreikių patenkinimas turi įtakos darbo kokybei“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „pakankamai svarbūs“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „žinoma, kad svarbūs“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „labai svarbūs, nes priklausomai nuo to, kaip jaučiasi žmogus darbe, tai tiek gerai atlieką savo darbą“</p>   |
| <p>10. <i>Kaip atsižvelgiate į darbuotojų poreikius? Kokiomis priemonėmis organizacijoje tenkinami pavaldinių poreikiai?</i></p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „pagal galimybes, dažniausiai atlyginimo padidinimu“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „poreikius stengiamės visada patenkinti, dažniausiai pinigine išraiška“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „stengiuosi atsižvelgti proto ribose, jei leidžia galimybės ir įvykdau“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „aš jų tiesiogiai klausiu, kas negerai.“</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Kaip pavyzdys, su darbuotojo pagalba sutvarkėme kabinetą, per jo pažįstamus ir mačiau, kad tai jį labai motyvuoja. Pinigai, manau, nėra patys svarbiausi“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „žiūrint, kokie tie poreikiai, tenkiname skatinimu, finansine prasme, darbų paskirstymu. Kadangi mūsų skyrius yra pakankamai didelis, atsiranda daug ir įvairių poreikių, tačiau stengiamės diskutuoti, spręsti iškilusias problemas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „stengiamės, kad būtų suteiktos tinkamos darbo sąlygos, aprūpinti visomis reikiamomis priemonėmis, jeigu reikia išeiti darbo metu viskas yra suderinama ir tokia galimybė yra. Buvo atvejų kai tuo pat metu darbuotojai turėjo derinti ir su darbu susijusius klausimus, ir asmeninius reikalus, žinoma šiuo atveju pirmenybė yra teikiama darbui“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „žmogus žino, kur dirba, pasiskaičiuoja pagal savo gaunamą biudžetą ir atitinkamai mato savo galimybes ir formuoja poreikius. Žinoma, jeigu reikia kur nors išeiti, išvykti ar pas gydytoją ar dar kur visada tariamės, derinamės. Nėra taip, kad būtų kažkokia įtampa ir negalėtų išeiti. Aišku, yra numatytos darbo valandos, bet visada yra galimybė suderinus išeiti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „stengiamės, kiek įmanoma. Aišku, viešajame sektoriuje yra pakankamai sudėtinga su motyvavimo sistema, su finansiniu skatinimu, tad stengiuosi žodžiu pagirti“</p>   |
| <p>11. Kokiu būdu / Kaip supažindinate darbuotojus su organizacijos tikslais, vizija?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „būna per mėnesį du kartus pasitarimai, kada dalyvauja, seniūnai, įmonių / įstaigų vadovai, savivaldybės skyrių vedėjai dalyvauja pasitarimuose ir visos problemos aptariamoms, taip pat yra strateginis planas“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „pasitarimų metu, rašytine dokumentacija, per diskusijas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „bendravimo metu, viskas priklauso nuo vadovo, viskas savaimė gaunasi“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „per specialų susirinkimą, pokalbių metu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „organizacijos tikslai yra numatyti strateginiuose planuose, savivaldybės veiklos plane ir padalinio metiniuose planuose, kurie yra prieinami visiems darbuotojams. Nėra taip, kad pasisodiname ir sakome, kad yra toks tikslas, tokia vizija. Taip pat pasakoma yra pasitarimų metu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 4: „yra plėtos programa, nuostatai viskas yra parašyta. Jie patys turėtų žinoti, domėtis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 5: „darome susirinkimus, yra planavimas. Kiekvienas savo sritį planuoja, reikalingos ataskaitos. Kiekvienas turi jausti atsakomybę, nes esame labai tikrinami ir kontrolierių, ir ministerijų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 6: „turim strateginį planą, kuris yra viešinamas pas mus, savivaldybės tinklalapyje ir, kitas dalykas, kad mes dirbam tokiam skyriuje kur, nori nenori, tenka susipažinti su savivaldybės vizija tam, kad būtų galima įgyvendinti projektus, nes mūsų įgyvendinami projektai yra tiesiogiai prisidedantys prie savivaldybės visų pasiekimų. Nori nenori puikiai žinom“</p> |
| <p>12. Kaip sužinote, ar pavaldiniai teisingai suprato organizacijos tikslus, viziją?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „tai matosi pagal pavestų užduočių vykdymą“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „atsakymą gauni per konkrečią pavaldinių veiklą. Jeigu ji vyksta teisinga linkme, tai vadinasi suprato. Jei ne, tai priešingai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „viskas atsiskleidžia per bendravimą, užduočių vykdymą“</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „tiesiog per bendravimą, galų gale per užduočių atlikimą“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „kada yra pradedami darbai, išdėlioji visus tikslus, padiskutuoji, išklausai ir darbuotojų pasiūlymus ir jeigu matai, kad kažko nesuprato tada vėl vyksta pasiaiškinimai. Viskas atsiskleidžia darbo procese“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „kaip tokių patikrinimų nebūna, bet pasimato eigoje, per bendravimą, darbą, rezultatus“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „bendraujant, atliekant darbą, jeigu kas neaišku, bandome išspręsti, paaiškinti“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „tai čia irgi labai lengva šiuo atveju mūsų skyriuje, todėl, kad projektai yra pateikiami agentūroms ir yra vertinami. Šitas aspektas irgi yra vertinamas tas projektų atitikimas savivaldybės vizijai ir strateginiams tikslams, jeigu jie neatitiktų, jie nebūtų finansuojami. Tai tiesiog žino pavaldiniai, kurie veiksmai atitinka tikslus ir viziją“</p>   |
| <p>13. Koks turėtų būti vadovo – lyderio santykis / bendravimas su pavaldiniais?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „labai normalus, tai rodo, kad neblogas buvai ne tik su pavaldiniais, kadangi dabar (praleista dalis teksto, kur tyrimo dalyvis nurodo savo pareigas savivaldybėje ir paaiškina, kokių būdu yra įsidarbinama – informacija užkoduota siekiant išsaugoti konfidencialumą.)“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „pagarbiai, turi būti pagarba su pavaldiniais, nes, jeigu negerbsi pavaldinio, tai pakenks rezultatams“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „turėtų būti draugiškas, bet nesileisti į asmeniškumus. Ta prasme, draugiškas, bet ne per daug“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „na, manau, kad bendravimas turėtų būti betarpiškas, visuomet išlaikyti abipusę pagarbą“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „teigiamas, jeigu vadovas rodo gerą pavyzdį, tai ir santykis geras yra“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „turėtų būti atviras bendravimas, nebijant išsakyti savo pozicijų“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „aš manyčiau, kad vadovas ir darbuotojas būtų lygiaverčiai, kad bendrautų ir suprastų vienas kitą“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „aš manau, kad turėtų būti pakankamai glaudus, tam, kad būtų galima savo pavyzdžiu rodyti, tarkim, kryptį ir ne tik teorija, tarkim, kad taip yra ir turi taip dirbti ir gerai padaryti. Svarbu kiek pats vadovas stengiasi, kad pavaldiniai galėtų matyti pavyzdį“</p> |
| <p>14. Kaip galėtumėte apibūdinti savo bendravimą / santykį su pavaldiniais?</p>     | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „gal lengvą, paprastą, čia turėtų pavaldiniai pasakyti“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „aš esu pakankamai tolerantiškas“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „draugiškas, bet nevengiu pasakyti ir griežtesnį žodį, kartais griežtas, kartais draugiškas“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „stengiuosi bendrauti betarpiškai, nesistengiu apkalbėti darbuotojų, stengiuosi išsiaiškinti, kas negerai, ką reikia keisti, kaip reikia keisti“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „stengiuosi pažinti ne tik darbo metu pavaldinius, bet ir per neformalias veiklas, tiek, kiek reikia“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „manau, atviras. Svarbiausia yra darbas su savimi. Stengiuosi priimti tokius, kokie jie yra, nes juk viskas priklauso, kaip tu elgsiesi“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „mano bendravimas, manau, yra demokratiškas. Visada stengiuosi įsijausti į jų problemas, suprasti, jeigu kas nors nesutinka vėl gi ieškom kompromiso, kad būtų gerai ir vienai, ir kitai pusei. Stengiamės viską supratimo keliu spręsti“</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „pakankamai artimas, pakankamai neformalus. Gal kartais net per daug, bet, manau, kad neblogas tas santykis yra. Aišku to nepasitenkinimo yra buvę, konfliktinių situacijų – ne, bet situacijų nepasitenkinimo buvę, bet čia, kaip ir kiekvienam kolektyve, čia yra proceso dalis ir tai, manau, yra normalu“</p>   |
| <p>15. <i>Kaip įvertinate darbuotojo / darbuotojų gerai atliktą darbą / puikius darbo rezultatus?</i></p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „skatiname procentais prie atlyginimo, per šventes būna pagiriami, per gimtadienius apdovanojami“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „įvertiname paskatinimu, pagyrimu“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „labai gerai, žodiniu pagyrimu“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „visų pirma, pagiriu žodžiu, gelės žiedu, kadangi moterų kolektyvas esam ir kiek leidžia galimybės visada paskatinu tarnybiniu pranešimu. Per administracijos direktorių einu prašau, kad leistų pinigine išraiška žmogų paskatinti, kadangi tikrai atlyginimai yra nedideli. Galiausiai atvirutėmis, ar skiriu poilsio dieną pusdienį kokį, ar valandą laisvą, na būdų yra įvairių“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „aišku, visada pagiri, paskatini, pasidžiaugi kartu, per paskatinimus, per priedus, moraline prasme visada yra paskatinama“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „visada pagiriame žodžiu, pasveikiname gimimo dienos proga, kaip kada ir duodame laisvas dienas“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „visada pasidžiaugi žodžiu, kad įvykdė tinkamai. Finansine prasme neturiu galimybės įvertinti, tai sprendžia direktorius, jeigu yra galimybė paprašyti priedo ar kažko tai, tai prašome visada. Aišku, ne visada patenkina, nes atsižvelgia į finansines galimybes“<br/> Vidurinės grandies vadovė 6: „stengiuosi tikrai žodžiu pagirti, jeigu įmanoma turim šiek tiek skatinimo sistemų metų gale, tai tikrai stengiamės išmokėti tiek kiek galime, žinoma, per įvairias šventes yra dovanojamos smulkios dovanėlės, pavyzdžiui, pieštukai. Čia galbūt daugiau ne kiek iš vadovo pusės, kiek iš žmogiškosios pozicijos. Dabar, kadangi neilgai dar dirbu dabartinėse pareigose, bet tenka padovanoti kokią tai smulkmenėlę“</p> |
| <p>16. <i>Kokių įvertinimų, iš darbuotojų, sulaukiate kaip vadovas?</i></p>                               | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „aš tikėčiau, kad įvairių, tinginiams sunku, yra kurie jau postus yra palikę. Tai yra reikalaujama, kad pirmiausia būtų dėmesį atėjusiam žmogui į savivaldybę, kad pasijustų, jog jie yra laukiami. Nebėra nusiskundimų, kad blogai aptarnavo, to nebėra savivaldybėje“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „kol kas teigiamų, išreikšdami žodžiu“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „teigiamų, visada pasveikina su gimtadieniu, jeigu matau, kad darbuotojai yra patenkinti jiems yra gerai tai čia jau yra įvertinimas vadovo“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „na labai trumpai dar dirbu, bet, kai pasikviečia į kabinetą ir yra paruoštas stalas, ir pasidžiaugia kaip gera ateiti į darbą, tai manau labai puikus įvertinimas“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „nėra tekę susidurti su tais įvertinimais tiesiogiai, nėra kažkokių konfliktinių situacijų, nesusipratimų, skyriuje susišnekėjimas vyksta. Tai ko gero ir yra įvertinimas“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „visko būna, ir pasikarščiavimų, bet viskas išsprendžiama, o taip tai dažniausiai pagiria žodžiu“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „visada bosu dienos proga</p>  |



|   |  |
|---|--|
|   | <p>pasveikina, gimtadienio proga sveikina“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „tiesioginio tokio negirdėjau, kad žodžiu būtų vertinama. Turbūt galiu pasakyti, kaip mane vertina pagal atmosferą kolektyve, o atmosfera tikrai nėra bloga. Kaip ir sakiau, visko pasitaiko. Manau, vertinimas mano, kaip vadovo, yra neblogas, gal nėra aukščiausias, bet nėra blogas, manau“</p>   |
| <p>17. Ar pavaldiniai pritaria Jūsų idėjoms, darbo strategijai, Jūsų pasirinktiems organizacijos tikslų siekimo būdams?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „taip“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „iš principo taip“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „nu iš tikrųjų tai pritaria. Visiems geras nebūsi, nu gal 100 procentu nepritaria, bet kiek žiūriu tai viskas gerai“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „pritaria“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „šiais klausimais visada yra diskutuojama, jeigu tu pateikia kažkokią idėją tai negali pasakyti vienareikšmiškai – pritari ar nepritari, būna įvairiai, būna kada pritaria, tuomet stengiamės įvykdyti“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „taip pritaria, nes svarbiausia, kad vyktų bendradarbiavimas, bendras problemų sprendimas“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „ne visada pritaria, bet tokio griežto pasipriešinimo nėra. Visada yra išsprendžiama, būna, kad iškart nepritaria, bet per diskusijas randame sprendimą“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „nu kadangi čia santykis yra vis vien hierarchinis vadovo ir darbuotojo, nori nenori tenka pritari, o kaip asmenys tai diskusijų būna“</p> |
| <p>18. Kaip tai suprantate?</p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „bendravimo metu viskas atsiskleidžia“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „bendraujant, kalbant ir vertinant“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „per bendravimą“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „matosi iš bendravimo“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „viskas vyksta per diskusijas“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „pokalbių metu, bendraujant“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „per diskusijas, stengiamės diskutuoti, aiškintis kodėl nepritaria, ieškoti bendrų kompromisų“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „dėl to, kad kelia klausimus. Šiaip, aš manau. nebloga atmosfera ir, jeigu kolektyvas mano kitaip, jie ir išreiškia savo nuomonę ir diskutuojame kaip geriau padaryti. Taip ir suprantu, jie tiesiogiai išreiškia“</p>   |
