

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Olesia KONONENKO**  
Vadybos studijų programos studentas

**TRANSAKcinė IR TRANSFORMACINė**  
**LYDERYSTė: ŠIAURėS LIETUVOS VIETOS**  
**SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Olesia KONONENKO**

**TRANSAKcinė IR TRANSFORMACINė  
LYDERYSTė: ŠIAURėS LIETUVOS VIETOS  
SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Specializacija – Viešasis administravimas

**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)

## **SANTRAUKA**

Olesia Kononenko

### **Transakcinė ir transformacinė lyderystė Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose.**

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuota lyderystės koncepcija, atskleista transakcinės ir transformacinės lyderystės esmė, išanalizuotos pagrindinės lyderio savybės ir jų svarba organizacijos vadovavimo stiliui. Magistro darbu siekta ištirti transakcinę ir transformacinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose siekiant nustatyti, kaip reiškiasi vadovų transakcinė ir transformacinė lyderystė vykdant pokyčius vietos savivaldos institucijose, kokios yra pagrindinės transakcinės ir transformacinės lyderystės tendencijos, kokių vadovavimo stiliumi bei asmeninėmis savybėmis pasižymi ten vadovaujantys vadovai. Paneigtas autorės iškeltas ginamasis teiginys, jog Šiaurės vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis. Nustatytos pagrindinės vadovų lyderystės problemos reikalaujančios tolimesnės analizės: darbuotojų nuomonės neišklausymas ir neįtraukimas į sprendimų priėmimą; pagalbos darbuotojams nesuteikimas; nepakankama darbuotojų motyvacija; vizijos ir misijos neformavimas, nekalbėjimas apie optimistišką veiklos ateitį.

## **SUMMARY**

Olesia Kononenko

### **Transactional and Transformational Leadership in Local Government Institutions of Northern Lithuania.**

Master Thesis.

Master Thesis analyzes the concept of leadership, discloses the notion of transactional and transformational leadership, studies the main leader's qualities and their importance in the organization leadership style. The aim of Master Thesis was to analyze transactional and transformational leadership in local authorities of Northern Lithuania in order to determine the ways of expression of directors' transactional and transformational leadership in the course of local government institutions' development. The Thesis also studied the main tendencies of transactional and transformational leadership, as well as the leadership styles and personal attributes of directors of the above mentioned institutions. The author's statement concerning the fact that the leaders of the Northern local government institutions may be distinguished by transactional leadership qualities, was refuted. The main directors' leadership problems requiring a further analysis were determined: not-listening to employees' opinion and non-involvement in decision making; failure to provide help and assistance to employees; insufficient employees' motivation; non-formation of vision and mission; non-speaking about optimistic future of activities.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. LYDERYSTĖ ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO KONTEKSTE .....	11
1.1. Lyderystės koncepcija.....	11
1.2. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos .....	13
1.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės esmė .....	18
1.4. Lyderystės kaip kompetencijos samprata .....	26
1.5. Lyderio asmeninės savybės ir elgsena .....	28
2. TRANSAKČINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ŠIAURĖS LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA .....	33
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	33
2.2. Tyrimo objekto operacionalizacija .....	34
2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	36
3. TRANSAKČINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ŠIAURĖS LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE TYRIMO REZULTATAI .....	41
3.1. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojų nuomonės vertinimas.....	41
3.1.1. Tyrimo imties charakteristika .....	41
3.1.2. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų asmeninių savybių vertinimas...	44
3.1.3. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų vadovavimo stiliaus analizė .....	47
3.1.4. Transformacinė lyderystė Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose .....	51
3.1.5. Transakcinė lyderystė Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose.....	56
3.2. Iškelto pagrindinio ginamojo teiginio „Šiaurės vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis“ patikrinimas remiantis darbuotojų nuomonėmis .....	59
3.3. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų transakcinės ir transformacinės lyderystės vertinimas ekspertų nuomonės aspektu .....	600
IŠVADOS .....	65
REKOMENDACIJOS .....	65
LITERATŪRA .....	68
Priedai .....	74
1 priedas. Anketa darbuotojams .....	75
2 priedas. Klausimai organizacijos vadovui .....	79
3 priedas. Ekspertų interviu klausimų atsakymai .....	81
4 priedas. Dalyvavimo mokslinėje konferencijoje pažymėjimas .....	83
5 priedas. Konferencijos diplomas .....	84

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai .....	11
2 lentelė. Vadovavimo stilių apibūdinimas .....	14
3 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos .....	16
4 lentelė. Tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo..... modelių palyginimas (sudaryta pagal Kalra, 1998).....	17
5 lentelė. Transakcinės ir transformacinės lyderystės palyginimas.....	19
6 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje.....	27
7 lentelė. Esminės lyderio savybės .....	31
8 lentelė. Vadovo lyderio ir ne lyderio charakteristika .....	31
9 lentelė. Ranginės Likert skalės vertinimas .....	37
10 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra .....	38
11 lentelė. Interviu ekspertams klausimyno struktūra .....	40
12 lentelė. Tyrimui pasirinktos Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijos .....	41
13 lentelė. Tyrimui pasirinktos Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijos .....	60

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hanada, 2000) .....	16
2 pav. Transformacinio lyderio požymiai .....	20
3 pav. B. M. Bass ir B. J. Avolio (1991) pilno diapazono vadovavimo modelis .....	24
4 pav. Transformacinio vadovavimo schema .....	25
5 pav. Lyderio asmenybės savybių struktūrinės sritys .....	29
6 pav. Darbuotojų apklausos atlikimo laikas ir etapų nuoseklumas.....	33
7 pav. Tyrimo objekto operacionalizacija .....	35
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	42
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, proc. ....	43
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	43
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal valstybės tarnautojo pareigybę, proc. ....	44
12 pav. Asmeninės vadovo-lyderio savybės: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.....	45
13 pav. Veiksniai, įtakojantys lyderio elgseną: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.....	45
14 pav. Organizacijos vadovo laikymas lyderiu: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	46
15 pav. Pageidaujamos lyderio savybės ir būdingos lyderiui savybės: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	46
16 pav. Darbuotojų nuomonės išklausymas sprendžiant problemas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	47
17 pav. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	48
18 pav. Darbuotojų mokymas ir motyvacija: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.....	49
19 pav. Darbuotojų atliekamų veiksmų kontrolė: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	50
20 pav. Darbuotojų teigiamos darbo aplinkos sukūrimas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. .	51
21 pav. Intelektiniai ir asmeniniai bendravimo sugebėjimai: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	52
22 pav. Darbuotojų įkvėpimas ir pasitikėjimo rodymas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ...	52
23 pav. Požiūris į problemų sprendimo galimybes: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.....	53
24 pav. Darbuotojų skatinimas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	54
25 pav. Darbuotojų nuteikimas sėkmingai organizacijos veiklos ateičiai: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	55
26 pav. Atlygis darbuotojui už atliktą darbą: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.....	56
27 pav. Sugebėjimas įvertinti klaidų darbe pasekmes: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	57
28 pav. Vadovo pagalba darbuotojams: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.....	57
29 pav. Darbuotojų savarankiškumo darbe skatinimas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc. ....	58

30 pav. Pagrindinio ginamojo teiginio „Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis“ patikrinimas, balais..... 59

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Vietos savivaldos institucijos Lietuvoje veikia itin sudėtingomis ir nuolat besikeičiančiomis ekonominėmis, politinėmis ir socialinėmis sąlygomis, kuriose yra būtina ieškoti naujų ir inovatyvių priemonių veiklos efektyvumo didinimui. Prisisitaikymas prie nuolat kintančių rinkos sąlygų viešojo sektoriaus organizacijoms tampa dideliu iššūkiu, kur vienu svarbiausių organizacijos sėkmės garantu tampa žmogiškųjų išteklių valdymas, vadovo ir darbuotojų santykių apibrėžtumas.

Daugelis organizacijų vadovų, siekdami įgyti bei išlaikyti darbuotojų pasitikėjimą, ir toliau naudoja tradicinius vadovavimo modelius, kurie dažnai yra neveiksmingi ir neefektyvūs (Stead, 2003). Pasak P. Maritz (2010, p. 1), nustatyta, kad pasitikėjimas organizacijų lyderiais yra itin žemas, nes tik 25 proc. visų darbuotojų pasitiki savo vadovų veiksmais ir priimamais sprendimais. Taigi tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas – vienas didžiausių iššūkių kiekvienam vietos savivaldos institucijos vadovui – lyderiui, nuo kurio pasirinkto lyderystės stiliaus priklauso psichologinis kolektyvo klimatas, personalo atsiskleidimas kūrybiškai veikti, vidinio potencialo sklaida, darbo efektyvumas, veiksmingumas, rezultatyvumas. Kitaip tariant, pasak T. Workman ir kt. (2012, p. 313), lyderis turi būti stipri asmenybė, kuris būtų darbuotojų įkvėpimo šaltinis, kuris pasižymėtų tokiomis savybėmis: pasitikėjimas savimi, įžvalga, kolegiškumas, atidumas, ambicingumas bei atsidavimas darbui. Tačiau kaip teigia D. Baronienė ir kt. (2008), daugelis šiandieninių vadovų nepakankamai pasirengę būti lyderiais. Profesionaliai išmanydami savo veiklos sferą, jie dažnai sunkiai sprendžia socialinio ir psichologinio pobūdžio problemas.

Vietos savivaldos institucijose Lietuvoje galima sutikti transakcinio ir transformacinio pobūdžio vadovų apraiškų. Transakcinio tipo lyderiams paprastai nėra svarbūs ryšiai su darbuotojais, jie nesutelkia dėmesio į darbuotojų asmeninį tobulėjimą. Šio tipo lyderis stengiasi paveikti darbuotojus, apeliuodamas į jų asmeninius interesus, kurių tenkinimas tampa atlygiu už jų darbą ar paklusnumą (Lipinskienė, 2012, p. 54). Tačiau vadovavimo tyrimai rodo, kad žymiai sėkmingesnę veiklą vystyti sekasi ne vieno charizmatiško lyderio vedamoms organizacijoms, o toms, kurių lyderių vadovavimo stiliai orientuoti į kolektyviškumą ir bendradarbiavimą su visos komandos nariais (Vries, 2008, p. 3). Todėl čia susiduriama su transformacinio tipo lyderiais, kurių tikslas yra ne paaiškinti ar parodyti būdus, kaip darbuotojai turi pasiekti tikslų, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų. Transformaciniai (pokyčių siekiantys) lyderiai skatina darbuotojus, ragindami juos keisti požiūrį į save ir savo darbą (Lipinskienė, 2012, p. 54).

Transakcinėi ir transformacinėi lyderystei vietos savivaldos institucijose turėtų būti skiriamas itin didelis dėmesys, kadangi viešajame sektoriuje pasireikšti lyderiui yra pakankamai sudėtinga. Pasak E. Butkevičienės ir kt. (2009, p. 43), dažnai viešasis sektorius remiasi tik teisine baze, tad



griežtai reglamentuojamas darbo ir pareigų pobūdis palieka mažą terpę vadovui – lyderiui valdyti personalą remiantis šiuolaikinėmis lyderystės koncepcijomis. Lyderystės sampratoje galima aptikti tik naujosios viešosios tarnybos principus, kuriuose dažniausiai minimos savybės iš esmės atspindi šiuolaikinio lyderio savybes: atsakingumą, draugiškumą, darbštumą, komunikabilumą, tolerantiškumą ir kompetenciją.

**Temos naujumas.** Lietuvoje mažai buvo atlikta teorinių studijų ir empirinių tyrimų, kurie leistų suprasti ir taikyti transakcinės ir transformacinės lyderystės konceptą viešajame sektoriuje, kas neabejotinai komplikuoja reiškinio analizę. Transakcinę ir transformacinę lyderystę Šiaulių miesto savivaldybėje analizavo L. Liukinevičienė ir kt. (2011), kai tyrimo metu buvo nustatyta, kad 27,5 proc. Šiaulių miesto savivaldybės taryboje dirbančių narių pasižymi visomis transakcinio bei 25,6 proc. – transformacinio lyderio savybėmis. Žymiausi užsienio autoriai, nagrinėję transakcinę ir transformacinę lyderystę: M. N. Alsarayreh ir kt. (2014), B. M. Bass ir kt. (2006), C. Caldwell ir kt. (2012), G. Currie ir kt. (2005), J. H. Humphrey (2002), Z. Jamaludin (2011); N. Bristow ir kt. (2005), W. Byham ir kt. (2002) analizavo pagrindines lyderių savybes; G. Yukl (2006), J. Gonos ir kt. (2013), K. L. Mallia ir kt. (2013), E. Redick ir kt. (2014), W. A. Reid (2001), G. Southworth (2010), J. Thepot (2008) analizavo lyderystės sampratą; M. Vries (2008), T. Workman ir kt. analizavo lyderystės ir vadovavimo sąsajas.

**Tyrimo problema.** Nepaisant išsamių tyrimų trūkumo daugelio mokslininkų požiūriu transformacinės ir transakcinės lyderystės stilių teorijos turėtų tapti universaliosiomis, kadangi šie lyderystės modeliai gali būti efektyviai taikomi ne tik visose įmonėse, tačiau ir viešojo sektoriaus organizacijose. Anksčiau išskirti vietos savivaldos institucijų vadovų transakcinės ir transformacinės lyderystės apraiškos ir jos barjerų aspektai sudaro šio magistrinio darbo mokslinės *problemos esmę, kuri gali būti atskleidžiama keturiais tyrimo klausimais*: 1) Kokio tipo lyderiai (transakcinio ar transformacinio) vyrauja vietos savivaldos institucijose? 2) Kaip reiškiasi vadovų transakcinė ir transformacinė lyderystė vykdant pokyčius vietos savivaldos institucijose? 3) Kokie barjerai kyla vadovų transakcinėi ir transformacinėi lyderystei vykdant pokyčius vietos savivaldos institucijose? 4) Kaip ir kokiomis kryptimis turėtų būti vystoma transakcinė ir transformacinė lyderystė vietos savivaldos institucijose.

**Tyrimo objektas** – transakcinė ir transformacinė lyderystė.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti transakcinę ir transformacinę lyderystę teoriniu aspektu bei identifikuoti jų pasireiškimo galimybes Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose.

**Darbo uždaviniai:**

1. Nustatyti pagrindinių vadovų lyderių savybių tendencijas Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose.
2. Nustatyti pagrindines vadovavimo ir lyderystės sąsajas Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos

institucijose.

3. Nustatyti, kaip reiškiasi vadovų transakcinė ir transformacinė lyderystė vykdant pokyčius vietos savivaldos institucijose remiantis darbuotojų nuomonėmis.
4. Nustatyti, kaip reiškiasi vadovų transakcinė ir transformacinė lyderystė vykdant pokyčius vietos savivaldos institucijose remiantis ekspertų nuomonėmis.

**Pagrindinis ginamasis teiginys** - Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis.

**Tyrimo metodologija.** Siekiant iširti transakcinę ir transformacinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose buvo atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinės literatūros analizė. Tyrimui pasirinktas kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai. Magistro darbe buvo taikyti tokie **metodai**:

- Mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė;
- Darbuotojų apklausa raštu (anketavimas) – kiekybinis tyrimo metodas;
- Pusiau struktūruotas interviu su ekspertais – kokybinis tyrimo metodas;
- Statistinių duomenų analizė.

**Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Tikimasi, jog šis darbas papildys teorinį bei praktinį transakcinės ir transformacinės lyderystės suvokimą ir reiškinio tyrimų lauką. Darbo pabaigoje pateiktos rekomendacijos Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovams, kokius veiksmus reikėtų užtikrinti ir stiprinti institucijose, siekiant išlaikyti ir ugdyti sėkmingus vietos savivaldos institucijų lyderius.

Magistrinio darbo tyrimo rezultatai buvo pristatyti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 15 – oje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos (2015 m. balandžio 17 d.). Pranešimas „*Transakcinės ir transformacinės lyderystės raiška Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose*“ užėmė trečiąją vietą (žr. 4 ir 5 priedus.).

# 1. LYDERYSTĖ ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO KONTEKSTE

## 1.1. Lyderystės koncepcija

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama ir plačiai analizuojama termino „leadership“ esmė, kuri paprastai yra interpretuojama dvejopai: vadovavimas arba lyderystė. Vadovavimas daugiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, tuo tarpu lyderystės sąvoka siejama su grupėje pripažinto žmogaus kaip lyderio veikla, telkiant žmones bendram tikslui pasiekti. Kaip pabrėžia O. S. Deviševa (2012, p. 1), paprastai efektyvi lyderystė yra siejama su gebėjimu aiškiai organizuoti visų darbuotojų darbą, juos skatinant ir parodant, kokie jie yra svarbūs visos organizacijos augimo ir vystymosi procese.

T. Workman ir kt. (2012, p. 314) pažymi, kad kaip ir daugelis filosofinių sampratų, taip ir lyderystė skirtingų autorių yra traktuojama nevienodai, kitaip tariant galima teigti, kad nėra vieno bendro požiūrio į lyderystę. Pavyzdžiui, R. Bruzgelevičienė ir kt. (2012, p. 18) *lyderystės* sąvoką sieja su procesu, kai lyderiai skatina savo pasekėjus siekti tam tikrų tikslų, atitinkančių ir jų, ir paties lyderio vertybes ir motyvus, tai yra norus, poreikius, troškimus ir lūkesčius. Taigi visas šis procesas yra siejamas su asmens savybėmis ir santykiais. Tuo tarpu kitas autorius D. Žvirdauskas (2009, p. 15) pabrėžia, kad *lyderystė* – tai kūrybinė ir dvasinė galia, tokie tarpasmeniniai santykiai, kai vadovui paklūstama todėl, kad to norima, o ne todėl, kad tai privaloma. Tai - poveikio žmonėms menas, kai veikiama įtikinimu ar pavyzdžiu.

Pažymėtina, kad lyderystė gali būti apibrėžiama kaip elgsena, daranti įtaką pasekėjų požiūriui ir veiksams siekiant konkretaus tikslo. Tačiau reikia pabrėžti, kad mokslinėje literatūroje galima aptikti begalę įvairių lyderystės sampratų ir apibrėžimų, kuriuos tikslinga paanalizuoti šiek tiek plačiau ir išsamiau (žr. 1 lent.).

1 lentelė

### Lyderystės sąvokos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
V. Misevičius (2003)	<i>Lyderystė</i> – tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendinto numatytos užduotys.
N. Chmiel (2005)	<i>Lyderystė</i> - procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.
D. Žvirdauskas (2006, a)	<i>Lyderystė</i> – poveikio žmonėms jėga, išryškėjusi sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kai žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrą tikslų siekio procese.
D. Žvirdauskas (2006, b)	<i>Lyderystė</i> – tai kūrybinė ir dvasinė galia, tokie tarpasmeniniai santykiai, kai vadovui paklūstama todėl, kad to norima, o ne todėl, kad tai privaloma. Tai - poveikio žmonėms menas, kai veikiama įtikinimu ar pavyzdžiu.
Jonušaitė, S. ir kt. (2007)	<i>Lyderystė</i> – tai asmens savybė veikti kitą asmenį ar asmenis, sąlygojant šiojo (jų) didesnę pasiryžimą, motyvaciją konkrečiai veiklai, nei vien tik nurodymų, įsakymų atlikimą.

J. Navickaitė ir kt. (2007)	<b>Lyderystė</b> - tai reiškinys, kuomet kažkoku būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis savybėmis ir kt.) daromas poveikis ar įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei.
P. Einsvortas (2009)	<b>Lyderystė</b> – tai procesas, kuriuo asmuo daro poveikį asmenų grupei siekiant bendro tikslo.
P. G. Northouse (2009)	<b>Lyderystė</b> – procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant įvairių mokslininkų lyderystės koncepcijas, galima teigti, kad dauguma autorių lyderystę suvokia kaip procesą, kurio metu yra daromas poveikis žmogui siekiant bendro tikslo. Ir kiek detaliau šį procesą identifikuoja J. A. F. Stoner ir kt. (2000, p. 459) ir P. Einsvortas (2009, p. 47) pabrėždami, kad lyderystė – tai grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio jiems procesas. Remiantis šiuo apibrėžimu autoriai daro ir pateikia šias pagrindines išvadas:

- ✓ Lyderiavimas įtraukia kitus: darbuotojus ir pasekėjus. Savo pasiryžimu ir noru paklusti lyderio nurodymams grupės nariai padeda įtvirtinti ir apibrėžti lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderiavimui; be žmonių, kuriems reikia vadovauti, visos vadovo, kaip lyderio savybės yra niekam nereikalingos.
- ✓ Lyderiavimas reiškia nevienodą galios (jėgos) paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių. Grupės nariai turi šiokią tokią galią: jie gali formuoti ir iš tikro formuoja grupės veiklą. Tačiau lyderis paprastai turi daugiau galios. Kuo daugiau galios šaltinių gali disponuoti vadovas, tuo didesnis jo efektingo lyderiavimo potencialas. Tačiau organizacijų veikloje vis dažniau pastebimas faktas, kad to paties lygio vadovai, turintys tą pačią formalią galią, vienas nuo kito skiriasi sugebėjimais panaudoti atsilyginimo, baudimo, patrauklumo ar ekspertinę galias.
- ✓ Gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui.
- ✓ Lyderiavimas susijęs su vertybėmis. Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes ir suteikti pasekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, kad jie patys galėtų sąmoningai rinktis, kai ateina laikas nuspręsti, eiti paskui lyderį ar ne.

Šių autorių pateiktos lyderystės išvados yra per siauros ir ribotos, kad būtų vartojamos lyderystės kaip proceso esmei atskleisti, todėl tikslinga paanalizuoti J. Albrechto (2005, p. 19), akcentuojamus lyderystės komponentus, kurie įtakoja sugebėjimą pritraukti prie savęs žmones siekiant konkrečių organizacijos tikslų. Remiantis šiuo autoriumi, galima išskirti pagrindinius lyderystės komponentus:

- Gebėjimą rodyti kitiems gerą pavyzdį;
- Orientacija į aukštus veiklos standartus;

- Gebėjimą būtilojalumo pavyzdžiu;
- Gebėjimą apjungti grupės, komandos narius darbui, vardan bendro tikslo;
- Gebėjimą suderinti veikslių nuoseklumą;
- Gebėjimą darbuotojams teikti būtiną informaciją.
- Mokėjimą samdyti ir palaikyti darbuotojus.

Galima teigti, kad lyderystė yra asmeninių savybių visuma, kuri paskatina kitus žmones sekti paskui jį, kitaip tariant tai žmogaus darbinė veikla, skatinanti organizaciją keistis. Pasak J. Adair (2006, p. 47), lyderystė palaiko komandos gyvybingumą, padeda išlaikyti jos organizacinę sandarą išsaugant kuo pilnesnę individualią struktūrą. Todėl įmonės ateities vizijos kūrimas, tos vizijos įgyvendinimo siekimas, praeities analizė ir ateities tikslų nustatymas yra pagrindinė organizacijų lyderių užduotis.

Išanalizavus lyderystės sąvokų apibrėžimus, tikslinga panagrinėti *lyderiavimo* sąvoką, kuri daugiau yra suvokiama kaip grupės narių veiklos, reikalingos užduočiai atlikti, nukreipimas ir lyderio poveikio jiems procesas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000, p. 289). Labai panašiai šią sąvoką pabrėžia C. Appleby (2003, p. 47), pabrėždamas, kad *lyderiavimas*– tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams. Kitaip tariant lyderiavimas reiškia, kad lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita. Analizuojant lyderiavimo apibrėžimus, būtina pabrėžti, kad nors lyderiavimas artimai susijęs su valdymu ir yra jam svarbus, tačiau lyderiavimas ir valdymas nėra ta pati sąvoka. Lyderiavimas yra vidinis tam tikros grupės procesas, priklausantis nuo grupės narių iniciatyvos. Paprastai lyderiavimas remiasi neformaliais tarpasmeninės simpatijos, pripažinimo, solidarumo, opozicijos ir kitais santykiais.

*Apibendrinant galima teigti*, kad mokslinėje literatūroje lyderystės reiškinys yra analizuojamas vadovaujantis įvairiais požiūriais, kurių kaita atspindi lyderystės sampratos raidą. Išanalizavus populiariausias lyderystės sąvokas, nustatyta, kad lyderystė yra siejama su procesu, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai. Lyderystės koncepciją galima sieti su trimis pagrindiniais elementais, kurie būdingi visiems lyderystės apibrėžimams: įtaka, grupė ir tikslas. Visus šiuos elementus apjungia lyderiavimo sąvoka, kuris suprantama kaip vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams.

## 1.2. Lyderystės ir vadovavimo sąsajos

Vadovavimas šiuolaikinėje organizacijoje – vis dažniau yra sutapatinamas su lyderyste, kadangi lyderiais gali tapti aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai, o taip pat ir paprasti

darbuotojai, kurių užimamos pareigos, suteikia galimybę įtakoti kitus darbuotojus. Todėl tikslinga išanalizuoti vadovavimo sampratą ir išskirti jo pagrindines sąsajas su lyderystės procesu.

Kaip teigia, D. Lipinskienė (2012, p. 46), **vadovavimas** gali būti traktuojamas kaip darbuotojų darbinių santykių organizavimas ir koordinavimas, siekiant organizacijos nustatyto tikslo. Kitaip tariant, taip gali būti apibūdinami vadovo veiksmai, skirti organizacijos tikslui pasiekti su savo darbuotojų pagalba. Tuo tarpu A. Vasiliauskas (2004, p. 45) **vadovavimą** apibrėžia kaip meną arba procesą paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją. Šie apibrėžimai iš esmės yra tapatūs ir galima drąsiai teigti, kad šios vadovavimo koncepcijos gali būti siejamos su pagrindinėmis H. Fayol apibrėžtomis vadovavimo funkcijomis, kuriomis gali vadovautis kiekvienas lyderis:

- ✓ Planavimas (tikslų formulavimas ir veiklos planų rengimas);
- ✓ Organizavimas (reikiamų išteklių įsigijimas ir veiklos struktūrizavimas);
- ✓ Vadovavimas (kad vyktų veikla);
- ✓ Koordinavimas (užtikrinimas, kad vyktų sąveika organizacijoje);
- ✓ Kontrolė (stebėti atliekamų darbus) (Butkus, 2008, p. 47).

Kiekviena iš šių išvardintų valdymo funkcijų yra specifinės ir kiekvienas lyderis pats apsprendžia, ar jos bus atliekamos savarankiškai, kaip tarpusavyje nesusijusios arba priešingai bus neatsiejamos viena nuo kitos.

Kiekvienas organizacijos vadovas pasižymi tam tikru vadovavimo stiliumi, kuris nusako vadovo elgsenos su personalu ypatumus ir yra skirstomi pagal įvairius kriterijus. Vadovavimo stiliai visada domino vadybos mokslo mokslininkus ir praktikus, kurie plačiausiai analizavo šiuos modernius (šiuolaikiškus) arba pažinimo vadovavimo stilius – charizmatinį, transakcinį, transformacinį, ugdantįjį (žr. 2 lent.).

