

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**STRATEGINIS INFORMACINIŲ SISTEMŲ VALDYMAS**

**Andrius Kriukas**

**Magistro baigiamasis darbas**

**LYDERIO TECHNINIŲ IR MINKŠTŲJŲ KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMAS**  
**DIRBANT IT KOMANDOJE BANKŲ SEKTORIUJE**

**EVALUATION OF LEADER'S HARD AND SOFT SKILLS IN IT TEAMS OF**  
**BANKS**

Darbo vadovė: **lekt. Akvilė Rykovė**

Darbo įteikimo data: 2022 m. sausio 11 d.

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2022**

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	3
ĮVADAS .....	4
1. LYDERIO SAVYBĖS LITERATŪROJE .....	7
1.1. Komandos sąvoka ir savybės.....	7
1.2. Lyderio savybės ir kompetencijos .....	9
1.3. Lyderystė ir komandos formavimas informacinių technologijų sferoje.....	14
1.4. Informacinės technologijos bankų sektoriuje .....	17
2. LYDERIO KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMO TYRIMO PLANAS .....	20
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	20
2.2. Tyrimo duomenų rinkimas .....	22
2.3. Tyrimo duomenų interpretavimas .....	23
3. LYDERIO KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMO TYRIMAS.....	24
3.1. Lyderio kompetencijų tyrimo rezultatų apžvalga.....	26
3.2. Lyderio minkštųjų savybių apžvalga.....	32
3.3. Lyderio kietųjų savybių apžvalga.....	35
3.4. Lyderio savybių įtaka komandai ir komandos rezultatams .....	36
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	43
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	45
SANTRAUKA .....	49
SUMMARY .....	50

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 paveikslas.</i> Maxwell penki lyderystės lygiai .....	12
<i>2 paveikslas.</i> Kalliamvakou et al. atrinktos IT vadovo savybės, surikiuotos pagal svarbą ...	16
<i>3 paveikslas.</i> IT komandos vadovavimo patirties turinčių asmenų požiūris .....	30
<i>4 paveikslas.</i> Tyrime nustatytų minkštųjų savybių kodų grupės .....	32
<i>5 paveikslas.</i> Savybių grupė: Gebėjimas dirbti su komanda, komandoje.....	33
<i>6 paveikslas.</i> Savybių grupė: Asmens savybės .....	34
<i>7 paveikslas.</i> Savybių grupė: Emocijų išraiška (gebėjimas reikšti emocijas).....	35
<i>8 paveikslas.</i> Savybių grupė: Asmens savybės .....	36
<i>9 paveikslas.</i> Lyderio savybių pasekmių grupė: Darbo kokybė .....	37
<i>10 paveikslas.</i> Lyderio savybių pasekmių grupė: Asmens savijauta ir tobulėjimas .....	38
<i>11 paveikslas.</i> Lyderio savybių pasekmių grupė: Komandinis darbas .....	38
<i>12 paveikslas.</i> Lyderio savybių pasekmių grupė: Komandinis darbas .....	39
<i>13 paveikslas.</i> Programuotojų be vadovavimo patirties požiūris.....	40
<i>14 paveikslas.</i> D-1 pašnekovo požiūris.....	41
<i>15 paveikslas.</i> A-1 pašnekovo požiūris.....	42

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. <i>Tyrimo planas</i> .....	21
2 lentelė. <i>Pagrindinių autorių susistemintos idėjos</i> .....	22
3 lentelė. <i>Susistemintos lyderio savybės tyrimui</i> .....	23
4 lentelė. <i>Tyrimo dalyvavę bankai</i> .....	24
5 lentelė. <i>Tyrimo klausimai pašnekovui</i> .....	24
6 lentelė. <i>Tyrimo dalyviai ir jų patirtis</i> .....	25
7 lentelė. <i>Tyrimo kodų klasifikavimas, citatų skaičius</i> .....	27
8 lentelė. <i>Įvardintų rezultatų kodai ir jų grupės</i> .....	28
9 lentelė. <i>Didžiausi požiūrių skirtumai tarp vadovų ir programuotojų</i> .....	31

## IVADAS

Vadovas įmonėje nebūtinai yra lyderis (Kvedaravičius & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2007). Jau kurį laiką tyrėjai pritaria, jog lyderis neturi išnaudoti darbuotojo, o jį motyvuoti ir įgalinti (Peters & Waterman, 2006). Į lyderio sąvoką įeina daug daugiau negu pozicija. Goleman (2004) apibrėžė vieną savybę, be kurios niekas negalėtų būti lyderiu, tai emocinis intelektas. Jis apibūdina emocinį intelektą pagal 5 bruožus: savęs suvokimas, savikontrolė, motyvacija, empatija ir socialinis įgūdis (Goleman, 1998). Kotter (1995) prideda, kad lyderis turi galėti prisitaikyti prie pokyčių (Kotter, 1995). O Robert Goffee ir Gareth Jones ginčijasi, jog lyderis privalo būti autentiškas (Goffee & Jones, 2006).

John Maxwell (2018) lyderystę apibrėžia kaip įtaką. Įtakai apibūdinti jis naudoja 5 lygius: Pozicija, leidimas, produkcija, žmonių lavinimas ir viršūnė (Maxwell, 2018). Pagal šiuos kriterijus yra vertinamas lyderio efektyvumas ir nauda organizacijai.

Per paskutinius dešimt metų populiaru yra „įkūnytos“ ir „įdėtos“ (angl. *embodied* ir *embedded*) lyderystės perspektyva (Lord & Shondrick, 2011). Palyginimui yra naudojami įvairūs pavyzdžiai, tokie kaip Australijos pajėgų ruošimas Vietnamo karui (Fisher & Robbins, 2015) ir t.t.

Technologijoms keičiantis ir atsirandant vis didesniam poreikiui IT (informacinių technologijų) specialistų didėja ir vadybos teorijų poreikis techninėms įmonėms (Kalliamvakou et al., 2019). Atskirtis tarp techninių komandų bei kitos srities komandų nors ir iš pradžių neatrodo didelė, tačiau gilinantis į žmonių savybes bei problematikas, yra milžiniška (Weinberg, 2011). Būtent dėl to dažnai IT komandų vadovais yra skiriami techniniai darbuotojai be minkštųjų įgūdžių (Pedersen, 2020).

Nors tai ir naujos temos, tačiau tyrimų šioje srityje jau egzistuoja. Buvo apklausti Microsoft darbuotojai ir suformuotas jų idealaus techninio vadovo suvokimas (Kalliamvakou et al., 2019). Taip pat ir Google atlikti komandos formavimo tyrimai parodo techninių žmonių valdymo ypatumus (Duhigg, 2016; Heffernan, 2016).

Dar vienas tyrimas buvo atliktas duodant inžinierių vadovams pasirinkti iš trijų įvardijamų įgūdžių: techninių (angl. *technical*), žmonių (angl. *human*) ir konceptualių (angl. *conceptual*) įgūdžių (Katz, 1974). Rezultatai parodė, jog informacinių technologijų patyrę vadovai vis dėlto labiausiai vertina žmogiškuosius (angl. *human*) įgūdžius (Pedersen, 2020). Tačiau skirtumas tarp žmogiškųjų įgūdžių ir techninių buvo labai mažas. Kiek mažiau reikšmingais buvo įvertinti konceptualūs (angl. *conceptual*) įgūdžiai.

Buvo atliktas dar vienas tyrimas pasitelkiant trijų-vektorių modelį (lyderiai ir grupė, lyderiai ir darbas bei lyderiai ir organizacija) (Robledo et al., 2012). Šis modelis buvo naudojamas suprasti kaip sekasi lyderiams techniniuose darbuose. Tyrimo tikslas buvo apklausti naujai tapusius organizacijų vadovus kas pagal juos labiausiai nulėmė sprendimą patekti į techninio darbo (inžinerinio, IT ar mokslinio) lyderio poziciją. Absoliuti dauguma pritarė, jog techninės žinios ir motyvacija buvo pirmasis kriterijus kodėl jie gavo darbą (Racine, 2015). Tačiau po kurio laiko vadovaujant, didžioji dauguma tiriamų darbuotojų pritarė, jog pagal jų supratimą techninių žinių lyderio pozicijoje nepakanka ir kad kyla nauji, kompleksiniai iššūkiai pradedant vadovauti (Racine, 2015).

Tiriant IT komandų lyderius vėlgi buvo įvardinama svarbiausia kompetencija – techninės žinios (Rottmann et al., 2016). Tačiau itin mažas skirtumas buvo tarp techninių įgūdžių ir organizacinių gebėjimų. Microsoft kompanijos IT darbuotojų tyrime buvo nustatyta, kad jiems lyderyje yra svarbiausia gebėjimas sukurti pozityvią darbo aplinką (Kalliamvakou et al., 2019).

Šiais laikais vieni didžiausių IT naudotojų ir kūrėjų yra bankai. Jie programinę sistemą kuria tiek padaliniams savo šalyje, tiek padaliniams, esantiems užsienyje. Žmonės bankų sektoriaus IT komandose susiduria su tomis pačiomis problemomis ir lyderio savybių prioritetais. Šiame darbe yra nagrinėjamas jų kontekstas.

**Tikslas.** Įvertinti IT komandos lyderio kompetencijas bankų sektoriuje.

Tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

- Surinkti duomenis tyrimui. Sudaryti pusiau struktūrizuotą klausimyną ir atlikti kokybinį tyrimą.
- Apdoroti duomenis. Transkribuoti, susisteminti pokalbius pagal kodus ir atlikti duomenų analizę.
- Interpretuoti duomenis. Pagal kodų pasikartojimus patvirtinti arba paneigti hipotezes, identifikuoti svarbiausias IT lyderio savybes.

**Tyrimo objektas.** Lyderio minkštųjų ir kietųjų savybių svarba dirbant IT komandoje.

**Tyrimo metodai.** Siekiant išsiaiškinti kokios savybės yra svarbios dirbat IT komandoje, yra daroma Lietuvos ir užsienio autorių apžvalga. Planuojama tyrimui naudoti giluminius interviu. Šiame darbe buvo naudoti pirminiai bei antriniai duomenų šaltiniai.

**Darbo struktūra.** Pirmajame skyriuje yra apžvelgiama komandos sąvoka ir savybės, kaip ji funkcionuoja. Komandoje yra būtinas pasitikėjimas vienas kitu, nes kitaip tai tik individų grupė. Taip

pat aptariama lyderio funkcija, literatūroje egzistuojančios gero lyderio savybės. Vadovas turi būti emociškai intelektualus, sugebantis aiškiai komunikuoti, išmanantis savo sritį (techniškai) bei sugebantis suburti sekėjus. Šiame skyriuje apibūdinamas IT komandos lyderis, kuo jis skiriasi nuo kitos srities lyderio. IT sektoriaus komandinis darbas pasižymi Agile bei kitomis metodologijomis, padedančiomis suderinti kūrybinį darbą su techniniais iššūkiais. Toliau yra žvelgiama į bankų sektoriaus IT komandas. Bankai tapo didžiausiais IT vartotojais bei programinės sistemos kūrėjais. Kaip bankai yra visuomenės stuburas (Gobat, 2017), taip IT yra šiuolaikinių bankų stuburas (Sharma & Mittal, 2018).

Antrajame skyriuje yra aprašomas tyrimas, jo metodai bei tikėtini rezultatai. Tyrimas siekia išsiaiškinti kokios IT komandos lyderio savybės yra svarbiausios dirbant bankų sektoriuje. Tikėtinas rezultatas yra sąrašas savybių – nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios. Tam bus pasitelktas kokybinis tyrimas – giluminiai interviu.

Trečiajame skyriuje yra aprašoma tyrimo apžvalga, atrinktos svarbiausios IT lyderio savybės bei atskleisti tiek vadovavimo patirtį turinčio IT lyderio, tiek programuotojo be vadovavimo patirties mąstymo būdai.

# 1. LYDERIO SAVYBĖS LITERATŪROJE

Lyderystė itin siejasi su žmonėmis, kurie yra aplinkui mus. Lyderystę netgi apibrėžti galima pagal žmones, kuriems darome įtaką (Maxwell, 2018). Kadangi įmonėse lyderis dažniausiai didžiausią įtaką turi savo komandai, todėl tai yra esminė tema nagrinėjant lyderystę.

Šiame skyriuje yra apibrėžiama komandos sąvoka ir savybės, apibūdinama lyderystė bei apžvelgiamos IT darbo (komandos formavimo, lyderiavimo) specifika. Kadangi tyrimas yra vykdomas bankų IT sektoriuje, todėl jis taip pat yra apžvelgiamas.

Pasitikėjimas ir pasitenkinimas vadovu dirbant komandoje yra itin svarbu (Hunt, 1992). Todėl yra iškeliamas klausimas: kokios lyderio savybės yra svarbiausios siekiant darnos, rezultatų ir geros atmosferos? IT sektorius yra išskirtinis dėl aukštų techninių reikalavimų vadovams (Rottmann et al., 2016). Šiame skyriuje yra apžvelgiamos komandos ir lyderio savybės, reikalingos sėkmingam darbui IT sektoriuje.

Kadangi bankų sektorius IT srityje tapo tiek pionieriais, tiek pagrindiniais IT paslaugų vartotojais, šiame darbe yra nagrinėjamas būtent bankų IT sektoriaus atvejis. Išrinkti keturi didžiausius IT paslaugų centrus turintys bankai – Danske Bank, Swedbank, SEB bei Luminor.

## 1.1. Komandos sąvoka ir savybės

Išgirdus terminą „komanda“, daugelis įsivaizduoja sporto komandą, kurią sudaro gerai pasiruošę ir stiprūs individai. Jie išsiskiria tuo, kad pasitiki vienas kitu, gerai supranta komandos narių silpnybes ir stiprybes (Edmondson, 2012). Tačiau komanda gali egzistuoti tiek įmonėje, tiek ne pelno siekiančioje organizacijoje ar kokiame kitame organe. Komandos arba grupinio darbo suvokimas atėjo itin seniai. Jis remiasi paprasčiausiai darbo efektyvumu. Penki žmonės atskirai po vieną gali pasiekti žymiai mažiau negu penki žmonės dirbdami kartu ir nukreipdami savo energiją viena linkme (Bell et al., 2018). Komandos koncepcija egzistuoja nuo to laiko kai žmonija sugebėjo susiburti medžioklei, vaikų auginimui ar savo bendruomenės apgynimui. Tačiau nuo devyniolikto amžiaus pradžios komandų formavimas tapo neatsiejama verslo organizacijų dalis. Komandos padeda reaguoti į versle iškilusias netikėtas situacijas, įgalina lankstumą siekiant tikslų (Kozlowski & Ilgen, 2006). Be jų, vidutinio dydžio įmonė egzistuoti ilgoje perspektyvoje negali. Komandos egzistavimas taip pat

įgalina greitesnį inovacijų įvedimą, greitesnį problemų suradimą bei geresnių sprendimų radimą (Duhigg, 2016).

Komandos egzistavimui yra būtinas pasitikėjimas (Hempel et al., 2009). Juo remiasi tiek pats komandos atsiradimas, tiek jos efektyvumas (Maloney et al., 2019). Komanda turi būti „įgalinta“ veikti. Jeigu tarp komandos narių nėra pasitikėjimo, didelė tikimybė, kad jie dirba ne kaip komanda, o kaip atskiri individai. Priešingi požymiai pasitikėjimui gali būti pernelyg didelė konkurencija, noras būti geresniu už kitą, komandos nario užgožimas, draudimas pasisakyti (Duhigg, 2016). Pasitikėjimas yra tikėjimo apsikaitimas tarp asmenų. Tikėjimo, kad asmuo nebus nuskriaustas ar kad jo veiksmai nesukels rizikos komandoje (Axelrod, 1985).

Jones ir George (1998) įvardino tris faktorius, kurie lemia pasitikėjimo atsiradimą komandoje:

- Vertybės.
- Nusistatymas.
- Nuotaikos ir emocijos.

Komandoje žmonės užmezga vienas su kitu ryšį taip pat dėl to, kad jaučiasi panašūs vienas į kitą (Kleinbaum et al., 2011). Tačiau tai nėra vienintelis faktorius, lemiantis komandos sėkmę. Kartais atrodo, itin panašios asmenybės gali vienas kitam kelti stresą, kaltinti vienas kitą ir nesugebėti dirbti komandoje (Duhigg, 2016). Kai kitu atveju atrodo visai skirtingi žmonės su skirtingomis patirtimis gali tapti bičiuliais, kurie ilgam laikui praėjus išlaiko ryšį ir produktyvumą (Duhigg, 2016).

Bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba taip pat yra esminiai produktyvios komandos bruožai (Rindzevičiūtė, 2007). Tačiau pasiekti bendradarbiavimą vienodos ar panašios asmenybės komandoje gali trukdyti (Vijeikienė & Vijeikis, 2000). Tam, kad pasiekti bendradarbiavimą ir tarpusavio pagalbą, komanda turi būti formuojama pagal organizacijos vertybes, strategiją, darbo specifiką. Galiausiai komandoje turi būti skirtingų asmenybių tipų nariai, kurie papildytų vienas kitą (Vijeikienė & Vijeikis, 2000).

Komandos formavimas yra dažnai siejamas su darbu grupėje. Tačiau reikia akcentuoti, jog efektyvios komandos sudarymas yra daug daugiau negu žmonės, dirbantys prie to pačio projekto ar darbo grupė. Formuojant komandą reikia daug žinių, kruopštumo, gero įmonės vizijos, strategijos ir tikslų suvokimo, darbo specifikos žinojimo. Komanda turi būti sudaroma sąmoningai ir su intencija. Komandoje itin yra svarbi komunikacija, darbų koordinavimas ir bendradarbiavimas (Coleman & Khanna, 1995). Todėl lyderio rolė dirbant komandoje yra neišvengiama.



## 1.2. Lyderio savybės ir kompetencijos

Sąvoka „lyderis“ buvo pradėta naudoti tik devynioliktajame amžiuje (Kelly, 2014). Žodis kildinamas iš senosios anglų kalbos žodžio „lædere“, reiškiančio „tas, kuris veda“ (angl. *one who leads*). Šis žodis kildinamas iš „lædan“, reiškiančio „vesti“ arba „iškelti“ (angl. *to guide, bring forth*) (Kelly, 2014). Tačiau versle dažnai buvo vartojami terminai „administratorius“ (Katz, 1957) arba „vadybininkas“ (Peterson & Van Fleet, 2004). Analizuojant skirtumus tarp šių sąvokų literatūroje, yra matoma jog „lyderis“ yra labiau siejamas su žmogaus būdo savybėmis, negu pozicija organizacijoje, atvirkščiai nei sąvoka „vadovas“ ar „vadybininkas“. Kaip pavyzdys yra P. Lencioni (2002) įvardinama pirmoji gero lyderio savybė – pažeidžiamumas (Lencioni, 2002). Savo knygoje jis rašo, jog pirmoji taisyklė norint sukurti sveikai funkcionuojančią komandą yra pasitikėjimas. O pasitikėjimas lyderiu komandoje atsiranda tik tada, kai lyderis nebijo būti pažeidžiamas (Lencioni, 2002). Ši savybė yra matoma ne tik įmonių vadovuose, tačiau ir tarp techninių specialistų, nepelno siekiančių organizacijų darbuotojų, savanorių ir t.t. Todėl galima teigti, jog „lyderio“ sąvoka gali būti vartojama plačiau nei užimamos pareigos įmonėje.

### **Emocinis intelektas**

Tiksliai apibrėžti kas yra lyderis yra sudėtinga, kadangi į šią sąvoką įeina daug savybių. Tačiau Goleman (2004) grindžia lyderiavimą viena savybe – emociniu intelektu. Savo darbe jis apibūdina penkis kriterijus, kurie atskleidžia ar žmogus yra emociškai intelektualus: savęs suvokimas, savikontrolė, motyvacija, empatija ir socialinis įgūdis (Goleman, 1998).

Savęs suvokimas. Ši savybė yra gebėjimas atpažinti ir suprasti savo nuotaikos, emocijas ir motyvacijas. Taip pat ji aprėpia ir gebėjimą suprasti šių dalykų įtaką ir pasekmes. Save suvokiantis asmuo gali atskirti kaip asmeniniai jausmai įtakoja kitus žmonės, ir pačio darbo našumą. Pavyzdžiui, sugebanti save suvokti asmuo mokės dirbti su itin reikliais klientais. Toks asmuo supras kaip klientas įtakoja nuotaikas ir taip pat giliai supras nerimo priežastis. Tikėtina, kad pamanyš, jog „kliento nereikšmingi prašymai gali atitraukti dėmesį nuo tikrų ir svarbių darbų“. Tokiu būdu išvengiant neigiamų pasekmių pačiam ir komandai.

Požymiai kaip galima atskirti asmenį, kuris suvokia save: pasitikintis savimi, realistiškai save vertinantis ir sugebantys pasijuokti iš savęs.

Savikontrolė. Tai yra gebėjimas kontroliuoti ar nukreipti impulsus bei nuotaikas, kurios kažką įtakoja. Tai taip pat yra natūralus įgūdis susilaikyti nuo teismo – pamąstyti prieš darant. Savikontrolė pasireiškia patikimumu, tikrumu, susitaikymu/sugyvenimu su nežinomybe, atvirumu pokyčiams.

Motyvacija. Tai aistra dirbti dėl aukštesnių priesaščių nei pinigai ar statusas. Polinkis siekti tikslų energingai ir atkakliai. Dažniausiai pasireiškia stipriu užsidegimu kažko siekti, optimizmu (net ir nesėkmės atveju), atsidavimu organizacijai.

Empatija. Apibūdinama kaip gebėjimas suprasti žmonių emocionalumą „kaukes“ (tipus), įgūdis elgtis su žmonėmis pagal jų emocines reakcijas. Dažniausiai pastebima per patirtį statydinant ir išlaikant talentus organizacijoje, tarpkultūrinį jautrumą, patarnavimą klientams.

Socialiniai įgūdžiai. Gebėjimas palaikyti ir kurti pažintis, mokėjimas surasti bendrą kalbą ir užmegzti didelio pasitikėjimo santykius. Dažniausi požymiai: efektyviai įvedami pokyčiai, įtikinamas kalbėjimas, mokėjimas kurti ir vadovauti komandoms.

Nors autoriaus įvardijamos savybės yra minkštosios, jos tinka bet kokios srities lyderiui apibrėžti. Tais pačiais metais buvo atliktas tyrimas, kuris pamatavo įvairių įmonių vadovų įgūdžių svarbą – techninių įgūdžių, intelekto koeficiento ir emocinį intelektą. Kaip įgūdis, kuris yra svarbiausias gerų rezultatų ingredientas buvo nustatytas būtent emocinis intelektas (Goleman, 1998).

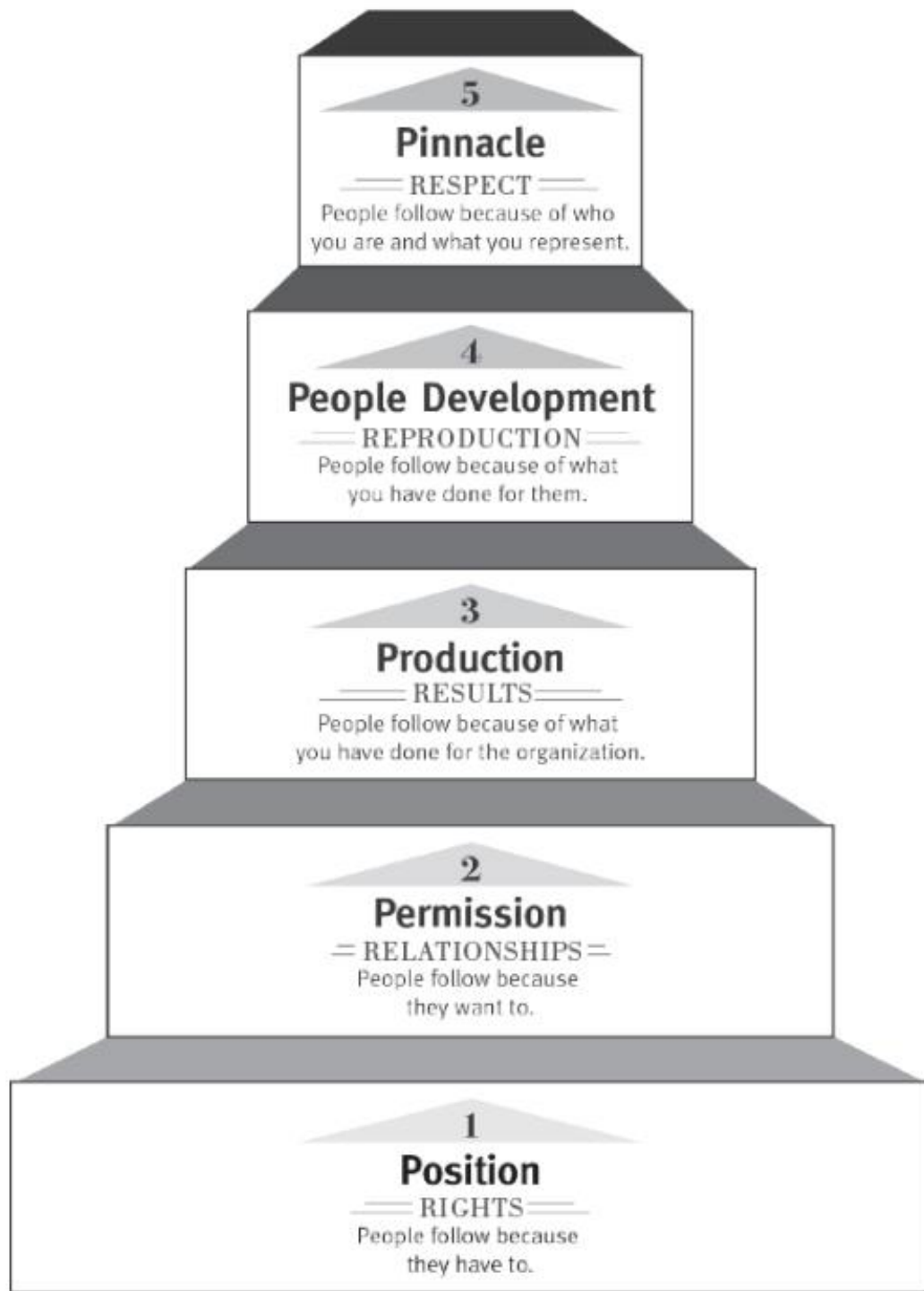
John Maxwell (2018) savo knygoje lyderystę apibūdina kaip įtaką. Jeigu nėra įtakos (sekėjų), nėra ir lyderystės (Maxwell, 2018). Cituodamas James C. Georges, jis sako jog lyderystė yra sugebėjimas pritraukti sekėjus. Pasak autoriaus, visi kažką įtakoja. Pavyzdžiui, vaikui besiruošiant į mokyklą, jam įtakos turi mama – ji sprendžia ką vaikas rengsis ar valgys. Vėliau mokykloje vaikui įtaką daro draugai, pamokos metu – mokytoja. Todėl visi žmonės savotiškai daro įtaką. Be to, žmonės dažnai nesupranta kiek įtakos jie turi. Pažvelgus į ryškius įvykius gyvenime, galime prisiminti kaip vienas ar kitas asmuo vaidino svarbią rolę mūsų gyvenime.

Apibrėždamas lyderystę Maxwell naudoja penkis lyderystės lygius (pav. 1.1):

- Pozicija. Tai yra titulas arba pozicija įmonėje. Žmonės seka, nes jie turi sekti. Seka dėl pareigos. Tai yra pirmojo lygio lyderystė, kuri pasižymi trimis požymiais. Pirmasis, poziciniai lyderiai remiasi savo titulu labiau nei talentu. Tai reiškia, jog tokiems žmonėms titulas yra pagrindinė įtakos sfera – be jo jie daugiau nelabai ką turi. Antra, poziciniai lyderiai dažnai remiasi savo vadovo įtaka, o ne savąja. Kaip pavyzdys yra konfliktų metu įvardijamas titulas, kurį priskyrė aukštesnis vadovas – „turi manęs klausyti, nes aš to ir to buvau paskirtas vadovauti“. Ir paskutinis požymis yra jog jie negali priversti žmonių daryti daugiau negu

žmogui yra nurodytą darbo aprašyme. T. y. pozicinis lyderis neprivers darbuotojo likti po darbo, jeigu tai nėra jam privaloma. Vedamas tokio lyderio darbuotojas padarys tik tiek, kiek jam yra būtina.

- **Leidimas.** Žmonės seka dėl to, kad jie nori sekti. Šis lygis yra grįstas santykiais. Tokio lygio lyderis sugeba užmegzti santykius ir juos palaikyti. Tokio tipo lyderis būna įgijęs savo sekėjų pasitikėjimą ir leidimą juos vesti, jiems lyderiauti. Lyderystė yra kai sugebi žmones motyvuoti dirbti netgi tada, kai jie neprivalo (Smith, 1986). Taip gali būti apibūdinamas antrasis lyderio lygis pagal Maxwell (2018). Pasak autoriaus, lyderiai, kurie nenori arba nesugeba užmegzti tvirtų, ilgalaikių santykių, greitai metu supras, jog nesugeba ilgoje perspektyvoje efektyviai lyderiauti.
- **Produkcija.** Žmonės seka dėl to, kad sukūrei vertę įmonei ar kažko joje pasieki. Rezultatais grįstas sekimas. Šiame lygyje lyderis parodo, jog jis sugeba ir iš tikrųjų sukuria vertę įmonei. Jis ne tik pasako ką padaryti, bet jis daro kartu. Jeigu vadovas būna pasiekęs tiek antro lygio (draugystės užmezgimo), tiek trečio lygio lyderystę, jis gali būti itin produktyvus įmonei. Pavyzdys būtų susirinkimas, per kurį visiems yra patogų, visi gali laisvai bendrauti bet kartu yra pasiekiami itin aukšti rezultatai. Taip atrodo šio lygio lyderis. Lyderis gali būti nepasiekęs antro lygio (santykių), bet pasiekęs trečią lygį – produkciją. Tokiu atveju susirinkimas būtų produktyvus, bet tuo pat metu darbuotojai jaustųsi nemalonai ir nejaukiai.
- **Žmonių lavinimas.** Jie seka dėl dalykų, kuriuos dėl jų padarei. Tai yra dauginimusi grįsta lyderystė. Lyderiai tampa didžiais ne dėl savo galimybių, tačiau dėl to, kad įgalina kitus. Tai yra skirtumas tarp gero lyderio ir didžio lyderio. Sėkmė be žmogaus, kuris tą sėkmę pratęs yra galų gale nesėkmė. Lyderis, įvaldęs pirmuosius tris lygius jau yra itin daug pasiekęs ir žmonių gerbiamas. Tačiau jeigu jis sugeba dauginti lyderius, tuomet jie tampa lojalūs, nes jaučiasi skolingi dėl savo tobulėjimo. Jie būna pasiruošę padaryti itin daug dėl savo lyderio.
- **Viršūnė.** Žmonės seka dėl to, kas esi ir ką reprezentuoji. Tai yra pagarba grįstas sekimas. Jį pasiekia itin nedaug žmonių, tokių kaip Jack Welch, Nelson Mandela, Martin Luther King Jr. (Maxwell, 2018). Šis lygis nusako, jog esi žinomas ne tik savo organizacijoje ir veikloje, bet ir kitose sferose, šalyse ir netgi po mirties.



*1 paveikslas. Maxwell penki lyderystės lygiai*  
*Šaltinis: (Maxwell, 2018)*

## **Autentiškumas**

Maxwell kalba apie lyderystės lygius ir metodus, o Rob Goffee ir Gareth Jones savo knygoje apžvelgia kontekstą, kuriame lyderiui tenka funkcionuoti. Apibūdindami lyderystės aksiomas jie pagrindžia pagal kokius kriterijus lyderis turi priimti sprendimus. Trys lyderystės aksiomos (Goffee & Jones, 2006):

- Situacijos aksioma. Tai yra kartu teiginys, jog itin daug dalykų priklauso nuo situacijos ir kartu savybė, kurią turėtų turėti kiekvienas lyderis – sugebėti suprasti esamą situaciją ir galėti ją keisti. Istorijoje yra daug pavyzdžių kai lyderis turėjo itin tinkamas savybes tam tikroje situacijoje, tačiau jai pasikeitus tos savybės ne taip tiko ir nebuvo tinkamos. Pavyzdžiui, Winston Churchill karo metu puikiai demonstravo savo itin aštrią politiką, per kurią sugebėjo daug pasiekti. Tačiau atėjus metui po karo, kai reikėjo atstatyti sugriuvusią šalį, jo savybės nebuvo itin palankios. Tačiau kalbant apie lyderio savybes, jis turėtų tūrėti „situacijos pajautimo“ įgūdį. Per kurį gali jausti esamą situaciją ar klimatą organizacijoje ir tinkamai prie to prisitaikyti.
- Nehierarchiškumo aksioma. Pasak autoriaus, aukščiausio lygio vadovai nebūtinai yra lyderiai (Goffee & Jones, 2006). Šis nesusipratimas padarė itin daug žalos lyderio sąvokai. Ryšys tarp užimamos pozicijos ir buvimo lyderiu gali egzistuoti, tačiau jeigu žmogus užima aukštą poziciją, dar nereiškia, kad jis yra lyderis. Didžios organizacijos turi lyderius įvairiose pozicijose ir lygiuose. Didelė Portugalijos organizacija Sonae savo misijoje turi tokį teiginį: Sonae kompanijoje tu esi arba lyderis, arba kandidatas tapti lyderiu (Goffee & Jones, 2006).
- Santykių aksioma. Lyderis negali egzistuoti be sekėjų. Pati lyderystė iš savęs yra socialinis konstruktas – santykis tarp dviejų žmonių. Viena iš svarbiausių lyderio užduočių yra išlaikyti santykius ir juos auginti. Santykiai nebūtinai turi būti harmoningi ar pozityvūs, tačiau lyderis turi suprasti kaip motyvuoti sekėją. Yra įrodyta, jog žmonės tikisi intrigos (pozityvios) ir pripažinimo iš savo lyderio (Hunt, 1992). Tačiau iš to kyla ir pagrindinė lyderio savybė – būti autentišku (Goffee & Jones, 2006). Buvimas autentišku iš savęs yra labiau duotybė, negu įgautas įgūdis. Todėl autentiškumą galima priskirti prie lyderio pagal būdo savybes teorijos.