| <p>19. Ar būna situacijų, kai Jūsų pavaldiniai nepritaria Jūsų sprendimams?</p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „be abejo, kad būna“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „labai nedaug tokių situacijų“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „būna“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „iki šiol nebuvo jokių nesutarimų ar kokių nors pasipriešinimų“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „būna kad nepritaria“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „taip būna, ateina ir į akis pasako“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „jeigu nepritaria, tai nepritaria, tai ir nedarome“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „manau, kad būna, tiesiogiai gal nepasako, bet jeigu tai yra sprendimas susijęs su konkrečia darbo sritimi, tarkim, jis pildo paraišką ir nesutinka su kažkoku tai sprendimu, tai jis stengiasi išsakyti savo nuomonę“</p>   |
| <p>20. Kaip elgiatės tokiais atvejais?</p>  | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „išsiaiškiname, jeigu jie teisūs ir neįgyvendiname to, turi argumentuoti“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „ieškom kompromiso arba keičiame reikalavimus“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „tuomet diskutuojame, aptariame ir galiausiai paskutinis žodis būna mano, pasakau, kaip turi būti ir tada pritaria“</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „jeigu išsiskiria nuomonės kažkokių klausimų tai tiesiog diskutuojame ir gvildename kiekvieną neaiškų klausimą“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „tada diskutuojame, galbūt iš vienos idėjos kita išeina, būna, kad darbuotojų sprendimas būna racionalesnis, nebūtinai jeigu nepitaria tai ir nebesistengi analizuoti, ne, tada stengiesi kažkaip pakreipti taip, kad būtų tinkama“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „jeigu kategoriškai nepitaria, būna paskirtos nuobaudos, primenami neatlikti darbai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „sakau, kadangi mano stilius yra demokratiškas, tai stengiamės dėliotis su darbuotojais, bet jeigu yra reikalas padaryti, tai ir padarys, vis tiek galutinis žodis yra vadovo“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „yra buvę situacijų, kad pavaldiniai išsakė savo nepasitenkinimą mano sprendimu. Bet aš kaip vadovas, tarkim, buvo tokia situacija, kad aš turėjau vienašališkai priimti sprendimą, bet žmogiškai ir pasakiau, kad šitas dalykas yra nediskutuotinas, nes aš priėmiau sprendimą“</p> |
| <p>21. Kaip manote, ar darbuotojai Jumis pasitiki?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „aš manau, kad didžioji dauguma tai tikrai taip, nėra kur dingt jiems“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „galvočiau, kad taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „manau, kad taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „manau, kad taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „manau, kad pasitiki“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „manau, kad taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „galbūt pasitiki“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „pakankamai manau“</p>   |
| <p>22. Kaip tai suprantate?</p>                        | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „nuojauta (juokiasi)“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „iš elgesio, pasisakymų, vertinimų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „iš neverbalinės kalbos, nemanau, kad žinau, nesu girdėjęs jokių prieštaravimų, tai manau čia jau yra pasitikėjimas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „suprantu tiesiog iš bendravimo, iš elgesio, iš išsakytų minčių“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „nes ateina ir tariasi darbiniais ir asmeniniais klausimais, aš, manau, jeigu ateina tartis tai, manau, pasitiki“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „iš elgesio“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „nu tai derinu viską, bendrauju iš elgesio matau, aš labiau su išore dirbu su ministerijomis, savivaldybės vadovais, o skyriaus darbuotojai labiau viduje dirba tad nežinau kaip ten tarpusavyje viskas vyksta, ką šneka“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „todėl, kad irgi išsako savo nuomonę, tarkim jei yra kokios tai darbinės problemos tai ir išsako, jeigu nepasitikėtų, jie nuspręstų patys ir man nepasakytų“</p>               |
| <p>23. Ar Jūs turite sekėjų?</p>                       | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „metai savo daro, be abejo, kad yra“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „nu kažkiek yra“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „abejoju, manau, kad ne, ne visi darbuotojai nori būti vadovais“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „manau, kad taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „na nežinau iš tikrųjų, aš norėčiau, manyti, kad turiu. Manau, turiu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „visuomeninėj veikloje taip, darbe nežinau“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „manau, kad turiu“</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>24. Kaip sužinojote / sužinote, kad turite sekėjų?</p>                       | <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „gal kokį vieną kitą turiu (juokiasi)“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 1: „bendraujam, ne tarp medžių dirbam, o tarp žmonių“ (juokiasi)<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „kai kuriais dalykais, ką aš darau, jie buvo nustebę, niekada to negirdėję ir tą patį stengiasi daryti kitiem“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „iš elgesio“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „tiesiog turiu tokios patirties, kurią galiu perduoti darbuotojams, administracijos vadovų lygmeny“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „matydama kaip žmogus dirba savo darbą, bet ar tai čia mano įtaka – nežinau, viskas pasimato darbo procese, kada tariasi, klausia nuomonės kaip tu darytum“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „paskirtų darbų atlikimas laiku ir greitai, nuomonių pripažinimas, tiesiog kalbant, dirbant“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „nu dirbo čia viena pavaduojanti, tai matėsi, kad stengiasi, kad nori tapti vadove, bet taip tiesiogiai nepasakė“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „iš žmogaus lojalumo sprendžiu. Skyriuje yra tikrai labai lojalių žmonių, tiesiog jaučiu, kad tai yra tas žmogus į kurį aš galiu atsiremti, iš to sprendžiu“</p>  |
| <p>25. Ar visus savo pavaldinius galėtumėte įvardinti kaip savo sekėjus?</p>    | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „ne“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „ne“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „ne“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „manau, kad taip, nes vis tiek turiu nemažai patirties tiek su informacinėmis technologijomis“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „nežinau, ar visus, bet didžiąją dalį manau, kad taip“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „ne“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „ne visus, kitos nenori tos atsakomybės, to streso, geriau dirba savo darbą, skaičiuoja ir nenori gilintis, o kitos nori gilintis daugiau. Manychiau, kad pusę darbuotojų galėčiau įvardinti kaip savo sekėjais“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „ne, bet turbūt ir nebūtina“</p>   |
| <p>26. Kokiomis savybėmis, Jūsų nuomone, turi pasižymėti vadovas – lyderis?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „vienas iš svarbiausių - laikytis duoto žodžio ir, kad tikėtų, jog bus įgyvendinta, vykdyti pažadus“<br/>                 Aukščiausios grandies vadovas 2: „turi būti priekyje, nebijoti žmonių, nuolat siūlyti naujus dalykus. Būti teisingam, tolerantiškam“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 1: „jis turi būti išsiugdęs vadovavimą, turi mokėti pasakyti ne, turi būti ir griežtas, ir draugiškas, lankstus, pavyzdingas“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 2: „visų pirma, manau, turi būti pavyzdžiu, turi visada išlikti sąžiningas, gerbti kitą, turi kalbėtis bet kokių atveju ir nemaloniausiom temom. Ypatingai, turi pasijusti komandos nariu ir jaustis, jog jis yra svarbus kiekvienoje grandyje. Taip pat vadovas turi mokėti prieiti prie kiekvieno darbuotojo, nes žmogiškieji ištekliai yra svarbiausi“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 3: „visomis geriausiomis, ne tik savo darbo išmanymu, bet kaip vadovas, kad gebėtų sutelkti kolektyvą bendram darbui, kad kolektyvas būtų kaip kumštis, kad kiekvienas eitų vienas už kitą ir siektų to bendro tikslo“<br/>                 Vidurinės grandies vadovas 4: „sveiku protu, suvokti / žinoti, ką daro, kur eina, ko siekia, būti sąžiningu, neapkalbinėti tų darbuotojų, kurių jau organizacijoje nėra, stengtis viską pasakyti į akis, o ne už akių“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 5: „kompetentingas, drąsus, optimistiškas, kantrus, geras psichologas“<br/>                 Vidurinės grandies vadovė 6: „kompetencija gera savo darbinėje</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>srityje, tinkamu pavyzdžiu darbe, būti geru pavyzdžiu ne tik tai perduodant kompetenciją, bet ir motyvaciją, kad pats būtų motyvuotas ir kad kolektyvas tai matytų. Motyvacija yra užkrečiama“</p>   |
| <p>27. Kaip vadovas turėtų elgtis, norėdamas parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „nepiktinaudžiauti tarnybine padėtimi“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „turi elgtis tinkamai, negali būti dviprasmybių, žodžiai turi nesiskirti nuo veiksmų, tesėti pažadus“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „atsiduoti darbui, siekti gerų rezultatų, tinkamai atlikti užduotis“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „laikytis pažadų, nesimėtyti pažadais, kurių negali ištesėti. Žmogui turi paaiškinti dėl ko neįvykdei, savo elgesiu, kalba, bendravimo stiliumi“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „tinkamai turėtų elgtis visose gyvenimo situacijose, darbe rodyti pavyzdį atlikdamas savo darbus, pareigas, būti kompetentingu, išmanyti ir kitų darbą, tačiau tai nereiškia, kad iki smulkmenų turėtų įsigilinti. Visose situacijose turėtų išlikti vadovu, nesivadovauti emocijomis, priimti tinkamus sprendimus. Jeigu kažkam ir nepatiko sprendimas, tai mokėti / gebėti apginti savo sprendimą, rasti bendrą sutarimą“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „turi taip elgtis, kaip kad norėtum, jog su tavimi elgtųsi, pagarbiai, nesivadovauti emocijomis, kas būdinga labiau yra moterims, į visas situacijas reaguoti ramiai“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „turi nevēluoti, būti tvarkingas, visur turi būti pirmas, laikytis duoto žodžio, atlikti darbus laiku“<br/> Vidurinės grandies vadovė 6: „visų pirma, manau, kad turi aiškiai išsakyti, nes vis tiek bendravimo būdas pas mus yra verbalinis, turi aiškiai išsakyti, tarkim, kaip pats kokioje tai situacijoje kodėl būtent priėmė tokį sprendimą, žmonės turi pateikti ne tik tą galutinį variantą – sprendimą, bet ir paaiškinti, kodėl priėmė tokį sprendimą. Ir tik tokiu būdu tu gali parodyti, kad esi motyvuotas. Ir antras dalykas, kad pats aktyviai turi spręsti problemas, tarkim, kad kai mes vidutinės grandies vadovai stengiamės spręsti su aukštesniais vadovais kolektyvo naudai, tiesiog savo pavyzdžiu“</p> |
| <p>28. Ar Jūs asmeniškai stengiatės parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams?</p>          | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „dažnai taip“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „nu sakykim taip“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „galim sakyti taip, esu koks esu“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „stengiuosi, kaip išeina nežinau“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „aš manau, kad stengiuosi, o kiek man išeina aš nežinau“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „taip“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „nu taip“<br/> Vidurinės grandies vadovė 6: „stengiuosi, gal ne visada pasiseka, bet stengiuosi“</p>  |
| <p>29. Kiek Jums tai yra svarbu?</p>  | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „tai, jeigu to nebūčiau daręs, kadangi atėjau pakopomis, dirbau seniūnu, po to 9 metus (nurodo skyriaus pavadinimą – informacija užkoduota siekiant išsaugoti tyrimo dalyvio konfidencialumą) vedėju ir 4 metus (nurodo pareigas), dabar metai (praleistas žodis, kur tyrimo dalyvis nurodo savo pareigas savivaldybėje – informacija užkoduota siekiant išsaugoti tyrimo dalyvio konfidencialumą) – tai gal tas ir parodo“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „labai svarbu“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „labai svarbu, nes jeigu tu nebūsi pavyzdys jiems, tu negalėsi iš darbuotojų nieko reikalauti. Darbuotojai turi matyti, kad tu darai, tu aukojies tuomet ir darbuotojas atsiduos darbui“.<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „ypatingai svarbu“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „tai yra labai svarbu, nes yra</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>formuojamas įvaizdis, nes kartoju darbe, kad norisi, jog mus pastebėtų, pagirtų, o ne tiktai priekaištus sakytų. Stengiamės viską laiku atlikti, tinkamai, pateikti pasiūlymų, idėjų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „be galo svarbu, svarbiausia, kad vyrautų pagarba vienas kitam“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „žinoma, labai svarbu, aš juk negaliu vėluoti, vis tiek vadovas yra organizacijos veidas ir į jį yra žiūrima labiau į jį bando lygiuotis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: “man labai svarbu, todėl, kad tai vėlgi atsiremia į tai kokia yra atmosfera kolektyve ir tik tada kai gera atmosfera, tada tinkamai darbai į priekį juda“</p>  |