2 lentelė

### Vadovavimo stilių apibūdinimas

Vadovavimo stilius	Apibūdinimas
Charizmatinis (patrauklus)	Charizmatiškas vadovas yra žavus, geba sukelti intensyvius darbuotojų jausmus – meilę ar neapykantą, darbuotojai siekia su tokiu vadovu susitapatinti. Charizmatiško vadovo ir jo darbuotojų santykiai paprastai būna emocionalūs. Charizmatinis vadovas geba įkvėpti ir taip paskatinti darbuotojus, kad jų atliekami veiksmai viršytų įprastines jų galimybes, kartu jie nepaiso jokių kliūčių ar asmeninių aukų.
Transakcinis (pagrįstas mainais)	Transakciniai vadovai nustato, ką darbuotojai turi nuveikti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę, jie galėtų išsikeltus tikslus pasiekti. Transakcinis vadovas labiau linkęs laikytis nusistovėjusių bendruomeninių taisyklių, todėl siekia stabilumo, o ne pokyčių.
Transformacinis (pokyčių)	Transformacinis vadovavimas pripažįsta daugelio darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą. Toks vadovavimas apima bent vieną iš šių reiškinių: skatinimą (saviskatą), moralę ar įsipareigojimus tiesioginiams darbuotojams. Vadovas, taikantis transformacinį vadovavimo stilių, domisi savo darbuotojais, jų atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu, skatina darbuotojus mąstyti, apsvarstant sprendimus pasitelkti

	vaizduotę, įkvepia juos imtis naujų užduočių, reikšti idėjas.
Ugdomasis (instruktuojantis)	Šis vadovavimo stilius nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui atrasti sprendimus vykdant paskirtas užduotis. Tai vadovavimo stilius, nukreiptas į organizacijos žmonių išteklius visuose lygiuose, kuriantis išskirtinę organizacinę kultūrą ir pripažįstantis komandinį darbą, pasidalijant vadovavimo funkcijas, bet išlaikant pavaldumo principą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: Šimanskienė, L., Petrusis, A. (2014). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijoje. *Regionalformationanddevelopmentstudies*, No. 2 (13).

Išanalizavus klasikinius vadovavimo stilius, galima teigti, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovo, darbuotojų, situacijos parametrų, aplinkos veiksnių ir jų sąveikos. Ypatingai svarbus ir aktualus yra lankstaus požiūrio į vadovavimą suvokimas. Negalima pamiršti, kad nei vienas iš išanalizuotų vadovavimo stilių nesulaukė visiško teoretikų pripažinimo, kadangi nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus, kurį būtų galima taikyti universaliai.

D. Lipinskienė (2012, p. 47) pabrėžia, kad lyderiavimas skiriasi nuo vadovavimo pirmiausia skirtingu žmonių organizavimo būdu: vadovas nustato aiškius išmatuojamus tikslus, o lyderis didelius lūkesčius; vadovui paklūstama, lyderiu žmonės seka laisvu noru; vadovas užtikrina veiksmingą darbą pabrėždamas kontrolę, o lyderis – remiasi pasitikėjimu; vadovas vykdo organizacijos misiją, susitelkdamas į pagrindines vadovavimo funkcijas, o lyderis – sukurdamas tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai ar komandos imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos misija. Lyderiui būdingi įkvėpimas, aistra, emocijos. Vadovui būdingi racionalumas, formalumas, sistemingumas.

Tuo tarpu R. J. Marzano ir kt. (2011, p. 21) savo tyrimuose taip pat pažymi ir akcentuoja, jog egzistuoja vadovavimo ir lyderiavimo skirtumai. Teigiama, kad būti organizacijos vadovu – reiškia siekti, kad darbai būtų atlikti pagal gerai nusistovėjusią tvarką, o būti lyderiu – reiškia daryti įtaką kitiems ir kurti ateities vizijas; lyderystės sąvoką galima apibendrinti kaip organizacijos, grupės žmonių vedimą, vadovavimą. Pasak R. J. Marzano ir kt. (2011, p. 21), ugdyti žmogų demokratijai – vienas iš esminių švietimo reformos tikslų. Jos pagrindas – demokratiškų santykių kūrimas. Kurti demokratiškus santykius turi įsipareigoti ir visų lygmenų švietimo vadovai. Keisti autokratinį administravimo, vadovavimo būdą demokratišku, t.y. vadovams tapti lyderiais, vadovavimui – lyderyste buvo (ir tebėra) gana rimtas iššūkis, kai įprasti ir žinomi tik vienpusiai valdžios santykiai.

Dar vieną lyderiavimo ir vadovavimo takoskyrą pabrėžia R. Bruzgelevičienė ir kt. (2012, p. 18), kurios pagrindas – skirtingos funkcijos (žr. 3 lentelę).

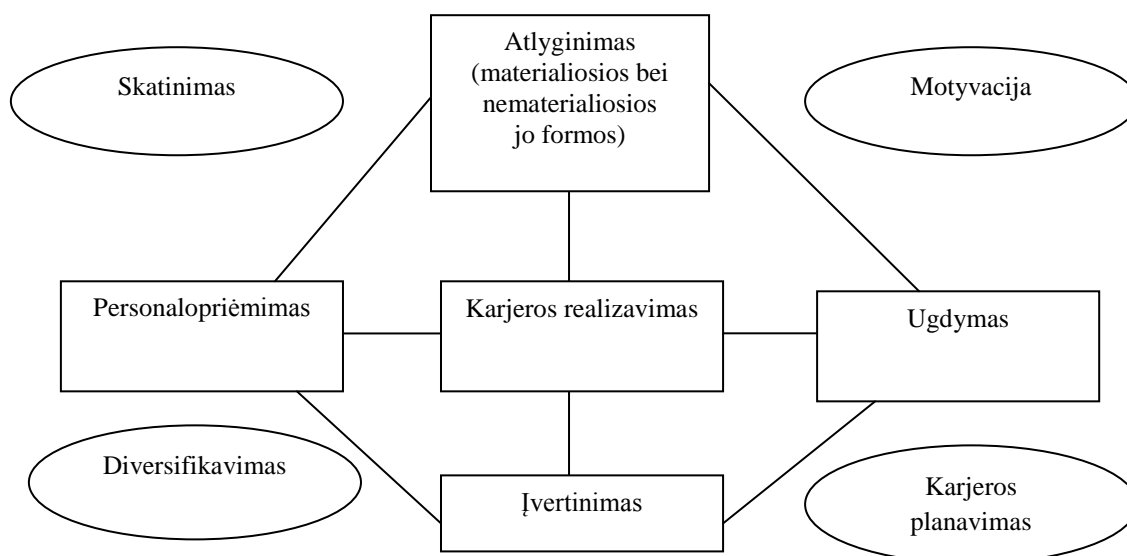
### Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

VADOVAVIMAS Užtikrina tvarką ir nuoseklumą	LYDERYSTĖ Užtikrina pokyčius ir judėjimą
<b>Planavimas ir biudžeto sudarymas:</b> – Sudaryti darbotvarkes; – Nustatyti grafikus; – Paskirstyti išteklius.	<b>Krypties nustatymas:</b> – Sukurti viziją; – Paaiškinti platesnį vaizdą; – Nustatyti strategiją.
<b>Organizavimas ir personalo parinkimas:</b> – Pateikti struktūrą; – Paskirstyti darbą; – Įdiegti taisykles bei procedūras.	<b>Žmonių suvienijimas:</b> – Supažindinti su tikslais; – Siekti atsidavimo; – Suburti komandas ir koalicijas.
<b>Kontrolė ir problemų sprendimas:</b> – Sukurti skatinimo būdus; – Pateikti kūrybiškus sprendimus; – Imtis koreguojamųjų veiksmų.	<b>Motyvavimas ir įkvėpimas:</b> – Įkvėpti ir uždegti; – Suteikti darbuotojams galią; – Patenkinti poreikius.

Šaltinis: Bruzgelevičienė, R., Nedzinskaitė, R. (2012). Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės, vaidmuo įgyvendinant švietimo reformą // *Pedagogika*, Nr. 108.

Apibendrinus lyderiavimo ir vadovavimo takoskyrą, galima teigti, kad vadovavimas yra susijęs su valdymo funkcijomis, kurios numato tam tikrą darbo specifiką, tvarką, kontrolę, tuo tarpu lyderystė daugiau yra orientuota į patį darbuotoją, pasitikėjimu juo bei atitinkamu atlygiu už tai.

Analizuojant vadovavimo ir lyderystės sąvokų takoskyrą, tikslinga išanalizuoti ir žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, kuris siejamas su tokiu žmonių išteklių panaudojimu, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Kaip pabrėžia E. Chlivickas (2001, p. 170), egzistuoja žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis, kurį galima skaidyti į sudėtinės dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Būtent šios struktūrinės dalys išskiriamos tradiciniame personalo valdymo modelyje (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hanada, 2000)

Šaltinis: Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.



Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai idėjų lygyje traktuotini kaip tam tikra filosofija, kuri atskleidžia, kaip organizacija, siekdama savo interesų, turi elgtis su darbuotojais. Ši filosofija gali būti aprašoma ir plėtojama skirtingais būdais, kadangi nėra vienintelio teisingo būdo aprašyti ar plėtoti žmogiškųjų išteklių vadybos modelius. Tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas, remiantis tokiais kriterijais, kaip požiūris į darbuotoją, vadovo elgesio su darbuotojais normos ir pasekmės, rodo žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijas taikant kiekvieną iš minėtų modelių (žr. 4 lent.).

4 lentelė

**Tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas (sudaryta pagal Kalra, 1998)**

Palygimo kriterijai	Tradicinis modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
<b>Požiūris į darbuotoją</b>	Paprastai darbas yra nemalonus, tik nedaugelis trokšta tokio darbo, kuris reikalauja kūrybingumo ar savikontrolės; pats darbas žmonėms yra mažiau vertingas nei užmokestis.	Žmonės nori jaustis reikalingi ir naudingi, trokšta būti pripažinti ir įvertinti, ir tai tampa svarbesniu motyvaciniu veiksniu nei pinigai.	Žmonės nori prisidėti prie tikslų, kuriuos patys padėjo kurti, siekimo; jie gali pademonstruoti didesnę kūrybiškumą ir savikontrolės laipsnį nei to reikalauja esamas darbas.	Žmonės turi potencialą, kurį nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos augimui; siekdami pilno galimybių panaudojimo jie gali padėti organizacijai siekti tikslus.
<b>Vadovo elgesio su darbuotojais normos</b>	Vadovas turi suskaidyti stambias užduotis į visiškai paprastas ir lengvai išmokstamas operacijas; darbuotojai procedūras privalo vykdyti tiksliai ir teisingai; būtina griežtai kontroliuoti darbuotojų darbą.	Vadovas turi skatinti žmogų jaustis svarbiu, suteikti informaciją darbuotojams ir išklausti jų nuomonę dėl savo planų; vadovas turi suteikti darbuotojams rutininuose klausimuose laisvę.	Vadovas turi siekti, kad žmogiškieji ištekliai būtų naudingi, sukuriant tokią aplinką, kurioje visi galėtų išnaudoti savo galimybes, užtikrinti darbuotojų dalyvavimą sprendžiant svarbiausias problemas, plėsti savikontrolę.	Vadovas turi sudaryti tokią aplinką savo kolegoms (partneriams), kurioje jie galėtų pilnai išnaudoti savo potencialą ir atrasti naujus gebėjimus, užtikrinančius žmonių ir organizacijos augimą bei išorinį pranašumą.
<b>Pasekmės</b>	Žmonės gali pakęsti darbą, jei užmokestis yra pakankamas ir vadovas teisingas; jei užduotys pakankamai paprastos, o žmonės griežtai kontroliuojami, tai gamyba atitiks standartus.	Darbuotojų informavimas ir įtraukimas į rutininius sprendimus patenkins jų norą pasijusti naudingais, taip bus sumažintas pasipriešinimo formaliai valdžiai laipsnis.	Darbuotojų įtakos išplėtimas, savikontrolė užtikrins rezultatyvumo padidėjimą, pasitenkinimas darbu leis pilnai išnaudoti žmogiškuosius išteklius.	Žmogiškojo potencialo didinimas apspręs individo atsakomybę ir savininko jausmo atsiradimą; potencialo išnaudojimo dėka pasiekta savikontrolė gali sustiprinti pasitenkinimą, atsakomybės ir didesnės savo vertės pajutimo organizacijoje jausmą, o tai gali padėti organizacijai pasiekti tikslus.

Šaltinis: Lobanova, L. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai.

Kaip matyti iš 4 lentelės, S. K. Kalra (1998), charakterizuodamas požiūrių į darbuotoją specifiką ir apibūdinamas skirtingų modelių taikymo pasekmes, pabrėžia didžiulio vidinio žmonių

potencialo svarbą. Tai aktualu siekiant pilno savo galimybių panaudojimo ir organizacijos tikslų įgyvendinimo. Žmogiškojo potencialo ir žmogiškojo kapitalo terminų panašumas nėra atsitiktinis – juk žmogiškasis kapitalas „susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės” (Lobanova, 2011).

*Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimas ir lyderystė yra dvi skirtingos sąvokos, apibrėžiančios visiškai skirtingą vadovo požiūrį į savo darbuotojus. Vadovavimas nuo lyderystės visų pirma skiriasi žmonių organizavimo būdais, pasitikėjimu savo darbuotojais, organizacijos misijos įgyvendinimu bei pačia vadovo charizma. Galima teigti, kad vadovavimas – karjera, o lyderystė – pašaukimas. Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderystė kyla iš socialinės įtakos proceso.*

### 1.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės esmė

Mokslinių šaltinių analizės dėka identifikavus lyderystės koncepcijos esmę, toliau tikslinga įsigilinti į lyderystės formas per jos tipologizavimą. Remiantis tuo, kad šis magistrinio darbo objektas yra transakcinė ir transformacinė lyderystė vietos savivaldos institucijose, šie du lyderystės tipai bus aptartai šiek tiek plačiau ir išsamiau.

Lyderystės tipų yra daug ir įvairių: vienos iš jų remiasi asmeninėmis žmogaus savybėmis, kitos teorijos analizuoja žmogaus elgesį skirtingose situacijose, yra ir tokių teorijų, kurios analizuoja lyderio ir pasekėjų tarpusavio santykius, tačiau sutinkama su tuo, jog vienas arba kitas lyderystės tipas gali įtakoti įmonės sėkmingą veiklą ir priešingai, gali neigiamai atsiliepti įmonės rezultatams. Todėl tikslinga aptarti pagrindinius lyderystės tipus ir išskirti pagrindinius jų privalumus ir trūkumus.

Praktikoje labai svarbu yra sugebėti pasirinkti tinkamą lyderystės teoriją atsižvelgiant į esamą situaciją ir vykdomą veiklą. Kaip teigia G. Yulk (2006, p. 187), sėkminga lyderystė akivaizdžiai priklauso nuo asmeninių savybių, įžvalgumo bei bendravimo įgūdžių. Todėl nenuostabu, kad lyderių elgesio tyrimai peraugo iki lyderystės stilių analizių.

Pasak J. Thepot (2008, p. 288), populiariausi ir dažniausiai analizuojami yra šie lyderystės tipai:

- *Direktyvinė lyderystė*, kuri apibūdina lyderį, duodantį darbuotojams nurodymus, kaip vykdyti užduotį, taip pat ir tai, ko iš darbuotojų tikimasi, kaip užduotis turi būti atlikta ir kada ji privalo būti baigta.
- *Transformacinė lyderystė* siekia tikslo ne paaiškinti ar parodyti būdus, kaip darbuotojai turi pasiekti tikslus, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų. Tokie lyderiai skatina darbuotojus, ragindami juos keisti požiūrį į save ir savo darbą.

- *Transakcinė lyderystė* lygmeniu asmenys jaučia (ir suteikia kitiems) pasitenkinimą, įgyja psichologinį bei materialųjį atlygį.

Transakcinė ir transformacinė lyderystė yra išskiriamos ir analizuojamos kaip du priešingi lyderystės tipai. G. Southworth (2010, p. 6) teigia, kad transakcinės lyderystės atveju lyderio ir sekėjų santykiai grindžiami keitimusi vertybe, o tai naudinga abiem pusėms. Vertybė savo pobūdžiu gali būti psichologinė, politinė arba ekonominė. Kita vertus, transformacinės lyderystės atveju daroma daugiau negu vien išnaudojami ir tenkinami esami sekėjų poreikiai arba reikalavimai. Transformaciniai lyderiai bando suprasti, kas motyvuoja sekėjus, ir patenkinti šį aukštesnį poreikį. Jie siekia užmegzti ryšį su sekėjais. Transformaciniai lyderiai užmezga įpareigojantį ir abi puses skatinantį ryšį su sekėjais.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjami transakcinės ir transformacinės lyderystės skirtumai. Pavyzdžiui, W. A.Reid (2001, p. 80) išskyrė šiuos pagrindinius transakcinės ir transformacijos lyderystės skirtumus (žr. 5 lent.).

5 lentelė

### Transakcinės ir transformacinės lyderystės palyginimas

Transakcinė lyderystė	Transformacinė lyderystė
1. Piniginis atlygis ar kitos formos atlygis už atitinkamą pagalbą.	1. Galimybė realizuoti bei įgyvendinti savo idėjas vardam komandos bei organizacijos tikslų.
2. Darbuotojų idėjos ir saviraiška svarbi tik tikslo siekimo proceso metu, iki tol, kol yra pasiekiamas tikslas.	2. Skatinamas darbuotojų noras siekti kuo aukštesnių darbo rezultatų, skatinant savarankiškumą ne tik darbinėje aplinkoje.
3. Išsiaiškinimas, ko siekia partneriai iš organizacijos darbo bei numatymas, ką organizacija gali suteikti savo partneriams.	3. Svarbu ne tik atlikti darbą, bet kartu ir įvertinti pasiektų rezultatą bei panaudotų strategijų naudą.

Šaltinis: Reid, W. A. (2001). Leadership type for a successful enterprises of tware implementations. International Journal of Business and Public Administration, Volume 8, Number 2.

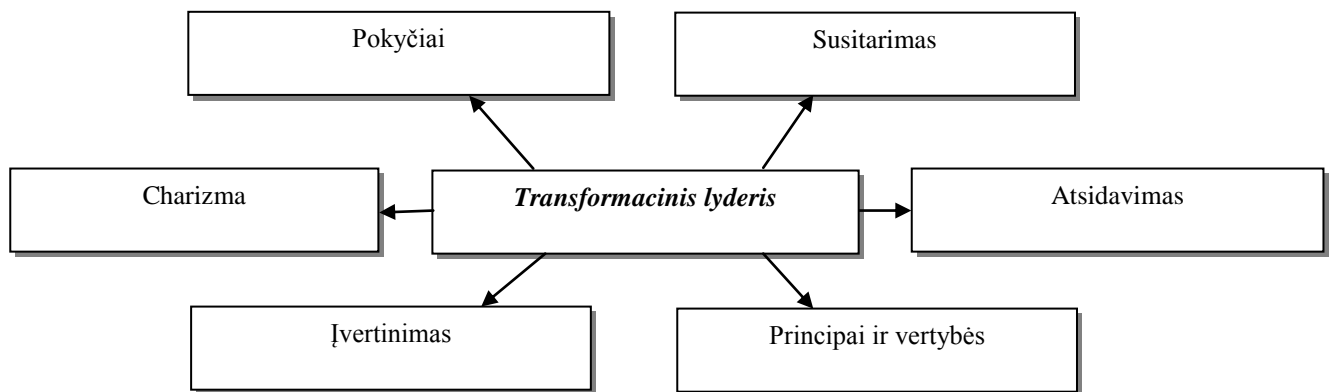
Tuo tarpu R. D. Schiena ir kt. (2013, p. 147), taip pat analizavo transakcinės ir transformacinės lyderystės takoskyrą, teigdami, kad transformacinis lyderis visų pirma siekia išaiškinti savo darbuotojams tai, kas organizacijai yra svarbu ir motyvuoja juos siekti kuo aukštesnių darbo rezultatų. Paprastai toks lyderis yra sektinas ir įkvepiantis pavyzdys darbuotojams, skatinantis jų savarankiškumą ir idėjas darbinėje veikloje. Tuo tarpu transakcinis lyderis yra linkęs už gerą darbą atsilyginti kas yra pagrindinis pretekstas siektu aukštesnių darbo rezultatų.

Pasak D. Lipinskienės (2012, p. 54), transakcinis lyderis veikia pagal principą: „Jei viskas bus taip, kaip esame sutarę, tau bus atsilyginta“. Tokio tipo lyderis nagrinėja emocijas, vertybes, etiką, standartus bei ilgalaikius tikslus ir apima sekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo bei elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą. Ši teorija susijusi su išskirtine įtakos forma, skatinančia sekėjus padaryti daugiau nei paprastai iš jų tikimasi. Tuo tarpu M. A. West (2001, p. 45), pabrėžia, kad transformaciniai (pokyčių siekiantys) lyderiai skatina darbuotojus, ragindami juos keisti požiūrį į

savę ir savo darbą. Transformacinė lyderystė įtakoja tai, kad darbuotojai yra linkę dirbti organizacijos labui.

Transformacinė lyderystė yra viena populiariausių šių dienų lyderystės teorijų ir užima labai svarbią vietą moksliniuose lyderystės tyrimuose. Transformacinė lyderystė yra į pokyčius orientuota lyderystė, kuri kuria reikšmingus, teigiamus pokyčius, dėl kurių paprasti darbuotojai, siekdami tikslo, tampa lyderiais. Skirtingi autoriai nevienodai apibūdina transformacinės lyderystės esmę. Pavyzdžiui, B. M. Bass ir kt. (2006, p. 183) teigia, kad **transformacinė lyderystė** suvokiama kaip procesas, kurio metu vadovai ir darbuotojai keičia vienas kitą; tokio tipo lyderystė susijusi su planavimu, motyvavimu (įkvėpimu) ir bendru darbu. Tuo tarpu P. G. Northouse (2009, p. 151) teigimu, **transformacinė lyderystė** yra procesas, kurio metu asmuo su kitais sukuria ryšį, didinantį lyderio ir sekėjų motyvaciją bei moralumą. Ši lyderystė nagrinėja emocijas, vertybes, etiką, standartus, ilgalaikius tikslus bei apima pasekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo, elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą.

E. Endriulaitienė ir kt. (2012, p. 37) akcentuoja, jog transformacinio vadovavimo stiliaus principų pasilaikydami vadovai vysto ir perteikia organizacijos viziją savo darbuotojams, įvertina kiekvieno darbuotojo poreikius, sugebėjimus, pripažįsta pasiekimus, suteikia grįžtamąjį ryšį ir tokiu būdu paskatina siekti aukščiausių organizacijos tikslų. Tuo tarpu C. Caldwell ir kt. (2012, p. 181), transformacinės lyderystės teorijoje išskiria šešis požymius, kurie apibūdina transformacinį lyderį: transformacija, susitarimas, charizma, tarnavimas, įvertinimas ir orientacija į principus (žr. 2 pav.)



**2 pav.** Transformacinio lyderio požymiai

Šaltinis: Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *J Bus Ethics*, 109.

C. Caldwell ir kt. (2012, p. 181) trumpai apibūdina kiekvieną iš šių išvardintų transformacinės lyderystės požymių:

*Pokyčiai* – darbuotojų ir vadovo noras veikti kartu išvien, tenkinant darbuotojų ir organizacijos interesus.

*Susitarimas* – teisybė darbe, nuolatinis darbuotojų mokymasis ir mokymosi kultūros vystymas.

*Charizma* – darbuotojų idėjų generavimas ir įgyvendinimas, darbuotojų teigiamos bendravimo atmosferos kūrimas.

*Atsidavimas* – darbuotojų poreikių tenkinimas ir įsipareigojimų jiems vykdymas.

*Principai ir vertybės* – organizacijos veiklos efektyvumo siekimas laikantis moralės principais ir tam tikromis vertybėmis.

*Įvertinimas* – teisingai skatinti darbuotojus, tinkamai atsilyginant už atliktus darbus bei laisti darbuotojams prisidėti prie organizacijos veiklos vystymosi ir problemų sprendimo.

Tuo tarpu G. Currie ir kt. (2005, p. 266) teigia, kad transformacinis lyderis pasižymi demokratišku organizacijos valdymu, stengiasi visus įtraukti į sprendimų priėmimą, sudaro galimybes planuoti ir įgyvendinti kartais net radikalius pokyčius. Paprastai transformacinis lyderis pasekėjams paprastai būna tarsi pavyzdys, jis puikiai supranta darbuotojų stiprybes, įkvėpia juos, skatina prisiimti didesnę atsakomybę už darbą, skatina kūrybiškumą. Pasak K. L. Mallia ir kt. (2013, p. 6) bei P. G. Northouse (2009, p. 45) transformacinis lyderis pasižymi šiomis savybėmis:

- *Charizma*. Jei lyderis suvokiamas kaip turintis tam tikras teigiamas savybes, tuomet darbuotojai susieti su lyderiu emociniu ryšiu.
- *Įkvėpimas*. Tai vadovo vizijos išreiškimas ir pristatymas. Teigiamas darbuotojų požiūris į vadovo viziją, paskatina didesnę motyvaciją dirbti.
- *Intelektinis skatinimas*. Vadovas savo elgesiu skatina darbuotojus spręsti sudėtingas problemas ir rasti sprendimus.
- *Individualizuotas dėmesys*. Vadovas domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai moko, pataria ir ugdo.

Transformacinė lyderystė dažniausiai siejama su pozityviais organizaciniais veiksniais, tokiais kaip didesnis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, didesnis pasitenkinimas darbu, didesnė darbuotojų gerovė, didesnė darbuotojų motyvacija (Endriulaitienė, 2012, p. 48). Pasak D. Šavareikienės (2013), esminis transformacinio lyderio požymis yra motyvacinis aspektas, įžvelgiamas visuose jo bruožuose. Motyvacinis aspektas praktinėje veikloje tampa svarbiu valdymo instrumentu, kuris skatina sekėjus imtis pokyčių ir siekti aukštų veiklos rezultatų.

Pabrėžiama, kad transformacinę lyderystę galima išsiugdyti puoselėjant charizmą, t.y. gebėjimą patraukti dėmesį, įtikinti, žavėti kitus, kitaip tariant toks vadovas sugeba suburti šalininkus ir imasi jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių. Žavesys ir sugebėjimas įkvėpti yra vieni iš elementų, skiriančių charizmatinį lyderį iš kitų (Lipinskienė, 2012, p. 54).

Apibendrinant transformacinės lyderystės bruožus, galima teigti, kad transformacinė lyderystės tipas orientuojasi į gebėjimą sukurti ir įgyvendinti svarbius pokyčius organizacijoje. Tai daugiau į pokyčius orientuota lyderystė, todėl ji turėtų būti vystoma kiekvienoje organizacijoje. Transformacinę lyderystę galima sieti su perspektyva, kuri apima daugybę lyderystės proceso

aspektų. Transformacinės lyderystės teorija nėra modelis, nurodantis, kaip elgtis konkrečioje situacijoje, o pateikia bendrąjį mąstymo apie lyderystę būdą, pabrėžia naujoves, idealus, individualius poreikius, bendrą tikslo siekimą, tobulėjimą ir mokymąsi.

**Transakcinė lyderystė** moksliniuose darbuose yra analizuojama šiek tiek siauriau palyginus su transformaciniu lyderystės tipu, tačiau yra sutinkama, jog esminis transakcinės lyderystės principas yra mainai tarp lyderio ir jo sekėjų, kurie yra naudingi abiem pusėms. Transakcinės lyderystės teorijoje lyderio – pasekėjų santykiai paremti įtaka, kontrole ir motyvacija. Priešingai nei transformacinis lyderis, transakcinis lyderis nekreipia dėmesio į asmeninį darbuotojų tobulėjimą ir individualius jų poreikius.