Kiti autoriai taip pat išryškina lyderio savybę „prisitaikyti prie pokyčių“ (Kotter, 1995). Kotter (1996) savo knygoje išplečia pokyčių svarbą versle ir lyderių pareigose sakydamas jog dabartinė verslo konkurencija ir globalizacija net priverčia įmonę keistis (Kotter, 1996). Iš to galime spręsti, jog

lyderis yra asmuo, kuris versle ar kitoje veikloje yra emociškai intelektualus ir sugeba prisitaikyti prie pokyčių. Autorius taip įvardina visiems lyderiams būdingą bruožą – mokymąsi visą gyvenimą (Kotter, 1996). Pateikiami yra du verslininkų pavyzdžiai, kur matomos itin didelės gyvenimo transformacijos. Tokiu būdu, tikėtina, jog autorius pabrėžia prisitaikymą prie pokyčių, tačiau bendra tema išlieka – nuolatinis mokymasis, tobulėjimas (Kotter, 1996).

Fisher ir Robbins (2015) pasitelkdamos Australijos karių Vietnamo kare atvejo analize iliustruoja lyderystę kaip lyderio-sekėjo santykio palaikymą (Fisher & Robbins, 2015). Šioje analizėje yra akcentuojama „įkūnyta“ arba „įdėta“ (angl. *embodied, embedded*) lyderystė. Ji remiasi žmogaus proto sugebėjimu stebėti ir interpretuoti aplinką. Pasitelkiamas ne tik intelektas, bet kartu ir jutiminiai organai, aplinkos vertinimas (Lord & Shondrick, 2011). Lyderio-sekėjo santykio palaikymo svarba kyla kai bandoma analizuoti „įkūnijimą“ lyderystę. Australijos karių ruošimo metu buvo pasitelktos ypatingos sąlygos (fiziniai, psichologiniai iššūkiai) bei atitinkama terpė (komanda, kurios nariai priklauso vienas nuo kito). Tokiomis sąlygomis stebint lyderystės apraiškas ir padaroma išvada, jog „įkūnyta“ lyderystė siejasi su lyderio-sekėjo savybe. Kadangi sunkiais momentais, tyrime tai buvo žmogaus/komandos įstatymas į visiškai nepažįstamą erdvę, fizinis kankinimas bei psichologinis kankinimas (prievarta), yra pastebima būtent lyderio-sekėjo formos lyderystė (Fisher & Robbins, 2015).

Apibendrinant lyderystės literatūrą ir mokslą per pastaruosius 30 metų, galima išskirti tris teorijų tipus: būdo savybių teorijos, elgesio savybių teorijos bei įgūdžių teorijos (Northouse, 2018). Kadangi šis darbas koncentruojasi į lyderio kompetencijas, todėl įgūdžių teorija yra aktualiausia. Jos pradininkas yra Katz (1974). Iki šiol plačiai naudojamas jo trijų įgūdžių tipų modelis: techniniai (angl. *technical*), žmonių (angl. *human*) ir konceptualūs (angl. *conceptual*) įgūdžiai (Katz, 1974).

### **1.3. Lyderystė ir komandos formavimas informacinių technologijų sferoje**

Pasak Weinberg (2011), informacinių technologijų komandos ypatingai skiriasi tuo, jog problemos dažnai būna kompleksinės, reikalauja itin aukšto intelekto išspręsti ir gali užtrukti ilgą laiką. Vadovavimas IT komandai taip pat skiriasi, kadangi turi įgalinti programuotojos atsiskleisti ir išnaudoti savo įgūdžius įmonės labui (Weinberg, 2011). Ko ypatingai fizinėse profesijose nėra būtina padaryti.

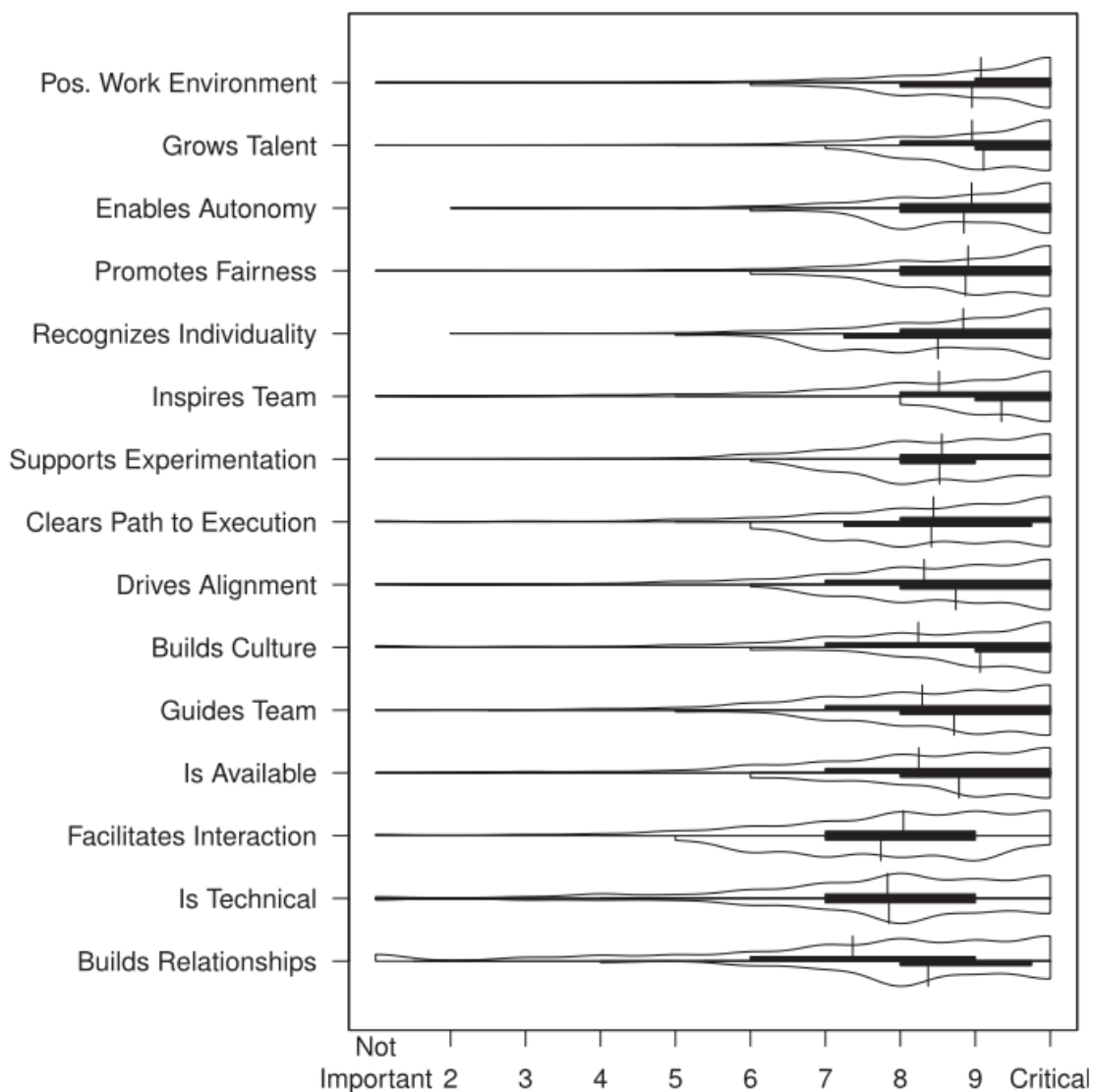
Darbas ir lyderystė IT sektoriuje itin skiriasi nuo kitų sferų. Tiesiniai lyderystės modeliai yra paviršutiniški ir dažnai nesugeba apibrėžti itin produktyvios lyderystės IT srityje dėl kompleksinių problemų ir techninių žmonių darbo (Weinberg, 2011).

Nors itin didelė dalis literatūros kalba apie lyderystę bendrai, neišskiriant jokios industrijos atskirai, tačiau yra verta aptarti tai, kas egzistuoja kalbant apie „techninius“ lyderius. Rottmann et. al. (2016) teigia, jog techninių lyderių svarbiosios savybės skiriasi. Pirmąja ir svarbiausia savybe yra įvardijamos techninės žinios (Rottmann et al., 2016). Tačiau išvardijamos visos 5 menamos lyderio savybės:

- Techninių žinių įgūdžiai.
- Organizaciniai gebėjimai.
- Motyvacija vesti inovacijų pokyčius.
- Socialinė atsakomybė.
- Gebėjimas paskatinti kitus mokytis/tobulėti.

Rottmann et al. (2016) tyrimas nebuvo taikytas į informacinių technologijų srities specialistus, tačiau atspindi respondentų nuomonę dėl techninių žinių svarbos. Perry, Hunter, Currall ir Frauenheim (2017) atliktas tyrimas indikuoja, jog ruošiant inžinerinius darbuotojus lyderystės rolėms, šiems specialistas yra būtina suprasti strategijos, komunikacijos, mokėjimo įtikinti, motyvacijos ir daugelio kitų „minkštųjų“ savybių (Perry et al., 2017). Todėl kaip išvada iš tyrimo yra duodamas pasiūlymas švietimo atstovams tai įvertinti ir įtraukti į mokslo discipliną (Perry et al., 2017).

2019 metais buvo išleistas mokslinis darbas tik apie informacinių technologijų kompanijos (Microsoft) darbuotojus. Darbas aprašo du tyrimus: pirmasis yra interviu, per kuriuos apklausti inžinieriai bei IT komandų vadovai įvardino jų nuomone svarbias IT lyderio savybes, o per antrąjį tyrimą buvo atlikta apklausa – tiek programuotojų, tiek vadovų. Rezultatai parodė, jog svarbiausia savybė tiek programuotojams, tiek IT vadovams yra mokėjimas sukurti pozityvią darbo aplinką (Kalliamvakou et al., 2019). Antroje vietoje buvo mokėjimas auginti talentus, o trečioje autonomijos suteikimas (pav. 1.2). Įdomiausia yra tai, jog tyrime techniškai mąstymas kaip savybė liko prie galo. Didžiausias skirtumas tarp vadovų ir inžinierių vertinimo buvo tai, jog vadovai daug labiau vertina sugebėjimą užmegzti draugystę su komandos nariais negu programuotojai (pav. 1.2).



2 paveikslas. Kalliamvakou et al. atrinktos IT vadovo savybės, surikiuotos pagal svarbą  
 Šaltinis: (Kalliamvakou et al., 2019)

Reikia pabrėžti, jog tų pačių savybių tyrimas buvo atliktas ir kitiems verslo padaliniam (finansai, pardavimai, marketingas, verslo palaikymas, programos valdymas). Sritis, kuri labiausiai skyrėsi programavimo srityje nuo kitų buvo techninės/profesinės žinios. Jos buvo akcentuotos žymiai stipriau IT komandose negu kitų sričių padaliniuose (Kalliamvakou et al., 2019).

Nors savybių tyrimas Microsoft kompanijoje ir atskleidė labiau ar mažiau vertinamas kompetencijas, tačiau jis neparodo kelių svarbių sričių. Programuotojų produktyvumas gali priklausyti nuo itin daug faktorių. Vienas iš jų yra įrankiai, kuriuos jie naudoja (Coupe & Onodu,



1996). Todėl komandos lyderis nėra pilnai atsakingas už programuotojų produktyvumą. Taip pat Kalliamvakou et al. (2019) tyrimo imtis buvo tiek programuotojai, tiek komandų lyderiai, tiek aukšto lygio vadovai. Todėl rezultatai neatspindi tik aukšto lygio vadovų samdymo ar aukštinimo politikos.

2020 m. buvo vykdytas tyrimas apie įgūdžius, kurių reikia informacinių sistemų analitikui (Skyrius & Lankutis, 2020). Buvo išskirtos šios savybės: komunikacija, analitinis mąstymas ir organizuotumas (Skyrius & Lankutis, 2020). Nors tyrimas kalba apie švietimo gerinimą, tačiau tai taip pat parodo minkštųjų savybių svarbą IT srityje (komunikabilumas, organizuotumas).

IT komandos taip pat skiriasi savo darbo metodais. IT produktas yra kūrybos ir techninių žinių sąjungos, todėl kolaboravimas ir bendras tikslo siekimas tampa ypatingai svarbus. Suvaldyti IT komandą ir kartu leisti žmonėms laisvai reikšti savo kūrybinius gebėjimus yra didelis iššūkis. Komandos valdymo teorijų IT komandoms pastaruoju metu yra itin daug. Viena plačiausiai naudojamų yra Agile (liet. *imlus, miklus*) metodologija (Anantatmula & Anantatmula, 2008).

Kadangi kolaboravimas ir bendras tikslo siekimas yra ypatingai svarbus, o produktas yra kūrybos ir techninių žinių rezultatas, todėl kyla sudėtingumas kaip komandą palaikyti produktyvią.

#### **1.4. Informacinės technologijos bankų sektoriuje**

Bankai yra visuomenės stuburas, o bankų stuburu tapo informacinės ir komunikacijų technologijos (Aliyu & Tasmin, 2012). IT ir bankas tapo neatskiriami komponentai. Dėl augančių tikslumo, greičio ir patikimumo poreikių bankas tapo vienas didžiausių IT vartotojų pasaulio industrijoje (Aliyu & Tasmin, 2012).

Lietuvoje bankai jau nuo 2004 smarkiai plėtoja internetinę bankininkystę bei kitas paslaugas, susijusias su informacinėmis technologijomis (Levišauskaitė & Rakevičienė, 2004). Elektroninių paslaugų bankuose bei bendra Lietuvos informacinių technologijų įmonių plėtra lėmė bankų IT sektoriaus atsiradimą (Samuolis et al., 2018). Kiekvienais metais IT įmonių ir pridėtinės vertės didėjimas iš dalies lėmė tai, kad Lietuvoje įsikūrė net keturi dideli bankų IT skyriai (Swedbank, SEB, Danske Bank, Luminor), o taip pat ir finansinių paslaugų įmonių (Revolut, Paysera, Foxpay, TransferGo ir pan.).

Įmonės informacinėje ir ryšių veikloje 2019 m. Lietuvoje sumokėjo daugiau nei 169 mln. EUR mokesčių (Lietuvos Statistikos Departamentas, 2020). Tai parodo, jog šis sektorius yra ypatingai svarbus šalyje. Ir yra tikėtina, jog nemažai šių mokesčių ateina iš bankų IT sektoriaus. Į šią sumą

neįskaičiuoti mokesčiai už finansinę ar draudimo veiklą. Todėl galimai bankai sumoka dar daugiau mokesčių į Lietuvos biudžetą.

Informacinės technologijos bankams padeda trimis aspektais (Dangolani, 2011):

- Visų pirma, informacinių technologijų dėka yra sutaupomas tiek banko klientų laikas, tiek banko darbuotojų. Tai padeda bankui optimizuoti procesus bei teikti paslaugas su mažesnėmis žmogiškųjų klaidų rizikomis. Automatizuoti procesai taupo žmonių laiką, užtikrina pastovumą bei mažina klaidų tikimybę.
- Visų antra, informacinės technologijos bankuose mažina organizacijos kaštus. Pastoviai auganti žmogiškųjų išteklių kaina priverčia įmones ieškoti metodų kaip automatizuoti procesus ir pakeisti žmones robotais ar programine įranga. Tokiu būdu yra tausojami organizacijos ištekliai. Tai yra aktualu ypač bankuose, kadangi ten yra itin daug aptarnaujančių ir mechaninį darbą atliekančių žmonių.
- Galiausiai IT papildo internetinius pinigų pervedimus, dažnu atveju netgi įgalina juos. Su augančia elektroninės bankininkystės tendencija ir paslaugų spektru, informacinės technologijos įgauna vis didesnę reikšmę banko procesuose (Vyas, 2012). Todėl nenuostabu, jog bene kiekvienas bankas turi IT skyrių arba perka IT paslaugas.