| <p>30. Kaip Jūs demonstruojate pavaldiniams tinkamą elgesį?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „savo pavyzdžiu“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „savo visa esybe, stengiuosi, kad žodžiai nesiskirtų nuo veiksmų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „stengiuosi gerai atlikti užduotis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „nešioju pažymėjimą, ko nėra savivaldybėje taip daroma, nors reikalaujama nuostatose, nevėluoju į darbą, stengiuosi ateiti pirma. Žinoma, kai reikia darbuotojams kur išeiti visada išleidžiu. Nesikviečiu pašalinių žmonių, darbo metu stengiuosi atlikti tik tas funkcijas, kurios yra numatytos pareigybės aprašyme, vykdu tai, kas privalu, kad žmonės matytų, jog niekur nevaikštau, neužiimu pašaline veikla, pagarbiai bendrauju su kolegomis, neapšnekinėju jų prie kitų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „stengiuosi tinkamai atlikti užduotis, elgtis pagarbiai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „tai kaip ir minėjau, neapkalbu žmonių, stengiuosi savo poziciją išsakyti į akis, jeigu reikia ir individualiai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „visada ramus tonas, domėjimasis jų darbais, jeigu reikia suteiki pagalbą, padedi, domiesi kaip sekasi, negali pasitikėti ištisai, turi domėtis, kaip darbuotojai sekasi ar viskas gerai, turi kontroliuoti. Tiesiog visada su žmogumi stengiuosi bendrauti, aptarti problemas. Kiekvieną rytą apsitariame, ką darysime, kokias problemas spręsimė, tiesiog deriname, ir darbuotojai ateina su savo siūlymais“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: “kaip ir sakiau, tiesiog stengiuosi informuoti, kad tokia problema buvo išspręsta tokiu būdu su mūsų vadovais, tiesiog žinot, kad yra iš mano pusės pastangos dėl jų “</p> |
| <p>31. Kaip Jūs vertinate vadovų polinkį rizikuoti darbe?</p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „normaliai, jeigu dažnai pasiteisina tie jų pateikti pavyzdžiai ar darbai tai toks darbuotojas ir kelia pasitikėjimą“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „minimaliai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „labai gerai, aš už riziką, tokie dalykai veda į priekį“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „teigiamai, įvertinus pasekmes, jeigu ta rizika pamatuota ir ji pakeistų gerąją prasmę kažkokius tai darbo rezultatus tada yra pageidaujama“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „be rizikos ko gero nebūna gerų rezultatų, kartais tenka rizikuoti, nes jeigu mes eisime ta linija ir nerodysim iniciatyvos, tai nieko nebus. Kartais tas iniciatyvos parodymas ir yra rizikingas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „tik tai teigiamai, nes tai netikėtumo faktorius, nežinai kas tavęs laukia“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „kartais reikia tos rizikos, nes iš kur dabar gali žinoti, reikia nuspręsti ar geriau priimti tokį sprendimą, ar kitokį, vis tiek tariesi, bet galiausiai rizikuoji“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „kartais to reikia tiek, kiek ta rizika yra pamatuota, labai svarbu įsivertinti, kad rizika atsvertų galimą</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>32. Kokiose situacijose rizikuojate? Gal galite papasakoti apie konkrečias situacijas?</p> | <p>naudą arba galimas neigiamas pasekmes“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „(praleista teksto dalis. Tyrimo dalyvis apibūdina savo darbo specifiką – informacija užkoduota siekiant užtikrinti tyrimo dalyvio konfidencialumą) ir paaiškinti galimybes kaip tai įgyvendinsim, ką darysim“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „jeigu priimi naują dalyką, visada rizikuoji, kadangi yra visi žmonės įvelkami į tam tikras tvarkas, instrukcijas tai apie visuomenės pažangą, valstybės ėjimą į priekį yra kalbėjimas tuščias, jeigu žmogus į instrukciją žiūri po to, ne iš pradžių, tada rizikuoji. Dabar yra tokia situacija, kuomet yra tvarka kaip reikia iš kabineto išeiti, tai atrodo, kad grįžtam į tą laikmetį kada buvo revoliucija“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „savivaldybėje čia nepririzikuosi, čia tokia vieta, kur rizika nėra skatinama. Rizika būdinga privačiame versle, norint kažko pasiekti, turi rizikuoti. Šiame darbe aš nerizikuoju, man svarbu padaryti darbus, gautus uždavinius“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „šioje darbovietėje priimant sprendimus, nes yra nemažai politinių motyvų, ruošiant sprendimų projektą, įtari, kad kartais gali būti pašalinė reakcija, bet jeigu išdiskutuota tai didesnė tikimybė bus už negu prieš“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „būna situacijų kai reikia priimti sprendimą, ar išspręsti kažkokį tai klausimą, pavyzdžiui keičiant darbo grafiką kyla minčių, kad gal surizikuokim, gal bus geriau, būna kad pasiteisina ar nepasiteisina“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „visose priimant sprendimus, formuojant užduotis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „tenka rizikuoti priimant sprendimą, kuris geresnis, ar tas geresnis, ar anas geresnis. Pastoviai rizikuoji“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „na kadangi mano darbas yra tiesiogiai susijęs su projektu valdymu ir rengimu ir kadangi mūsų institucija vėlgi ji turi vadovybę tiesioginę kaip administracijos merą, dar turime vadovybę - renkama organą - taryba, kur yra daug žmonių su skirtingom nuomonėm ir, tarkim, tie tarybos sprendimai priimami kažkokiu laikotarpiu, nes, pavyzdžiui, mes dar negalime žinoti tarybos nuomonės, o turime priimti sprendimą. Tenka dažnai rizikuoti tokiose situacijose, bet pamatuota ta rizika, pagrindžiant, kodėl elgiamės būtent taip ar kitaip ir paskui įtikinti renkama organą“</p> |
| <p>33. Kokiais atvejais darbe vengiate rizikos?</p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „kur reikalauja sprendimai daug finansinių lėšų“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „jeigu tai yra nepamatuota ir jeigu nėra žmonių, kurie eitų kartu bendra linkme“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „visais atvejais“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „nebuvo tokio atvejo, kad būtų buvusi didelė rizika“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „kas yra griežtai reglamentuota, o mūsų darbe jo yra daug, tai ko gero ten ir yra vengiama rizikos“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „kuomet ji yra gerai neapgalvota, nepamatuota, nepasvertos galimos pasekmės ir pan.“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „nu pinigų klausimais tai jau nerizikuoju (juokiasi), nes visada yra rizika suklysti, kuomet yra permokos, nes žmonės yra nesąžiningi, tai jie jų negražins atgal, ir patys darbuotojai gali suklysti, bet kadangi dabar viskas kompiuterizuota tai viskas matosi“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „kaip ir sakiau, vengiu nepamatuotų dalykų, jeigu, tarkim, padaryt sprendimą vien dėl to, kad man taip atrodo geriau, tai čia rizika. Kiekvieną sprendimą tiesiog</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>stengiuosi pasverti, jeigu rizikuoju, tai ta rizika yra paremta pavyzdžiu. Žinau, kad agentūros nuomonė bus teigiama projekto atžvilgiu, tik tai tokiu atveju, tiesiog, kad galėčiau pasiremti, kad ta rizika nebūtų didelė“</p>   |
| <p>34. <i>Ką manote apie pavaldinių skatinimą?</i></p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „reikalingas skatinimas, kadangi biudžetinė organizacija tai pinigines lėšas, seniūnam buvo galimybė išvykti į kelionę, taip pat vedėjai vyko trim dienom į kelionę, kur per du dešimtmečius to nėra buvę“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „aš galvoju teigiamai, visada reikia skatinti, nes kitu atveju dingsta motyvacija“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „aš manau, kad reikia skatinti“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „manau, kad privaloma skatinti darbuotojus visokiausiais įmanomais būdais, nes kiekvieną žmogų skatina skirtingi dalykai. Visų pirma turi žmogų pažinti ir suprasti, kas jį skatina. Žmogus turi tobulėti, domėtis, eiti pirmyn“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „jis būtinas yra“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „jis yra būtinas. Svarbu, kad žmonės būtų motyvuoti, norėtų siekti gerų rezultatų, dirbtų našiai, nes nuo to priklauso ir organizacijos rezultatai“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „manau, kad reikalingas yra skatinimas, tačiau mes neturime galimybės jį skatinti finansine išraiška“<br/> Vidurinės grandies vadovė 6: „manau, kad tai yra būtinas dalykas, ir skatinimo sistema tai nėra vien materialiniai dalykai, jeigu tai nematerialus skatinimas, tai kolektyvas turi jausti, kad jų darbas yra įvertintas, pastebimas, tai skatinimo sistema turi būti“</p>   |
| <p>35. <i>Ar pavaldinių skatinimas Jums atrodo svarbus? Kodėl?</i></p>                                       | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „be abejo svarbus, kadangi motyvuoja, susivienija. Kolektyvas, visas problemas gali išsiaiškinti neoficialiai“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „labai svarbus, nes visas gyvenimas yra tam tikra prasme rutininis, tad skatinimas vienokio ar kitokio pobūdžio žmogų išmuša iš to ir tai yra gerai“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „man svarbu, bet aš neskatinu, patys geriausi skatinimai yra laisvadieniai, dovanėlės, neturiu tam galimybių, skatinimai labiau eina iš aukštesnių vadovų“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „labai svarbus, yra buvę atvejų, kai matai, kad žmogus nemotyvuotas ateina į darbą tik atidirbti ir pasiimti atlyginimą, tai tokį žmogų ypatingai reikia skatinti, kad jisai nebūtų vidutinybė, žmogus turi augti“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „svarbus, nes pirmiausiai tai yra motyvacija darbui, ne tik moralinis pasitenkinimas. Kiekvienam smagu, kai jį pastebi, yra motyvacija dar labiau stengtis, siekti gerų rezultatų“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „labai svarbus, nes be skatinimo nebus motyvacijos, darbuotojai įdės mažiau pastangų dirbdami, jiems svarbus yra įvertinimas, pagyrimas, nes tada pasikeičia paties žmogaus požiūris tiek į darbą, tiek ir į vadovą“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „labai svarbus, norisi atsidėkoti žmogui už gerai atliktą darbą, įvertinti jį“<br/> Vidurinės grandies vadovė 6: „labai svarbus, vėl gi žmonės turi jaustis įvertinti, nes tik tokiu atveju atsiranda motyvacija“</p> |
| <p>36. <i>Kokiomis priemonėmis skatinate, įkvėpiate savo darbuotojus, siekiant organizacijos tikslų?</i></p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „kelionės, premijos, šventiniais susibūrimais, renginių metu“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „žodžiu, pagyrimais, minimaliom dovanėlėm“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „pagiriu žodžiu, kad labiau stengtųsi“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „visų pirma, savo dėmesiu jiems,</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>kiek leidžia galimybės finansiškai per priedus, priemokas, kadangi šioje darbovietėje yra negailima žmogui atlyginti, jeigu jis tikrai stengiasi, pabuvimai kartu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „įvairiais būdais, pirmiausiai tai finansiškai, jeigu yra galimybė – darbo sąlygų, aplinkos gerinimas, reikalingų darbo priemonių suteikimas, yra mokymai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „žodiniu pagyrimu, skiriami laisvadieniai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „stengiuosi kokią tai ekskursiją, išvyką suorganizuoti, per šventes stengiuosi nupirkti ar tai šakotį, ar dar ką nors, pakviesiu kavos, tokiom smulkmenom, bet visada norisi metų pabaigoje padėkoti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „kaip ir sakiau, stengiuosi pati gerai atlikti savo pareigas, stengiuosi už skyrių atstovėti ir pasakyti gerą žodį, ir, kaip ir sakiau, materialiniai dalykai tarkim finansinis paskatinimas metų pabaigoje“</p>   |
| <p>37. Ar visus savo pavaldinius skatinate vienodai?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „ne“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „aš manau, kad vienodai visus“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „ne“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „pagal tai, kiek žmogus nusipelno, ta prasme pats kriterijus už ką skatinama, taip vienodai, už gerai atliktą darbą“</p>   |
| <p>38. Kuriuos pavaldinius skatinate? Kodėl?</p>         | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „kurie dirba nuoširdžiai, mandagiai elgiasi su atėjusiais į savivaldybę žmonėmis“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „tuos, kurie atlieka užduotis laiku, kūrybiškai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „kurie nusipelno paskatinu žodžiu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „tuos, kurie parodė gerus darbo rezultatus, laiku atliko paskirtas užduotis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „visiems sąlygos yra suteikiamos vienodai, aišku pastebi, kad kai kuriems labiau sekasi, kad gali į aukštesnes pareigas pereiti, viskas yra stebima“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „viskas priklauso nuo darbo atlikimo pobūdžio, kaip jis bus atliktas, jeigu tinkamai tuomet ir skatiname“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „visus stengiuosi skatinti, nes kiekvienas man yra svarbus“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „skatinu tą žmogų, kuris tikrai gerai atliko darbą, nesakysiu, kad tu gerai dirbai, nors tu negerai dirbai, aš nesu baudėja, jeigu matau, kad yra kažkas negerai atlikta, stengiuosi išsiaiškinti priežastis pirma kodėl, ir stengtis, kad tos klaidos ateityje nepasikartotų. Ir iš psichologinės pusės pirma niekada nepasakysiu, kad tu blogai dirbi. Stengiuosi atrasti, už ką pagirti žmogų ir tik tada įvardinti klaidą, nes tai yra žymiai efektyviau, negu pasakyti, kad čia yra klaida. Geriau pasakyti, kad taip tu esi šaunuolė, kad užpildei paraišką, bet, žinok, kad kažkurioje vietoje yra trūkumas ir reikia pasiskaityti kaip ištaisyti, gal reikia pagalbos. Tai va tokiu būdu“</p> |
| <p>39. Kurių pavaldinių neskatinate? Kodėl?</p>          | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „loderių“, kurie tingi dirbti“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „kurie neatlieka užduočių, vėluoja, nesiūlo nieko naujo“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „tokių nėra, nes visi jau „apsišlifavę“, žino savo darbą, dirba daug daugiau metų nei aš ir priekaištų neturiu“</p>  |



|   |  |
|---|--|
|   | <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „stengiuosi skatinti visus, kurie ir mažiau parodė rezultatų, vis tiek stengiuosi juos skatinti, kad siektų kuo daugiau“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „visus stengiamės skatinti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „tu, kurie sunkiai susitvarko su užduotimis, laiku nespėja atlikti darbų, nes jeigu pradėsi skatinti, tuomet jie galvos, kad viskas gerai ir nebereikia stengtis, o stengtis reikia visada, nors ir yra skatinami“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „visus stengiuosi skatinti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „kuriems nepasisekė ir ne taip atliko darbą, bet kaip sakiau nesu baudėja ir stengiuosi išsiaiškinti priežastis, kas lėmė tokį rezultatą“</p>   |