Z. Jamaludin (2011, p. 76) teigia, kad transakcinė lyderystė yra siejama su sutartų tikslų įgyvendinimu. Tokio tipo lyderiai nustato, ką darbuotojai turi padaryti, kad pavyktų įgyvendinti savo individualius ir visos organizacijos tikslus, padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad jie labai pasistengę galėtų šiuos užsibrėžtus tikslus pasiekti. International people management ataskaitoje (2009, p. 2) pabrėžiama, kad transakciniai lyderiai geba sutelkti žmones, išteklius ir juos valdyti siekiant sutartų bendrų tikslų. Jie susitelkia į tikslų įvardijimą, veiklos stebėseną, grįžtamojo ryšio suteikimą ir žmonių ugdymą. Yra keturi transakcinės lyderystės veiksniai:

- *Tikslų įvardijimas* – tikslai yra bendros vizijos įgyvendinimas. Jie yra veiklos variklis, skatinantis sutelkti pastangas. Tikslai turi būti specifiniai, kad užtikrintų aiškią kryptį, jie turi būti išmatuojami, kad žmonės žinotų, ar juos įgyvendino. Jie turi būti pasiekiami, nes nerealūs tikslai demotyvuoja žmones. Jie turi būti aktualūs, perteikiantys realią tikslo prasmę, jiems turi būti nustatyti jų galutinio suformulavimo ir įgyvendinimo terminai.
- *Veiklos stebėseną* – nedaug prasmės yra vien nustatyti aiškius tikslus, jei visai nesistengiama išsiaiškinti, ar tie tikslai yra vykdomi. Veiklos stebėseną gali būti labai struktūrizuota, priklausanti nuo vadovybės arba labiau priklausyti nuo paties asmens nei nuo sistemos. Stebėseną žmogui padeda suvokti, ar tikslai yra pasiekti. Turi būti aiškus veiklos kontrolės procesas, patikrinimo dažnumas ar asmens atsakomybė.
- *Grįžtamojo ryšio suteikimas* – veiklos vertinimas dabar yra įprasta bendro organizacijos gyvenimo dalis. Grįžtamojo ryšio reikia norint atsakyti į klausimus: ko organizacija tikisi, kaip organizacijai sekasi. Jei norima efektyvaus grįžtamojo ryšio, jis turi būti: suprantamas, įtikinamas, priimtinas.
- *Karjeros planavimas* – nuoširdus domėjimasis ir rūpinimasis kitų žmonių tobulėjimu. Nesavanaudiškumas ir noras paisyti kitų žmonių interesų labiau nei savųjų. Tai įmanoma pasiekti supratęs savo, o po to - kitų žmonių poreikius, interesus bei norus. Siekiant efektyviai veikti taip pat privalu išmanyti egzistuojančias politines ir organizacines subtilybes.

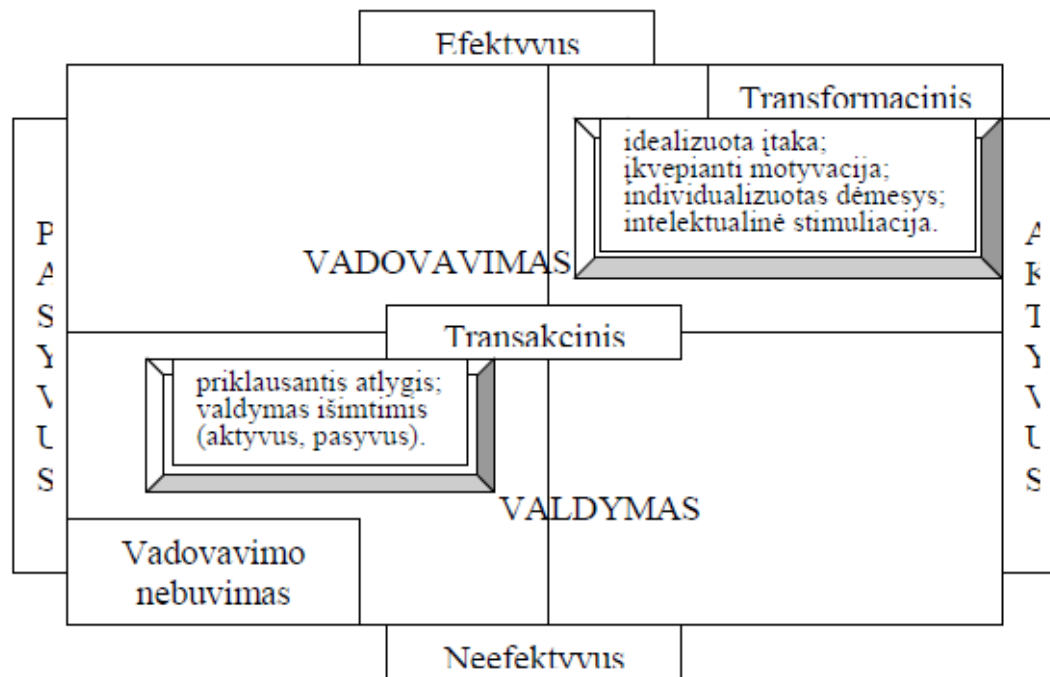
Transakciniam lyderiui labiausiai rūpi jis pats, o ryšys su kitais grupės nariais pagrįstas naudos principu. Darbuotojams jis ugdo pareigos jausmą, nulemiantį, ar jie susilauks atpildo ar bausmės siekiant numatyto tikslo. Toks lyderis įsitikinęs, kad žmonės motyvuoja tik apdovanojimais ir bausmė (Northouse, 2009, p. 127).

Mokslinėje literatūroje aptariami du pagrindiniai transakcinės lyderystės veiksniai, kurie pasak R. Malos (2012, p. 425), yra:

- *Skatinimas pagal nuopelnus* – tai mainų tarp lyderio ir sekėjų procesas, kurio metu sekėjo pastangos atlikti darbą išmainomos į tam tikrą paskatinimą. Tokios lyderystės metu lyderis tariasi su pasekėjais dėl to, ką reikia padaryti ir koks bus atpildas už padarytą darbą.
- *Vadovavimas reaguojant į išimtis* – tai lyderystė, kurią sudaro klaidas ištaisanti kritika, neigiamas grįžtamasis ryšys ir neigiamas pastiprinimas. Išskiriamos dvi vadovavimo reaguojant į išimtis formos – aktyvioji ir pasyvioji. Aktyviąją vadovavimo reaguojant į išimtis formą naudojantis lyderis įdėmiai stebi darbuotojus, kad jie laikytųsi taisyklių, taiso jų klaidas. Priešingai elgiasi lyderis, kuris laikosi pasyviosios formos: jis įsikiša tik tuomet, kai pažeidžiami kokie nors reikalavimai ar kyla problemų.

Transakcinėje lyderystėje lyderio ir darbuotojų santykiai grindžiami aiškiomis taisyklėmis (tu gauni atlygį už atliktą darbą), kūrybiškumas, tarpusavio santykiai, įkvėpimas nėra šio lyderystės stiliaus ypatumai. Dažniausiai darbuotojai orientuojami į finansinį skatinimą atliekant veiklą. Toks lyderystės stilius tinkamas esant į tikslą orientuotiems darbuotojų tarpusavio bei darbuotojų ir lyderio santykiams, tačiau jis slopina darbuotojų kūrybiškumą, siekimą tobulėti, iniciatyvą (Northouse, 2009, p. 187).

Šiuo metu populiariausias ir tyrimuose dažniausiai naudojamas B. M. Bass ir B. J. Avolio pasiūlytas transakcinio ir transformacinio vadovavimo modelis. Nagrinėdami efektyvų vadovavimą, autoriai apibūdino vadovą per valdžią (pagrįstą teise ir taisyklėmis), galią (išteklų kontroliavimas) ir įtaką (kaip darbuotojai suvokia vadovą per jo savybes ir elgesį – charizmą). Būtent specifinė vadovo įtaka ir pabrėžiama transformaciniame vadovavime, kuris pateikia labiau į darbuotojus orientuotą vadovo, įkvėpiančio aplinkinius įjungiant asmeninius tikslus į organizacinius, sampratą. Transformaciniame vadovavime esminis akcentas yra žodyje kaita (dinaminis, sąveikaujantis procesas), o transakciniame – apsikeitimas (mainai). Anot daugialypės vadovavimo teorijos pradininko B. M. Bass, transformacinis vadovavimas – tai procesas, kurio metu vadovai ir darbuotojai transformuoja (keičia) vienas kitą; tai stimuliavimas ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų bei vystyti vadovavimo kompetencijas per iššūkius ir paramą. Tuo tarpu, transakcinis vadovavimas – tai mainų santykiai tarp vadovo ir darbuotojo kiekvienai pusei siekiant savų interesų (Bass, Riggio, 2006). B. M. Bass ir B. J. Avolio transakcinio ir transformacinio vadovavimo modelis yra pateikiamas grafiškai (žr. 3 pav.).



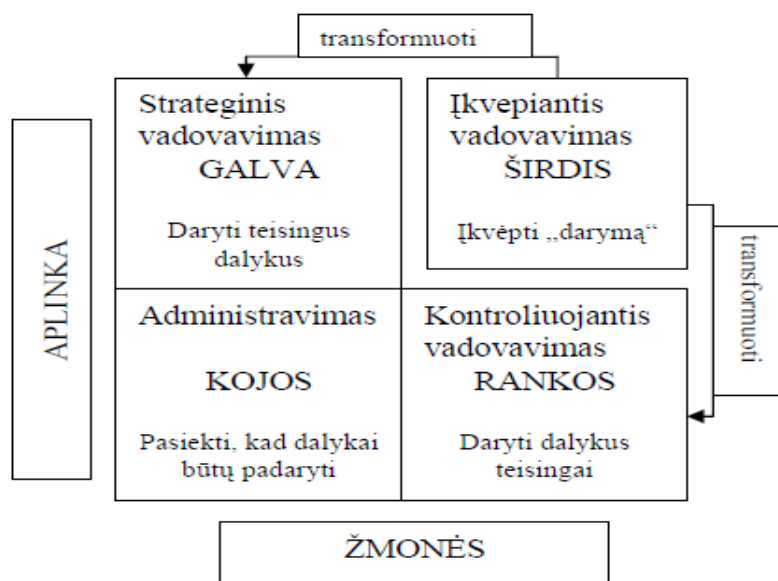
**3 pav.** B. M. Bass ir B. J. Avolio (1991) pilno diapazono vadovavimo modelis  
Šaltinis: Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates.

Remiantis šio vadovavimo modelio aiškinimu, kiekvienam vadovui būdingi tiek transformacinio, tiek transakcinio vadovavimo elementai, tačiau vieni pasireiškia dažniau nei kiti. B.M.Bass (1985) pasiūlyta transakcinio ir transformacinio vadovavimo koncepcija įtraukė šešis vadovavimo faktorius: charizma/ įkvėpimas, intelektualinė stimuliacija, individualizuotas dėmesys, priklausantis atlygis, aktyvus valdymas išimtimis ir pasyvus/ vengiantis vadovavimas. Charizma/įkvėpimas – vadovas aiškiai perteikia darbuotojams tikslus, sudaro sąlygas jiems identifikuotis su vadovu ar jo išsakyta vizija. Intelektualinė stimuliacija – vadovas skatina darbuotojus domėtis problemų sprendimo būdais, naujovėmis ir tobulėti. Individualizuotas dėmesys – vadovas atkreipia dėmesį į kiekvieno darbuotojo individualius poreikius ir padeda realizuoti potencialą. Priklausantis atlygis – vadovas paaiškina, ko tikisi iš darbuotojų ir ką jie gaus, jei tai įvykdys. Aktyvus valdymas išimtimis – vadovas orientuojasi į užduočių atlikimo stebėjimą, kad galima būtų išvengti problemų ir išlaikyti esamą situaciją nepakitusią. Pasyvus/ vengiantis vadovavimas – vadovas linkęs reaguoti tik tada, kai problemos tampa rimtos, ir dažniausiai vengia priiminėti sprendimus (Bass, Riggio, 2006). Vėliau charizmos/įkvėpimo faktorius buvo padalintas į du: idealizuotą įtaką ir įkvepiančią motyvaciją. Idealizuota įtaka (elgesys ir atribucija) – vadovai kaip gerbiami ir pasitikėjimo verti pavyzdžiai darbuotojams, su kuriais norima identifikuotis. Įkvepianti motyvacija – vadovai motyvuoja ir įkvepia aplinkinius suteikdami prasmę ir iššūkį darbuotojų darbui, įtraukdami į patrauklią ateities viziją. Be to, buvo išskirtas ir pasyvus valdymas išimtimis – pasyvus problemų laukimas ir joms iškilus veiksmų atlikimas (Bass, Riggio, 2006).



Pasak B. M. Bass ir B. J. Avolio (1991), trys vadovavimo stiliai (transformacinis, transakcinis ir vadovavimo nebuvimas) su išskirtomis dimensijomis (individualizuotas dėmesys, intelektualinė stimuliacija, idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, aktyvus valdymas išimtimis, pasyvus valdymas išimtimis, priklausantis atlygis ir pasyvus/ vengiantis vadovavimas) sudaro pilną vadovo elgesio diapazoną (Humphrey, 2002).

Aiškiausiai transformacinio vadovavimo požiūrį iliustruoja J. Nicholls (1994) schema, apjungianti prieš tai minėtų teorijų (bruožų, elgesio, situacinius) (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Transformacinio vadovavimo schema

Šaltinis: Nicholls J. (1994). The „heart, head and hands“ of transforming leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (6), 8-15.

Remiantis 4 paveikslu, galima teigti, kad transformaciniai vadovai perteikdami viziją (galva) ir pasitikėdami, deleguodami veiklas (rankos) įkvepia (širdis) savo darbuotojus siekti geriausio rezultato darant teisingus dalykus teisingai. Būtent darbuotojų įkvėpimas kartu su atskirų veiklų (administravimas, kontrolė, strateginis vadovavimas) apjungimu išskiria transformacinius vadovus iš kitų vadovų tarpo.

Apibendrinant transakcinės lyderystės bruožus, galima teigti, kad egzistuojant transakcinei lyderystei, organizacijų vadovų ir darbuotojų santykiai yra grindžiami įtaka, kontrole ir aiškiais taisyklėmis, o lyderystė organizacijose paremta bausmių ir apdovanojimų sistema. Taip užkertamas kelias naujovėms, kūrybiškumui, idėjų sklaidai, darbuotojų iniciatyvumui bei organizacijos tobulėjimui.

## 1.4. Lyderystės kaip kompetencijos samprata

Ekonominis ir socialinis žinių vaidmuo keičia šiuolaikinių organizacijų aplinką, kurioje svarbią vietą užima ne materialieji organizacijos ištekliai, o turimas intelektualinis kapitalas, jo pritaikymas ir nauda. Todėl organizacijos vadovo (lyderio) išsimokslinimas, jo asmeninė patirtis, kompetencija bei jos tobulinimas tampa vienu iš svarbiausių organizacijos prioritetų. Todėl analizuojant lyderystės ypatumus organizacijoje yra susiduriama su lyderio kompetencijos sąvoka.

Mokslinėje literatūroje galima rasti daug kompetencijos sąvokos apibrėžimų. Pavyzdžiui, J.Sokol (2006, p. 36) teigia, kad **kompetencija** – tai elgsenos repertuaras, leidžiantis konkrečioje įmonėje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių įmonės tikslų. Kompetencija reiškia būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį.

Tuo tarpu Z. Atkočiūnienė (2010, p. 15) **kompetenciją** apibrėžia kaip darbuotojų sugebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba įmonės gebėjimas suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kiek paprasčiau šią sąvoką aiškina A. Marčlinskas ir kt. (2010, p. 18), teigdami, kad **kompetencija** – tai darbuotojo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atskleidžianti darbuotojo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams.

Bet ko gero paprasčiausiai kompetenciją apibūdina P. Jucevičienė (2007, p. 18), pabrėžianti, kad **kompetencija** – tai asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios konkrečia sėkminga veikla. Pasak A. Sakalo (2012, p. 42), kompetencija yra pagrindinių gebėjimų, kurie nėra nei genetiškai įgimti, nei brendimo proceso rezultatas, bet yra išsiugdomi paties individo. Formuojant kompetenciją svarbiausia yra darbuotojo asmeninė motyvacija.

Lyderystė gali būti priskirta vadovo (lyderio) kompetencijoms. W. Byham ir kt. (2002, p. 139) teigimu, lyderiui priskiriamos asmeninės charakteristikos kaip atsakingumas, talentų ugdymas, įgalinimas ir delegavimas, įtakojimas, gebėjimas paveikti kitą žmogų, yra integruojamos į kitų kompetencijų – tarpasmeninių įgūdžių, vadovavimo įgūdžių ir asmeninių atributų visumą. Tuo tarpu N. Bristow ir kt. (2005, p. 47) pateikia pagrindines lyderio kompetencijas, kurios yra tiesiogiai susijusios su įmonės strategijomis:

- Iniciatyvumas;
- Orientacija į klientą;
- Sąžiningumas;
- Tobulėjimo skatinimas;
- Pagarba kitiems;
- Nauda organizacijai;

- Kūrybiškumas ir kt.

Efektyvi lyderystė priklauso nuo trijų nuoseklių pagrindinių įgūdžių grupių: techninių, bendravimo ir koncepcinių. Pasak P. G. Northouse (2009, p. 227), svarbios yra visos trys įgūdžių rūšys, tačiau kiekvienos jų reikšmė skiriasi priklausomai nuo asmens užimamos padėties hierarchinėje struktūroje. Žemesniajam valdymo lygiui svarbiausi techniniai ir bendravimo įgūdžiai, viduriniajam – vienodai visi trys, o aukščiausiojo lygio vadovams svarbiausi koncepciniai ir bendravimo įgūdžiai.

V. Šilingienė (2011, p. 963), apibendrina požiūrius į lyderystę kaip kompetenciją ir išskiria penkis pagrindinius kompetencijų lygius (žr. 6 lent.).

6 lentelė

### Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje

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

Šaltinis: Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16. [www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0961.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0961.pdf).

Pasak V. Šilingienės (2011, p. 963), pirmasis kompetencijų lygis išreiškia konkretaus darbo ar veiklos žinias ir kompetenciją, kurie turi praktinę reikšmę dirbant su pagrindiniu organizacijos produktu ar procesu. Pasikeitus konkrečios veiklos pobūdžiui ši kompetencija tampa mažai pritaikoma.

Antrasis kompetencijų lygis išreiškia kompetencijas, būtinas dirbant socialinėje sąveikoje su kitais žmonėmis. Tai įgūdžiai, leidžiantys veiksmingai dirbti su darbuotojais, kolegomis, vadovais, ir jie labai stipriai skiriasi nuo techninių įgūdžių ir žinių. Būtent tarpasmeniniai įgūdžiai leidžia kartu dirbantiems žmonėms pasiekti bendrus tikslus, sukurti pasitikėjimo atmosferą, jautriai reaguoti į kitų žmonių poreikius ir atsižvelgti į juos priimant sprendimus.

Trečiasis kompetencijų lygis apima kompetencijas, būtinas sėkmingam vadovavimui organizacijai. Tai įgūdžiai, kurie sąlygoja organizacijos tikslų ir ekonomikos principų, darančių poveikį organizacijai, supratimą. Vadovavimo kompetencija svarbi kuriant organizacijos supratimu, kur yra organizacija ir kur ji turėtų eiti. Šis kompetencijų lygmuo itin svarbus aukščiausiojo

lygmens vadovams, svarbūs ir viduriniojo grandies vadovams, tačiau mažai reikšmingi žemesniajam valdymo lygmeniui.

Ketvirtuoju ir penktuoju kompetencijų lygiais yra išreiškiama lyderystės kompetencija. Ji skiriama į dvi kokybiškai skirtingas kompetencijų grupes: asmeninius lyderystės atributus ir lyderystės įgūdžius. Asmeniniais lyderystės atributais vadinami visi įgūdžiai, kurie yra siejami su asmeninėmis savybėmis, nuostatomis, savęs suvokimu, vertybėmis. Šis kompetencijų lygmuo apsprendžia asmens vidines nuostatas ir gebėjimus koncentruotis sėkmingai veiklai. Aukščiausiu kompetencijų lygiu yra išreiškiami lyderystės įgūdžiai, kurie daugiau susiję su gebėjimu kryptingai veikti tiek asmeniškai pačiam, tiek sutelkiant kitus tikslų siekimui.

*Apibendrinant galima teigti*, kad kompetencija – tai darbuotojo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Paprastai efektyvi lyderystė organizacijoje priklauso nuo trijų nuoseklių pagrindinių įgūdžių grupių: techninių, bendravimo ir koncepcinių, kurių reikšmė skiriasi priklausomai nuo asmens užimamos padėties hierarchinėje struktūroje. Apskritai lyderystę galima traktuoti tiek kaip procesą, tiek kaip kompetenciją. Tuo tarpu individo lygmenyje asmeninės karjeros kontekste tikslinga kalbėti apie lyderystę tik kaip kompetenciją.

### **1.5. Lyderio asmeninės savybės ir elgsena**

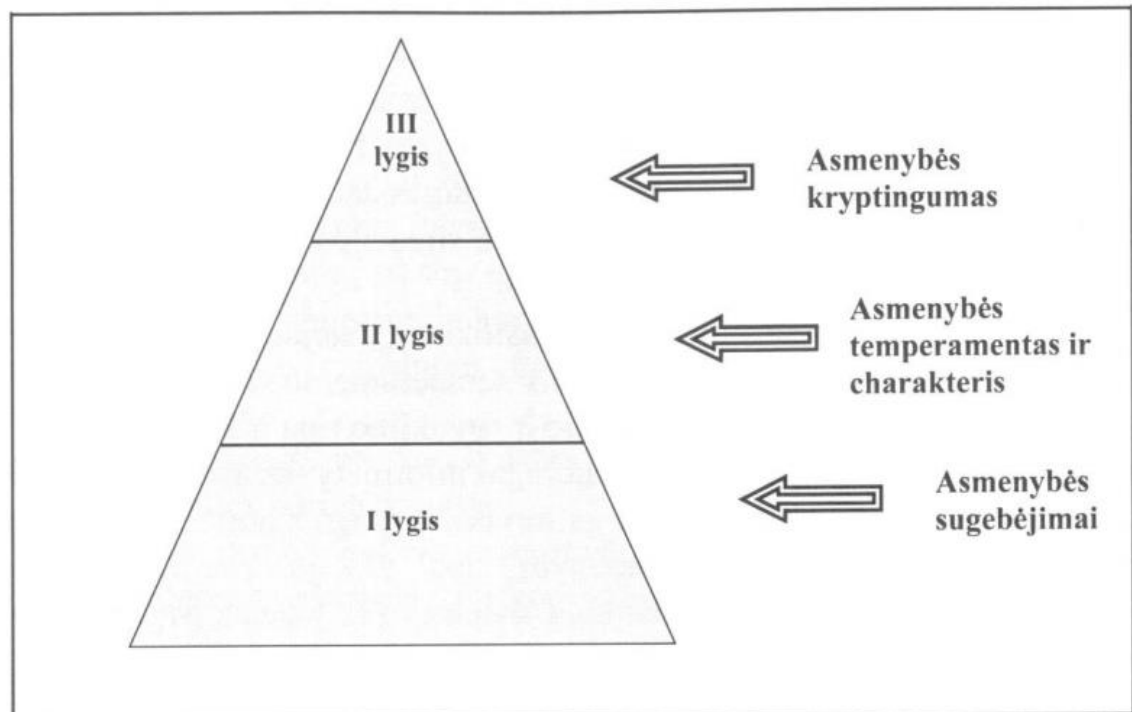
Politiniai, ekonominiai, technologijų bei socialiai pokyčiai verčia iš pagrindų keisti organizacijų modelius, kur ateities prognozėmis ir stabilumui nelieka vietos arba jos lieka labai mažai. Sprendžiant sudėtingas problemas, šių dienų lyderiai visgi randa naujų galimybių bei sugeba įkvėpti komandą įkvėpti ir toliau siekti užsibrėžtų tikslų. O tą norint pasiekti reikia būti išskirtine asmenybe, siekiančia aukštesnių tikslų ir gebančia daryti įtaką kitiems. Lyderio asmenybės klausimas visada buvo tyrimu objektu, nes dažniausiai mokslininkai bandydavo išsiaiškinti, kokios lyderių savybės įgimtos, o kokios įgyjamos ir kurios iš jų labiau įtakoja lyderio asmenybę.

Kaip teigia R. E. Ployhart ir kt. (2011, p. 46), jau senai buvo pastebėta, kad žmonės savyje turi labai daug ir naudingų išteklių (žinios ir patirtis), kuriuos gali pasidalinti su organizacija. Mokslininkai, kurie labiau domisi organizacijos veiklos aspektais, nagrinėjo kaip sujungti organizaciją ir žmogiškųjų išteklių patirtį, išsilavinimą ir įgūdžius tam, kad būtų išnaudojamas konkurencinis pranašumas ir pasiekta organizacijos tvari plėtra. Pastaruoju metu šie du lygiai dažnai jungiami, tačiau šis procesas dažnai išlieka problemiškas. Bet kurios organizacijos veiklos kokybė, jos gerinimas priklauso nuo intelektualinio ir emocinio ryšio tarp jos vadovų ir pagrindinių dalyvių (Boyatzis, McKee, 2005, p. 45). E. Paulavičienė (2007, p. 1035) pateikia naujesnį,

ilgamečių tyrimų suformuotą požiūrį į tai, kaip kurti ir palaikyti darną savo santykiuose, komandoje ir organizacijoje, padeda iš esmės suvokti, ką mes vadiname „darna“:

- Lyderiai, kurie gali sukurti darną, yra žmonės, intuityviai jaučiantys, arba besistengiantys išsiugdyti emocinį intelektą, kuris gali būti apibūdinamas kaip gebėjimas suvokti ir reikšti emocijas, kurias naudoja mąstymui palengvinti bei kurias sugeba veiksmingai valdyti savyje bei santykiuose su kitais.
- Darnūs lyderiai iš finansinio, žmogiškojo, intelektinio, aplinkos ir socialinio kapitalo sukuria galingą organizacijų veiklos receptą, pasiekdami ir laimėjimų;
- Darna įgalina lyderį pasinaudoti specialiosiomis žiniomis, kai jis nori įgyvendinti kompanijos tikslus, leidžia vadovui sutelkti visą organizacijoje dirbančių žmonių galias;
- Net ir geriausi vadovai, gebantys kurti darną, menkai įvertina atsinaujinimą arba tobulėjimo veiklą, o atsinaujinimas turi būti visuminis procesas.

Pasak V. Šilingienės (2012, p. 47), mokslinėse diskusijose lyderio asmenybė traktuojama įvairiapusisškai, tačiau visi sutinka, kad tai stipri ir išskirtinė asmenybė, siekianti aukštesnių tikslų ir gebanti daryti įtaką kitiems. Mokslininkų tyrimų objektais dažniausiai tampa lyderių savybės ir yra siekiama išsiaiškinti, kurios iš jų yra įgimtos, o kurios yra įgyjamos. Tyrinėjant lyderių asmenybes galima išskirti lyderio asmenybės savybių struktūrinės sritis (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Lyderio asmenybės savybių struktūrinės sritis  
Šaltinis: Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija.

V. Šilingienė (2012, p. 47) apibūdina kiekvieną lyderio asmeninių savybių struktūros dalį. *Pirmasis lygis* – asmenybės gebėjimai, lemiantys, kokias galimybes žmogus turi, kad atliktų veiklą

ir kokiomis priemonėmis gali naudotis. Tai: intelektas, dėmesys, suvokimas, atmintis, mąstymas, vaizduotė.