Lietuvoje Danske Bank padalinys turi 4027 darbuotojus (Rekvizitai.lt, 2021a), veikia jau beveik 13 metų ir yra vienas didžiausių darbdavių Lietuvoje, užimantis aštuntąją vietą 2020 m. pagal įdarbintų žmonių skaičių (Žilionis, 2020). Kadangi padalinys Lietuvoje orientuojasi į banko IT funkcijų palaikymą bei produktų kūrimą, iš to galima spręsti, jog organizacija turi itin daug IT specialistų.

Swedbank dirba 2048 žmonės (Rekvizitai.lt, 2021d). Ne visi jie yra IT specialistai, tačiau bankas turi savo IT padalinį, kuris nuo 2018 m. buvo itin plečiamas (Čiulada, 2016).

SEB bankas turi 1505 (Rekvizitai.lt, 2021c), kuris taip pat turi savo IT skyrių, kuriame dirba bent 700 žmonių (Čiulada, 2016).

Luminor Lietuvoje įdarbinęs 1065 žmones (Rekvizitai.lt, 2021b). Banko viduje bent 300 žmonių dirba IT srityje (Luminor, 2021).

Visos šios organizacijos turi IT srities žmogiškųjų išteklių. Ne visos teikia paslaugas Lietuvoje funkcionuojantiems bankams, tačiau visos keturios organizacijos kuria programinę įrangą finansinėms paslaugoms. Trys iš keturių įvardintų bankų (Danske Bank, SEB, Swedbank) patenka į šimtą didžiausių bankų pasaulyje pagal savo kapitalą (relbanks.com, 2021).

Lietuvoje finansinės informacinės technologijos yra itin reikšmingos. 2020 metais Lietuvos finansinių technologijų sektorius buvo priskirtas ketvirtas iš didžiausių, palyginus su visomis pasaulio šalimis (findexable.com, 2020). Vilnius taip pat pripažintas šeštu inovatyviausiu miestu finansų technologijų pasaulyje (findexable.com, 2020). Tai parodo jog tiek investicijų prasme, tiek įdarbintų žmonių skaičiumi, Lietuvos bankų IT sektorius yra svarbus ir puoselėjamas.

Bankai į informacines technologijas jau ilgą laiką investuoja itin dideles sumas. Skaičiuojama, jog vien Jungtinių Valstijų bankai 2019 metais investavo apie 67 mlrd. JAV dolerių į informacines technologijas (Shevlin, 2019).

Bankų IT sektorius susiduria su tokiais pat iššūkiais kaip ir kitos IT įmonės. Kadangi jų kuriami produktai yra itin panašūs į bendrinių IT įmonių ar specializuotų IT įmonių produktus. Todėl galima skaityti, jog tiriant bankų IT vadovų savybes, rezultatus bent ribotai galima pritaikyti ir kituose IT sektoriuose.

Skyriuje aptariama komanda, kuri yra įmonės kertinis akmuo. Sveikai funkcionuojančioje komandoje turi būti lyderis. Lyderis gali smarkiai įtakoti komandos darbą ir būti sėkmingu arba nesėkmingu savo rolėje. IT lyderiai išsiskiria savo techniniais gebėjimais bei ypatingu įgūdžiu suvaldant techninių žmonių gebėjimus bei kūrybiškumą. Jie privalo prisitaikyti prie greitai besikeičiančių gerųjų praktikų ir būti tinkami komandos vadovai. Bankų sektorius šiuo metu smarkiai pasitelkia informacines technologijas. Todėl analizuojant bankų sektoriaus IT veiklą, galima matyti bendrąsias IT komandų gerąsias praktikas.

## 2. LYDERIO KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMO TYRIMO PLANAS

Lyderio savybių tyrimo tikslas yra nustatyti svarbiausias lyderio kompetencijas dirbant IT komandoje bankų sektoriuje. Tam bus pasitelktas kokybinis tyrimas naudojant atvejo analizę ir giluminius interviu (Tamaševičius, 2015).

Atliekant tyrimą buvo naudojama ATLAS.ti programinė įranga ir gerosios praktikos (Riccardi et al., 2017). Pokalbiai su pašnekovais buvo transkribuoti, suskirstyti į citatas, o citatos į kodus. Iš kodų ir jų grupių buvo daromos išvados.

### 2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

**Probleminis tyrimo klausimas:** kokios lyderio savybės yra svarbiausios dirbant IT komandoje bankų sektoriuje?

**Tyrimo tikslas:** Įvertinti lyderio savybes, kurios dirbant IT komandoje yra reikšmingiausios.

**Tyrimo uždaviniai:**

U1: Sudaryti klausimyną pusiau struktūrizuotam interviu.

U2: Atlikti kokybinius interviu, siekiant nustatyti kokios lyderio savybės yra svarbiausios dirbant IT komandoje.

U3: Transkribuoti atliktus interviu.

U4: Suskirstyti interviu tekstus į kodus, jų grupes bei temas išryškinant svarbiausias lyderio savybes IT komandoje.

U5: Atvaizduoti rezultatus pasitelkiant kodų lenteles bei minčių žemėlapius.

**Tyrimo hipotezės:**

H1: Nors darbas IT komandoje yra itin techninis, tačiau IT lyderio minkštosios savybės yra ne mažiau svarbios.

H2: Vadovavimo patirties neturintys programuotojai labiau vertina kietąsias vadovo savybes nei minkštasias.

H3: Darbuotojo produktyvumas priklauso nuo IT lyderio (vadovo) savybių.

**Tyrimo strategija (planas):** pateikiama lentelėje (1 lentelė):

1 lentelė.

*Tyrimo planas*

(sudaryta autoriaus)

<b>Etapas</b>	<b>Žingsnis</b>	<b>Rezultatas</b>
Duomenų rinkimas	Atlikti IT lyderio savybių atranką.	Atrinktos lyderio savybės tyrimui.
	Sudaryti klausimyną ir struktūrą interviu.	Pusiau struktūrizuotam interviu paruoštas klausimynas.
	Atlikti kokybinį tyrimą.	Gautos pašnekovų įžvalgos (nuomonė) interviu metu.
Duomenų apdorojimas	Transkribuoti interviu.	Suvestas interviu tekstas atskiruose dokumentuose.
	Susisteminti duomenis.	Citatos suskirstytos į kodus, jų grupes bei temas.
	Atlikti duomenų analizę.	Naudojantis kodavimu ir remiantis pašnekovų nuomonėmis paruošta analizė (lentelės ir minčių žemėlapiai).
Duomenų interpretavimas	Tyrimo hipotezių patvirtinimas arba paneigimas.	Paneigtos arba patvirtintos tyrimo hipotezės.
	Svarbiausių IT lyderio savybių komandoje identifikavimas.	Svarbiausių IT lyderio savybių komandoje sąrašas, minčių žemėlapis remiantis pašnekovais.

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus

Formuojant struktūrą giluminiam interviu, buvo pasitelkta ši lentelė (2 lentelė), kurioje susistemintos autorių tematikos bei savybės su įgūdžiais, kuriuos jie akcentuoja.

2 lentelė.

*Pagrindinių autorių susistemintos idėjos*

<b>Autorius</b>	<b>Bendra tematika</b>	<b>Savybės/įgūdžiai</b>
(Rottmann et al., 2016)	Įgūdžiai	Techninių žinių įgūdžiai Organizaciniai gebėjimai Motyvacija vesti inovacijų pokyčius Darbas iš idėjos/kilnaus tikslo Gebėjimas paskatinti kitus mokytis/tobulėti
(Goffee & Jones, 2006)	Autentiškumas	Situacijos suvokimas Nehierarchiškumas Santykių mezgimas
(Goleman, 1998)	Emocinis intelektas	Savikontrolė Motyvacija Empatija Socialiniai įgūdžiai
(Maxwell, 2018)	Įtaka	Pozicija Leidimas Produkcija Žmonių lavinimas Viršūnė
(Katz, 1974)	Įgūdžiai	Techniniai įgūdžiai Žmonių įgūdžiai Konceptualūs įgūdžiai

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus, remiantis (Rottmann et al., 2016); (Goffee & Jones, 2006); (Goleman, 1998); (Maxwell, 2018); (Katz, 1974)

## 2.2. Tyrimo duomenų rinkimas

Žemiau pateikiama lentelė (3 lentelė), kurioje yra susistemintos lyderio savybės, naudojamos tyrimui atlikti. Tyrimas bus atliekamas atvejo analizės kontekste ir bus vykdomas kokybinis tyrimas. Tyrimui vykdyti bus pasitelkti interviu su programuotojais bei jų vadovais. Tiek klausimai, tiek atsakymai bus koduojami lentelėse.

3 lentelė.

*Susistemintos lyderio savybės tyrimui*

<b>Tema</b>	<b>Savybės</b>
Techninės savybės	Techninės žinios
	Dalykinės srities išmanymas
	Sugebėjimas kurti/vystyti produktą
Socialiniai įgūdžiai	Komunikacijos įgūdžiai
	Savikontrolė
	Empatija
	Žmonių lavinimas ir įgalinimas
Konceptualūs įgūdžiai	Verslo procesų suvokimas
	Organizaciniai gebėjimai
	Gebėjimas įgyvendinti inovacijų pokyčius

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus

Atvejo analizė apsiriboja bankų IT sektoriumi. Kadangi Lietuvoje labiausiai bankinį IT sektorių atspindi keturi didžiausi Lietuvos bankai su savo IT skyriais – Danske Bank, Swedbank, SEB, Luminor, todėl tyrimui bus pasitelkti pašnekovai iš šių organizacijų. Tyrimo pašnekovai bus programuotojai bei jų vadovai. Kokybinio tyrimo eigoje bus vykdomi pusiau struktūrizuoti interviu su pašnekovais. Tyrimo duomenys bus struktūrizuoti juos koduojant ir sistemiškai aprašant lentelėje.

### **2.3. Tyrimo duomenų interpretavimas**

Atlikus kokybinį tyrimą pasitelkiant IT darbuotojų bei vadovų nuomonę, bus atliekama citatų analizė. Tam bus naudojami pašnekovų atsakymai, organizacijų kontekstas bei kitų autorių darbai.

**Tyrimo rezultatas:** interviu citatų kodai, jų grupės, temos (lentelės formoje) bei minčių žemėlapiai.

### 3. LYDERIO KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMO TYRIMAS

Lyderio savybių tyrimo tikslas yra nustatyti svarbiausias lyderio kompetencijas dirbant IT komandoje bankų sektoriuje. Tam buvo pasitelktas kokybinis tyrimas vykdant giluminius interviu (Tamaševičius, 2015). Tyrimo imtis buvo pasirinkta 4 bankai Lietuvoje, kurie turi savo IT departamentą. Apklausti žmonės dirba viename iš šių bankų: Danske Bank, SEB, Luminor arba Swedbank (4 lentelė).

Tyrimo rezultatuose buvo vertinamos dvi pašnekovų grupės: programuotojai arba neseniai (metų bėgyje) paaukštinti į vadovo poziciją programuotojai bei vadovavimo IT komandai patirties turintys asmenys (turima omenyje bent 5 m. vadovavimo patirtis).

4 lentelė.

*Tyrimo dalyvavę bankai*

<b>Banko kodas</b>	<b>Darbuotojų skaičius Lietuvoje 2021 m. balandžio mėn.</b>	<b>Bankas</b>
A	4022	Danske Bank
B	1503	SEB
C	1011	Luminor
D	490	Swedbank

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus

Tyrimui atlikti buvo pasitelktas dalinai struktūrizuotas interviu. Pašnekovams buvo paruošti tokie klausimai (5 lentelė):

5 lentelė.

*Tyrimo klausimai pašnekovui*

<b>Nr.</b>	<b>Klausimas</b>
1.	Kokios yra svarbiausios IT lyderio savybės ir kompetencijos?
2.	Kodėl būtent šios savybės/kompetencijos yra svarbiausios?
3.	Kaip IT lyderio savybės lemia komandos darbą ir rezultatą?

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus



Prieš pradedant interviu iš visų dalyvių buvo gautas sutikimas įrašyti pokalbį ir jį panaudoti tyrimui. Tyrime dalyvavo 9 pašnekovai, iš kurių 4 turi vadovavimo IT komandai patirties. Visi pašnekovai turi bent 3 metus patirties IT srityje (programavimas, IT architektūrinis darbas, inžinerinis darbas). Su kiekvienu pašnekovu buvo vykdomi 30 min. – 1 val. pokalbiai. Pašnekovai buvo užkoduoti pagal banką, kuriame dirba (6 lentelė).

6 lentelė.

*Tyrimo dalyviai ir jų patirtis*

<b>Respondento</b>		<b>Patirtis dirbant</b>	<b>Vadovavimo IT komandai</b>
<b>kodas</b>	<b>Patirtis IT srityje</b>	<b>banke</b>	<b>patirtis</b>
A-1	7	2	0
A-2	10	5	5
A-3	4	4	0
A-4	3	3	0
A-5	7	7	1
B-1	17	7	0
C-1	38	27	5
C-2	3	2	0
D-1	15	5	10

*Šaltinis: sudaryta autoriaus*

### 3.1. Lyderio kompetencijų tyrimo rezultatų apžvalga

Transkribuoti interviu buvo įdėmiai perskaityti ir pašnekovų citatos apie IT lyderio savybes suskirstytos į kodus. Vėliau kodai buvo sujungti į 4 savybių grupes: Gebėjimas dirbti su komanda/komandoje, asmens savybės, emocijų išraiška (arba gebėjimas išreikšti emocijas) ir žinios/įgūdis. O kodų grupėms priskirti du tipai – minkštosios savybės bei kietosios savybės. Iš viso per visus pokalbius buvo išskirta 726 citatos apie vadovo būdo savybes. 519 iš jų apie minkštąsias savybes, o 207 citatos apie kietąsias (7 lentelė).

Kodai persidengia, tas pats sakiny s gali priklausyti keliems kodams toje pačioje grupėje. Pavyzdžiui, teiginys „padėti komandai turėti tikslą, link jo eiti“ (A-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.) priklauso 4 kodams: Įgalinimas, Komunikacija, Mokinystė ir Komandos formavimas. Todėl imant bendroje kodų grupėje „Gebėjimas dirbti su komanda, komandoje“ tai bus tik viena citata vietoje keturių.

IT komandos nariai tam tikras lyderio savybes vertina labiau nei kitas. Tai ypatingai atsiskleidė nagrinėjant vadovavimo patirties turinčius IT srities specialistus (turima omenyje bent 5 m. vadovavimo IT komandai patirtį). Jie iškelia minkštąsias savybes virš kietųjų. Tačiau vadovavimo patirties neturintys arba turintys iki 1 metų ypatingai iškelia technines kompetencijas kaip svarbią IT lyderio ar vadovo savybę.

Hipotezė numeris vienas pasitvirtino. Bendrai paėmus visi pašnekovai įvardino, jog vadovas privalo turėti minkštųjų savybių tam, kad jis taptų vadovu. Tačiau dalis interviu dalyvių, ypač turintys vadovavimo patirties teigė jog minkštosios savybės yra svarbesnės už kietąsias. O ypatingai pradedantys karjerą programuotojai labai vertina vadovo technines kompetencijas. Tačiau tiek vieni, tiek kiti teigė, jog minkštosios savybės, kaip gebėjimas komunikuoti (7 lentelė) yra būtinos.

Visi pašnekovai matė sąryšį tarp IT lyderio ar vadovo savybių ir komandos darbo. Pavyzdžiui, vadovas motyvuoja per įgalinimą: „jeigu matau, kad vadovas užkrautas, sakau, kad duok man, galiu padėti“ (C-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 14 d.)

Visi pašnekovai paminėjo, jog IT lyderis privalo turėti bent bendrąjį IT srities suvokimą. „Be šitos kompetencijos tu niekaip nebūsi pripažintas“ (C-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 15 d.).

7 lentelė.