| <p>40. Kokios aplinkybės veikia Jūsų apsisprendimą skatinti ar neskatinėti pavaldinius?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „pareigingumas, kruopštumas, pavestų darbų atlikimas“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „noras pasiekti rezultatą“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „darbuotojų rodomi rezultatai, pareigingumas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „tiesiog mano požiūris į žmogų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „numatymas kaip tam darbuotojui sekėsi, kaip kruopščiai, kaip laiku, kaip entuziastingai atlieka savo darbą, pareigas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „įvertinus atliktus darbus, jų rezultatus“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „dėl geresnių santykių, kad nebūtų tos rutinos, vis tiek juk žmogų turi pastebėti, kad gerai atlieką darbą, nes mūsų yra pakankamai sunkus ir atsakingas darbas, tad atitinkamai turi ir įvertinti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „tiesiog labai konkretus darbo rezultatas, ar tinkamai, ar netinkamai atliktas darbas“</p>  |
| <p>41. Kokias stipriausias savo vadovaujamo kolektyvo puses galėtumėte išskirti?</p>        | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „geranoriškas bendravimas su žmonėmis, kitomis savivaldybėmis, organizacijomis. Kaip pavyzdys, dabar tokių santykių su miesto savivaldybe nėra buvę per 20 metų. Anksčiau ir teisme bylinėjosi, dabar to nėra“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „amžius, pareigingumas, ryžtingumas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „bendravimas, žodžio laikymasis, turimos žinios, kompetentingumas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „komunikabilumas, žinių bagažas, nuoširdumas, sąžiningumas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „didelės pastangos siekiant rezultatų, kruopštumas, pareigingumas, sąžiningumas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „manau kolektyvas yra stiprus, kvalifikuotas, darbštus, kūrybiškas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „išmanantys savo darbą, savo srities žinovai yra, laiku atliekantys darbus, darbai atliekami operatyviai, nes to reikalauja darbo pobūdis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „kvalifikacija aukšta, kompetencija, pagrindiniai dalykai, aišku moteriškame kolektyve visko būna, bet pakankamai gera atmosfera“</p> |
| <p>42. Kokias silpnąsias savo vadovaujamo kolektyvo puses galėtumėte įvardinti?</p>         | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „norėtusi padaryti daugiau darbų, bet neleidžia finansinės galimybės“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „inovatyvumo daugiau reikėtų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „noras visiems padėti, nemokėjimas pasakyti ne“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „atvirumas kartais kiša koją, per daug, pasitikėjimas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „galbūt tas mūsų padalinio išdėstymas fizine prasme, nes mes esam išsiskirstę, vieni vienam</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>aukšte, kiti kitam, nesam vienoj vietoj. Trūksta tų bendrų pasitarimų, priimamų sprendimų, diskusijų. Aišku viskas yra vykdoma, bet trūksta to bendrumo“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „nenorėjimas pažinti aplinkos“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „galėtų būti didesnis kolektyvas, nes yra didelis darbo krūvis. Galėtų būti daugiau darbuotojų. Ne visada mes pajėgūs viską išspręsti, bet ne viskas nuo mūsų vienu priklauso, priklauso ir nuo seniūnijos, ir nuo Vyriausybės nutarimų. Kitąkart norėtusi padėti, bet neleidžia įstatymas ir jautiesi bejėgis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „tai vat vėlgi iš kitos pusės, nes kadangi moteriškas kolektyvas atsiranda ir tų pakibirkščiavimų, bet čia natūralu, kartais būna tų emocijų, „bangų“, o daugiau nematau trūkumų, ko gero“</p>  |
| <p>43. Kaip vertinate darbuotojų iniciatyvas?</p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „visada pagiriame prie kitų darbuotojų, kad matytų kolegos, kad nebijotų priimti ir patys sprendimus, žinodami jeigu yra teisingas sprendimas“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „gerai vertinu, visada yra laukiamos“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „labai gerai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „puikiai, visada laukiu ar dėl darbinių klausimų ar dėl mikroklimato“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „norėtusi dažniau tų iniciatyvų darbo atžvilgiu, daugiau pasiūlymų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „teigiamai, visada pageidauju ir džiaugiuosi, kas rodo iniciatyvas. Tai sveikintinas dalykas. Žinoma, iniciatyvą didžiausią turėtų rodyti vadovas, bet ne ką mažiau svarbu, kad parodytų ir patys darbuotojai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „teigiamai vertinu, būna, kad pasiūlo vieną ar kitą idėją“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „visada labai džiaugiuosi ir skatinu, jeigu žmogus pats parodo iniciatyvą, nes mūsų srity yra kur ją parodyti. Tarkim, be to, kokius projektus teikiame ir administruojame, kurie yra nustatyti rajoninio ir valstybinio planavimo tai yra ir kitų finansavimo šaltinių, ir žmogus gali ateiti ir sakyti, darykim tokį projektą aš matau galimybę. Yra tokių darbuotojų, pasiūlo ir yra pakankamai aktyvūs, nes jie yra žmonės ant kurių laikosi skyrius iš tikrųjų“</p> |
| <p>44. Ar darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę, pasidalinti idėjomis, pateikti pasiūlymus?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „taip, būtinai, nes nesu diktatorius“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „pavaldiniai visada gali išreikšti nuomonę, tik šiuo metu, kadangi daug darbų nebėra laiko išreikšti idėjas, pasiūlymus“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „žinoma, bet kada, bet kuriuo paros metu, netgi nedarbo metu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „tikrai turi“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „taip, visada pageidaujama“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „nu taip“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „manau, kad taip“</p>   |
| <p>45. Kokiais būdais jie gali tai padaryti?</p>  | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „bet kada, pasitarimų metu, individualiai“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „žodžiu, raštu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „žodžiu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „gali ateiti bet kada pas mane, skambinti telefonu tiek darbinio, tiek asmeninio, jeigu žmogui reikia, jeigu jis nori visada priimsiu, padėsiu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „bendravimu, pasitarimų ir</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>nepasitarimų metu, jie nėra spaudžiami, kad šiandien pateikite idėjų, ne, jie bet kada gali ateiti ir pasisakyti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „individualiai gali visada ateiti ir išsakyti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „susirinkimų metu, kavos pertraukėlės metu, arba tada kai iškyla problema sueiname, diskutuojame bet kada, galima ir raštu, bet dažniausiai ateina ir pasako savo nuomonę“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „mes organizuojame kas savaitinius pasitarimus penktadieniais iš ryto ir visą laiką apsitariame, diskutuojame, tiek iš mano pusės kaip tie projektai vyksta, tiek iš darbuotojų. Be abejo ir savaitės eigoje kontaktuojame ir žmonės pasako savo nuomonę, kaip spręsti vieną ar kitą problemą, pasitarimai paskatina, tą tokį „toj vietoj negerai, gal darykim taip, tariamės“</p>   |
| <p>46. Kaip dažnai jie išsako savo nuomonę?</p>   | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „esant būtinybei, atsiradus problemai“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „labai dažnai ne, bet išsako, nes yra daug rutininio darbo ir kai atsiranda nesklandumų darbinė veikloj tada ir išsako“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „dažnai nepasakyčiau, gal kartą ar du per savaitę“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „pusė ant pusės, vieni darbuotojai yra uždaresni, galbūt labiau su kolegomis diskutuoja, kiti dažnai reiškia nuomonę“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „jeigu atsiranda tos nuomonės reikiamybė išsakyti, tai ji ir išsakoma, kaip dažnai nežinau, pagal poreikį“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „kalbant apie sprendimus, pakankamai dažnai išreiškia nuomonę“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „pakankamai dažnai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „dažnai, čia kasdieninio darbo dalis, kas savaitę, dar tenka papildomai“</p>   |
| <p>47. Kaip dažnai jie pasidalina idėjomis, teikia pasiūlymus?</p>                          | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „kada iškyla kokie klausimai jų darbo srityje ir tariamės“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „pakankamai dažnai, nes yra situacijų, kur nori nenori yra reikalingi nestandartiniai sprendimai, atsakymai ir turi dalintis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „retai, nes labai daug darbo“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „pakankamai dažnai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „tų pasiūlymų kaip ir minėjau trūksta, būtent darbo prasme, kaip gerinti, problemą tik išsako, bet kaip ją spręsti, kaip padaryti geriau – nepasako“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „galbūt pasiūlymų, idėjų ne taip dažnai išreiškia, bet jeigu ir atsiranda jų, tai visada jos yra išklausomos“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „galbūt norėtusi, kad daugiau teiktų idėjų, pasiūlymų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „taip pat labai dažnai, nes kaip ir minėjau skyriuje dirba pakankamai aktyvūs darbuotojai ir stengiasi kuo dažniau pasidalinti idėjomis ir siūlymais“</p> |
| <p>48. Kurie darbuotojai išsako savo nuomonę, pasidalina idėjomis, pateikia pasiūlymus?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „pagrinde skyrių vedėjai, (nurodo skyrių – informacija užkoduota, siekiant išsaugoti konfidencialumą.) vedėja, (nurodo skyrių), (nurodo skyrių) vedėja, (nurodo skyrių) skyriaus vedėja, (nurodo skyrių) vedėja“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „daugiau gal skyrių vadovai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „vyriausias specialistas, (nurodo darbuotojų pareigybes – informacija užkoduota, siekiant išsaugoti</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p><i>konfidencialumą.</i>)“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „kurie yra uždaresni, jie dažniau teikia pasiūlymus, galbūt todėl, nes yra jauno amžiaus, paruošti jau šiuolaikinių studijų ir kitoks požiūris į naujoves, daugiau ir dažniau naujų idėjų teikia jauni žmonės“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „visi darbuotojai ateina, pasiūlo“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „daugiau ar mažiau visi darbuotojai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „stengiasi visi, nes kadangi jau visi darbuotojai dirba daug metų, tai nėra tos baimės išreikšti nuomonę“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „tai visi, nėra tokio žmogaus, kuris neišreikštų savo nuomonės“</p>   |
| <p>49. Kokie darbuotojai organizacijoje atsakingi už iniciatyvas (pasiūlymų teikimą)?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „skyrių vedėjai atsakingi, taip pat ir seniūnai“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „paprastai skyrių vadovai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „atsakingų nėra, visi gali parodyti iniciatyvą bei teikti pasiūlymus“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „manau, kiekvienas yra atsakingas už iniciatyvas, už priėmimą iniciatyvų esame atsakingi mes – vadovai ir tolesnį jų „auginimą“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „visi atsakingi, visi teikia siūlymus“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „visi darbuotojai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „visi turi būti iniciatyvūs, teikti pasiūlymus, kad gerėtų darbo kokybė, rezultatai, manau, tai vyksta“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „kažkaip paskirto tokio nėra, o šiaip visi, nes kiekvienas vis tiek turi konkretų darbą, projektą ir nori nenori tenka rodyti iniciatyvą ir rodo visi“</p>   |
| <p>50. Kokie darbuotojai organizacijoje atsakingi už sprendimų priėmimą?</p>              | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „pagrindė administracijos vadovai – tai direktorius, direktoriaus pavaduotojas be abejo meras ir vicemeras“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „vadovaujantys, skyrių vadovai, meras, vicemeras“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „visus sprendimus priimu aš“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „aukštesnio lygio vadovai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „sprendimus priima vadovai, kadangi visa atsakomybė gula ant jų pečių“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „vedėjas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „sprendimus priimu aš, jeigu manęs nebūna, tai skyriaus pavaduotoja“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „žiūrint, kokio lygio sprendimai, tarkim, jei darbiniai sprendimai, kur kiekvienas darbuotojas priima kažkokius savo kasdieniniame darbe. Jeigu už skyrių, tai aš esu tas žmogus, kuris yra įgaliotas priimti sprendimus, o daugelius sprendimų esminių dėl mūsų projektų yra priimami aukštesniame lygyje, kai kurie administracijos direktoriaus lygmeny, o kai kurie savivaldybės tarybos lygmeny, priklauso nuo klausimo lygmens. Jeigu, tarkim, yra sprendimas dėl lėšų tai taryba tą sprendimą priima“</p> |