Tuo tarpu *antrasis lygis* – tai asmenybės temperamentas ir charakteris, lemiantis turimas asmeninissavybes ir elgsenos pobūdį, kurie savo ruožtu lemia veiklos atlikimo ypatumus.

*Trečiasis lygis* – tai asmenybės kryptingumas, išreiškiamas žmogaus veiklą lemiančiais motyvais, tikslais, nuostatomis ir vertybėmis. Tai pats aukščiausias asmenybę apibūdinantis lygmuo, lemiantis tikslus, motyvaciją ir vertybes.

Sėkmingai lyderystei svarbu, kaip lyderis geba pasitelkti emocinį intelektą. R. Bruzgelevičienė ir kt. (2012, p. 27) įvardija keturias emocinio intelekto sritis, kuriomis turi pasižymėti lyderis:

- *Savimonė*. Tai emocinė savimonė: gebėjimas suvokti savo emocijas ir jų įtaką; gebėjimas intuityviai priimti sprendimus.
- *Savikontrolė*. Emocinė savikontrolė: gebėjimas valdyti neigiamas emocijas ir impulsus.
- *Socialinis sąmoningumas*. Empatija: gebėjimas pajauti kitų žmonių emocijas, pažvelgti į situaciją iš šalies ir aktyviai domėtis kitų rūpesčiais.
- *Santykių valdymas*. Įkvepianti lyderystė: gebėjimas vadovauti ir skatinti įtikinant, kad tikslas yra pasiekiamas.

Tuo tarpu S. Jonušaitė ir kt. (2007), pateikia tokius pagrindinius bruožus, kuriais turi pasižymėti stiprus lyderis:

- ✓ Atsakingumas;
- ✓ Komunikabilumas;
- ✓ Gebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį;
- ✓ Energingumas;
- ✓ Iniciatyvumas;
- ✓ Ryžtingumas;
- ✓ Pasitikėjimas savimi;
- ✓ Charizma;
- ✓ Troškimas vadovauti kitiems ir kt.

Pasak A. Būtos (2004, p. 1), net du trečdaliai lyderiui svarbių savybių yra išugdomos ir susijusios su emociniu intelektu – sugebėjimu suprasti ir valdyti save, pažinti kitus žmones, priimti juos nesistengiant perauklėti ir keisti. Tačiau dalis jų būna įgimtos. Autorė V. Šilingienė (2012, p. 47) savo darbuose analizuoja ir diskutuoja apie esmines įgimtas ir įgytas lyderio savybes (žr. 7 lent.).

7 lentelė

## Esminės lyderio savybės

Įgimtos ir įgytos lyderio asmeninės savybės		Formuojamos lyderio asmeninės savybės	
1 lygis	Intelektiniai gebėjimai	Protas	Lyderio kompetencijos
2 lygis	Asmeninės savybės; Elgsenos modelis.	Emocijos	Lyderio įvaizdis; Oratoriniai gebėjimai.
3 lygis	Kryptingumą išreiškiantys poreikiai ir motyvacija.	Vertybės	Tikslai, nuostatos, vertybinė orientacija.

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

Galima teigti, kad vadovai lyderiai nulemia žmonių nukreipimą tinkama linkme, sugeba tinkamai motyvuoti darbuotojus, kurie atitinkamai efektyviai siekia organizacijos tikslų. Tikrasis lyderis – pasiruošęs mokyti visą gyvenimą, keistis, suburti komandos narius efektyviam problemų sprendimui, eksperimentuoti ir mokyti iš klaidų.

Pasitikėjimas savimi ir asmeninių sugebėjimų išnaudojimas itin svarbūs vadovams. Todėl R. Razauskas (1997, p.79) plačiai analizuoja vadovo, nesugebančio tapti lyderiu charakteristiką (žr. 8 lent.).

8 lentelė

## Vadovo lyderio ir ne lyderio charakteristika

Lyderis	Ne lyderis
Žmones laiko sau lygiais.	Vadovauja miniai.
Remiasi geriausiomis žmonių savybėmis, pataria.	Duoda nurodymus personalui ir tikisi, kad jie bus įvykdyti.
Rūpinasi darbuotojų veiklos rezultatyvumu ir padėka.	Mąsto apie savo veiklos įvertinimą.
Bendrauja su žmonėmis jų darbo vietose.	Bendraudamas jaučiasi sukaustytas.
Neturi rezervuotos automobilio aikštelės.	Naudojasi privilegijomis.
Vadovauja be didelių pastangų.	Negabus.
Atidžiai klauso, ką sako kiti.	Daug kalba pats.
Nesididžiuoja bendraujant.	Žemesnių pareigų žmonėms neprieinamas.
Teisingas visiems.	Teisingas tik aukštesniems pareigūnams.
Kuklus.	Arogantiškas.
Nebijo spręsti nemalonių problemų.	Stengiasi išvengti nemalonių problemų.
Problemas supaprastina.	Padaro taip, kad viskas atrodo labaisudėtinga.
Pakantus atviram prieštaravimui.	Nepakantus.
Žino aplinkinių vardus.	Nepažįsta žmonių.
Kai reikia, dirba juodą darbą.	Laiko, kad dirbti juodą darbą jam žema.
Pasitiki žmonėmis.	Tiki tik skaičiais popieriuje ir nepasitiki žmonėmis.
Reklamuoja organizaciją likdamas nepastebimas.	Labiau reklamuoja save nei organizaciją.
Prisiima kaltę.	Ieško atpirkimo ožio.
Gaudamas informaciją, kuria grįžtamąjį ryšį.	Informacija eina viena kryptimi – į jokabinetą.
Žino, kaip ir kada atleisti žmones.	Stengiasi išvengti nemalonios užduoties.
Gerbia visus.	Galvoja, kad darbuotojai yra tingūs ir diletantai.
Mato darbus ir pažįsta žmones, galinčius juos atlikti.	Nepažįsta reikalingų žmonių.
Be reikalo nekontroliuoja.	Stiprina kontrolę.
Labiau mėgsta kalbėtis nei skaityti pranešimus.	Linkęs skaityti ilgas ataskaitas, pranešimus.
Tiesus.	Suktas.
Nuoseklus ir patikimas.	Jo veiksmų neįmanoma numatyti.
Pripažįsta savo klaidas ir palaiko kitus.	Įsitikinęs, kad nedaro klaidų, kaltina kitus.
Valdo savo emocijas.	Nevaldo emocijų, nuotaikos žmogus.
Atviras.	Uždaras.
Leidžia kilti karjeros laiptais žmonėms.	Aukštesnėms pareigoms ieško žmonių ne organizacijoje.
Tęsi pažadus.	Netesi pažadų.

Kabinetas kuklus.	Kabinetas ištaigingas.
Mano, kad organizacijoje dirba 2-3 žmonės, galintys būti gerais vadovais	Stengiasi padaryti, kad organizacijoje neatsirastų galinčio vadovauti.
Visą dėmesį skiria organizacijos tikslams pasiekti.	Dėmesį telkia tik į save.
Mano, kad iš klaidų galima pasimokyti.	Mano, kad už klaidas reikia bausti.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *J Bus Ethics*, 109; Jamaludin, Z. (2011). Dotransactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of Global Business and Economics*, January Volume 2, Number 1; Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. Vilnius: UAB „Pačiolis“.

Tuo tarpu pagal J. Adair (2006, p. 36), vadovas – tai asmuo, kuris turi reikiamų žinių, moka vadovauti grupei ir pasiekti iškeltus tikslus pačiai grupei to norint. Negalima atmesti vadovo asmenybės ir charakterio bruožų svarbos. Yra tam tikrų bruožų, kurie apskritai būdingi vadovams, septyni bene svarbiausi yra:

- ✓ Entuziazmas;
- ✓ Sąžiningumas;
- ✓ Reiklumas;
- ✓ Teisingumas;
- ✓ Šiltumas;
- ✓ Nuolankumas;
- ✓ Pasitikėjimas savimi.

E. Redick ir kt. (2014, p. 22) pabrėžia, kad lyderis - tai žmogus, turintis tam tikrų psichologinių savybių. Lyderis turi turėti organizacinių sugebėjimų, entuziazmo. Be to, privalo trykšti energija, pasitikėti savimi, būti optimistas ir turėti humoro jausmą bei oratorinių gebėjimų. Tuo tarpu J. Gonos ir kt. (2013, p. 158), pažymi, stiprus ir savimi pasitikintis vadovas, visada stengsis pažinti kiekvieną savo darbuotoją, domėtis juo bei jo sugebėjimais, kuriems suteiks galimybę atsiskleisti. Taip pat toks vadovas visuomet įvertins ir paskatins tuos, kurie yra iniciatyvūs bei generuoja naujas idėjas, nes tai yra kiekvienos organizacijos augimo ir sėkmės garantas.

*Apibendrinant galima teigti*, kad gebėjimas būti lyderiu yra elgesio modelis, laikui bėgant pradedantis veikti automatiškai, pasąmonės lygmenyje. Tačiau drąsiai galima teigti, kad lyderis visada vertina ir gerbia žmones, sugeba išvelgti jų gabumus, ketinimus ir motyvus. Jis – geras mokytojas ir puikiai bendraujantis asmuo, kuris nebijo reikšti savo jausmus, parodyti ir pyktį, ir džiaugsmą bei kitas emocijas. Stiprus vadovas supranta, kad organizacijose administravimo nepakanka, kad žmogiški vadovo ir darbuotojų santykiai yra naudingi visai organizacijai ir efektyviai jos veiklai.

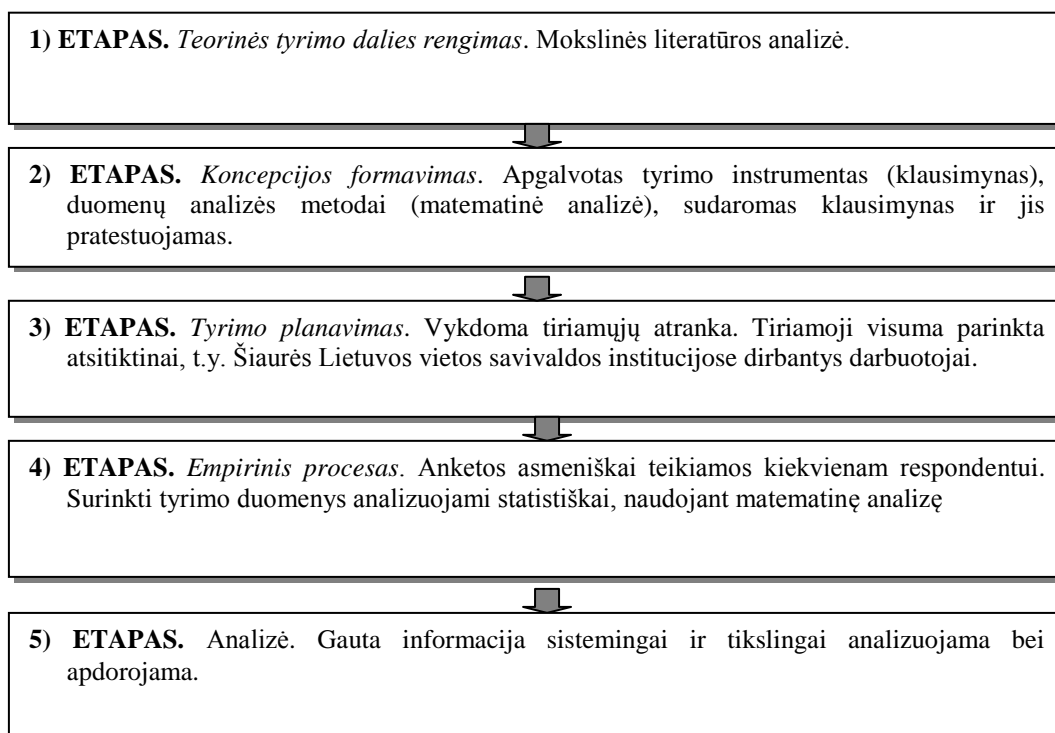


## 2. TRANSAKČINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ŠIAURĖS LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant išanalizuoti transakcinę ir transformacinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio objektas – transakcinė ir transformacinė lyderystė. Pasirinkta ir taikyta tyrimo atlikimo strategija – *anketinė darbuotojų apklausa*, pagal kurią surinkti duomenys naudojami statistiniams skaičiavimams bei daromos statistinės išvados. Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl jo teikiamų pranašumų prieš kitus metodus. Atliekant anketinę apklausą, galima apklausti respondentus susistemintais klausimais turint galimybę gauti konkrečius atsakymus į tyrimo netiesioginius klausimus. Kaip teigia K. Kardelis (2002), tai yra paplitęs tyrimo metodas, o tai rodo metodo patikimumą.

Darbuotojų apklausa buvo atliekama tokiose Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose: Kelmės, Pakruojo ir Joniškio savivaldybėse bei joms pavaldžiose seniūnijose. Apklausa buvo vykdoma dvejopai: visų pirma anketos buvo išsiųstos kiekvienai įstaigai elektroniniu paštu, o nesulaukus pakankamai atsakymų, apklausos atlikėja pati tiesiogiai važiavo į savivaldybes bei seniūnijas ir buvo prašoma respondentų anketas užpildyti raštu. Darbuotojų apklausa buvo atliekama nuo 2014 m. lapkričio mėn. Darbuotojų apklausos laikas ir etapų nuoseklumas išdėstyti 6 paveiksle.



6 pav. Darbuotojų apklausos atlikimo laikas ir etapų nuoseklumas

Siekiant gauti daugiau informacijos, reikalingos išaiškinti subjektyvų požiūrį ir nuomonę į transakcinę ir transformacinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, buvo panaudotas vienas efektyviausių kokybinių duomenų rinkimo metodų – *interview su ekspertais*, taikant giluminio interviu principus. Interviu buvo atliekamas su šiose Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančiais ekspertais: Jonišio savivaldybėje, Kelmės savivaldybėje ir Pakruojo savivaldybėje. Interviu su ekspertais buvo vykdomas 2015 m. gegužės 7-15 d.

Apklausus Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojus bei atlikus ekspertų interviu, buvo atlikta gautų duomenų analizė ir interpretacija, kurių rezultatai pateikiami kitose darbo dalyse.

## 2.2. Tyrimo objekto operacionalizacija

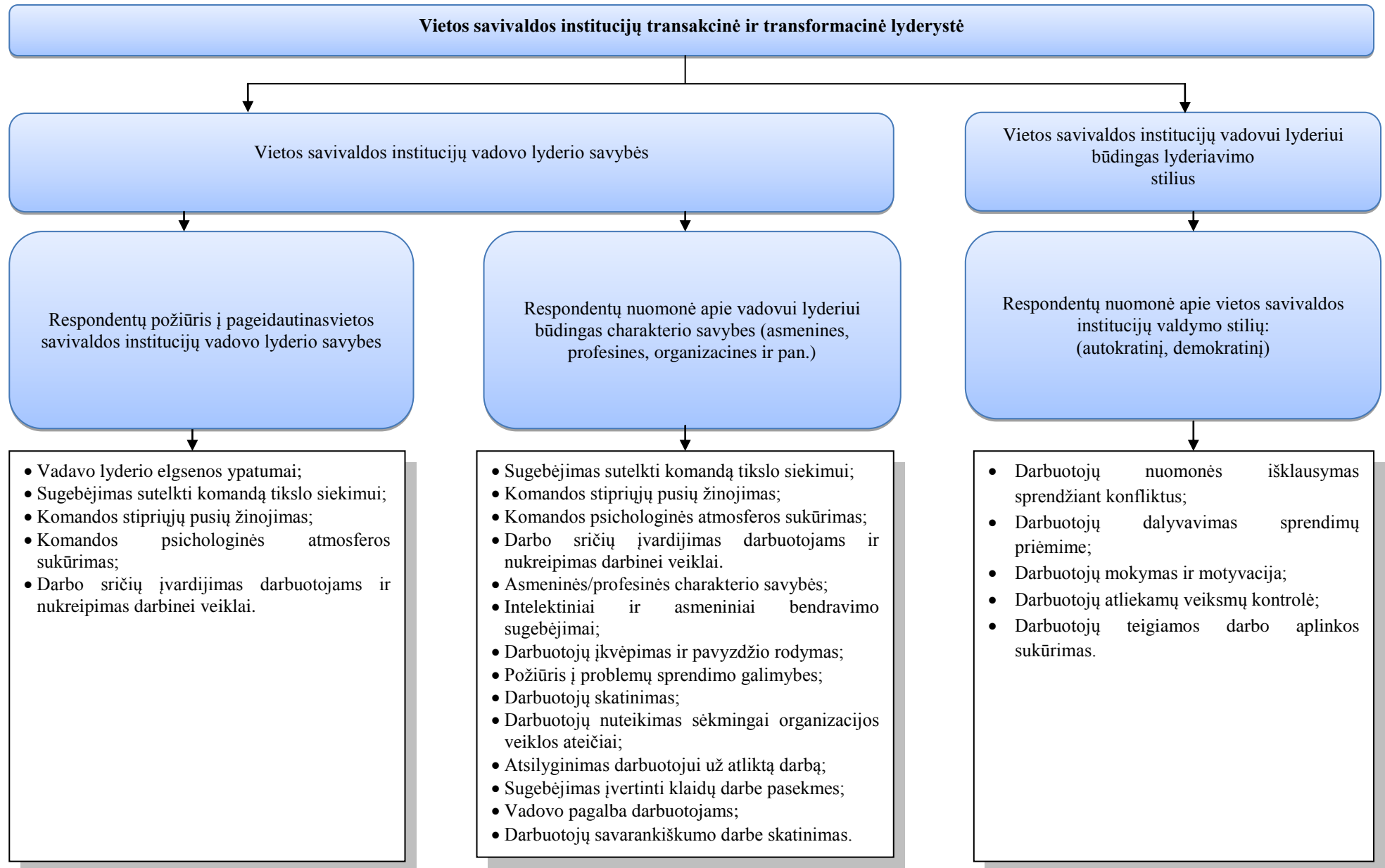
Norint sudaryti visiems aiškia, suprantamą ir nekeliančią jokių problemų anketą, visų pirma reikia apgalvoti ir nuspręsti, kokie tyrimo metu gauti duomenys duos rezultatų, koku lengviausiu būdu bus pasiektas tyrimo metu užsibrėžtas tikslas. Labai svarbus ir aktualus momentas yra išsiaiškinti tai, kas yra svarbu vietos savivaldos institucijoms. Todėl sudarant anketą buvo siekta apimti kuo daugiau sričių, kurių pagalba būtų identifikuota transakcinė ir transformacinė lyderystė Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijoje. Tuo tikslu buvo operacionalizuotas tyrimo objektas ir parengta jo atskleidimo metodika (žr. 7 pav.).

Siekiant išanalizuoti transakcinę ir transformacinę lyderystę, tyrimo objektą galima skirstyti į du požymius:

1. Vietos savivaldos institucijų vadovo lyderio savybės;
2. Vietos savivaldos institucijų vadovui lyderiui būdingas lyderiavimo stilius.

Analizuojant požiūrį į vietos savivaldos institucijų vadovų lyderio (kompetencines) savybes, tikslinga išanalizuoti vadovo elgsenos ypatumus, sugebėjimą sutelkti komandą tikslo siekimui. Taip pat labai svarbu įvertinti, kaip vadovai lyderiai suvokia savo suformuotos komandos stipriąsias puses, kaip yra kuriamas darbuotojų psichologinis klimatas bei kaip darbuotojams yra įvardijamos jų darbo sritys. Taip pat svarbu išaiškinti, kiek svarbus yra vadovo lyderio intelektualiniai ir asmeniniai bendravimo sugebėjimai, vadovo atlyginimas darbuotojams už darbą, darbuotojų įkvėpimas ir pavyzdžio rodymas; darbuotojų nuteikimas sėkmingai organizacijos veiklos ateičiai, darbuotojų savarankiškumo darbe skatinimas ir kt. savybės.

Analizuojant požiūrį į vietos savivaldos institucijų vadovui lyderiui būdingą lyderiavimo stilių, tikslinga išanalizuoti, kaip vadovai lyderiai sprendžia konfliktus, kaip darbuotojams yra leidžiama dalyvauti sprendimų priėmime, kaip vadovai lyderiai motyvuoja savo darbuotojus, kiek juos kontroliuoja ir sugeba sukurti teigiamą darbo aplinką.



7 pav. Tyrimo objekto operacionalizacija

### 2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant identifikuoti transakcinės ir transformacinės lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, buvo sudaryta *anketa* (žr. 1 priedą). Anketa sudaryta remiantis išsikeltais tyrimo uždaviniais. Siekiant efektingo apklausos įgyvendinimo, anketos klausimai buvo sugrupuoti į grupes, kurios leido susikoncentruoti ties atitinkamo išsikelta uždavinio įgyvendinimo ir detalizavimo. Anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad duomenis būtų galima lengvai apdoroti, statistiškai pagrįsti ir kad būtų galima gauti tikslią išvadą. Parengtą anketą sudaro 13 klausimų, kurie apjungti į tris pagrindines dalis: įvadinę, demografinę ir diagnostinę (žr. 8 lent.).

*Įvadinė anketos dalis* skirta respondentams, kad būtų galima išvengti sunkumų pildant anketą. Šioje dalyje respondentas supažindinamas su tyrimo tikslu, be to, informuojama, kas atlieka apklausą ir kur bus naudojami tyrimo rezultatai. Taip pat įžanginėje anketos dalyje respondentams yra paaiškinta pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas.

*Demografinė anketos dalis* sudarytas iš klausimų, kurie skirti išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, pareigybę. Atsakymai į šiuos klausimus reikalingi siekiant atlikti išsamesnę surinktų duomenų analizę.

*Diagnostinė anketos dalis* susideda iš trijų smulkesnių blokų, kurie yra siejami su tyrimo objekto operacionalizacija (žr. 7 pav.). Todėl anketos diagnostinį bloką sudaro trys dalys, kuriose analizuojami šie esminiai klausimai (žr. 10 lent.):

- Respondentų požiūris į pageidautinas vietos savivaldos institucijų vadovo lyderio savybes, kur analizuojamos šios vadovo lyderio savybės, kurios pastebimos arba yra svarbios vadovui kaip lyderiui: vadovo lyderio elgsenos ypatumai; sugebėjimas sutelkti komandą tikslo siekimui; komandos stipriųjų pusių žinojimas; komandos psichologinės atmosferos sukūrimas; darbo sričių įvardijimas darbuotojams ir nukreipimas darbinei veiklai. Šios anketos dalies klausimynas buvo sudarytas remiantis magistro darbo 1.3 poskyryje „Transakcinės ir transformacinės lyderystės esmė“; 1.4 poskyryje „Lyderystės kaip kompetencijos samprata“ bei 1.5 poskyryje „Lyderio asmeninės savybės ir elgsena“ pateikta teorine medžiaga.
- Respondentų nuomonė apie vietos savivaldos institucijų valdymo stilių: (autokratinį, demokratinį), kur analizuojamos šios vadovo lyderio savybės, kurios svarbios vadovui kaip lyderiui vadovaujant organizacijai: darbuotojų nuomonės išklausymas sprendžiant konfliktus; darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime; darbuotojų teigiamos darbo aplinkos sukūrimas; darbuotojų mokymas ir motyvacija. Šios anketos dalies klausimynas buvo sudarytas remiantis magistro darbo 1.2 poskyryje „Lyderystės ir vadovavimo sąsajos“ pateikta teorine medžiaga.
- Respondentų nuomonė apie vadovui lyderiui būdingas charakterio savybes (asmenines, profesines, organizacines ir pan.), kur analizuojamos šios vadovo lyderio savybės, kurios

svarbios ir būdingos vietos savivaldos institucijų vadovams lyderiams: sugebėjimas sutelkti komandą tikslo siekimui; komandos stipriųjų pusių žinojimas; komandos psichologinės atmosferos sukūrimas; darbo sričių įvardijimas darbuotojams ir nukreipimas darbinei veiklai; asmeninės/profesinės charakterio savybės; darbuotojų įkvėpimas ir pavyzdžio rodymas; intelektualiniai ir asmeniniai bendravimo sugebėjimai; požiūris į problemų sprendimo galimybes; darbuotojų skatinimas; darbuotojų nuteikimas sėkmingai organizacijos veiklos ateičiai; atsilyginimas darbuotojui už atliktą darbą; vadovo pagalba darbuotojams; darbuotojų savarankiškumo darbe skatinimas; sugebėjimas įvertinti klaidų darbe pasekmes. Šios anketos dalies klausimynas buvo sudarytas remiantis M. N. Alsarayref, B. A. Al-Omari, M. M. F. Jaradat, M. Y. Alsarairah (2014) atliktame tyrime panaudota anketa, kuri buvo adaptuota ir pritaikyta šiame magistriniame darbe.

Anketoje buvo panaudotos trys klausimų skalės, kurios padėjo sugrupuoti gautus duomenis. Viena iš jų – *nominalinė skalė*, kuri padėjo identifikuoti klausimų atsakymų žymėjimo intensyvumą. Ši skalė buvo panaudota demografinio bloko klausimams bei siekiant išsiaiškinti lyderio elgsenos veiksnius bei pagrindines asmenines savybes, kuriomis turi pasižymėti organizacijos vadovas-lyderis. Taip pat buvo panaudota *intervalinė skalė*, kuri buvo reikšminga siekiant išsiaiškinti respondentų amžių. Intervalinėje skalėje pasirinktas 7 metų intervalas. Darbe buvo naudojama *ranginė Likert skalė*. Darbe buvo naudojama 5 pakopų Likert skalė. Anot A. Pajuodžio (2005, p. 107), naudojant šią skalę respondentams pateikiami su tiriamą problema susiję teiginiai ir prašoma jų pareikšti savo sutikimą ar nesutikimą su tuo. Kiekvienai atsakymo kategorijai (vertinimui) suteikiama skaitinė reikšmė (žr. 9 lent.).

9 lentelė

#### Ranginės Likert skalės vertinimas

Atsakymo variantas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Skaitinė reikšmė	1	2	3	4	5

Šaltinis: Vanagas, P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.

P. Vanagas pažymi (2008, p. 148), kad atsakymas, kuris buvo įvertintas 5 balais, rodo, kokias vadovo-lyderio savybes respondentai vertina labai gerai; Įvertinimas 4 balais rodo, kokiose srityse vadovas-lyderis dar galėtų pasitempti; Įvertinimas 3 balais reiškia, kad yra daug vadovo-lyderio tobulėjimo galimybių. Įvertinimai 1 ir 2 rodo didelius vadovo kaip lyderio asmeninius ir profesinius trūkumus, problemines organizacijos lyderio sritis. Respondentai turėjo pasirinkti vieną jiems priimtinausią variantą iš penkių galimų.