*Tyrimo kodų klasifikavimas, citatų skaičius*

<b>Kodas</b>	<b>Kodų grupė</b>	<b>Savybės tipas</b>
Komunikacija: 125 Įgalinimas: 102 Mokinystė: 99 Komandos formavimas: 73 Pavyzdys darbuotojui: 44 Atsakomybių paskirstymas: 26 Gebėjimas motyvuoti: 24 Grįžtamasis ryšys: 22 Neigiamai - nekonstruktyvi kritika: 10 Neigiamai - komunikacijos nebuvimas: 5	Gebėjimas dirbti su komanda, komandoje:  357	Minkštosios: 519
Atvirumas: 63 Mokymasis: 46 Gebėjimas prisiimti atsakomybę: 44 Darbštumas: 34 Darbo etika: 26 Proaktyvumas: 18 Neigiamai - mikro valdymas: 13 Tarnystė: 9 Nešališkumas: 5	Asmens savybės: 217	
Pasitikėjimas: 68 Draugiškumas: 45 Emocinis intelektas: 18 Empatija: 13 Humoro jausmas: 5 Kūrybiškumas: 4 Neigiamai - pernelyg didelis pozityvumas: 3 Neigiamai - humoro jausmo nebuvimas: 1	Emocijų išraiška: 129	
Techninės kompetencijos: 124 Verslo suvokimas: 63 Neigiamai - techninės kompetencijos: 43 Vizijos turėjimas: 23	Žinios/įgūdis: 207	Kietosios: 207

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus

Tyrimo taip pat buvo klausama kodėl viena ar kita savybė yra svarbi bei koks yra gerųjų vadovo savybių rezultatas – tiek komandos nariui asmeniškai, tiek visai komandai. Atsakymai buvo

labai įvairūs, tačiau kodai suskirstyti į 4 grupes: Darbo kokybė, Asmens savijauta ir tobulėjimas, Komandinis darbas bei Išoriniai veiksniai (8 lentelė). Nors darbo kokybė ir komandinis darbas persidengia, tačiau tai buvo atskirta dėl pabrėžimo, jog dalis respondentų išskyrė būtent atmosferą, darbo pobūdį komandoje kaip teigiamą dalyką.

8 lentelė.

*Įvardintų rezultatų kodai ir jų grupės*

<b>Kodas</b>	<b>Kodų grupė</b>
Produktyvumas: 44 Kokybė: 17 Proaktyvumas: 17 Greitis: 10 Tobulėjimas: 10	Darbo kokybė: 73
Motyvacija: 28 Gera nuotaika: 19 Pasitenkinimas: 6 Kūrybiškumas: 5 Atsipalaidavimas: 4	Asmens savijauta ir tobulėjimas: 48
Pasitikėjimas: 17 Komandinis darbas: 4 Draugiškumas: 2 Nuoširdumas: 2	Komandinis darbas: 23
Organizacijos įvaizdis: 1	Išoriniai veiksniai: 1

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus

Tyrimo metu paaiškėjo jog yra tam tikros tendencijos kur išsiskiria vadovų bei programuotojų nuomonės. Pavyzdžiui, tik vadovavimo patirties turintys darbuotojai sugebėjo įvardinti jog darbuotojo tobulėjimas gali būti vadovo gerųjų savybių rezultatas (9 lentelė).

Taip pat didelis skirtumas matomas minkštųjų savybių įvardinime. Programuotojai vidutiniškai minkštąsias savybes paminėjo 40 kartų per interviu, o vadovai 97. Tai parodo, jog vadovavimo patirties turintys žmonės žymiai labiau vertina minkštąsias arba žmogiškąsias savybes

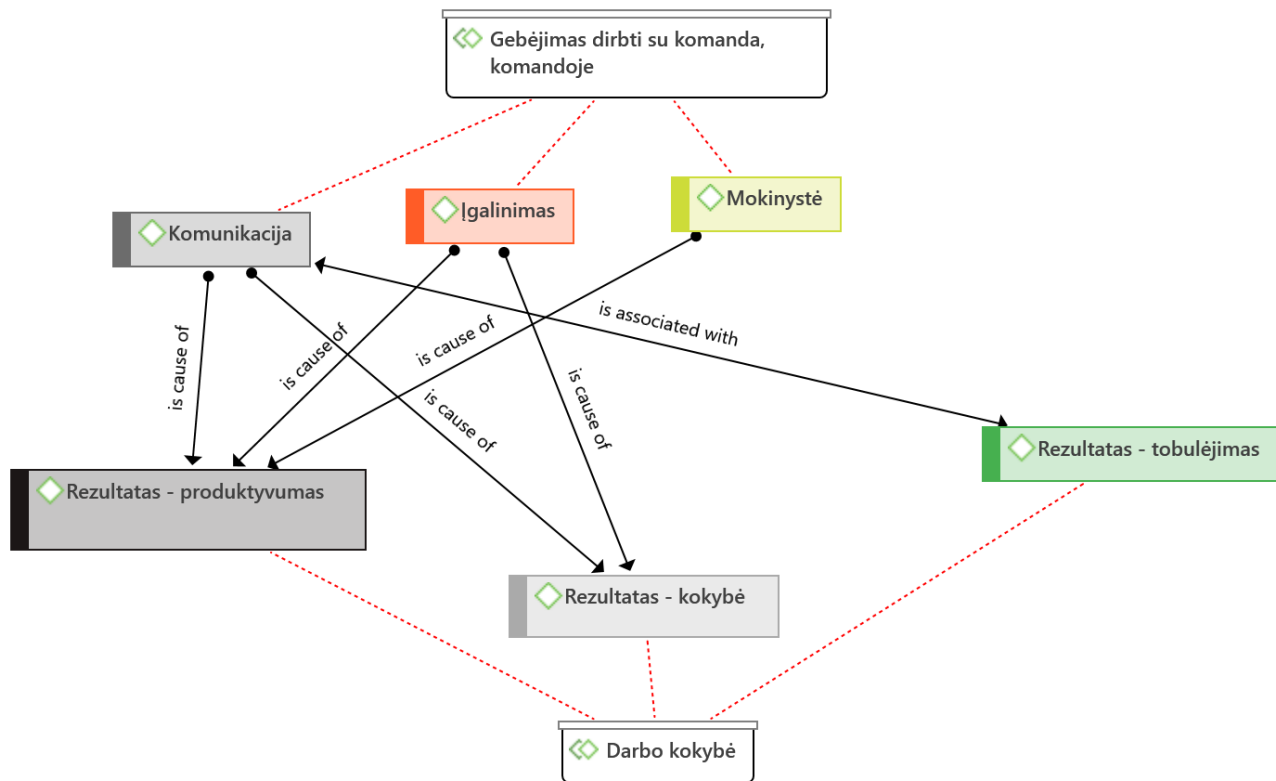
negu technines. Nors abi respondentų grupės vienodai dažnai užsimindavo, jog IT lyderis turi turėti informacinių technologijų bendrą supratimą. Tačiau tik vadovai įvardino, jog IT lyderiui itin didelės techninės kompetencijos gali būti kliuvinys vedant komandą į priekį – vidutiniškai vadovai tai įvardino po 12 kartų per interviu.

### **Išsiskiriančios vadovų ir programuotojų nuomonės**

Vadovavimo patirties neturintys asmenys rečiau įvardina minkštasias savybes kaip siekiamybę IT lyderiui ar vadovui. Tačiau neretai išreiškia poreikį, kad vadovas turėtų techninių žinių. Tuo tarpu 5 metus ir daugiau vadovavimo patirties turintys asmenys dažniau įvardina minkštasias savybes, kurios pagal juos turėtų būti siektinos ir svarbios vadovo darbe. „Antra savybė - kaip tą bendradarbiavimą skatinti, darbą su žmonėmis“ (D-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 8 d.), „bendrajai prasme skatinti tinkamą elgesį ir tinkamas vertybes, normas komandoje“ (A-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.).

Taip gali nutikti dėl keleto priežasčių: programuotojai patys iš savęs mažiau kalbūs ir negebėjo įvardinti tiek savybių kiek vadovavimo patirties turintys asmenys. Programuotojai labiau fokusavosi į vieną ar kelias savybes (ypatingai techninę kompetenciją) ir bendrai paėmus neįvardino daug savybių. Taip pat tai galėjo nutikti dėl vadovavimo patirties neturėjimo – techniniam specialistui sunku įsijausti koks turėtų būti IT lyderis ar vadovas, nes jis niekada juo nebuvo.

Ryškiausiai takoskyra galima pavaizduoti minčių žemėlapiu (3 paveikslas). Paveiksle yra pavaizduotos ryškiausios 5 m. ar daugiau vadovavimo patirties turinčių asmenų įvardijamos IT lyderio ar vadovo savybių ir rezultatų sąsajos (3 paveikslas). Paveiksle matoma kaip viena vadovo savybių grupė įtakoja kitą - vieną grupę. Gebėjimas dirbti su komanda bei komandoje tiesiogiai įtakoja darbo kokybę (3 paveikslas). Daugiausiai įvardintas kodas buvo komunikacija. Na o dažniausiai įvardintas rezultatas buvo komandos produktyvumas. Todėl galima teigti, jog stiprus vadovo gebėjimas komunikuoti tiesiogiai įtakoja komandos produktyvumą. Ir atvirkščiai – vadovo negebėjimas komunikuoti mažina komandos produktyvumą. „fasilituoti diskusijas, padėti priimti bendrus sprendimus, surasti bendras taisykles, normas, susitarimus kaip dirbame komandoje“, „Komandoje rezultatas gaunasi didesnis“ (A-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.).



3 paveikslas. IT komandos vadovavimo patirties turinčių asmenų požiūris  
 Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Prie dažniausiai įvardinamų IT lyderio ar vadovų savybių patirties turintys vadovai taip pat įvardino darbuotojų įgalinimą bei mokinybę (3 paveikslas). „atsakomybę turi prisiimti visa komanda“, „augini komandą, tačiau žmonės turi augti ir kaip individai“, „komanda jau susiorientuoja ir pasiekia rezultatą“ (A-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.). Taip pat ir kitas respondentas su daugiau nei 5 metų vadovavimo patirtimi: „kad jie bendradarbiautų kartu ir patys (komanda) augintų savo kietąsias kompetencijas“, „Gausi aukštesnę komandos produktyvumą“ (D-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 8 d.).

Iš 9 lentelės matomas programuotojų požiūro skirtumas – jie dažniau įvardino vadovo gebėjimą prisiimti atsakomybę, draugiškumą. Taip pat kaip rezultatus įvardino asmens savijautą ir tobulėjimą, kūrybiškumą. Ko nepadarė vadovai. Taip galėjo būti dėl to, jog jie tikisi augimo, tikisi jog vadovas jais rūpinsis ir juos nukreips (9 lentelė).

Tik 5 m. ir daugiau vadovavimo patirties asmenys įvardino technines kompetencijas kaip galimai neigiamą faktorių komandai (9 lentelė). „Su laiku jo techninė kompetencija mažės“ (D-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 8 d.), „jeigu prašome, kad vadovas papildomai turėtų techninį

bagąžą, tuomet gaunasi, kad vadovas užima dviejų žmonių pozicijas“ (A-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.).

9 lentelė.

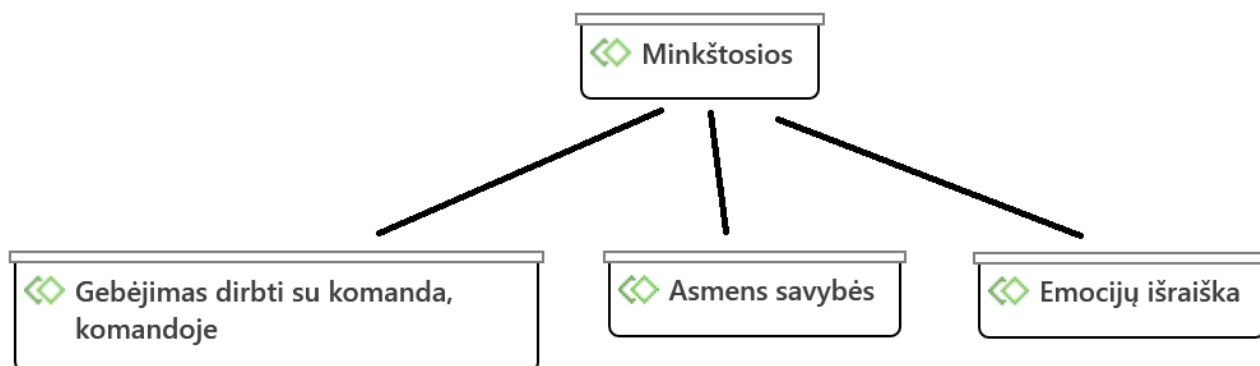
*Didžiausi požiūrių skirtumai tarp vadovų ir programuotojų*

<b>Kodas/grupė</b>	<b>Neturinčių vadovavimo patirties programuotojų citatų vidurkis</b>	<b>Vadovavimo patirtį turinčių vadovų citatų vidurkis</b>
<b>Vadovo savybių kodai</b>		
Įgalinimas	5	<b>23</b>
Mokinystė	5	<b>22</b>
Komandos formavimas	3	<b>19</b>
Gebėjimas prisiimti atsakomybę	7	4
Draugiškumas	7	3
Mokymasis	1	<b>14</b>
Neigiamai - techninės kompetencijos	1	<b>12</b>
Vizijos turėjimas	1	<b>6</b>
Komandos formavimas	3	<b>19</b>
Empatija	0.4	<b>3</b>
<b>Vadovo savybių kodų grupės</b>		
Minkštosios	40	<b>97</b>
Gebėjimas dirbti su komanda, komandoje	24	<b>72</b>
Asmens savybės	19	<b>39</b>
<b>Rezultatų kodai ir grupės</b>		
Darbo kokybė (grupė)	6	<b>11</b>
Asmens savijauta ir tobulėjimas (grupė)	<b>6</b>	3
Kūrybiškumas	<b>0.8</b>	0.2
Tobulėjimas	0	<b>1.6</b>
Atsipalaidavimas	<b>0.6</b>	0

*Šaltinis: sudaryta autoriaus*

### 3.2. Lyderio minkštųjų savybių apžvalga

Minkštosios savybės tyrime yra išskirtos iš trijų kodų grupių: gebėjimas dirbti su komanda/komandoje, asmens savybės ir emocijų išraiška (gebėjimas reikšti emocijas) (4 paveikslas). Visas šias savybes galima pavadinti socialiniais įgūdžiais remiantis anksčiau autoriaus sudaryta lentele kur apžvelgiama literatūra apie IT lyderio savybes (3 lentelė).



4 paveikslas. Tyrime nustatytų minkštųjų savybių kodų grupės  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

#### Gebėjimas dirbti su komanda, komandoje

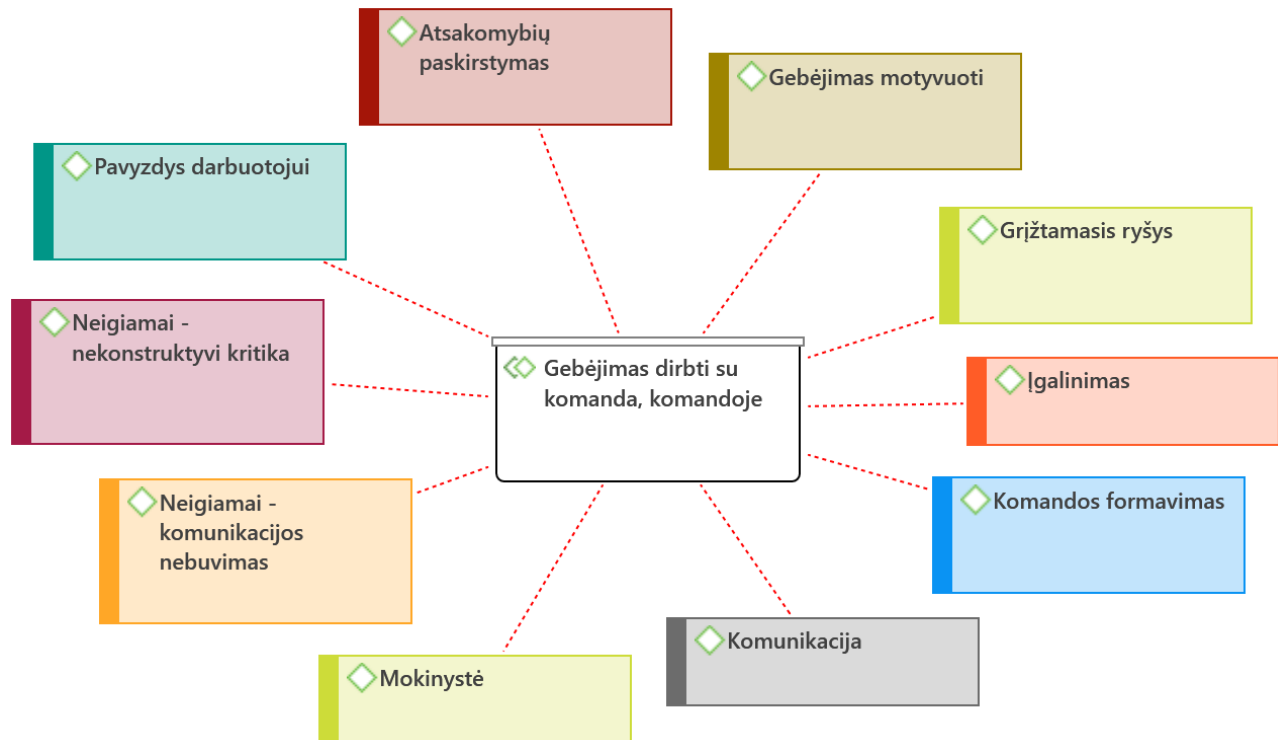
Į šia savybių grupę įeina šie kodai pagal tai, kiek kartų pasikartoję tyrime:

1. Komunikacija: 125
2. Įgalinimas: 102
3. Mokinystė: 99
4. Komandos formavimas: 73
5. Pavyzdys darbuotojui: 44
6. Atsakomybių paskirstymas: 26
7. Gebėjimas motyvuoti: 24
8. Grįžtamasis ryšys: 22
9. Neigiamai - nekonstruktyvi kritika: 10
10. Neigiamai - komunikacijos nebuvimas: 5

Šie kodai buvo sugrupuoti kartu dėl tiesioginės sąsajos su darbu komandoje. Nei viena iš šių



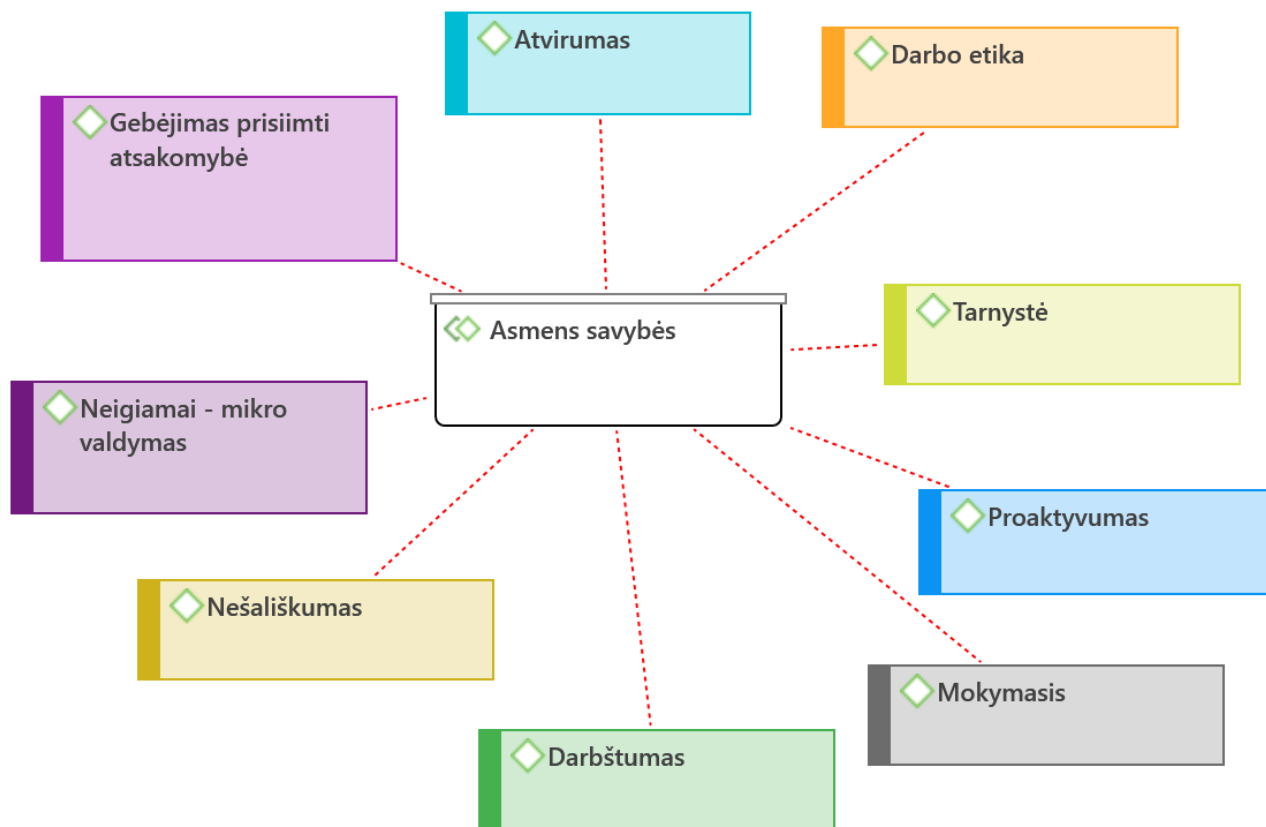
savybių negali atsiskleisti, jeigu nėra komandos (5 paveikslas). Iš viso šios grupės citatų yra 357. Kiekvienas kodas turi savo spalvą. Tyrimas buvo atliktas naudojant Atlas.ti įrankį (Riccardi et al., 2017).



5 paveikslas. Savybių grupė: Gebėjimas dirbti su komanda, komandoje  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### Asmens savybės

Antroji grupė tarp minkštųjų savybių yra asmens savybės (6 paveikslas). Tai yra savybės, kurios yra matomos asmenyje. Nepriklausomai ar yra komanda ar ne, tos savybės gali pasireikšti. Jos yra labiau siejamos su būdo savybėmis, negu žiniomis.

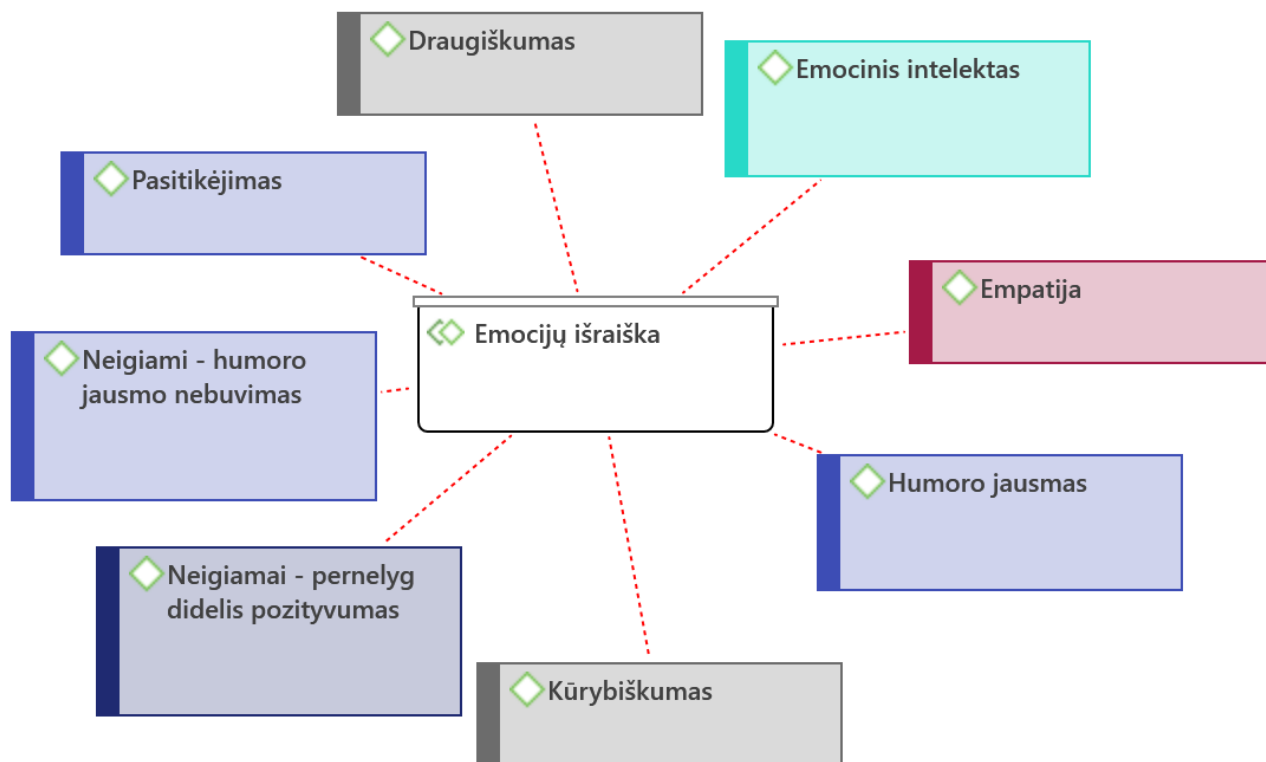


6 paveikslas. Savybių grupė: Asmens savybės  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pašnekovai apie šias savybes užsiminė 217 kartų. Tai yra antra pagal svarbumą grupė tarp minkštųjų savybių.

### Emocijų išraiška

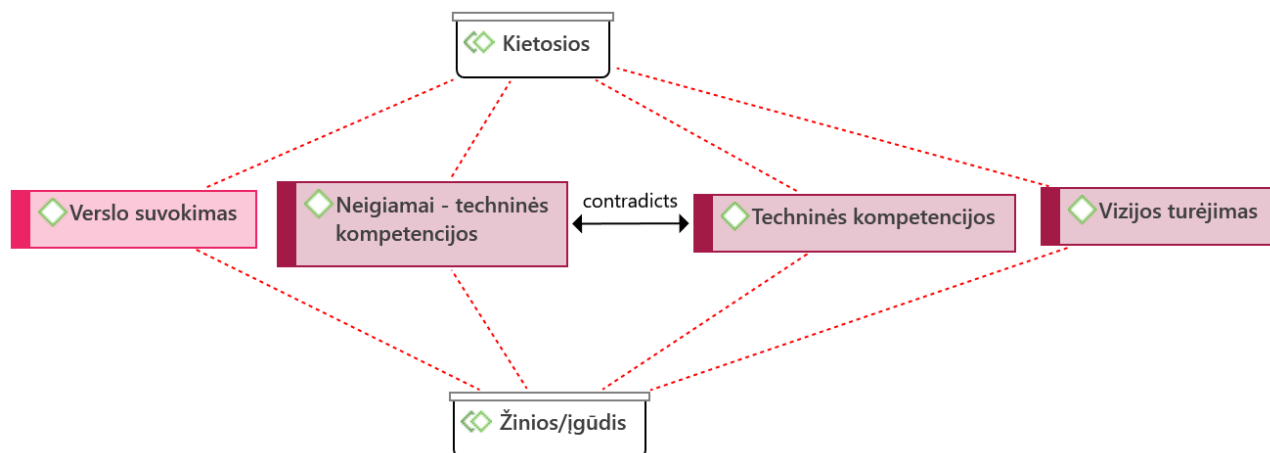
Trečioji ir paskutinioji vadovo savybių kodų grupė, įeinanti į minkštąsias yra emocijų išraiška, arba kitaip – gebėjimas valdyti/reikšti emocijas. Literatūroje yra gan plačiai aprašomas emocinis intelektas, į kurį įeina socialiniai įgūdžiai, empatija, motyvacija (Goleman, 1998). Tačiau išskiriant būtent šiuos kodus iš interviu buvo atsižvelgta į vadovo gebėjimą reikšti emocijas – pasitikėjimas, draugiškumas, emocinis intelektas, empatija, humoro jausmas, kūrybiškumas. Tai labai asmeninės savybės, kurias sunku priskirti prie kokios kitos grupės (7 paveikslas).



7 paveikslas. Savybių grupė: Emocijų išraiška (gebėjimas reikšti emocijas)  
 Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 3.3. Lyderio kietųjų savybių apžvalga

Kietųjų savybių grupė yra tik viena – žinios arba įgūdžiai. Nors neretai tyrimuose yra skaidomos žinios į smulkesnius apibrėžimus, šiame tyrime tėra keturi kodai susiję su žiniomis arba įgūdžiais. Tai yra verslo (procesų) suvokimas, techninės kompetencijos bei vizijos turėjimas (gebėjimas suvokti verslo poreikius ir juos iškomunikuoti darbuotojams) (8 paveikslas). Taip pat prie šios kategorijos yra priskirtas papildomas kodas – neigiamai veikiančios techninės kompetencijos. Kadangi dalis žmonių įvardino, jog techninės kompetencijos kai kuriais atvejais vadovui ar lyderiui gali netgi trukdyti atlikti savo darbą.



8 paveikslas. Savybių grupė: Asmens savybės  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Respondentai, kalbėdami apie neigiamą techninių kompetencijų pusę arba paprasčiausiai ne būtinybę dažnai pabrėžia tokius punktus:

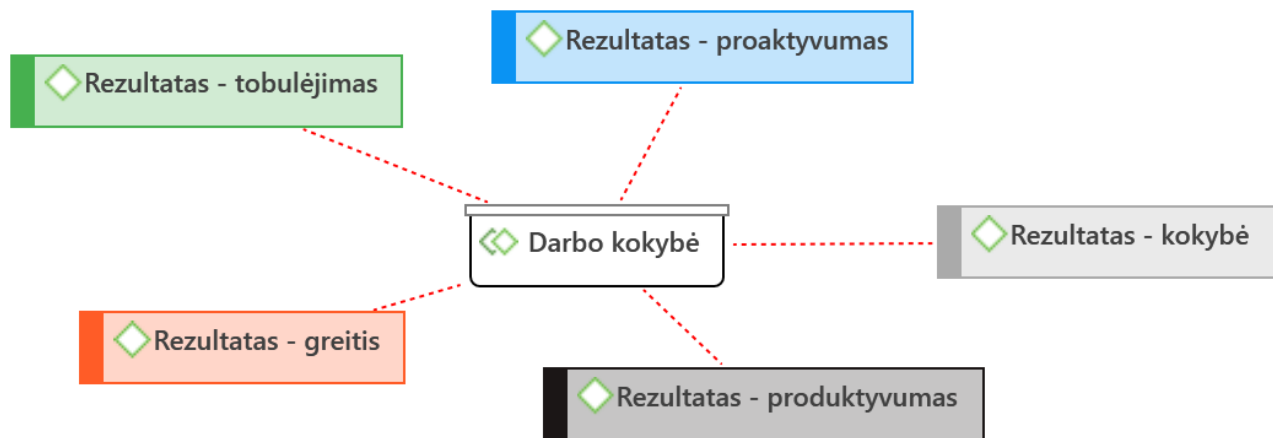
1. „dažniausiai žmogus yra stiprus viename arba kitame“ (A-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.).
2. „IT vadovas nėra toks geras iš vadybinės pusės kaip HR vadovas“ (A-4, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 28 d.).
3. „iššūkis techniniams vadovams atsiriboti nuo tam tikrų dalykų - nebelįsti į kasdienes dalykus, neaiškinti jiems kaip dirbti“ (A-2, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.).
4. „jam nebeliks laiko programuoti“, „jeigu esi ekspertas, tai gali pradėti trukdyti“ (D-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 8 d.).

### 3.4. Lyderio savybių įtaka komandai ir komandos rezultatams

Tyrimo metu buvo užduoti du klausimai susiję su lyderio savybėmis: „kodėl jos svarbios?“ ir „kaip tai įtakoja komandos darbą?“. Iš atsakymų buvo išsiaiškinta kokios yra gerųjų IT lyderio/vadovo savybių pasekmės. Tai tyrime pavadinta rezultatu.

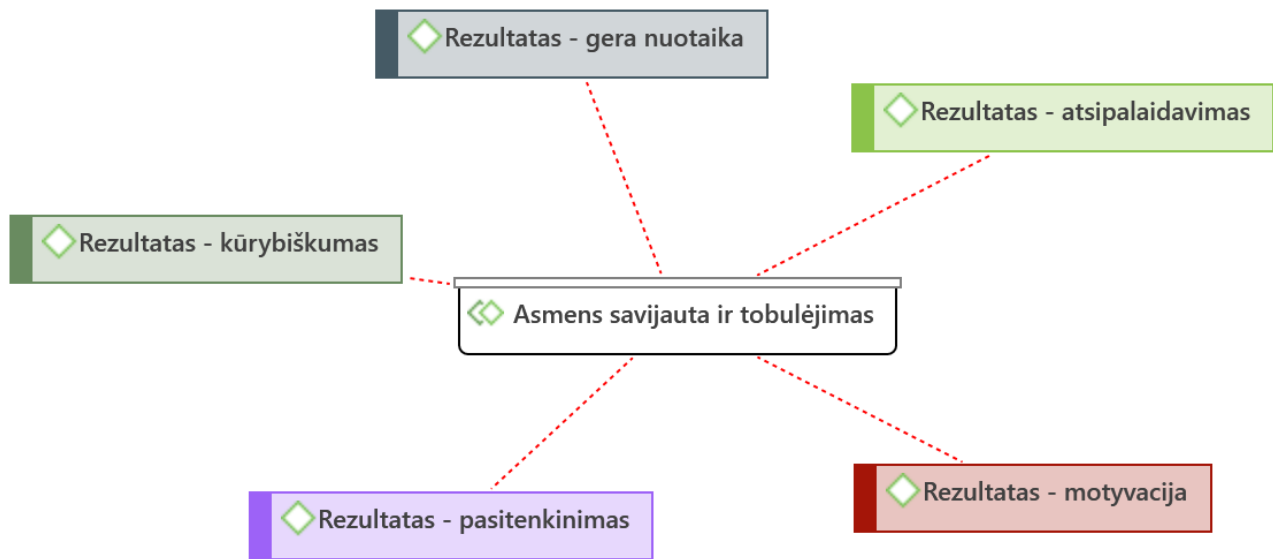
Rezultatų kodai buvo suskirstyti į keturias grupes – darbo kokybę (9 paveikslas), asmens savijauta ir tobulėjimą (10 paveikslas), komandinį darbą (11 paveikslas) bei išorinius veiksnius (12 paveikslas).