| <p>51. Su kokiomis problemomis susiduria Jūsų vadovaujamas kolektyvas?</p>                | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „pagrindė dabar tai gyvenvietėse vandentiekis ir kanalizacija, taip pat gatvių ir šaligatvių, kad nėra daugelyje gyvenviečių, Kuršėnų mieste“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „kadangi yra biurokratinė įstaiga, reikia sistemos, kuri biurokratinį darbą darytų efektyvesnį. Kuomet buvo tarybiniai laikai, buvo aišku, kas už ką atsako, o dabar neaišku, trūksta realių sprendimų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „kaip ir visa Lietuva, galėtų būti</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>didesnės algos, daugiau nesusiduriame su problemomis“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „visų pirma didžiausia problema yra per mažas darbuotojų skaičius pagal skyriaus funkcijas, yra labai didelis darbo krūvis, žinoma, dar yra silpna operacinė sistema“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „tų problemų yra ir dėl darbo organizavimo ir nesusikalbėjimas su kitais padaliniais dėl tam tikrų darbinių klausimų. Neišgirstama, pavyzdžiui, yra prašoma to ir to nedaryti, tačiau yra padaroma. Taip pat neišsigilinimas. Tai dažniausiai vyksta tarp skyrių, bendradarbiavimo stoka“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „pasitaiko atvejų, kuomet atsiranda nuomonių nesutapimas, prieštaravimas“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „kadangi pas mus moteriškas kolektyvas, tai tenka susidurti su neigiamomis emocijomis, kuomet yra dirbama, bendraujama su klientais ir yra daug pas mus piktų klientų, su kuriais yra labai sunku bendrauti, kurie kitą kartą ir darbuotojus išveda iš kantrybės. Kartais trūksta psichologo. Manau, tai būtų naudinga, nes žmonės jau morališkai yra pavargę“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „turbūt kaip visi, galima išskirti kelias grupes: darbinės problemos, kurios, manau, kiekviename kolektyve iškyla tiesiog darbo eigoje, kita specifinė sritis ir grupė problemų yra tai, kad mūsų darbas yra tarpkyrinis. Jeigu projektas susijęs su muziejais, tai mes dirbame su kultūros skyriumi. Jeigu mokyklos rekonstrukcija, tai dirbame su švietimo ir turto valdymo skyriumi. Tai va ta problemų dalis, kur neturiu tiesioginės galimybės aš, kaip skyriaus vadovas, vadovauti kito skyriaus darbuotojams. Komandinis darbas ir komandinio darbo organizavimas yra pas mus dar mažai prigijęs, bet komandinis darbas yra mūsų bendras tikslas, nes kiekvienas žiūri savo srities. Dar viena problemų sritis – tai asmeniniai dalykai, emociniai, ar kažkokie mikroklimato klausimai, būna jų“</p> |
| <p>52. Kaip sprendžiate šias problemas?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „kiek leidžia finansinės galimybės ir dabar laukiame Europos sąjungos naujo finansavimo laikotarpio“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „įvairiai sprendžiame – drausminėm nuobaudom nesimėtom, nes darbas yra biurokratinis, pabarimais, pasiūlymais naujais, taip bandome“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „tokių dalykų neišspręsi, čia ne mūsų lygiui tai spręsti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „kreipiuosi į direktorių, dėl darbuotojų skaičiaus didinimo, ar galbūt dėl atitinkamo darbų krūvio paskirstymo“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „apie tai yra kalbama pasitarimų metu, darbe yra rašomi visokie „primintukai“, elektroniniai laiškai ir pan.“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „visų pirma, yra išklausoma kiekviena nuomonė, o tada bandoma ieškoti bendro kompromiso“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „jei mato, kad nesusitars tai kreipiasi į mane, tada bandome visi kartu spręsti problemas, ieškoti sprendimų“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „tai taip ir sprendžiam iš tikrųjų, darbiniai klausimai sprendžiami darbo tvarka, aiškinamės, bendraujam, bendradarbiaujam tiek savivaldybėj, tiek su išorinėm institucijom, pavyzdžiui. Ministerijom. Tarpkyrines problemas sprendžiam dviem būdais: tarkim tuo oficialiuoju būdu organizuojant darbo grupes, kad žmonės įsitrauktų į projektų įgyvendinimą. Neoficialiuoju būdu tariamės, šnekamės, organizuojame posėdžius, o tie mikroklimato klausimai ir emociniai dalykai, tai, kaip kiekvienas suprantam iš savo pusės,</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>ties ir sprendžiam. Aišku aš, kaip vadovė, stengiuosi, kad neišsiliepsnotų konfliktai kolektyve, stengiuosi kalbėdama kažkaip pakreipti gerąją linkmę ir humoro įterpti“</p>  |
| <p>53. Ar stengiatės savo pavaldiniams rodyti pagarbą? Jei taip, tai kokiais būdais ją išreiškiate?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „visada, pagarba ne tik pavaldiniams, bet ir rajono gyventojams, dėmesys, jų problemų sprendimo būdai“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „be abejo, dėmesiu, žodžiu, pagyrimu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „taip, bendrauju visada kaip lygus su lygiu išlaikant tam tikrą atstumą“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „bet kokių atveju, neapkalbinėju, visada rytą praeinu pasisveikinu, vakare neišeiname neatsisveikinę vienas su kitu. Netgi kitąkart nesąmoningą pasisakymą išklausau ramiai ir paskui tik padiskutuojame plačiau, tačiau nesakau ką čia nusišneki ar panašiai. Nežeminu žmogaus, neįžeidinėju, gerbiu kiekvieną išsakytą mintį, kad ir neteisingą, kad ir mane įžeidžiančią, kad ir taip būtų, bet dar neteko to išgirsti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „taip, stengiuosi ir pagirti už gerą darbą, paskatinti, pabendrauti, padėkoti, jeigu yra koks asmeninis reikalas, ar problema visada galima pasiklausti, pasirūpini, gal kažkuom padėti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „taip, kaip ir minėjau, viską stengiuosi pasakyti į akis, o ne už akių, nemėgstu apkalbinėjimu, nes tai dažniausiai yra nepamatuota“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „žinoma, visada, aš netoleruoju nei šaukimo, nei barimo, buvo, kad viena darbuotoja nesusivaldė, pasikarščio, pasakė kažką ant kitos kolegės, bet bandau rasti sprendimą, kaip tą problemą pašalinti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „stengiuosi, be abejo, nes kiekvienas žmogus nusipelno pagarbos, o kitas dalykas, ko gero, be pagarbos negalėtume dirbti. Stengiuosi rodyti mandagumą. Stengiuosi, kad darbuotojas dirbdamas savo darbą nesijaustų nuvertinamas, stengiuosi nedemonstruoti savo kaip vadovo užimamos pozicijos, kad čia aš esu aukščiau. Stengiuosi, kad jaustų, jog mūsų darbas yra komandinis ir kad turim bendrą tikslą ir turime jo siekti. Aišku, sekasi ir nesiseka, bet mano darbo kryptis yra ta – komandinis darbas turėtų būti“</p> |
| <p>54. Kiek Jums svarbu, kad darbuotojai tobulėtų?</p>  | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „labai svarbu“</p> <p>Aukščiausios grandies vadovas 2: „labai svarbu, nes jeigu darbuotojai netobulės tai „įklimsi“ visai“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 1: „man labai svarbu, bet viskas vyksta savaime, jeigu darbuotojas dirba „n“ metų tą patį tai jis ir tobulėja, svarbu išlaikyti darbuotoją, o daugiau viskas savaime vyksta“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 2: „labai svarbu“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 3: „labai svarbu. Kartais būna, kad atsisako mokymų, nes viską žino. Taip nebūna, kuo daugiau dirbi, tuo daugiau nežinai. Liūdna būna, kada tu siūlai, bet atmata galimybę tobulėti“</p> <p>Vidurinės grandies vadovas 4: „labai svarbu, nes kai yra tobulėjama, tada ir pasireiškia iniciatyvumas. Svarbu, kad darbuotojai norėtų mokytis, tobulėtų, nes tai padaro žmones įdomesnius, vertingesnius, gerėja darbo kokybė“</p> <p>Vidurinės grandies vadovė 5: „žinoma, kad svarbu. Svarbu, kad jie patys norėtų tobulėti, ne tik savo srity, bet ir daugiau, pavyzdžiui, bendravimas su klientais, rašto kultūra, kompiuterinio raštingumo. Būna tų seminarų, tik svarbu, kad jiems patiems būtų įdomu. Aš pati stengiuosi nuvažiuoti į vieną ar kitą seminarą“</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „labai svarbu, nes nuo to tiesiogiai priklauso darbo kokybė, kadangi yra didelis informacijos srautas, važiuojame į seminarus, mokymus, keliame kvalifikaciją“</p>  |
| <p>55. <i>Kokiomis priemonėmis siekiate, kad darbuotojai tobulėtų, siektų gerų rezultatų?</i></p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „įvairūs mokymai, seminarai“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „sudarome galimybes savo žinias tobulinti seminaruose, mokymuose, galiausiai dabar yra internetinė erdvė, kurioje žmogus turėdamas noro gali domėtis“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „pagrindė, kaip ir sakiau, išlaikyti darbuotoją“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „esu už tai, kad turėtų kuo daugiau galimybių išklausti mokymų, bet šios galimybės savivaldybėje beveik nėra. Visada, jeigu skaitau gerą knygą, rekomenduoju paskaityti ir kitiems. Esam sutarę, jeigu sužinome ką nors naujo, kas liečia teisės aktus, kad pasidalintų, kad eiti pirmyn, neužsibūti. Stebime laidas, kas liečia darbą, klausome žinias, aptarinėjame, ką girdim. Aš asmeniškai stengiuosi, kad darbuotojai jaustųsi svarbūs, tada ir atsiranda motyvacija“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „skatinimai, mokymai, motyvuoti, kad yra pasikeitę teisės aktai, kad reikėtų paanalizuoti, paklausti, kad galbūt reikia kažką patobulinti, bendraujant su kitais skyriais pasimato ko trūksta, bandai atsižvelgti, vadovas – lyderis turi pateikti taip informaciją, kad sudomintų darbuotoją“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „įvairūs seminarai, renginiai, buvimas tarp žmonių, bendravimas“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „yra seminarai, mokymai, bet kartais dėl darbo apimtys nebėra kada į juos nuvykti“<br/> Vidurinės grandies vadovė 6: „tai būtent per mokymus, seminarus. Žmonės, kaip ir sakiau, tobulėja per darbą, tą kompetenciją užsiaugina dirbdami“</p>   |
| <p>56. <i>Kiek Jums svarbu, kad darbuotojai atsiskleistų ir realizuotų save?</i></p>              | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „daug vilčių dedame į jaunus specialistus, kad įneštų naujų idėjų, atsiskleistų“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „labai svarbu, yra smagu matyti, kai žmogus po mėnesio ar po kelių savaitių atrodo kitaip ir jis visai kitaip save pasiūlo tiek darbe, tiek kitose srityse“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „kaip ir svarbu, kaip ir nesvarbu. Pas mus čia nelabai yra kur atsiskleisti, va tik vienas darbuotojas“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „labai svarbu. Sveikintina tai, kad darbuotojai gali save realizuoti. Aš manau, kad vadovas yra ne tam, kad pasirašinėtų, skirstytų užduotis, taip tai yra viena iš funkcijų, bet pagrindinė vadovo funkcija, manau, yra darbas su žmonėmis. Tačiau per didžiulį darbų krūvį negali skirti laiko žmogui“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „svarbu, kad atsiskleistų. Vėlgi yra situacijų, kai matai, kad darbuotojas savo darbo rezultatais, galimybėmis galėtų perimti kitas pareigas, tačiau tai nuo mūsų nepriklauso, sprendimus priima aukščiausieji vadovai. Labai gaila, bet tokių atvejų savo skyriuje turim. O jeigu nuo manęs priklauso, tai prie šalia esančių funkcijų, sugalvoji ir paprašai, kad atliktų kitas funkcijas, kurios jam yra artimos ir kurias jis išmano, nes jeigu darbuotojui darbas yra mielas, tai ir motyvacija atsiranda ir nuotaika kita“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „labai svarbu, nes tada atsiskleidžia žmogaus galimybės, yra lengviau suvokti, ko žmogus nori, ko tikisi“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „labai svarbu, nes norisi, kad darbas patiktų, kad jiems nebūtų čia kokia tai prievarta eiti į darbą. Aišku, būna kartais, kad „užknisa“, bet po vienos, ar kitos dienos vėl viskas gerai“</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Vidurinės grandies vadovė 6: „irgi labai svarbu, nes aš žinau, kad darbuotojas yra tiek geras, kiek gerai jis jaučiasi darbe ir jeigu žmogus turi galimybę atsiskleisti ir realizuoti save, jis niekada nesidairys į kitą darbo vietą. Mes tą kompetenciją užsiauginame per savo darbą ir, jeigu jau patyręs ir išmanantis žmogus galvoja išeiti kitur, tai organizacijai yra labai didelis praradimas. Kiekvienas darbuotojas turi priskirtus projektus, kokius reikia perduoti, turi įdirbį, ir žino, kaip kas nuo pradžios vyko. Tai aišku būtų labai didelis praradimas“</p>  |
| <p>57. Gal dar kažko neaptarėme, kas Jums atrodo svarbu, kalbant apie lyderystę ir vadovavimą organizacijai?</p> | <p>Aukščiausios grandies vadovas 1: „viską aptarėme“<br/> Aukščiausios grandies vadovas 2: „kad gal nieko nenorėčiau pasakyti“<br/> Vidurinės grandies vadovas 1: „viskas laikosi ant lyderių, jeigu blogai valdysi tai patys geriausi darbuotojai pabėgs“<br/> Vidurinės grandies vadovė 2: „trūksta lyderystės, kadangi čia yra savivaldos institucija, tad vadovai keičiasi su kiekvienais rinkimais. Kaita yra didžiausia kliūtis. Taip pat yra svarbu jaustis reikalingam, svarbiam darbovietėje, ko ištiktųjų trūksta savivaldybėje“<br/> Vidurinės grandies vadovė 3: „aš visada sakau, kad organizacijos atmosfera, darbo nuotaika, rezultatų siekimas priklauso nuo vadovo. Taip, kaip jisai elgsis, taip, kaip jis tau rodys dėmesį, kaip pateiks savo reikalavimus, tokie bus įstaigos rezultatai“<br/> Vidurinės grandies vadovas 4: „nieko neturiu pridurti“<br/> Vidurinės grandies vadovė 5: „kalbant apie mūsų skyrių, tai bendraujame, sutariame, patiriame, aišku, daug streso būna, bet viską išsprendžiame“<br/> Vidurinės grandies vadovė 6: „galiu pridurti tai, kad viešajame sektoriuje aišku yra sudėtingiau su skatinimo sistema finansine būtent, pavyzdžiui, nei privačiame. Nėra to lankstumo, bet priklauso nuo mūsų visų, kiek mes esame pasirengę geranoriškai dirbti. Ir tas vadovavimas būtent, mano supratimu, turi būti per lyderystę, bet ne per kietos rankos politiką. Tas žymiai efektyviau“</p> |



**Darbuotojų interviu klausimų atsakymai**

|   |  |
|---|--|
| <p>1. Kokios Jūsų pareigos savivaldybėje?</p>                             | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja<br/>Specialistas<br/>Vyriausioji specialistė 1<br/>Vyriausioji specialistė 2<br/>Pavduotoja 1<br/>Specialistė 1<br/>Pavduotoja 2<br/>Specialistė 2<br/>Vyriausioji specialistė 3<br/>Vyresnioji specialistė</p>   |
| <p>2. Kiek laiko dirbate dabartinėse pareigose?</p>                       | <p>(Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, nepateikiamas konkretus tyrimo dalyvių darbo stažas)<br/>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: 1 – 2,5 metų<br/>Specialistas: 5 - 15 metų<br/>Vyriausioji specialistė 1: 15 – 25 metų<br/>Vyriausioji specialistė 2: 1 – 2,5 metų<br/>Pavduotoja 1: 15 – 25 metų<br/>Specialistė 1: 15 – 25 metų<br/>Pavduotoja 2: 15 – 25 metų<br/>Specialistė 2: 15 – 25 metų<br/>Vyriausioji specialistė 3: 5 - 15 metų<br/>Vyresnioji specialistė: 2,5 – 5 metų</p> |
| <p>3. Koks yra bendras Jūsų darbo stažas?</p>                             | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: 15 – 30 metų<br/>Specialistas: 15 – 30 metų<br/>Vyriausioji specialistė 1: 15 – 30 metų<br/>Vyriausioji specialistė 2: 3 – 15 metų<br/>Pavduotoja 1: Daugiau nei 30 metų<br/>Specialistė 1: Daugiau nei 30 metų<br/>Pavduotoja 2: Daugiau nei 30 metų<br/>Specialistė 2: 15 – 30 metų<br/>Vyriausioji specialistė 3: 15 – 30 metų<br/>Vyresnioji specialistė: 3 – 15 metų</p>  |