Tyrimo instrumento struktūra

Anketos struktūra	Anketos klausimų struktūra			
	Anketos klausimai	Klausimų /teiginių skaičius	Klausimų Nr.	Klausimų bloko sudarymo pagrindas
1. Įvadinė dalis	Respondento supažindinimas su anketa.	-	-	
2. Demografinė dalis	<b>1. Respondento demografinės charakteristikos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lytis;</li> <li>Amžius;</li> <li>Išsilavinimas;</li> <li>Pareigybė.</li> </ul>	4	1-4 kl.	-
<i>Respondentų požiūris į pageidautinas vietos savivaldos institucijų vadovo lyderio savybes</i>	<b>1. Vadovo lyderio elgsenos ypatumai:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadovas kaip lyderis;</li> <li>Lyderio elgesio veiksniai;</li> </ul>	2	7 kl.; 5-6 kl.	Sudarytas remiantis magistro darbo 1.3 poskyryje „Transakcinės ir transformacinės lyderystės esmė“; 1.4 poskyryje „Lyderystės kaip kompetencijos samprata“; 1.5 poskyryje „Lyderio asmeninės savybės ir elgsena“ pateikta teorine medžiaga
	<b>2. Sugebėjimas sutelkti komandą tikslo siekimui:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komandos tikslai;</li> <li>Komandos sutelktumas.</li> </ul>	2	7 kl.; 1, 7 teig.	
	<b>3. Komandos stipriųjų pusių žinojimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komandos privalumai ir trūkumai;</li> <li>Rūpinimasis komandos darbu.</li> </ul>	2	7 kl.; 2,4 teig.	
	<b>4. Komandos psichologinės atmosferos sukūrimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darbuotojų įvertinimas;</li> <li>Harmonija kolektyve.</li> </ul>	2	7 kl.; 5, 6 teig.	
	<b>5. Darbo sričių įvardijimas darbuotojams ir nukreipimas darbinei veiklai:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darbo sričių apibrėžimas;</li> <li>Vadovo asmenis pavyzdys.</li> </ul>	2	7 kl.; 3,8 teig.	
<i>Respondentų nuomonė apie vietos savivaldos institucijų vadovavimo stilių: (autokratinį, demokratinį)</i>	<b>1. Darbuotojų nuomonės išklausymas sprendžiant problemas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadovo tarpininkavimas sprendžiant konfliktus;</li> <li>Atsižvelgimas į darbuotojo nuomonę;</li> <li>Vadovo bendradarbiavimas.</li> </ul>	3	10 kl.; 1-3 teig.	Sudaryta remiantis magistro darbo 1.2 poskyryje „Lyderystės ir vadovavimo sąsajos“ pateikta teorine medžiaga
	<b>2. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Svarbių klausimų aptarimas;</li> <li>Darbuotojų sprendimų priėmimas;</li> <li>Dalyvavimas valdyme.</li> </ul>	3	10 kl.; 4-6 teig.	
	<b>3. Darbuotojų mokymas ir motyvacija:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investicijos į darbuotojų mokymą;</li> <li>Ateities ambicijos;</li> <li>Motyvacijos sistema.</li> </ul>	3	10 kl.; 7-9 teig.	
	<b>4. Darbuotojų atliekamų veiksmų kontrolė:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Drausmė ir sankcijos;</li> <li>Darbuotojų stebėjimas;</li> <li>Darbuotojų veiklos kontrolė.</li> </ul>	3	10 kl., 10-12 teig.	
	<b>5. Darbuotojų teigiamos darbo aplinkos sukūrimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tinkama aplinka;</li> <li>Kabinetų įrengimas;</li> <li>Gerai tarpusavio santykiai.</li> </ul>	3	10 kl.; 13-15 teig.	
	<b>1. Sugebėjimas sutelkti komandą tikslo siekimui:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komandos tikslai;</li> <li>Komandos sutelktumas.</li> </ul>	2	8 kl.; 1, 7 teig.	
	<b>2. Komandos stipriųjų pusių žinojimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komandos privalumai ir trūkumai;</li> <li>Rūpinimasis komandos darbu.</li> </ul>	2	8 kl.; 2,4 teig.	
	<b>3. Komandos psichologinės atmosferos sukūrimas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darbuotojų įvertinimas;</li> <li>Harmonija kolektyve.</li> </ul>	2	8 kl.; 5, 6 teig.	
	<b>4. Darbo sričių įvardijimas darbuotojams ir nukreipimas darbinei veiklai:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darbo sričių apibrėžimas;</li> <li>Vadovo asmenis pavyzdys.</li> </ul>	2	8 kl.; 3,8 teig.	

<p><i>Respondentų nuomonė apie vadovuilyderiui būdingas charakterio savybes (asmenines, profesines, organizacines ir pan.)</i></p>	<p><b>5. Asmeninės/profesinės charakterio savybės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendravimas;</li> <li>• Lankstumas;</li> <li>• Intelektualumas;</li> <li>• Psichologiškas nusiteikimas.</li> </ul>	12	9 kl.	<p>Panaudotas autoriaus M. N. Alsarayreh ir kt. (2014) atlikto tyrimo klausimynas.</p>
	<p><b>6. Intelektiniai ir asmeniniai bendravimo sugebėjimai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etikos standartai;</li> <li>• Vertybės;</li> <li>• Pavyzdys kitiems;</li> <li>• Pagarba kitam;</li> <li>• Investicijos į mokymąsi.</li> </ul>	5	11 kl.; 1-5 teig.	
	<p><b>7. Darbuotojų įkvėpimas ir pasitikėjimo rodymas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualybių vertinimas;</li> <li>• Poreikiai ir gebėjimai;</li> <li>• Pasitikėjimo jausmas;</li> <li>• Pasididžiavimas;</li> <li>• Dėmesys;</li> <li>• Gebėjimų ugdymas.</li> </ul>	6	11 kl.; 6-11 teig.	
	<p><b>8. Požiūris į problemų sprendimo galimybes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemos sprendimas;</li> <li>• Išėties galimybės;</li> <li>• Požiūrių įvairiapusiškumas;</li> <li>• Metodai atlikti užduotį.</li> </ul>	4	11 kl.; 12-15 teig.	
	<p><b>9. Darbuotojų skatinimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastangos;</li> <li>• Tikslų siekimas;</li> <li>• Įkvėpimas;</li> <li>• Užsibrėžti tikslai;</li> <li>• Savi interesai.</li> </ul>	5	11 kl.; 16-20 teig.	
	<p><b>10. Darbuotojų nuteikimas sėkmingai organizacijos veiklos ateičiai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entuziazmas;</li> <li>• Ateities vizija;</li> <li>• Optimistiška ateitis;</li> <li>• Charizma;</li> <li>• Kolektyvinio darbo svarba.</li> </ul>	5	11 kl.; 21-25 teig.	
	<p><b>11. Atsilyginimas darbuotojui už atliktą darbą:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padėka;</li> <li>• Atlygis už darbą;</li> <li>• Darbuotojo įvardijimas;</li> <li>• Neapibrėžtas atlygis.</li> </ul>	4	12 kl.; 1-4 teig.	
	<p><b>12. Sugebėjimas įvertinti klaidų darbe pasekmes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klaidos, pažeidimai;</li> <li>• Dėmesys klaidų sprendime;</li> <li>• Mokymasis iš klaidų;</li> <li>• Blogas vertinimas.</li> </ul>	4	12 kl.; 5-8 teig.	
	<p><b>13. Vadovo pagalba darbuotojams:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standartų laikymasis;</li> <li>• Darbuotojų stebėjimas;</li> <li>• Paramos suteikimas.</li> </ul>	3	12 kl.; 9-11 kl.	
	<p><b>14. Darbuotojų savarankiškumo darbe skatinimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesikišimas į veiklą;</li> <li>• Veiksmų ėmimasis;</li> <li>• Problemos sprendimas laiku;</li> <li>• Problemos apraminimas.</li> </ul>	4	12 kl., 12-15 teig.	

Gautų anketų duomenų analizei buvo naudojama matematinė analizė. Matematiniai duomenys buvo keliami į Microsoft Excel programą ir nubraižomos reikalingos diagramos, paveikslai. Matematinės analizės esmę sudaro gautų skaitinių rezultatų pavertimas vidurkio išraiška, kuri buvo paskaičiuota remiantis J. Bagdanavičiaus ir kt. (2007, p. 8), pateikta aritmetinio vidurkio formule:

(2)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n};$$

Čia:

 $\bar{X}$  – vidurkis,

x – skirtingi variantai,

n – variantų skaičius.

Gautas respondentų vertinimo vidurkių pasiskirstymas pavaizduotas grafiškai, o duomenys interpretuoti atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę. Statistiniam tyrimo duomenų apdorojimui buvo naudojama Microsoft Excel programa. Kadangi tyrimo instrumentas buvo sudarytas skyriais, tai duomenys taip pat buvo struktūrizuojami.

Siekiant atlikti išsamesnę transakcinės ir transformacinės lyderystės Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose analizę, buvo parengtas *interview klausimynas* jose dirbantiems ekspertams. Interview klausimynas buvo sudarytas remiantis magistrinio darbo anketos klausimais, kurio pagrindinės dalys atitinka anketos sudedamąsias dalis (žr. 11 lent.).

11 lentelė

### Interview ekspertams klausimyno struktūra

Interview klausimyno struktūra	Anketos klausimų struktūra		
	Interview klausimai	Klausimų Nr.	Klausimų bloko sudarymo pagrindas
<i>Ekspertų požiūris į būtinas ir esamas vadovo lyderio savybes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vadovas lyderis;</li> <li>Lyderio elgsenos veiksniai;</li> <li>Savybės, kuriomis turi pasižymėti lyderis;</li> <li>Stipriosios savybės.</li> </ul>	1-4	Interview klausimai sudaryti remiantis sudarytos anketos darbuotojams klausimais ir pagrindinėmis anketos sudėtinėmis dalimis
<i>Ekspertų nuomonė apie jų vadovavimo stilių: (autokratinį, demokratinį)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motyvavimo priemonės</li> <li>Kontrolė.</li> </ul>	5-6	
<i>Ekspertų nuomonė apie jiems būdingas charakterio savybes (asmenines, profesines, organizacines ir pan.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kolektyvo stipriosios pusės;</li> <li>Darbuotojų įkvėpimas;</li> <li>Problemų sprendimas;</li> <li>Atsilyginimas už darbą;</li> <li>Vadovo pagalba darbuotojams;</li> <li>Nuobaudos.</li> </ul>	7-12	

Remiantis 11 lentelė, galima teigti, kad interview klausimai ekspertams buvo sudaryti remiantis anketoje darbuotojams pateiktais klausimais, parenkant tam tikrus svarbiausius aspektus, t.y. siekiant įvertinti, koks yra ekspertų požiūris į vadovams būdingas lyderio savybes, kaip jie vertina savo vadovavimo stilių bei kokios asmeninės lyderio savybės yra būdingos jiems patiems.



### 3. TRANSAKČINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ŠIAURĖS LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojų nuomonės vertinimas

##### 3.1.1. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti darbuotojai, dirbantys Kelmės, Joniškio ir Pakruojo rajono savivaldybėse bei joms pavaldžiose seniūnijose (žr. 12 lent.).

12 lentelė

#### Tyrimui pasirinktos Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijos

Rajonas	Vietos savivaldos institucijos	Darbuotojų skaičius
Pakruojo	• Pakruojo rajono savivaldybės administracija;	67
	• Pakruojo seniūnija;	14
	• Rozalimo seniūnija;	5
	• Klovainių seniūnija;	6
	• Linkuvos seniūnija.	8
	• Guostagalio seniūnija	5
	• Lygumų seniūnija	6
	<b>Iš viso:</b>	
Joniškio	• Joniškio rajono savivaldybės administracija;	174
	• Gižaičių seniūnija;	5
	• Gataučių seniūnija;	6
	• Kepalių seniūnija;	6
	• Rudiškių seniūnija;	5
	• Satkūnų seniūnija;	5
	• Žagarės seniūnija.	7
	<b>Iš viso:</b>	
Kelmės	• Kelmės rajono savivaldybės administracija;	118
	• Kelmės seniūnija;	16
	• Kelmės apylinkių seniūnija;	7
	• Kukečių seniūnija;	9
	• Pakražančio seniūnija;	12
	• Tytuvėnų seniūnija;	13
	• Tytuvėnų apylinkių seniūnija;	13
	• Vaiguvos seniūnija.	8
<b>Iš viso:</b>		<b>196</b>

Tyrimo imties nustatymui buvo aktualus visas galimas imties skaičius, t.y. darbuotojų skaičius, dirbantis Joniškio, Kelmės ir Pakruojo rajono savivaldybėse bei joms pavaldžiose seniūnijose. Gauti duomenys rodo, kad šiose vietos savivaldos institucijose iš viso dirba 515 darbuotojų (žr. 13 lent.). Žinant visą galimą tiriamųjų aibę, tyrimo imtis buvo paskaičiuota remiantis formule (Čekanauskas ir kt., 2000):

$$n = \frac{1}{x^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Čia:

n – imtis;

x – paklaidos dydis (0,1);

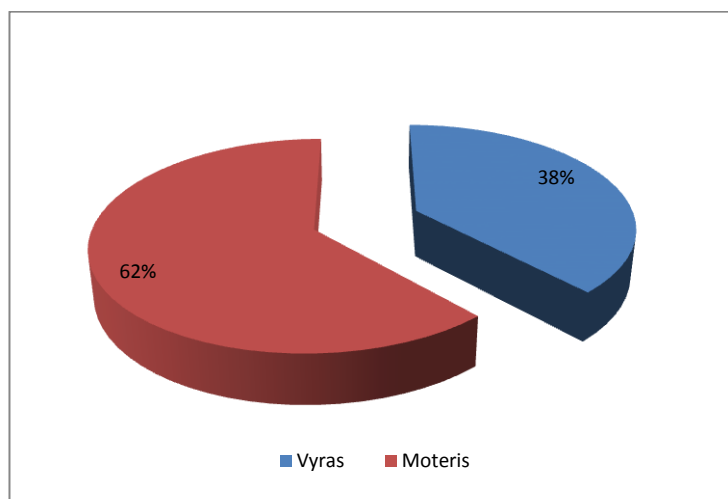
N – pasirenkama generalinė aibė.

Tyrimo imties skaičiavimo rezultatai:

$$\frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{515}} = 83$$

Kadangi buvo pasirinkta tirti visus Kelmės, Joniškio ir Pakruojo rajono savivaldybių ir joms pavaldžių seniūnijų darbuotojus (515 žm.), o paklaidos dydis yra 10 proc. (0,1), gauti rezultatai rodo, kad tinkama tyrimui imtis yra 83 respondentai. Kaip pabrėžia, V. Čekanavičius ir kt. (2000) tyrimo imtis yra reprezentatyvi tada, jei ji yra teisingai atspindinti tiriamojo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas. Reprezentatyvumo požiūriu gauti duomenys yra pakankamas atrankos patikimumas, tyrimui negresia atsakymo iškreiptumas, nes atsakymo lygmuo yra su 10 proc. paklaida, kas yra leidžiama tiriamajame darbe. Apklauskos atlikėjai sugrįžo 42 anketos, užpildytos darbuotojų.

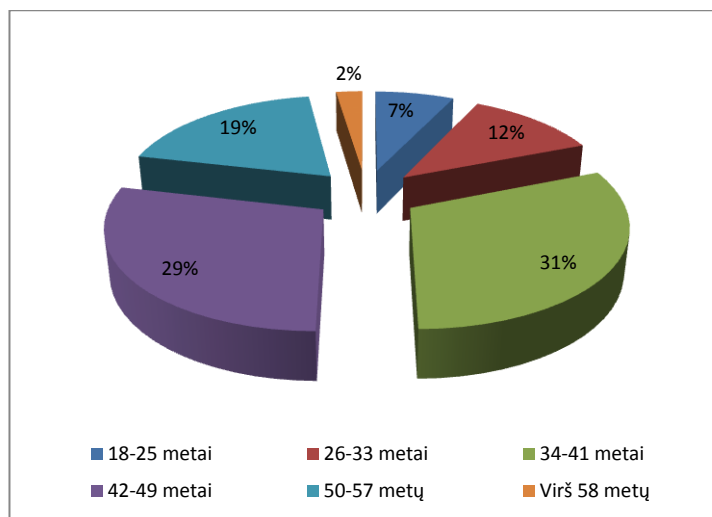
Tyrimo imties apžvalga atliekama pagal duomenis, gautus iš apklausos anketos demografinio bloko (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, 62 proc. apklaustų Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojų sudarė moterys, o 38 proc. - vyrai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį šiek tiek skiriasi, tačiau tas skirtumas nėra toks didelis, kad galėtų pakeisti tyrimo rezultatus asmens lyties aspektu.

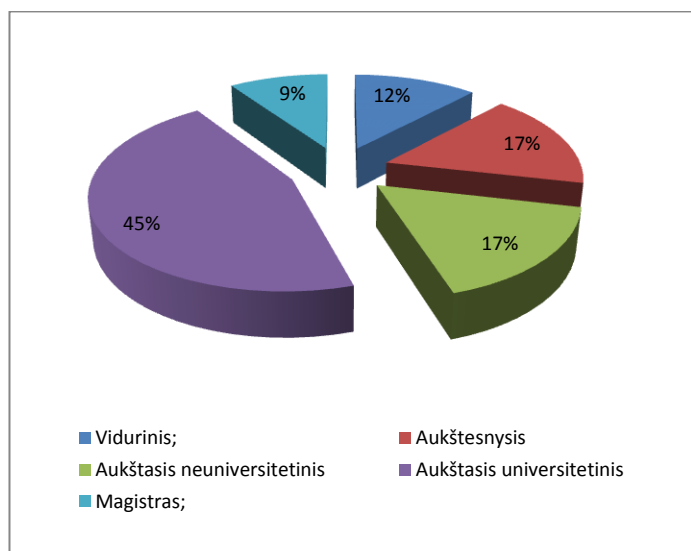
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių buvo labai įvairus (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, proc.

Didžiąją dalį apklaustų darbuotojų amžius siekia 34-41 metus – t.y. 31 proc. visų apklaustųjų bei 42-49 metus – 29 proc. visų apklaustųjų. Tai sudaro daugiau negu pusę visų apklaustų darbuotojų aibės. Tai rodo, kad apklausoje dalyvavę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojai yra solidaus amžiaus, kas leido objektyviai įvertinti savo vadovų lyderių asmenines savybes.

Demografinių klausimų bloke respondentų buvo prašoma nurodyti savo išsilavinimą, kurio procentinis pasiskirstymas pateiktas 10 paveiksle.

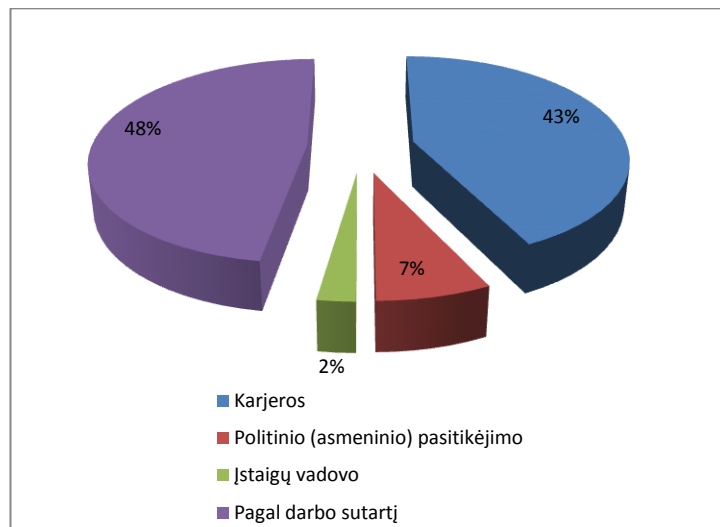


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, t.y. 45 proc. respondentų, bei po 17 proc. aukštąjį neuniversitetinį bei aukštesnįjį išsilavinimą. Tai, kad dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų

turi aukštą išsilavinimą nėra atsitiktinis, nes dirbantis į valstybės tarnybą yra reikalaujamas atitinkamas kandidatų išsilavinimas.

Visi apklausoje dalyvavę respondentai dirba Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, t.y. dirba valstybės tarnautojo vietoje. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios yra apklausoje dalyvavusių respondentų valstybės tarnautojo pareigybės (žr. 11 pav.).



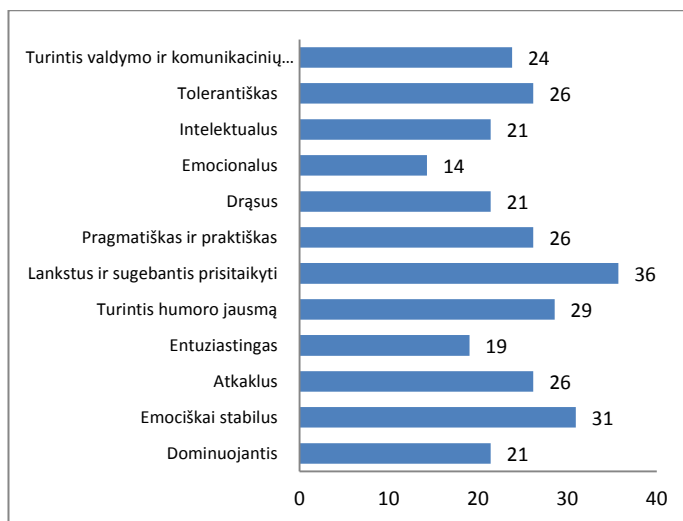
**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal valstybės tarnautojo pareigybę, proc.

Analizuojant apklausoje dalyvavusių darbuotojų duomenis, nustatyta, kad daugiausia apklausoje dalyvavo darbuotojų, kurių pareigybė yra pagal darbo sutartį, t.y. 48 proc. apklaustųjų, kita didžioji dalis grupės sudaro karjeros pareigybę – 43 proc. apklaustųjų darbuotojų.

*Apibendrinant galima teigti*, kad nors tyrimas buvo atliktas Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, pagal gautus duomenis negalima spręsti viso Šiaulių regiono mastu ir daryti išvadą, kad tokia yra visų Šiaulių regiono vietos savivaldos institucijose dirbančių darbuotojų nuomonė.

### 3.1.2. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų asmeninių savybių vertinimas

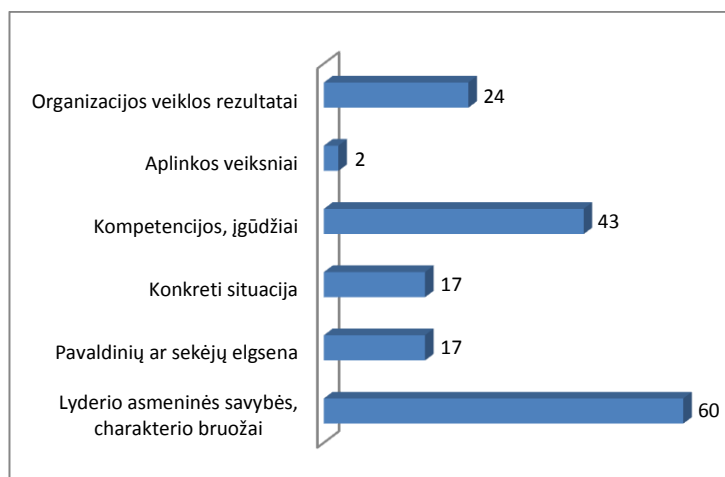
Lyderiu paprastai yra laikomas žmogus, užimantis aukščiausias pareigas, bendruomenės ar organizacijos vedlys, savo srities žinovas. Tačiau lyderis nėra vien tik pareigos, tai veikia savybės ir charakterio bruožai, leidžiantys iškilti ir daryti įtaką kitiems. Todėl tyrimo metu, atliekant apklausą buvo siekiama išsiaiškinti, kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai, kurios nulemia sėkmingą organizacijos veiklą (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Asmeninės vadovo-lyderio savybės: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Pagal gautus duomenis pastebėta, kad darbuotojai savo vadovuose visų pirma pastebi, jog jie yra lankstūs ir sugebantys prisitaikyti, tą teigia net 36 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. Taip pat darbuotojams yra svarbus jų vadovų emocinis stabilumas – 32 proc. respondentų, bei humoro jausmas – 29 proc. respondentų. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai labiau akcentuoja vadovui būdingus charakterio bruožus, o ne sugebėjimo vadovauti kolektyvui savybes.

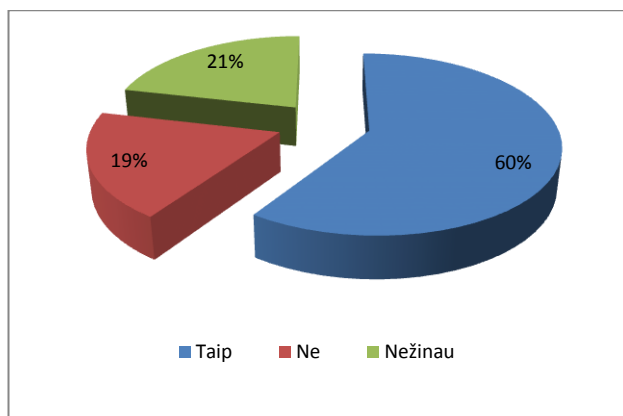
Taip pat atliekant apklausą buvo prašoma įvertinti ir įvardinti pagrindinius veiksnius, kurie labiausiai įtakoja vadovo kaip lyderio elgseną (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Veiksniai, įtakojantys lyderio elgseną: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Darbuotojai sutinka, kad labiausiai lyderio elgseną įtakoja lyderio asmeninės savybės ir charakterio bruožai, ką patvirtino 60 proc. darbuotojų. Kitas svarbus išskirtas veiksnys yra vadovo kompetencija ir įgūdžiai, su kuo sutinka 43 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų.

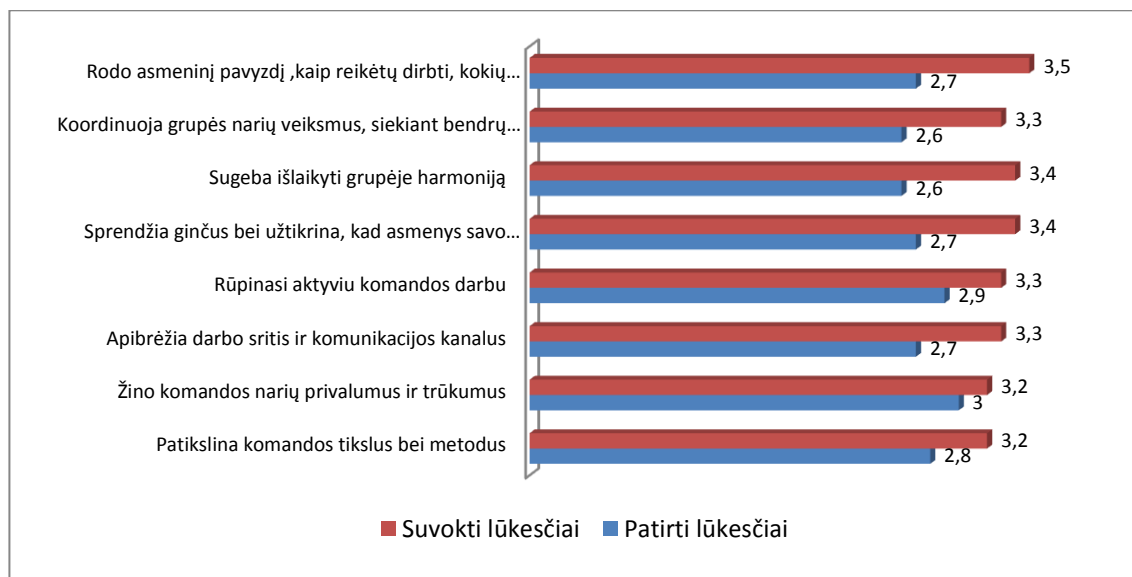
Anketoje buvo pateiktas tiesioginis klausimas, ar apklausoje dalyvavę respondentai Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų vadovus laiko lyderiais (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Organizacijos vadovo laikymas lyderiu: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Gauti rezultatai vadovo kaip lyderio laikymo aspektu rodo, kad 60 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų savo vadovus laiko lyderiais. Galima daryti išvadą, kad Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų darbuotojai objektyviai bei realistiškai vertina vadovų kaip lyderių funkcijas darbinėje veikloje.