Į darbo kokybės grupę įeina 5 kodai – produktyvumas, kokybė, proaktyvumas, greitis ir tobulėjimas (9 paveikslas). Tai yra kodai, susiję su komandos darbo kokybę. Tos citatos tiesiogiai nurodo apie komandos darbo kokybės augimą, jeigu vadovas turi tam tikras savybes ar kompetencijas. Šios grupės citatų yra daugiausiai – 73 (8 lentelė).



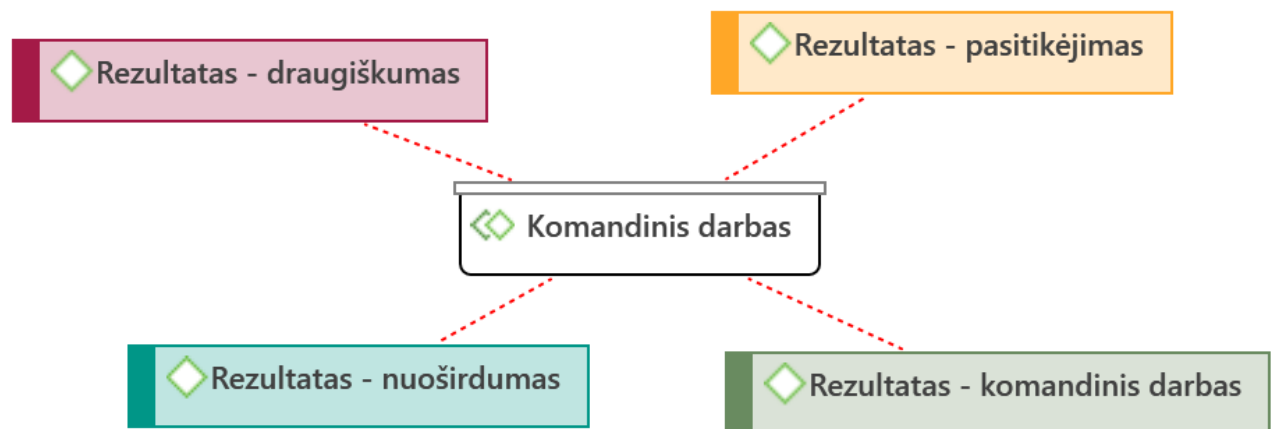
9 paveikslas. Lyderio savybių pasekmių grupė: Darbo kokybė  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Buvo sudaryta kita lyderio savybių pasekmių grupė – Asmens savijauta ir tobulėjimas (10 paveikslas). Ši grupė tiesiogiai siejasi su darbuotojo savijauta bei asmeniniu tobulėjimu. Nors kai kurios savybės gali būti siejamos su darbo kokybės augimu, tačiau jos tiesiogiai yra asmens tobulėjimas pirmiausiai. Šiai grupei priklauso kodai – motyvacija, gera nuotaika, pasitenkinimas, kūrybiškumas bei atsipalaidavimas (10 paveikslas).



10 paveikslas. Lyderio savybių pasekmių grupė: Asmens savijauta ir tobulėjimas  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

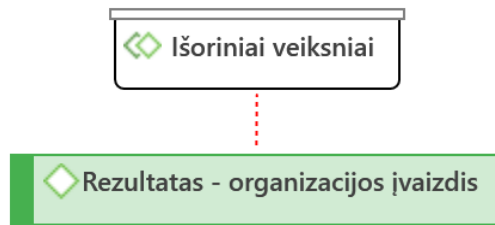
Trečioji lyderio savybių pasekmių ar rezultatų grupė – komandinis darbas. Į ją įeina didesnis darbuotojų pasitikėjimas, komandinis darbas, draugiškumas ir nuoširdumas (11 paveikslas).



11 paveikslas. Lyderio savybių pasekmių grupė: Komandinis darbas  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Ketvirtoji grupė – išoriniai veiksniai. Šiai grupei priskirtas vienas kodas, kuris turi tik vieną citatą – tai yra geresnis organizacijos įvaizdis (12 paveikslas). Nors šiais laikais organizacijos įvaizdis vadovams bei įsidarbinti norintiems asmenims yra itin svarbus, tačiau šį rezultatą paminėjo tik vienas

pašnekovas (8 lentelė). Todėl galima skaityti, jog šis rezultatas nėra itin reikšmingas, tačiau galimai organizacijos įvaizdis gerėja kai IT lyderis ar vadovas turi tam tikras savybes ar kompetencijas.

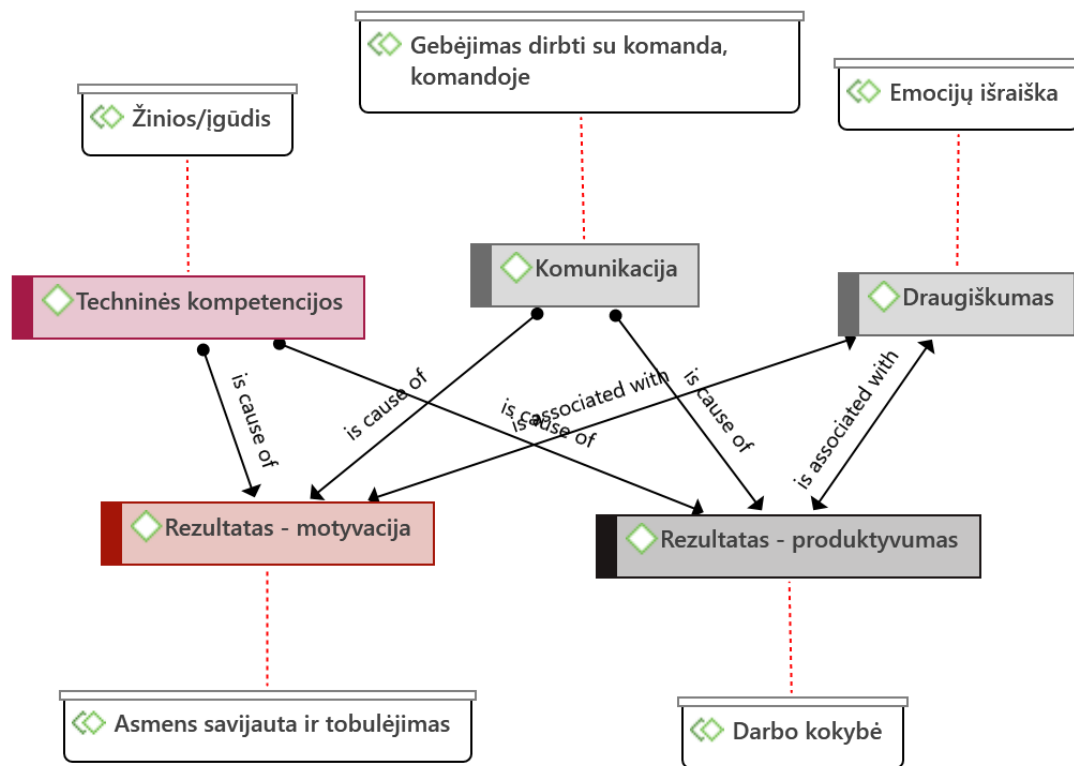


*12 paveikslas.* Lyderio savybių pasekmių grupė: Komandinis darbas  
*Šaltinis:* sudaryta autoriaus.

Išskirtinai programuotojai be vadovavimo patirties įvardino vieną iš gero lyderio savybių rezultatą – darbuotojų motyvaciją (13 paveikslas). Žemiau pateikta programuotojų be vadovavimo patirties trys dažniausiai įvardintos vadovo savybės bei du rezultatai (13 paveikslas).

Vadovavimo patirties neturintys programuotojai įvardino technines IT vadovo kompetencijas kaip pačias svarbiausias. „būtų labai gerai, kad turėtų IT žinių arba bent jau patirties kažkokios“ (A-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 23 d.). Todėl sąryšis tarp vadovo IT kompetencijų ir darbuotojų motyvacijos yra tiesioginis (13 paveikslas).

Antroji pagal svarbumą savybė yra komunikacija (13 paveikslas). Ji taip pat palengvina darbą komandoje ir motyvuoja darbuotojus. „Aiškiai iškomunikuoja su nusiteikimu padėti“ (A-3, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 27 d.).



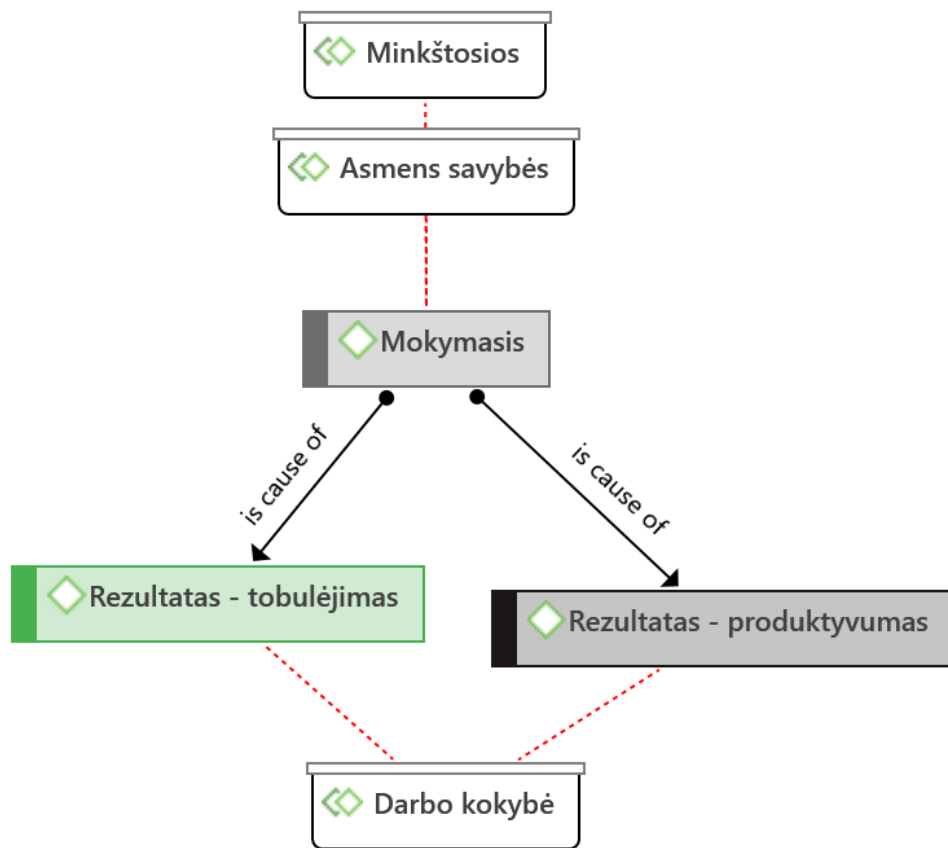
13 paveikslas. Programuotojų be vadovavimo patirties požiūris  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Čia atsiranda lyderio ar vadovo draugiškumas, kas nėra pabrėžiamą 5 m. ir daugiau vadovavimo patirties turinčių asmenų pokalbiuose. Taip pat itin pasireiškia poreikis vadovo techninėms kompetencijoms (13 paveikslas). Taip gali būti dėl to, kad ypatingai pradedantys programuotojai iš vadovo tikisi pamokymo, palaikymo ir pagalbos.

Programuotojai taip pat įvardina darbuotojų motyvaciją kaip antrą pagal svarbą gero vadovo įtaką. Kai vadovams darbuotojų motyvaciją lieka tik ketvirtoje vietoje ir minima daug rečiau.

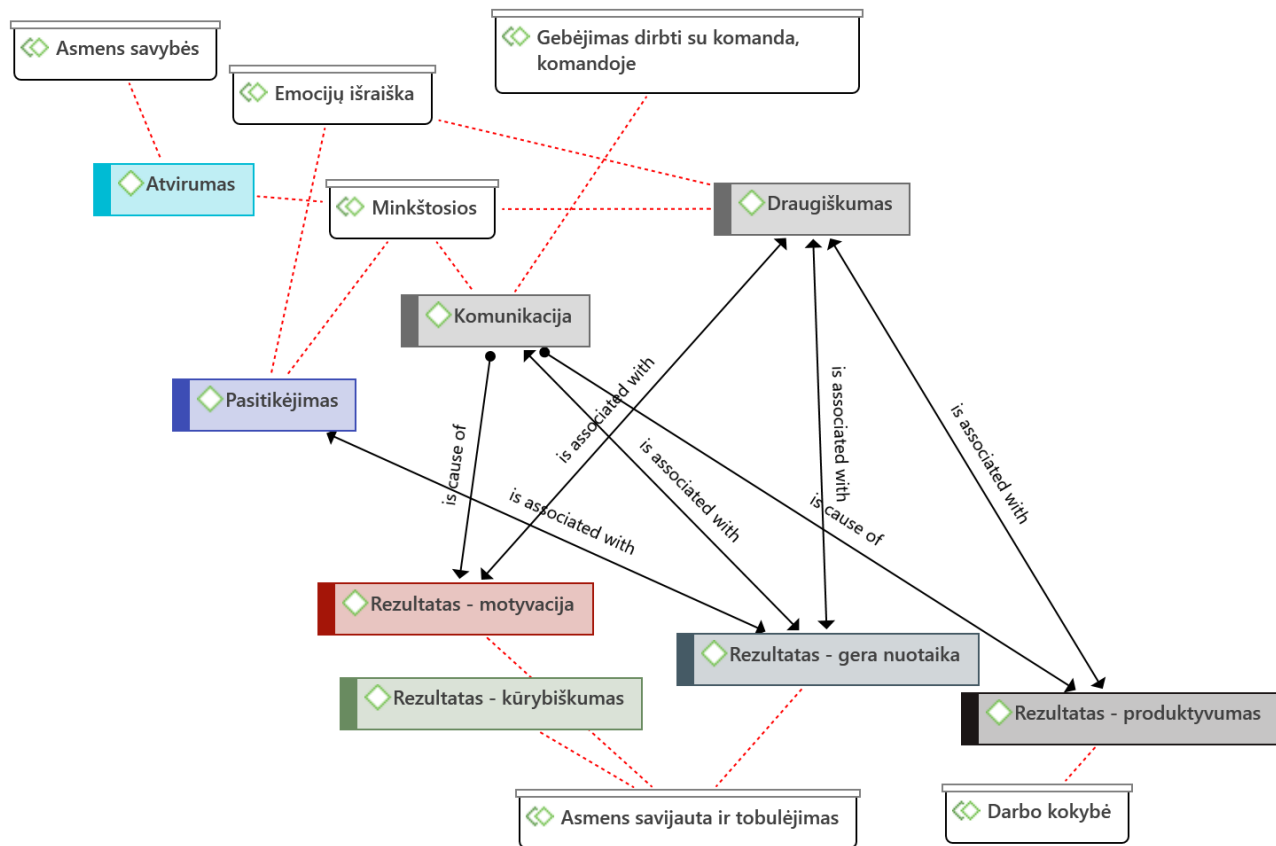
Vienas iš 5 m. ir daugiau vadovavimo patirties turinčių pašnekovų įvardino vieną pagrindinę savybę, kuri lemia darbuotojų tobulėjimą bei produktyvumą (14 paveikslas). Tai yra gebėjimas mokytis. „Man mokymasis atrodo top savybė“, „mokymasis yra numeris vienas“, „Lyderis pats nuolat seka rinkos naujoves“ (D-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 8 d.). Taip pat kalba ir apie mokymosi rezultatus: „Besimokantis vadovas tikrai turi įtakos komandai“, „padaro daugiau“, „naujos kompetencijos lemia didesnį produktyvumą“, „pačiam lyderiui, tiek darbuotojams mokytis yra svarbu“ (D-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 8 d.).