| <p>4. Ar dirbote vadovaujančiose pareigose? Jei taip, tai kiek laiko?</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „ne“<br/>Specialistas: „ne“<br/>Vyriausioji specialistė 1: „ne“<br/>Vyriausioji specialistė 2: „ne“<br/>Pavduotoja 1: „taip“ 3 – 10 metų<br/>Specialistė 1: „ne“<br/>Pavduotoja 2: „ne“<br/>Specialistė 2: „ne“<br/>Vyriausioji specialistė 3: „taip“ 3 – 10 metų<br/>Vyresnioji specialistė: „ne“</p>   |
| <p>5. Koks Jūsų išsilavinimas?</p>  | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „aukštasis“<br/>Specialistas: „aukštesnysis“<br/>Vyriausioji specialistė 1: „aukštasis“<br/>Vyriausioji specialistė 2: „aukštasis“<br/>Pavduotoja 1: „aukštasis“<br/>Specialistė 1: „aukštasis universitetinis“<br/>Pavduotoja 2: „aukštasis“<br/>Specialistė 2: „aukštasis universitetinis“<br/>Vyriausioji specialistė 3: „aukštasis“<br/>Vyresnioji specialistė: „aukštasis“</p>  |
| <p>6. Kiek Jums metų?</p>   | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: Vidutinis (Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, nepateikiamas konkretus tyrimo dalyvių amžius)</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Specialistas: Jaunas<br/> Vyriausioji specialistė 1: Vidutinis<br/> Vyriausioji specialistė 2: Jaunas<br/> Pavadootoja 1: Vidutinis<br/> Specialistė 1: Vidutinis<br/> Pavadootoja 2: Pagyvenęs<br/> Specialistė 2: Jaunas<br/> Vyriausioji specialistė 3: Vidutinis<br/> Vyresnioji specialistė: Jaunas</p>  |
| <p>7. <i>Kokiu būdu / Kaip vadovas supažindina darbuotojus su organizacijos tikslais, vizija?</i></p>                                     | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „per pokalbius, per įvairius pasitarimus, galima susipažinti savivaldybės tinklapyje“<br/> Specialistas: „pagrindė žodžiu, bet būna, kad ir raštu“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „pasitarimų metu“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „su artimiausiais tikslais, tai per pasitarimus, raštu, bendraujant kiekvieną dieną“<br/> Pavadootoja 1: „bendrų pasitarimų metu ir individualiai“<br/> Specialistė 1: „įvairiais būdais, ir diskusija, ir dialogu, bet pagrinde būna per tarnybinius pasitarimus, per kuriuos išsakome savo nuomones“<br/> Pavadootoja 2: „pokalbių metu, bendrų pasitarimų metu, esant reikalui individualiai. Siekiame, kad kontaktas būtų glaudus“<br/> Specialistė 2: „pasitarimų metu, jeigu liečia kiekvieną atskirai asmenį, tai individualiai“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „per pasitarimus kalbamės, per konkrečius darbus, per „avilį“ ir individualiai“<br/> Vyresnioji specialistė: „pokalbių, diskusijų metu, pristato darbuotojams, apibūdina skyriaus veiklą, ką dirba, kokias veiklas vykdo, supažindina su bendra savivaldybės tvarka, po to supažindina su pareigybėmis tavo ir funkcijomis, duoda susipažinti su skyriaus nuostatais. Pradžioje žodžiu supažindina, o po to įteikia reikiamus dokumentus“</p> |
| <p>8. <i>Kokių priemonių, Jūsų nuomone, turi imtis vadovas, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai, vizija?</i></p>                   | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „bendrauti su savo darbuotojais, domėtis jų veikla, stengtis, kad būtų viskas gerai, spręsti problemas, siekti bendro tikslo“<br/> Specialistas: „pirmiausia kolektyvą surinkti tokį, kuris išmanytų savo darbą“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „suteikti visas reikalingas sąlygas, kad darbuotojai galėtų produktyviai dirbti. Pats vadovas turi siekti užsibrėžtų tikslų“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „visų pirma informuoti ir paskirstyti darbus, kas už ką turi būti atsakingas“<br/> Pavadootoja 1: „teisingai organizuoti skyriaus darbą“<br/> Specialistė 1: „vadovas turi suburti gerą komandą“<br/> Pavadootoja 2: „visi tikslai yra pasiekiami darbu, turi būti glaudus bendradarbiavimas, gera atmosfera kolektyve, supratimas, savo pareigų vykdymas, atsakomybės jausmas“<br/> Specialistė 2: „paskirstyti tinkamai darbus“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „pirmiausiai informacijos sklaida, asmeninė atsakomybė, tinkamas darbo organizavimas“<br/> Vyresnioji specialistė: „tai pirmiausiai diskutuoti, bendrauti su darbuotojais, įsiklausyti į jų nuomonę, į jų siūlomą sprendimą, aišku koordinuoti, kontroliuoti mūsų darbą, ir susidūrus su problemine situacija, padėti išspręsti darbinės problemas“</p>                    |
| <p>9. <i>Kaip manote, ar vadovui yra svarbūs darbuotojų poreikiai? Jei taip, tai kaip vadovas atsižvelgia į darbuotojų poreikius?</i></p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „turi būti svarbūs ir yra. Galbūt, jeigu kiekvienas darbuotojas kreipiasi su savo pageidavimais, tai galbūt nėra įmanoma kiekvieno išpildyti, bet esant galimybei vadovas tikrai stengiasi atsižvelgti“</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Specialistas: „manau, kad taip, sukuria reikiamas sąlygas, jeigu darbuotojams ko reikia, visada stengiasi atsižvelgti“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „svarbūs, pagal savo galimybes juos stengiasi patenkinti“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „manau, kad svarbūs, jeigu darbuotojas prašo vadovo kokių tai komandiruočių ar seminarų tai vadovas stengiasi atsižvelgti, jeigu žmogus rodo norą tobulėti, tai skiria lėšų tam“</p> <p>Pavadootoja 1: „turėtų būti labai svarbūs, stengiasi atsižvelgti, gal ne visada, bet dažniausiai taip“</p> <p>Specialistė 1: „manau, turėtų būti svarbūs poreikiai, nes kuomet yra svarbūs poreikiai, tada yra lengviau pasiekiamas bendras tikslas“</p> <p>Pavadootoja 2: „manau, taip, siekia paskatinti, atkreipia dėmesį į darbuotoją, jo darbo rezultatus. Darbuotojas nėra paliekamas likimo valiai“</p> <p>Specialistė 2: „taip, atsižvelgia kiek leidžia galimybės, bet tu privalai padaryti viską, kas tau priklauso“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „dalinai, jeigu reikia kažko asmeniškai, tai visada galima kalbėtis ir priėti kompromiso, jeigu darbiniai reikalai tai taip pat galima kalbėtis, aiškintis“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „taip, visada išklauso, tada pataria, padeda, sakykim, jeigu neišeina susitarti, gauti informacijos iš kitų skyrių, tai visada padeda, bendradarbiauja. Galima į vadovą nueiti ir kreiptis pagalbos ir jis visada tau padės išspręsti susidariusią problemą, kur jau tau pačiam nepavyksta tai padaryti“</p> |
| <p><i>10. Ar Jūs asmeniškai jaučiate, kad Jūsų poreikiai yra svarbūs vadovui?</i></p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „taip jaučiu“</p> <p>Specialistas: „taip“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „taip“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „kadangi jau šiais metais buvau dviuose seminaruose, tai, manau, kad rūpinasi“</p> <p>Pavadootoja 1: „taip“</p> <p>Specialistė 1: „taip“</p> <p>Pavadootoja 2: „manau, taip, nes vis tiek darbas yra bendras, problemos yra sprendžiamos bendrai“</p> <p>Specialistė 2: „taip“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „nebuvo poreikio prašyti pagalbos“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „taip“</p>   |
| <p><i>11. Kokių būdu vadovas atsižvelgia į Jūsų poreikius?</i></p>                    | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „kadangi aš arčiausiai susijusi su vadovu, tai pasakau pokalbiu metu, ko galbūt norėčiau, ar tai palengvinti darbą, ar tai kažko reikia ir jis visada atsižvelgia. Stengiasi įgyvendinti mano pageidavimus, pamažindamas krūvį, ar suteikdamas reikalingas priemones“</p> <p>Specialistas: „jeigu iškyla kokių problemų, stengiasi jas kiek gali spręsti“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „viskas kas reikalinga, stengiasi išspręsti operatyviai, kruopščiai“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „siunčia į seminarus“</p> <p>Pavadootoja 1: „jeigu atsiranda nesklandumų, problemų visada stengiasi juos pašalinti“</p> <p>Specialistė 1: „įvairiai, jeigu tai nėra jo kompetencijoje ir negali jų patenkinti, bet, jeigu jo kompetencijoje, tai stengiasi patenkinti, padėti, jeigu darbo procese iškilo kokių neiškumų ir pan.“</p> <p>Pavadootoja 2: „jeigu yra galimybė poreikiai yra visada tenkinami“</p> <p>Specialistė 2: „žiūrint kokie tie poreikiai, tarkim, jei vaikiukas</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>susirgo ir reikia pas gydytoją nuvežti, ar pačiai, jeigu reikia kažkur išvykti. Visada yra derinama su vadovu ir išsprendžiama“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „kaip ir minėjau, nebuvo poreikio prašyti pagalbos“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „išklauso, kitą kartą visko būna su asmeninėmis problemomis, tai taip, išklauso. Kalbant apie išėjimus darbo metu, pavyzdžiui, pas gydytojas, tai stengiamės suderinti laiką taip, kad nereikėtų išeiti darbo metu, o tik po darbo arba per pietų pertrauką“</p>   |
| <p>12. Kaip Jūsų vadovas bendrauja su pavaldiniais?</p>   | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „labai draugiškai, su sveiku humoro jausmu ir visi darbuotojai labai mėgsta vadovą“</p> <p>Specialistas: „bendraujam paprastai, draugiškai“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „betarpiškai, neoficialiai, draugiškai“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „pagarbiai, siekiantis išklausti kiekvieną nuomonę“</p> <p>Pavadootoja 1: „pagal tarnybinius nuostatus“</p> <p>Specialistė 1: „stengiasi pagarbiai bendrauti“</p> <p>Pavadootoja 2: „gerai, pozityviai, emocijos tik teigiamos, niekada nepakelia tono, viską pasako ramiu tonu, aiškiai“</p> <p>Specialistė 2: „puikiai, nejaučiame mes, kad jis būtų aukštesnis, vertesnis, jaučiamės lygiateisiai“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „iš dešimties balų, jeigu vertinant, tai devyni. Tai, manau, neblogai, bendrauja pakankamai šiltai, siekiantis išsiaiškinti kilusias problemas ir jas spręsti, niekada nesmerkia ir netaiko kažkokių tai nuobaudų“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „mandagiai, nes mūsų vadovas yra taktiškas, niekada nėra keliamas balsas, nėra užgaunamas žmogaus orumas, ramiai, konkrečiai, be jokių emocijų“</p>  |
| <p>13. Koks yra Jūsų santykis su vadovu?</p>  | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „mano labai geras, gerai labai sutariame, mokomės vienas iš kito klaidų, kartais aš jam patariu iš šalies, kaip aš matau, ką jis negerai daro. Jis man pataria, kaip jis mato, ką aš blogai darau“</p> <p>Specialistas: „geras, draugiškai bendraujam, stengiamės sutarti“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „santykis pakankamai geras, santykiai yra darbiniai, nekonfliktuojame, taikiai bendraujame“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „geras, artimas, glaudus, galima išsakyti viską ką galvoji ir darbo klausimais ir asmeniniais“</p> <p>Pavadootoja 1: „normalūs, darbiniai santykiai“</p> <p>Specialistė 1: „koleginis, diskutuojama tik darbiniais klausimais“</p> <p>Pavadootoja 2: „geras, šiltas, draugiškas“</p> <p>Specialistė 2: „šiltas, atviras, nuoširdus, bendraujame kaip lygus su lygiu“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „geras, manyčiau šiuo atveju yra sveika proporcija, kiek reikia darbinių, kiek reikia asmeninių“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „darbinis, aišku, kažkokių asmeniškumų yra, labai didelių bendravimų nėra, tiesiog darbinis kaip ir su visais kolegomis, nes dirbam kiekvieną dieną po aštuonias valandas, tai ta asmenine patirtimi pasidaliname“</p> |
| <p>14. Kaip vadovas įvertina Jūsų / Jūsų kolegų gerai atliktą darbą / puikius darbo rezultatus?</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „žodine padėka, teikia padėkos raštus už gerai atliktą darbą, pasiekimus“</p> <p>Specialistas: „pagiria žodžiu“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „per priedus, pagyrimus“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „pasidžiaugia, pagiria, siūlo direktoriui, kad įvertintų, skirtų priedą ar kelti kvalifikaciją“</p> <p>Pavadootoja 1: „teigiamai įvertina, atsidėkodamas žodžiu“</p> <p>Specialistė 1: „padėkoja, kartais tiesiog jauti (moteriška</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>intuicija) (juokiasi), įvertina tiek, kiek leidžia pareigybinės nuostatos, teisės aktai“<br/>                 Pavaduotoja 2: „stengiasi pagirti, padėkoti, galbūt suorganizuoti kokia tai išvyka“<br/>                 Specialistė 2: „įvertina žodžiu, pagyrimu, jeigu yra galimybė suorganizuoja kokią tai kelionę, pasveikina su visomis šventėmis“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „be abejo pasidžiaugiame kartu, žodinis paskatinimas, nes skyriaus vedėjas kitų galimybių nelabai ir turi“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „įvertina žodine motyvacija, kad gerai atlikote darbą, dovanėlių nebūna, mes už tai gauname atlyginimą, priedai prie atlyginimo yra skiriami ne už gerą darbą, o už papildomą darbą“</p>   |
| <p>15. <i>Kokių paskatinimo priemonių sulaukiate iš savo vadovo?</i></p>                            | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „na kadangi nedaug dar dirbu, tai tik teko išgirsti gerą žodį, pagyrimą už tinkamai atliktą darbą“<br/>                 Specialistas: „materialinių ne, bet, jeigu kažką gerai padarai, tai pagiria, paskatina žodžiu“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „stengiasi, kad būtų maksimaliai aprūpintos darbo vietos, stengiasi dėl priedų, pagiria žodžiu“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „pasiūlo direktoriui, kad skirtų priedą, visada žodžiu pagiria“<br/>                 Pavaduotoja 1: „sulaukiu dėmesio ir gero žodžio“<br/>                 Specialistė 1: „būna žodinių, pasveikina per gimtadienį, įteikia kokia tai dovanėlę, būna kartais, kai per tarnybinius pasitarimus vadovas nustebina koku tai paties keptu gaminiu“<br/>                 Pavaduotoja 2: „paskatina geru žodžiu, pagiria, padėkoja“<br/>                 Specialistė 2: „padėkos žodžiu, nes finansiškai nėra galimybių“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „pagrinde žodiniu, jokių dovanėlių per šventes ar kažko panašaus“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „tai tik žodinis paskatinimas“</p>  |