Tyrimo metu buvo pateiktos tam tikros vadovo savybės ir teiginiai, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas-lyderis. Apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems yra svarbios tos savybės organizacijos lyderyje ir buvo prašoma įvertinti, kiek jos yra būdingos Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų vadovams. Atsakymų variantų vertinimui buvo panaudota ranginė Likert skalė ir buvo paskaičiuotas atsakymų svertinis aritmetinis vidurkis ir kiekvieno teiginio nuokrypis tarp suvoktų ir patirtų lūkesčių. Šis klausimas nebuvo skaidytas ir analizuojamas pagal vadovų ir darbuotojų atsakymų pasiskirstymą, buvo pateiktas tik darbuotojų vertinimas (žr. 15 pav.).



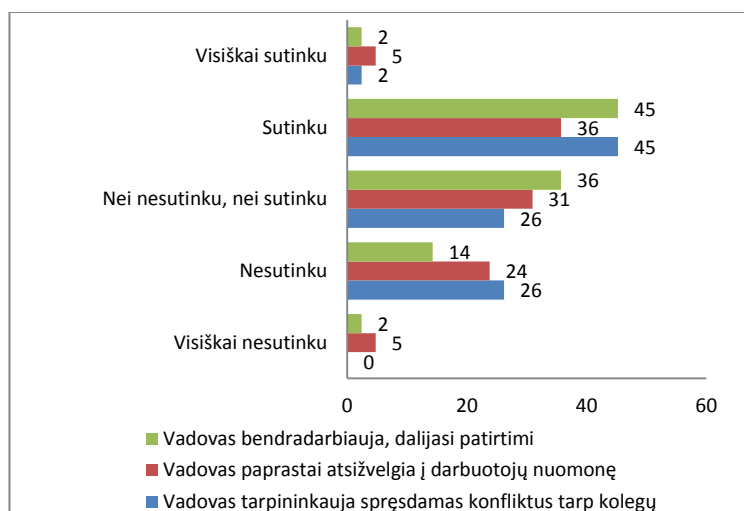
**15 pav.** Pageidaujamos lyderio savybės ir būdingos lyderiui savybės: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų darbuotojai iš savo vadovų kaip lyderių tikisi daugiau nei jie gauna. Apklausoje dalyvavę darbuotojai įvertino visas išvardintas lyderiui būdingas savybes įvardindami, kiek jos yra svarbios jiems, ir kitu klausimu jie įvardino, kiek jos yra būdingos jų vadovui. Ir visi suvokti lyderių savybių lūkesčiai viršija patirtus lūkesčius. Pavyzdžiui, darbuotojams svarbiausia iš išvardintų lyderiui būdingų savybių yra sugebėjimas grupėje išlaikyti harmoniją, bet kartu jie mažiausiai tai pastebi savo vadovuose, kadangi atsakymų variantų vidurkių nuokrypis siekia 0,8 balo. Toks pat nuokrypis pastebimas ir lyderio savybėje, kur vadovas turi rodyti asmeninį pavyzdį, kaip reikėtų dirbti, kokių vertybių laikytis. Taip pat darbuotojai pastebi ir pasigenda dalyvavimo ginčų sprendime, bei darbuotojų įvertinimo grupėje, kur gautų atsakymų vidurkių nuokrypis siekia 0,7 balo.

*Taigi galima daryti išvadą, kad Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų darbuotojai savo vadovuose kaip lyderiuose pasigenda teigiamo psichologinio klimato sukūrimo bei vadovo indėlio ginčų sprendime, kas lygiai taip pat kuria neigiamą atmosferą tarp darbuotojų.*

### 3.1.3. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų vadovavimo stiliaus analizė

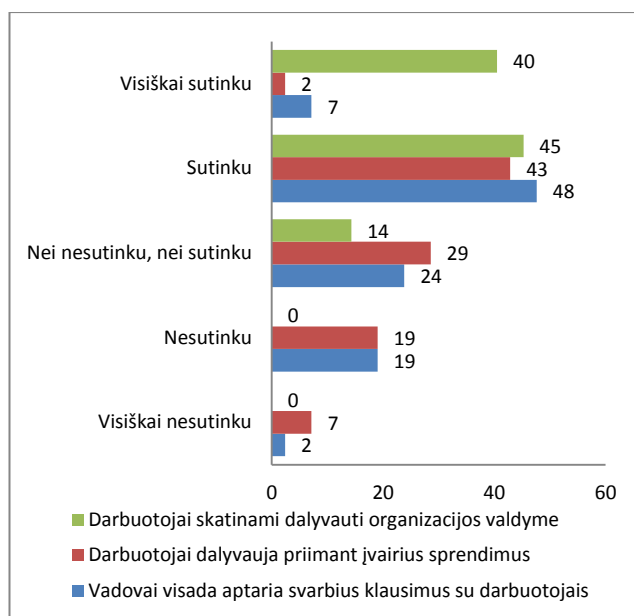
Vadovavimas paprastai yra susijęs su gebėjimu daryti įtaką kitiems žmonėms bei organizacijos vedimu į sėkmę, kuri labai dažnai priklauso nuo vadovo lyderio sugebėjimo skatinti komandinį darbą, nuo sugebėjimo pasitikėti savo darbuotojais bei jų nuomonės išklausymo. Šiuolaikinis vadovas visuomet stengiasi bendradarbiauti su darbuotojais, ypatingai su specialistais, kurie puikiai išmano kasdienes darbo turinio ir proceso klausimus, todėl jų nuomonė, priimant sprendimus, yra labai vertinga. Į ją vadovams ne tik galima, bet reikalinga atsižvelgti. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai yra linkę išklausti savo darbuotojų nuomonę sprendžiant organizacijoje iškilusias problemas (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Darbuotojų nuomonės išklausymas sprendžiant problemas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, 47 proc. apklausoje dalyvavusių Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojų teigia, jog jų vadovai mielai bendradarbiauja ir dalijasi patirtimi su savo darbuotojais. Ženkli problema pastebėta analizuojant vadovų pastangas atsižvelgti į darbuotojų nuomonę sprendžiant organizacijoje iškilusias problemas, kadangi tą pastebi 41 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. Lygiai tokia pat problema fiksuojama ir analizuojant vadovo tarpininkavimą sprendžiant konfliktus tarp kolegų, kadangi tą jų savybę pastebi tik 47 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai neigiamai vertina Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų vadovų norą bendradarbiauti su kolegomis bei išklausti darbuotojų nuomos priimant sprendimus. Tai rodo, kad šių institucijų vadovai nevertina darbuotojų darbo patirties, jų sukauptų žinių, įgytos kompetencijos ir yra linkę sprendimus priimti patys.

Kitas svarbus aspektas analizuojant vadovavimo stilių Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose yra darbuotojų įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimo procesą (žr. 17 pav.).



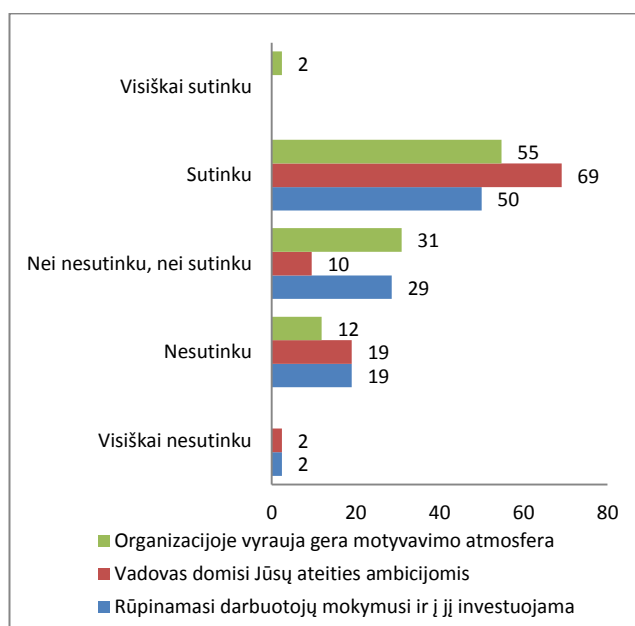
**17 pav.** Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojai (85 proc.) sutinka, kad organizacijose yra skatinamas darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme. Tačiau buvo identifikuotos dvi pagrindinės problemos, t.y. darbuotojai pasigenda jų įtraukimo sprendimų priėmimą, kadangi tą pabrėžia 45 proc. paklausoje dalyvavusių darbuotojų. Taip pat darbuotojai nėra linkę teigti, kad jų vadovai aptaria visus svarbius klausimus su jais: tą problemą identifikuoja 55 proc. darbuotojų. Apibendrinant galima teigti, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai nepastebi, jog jie nepakankamai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą bei neaptaria



svarbių klausimų su jais. Tai dar kartą įrodo, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai yra linkę sprendimus priimti individualiai.

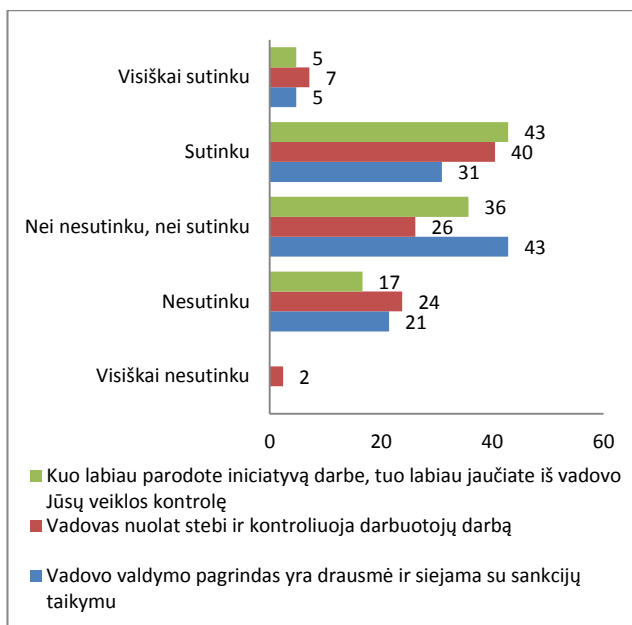
Šiandien žmogiškieji ištekliai tampa vieni iš svarbiausių veiksnių, įtakančių sėkmingą įmonės tikslų įgyvendinimą bei konkurencinį organizacijos pranašumą, todėl kiekvienai organizacijai vis aktualesnis ir svarbesnis tampa klausimas, kaip išlaikyti darbuotoją. Neužtenka vien žinoti darbuotojų poreikius, labai svarbu juos ir efektyviai tenkinti. Taigi kiekviena organizacija turi išsiaiškinti darbuotojų veiklą įtakančius veiksnius ir sukurti tinkamą motyvacinę sistemą įmonėje. Todėl neatsitiktinai apklausos metu buvo siekiama įvertinti Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose įgyvendintą darbuotojų mokymo ir motyvacinę strategiją (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Darbuotojų mokymas ir motyvacija: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, 57 proc. darbuotojų labai palankiai įvertino organizacijoje vyraujančią motyvacinę atmosferą bei 69 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad vadovai rūpinasi darbuotojų ateities ambicijomis. Tuo tarpu darbuotojų mokymą institucijose palankiai vertina tik 50 proc. darbuotojų, tai rodo, kad darbuotojai yra linkę tobulinti savo kvalifikaciją, kuriai yra reikalingos investicijos bei kurios Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose yra ribotos.

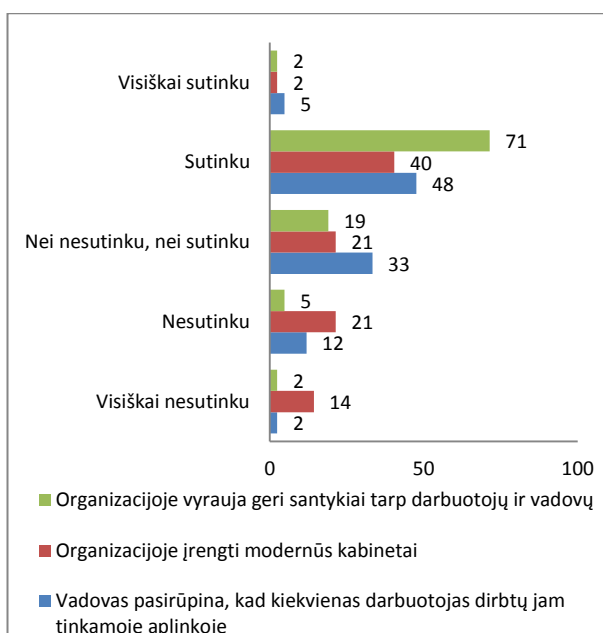
Kiekviena organizacija privalo laiku pastebėti savo klaidas ir jas ištaisyti, kad jos nesutrukdytų siekti tikslų. Todėl organizacijoje yra būtina tam tikro lygio darbuotojų kontrolė, iš kurios teikiamos informacijos vadovai mato, kur pasiekta pažanga ir kur patirta nesėkmė. Paprastai yra išskiriamos dvi pagrindinės darbuotojų kontrolės formos: pirmoji iš jų – komandos narių veiklos stebėjimas, antroji – galimų jų veiksmų ribojimas. Todėl neatsitiktinai tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vertina darbuotojų veiksmų kontrolę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai ir jų darbuotojai (žr. 19 pav.).



**19 pav.** Darbuotojų atliekamų veiksmų kontrolė: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, 48 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų sutinka, kad jie darbe neturi didelės veiksmų laisvės ir yra varžomi rodyti tam tikrų veiksmų iniciatyvą darbinėje veikloje. Taip pat 47 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų patvirtino, kad vadovai nuolat stebi ir kontroliuoja darbuotojų darbą. Be to, darbuotojai nesutinka su tuo, kad organizacijoje yra propaguojama drausmė ir sankcijų taikymas. Apibendrinant galima teigti, jog Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai per griežtai kontroliuoja savo darbuotojų veiksmus darbe ir slopina darbuotojų iniciatyvą. O nuolatinė darbuotojų kontrolė ir priežiūra neigiamai veikia darbo aplinką ir neleidžia darbuotojams mėgautis darbo užduotimis.

Darbuotojams finansinės motyvavimo priemonės efektyvios iki tam tikros ribos ir labiau veiksmingos, kai taikomos žemesnio lygmens personalui motyvuoti. Todėl reikia ypatingą dėmesį skirti ir kitoms motyvavimo priemonėms, kurios turi daugiau psichologinės įtakos darbuotojų darbinei veiklai. Viena iš jų - saugi ir sveika darbo aplinka, kuri yra svarbiausia darbingo gyvenimo sąlyga. Nuo darbo sąlygų kokybės priklauso žmonių darbingumas. Gera darbo aplinka šiandien suprantama kaip saugi, sveika ir užtikrinanti darbuotojo orumą. Todėl apklausoje buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai, dirbantys Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose yra patenkinti savo teigiamos darbo aplinkos sukūrimu (žr. 20 pav.).



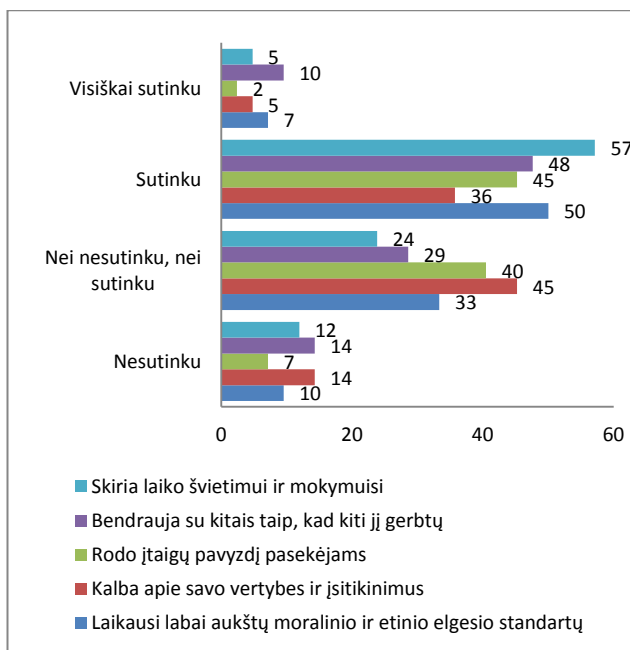
**20 pav.** Darbuotojų teigiamos darbo aplinkos sukūrimas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti, ar Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų kolektyvuose vyrauja geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovų. Šiuo klausimu sutinka 73 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Tuo tarpu tik 42 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų sutinka, kad jų darbo vieta ir jų kabinetai yra įrengti moderniai. Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad nemaža dalis respondentų yra iš seniūnijų, kurios ne visos turi suremontuotas ir tinkamai įrengtas darbo patalpas. Tuo tarpu 53 proc. darbuotojų sutinka, kad vadovai visgi deda pastangas ir stengiasi, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų jam tinkamoje aplinkoje.

*Todėl apibendrinant galima teigti, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojai nepalankiai vertina darbo aplinkos sukūrimą, pabrėždami, kad darbo kabinetai nėra tinkamai ir moderniai įrengiami, kas kelia darbuotojų nepasitenkinimą darbe, tačiau yra vertinama iniciatyva pokyčiams.*

### 3.1.4. Transformacinė lyderystė Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose

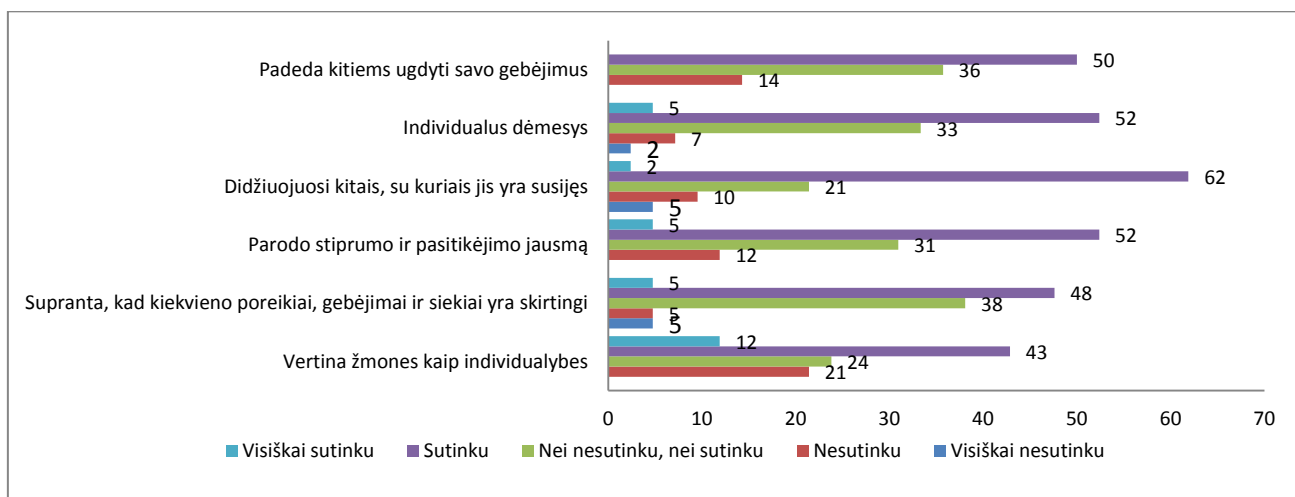
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kaip kasdienėje Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų veikloje reiškiasi transformacinė jų lyderystė, t.y. ar vadovai gali būti savo kolektyve pripažįstami kaip transformaciniai lyderiai, kokios vadovų transformacinės lyderystės charakteristikos reiškiasi stipriausiai, kokie vadovo veiklos požymiai yra ryškiausi. Visų pirma apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma įvertinti, Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų intelektualinius ir asmeninius bendravimo sugebėjimus (žr. 21 pav.).



21 pav. Intelektiniai ir asmeniniai bendravimo sugebėjimai: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kaip rodo gauti rezultatai, 62 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų pažymi, kad jų vadovas mokosi ir skiria laiko švietimui; 59 proc. respondentų pažymi, kad jų vadovas bendrauja su kitais taip, kad kiti jį gerbtų; bei 47 proc. apklaustųjų teigia, kad jų vadovas rodo įtaigų pavyzdį kitiems. Tuo tarpu 41 proc. respondentų sutinka, kad vadovai kalba apie savo vertybes bei įsitikinimus. Analizuojant vadovų laikymąsi aukštų moralinio ir etinio elgesio standartų, su tuo sutinka 57 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų.

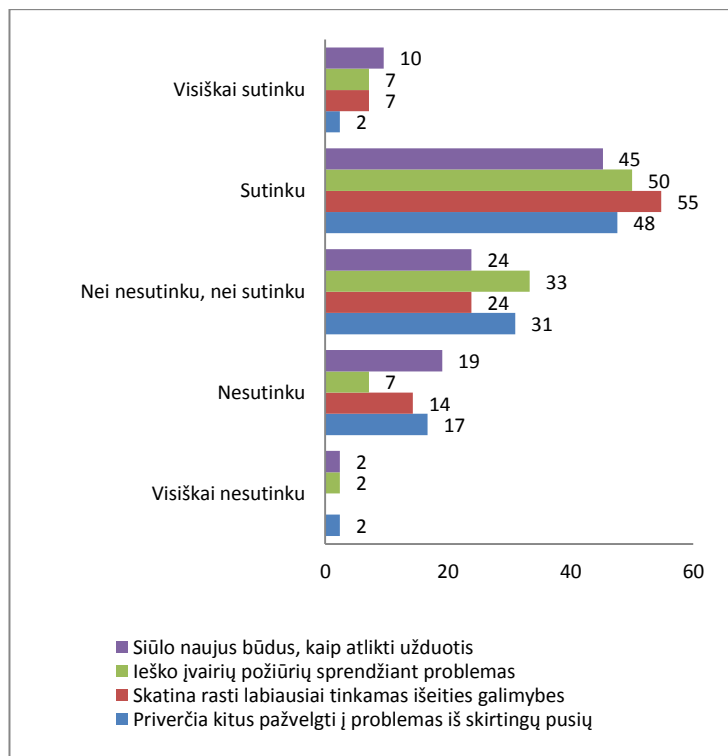
Visi darbuotojai yra skirtingi, vieniems yra svarbūs pinigai, kitiems – įkvėpimas, kūryba. Protingam vadovui būtina suprasti savo darbuotojų motyvaciją, siekiant išlaikyti jų susidomėjimą darbu, nulemti žmoniškųjų resursų panaudojimo efektyvumą. Todėl neatsitiktinai tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip apklausoje dalyvavę respondentai vertina vadovų sugebėjimą įkvėpti darbuotojus darbinei veiklai (žr. 22 pav.).



22 pav. Darbuotojų įkvėpimas ir pasitikėjimo rodymas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Vertinant vadovų sugebėjimą įkvėpti savo darbuotojus bei pasitikėjimo jais rodymą, galima teigti, kad 50 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų itin palankiai ir aukštu procentiniu santykiu vertina pagalbą kitiems ugdant savo gebėjimus. Labai panaši situacija yra vertinant vadovų individualų dėmesį darbuotojams, kai tuo patenkinti yra tik 57 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Labai palankiai darbuotojai vertina vadovų pasididžiavimą savo darbuotojais, su kuriais jis yra susijęs, su tuo sutinka 64 proc. darbuotojų. Taip pat gauti rezultatai rodo, kad 57 proc. darbuotojų teigia, kad vadovai parodo stiprumo ir pasitikėjimo jausmą darbuotojams. Analizuojant vadovų supratimą, kad kiekvieno darbuotojo poreikiai, gebėjimai ir siekiai yra skirtingi, su tuo sutinka tik daugiau nei pusė, t.y. 53 proc. apklaustų darbuotojų. Analizuojant darbuotojų kaip individualybių vertinimą, tą pastebi tik 55 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių respondentų yra linkę būti kritiški vadovų atžvilgiu ir norėtų iš vadovų didesnių pastangų siekiant įkvėpimo ir paskatinimo darbe iš vadovų.

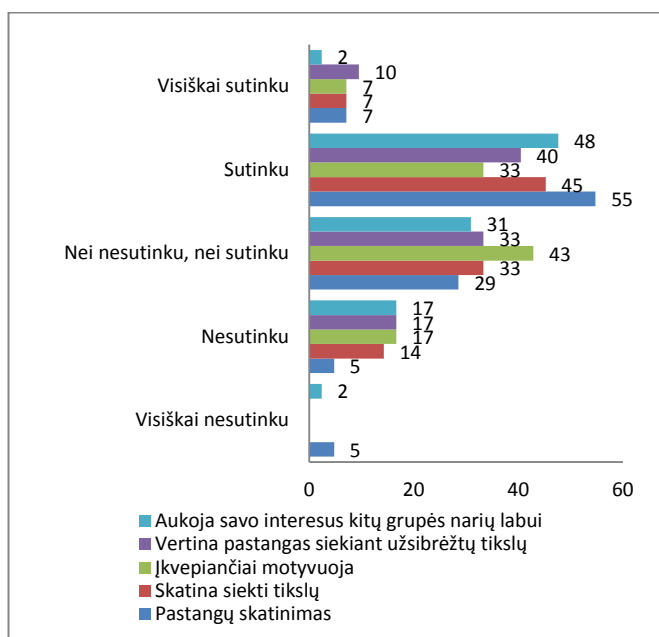
Kiekvienoje organizacijoje susidūrus su skirtingomis problemomis, būtini skirtingi sprendimų tipai. Kiekvienas vadovas privalo suprasti netikėčiausias, neprognozuojamas problemas, taigi dažniausiai reikia naujoviškai, nestandartiškai mąstyti. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai yra linkę spręsti problemas, koks yra jų požiūris į problemų sprendimo galimybes Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose (žr. 23pav.).



**23pav.** Požiūris į problemų sprendimo galimybes: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Problemų sprendimo galimybių aspektu, kritiškai vadovus vertina apklausoje dalyvavę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojai. Pavyzdžiui, tik 55 proc. apklaustųjų sutinka, kad jų vadovas siūlo naujus būdus, kaip atlikti užduotį ir tik 55 proc. darbuotojų pastebi, kad jų vadovas ieško įvairių požiūrių sprendžiant problemas. Palankiausiai darbuotojai vertina skatinimą ieškoti ir rasti tinkamiausią išeities sprendimo galimybę, su tuo sutinka 62 proc. apklaustųjų darbuotojų. Kiek mažesnis procentas, t.y. 50 proc. darbuotojų teigiamai vertina vadovų sugebėjimą, priversti juos pažvelgti į problemos sprendimą iš skirtingų pusių.

Kad ir koks malonus būtų darbas, visą laiką atliekamos tos pačios užduotys nusibosta. O kai užduotys nuobodžios, darbuotojas dirba ne visu savo pajėgumu. Todėl vadovas turėtų suteikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu darbuotojui parodoma, kad vadovas juo pasitiki ir mano darbuotoją esant pakankamai sumanų, sugebantį atlikti sudėtingas užduotis. Teigiamas vadovo požiūris į darbuotojų darbą skatina jo entuziazmą ir geresnius darbo rezultatus. Todėl atliekant apklausą, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose darbuotojai vertina savo vadovų sugebėjimą paskatinti savo darbuotojus (žr. 24 pav.).