14 paveikslas. D-1 pašnekovo požiūris  
 Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Tačiau vienas iš programuotojų kiek komplikuočiau pateikia savo nuomonę ir savo pokalbiu teigia, jog vadovo minkštosios savybės, susijusios draugiškumu, komunikacija ir pasitikėjimu tiesiogiai įtakoja darbuotojų gerą nuotaiką, produktyvumą ir motyvaciją (15 paveikslas). Šis pašnekovas išskirtai pabrėžė draugiškumą kaip geros nuotaikos priežastį. „kad jaustųsi, jog jis irgi lygiai taip pat yra kolega“, „kad lygiai taip pat galiu su juo pasišnekučiuoti prie kavos per pertrauką ir pajuokauti“, „būna, kad pamato vadovą, staiga pakeičia temą. Taip neturėtų būti. Su žmonėmis dirbant tiesiog mes visi žmonės“, „aš manau, labai sukelia džiaugsmo ir gerų emocijų“, „prisideda prie geros motyvacijos, ir moralės“ (A-1, asmeninis pokalbis, 2021 m. balandžio 23 d.).



15 paveikslas. A-1 pašnekovo požiūris  
 Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Galiausiai vadovai išskiria vieną ir pagrindinę IT lyderio savybių grupę – gebėjimą dirbti su komanda, komandoje. Į tai įeina komunikacija, įgalinimas ir mokinytė (3 paveikslas). Šios trys dažniausiai pasikartojančios savybės padeda pasiekti – pirmiausia aukštesnę produktyvumą, tuomet geresnę darbo kokybę ir galiausiai darbuotojų tobulėjimą. Visus šiuos rezultatus galima priskirti darbo kokybės grupei. O visas vadovo gerąsias savybes galima priskirti minkštosioms (žmogiškosioms) (3 paveikslas).

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### Išvados

1. Hipotezė numeris vienas pasitvirtino. Nors darbas IT komandoje yra itin techninis, tačiau IT lyderio minkštosios savybės (imant bendrai visus pašnekovus) vis tiek yra svarbesnės nei techninės. Dažniausiai įvardinta IT lyderio savybė yra gebėjimas komunikuoti.
2. Hipotezė numeris du taip pat pasitvirtino. Pradedančiųjų programuotojų ir vadovavimo patirties turinčių darbuotojų požiūriai išsiskiria. Programuotojai itin vertina IT lyderio ar vadovo technines kompetencijas. Tuo tarpu vadovams yra svarbu komunikacija ir įgalinimas. Taip gali būti dėl to, kad ypač mažiau patirties turintys programuotojai tikisi pagalbos, nukreipimo ir pavyzdžio. Vadovams su patirtimi yra labai svarbios minkštosios savybės – specifiskai darbas su komanda ir komandoje.
3. Tiek vadovai, tiek programuotojai tiki, jog darbuotojų produktyvumas priklauso nuo IT lyderio (vadovo) savybių. Tai teigė trečioji hipotezė. Nors įvardinamos savybės tarp pašnekovų skyrėsi, tačiau visiems yra svarbus vadovo gebėjimas komunikuoti, kuris prisideda prie darbuotojo motyvacijos ir produktyvumo.
4. Beveik visi pašnekovai įvardino, jog IT lyderis ar vadovas privalo turėti bent bendrą suvokimą apie technologijas. Nors vadovavimo patirties turintys asmenys rečiau tai įvardino, tačiau tarp visų pašnekovų bent kartą ši savybė buvo įvardinta kaip reikalinga.
5. Vadovavimo patirties turintys pašnekovai išskirtinai pastebi, jog didelės techninės kompetencijos gali netgi trukdyti vadovui kokybiškai atlikti savo darbą. Priešingai nei vadovavimo patirties turintys darbuotojai, programuotojai neįvardino, kad aukštos techninės kompetencijos vadovui gali trukdyti.

### Pasiūlymai

1. Dėl vadovavimo patirties neturinčių programuotojų atsakymų tyrimus reikia tęsti techninių kompetencijų svarbai išsiaiškinti. Šio tyrimo eigoje buvo išsiaiškinta tik tai, jog programuotojams yra svarbu, kad IT lyderis ar vadovas turėtų techninių žinių. Tačiau kokios techninės žinios yra svarbiausios – verslo, IT architektūros ar programavimo, reikia išsiaiškinti.

2. Šį darbą organizacijoms reikia traktuoti kaip rekomendaciją samdant bei ugdant lyderius IT kompanijos viduje. Reikia atsižvelgti į programuotojų iškeliamą lūkestį dirbti su techninių kompetencijų turinčiu vadovu. Matyti jog vadovavimo patirties turintys žmonės ypatingai išskiria gebėjimą komunikuoti su darbuotojais, juos įgalinti bei mokinti. Visa tai daro įtaką darbo rezultatams – produktyvumui, kokybei ir darbuotojų tobulėjimui.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aliyu, A. A., & Tasmin, R. B. H. (2012). The Impact of Information and Communication Technology on Banks' Performance and Customer Service Delivery in the Banking Industry. *IEEE Transactions on Nuclear Science*, 2(1), 80–90. <https://doi.org/10.1109/23.322897>
- Anantatmula, V. S., & Anantatmula, M. (2008). *Use of agile methodology for IT consulting projects*. History. <https://www.pmi.org/learning/library/use-agile-methodology-consulting-projects-7113>
- Axelrod, R. (1985). *The Evolution of Cooperation* (Vol. 198, Issue March 1981). Basic Books.
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349–362. <https://doi.org/10.1037/amp0000305>
- Čiulada, P. (2016, October 3). Švedus gąsdina tūkstančių darbo vietų perkėlimu į Baltijos šalis. *Verslo Žinios*, 2.
- Coleman, D., & Khanna, R. (1995). *Groupware: Technologies and Applications* (Facsimile). Pearson College Div.
- Coupe, R. T., & Onodu, N. M. (1996). An empirical evaluation of the impact of case on developer productivity and software quality. In *Journal of Information Technology* (Vol. 11, Issue 2, pp. 173–181). <https://doi.org/10.1080/026839696345379>
- Dangolani, S. K. (2011). The impact of information technology in banking system (a case study in Bank Keshavarzi IRAN). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 13–16. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.003>
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*, NA-NA.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge* (1st editio). Jossey-Bass.
- findexable.com. (2020). *The Global Fintech Index 2020* (Issue December 2019).
- Fisher, K., & Robbins, C. R. (2015). Embodied leadership: Moving from leader competencies to leaderful practices. *Leadership*, 11(3), 281–299. <https://doi.org/10.1177/1742715014522680>
- Gobat, J. (2017). Banks: At the Heart of the Matter. *Back to Basics: Economic Concepts Explained, Finance and Development, March*, 56–57.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led by You?: What It Takes to Be an Authentic Leader*. Harvard Business School Press.

- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 119(2), 1–11.
- Heffernan, V. (2016, February 25). Meet Is Murder. *New York Times Magazine*.
- Hempel, P. S., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30(30), 41–65. <https://doi.org/10.1002/job.540>
- Hunt, J. W. (1992). *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behavior in Organizations* (Subsequent). McGraw-Hill Book Co Ltd.
- Kalliamvakou, E., Bird, C., Zimmermann, T., Begel, A., DeLine, R., & German, D. M. (2019). What makes a great manager of software engineers? *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, 45(1), 87–106. <https://doi.org/10.1145/3180155.3182525>
- Katz, R. (1957). An Administrator's Prayer. *Harvard Business Review*, February.
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. An HBR Classic. *Harvard Business Review*, September.
- Kelly, R. (2014). *The root of leadership*. <https://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/>
- Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E., & Tushman, M. L. (2011). Discretion within the constraints of opportunity: Gender homophily and structure in a formal organization. *Academy of Management 2011 Annual Meeting - West Meets East: Enlightening. Balancing. Transcending, AOM 2011, August 2016*. <https://doi.org/10.5464/AMBPP.2011.15.a>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 6(1), 9. [https://doi.org/10.1016/0029-1021\(73\)90084-4](https://doi.org/10.1016/0029-1021(73)90084-4)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* (First, Issue 1). Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kvedaravičius, J., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2007). Lyderio minties veiklos įtaka organizacijos vystymuisi. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 53(1–2), 191–201. [https://doi.org/10.1300/J123v53n01\\_15](https://doi.org/10.1300/J123v53n01_15)
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. John Wiley & Sons, Inc.
- Levišauskaitė, K., & Rakevičienė, J. (2004). *ELEKTRONINĖ BANKININKYSTĖ LIETUVOJE: PLĖTROS TENDENCIJOS IR PROBLEMAS*. 94–109.
- Lietuvos Statistikos Departamentas. (2020). *Įmonių deklaruoti mokesčiai*.

- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *Leadership Quarterly*, 22(1), 207–222. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.016>
- Luminor. (2021). *About Luminor*. <http://www.visitfinland.com/about-us/>
- Maloney, M. M., Shah, P. P., Zellmer-Bruhn, M., & Jones, S. L. (2019). The lasting benefits of teams: Tie vitality after teams disband. *Organization Science*, 30(2), 260–279. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1254>
- Maxwell, J. C. (2018). *Developing the leader within you 2.0 / by John C. Maxwell*. (25th ed.). HarperCollins Leadership. <https://doi.org/2017033337>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications, Inc.
- Pedersen, M. L. (Grand C. U. (2020). *Engineering Leaders' Descriptions of Leadership Competencies in the Information Technology Field* (Vol. 1, Issue 1).
- Perry, S. J., Hunter, E. M., Currall, S. C., & Frauenheim, E. (2017). Developing Engineering Leaders: An Organized Innovation Approach to Engineering Education. *EMJ - Engineering Management Journal*, 29(2), 99–107. <https://doi.org/10.1080/10429247.2017.1298189>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (First Coll). HarperCollins.
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Racine, W. P. (2015). Social Identity Development and the Situation of Scientists and Engineers as New Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 9(1), 20–30. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Rekvizitai.lt. (2021a). *Danske Bank A/S Lietuvos filialas*. [https://rekvizitai.vz.lt/imone/danske\\_bankas/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/danske_bankas/)
- Rekvizitai.lt. (2021b). *Luminor Bank AS Lietuvos skyrius*. [https://rekvizitai.vz.lt/imone/luminor\\_bank\\_as\\_lietuvos\\_skyrius/atlyginimas/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/luminor_bank_as_lietuvos_skyrius/atlyginimas/)
- Rekvizitai.lt. (2021c). *SEB bankas, AB*. [https://rekvizitai.vz.lt/imone/seb\\_vilniaus\\_bankas/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/seb_vilniaus_bankas/)
- Rekvizitai.lt. (2021d). „*Swedbank*“, AB. [https://rekvizitai.vz.lt/imone/swedbank\\_bankas/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/swedbank_bankas/)
- relbanks.com. (2021). *World's Largest Banks by assets 2019*. <https://www.relbanks.com/worlds-top-banks/top-world-banks-by-assets-2019>

- Riccardi, F., Mizrahi, T., Garcia, M. L., Korazim-Korosy, Y., & Blumsack, A. (2017). Using ATLAS.ti in Qualitative Research for Analyzing Inter-Disciplinary Community Collaboration. In *Using ATLAS.ti in Qualitative Research for Analyzing Inter-Disciplinary Community Collaboration*. <https://doi.org/10.4135/9781473995895>
- Rindzevičiūtė, L. (2007). *Virtualios komandos valdymas*. VILNIAUS UNIVERSITETAS.
- Robledo, I. C., Peterson, D. R., & Mumford, M. D. (2012). Leadership of scientists and engineers: A three-vector model. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 140–147. <https://doi.org/10.1002/job>
- Rottmann, C., Reeve, D., Sacks, R., & Klassen, M. (2016). An Intersubjective Analysis of Engineering Leadership Across Organizational Locations: Implications for Higher Education. *Canadian Journal of Higher Education*, 46(4), 146–173.
- Samuolis, G., Baltrūnienė, L., Lata, M., Valiulienė, A., Volbikaitė, L., Skamaročienė, V., Gold, Ž., Rimkienė, L., Kuzmickaitė, Z., Žebuolienė, L., Saulienė, D., Girdauskienė, D., Raudonius, V., Deveikytė, R., & Naudžius, J. (2018). *Informacinės technologijos Lietuvoje*.
- Sharma, R., & Mittal, A. (2018). Role of IT in Banking Sector. *Indian Journal of Economics & Business*, 17(3), 41–53.
- Shevlin, R. (2019). How Much Do Banks Spend On Technology? (Hint: It Would Weigh 670 Tons In \$100 Bills). *Forbes*, 1–5.
- Skyrius, R., & Lankutis, J. (2020). Inclusion of Soft Skills in Management Information Systems Education. *EDULEARN20 Proceedings*, 1(July), 4414–4422. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2020.1170>
- Smith, F. (1986). *Learning to Lead: How to Bring Out the Best in People (The Leadership library)*. W Pub Group.
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilniaus Universiteto leidykla.
- Vijeikienė, B., & Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai* (1st ed.). Rosma.
- Vyas, S. D. (2012). *Impact of E-Banking on Traditional Banking Services*.
- Weinberg, G. (2011). Becoming a technical leader. In *Leader* (Smashwords). Smashwords Edition.
- Žilionis, M. (2020). TOP50 didžiausių darbdavių – daug kur darbuotojų sumažėjo, bet yra ir išimčių. *Tv3.Lt*, 1–5.



# LYDERIO TECHNINIŲ IR MINKŠTŲJŲ KOMPETENCIJŲ ĮVERTINIMAS DIRBANT IT KOMANDOJE BANKŲ SEKTORIUJE

**Andrius KRIUKAS**

**Magistro darbas**

*Strateginio informacinių sistemų valdymo programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadovė – lekt. Akvilė Rykovė

Vilnius, 2022

## **SANTRAUKA**

48 puslapiai, 9 lentelės, 15 paveikslų, 59 šaltiniai.

Tyrimas išskirtinai koncentruojasi į programuotojus ir jų vadovus. Tyrime buvo įtraukti tik bankų sektoriaus IT departamentų žmonės. Interviu buvo vykdomi su programuotojais ir jų vadovais.

Darbas susideda iš trijų dalių – literatūros apie lyderystę ir komandos formavimą apžvalgos, tyrimo aprašymo bei tyrimo rezultatų ir išvadų su pasiūlymais.

Tyrimas buvo vykdomas keturiuose bankuose, kurie turi informacinių technologijų departamentą. Buvo apklausti 9 darbuotojai apie jiems svarbiausias IT lyderio savybes.

Tyrimo rezultatai rodo, kad nors darbas IT komandoje yra itin techninis, tačiau IT lyderio minkštosios savybės vis tiek yra svarbesnės nei techninės. Dažniausiai įvardinta IT lyderio savybė yra gebėjimas komunikuoti. Pradedančiųjų programuotojų ir vadovavimo patirties turinčių darbuotojų požiūriai išsiskiria. Programuotojai itin vertina IT lyderio ar vadovo technines kompetencijas. Tuo tarpu vadovams yra svarbu komunikacija ir įgalinimas. Ryšys tarp IT lyderio (vadovo) savybių ir darbuotojo rezultatų egzistuoja. Ryškiausiai darbuotojo rezultatus – motyvaciją dirbti – įtakoja vadovo gebėjimas komunikuoti. Tyrime išsiaiškinta, jog vadovas privalo turėti bent bendrą suvokimą apie technologijas.

Darbe pateiktos dvi rekomendacijos – tęsti studijas kodėl ypač pradedantiems programuotojams labai svarbu vadovo techninės žinios bei atsižvelgti į šį tyrimą samdant naujus darbuotojus, ypač IT vadovus.

# EVALUATION OF LEADER'S HARD AND SOFT SKILLS IN IT TEAMS OF BANKS

**Andrius KRIUKAS**

**Master thesis**

*Strategic Management of Information Systems master study programme*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – lecturer Akvilė Rykovė

Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

48 pages, 9 tables, 15 pictures, 59 references.

The thesis focuses specifically on developers and their managers. Research has been done in the IT sector of bank services in Lithuania. Interviews with developers and their managers have been carried out.

The work consists of three main parts: the analysis of literature on leadership and team performance, the research, the results and conclusions.

Research focused on 4 main banks with substantial IT departments. The author has interviewed in total 9 people about what their expectations for an effective leader of developers are and how it influences the team.

The performed research revealed that while the work in a development team is highly technical, an IT leader's soft skills are still more important than hard ones. The most often repeated trait of an IT team manager was the ability to communicate clearly. The opinions of people with IT management experience and developers differed. Developers especially value leaders' technical skills. While IT managers think that ability to communicate and empowerment are the most important skills of an IT leader. The correlation between IT leaders' skills/traits and the results of developers' work exists. Motivation to work is highly influenced by the IT manager's ability to communicate clearly. Research also reveals that every IT manager or leader must possess at least basic IT skills.

The recommendations address two main points: finding out why especially developers with less experience value technical skills of managers and that this research serves as a guideline for hiring managers on which traits to look for in an IT leader.