| <p>16. <i>Kokius darbuotojus savo organizacijoje galėtumėte įvardinti kaip lyderius? Kodėl?</i></p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „manau, kiekvienas skyrius turi gerus specialistus, išmanančius savo darbą ir paties vadovo vizija yra suburti profesionalią komandą, kuri būti tarsi viena bendra jėga“<br/>                 Specialistas: „na, manau, aukščiausios grandies vadovas, o iš darbuotojų manau kiekvienas esam savo srities žinovas, „išmanytojas“, vis tiek, jeigu žmogus dirba daug metų toje pačioje vietoje, viską atlieka sąžiningai – tai manau, kad jis yra lyderis“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „pirmoje pozicijoje esančius asmenis, tai vadovai, direktoriai, todėl jie ir yra lyderiai, nes dirba vadovaujančiose pareigose“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „lyderiai vis tiek, aš manau, tie, kurie užima aukščiausias pareigas, meras, direktorius, skyrių vedėjai“<br/>                 Pavaduotoja 1: „mes skyriuje dirbame pagal pareigybinius nuostatus ir visi dirba puikiai“<br/>                 Specialistė 1: „manau, kad organizacijoje turi būti vienas lyderis, kuris gebėtų suburti komandą, nes jeigu būtų daugiau lyderių tarp darbuotojų tai būtų chaosas, o tas lyderis turi būti ir yra vadovas“<br/>                 Pavaduotoja 2: „kadangi mūsų tokia darbo specifika yra, tai ryškus tokio lyderio nėra, aš manau, kad jie visi savotiškai yra lyderiai, savo srities žinovai, jeigu yra ilgamečiai darbuotojai, turintys nemažai patirties, tai juos būtų galima priskirti prie lyderių“<br/>                 Specialistė 2: „aiškių lyderių nėra, galbūt vadovas, kiekvienas</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>atlieka savo funkcijas“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „kad ir skyriaus vedėja, nes mūsų darbai siejasi su kitais skyriais, ir čia priverstinai skyriaus vedėjas turi lyderiauti, nes kitaip mes neįgyvendintumėm savo tikslų. Taipogi yra kitų skyrių, kurie turi daugiausia darbinių ryšių su mūsų ir kitais skyriais ir tų darbinių ryšių, kurie remiasi į mūsų įstaigos galutinį rezultatą. Manau, kad skyriaus vedėjas yra pagrindinis lyderis, na ir, be abejo, administracijos direktorius, kuris vadovauja šitiems reikalams, o darbuotojai yra savo skyriaus lygmeny lyderiai“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „galėčiau kaip ir vedėją sakyti, kad ji lyderė, kadangi sugeba vadovauti visam kolektyvui, tie darbuotojai, kurie imasi iniciatyvos, kurie nebijo priimti sprendimų, kurie dirba savarankiškai, randantys tinkamiausią sprendimą iškilusiai problemai“</p>  |
| <p>17. Kokiomis savybėmis šie darbuotojai pasižymi?</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „ambicingumu, sąžiningumu, siekiantys užsibrėžto tikslo, tvirti, drąsūs“</p> <p>Specialistas: „kruopštumu, atsakingumu, pareigingumu, laiku atliekantys darbus“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „būtent kuo remiasi pati lyderystė, kitų nuomonių išklausa, stengimasis ją kiek įmanoma detaliau įgyvendinti pagal galimybes“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „ryžtu, drąsa, taktiškumu“</p> <p>Pavadootoja 1: „lyderių savybėmis, siekia tikslų, tinkamai atlieka darbą, siekia tik geriausių rezultatų“</p> <p>Specialistė 1: „lyderio savybėmis“</p> <p>Pavadootoja 2: „darbo išmanymu, atsakingumu, siekiantys puikių darbo rezultatų“</p> <p>Specialistė 2: „geranoriškumas, punctualumas, nuoširdus ir atviras bendravimas“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „pareigingumu, atsakomybe, iniciatyvumu“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „pareigingumu, loginiu mastymu, įgimtas vadovavimas“</p>   |
| <p>18. Kokiomis savybėmis pasižymi Jūsų vadovas?</p>    | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „labai turi gerą savybę, kad yra reiklus, bet tuo pačiu ir paprastas, siekiantis užsibrėžto tikslo, ambicingas, sąžiningas, tvirtas, drąsus, jis labai yra mylimas žmonių, nes su juo yra lengva bendrauti“</p> <p>Specialistas: „lengvai bendraujantis, nėra skirstymo, kad aš vadovas jūs darbuotojai, visi esame lygūs ir bendraujame kaip su lygiu“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „šiltas, geras žmogus, atviras, bendraujantis, siekiantis padėti, o ne smerkti“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „kūrybiškumu, taktiškumu, geranoriškumu, jautrumu“</p> <p>Pavadootoja 1: „vadovas yra vadovas, dirba savo darbą pagal pareigybinius nuostatus, dirba gerai ir atsakingai“</p> <p>Specialistė 1: „pareigingas, norintis kažką pakeisti į gerą, nes gyvenimas keičiasi, keičiasi kartos, vadovas stengiasi neatsilikti nuo šiuolaikinio pasaulio, naujovių, į viską žvelgia optimistiškai“</p> <p>Pavadootoja 2: „komunikabilumas, optimizmas, pozityvus bendravimas, geranoriškumas“</p> <p>Specialistė 2: „daug gerų savybių ir pareigingumas, ir žodžio laikymasis, punctualumas, žmogiškumas, geranoriškumas“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „iniciatyvus, mokantis apibendrinti informaciją, lengvai bendraujantis, turintis humoro jausmą“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „darbštumas, pareigingumas, staigus</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>reagavimas į iškilusią problemą. Tarkim pasakai problemą ir staigiai randa sprendimą jai išspręsti. Konkretumas, jeigu reikia kažkokią tai situaciją nagrinėti tai labai konkrečiai žino, kur, kada ir ką paskaityti, kur surasti, toks konkretumas, jeigu tu paklausi iškart ir gausi atsakymą ir net nurodys, kur būtų galima ieškoti atsakymo“</p>   |
| <p>19. Ar Jūs savo organizacijos vadovą laikote lyderiu? Kodėl?</p>                     | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „taip, laikau, būtent pagal anksčiau minėtas savybes. Manau kiekvienos srities specialistas yra lyderis“<br/>                 Specialistas: „manau, kad taip, jeigu žmogus susitvarko su darbu, su darbuotojais, geba pasiekti gerų rezultatų – tai manau jis lyderis“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „taip, nes jis turi visas galimybes įgyvendinti vieną ar kitą projektą“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „taip, nes sugeba suvaldyti darbuotojus, sugeba išspręsti iškilusias problemas“<br/>                 Pavaduotoja 1: „taip, lyderis visada turėtų būti priekyje“<br/>                 Specialistė 1: „taip, nes vadovas visada turi būti lyderis, jeigu jis nebūtų lyderis niekas jo negerbtų, nebūtų jokio komandinio darbo“<br/>                 Pavaduotoja 2: „sunku pasakyti, žiūrint kokioje srityje, jeigu darbo srityje tai taip laikau, bet kitose srityse, manau, yra atitinkami lyderiai“<br/>                 Specialistė 2: „taip, todėl, kad turi visas lyderiui būdingas savybes – geranoriškas bendravimas, noras padėti, bendradarbiauti, išlaikant kuo geresnius santykius ne tik su darbuotojais, bet ir su žmonėmis / klientais“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „taip, nes yra labai dėkingos jo darbinės pareigybės, kad būtų lyderiu, nes disponuoja informacija ir duoda nurodymus“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „taip, dėl anksčiau minėtų savybių“</p>                                     |
| <p>20. Kaip vadovas turėtų elgtis, norėdamas parodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams?</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „turėtų gerai išmanyti savo darbą, tai ką daro, kad darbuotojai laikytų jį savo pavyzdžiu ir stengtųsi iš jo mokytis“<br/>                 Specialistas: „pats tinkamai elgtis, nevēluoti į darbą, neišėiti anksčiau, padaryti visus darbus ir atlikti tas kas reikalaujama pagal pareigybę“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „nevēluoti į darbą, esant bėdai visada stengtis padėti, spręsti kartu problemas, visada laiku atlikti užduotis, siekti tikslų, kruopščiai atlikti užduotis“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „griežtai bet adekvačiai ir taktiškai“<br/>                 Pavaduotoja 1: „atsakingai žiūrėti į darbą, rūpintis kiekvienu darbuotoju, į iškilusias problemas turėtų reaguoti ramiai, viską apgalvojant, gerai apsvarstant, niekada nekonfliktuoti, nekelti balso“<br/>                 Specialistė 1: „pagarbiai elgtis su žmonėmis, laikytis žodžio, nepiktinaudžiauti tarnybine padėtimi, būti atviras naujovėms“<br/>                 Pavaduotoja 2: „turi pasižymėti iniciatyvumu, vadovas turi eiti priekyje kolektyvo, turi kovoti už kolektyvą“<br/>                 Specialistė 2: „tinkamą pavyzdį turėtų rodyti savo asmeninėmis savybėmis, savo darbu, elgesiu“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „daug dirbti, mokėti sisteminti informaciją ir žinoti informacijos sklaidą“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „taktiškai, kaip ir elgiasi, nevēluoti į darbą, atsakingai žiūrėti į savo darbą“</p> |
| <p>21. Ar Jūsų vadovas Jums yra sektinas pavyzdys? Kodėl?</p>                           | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „taip, būtent dėl tokių savybių, kurias jis turi, tas reiklumas, matau, kaip jis politinėje veikloje gyvena, kaip su savivaldybės darbuotojais</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>elgiasi. Man jis tikrai yra pavyzdys“<br/>                 Specialistas: „taip, dėl bendravimo su kolektyvu, lengvai bendrauja“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „na kadangi yra naujas žmogus tai dar nepraėjo tiek daug laiko, kad būtų pavyzdys, dabar vyksta susipažinimo procesas“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „taip, nes manau, kad pasižymi visomis savybėmis ne tik tokiomis, kurios reikalingos darbui, bet apskritai žmogiškosiomis savybėmis, kad skyriuje būtų ramybė, darna, kad nesijustų kažkoks tai chaosas, kad galėtų visus nuraminti, paskirstyti darbus“<br/>                 Pavaduotoja 1: „manau taip, nes jis yra vadovas, kuris eina į priekį, stengiasi pasiekti gerų rezultatų, optimistiškai žiūri į gyvenimą“<br/>                 Specialistė 1: „taip, nes jį gerbia žmonės, nes vadovas niekada nesistengia apšnekėti kitų darbuotojų, viską sako į akis, stengiasi bendrauti atvirai“<br/>                 Pavaduotoja 2: „nu tai, be abejo, kai kuriais klausimais tai net neabejoju, manau visam kolektyvui yra pavyzdys, kaip reikia bendrauti, kaip reikia spręsti problemas, mes mokomės iš jo, galbūt jis mokos iš mūsų“<br/>                 Specialistė 2: „taip, todėl, kad ne tik kaip vadovas, bet ir kaip žmogus turi gerų savybių, ilgą laiką vadovauja, vadinasi juo pasitiki aukštesni vadovai, sugeba susitvarkyti su savo funkcijomis“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „taip, tinka vadovo savybės: imlumas, darbštumas, humoro jausmas, lengvas bendravimas“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „taip, kadangi ilgą laiką buvome be vadovo, nu su laikinai einančiu pareigas, ir kai atėjo kitas vadovas įnešė tokio konkretumo, darbų pasiskirstymo, tikslumo, greito problemos būdo suradimo ir išsprendimo, ir patinka vadovavimo stilius“</p> |
| <p>22. Ar Jūsų vadovas linkęs rizikuoti darbe? Kokiomis aplinkybėmis?</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „va čia tai nežinau, turbūt linkęs, jis labiausiai žiūri, kad žmonėm būtų gerai, jis niekada nežadės, to, ko negali ištesėti. Visada žada tiek kiek gali padaryti“<br/>                 Specialistas: „kaip ir ne, čia ne verslas, tokių situacijų nelabai būna, kad reikėtų rizikuoti“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „taip, esant būtinumui ir stengiantis kuo geresnio rezultato“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „galbūt ne, nežinau“<br/>                 Pavaduotoja 1: „manau, kad tenka rizikuoti, per kasdienes situacijas, priimant sprendimus“<br/>                 Specialistė 1: „vėlgi rizikuoja tiek, kiek leidžia visi teisės aktai“<br/>                 Pavaduotoja 2: „turbūt mes visi rizikuojame, būna įvairių atvejų, proto ribose rizikuoja“<br/>                 Specialistė 2: „mūsų darbe mažai rizikos, nes yra įstatymai, tvarkos, viskas reglamentuota. Nežinau, ar susiduriame su ta rizika“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „ne“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „nežinau, negaliu pasakyti, nes mūsų vadovas bendrauja su aukštesniais vadovais tai galbūt jie ir priima kokius tai rizikingus sprendimus“</p>   |
| <p>23. Kaip manote, ar Jūsų nuomonė yra svarbi vadovui?</p>               | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „manau, kad taip“<br/>                 Specialistas: „manau, kad taip“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „taip“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „manau taip“<br/>                 Pavaduotoja 1: „taip“</p>  |



|   |  |
|---|--|
|   | <p>Specialistė 1: „manau, kad taip“<br/> Pavadootoja 2: „manau, kad taip“<br/> Specialistė 2: „nu aš manau, kad taip“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „iš dalies“<br/> Vyresnioji specialistė: „manau, kad svarbi“</p>   |
| <p>24. <i>Kaip tai suprantate?</i></p>                                | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „matosi renginiuose, susitikimuose, ką patariu jis visada atsižvelgia“<br/> Specialistas: „nes mes tariamės dėl tam tikrų iškilusių klausimų, diskutuojame“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „nes klausia patarimo, klausia nuomonės, kurią stengiuosi pagrįsti, jog tai teisinga. Nėra tokio, kad aš čia viršininkas, o tu tik paprastas darbuotojas ir tuo labiau, kad šiame skyriuje dirbu ilgiausiai, tai nori nenori visi galai sueina pas mane“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „išklauso, stengiasi atsižvelgti. Tai atsikleidžia per kasdienes situacijas, paskirstant darbus, jeigu negali tai negali, tada bando kažką kitą organizuoti“<br/> Pavadootoja 1: „būna situacijų, kai prašo pasakyti savo nuomonę, tiesiog tariasi, galutinis sprendimas ir žodis yra vadovo, bet, jeigu reikia, stengiasi tartis“<br/> Specialistė 1: „vis tiek esu komandos narys, būna paklausia nuomonės atskirai“<br/> Pavadootoja 2: „nes visi klausimai yra derinami, išklausoma nuomonė, atsiskleidžia per bendravimą, diskutuojant, klausia ar taip geriau, ar taip geriau“<br/> Specialistė 2: „nes ji yra išklausoma, nes mes kiekvienas turime savo funkcijas, gilinamės į tuos dalykus ir vadovui yra svarbios mūsų funkcijos, nuomonės, kai kuriais dalykais gal mes labiau įsigiliname, susiduriame su problemomis“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „vadovas atsižvelgia ir turi atsižvelgti į darbuotojo nuomonę, kadangi tai susiję su tiesioginiu rezultatu. Antra vertus, tai įtakoja santykius ir tai duoda teigiamą darbo kokybę“<br/> Vyresnioji specialistė: „visada būnam išklausomi ir bendru susitarimu priimam bendrą sprendimą“</p> |
| <p>25. <i>Ar darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę?</i></p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „turi“<br/> Specialistas: „taip“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „taip“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „taip“<br/> Pavadootoja 1: „taip“<br/> Specialistė 1: „taip“<br/> Pavadootoja 2: „turi“<br/> Specialistė 2: „taip“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „turime“<br/> Vyresnioji specialistė: „taip“</p>  |