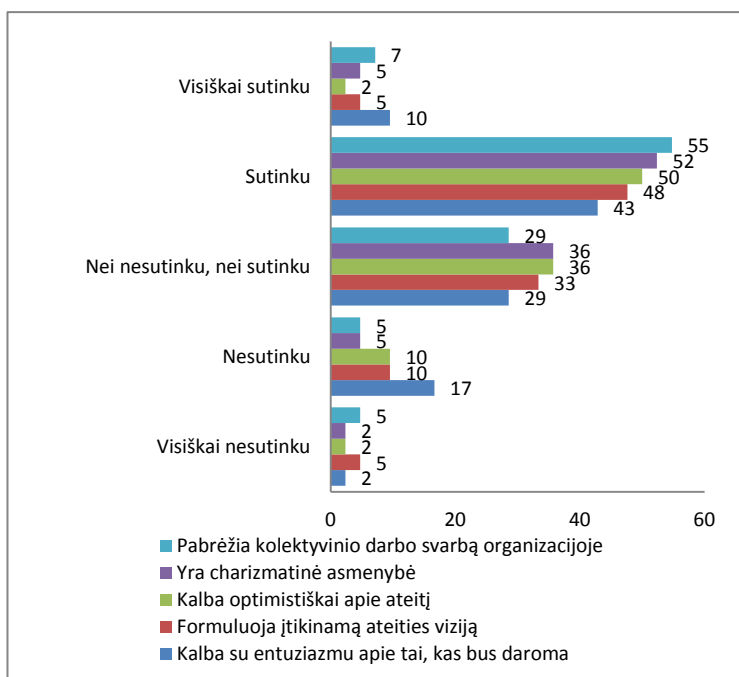


**24 pav.** Darbuotojų skatinimas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Gauti rezultatai parodė, kad tik 50 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų pripažįsta, kad jų vadovai aukoja savo interesus grupės narių labai. Taip pat tik 55 proc. apklaustųjų sutinka, kad vadovai vertina jų pastangas siekiant užsibrėžtų tikslų. Galima teigti, kad darbuotojai didžiausią problemą mato vadovų sugebėjime įkvepiančiai motyvuoti savo darbuotojus, kadangi tik vos 40 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų išskyrė šią vadovų savybę. Taigi galima daryti išvadą, kad

Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose vadovai nesugeba tinkamai ir su užsidegimu motyvuoti darbuotojų, kas atitinkamai įtakoja prastesnius darbuotojų darbo rezultatus.

Atliekant apklausą Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai sugeba nuteikti darbuotojus sėkmingai organizacijos ateičiai (žr. 25 pav.).



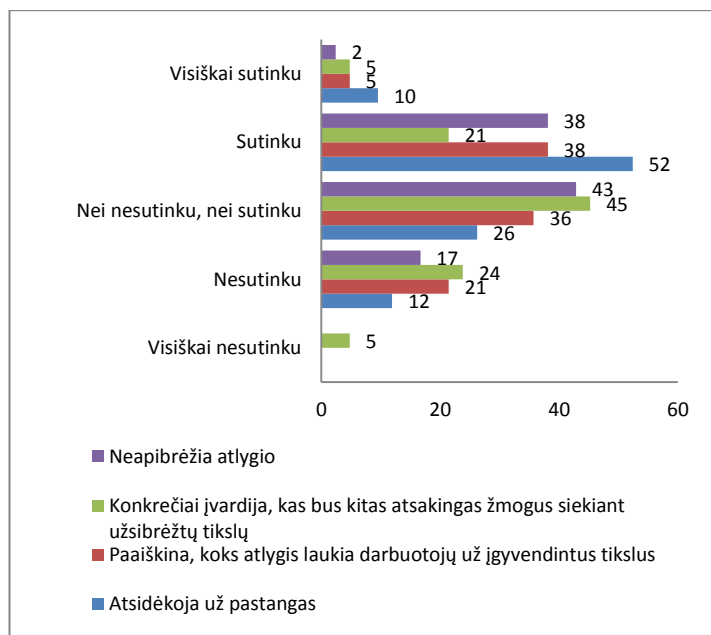
**25pav.** Darbuotojų nuteikimas sėkmingai organizacijos veiklos ateičiai: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kolektyvinio darbo svarbą pabrėžia Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų darbuotojai: su tuo sutiko 62 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Tai rodo, kad vadovai suvokia, kad kolektyvinis darbas yra kiekvienos organizacijos sėkmės garantas. Darbuotojai labai pesimistiškai vertina savo vadovus kaip charizmatiškas asmenybes, kadangi su tuo sutiko tik 57 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. Darbuotojams aktualu ir jie galvoja, kad jų vadovai optimistiškai kalba apie ateitį: tai aktualu 52 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Taip pat vadovai privalo darbuotojams suformuluoti įtikinamą ateities viziją, ir tik 48 proc. darbuotojų su tuo sutinka. Tai rodo, kad vadovai nepakankamai dėmesio skiria ateities vizijos kūrimui ir tai neigiamai įtakoja darbuotojų darbinę veiklą. Be to, tik 53 proc. darbuotojų sutinka ir laiko savo vadovus entuziastais.

*Apibendrinant galima teigti, kad vertinant vadovų veiksmus darbuotojų nuteikimo sėkmingos organizacijos veiklos ateities aspektu, galima teigti, kad vadovai yra linkę laikyti save labiau besirūpinančiais savo darbuotojais nei jie yra iš tikrųjų.*

### 3.1.5. Transakcinė lyderystė Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kaip kasdienėje Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų veikloje reiškiasi transakcinė jų lyderystė, t.y. ar vadovai gali būti savo kolektyve pripažįstami kaip transakciniai lyderiai, kokios vadovų transakcinės lyderystės charakteristikos reiškiasi stipriausiai, kokie vadovo veiklos požymiai yra ryškiausi. Visų pirma apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma įvertinti, Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų atlygį ir padėką už atliktą darbą (žr. 26 pav.).

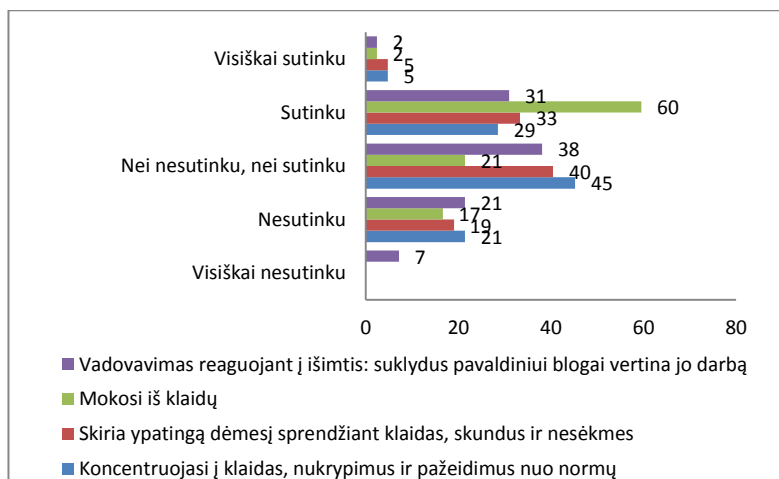


**26pav.** Atlygis darbuotojui už atliktą darbą: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Gautas labai įdomus darbuotojų atsakymų rezultatų pasiskirstymas analizuojant atlygio darbuotojams apibrėžimą, kai 40 proc. darbuotojų teigia tuo savo darbovietėse yra patenkinti. Taip pat 43 proc. darbuotojų mano, jog vadovai jiems paaškina, koks atlygis darbuotojams laukia už jų įgyvendintus tikslus. Tuo tarpu 57 proc. darbuotojų teigia, kad jų vadovai atsidėkoja jiems už jų pastangas. Taip pat buvo analizuojamas klausimas, kuris liečia vadovų pastangas, įvardijant kas bus kitas atsakingas žmogus siekiant užsibrėžtų tikslų. Šiuo klausimu suabejojo 45 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Apibendrinant galima teigti, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai nėra linkę darbuotojams apibrėžti atlygio už padarytą darbą bei įdėtas pastangas, ar tai būtų pinigine paskata ar žodine padėka. O tokių paskatinimų paskirtis paprastai yra tikslinė - skatinti darbuotojų motyvaciją siekti tam tikrų rezultatų.

Kitas svarbus aspektas analizuojant transakcinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose yra vadovų sugebėjimas įvertinti darbuotojų klaidų pasekmes darbe (žr. 27 pav.).

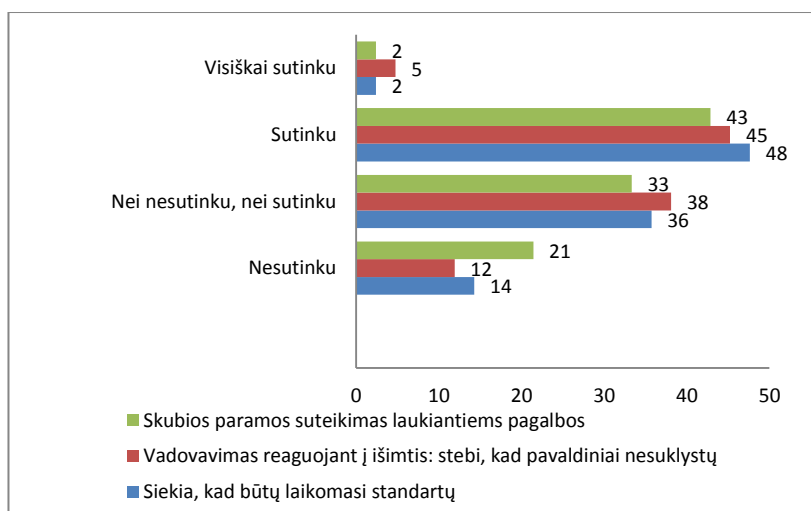




27 pav. Sugebėjimas įvertinti klaidų darbe pasekmes: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Gauti rezultatai patvirtino, kad 38 proc. darbuotojų neturi nuomonės pasisakant teiginiu, jog vadovai vadovauja reaguojant į išimtis, jog suklydus darbuotojui blogai vertina jo darbą. Tuo tarpu 62 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, jog jų vadovai yra linkę mokytis iš savo klaidų. Taip pat 40 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų abejoja teiginiu, kad vadovai skiria ypatingą dėmesį sprendžiant klaidas, skundus ir nesėkmes. Tai rodo, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai negaišta per daug laiko nesėkmių ir skundų priežasčių aiškinimuisi ir nesigilina į smulkmenas. Reikia pabrėžti, kadlygiai taip pat abejojant pasisakė 45 proc. darbuotojų teiginiu, jog vadovai koncentruojasi į klaidas, nukrypimus ir pažeidimus nuo normų. Todėl apibendrinant galima teigti, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai mokosi iš klaidų, tačiau nėra linkę smulkmeniškai gilintis į klaidų priežastis, per daug nesigilina į skundus bei nukrypimus bei pažeidimus nuo normų.

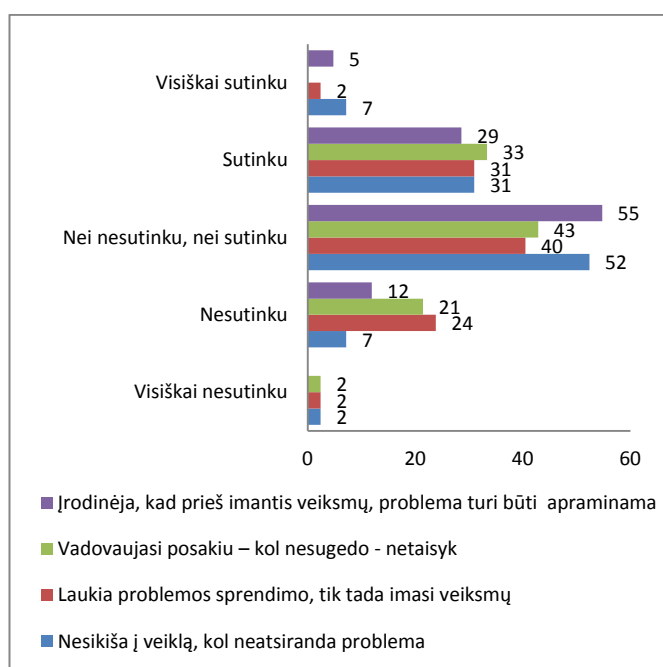
Analizuojant transakcinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose būtina išanalizuoti dar vieną svarbų kriterijų, t.y. vadovo pagalbos suteikimą darbuotojams (žr. 28 pav.).



28 pav. Vadovo pagalba darbuotojams: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, 45 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad jie suteikia skubią paramą darbuotojams laukiantiems pagalbos. Kitas svarbus aspektas yra darbuotojų stebėjimas, kad jie nesuklystų. Vadovų stebimi jaučiasi 50 proc. apklaustų darbuotojų. Paprastai visi vadovai, o taip pat ne išimtis ir Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai, yra linkę siekti, kad būtų laikomasi visų standartų, su tuo sutinka 50 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Taigi apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis kriterijus, kurio darbuotojai išreiškia nepasitenkinimą yra vadovo pagalbos nesuteikimas, kai reikia skubios paramos. Tai atitinkamai gali įtakoti didesnę darbuotojų klaidų kiekį darbe bei apskritai visą darbuotojų darbo kokybę.

Darbuotojus darbinėje veikloje skatina ne tik materialinės išraiškos paskatinimas, tačiau ir darbuotojų savarankiškumo skatinimas, kuris turi įtakos darbuotojų sėkmingai veiklai organizacijoje. Todėl neatsitiktinai tyrimo metu buvo prašoma įvertinti, ar yra skatinamas darbuotojų savarankiškumas Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose (žr. 29 pav.).



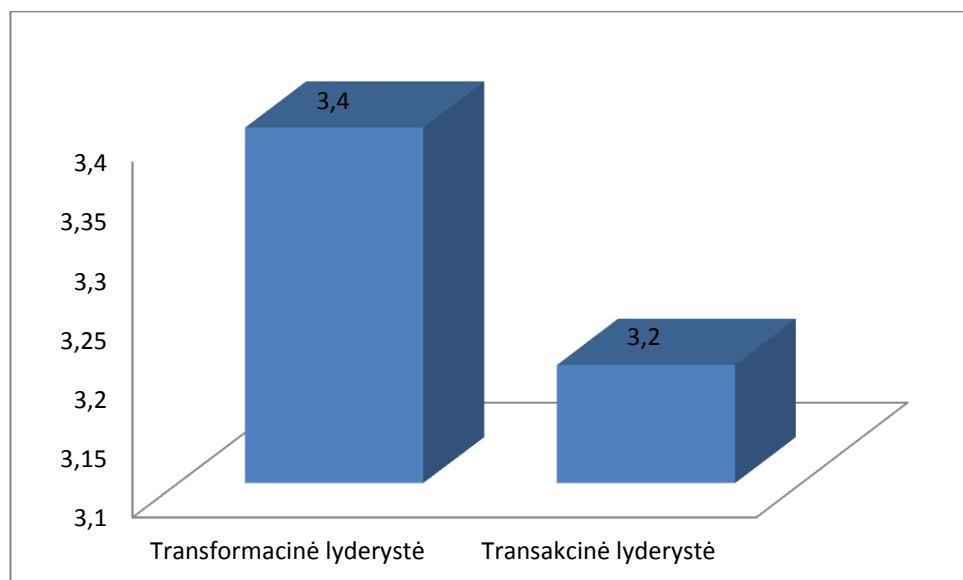
29 pav. Darbuotojų savarankiškumo darbe skatinimas: darbuotojų nuomonių vertinimas, proc.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, 55 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų sutinka, jog jų vadovai vadovaujasi principu, kad prieš imantis veiksmų, problema turi būti aprašinama. Labai panašus atsakymų variantų pasiskirstymas pastebimas analizuojant posakį, kol nesugedo netaisyk. 43 proc. darbuotojų nėra linkę šio teiginio vertinti.

Apibendrinant verta pažymėti, kad darbuotojams buvo sudėtinga įvertinti teiginį, kad jų vadovas laukia problemos sprendimo, ir tik tada imasi veiksmų, ties šiuo teiginiu susilaukė 40 proc. darbuotojų, kas rodo, jog vadovai yra linkę problemą išspręsti kuo greičiau, nelaukiant kol ji turės vis didesnių pasekmių įmonės veiklai. Bei 52 proc. darbuotojų nepasisako ties teiginiu, jog vadovas nesikiša į veiklą, kol neatsiranda problema.

### 3.2. Iškelto pagrindinio ginamojo teiginio „Šiaurės vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis“ patikrinimas remiantis darbuotojų nuomonėmis

Tyrimo anketos 11-12 klausimai buvo sudaryti remiantis M. N. Alsarayref, B. A. Al-Omari, M. M. F. Jaradat, M. Y. Alsarairah (2014) atliktame tyrime panaudota anketa, kurioje buvo analizuojamos transakcinės ir transformacinės lyderystės savybės. Anketos 11 kl. buvo išvardintos transformacinės lyderystės savybės, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas lyderis, o 12 kl. buvo išvardintos transakcinės lyderystės savybės, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas lyderis. Remiantis šiuose dviejuose klausimuose išvardintais teiginiais, magistro baigiamajame darbe buvo bandoma pagrįsti iškeltą ginamąjį teiginį: „Šiaurės vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis“. Iškelto ginamojo teiginio patikrinimui buvo skaičiuojami 11-12 klausimuose pateiktų teiginių atsakymų aritmetiniai svertiniai vidurkiai panaudojant ranginę Likert skalę. Gauti rezultatai pateikti 30 paveiksle.



30 pav. Pagrindinio ginamojo teiginio „Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis“ patikrinimas, balais.

*Apibendrinant verta pažymėti, kad tyrimo metu buvo paneigtas iškeltas ginamasis teiginys, kad „Šiaurės vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis“. Tą įrodo darbuotojų nuomonės gautas aritmetinis svertinis vidurkis, kuris yra didesnis transformacinės lyderystės savybių. Svarbu pabrėžti tai, kad darbuotojai 3,2 balo svertiniu vidurkiu įvertino transakcinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, tuo tarpu transformacinė lyderystė buvo įvertinta 3,4 balo. Galima daryti išvadą, kad Šiaurės vietos savivaldos institucijose yra ryškesnė ir dominuoja transformacinė lyderystė.*

### 3.3. Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų transakcinės ir transformacinės lyderystės vertinimas ekspertų nuomonės aspektu

Interviu su ekspertais buvo atliktas Kelmės, Joniškio ir Pakruojo rajono savivaldybėse, iš viso buvo apklausti septyni ekspertai (žr. 13 lent.).

13 lentelė

#### Tyrimui pasirinktos Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijos

Vietos savivaldos institucijos	Darbuotojų skaičius
Pakruojo rajono savivaldybė	2
Kelmės rajono savivaldybė	3
Joniškio rajono savivaldybė	2
<b>Iš viso:</b>	<b>7</b>

Ekspertų interviu metu pateikti klausimų atsakymai buvo grupuojami, apdorojami ir apibendrinami lentelėje (žr. 3 priedą). Gautiems atsakymams analizuoti buvo naudojamas Kontent analizės metodas.

Visų pirma ekspertų buvo prašoma atsakyti į klausimą, ar jie laiko save organizacijos lyderiu. Atlikta ekspertų nuomonių analizė šiuo klausimu parodė, kad net keturi ekspertai iš visų apklaustųjų save laiko lyderiais ir tai patvirtina kategorišku atsakymu „*Taip*“. Vienas ekspertas tiksliau paaiškino ir nurodė veiksnius, kas nulėmė, jog jis save gali laikyti lyderiu, teigdamas, kad „*Visą gyvenimą teko lyderiauti, praktiškai dirbau administracinį darbą, gal ir esu tas lyderis, nes visur išbandžiau save*“, kas parodo, jog jį kaip lyderį suformavo darbo patirtis ir įvairūs iššūkiai. Vienas ekspertas suabejojo savo kaip lyderių savybėmis, teigdamas, kad jis yra „*Daugiau vadovas nei lyderis*“, o kitam sunku vertinti save kaip lyderį, nes šiame darbe „*Dirba tik 2 savaites*“. Galima daryti išvadą, kad Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų vadovai save laiko organizacijos lyderiais.

Atliekant interviu su Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų ekspertais, buvo klausama, kokie veiksniai, jų nuomone, labiausiai įtakoja lyderio elgseną. Šiuo klausimu ekspertų nuomonės buvo labai skirtingos, vieni jų akcentavo pačių jų kaip lyderių stipriąsias puses, kiti iš jų pabrėžė išorinės aplinkos įtaką. Pavyzdžiui, du ekspertai pabrėžė, kad jiems didžiausią įtaką jų elgsenos formavimui turi asmeninės savybės kaip „*Emocinė stiprybė, planavimas, drąsa-ryžtingumas, teisingumas, rezultaty, kokybės siekimas*“, kitas ekspertas išskyrė, jog tai „*Žinios ir humoro jausmas*“. Kita dalis ekspertų pabrėžė darbuotojų svarbą jų elgsenai, teigdami, kad „*Pagrindinis veiksnys yra pagarba žmogui, darbas su žmonėmis, nes žmonės yra įvairūs, ar jis geresnis, ar blogesnis - jį turi gerbti*“, taip pat „*Mokėjimas burti aplink save gerą komandą*“ bei „*Orientacijos į darbuotojus ir orientacijos į tikslą santykis*“. Dar viena dalis ekspertų teigia, kad jų kaip lyderių elgseną įtakoja neigiami procesai kaip „*Teigiamas arba neigiamas mikroklimatas, aukštesnio rango vadovų*

(direktorių) psichologinis spaudimas, vadovo šeimoje susiklostę asmeniniai tarpusavio santykiai“ bei „Akivaizdus nesusikalbėjimas, nepagrįsti kaltinimai ar nepagrįstos liaupsės, pervargimas“. Galima daryti išvadą, kad pagrindiniai veiksniai, įtakoję jų lyderių elgseną yra asmeninės jų savybės, kontaktas ir santykiai su darbuotojais bei tam tikras neigiamas emocijas ir konfliktus sukeliantis procesai.

Kitas ekspertams pateiktas klausimas buvo susijęs su asmeninėmis savybėmis, kuriomis turėtų pasižymėti organizacijos lyderis. Šiuo klausimu apklausti ekspertai pasisakė labai plačiai ir išsamiai, teigdami ir išskirdami šias lyderių savybes: „Sąžiningumas, iniciatyvumas, inovatyvumas, mandagumas, taktiškumas ir bendražmogiškumas“; „Padorumas“. Dauguma ekspertų ypatingai skiria dėmesį lyderių požiūriui į darbuotojus, pasak kurių labai svarbios lyderio savybės yra „Mokėjimas bendrauti, komandos būrimas, konkretumas“; be to „Lyderis turi būti griežtas, bet teisingas savo darbuotojų atžvilgiu“, taip pat yra pabrėžiamas lyderių „Gebėjimas spręsti problemas ir greitai susivokti, kokia problema esmė, o nenukrypti į pašalinius dalykus; tolerancija kitaip manantiems, sugebėjimas jų išklausti ir atsižvelgti į pastabas ir pasiūlymus; gebėjimas paskirstyti darbus ir juos koordinuoti“. Dar vienas ekspertas išskiria šias lyderiui būdingas savybes: „Teisingumas, tikslumas, ryžtingumas, užuojauta, supratimas, gilinimasis į visas smulkmenas, atsakomybės prisiėmimas, bendravimas, geranoriškumas“; „Komunikacija, strateginis mąstymas, entuziazmas, pagarba, pasitikėjimas, konfliktų valdymas“; be to lyderis turi būti „Veržlus, inovatyvus, mokantis uždegti kitus“. Galima daryti išvadą, kad ekspertų nuomone, vadovas kaip lyderis turi pasižymėti begale įvairių savybių, ne tik asmeninėmis, tačiau ir sugebėjimo bendrauti su darbuotojais, suprasti juos ir įsiklausti į juos, kitaip tariant stiprų lyderį daro tam tikrų veiksmų ir savybių visuma.

Kitu interviu klausimyno klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias savo asmenines stipriąsias organizacijos lyderio savybes gali išskirti ekspertai. Net trys ekspertai savo stipriąsias kaip lyderio savybes sieja su sugebėjimu bendrauti su savo kolektyvu, teigdami, kad jų stipriosios savybės tai: „Bendravimo įgūdžiai, supratimas, pusiausvyros išlaikymas, atstumo tarp artumo ir nutolimo išlaikymas, užuojautos, pagalbos, pasitikėjimo, ryžtu ginti kolektyvo narius“; „Komunikabilumas, gebėjimas organizuoti, optimizmas“; „Pasitikėjimas darbuotojais, komunikacija“. Kitas labai svarbus aspektas yra „Strateginis mąstymas, atsakomybė“, „Darbe perspektyvų matymas, darbų organizavimas“; „Griežtumas, sąžiningumas, nuoširdumas“; „Problemos suvokimas, užduoties esmė ir sprendimų priėmimas“; „Emocijų valdymas ir griežtumas“.

Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiomis motyvavimo priemonėmis dažniausiai skatina savo darbuotojus Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijose dirbantys apklausti ekspertai. Tik du ekspertai patvirtino, kad tai yra „Priedai prie atlyginimų“, tačiau visgi populiareesnės yra

moralinio skatinimo priemonės kaip „Kvalifikacijos kėlimas, kultūriniai renginiai, seminarai ir t.t.“; „Pagyrimas ir išskyrimas iš kitų“; „Pagarba, bendravimas, nežiūrėti į žmogų iš viršaus, būti partneriu“, „padėkos, papildomos laisvos dienos, mažos dovanėlės“; „Suorganizuotos laisvalaikio pramogos“. Galima daryti išvadą, kad resursai skatinti darbuotojus pinigėmis motyvavimo priemonėmis Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijose yra riboti, todėl jas dirbantys ekspertai stengiasi pakeisti moralinėmis skatinimo priemonėmis ir taip skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbe.

Kitas svarbus aspektas analizuojant Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijose dirbančių ekspertų vadovavimo stilių, buvo klausimas, susijęs su darbuotojų kontrole, kur buvo klausiama, kokiomis priemonėmis dažniausiai ekspertai kontroliuoja savo darbuotojų veiksmus darbe. Du ekspertai patvirtino, kad „Tokia kontrole niekada neužiima, duoda užduotis ir paprašo rezultato“. Kita darbuotojų kontrolės rūšimi yra išskiriami „Oficialūs pasitarimai su padalinių vadovais; ataskaitos ir t.t.“; „Vidaus darbo taisyklės. Įvykių aptarimas, analizavimas situacijos“; „Reguliariai, nustatyta tvarka vykstantys posėdžiai problemų išsakymui ir jų sprendimų būdams surasti“. Keletas ekspertų išskyrė formalias kontrolės formas, t.y. „Raštiški bei žodiniai įsakymai, el. pašto laiškai, skambučiai“; „Darbuotojų teikiamų raštų, rengiamų dokumentų kontrolė“. Vienas ekspertas teigia, kad „Niekada nėra atleidęs žmogaus iš darbo arba papeikimą parašęs per visą savo gyvenimą. Jis visada su žmogumi dirba, pasikalba, o jei žmogus mato, kad neatlaikys, pats pasitraukia“.