| <p>26. <i>Kokiais būdais jie gali tai padaryti?</i></p>               | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja „per bendrus susirinkimus, ir asmeniškai, bet kada be jokios baimės“<br/> Specialistas: „viską jie gali išsakyti žodžiu“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „pasitarimų metu“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „tiesiog bendraujant, o jeigu oficialiai – tai susirinkimų, pasitarimų metu“<br/> Pavadootoja 1: „bendrų pasitarimų metu, bet kada gali individualiai, ar pateikti raštu“<br/> Specialistė 1: „per pasitarimus, individualiai, bet kada, kada atsiranda poreikis“<br/> Pavadootoja 2: „diskusijų metu, pasitarimų metu, visada darbuotojas turi teisę išsakyti savo nuomonę. Ar ji teisinga, čia vėl kitas dalykas“</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Specialistė 2: „gali bet kada ateiti, kreiptis, išsakyti tiek individualiai, tiek susirinkimų metu“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „pokalbio metu, kartais asmeniškai, kartais pasitarimuose“<br/> Vyresnioji specialistė: „diskusijų metu visa komanda ir atskirai kiekvienas individualiai, diskutuojam kaip būtų geriau išspręsti problemą“</p>  |
| <p>27. <i>Kaip dažnai Jūs išsakote savo nuomonę?</i></p>   | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „na kartą per savaitę, kadangi aš matau pas vadovą lyderystės bruožų tai ir nelabai dažnai tenka išsakyti savo nuomonę“<br/> Specialistas: „bet kuriuo darbinio klausimu vis tiek eini pasitarti, nes būna ir piniginiai klausimai tai tenka diskutuoti“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „visada, kada matau reikalą“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „pagal situacijas, galbūt kartą ar du kartus per savaitę“<br/> Pavadootoja 1: „vadovui to paprašius“<br/> Specialistė 1: „ne taip dažnai, kas yra susiję su mano kompetencija stengiuosi išsakyti ir būna, kad atsižvelgia“<br/> Pavadootoja 2: „jeigu kyla problema, jeigu matau, kad taip yra geriau visada stengiuosi išsakyti“<br/> Specialistė 2: „visada, kiekvieną dieną bendraujant“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „dažnai (juokiasi), kai tik kyla minčių susijusių su projektais, o jų atsiranda dažnai“<br/> Vyresnioji specialistė: „kaip tik ją turiu (juokiasi), su savo sritimi dažnai tenka“</p>  |
| <p>28. <i>Kokie darbuotojai organizacijoje atsakingi už sprendimų priėmimą?</i></p>  | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „už sprendimų priėmimą tarybos nariai yra atsakingi, ruošia sprendimus kiekvienas skyrius, darbuotojai atsakingi už kiekvieno sprendimo paruošimą, o ar tai bus priimta, ar ne tai nusprendžia taryba“<br/> Specialistas: „rimtesnius sprendimus priima direktorius ir direktoriaus pavadootoja“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „tai visi mes atsakingi už sprendimų priėmimą, nes tu turi žinių ir tu tą klausimą turi „dvesti“ iki galo. Jeigu aš atsakinga už sprendimą, tai aš kontaktuoju su taryba, ruošu projektus. Visą informaciją „sukramtome“ mes, tik tiek, kad mes nestovime tribūnoje“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „skyrių vedėjai ir aišku direktorius“<br/> Pavadootoja 1: „pagal pareigybinius nuostatus“<br/> Specialistė 1: „skyriaus vedėjas, o nesant vedėjui, pavadootoja, o nesant abiems mes tik galime į administracijos direktorių kreiptis“<br/> Pavadootoja 2: „vadovas, nesant vadovui sprendimus priimu aš pati“<br/> Specialistė 2: „pagrindinius sprendimus priima skyriaus vedėjas todėl, kad jis rašosi ir galutinis sprendimas yra jo“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „už sprendimų priėmimą mūsų skyriuje esame atsakingi mes visi“<br/> Vyresnioji specialistė: „manau, kad skyriaus vadovas, nes mes perduodam savo vadovui, mūsų vadovas perduoda direktoriui ir tada priimamas sprendimas ir tiesiog mums pasako“</p> |
| <p>29. <i>Kaip organizacijos vadovas vertina darbuotojų rodomą iniciatyvą (naujas idėjas, pasiūlymus)? Kaip manote, kodėl?</i></p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „tik tai teigiamai, jeigu kas nors yra naudinga rajono žmonėms, tai tik tai teigiamai. Stengiasi sudaryti sąlygas, kad viskas būtų įgyvendinta ir, aišku, pagal finansines galimybes, kiek savivaldybė gali sau leisti“<br/> Specialistas: „tik teigiamai, yra skatinami darbuotojai rodyti iniciatyvas, siūlyti naujas idėjas, nes tai gerina darbo rezultatus,“</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>darbuotojai bet kada gali siūlyti idėjas“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „teigiamai, visada išklauso, stengiasi įgyvendinti, galiausiai priename išvados, kad būtent taip reikia įgyvendinti, manau, todėl, kad tai yra svarbu visam darbo procesui, darbo rezultatams“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „visada priima, čia toks skyrius, kai tų idėjų nelabai ir būna, kad reiktų kažką naują įvesti“</p> <p>Pavadootoja 1: „visada priima, padiskutuojame, pasitariame, nes vadovui reikia naujų idėjų tam, kad geriau būtų organizuojamas darbas, galų gale, kad galėtų labiau pažinti darbuotoją“</p> <p>Specialistė 1: „teigiamai, kartais diskutuoja, kartais sako darykit“</p> <p>Pavadootoja 2: „visada palaiko, jeigu tik yra protinga iniciatyva ir tokia teigiama, tai visada palaiko“</p> <p>Specialistė 2: „tik tai teigiamai, visada palaiko, skatina“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „kartais teigiamai, kartais šiek tiek pristabdomi esame, kadangi bendram kontekste nuskambėtų galbūt netinkamai, mes dirbdami matome smulkmenas, kurios bendram lygmeny nėra svarbios“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „teigiamai, išklauso, o jei išklauso, tai, manau, teigiamai vertina, nes nuo to priklauso darbo rezultatai. Vadovas žino, kad tinkamu sprendimu galime pasiekti gerą rezultatą“</p>  |
| <p>30. Kaip dažnai Jūs pasidalinate idėjomis, teikiate pasiūlymus?</p>         | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „nu mano yra kitoks darbas, aš esu politinio pasitikėjimo tarnautoja, tad nelabai tenka pasidalinti idėjomis, bet yra buvę atvejų, gal daugiau per pasitarimus kažkas kažką pasiūlo. Dažniau gal tenka tik nuomonę pasakyti“</p> <p>Specialistas: „pagal poreikį, jeigu kažko reikia, tai ir siūlai, dažnai tenka siūlyti“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „kiekvieną kartą kada yra reikalas, iš tikrųjų labai dažnai, nes kitaip čia neišgyvensi“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „pagal galimybes, situaciją“</p> <p>Pavadootoja 1: „kai tik tų pasiūlymų, idėjų prireikia“</p> <p>Specialistė 1: „jeigu manęs klausia, aš pasidalinu, bet šiaip tai dažniau pasidalinu nuomone apie (nurodo veiklos sritį – informacija užkoduota siekiant išsaugoti tyrimo dalyvės konfidencialumą), nes jis man artimas, aš kuruoju jį, apie renginius, dalyvavimą, rengiant dokumentus visada pasitariame, bet, aišku, galutinį sprendimą priima vadovas“</p> <p>Pavadootoja 2: „kažkokių racionalių pasiūlymų mes negalime teikti, nes viskas yra reglamentuota, nebent rengiame kokią tai programą, tuomet galime išsakyti idėjas, siūlymus“</p> <p>Specialistė 2: „kai reikalauja, tai ir teikiame tas idėjas, pasiūlymus. Prireikus, tenka dažnai“</p> <p>Vyriausioji specialistė 3: „labai dažnai, nes tokia specifika mūsų skyriaus, susijusi su projektais“</p> <p>Vyresnioji specialistė: „dažnai tenka“</p> |
| <p>31. Ar jaučiate pagarbą iš vadovo? Papasakokite kaip tai atsiskleidžia.</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „taip, mandagus bendravimas, nuomonės išklausymas, taip ir jauti, kad vertina“</p> <p>Specialistas: „taip, jeigu vadovas su manimi tariasi, tai yra kažkokia pagarba“</p> <p>Vyriausioji specialistė 1: „taip, visada įsiklauso ne tik į tarnybinius, bet ir į asmeninius reikalus ir tokio, kaip būna Lietuvoje, lipimas ant galvos to tikrai nėra“</p> <p>Vyriausioji specialistė 2: „taip, nes išklauso, atsižvelgia į poreikius“</p> <p>Pavadootoja 1: „taip, žinoma pagarbos niekada nebūna per daug,</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>bet tai matosi bendraujant, iš elgesio“<br/>                 Specialistė 1: „taip, atsižvelgia į nuomonę, maloniai bendrauja, skatina“<br/>                 Pavadootoja 2: „taip, atsiskleidžia per rodomą dėmesį, kadangi vadovas mėgsta keliauti, visada pasidalina įspūdžiais, naujovėmis, visada stengiasi sudominti, suburti kolektyvą, kad būtų daugiau bendrų pasisėdėjimų neoficialioje aplinkoje. Tiesiog noras suburti komandą, nes nuo klimato priklauso darbas“<br/>                 Specialistė 2: „taip, tai visada ramus tonas, bet kada galima klausti, tartis, diskutuoti“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „pakankamai, nes yra atsižvelgiama į mūsų darbinę nuomonę, pokalbių metu pastebime, klimatas skyriaus tą parodo“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „taip, nes yra gerbiama nuomonė (juokiasi), išklausa ir kartais įvertina tavo sprendimo būdą, idėją kaip geriausia“</p>   |
| <p>32. Ar vadovas suteikia Jums galimybę tobulėti darbe?</p>                  | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „taip“<br/>                 Specialistas: „taip, duoda įdomesnių darbų“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „taip, pagal savo galimybes, į seminarus nelabai gali siųsti, tam yra tam tikri darbuotojai, yra kompiuteriai, internetas ir visada galima domėtis, skaityti. Pats žmogus turi norėti tobulėti, niekas jo negali priversti“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „taip, nes išleidžia į seminarus“<br/>                 Pavadootoja 1: „mes dirbame tai, kas numatyta pareigybiniuose nuostatuose“<br/>                 Specialistė 1: „suteikia“<br/>                 Pavadootoja 2: „be abejo, jeigu tik yra noro tai visada“<br/>                 Specialistė 2: „taip“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „tiek kiek leidžia įstaigos reglamentas“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „taip, nes duoda tokių užduočių, kurių nesi daręs, nes skyriaus darbas toks, kad kiekvieną dieną gauni vis naujų skirtingų užduočių per kurias ir tobulėji, taip pat mokymai yra seminarai“</p>  |
| <p>33. Ar vadovas Jums suteikia galimybę atsiskleisti ir realizuoti save?</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „taip“<br/>                 Specialistas: „taip, būtent duodamas įdomesnių darbų ir suteikia tą galimybę realizuoti save, pasireikšti, vadovas mato, kurioje srityje darbuotojams labiau sekasi, tada atitinkamai ir suteikia tokias galimybes, kad jie galėtų atsiskleisti“<br/>                 Vyriausioji specialistė 1: „taip, per darbus, idėjas, pasiūlymus“<br/>                 Vyriausioji specialistė 2: „taip, nes jeigu kažką naujo sugalvoji, tai ir leidžia tai padaryti, įgyvendinti, niekada nestabdo, nekritikuoja idėjų, aišku viskas yra aptariama“<br/>                 Pavadootoja 1: „manau, kiekvienas darbuotojas atsiskleidžia per darbą, elgesį, bendravimą. Svarbiausia kolektyve yra išlaikyti gerus santykius, kad būtų geras mikroklimatas“<br/>                 Specialistė 1: „suteikia, bet ne visada tos realizacijos yra įmanomos, rengiant projektus yra galimybė atsiskleisti, ruošiant dokumentus ir pan.“<br/>                 Pavadootoja 2: „taip, čia kiekvienam darbuotojui yra tai suteikiama ir, jeigu yra noras, visada galima atsiskleisti, nėra draudžiama“<br/>                 Specialistė 2: „taip“<br/>                 Vyriausioji specialistė 3: „taipogi įstaigos apimtį, kiek tai galima ir leidžia reglamentas“<br/>                 Vyresnioji specialistė: „taip, kaip ir sakiau per tam tikras užduotis, kurių dar nesi dirbęs“</p> |
| <p>34. Ar jaučiate pasitenkinimą darbu? Kodėl?</p>                            | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „jaučiu, nes man šis</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>darbas yra labai įdomus, nėra monotonijos, nes tu ateini į darbą ir nežinai, kas tavęs šiandien laukia, nes vis kažkas naujo“<br/> Specialistas: „manau, kad jaučiu, nes vis tiek jau dirbu čia nemažai metų, įdomus darbas, patinka sudarinėti sutartis, su tiekėjais kariauti (juokiasi)“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „žinot, kai dirbi tiek metų, tai atsiranda tas pasitenkinimas, jau per tiek metų žinai ką ir kaip rašyt“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „iš dalies, kai yra daug darbo, daug spaudžia tai nėra to pasitenkinimo, bet kai yra daugiau laisvės, tai gali daugiau kažko sugalvoti, geriau padaryti ir to pasitenkinimo daugiau būna. Kai atsiranda kūrybinės laisvės daugiau yra geriau, nes būna tokių laikotarpių, kuomet yra daug darbo ir intensyviai turi sėdėti prie kompiuterio ir dirbti“<br/> Pavadootoja 1: „taip, aš savo darbą myliu, nes man tai teikia malonumą“<br/> Specialistė 1: „taip, man patinka mano darbas, todėl, kad kiekvieną dieną jis skiriasi, nežinai ko laukti. Tai nėra toks darbas, kai tu ateini ir žinai, ką darysi. Čia būna tokių netikėtumų, kad kartais nežinai nuo ko pradėti, o kai pradedi jau tau paskambina ir kitą užduotį duoda, nėra konkretus darbas. Tas ir žavi, nes aš mėgstu tokius iššūkius“<br/> Pavadootoja 2: „taip, nežinau kodėl. Atėjau į šį darbą visai atsitiktinai, o užsibuvau jau 25 metus. Matomai, tas problemų sprendimas man yra artimas, tenkina bendravimas su žmonėmis, nėra tokios monotonijos, yra įvairovė, nes čia susiduri su žmonėmis, jų problemomis“<br/> Specialistė 2: „taip, nes galiu eiti be streso į darbą, o jei ir atsiranda stresas tai tik dėl darbų, o dėl vadovo, dėl santykių tikrai nejaučiu streso“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „taip, nes tai yra įdomus darbas, neiname priverstinai, kadangi mūsų darbas yra pakankamai nestatiškas, pakankamai naujienų / naujovių darbe, pakankamai jaučiamas Respublikos pulsas mūsų darbe, keičiasi darbo pobūdis ir darbo pobūdis atitinka šių dienų specifiką. Jaučiamės, kad tobulėjame, kad nestovime vietoje ir kad vyksta gyvenimas“<br/> Vyresnioji specialistė: „taip, kadangi darbas yra nemonotoniškas, įvairus, susiduriame su naujomis praktikomis, idėjomis, kiekvienas projektas yra skirtingas, todėl kiekvieną dieną tobulėji ir dirbi taip, kaip ką tik atėjęs dirbti“</p> |
| <p>35. Gal dar kažko neaptarėme, kas Jums atrodo svarbu, kalbant apie lyderystę ir vadovavimą organizacijai?</p> | <p>Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautoja: „nu kol kas nieko“<br/> Specialistas: „nieko nenorėčiau pridurti“<br/> Vyriausioji specialistė 1: „manau, kad viską aptarėme“<br/> Vyriausioji specialistė 2: „viską pasakiau“<br/> Pavadootoja 1: „neturiu ką pasakyti“<br/> Specialistė 1: „aš manau, kad geras vadovas yra dievo dovana ir linkiu Lietuvai daugiau tokių vadovų“<br/> Pavadootoja 2: „lyderis yra vadovas, linkim toliau lyderiauti, mes tik sėsimės idėjų, mokysimės“ (juokiasi)<br/> Specialistė 2: „viską aptarėme, nieko neturiu ką pridurti“<br/> Vyriausioji specialistė 3: „kad viską išsamiai aptarėme, nes buvo išsamūs klausimai ir buvo ką pasakyti“<br/> Vyresnioji specialistė: „viską aptarėme, nenoriu nieko pridurti“ (juokiasi)</p>   |

## Dalyvavimo mokslinėje konferencijoje pažymėjimas