**Transformacinių ekspertų lyderių savybių vertinimas.** Analizuojant transformacines Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų ekspertų kaip lyderių savybes, buvo prašoma atsakyti į klausimą, kokias stipriausias savo suburto kolektyvo puses gali išskirti ekspertai. Galima daryti išvadą, kad ekspertai savo kolektyve įžvelgia labai daug įvairių privalumų kaip: „Bendro tikslo siekimas“; „Atsakomybė, kilnūs tikslai, pareiškimas, reikalingumas“; „Gebėjimas dirbti komandinį darbą“. Kiti ekspertai išskyrė kaip privalumą „Gerus savo srities specialistus“, „Žmonių ryžtingumą bei inovatyvumą“. Vienas ekspertas labai plačiai apibūdino savo kolektyvo privalumus: „Kolektyvas atlieka darbus greitai, organizuotai, pasižymi greita reakcija, geba dirbti visi kartu bei kiekvienas atskirai jei to reikia. Visi sutaria gerai, kolektyve tvyro teigiamas mikroklimatas bei psichologiniai veiksniai“.

Labai svarbus momentas transformacinėje lyderystėje yra sugebėjimas įkvėpti savo darbuotojus, todėl neatsitiktinai ekspertų buvo klausiama, kaip ir kokiomis priemonėmis jie dažniausiai įkvepia darbuotojus darbinei veiklai. Ekspertai šiuo klausimu išskyrė savo asmenines pastangas, t.y. savo „Itikinimu, kodėl tai yra gerai ir savo užsidegimu“; „Padėkinimais, gera nuotaika“; „Savo pavyzdžiu“. Kiti ekspertai teigia, kad jiems šiuo klausimu veikia neformalios motyvavimo priemonės kaip „Kvalifikacijos kėlimas, renginiai, veiklos vertinimas, padėka“;

„Pagyrimas, paskatinimas žodinis bei pinigine prasme, mažos dovanėlės“; „Geras žodis, padėka, atlyginimų padidinimas“.

Viena iš transformacinio lyderio savybių yra sugebėjimas spręsti kolektyve iškilusias problemas, todėl ekspertų buvo klausama, kaip jie dažniausiai sprendžia/nesprendžia kolektyve iškilusias problemas. Kaip nurodo ekspertai, iškilusios problemos dažniausiai sprendžiamos pasitelkiant „Pasitarimus, aptarimus, diskusijas“; „Problemos analizavimas, konsultacijos“. Vieni ekspertai nėra linkę patys spręsti iškilusių problemų, kaip jie teigia: „Problemos sprendžiamos pasitariant tarpusavyje, išklausanč kiekvieno darbuotojo nuomonę atskirai“; „Tariamasi ir daromos išvados, priimami visiems priimtini sprendimo variantai. Kartais sprendimas priimamas vienašališkai, pasinaudojant vadovo teise“; „Išklausomos visos skirtingos nuomonės ir padaromos išvados“.

**Transakcinių ekspertų lyderių savybių vertinimas.** Analizuojant transakcinės Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų ekspertų kaip lyderių savybes, ekspertų buvo klausama, kaip ir kokiomis priemonėmis jie dažniausiai atsilygina darbuotojui už atliktą darbą. Net trys ekspertai pabrėžė, kad tai yra paprasčiausia „Padėka“. Pora ekspertų patvirtino, kad tai yra materialinis skatinimas: „Atlyginimas“, „Padidintas atlyginimas“ arba „Priedai prie atlyginimų“. Kiti ekspertai išskyrė „Šventes“, „Metuose kartą – du kartus organizuojamos išvykos, pagerbimas per gimtadienius, jubiliejus, padėkos raštai“, „Mažos dovanėlės, išvykos į užsienį, kolektyvo vakarėliai“.

Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios pagalbos iš ekspertų kaip organizacijos vadovų gali tikėtis darbuotojai. Šiuo klausimu ekspertai buvo labai tikslūs ir konkretūs, išskirdami, kad darbuotojai gali tikėtis „Patarimų, organizacinių dalykų, rėmėjų“; „Išklausymo, problemų nagrinėjimo bei sprendimo, duoti papildomą laisvadienį“; „Patarimo, užuojautos“. Trys ekspertai teigia, kad darbuotojai į juos gali kreiptis visokeriopos pagalbos.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokias ekspertai dažniausiai taiko bausmes ir nuobaudas darbuotojams už įvairius nusižengimus darbe. Net trys ekspertai teigia, tokių visiškai netaikantys, tą parodo jų pateikti atsakymai kaip „Aš to netaikau, todėl nežinau“; „Stengiuosi netaikyti“; „Aš jų netaikau“. Taip pat ekspertai nurodo, jeigu ir tenka taikyti kažkokias nuobaudas darbuotojams, jos paprastai būna „Individualūs pokalbiai, žodiniai įspėjimai“ bei „Dažniausiai apsiribojama pokalbiu, griežčiausia – pastaba“. Keletas ekspertų nurodė, kad jų organizacijoje „Gali būti skiriamos nuobaudos teisės aktų nustatyta tvarka“; taip pat galimas „Įspėjimas/papeikimas, piniginių bausmės, atleidimas iš darbo“, be to, jei „Valstybės tarnautojai yra įvertinami „blogai“, atimamos suteiktos klasės, atliekami tarnybiniai patikrinimai ir taikomos drausminės nuobaudos bei atleidžiami iš darbo“.

*Apibendrinant transakcinės ir transformacinės lyderystės požymius* Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijose remiantis ekspertų nuomonėmis, galima daryti išvadą, kad Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų vadovai save laiko transformaciniais lyderiais, kadangi jie savyje pastebi būtent šios lyderystės bruožų kaip gebėjimas dirbti komandinį darbą, kolektyvo padrašinimas, savo pavyzdžio rodymas, darbuotojų pagyrimas, paskatinimas žodinis bei pinigine prasme, mažos dovanėlės, problemų sprendimas pasitariant tarpusavyje, išklausant kiekvieno darbuotojo nuomonę atskirai. Tuo tarpu vertinant transakcinės lyderystės bruožus, ekspertai nepastebi, kad jiems būtų būdingos tokios savybės kaip bausmių ir nuobaudų taikymas bei teigia, kad yra populiarios piniginių skatinimo priemonės organizacijoje.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### IŠVADOS

1. Išanalizavus Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovų asmenines savybes, nustatyta, kad 60 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų savo vadovus laiko lyderiais. 60 proc. darbuotojų sutinka, kad labiausiai lyderio elgseną įtakoja lyderio asmeninės savybės ir charakterio bruožai, tačiau išskiria šias vadovų kaip lyderių stipriąsias asmenines savybes: sugebėjimas prisitaikyti - 36 proc. bei emocinis stabilumas – 32 proc. Darbe padaryta išvada, kad Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų darbuotojai iš savo vadovų kaip lyderių tikisi daugiau nei jie gauna, ypač darbuotojai savo vadovuose kaip lyderiuose pasigenda teigiamo psichologinio klimato sukūrimo bei vadovo indėlio ginčų sprendime, kas lygiai taip pat kuria neigiamą atmosferą tarp darbuotojų.
2. Išanalizavus Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovavimo stilių, nustatyta, kad darbuotojai vertina vadovų taikomą motyvacinę sistemą, siekį keisti darbo aplinką bei teigiamų darbuotojų santykių palaikymą, tačiau darbuotojai, vertindami vadovų bendradarbiavimą su darbuotojais, išskiria šias pagrindines problemas: vadovai nededa pastangų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę sprendžiant organizacijoje iškilusias problemas (41 proc.), vadovai netarpininkauja sprendžiant konfliktus tarp kolegų (47 proc.), vadovai nelinkę darbuotojų įtraukti į sprendimų priėmimą (45 proc.). Tai rodo, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai nevertina darbuotojų darbo patirties, jų sukauptų žinių, įgytos kompetencijos ir yra linkę sprendimus priimti patys. Be to, Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai per griežtai kontroliuoja savo darbuotojų veiksmus darbe ir slopina darbuotojų iniciatyvą.
3. Išanalizavus transformacinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, nustatyti probleminiai vadovų kaip lyderių bruožai: trūksta iš vadovo pusės pagalbos kitiems (50 proc.), vadovai neieško naujų būdų, kaip atlikti užduotį ir spręsti problemas (55 proc.), nesugeba įkvepiančiai motyvuoti (40 proc.), vadovai nėra entuziastai (53 proc.), nesuformuoja įtikimos organizacijos vizijos (48 proc.), nekalba optimistiškai apie organizacijos ateitį (52 proc.) bei neaukvoja savo interesų grupės narių labai (50 proc.). Tai rodo, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai kaip transformaciniai lyderiai susiduria su tam tikromis problemomis, kurios darbuotojų yra pastebimos.
4. Išanalizavus transakcinę lyderystę Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose, nustatyta, kad darbuotojai nepalankiai vertina vadovų atlygio už padarytą darbą bei įdėtą pastangas įvardijimą, ar tai būtų piniginė paskata ar žodinė padėka (40 proc.), kurių paskirtis paprastai yra tikslinė - skatinti darbuotojų motyvaciją siekti tam tikrų rezultatų. Taip pat vadovai nesuteikia skubios paramos darbuotojams laukiantiems pagalbos (45 proc.). Išsiaiškinta, kad vadovai mokosi iš savo klaidų, tačiau nėra linkę smulkmeniškai gilintis į klaidų priežastis, per daug nesigilina į

skundus bei nukrypimus bei pažeidimus nuo normų. Galima teigti, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai kaip transakciniai lyderiai taipogi susiduria su tam tikromis problemomis, tačiau buvo nustatyta ženkliai mažiau teiginių, kuriuose būtų identifikuojamos tam tikros problemos.

5. Atlikus ekspertų interviu, nustatyta, kad Šiaurės Lietuvos savivaldos institucijų vadovai save laiko transformaciniais lyderiais, kadangi jie savyje pastebi būtent šios lyderystės bruožų kaip gebėjimas dirbti komandinį darbą, kolektyvo padrašinimas, savo pavyzdžio rodymas, darbuotojų pagyrimas, paskatinimas žodiniu bei pinigine išraiška, mažos dovanėlės, problemų sprendimas pasitariant tarpusavyje, išklausant kiekvieno darbuotojo nuomonę atskirai. Tuo tarpu vertinant transakcinės lyderystės bruožus, ekspertai nepastebi, kad jiems būtų būdingos tokios savybės kaip bausmių ir nuobaudų taikymas bei teigia, kad yra populiarios piniginių skatinimo priemonės organizacijoje.
6. Remiantis darbuotojų nuomonėmis, buvo paneigtas iškeltas pagrindinis ginamasis magistrinio darbo teiginys, kad „Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai pasižymi transakcinės lyderystės savybėmis“. Nustatyta, kad Šiaurės vietos savivaldos institucijose yra ryškesnė ir dominuoja transformacinė lyderystė.

## **REKOMENDACIJOS**

Remiantis gautomis transakcinės ir transformacinės lyderystės Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose analizės išvadomis, vadovams rekomenduojama:

- Nustačius, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai nėra linkę atsižvelgti į darbuotojų nuomonę sprendžiant organizacijoje iškilusias problemas bei neįtraukia darbuotojų į sprendimų priėmimą, rekomenduojama daryti periodiškus kolektyvo susirinkimus ir pasitarimus, kurių metu būtų aptariamose pagrindinės problemos ir būtų išklausomos visų darbuotojų nuomonės.
- Nustačius, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai nesuteikia darbuotojams pakankamai skubios pagalbos ir paramos, siūloma vadovams atkreipti dėmesį į darbuotojų atsakomybės ugdymą, nes tai tiesiogiai siejasi su jų supratimu, kaip atlikti prisiimtas pareigas įstaigoje. Parengti planą, kaip pasidalyti atsakomybę, įgyvendinti sprendimus ir susitarimus.
- Išsiaiškinus, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai nepakankamai motyvuoja ir neįkvepia darbinei veiklai savo darbuotojų, siūloma skatinti ir motyvuoti darbuotojus ne tik materialiai, bet ir nepiniginiais motyvais, kurie paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais, kas atitinkamai turi įtakos efektyvesniems įstaigos rezultatams.

- Išanalizavus, kad Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijų vadovai nesuformuoja įtikinamos organizacijos vizijos ir nekalba optimistiškai apie organizacijos ateitį, siūloma surengti organizacijos vertybių konferenciją, kurioje darbuotojams būtų pristatyta institucijos vizija, misija, tikslai, pagrindinės vertybės ir ateities perspektyvos.

## LITERATŪRA

1. Adair, J. (2006). *100 patarimų vadovui*. Vilnius: Alma littera.
2. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
3. Alsarayreh M. N., Al-Omari B. A., Jaradat M. F. J., Alsaureh, M. Y. (2014). Leadership role in tourism companies to achieve loyalty among subordinates (Jordan case study). *Economics, Management & Financial Markets*. Vol. 9 Issue 1, p. 221-228. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c762352b-0be9-424c-8063-3abaf88093f4%40sessionmgr4004&hid=4214>>.
4. Appleby C. R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
5. Atkočiūnienė, Z. O. (2010). *Žinių vadybos tobulinant organizacijos kompetencijas*. Informacijos mokslai, 52, 14-22.
6. Bagdanavičius, J., Šiaudytis, V., Vaitelienė, A. (2007). *Statistikos metodai socialiniuose – ekonominiuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
7. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapigienė, L. (2008). Leadership as a prerequisite of effective management of educational organization // *Social research*, Nr. 13 (3), p. 19-31.
8. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
9. Boyatzis, R., McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Harvard Business School Press.
10. Bristow, N., Bucner, K., Folkman, J & McKinnon P. (2005). *The Leadership Skills Audit*. Cambridge.
11. Bruzgelevičienė, R., Nedzinskaitė, R. (2012). Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės, vaidmuo įgyvendinant švietimo reformą // *Pedagogika*, Nr. 108. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=def54cec-9ceb-4e9e-b8f0-70496361acbf%40sessionmgr112&vid=2&hid=114>>.
12. Butkus F. S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Eugrimus: Vilnius.
13. Būta, A. (2004). Nuo administratoriaus - lyderio link. VŽ, Nr. 150, Karjera ir vadyba, Nr. 29. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=228911>>.
14. Byham, W., Smith, A. and Pease M. (2002). *Grow Your Own Leaders*. Prentice-Hall.
15. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *J Bus Ethics*, 109. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=7febe232-87f4-41f5-8473-d41cfe5331f0%40sessionmgr198&hid=122>>.
16. Chlivickas, E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, p. 170.

17. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Currie, G., Boyett, I., Suhomlinova, O. (2005). Transformational leadership within secondary schools in England. A panacea for organizational ills? *Public Administration*. No. 83 (2), p. 265–296.
19. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymas*. Vilnius.
20. Einsvortas, P. (2009). Daugiau jokių herojų? Ar bedradarbiavimas reiškia herojiško lyderio žlugimą?: Ataskaita. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <[www.lyderiulaikas.smm.lt/...:/article/.../Daugiau%20jokių%20herojų.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/...:/article/.../Daugiau%20jokių%20herojų.pdf)>.
21. Endriulaitienė, A., Genevičiūtė-Janonienė G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392-1142, p.35-44.
22. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Prentice Hall, 6th edition.
23. Gonos, J., Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, Vol. 18. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8cc111ba-a533-4389-9946-ed89c1711b34%40sessionmgr4005&vid=7&hid=4204>>.
24. Humphrey, J. H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, 16 (6), 487-502.
25. International people management. (2009). *Modernus vadovavimas lyderystės gairės*. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.facet5.com/LT/Images/Resources/Leading%20Edge%20Sample%20Report.pdf>>.
26. Jamaludin, Z. (2011). Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of global business and economics*, January Volume 2, Number 1. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=7febe232-87f4-41f5-8473-d41cfe5331f0%40sessionmgr198&hid=122>>.
27. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(9). p. 102-107. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/7\\_9/jonusaite.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/jonusaite.pdf)>.
28. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
29. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
30. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: VĮ Socialinių mokslų kolegija.

31. Liukinevičienė, L., Norkutė, L. (2011). Manifestation of transactional and transformational leadership in Šiauliai city Municipality // *Socialiniai tyrimai / Social Research*. Nr. 1 (22), p. 34-50.
32. Lobanova, L. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fvta.ttvam.lt%2Findex.php%2Fvta%2Farticle%2Fdownload%2F101%2Fpdf&ei=Ohu2UOHeAsqatAagjIDQCA&usq=AFQjCNFlcRjD7uc8960ws-vvo0UpWkbyng&sig2=wwBNtGAUIX9FM7ovOah2qw>>.
33. Mallia, K. L., Windels, K., Broyles, S. J. (2013). Anezamination of successful leadership traits for the advertising-agency creative director // *Journal of Advertising Research*, Vol. 53 Issue 3, p. 339-353. [žiūrėta 2014-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=8deb2401-ee1b-486e-ab1c-5f6868429eed%40sessionmgr198&hid=123>>.
34. Malos, R. (2012). *Leadership styles*. Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, *Economic Studies*. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=df968c70-bdf0-49d7-9478-ce4b39a14f1e%40sessionmgr110&hid=122>>.
35. Marčlinskas, A., Diskienė, D., Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, 53, p. 7-19.
36. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras, Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
37. Misevičius V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
38. Navickaitė, J., Valuckienė, J., Žvirdauskas, D. (2007). *Projekto komponento „Situacijos analizė autorinio darbo ataskaita“*. [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <08 01 04 LL Situacijos analize uz LZ lesas.pdf>.
39. Nicholls J. (1994). The „heart, head and hands“ of transforming leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (6), 8-15.
40. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
41. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
42. Paulavičienė, E. (2007). Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 2007, 12. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą:

- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=7b6b1231-50b4-4e7d-bc05-4fd042e00185%40sessionmgr112&hid=126>.
43. Ployhart, R. E., Moliterno, T. P. (2011). Emergence of Human Capital Resource: a Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36 (1), p. 127-150 [interaktyvus] [žiūrėta 2014-09-17]. Prieiga per EBSCO Publishing: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=104&sid=b116de0e-9524-4d09-867f-a21d81715e86%40sessionmgr113>.
44. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. Vilnius: UAB „Pačiolis“.
45. Redick, E., Reyna, I., Chaffer, C., Toomey, D. (2014). Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency. *Journal of IT and Economic Development* 5(1), 21-35, April [žiūrėta 2014-01-08]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=8cc111ba-a533-4389-9946-ed89c1711b34%40sessionmgr4005&hid=4204>.
46. Reid, W. A. (2001). Leadership type for a successful enterprise software implementations. *International Journal of Business and Public Administration*, Volume 8, Number 2. [žiūrėta 2013-01-08]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=69aa601b-10b7-4433-9397-5d147329efef%40sessionmgr114&hid=127>.
47. Sakalas, A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija.
48. Schiena, R. D., Latens, G., Farris, J. (2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*. Sep 2013, Vol. 3 Issue 3, p143-165. 23p. [žiūrėta 2014-01-08]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=473aa5a5-8851-4c65-8097-4016eebdfa8a%40sessionmgr4001&hid=4112>.
49. Sokol J. (2006). Planning the Supply Chain Network for New Products. *Engineering Management Journal*, 18 (1), 35 – 43.
50. Southworth, G. (2010). *Lyderystės ateitis*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija. [žiūrėta 2014-01-08]. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%20failus:/article/544/Lyderystes%20ateitis.pdf>.
51. Stead W. A., Stead J. G. (2003). *Sustainable Strategic Management*. New York: M. E. Sharpe.
52. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2000). *Vadyba*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.

53. Šavareikienė, D. (2013). Transformational leadership roles in the development of motivation in aspects of good governance // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), p. 152-158.
54. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija
55. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0961.pdf>>.
56. Šimanskienė, L., Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijoje. *Regional formation and development studies*, No. 2 (13). Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8deb2401-ee1b-486e-ab1c-5f6868429eed%40sessionmgr198&vid=8&hid=123>>.
57. Thepot, J. (2008). Leadership Styles and Organization: a Formal Analysis. *Revue Sciences de Gestion*. Issue 65. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=5634711b-e450-41dc-bf9b-4e06a19b9465%40sessionmgr4005&hid=4109>>.
58. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
59. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
60. Vries, M. (2008). Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes. *Working Papers Collection*. Issue 71, p1-32. 32 p. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=1c02612b-e8a8-4fba-a7e9-09673cbaecc0%40sessionmgr112&hid=124>>.
61. West, M. A. (2011). *Efektyvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
62. Workman, T., Cleveland-Innes, M. (2012). Leadership, Personal Transformation, and Management. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, v. 13, p. 313-322. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=1c02612b-e8a8-4fba-a7e9-09673cbaecc0%40sessionmgr112&hid=124>>.
63. Žvirdauskas, D. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo santrauka. Žiūrėta [2014-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.sac.smm.lt/documents/D.%20Zvirdausko%20tyrimo%20santrauka.doc>>.
64. Žvirdauskas, D. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu. (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).



65. Девишева, О. Статья: „Что значит быть эффективным руководителем? Žiūrėta [2013-01-08].  
Prieiga per internetą: <<http://www.classs.ru/career/articles1/article11>>.

# **Priedai**

## Anketa darbuotojams

**Gerbiamas respondente,** 1 priedas  
 kviečiame išsakyti savo nuomonę apie Jūsų organizacijos vadovo-lyderio asmenines savybes, kurios padės nustatyti pagrindines sąsajas tarp efektyvios organizacijos ir vadovo lyderio-savybių.

APKLAUSA YRA **ANONIMINĖ**, NEI VARDŲ NEI PAVARDĖS ŽYMĖTI NEREIKIA

### KAIP PILDYTI KLAUSIMYNĄ

Klausimyne nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Svarbu, kad jūs pareikštumėte SAVO nuomonę. Klausimyne pateikti įvairūs teiginiai. Reikia pažymėti, ar sutinkate (nesutinkate) šiu teiginiais. Atsakymas žymimas, užbraukiant skritulėliuką arba uždedant varnelę.

Dabar atsakykite į keletą klausimų apie save. Tikintį atsakymą žymėkite taip:  Taip arba  Ne

<p><b>1. Jūsų lytis:</b></p> <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	<p><b>2. Jūsų amžius:</b></p> <input type="checkbox"/> 18-25 metai <input type="checkbox"/> 26-33 metai <input type="checkbox"/> 34-41 metai <input type="checkbox"/> 42-49 metai <input type="checkbox"/> 50-57 metų <input type="checkbox"/> Virš 58 metų	<p><b>3. Jūsų išsilavinimas:</b></p> <input type="checkbox"/> Vidurinis; <input type="checkbox"/> Vidurinis (profesinis) <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis; <input type="checkbox"/> Magistras; <input type="checkbox"/> Doktorantūra ir kt.
<p><b>4. Jūsų, kaip valstybės tarnautojo, pareigybė:</b></p> <input type="checkbox"/> Karjeros; <input type="checkbox"/> Politinio (asmeninio) pasikėlimo; <input type="checkbox"/> Įstaigų vadovo; <input type="checkbox"/> Pagal darbo sutartį.		<p><b>5. Ar Jūs savo organizacijos vadovą laikote lyderiu?</b></p> <input type="checkbox"/> Taip; <input type="checkbox"/> Ne; <input type="checkbox"/> Nežinau.
<p><b>6. Kas Jūsų manymu labiausiai įtakoja lyderio elgseną? (Pažymėkite 1-2 teiginius).</b></p> <input type="checkbox"/> Lyderio asmeninės savybės, charakterio bruožai; <input type="checkbox"/> Pavaldinių ar seikų elgsena; <input type="checkbox"/> Konkrečią situaciją; <input type="checkbox"/> Kompetencijos, įgūdžiai; <input type="checkbox"/> Apilinkos veiksniai. <input type="checkbox"/> Organizacijos veiklos rezultatai		

7. Šioje lentelėje pateiktos vadovo savybės ir teiginiai, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas-lyderis. Norime išsiaiškinti, kokios vadovo-lyderio savybės Jums yra svarbios ir aktualios. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną pasirinktą teiginį, kuriam labiausiai pritariate:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Turi patikslinti komandos tikslus bei metodus	☐	☐	☐	☐	☐
Turi žinoti komandos narių privalumus ir trūkumus	☐	☐	☐	☐	☐
Turi apibrėžti darbo sritis ir komunikacijos kanalus	☐	☐	☐	☐	☐
Turi rūpintis aktyviu komandos darbu	☐	☐	☐	☐	☐

Turi spręsti ginčus bei užtikrinti kad asmenys savo grupėje jaustųsi vertinami	☐	☐	☐☐	☐	☐
Turi sugebėti išsiaiškinti grupėje harmoniją	☐	☐	☐☐	☐	☐
Turi koordinuoti grupės narių veiksmus, siekiant bendrų tikslų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Turi rodyti asmeninį pavyzdį, kaip reikėtų dirbti, kokių vertybų laikotis darbuotojams	☐	☐	☐☐	☐	☐

8. Šioje lentelėje pateiktos vadovo savybės ir teiginiai, kuriomis turėtų pasižymėti Jūsų organizacijos vadovas-lyderis. Norime išsiaiškinti, kokiomis vadovo-lyderio savybėmis labiausiai pasižymi Jūsų organizacijos vadovas. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną pasirinktą teiginį, kuriam labiausiai pritariate:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pateikina komandos tikslus bei metodus	☐	☐	☐☐	☐	☐
Žino komandos narių privalumus ir trūkumus	☐	☐	☐☐	☐	☐
Apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus	☐	☐	☐☐	☐	☐
Rūpinasi aktyviu komandos darbu	☐	☐	☐☐	☐	☐
Sprendžia ginčus bei užtikrina, kad asmenys savo grupėje jaustųsi vertinami	☐	☐	☐☐	☐	☐
Sugeba išsiaiškinti grupėje harmoniją	☐	☐	☐☐	☐	☐
Koordinuoja grupės narių veiksmus, siekiant bendrų tikslų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Rodo asmeninį pavyzdį, kaip reikėtų dirbti, kokių vertybų laikotis darbuotojams	☐	☐	☐☐	☐	☐

9. Kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi Jūsų organizacijos vadovas-lyderis (galite žymėti keletą variantų)?

- Dominuojantis
- ~~Emociškai~~ stabilus
- Atkaklus
- Entuzastingas
- Turintis humoro jausmą (sumažina įtampą, padeda spręsti konfliktus)
- Lankstus ir sugebantis prisitaikyti
- ~~Ekstravertiškas~~ ir praktiškas
- Drąsus
- Emocionalus
- Intelektualus
- Tolerantiškas
- Turintis vadybos ir komunikacinių sugebėjimų

10. Išreikškite nuomonę apie Jūsų organizacijos valdymo ypatumus. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną pasirinktą teiginį, kuriam labiausiai pritariate:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas tarpininkuoja sprendžiamas konfliktus tarp kolegų	☐	☐	☐☐	☐	☐

Vedovas paprastai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vedovas bendradarbiauja, dalijasi patirtimi	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vedovai visada aptaria svarbius klausimus su darbuotojais	☺	☺	☹☺	☹	☹
Darbuotojai dalyvauja priimanč įvairius sprendimus	☺	☺	☹☺	☹	☹
Darbuotojai skatinami dalyvauti organizacijos veikime	☺	☺	☹☺	☹	☹
Rūpinamasi darbuotojų mokymusi ir   ] investuojama	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vedovas domisi Jūsų atliktais ambidjomis	☺	☺	☹☺	☹	☹
Organizacijoje vyrauja gera motyvacijos atmosfera	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vedovo veikimo pagrindas yra drausmė ir siejama su sankcijų taikymu	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vedovas nuolat stebi ir kontroliuoja darbuotojų darbą	☺	☺	☹☺	☹	☹
Kuo labiau parodote iniciatyvą darbe, tuo labiau jaučiate iš vedovo Jūsų veiklos kontrolę	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vedovas pasirodo, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų jam tinkamoje aplinkoje	☺	☺	☹☺	☹	☹
Organizacijoje įrengti modernūs kabinetai	☺	☺	☹☺	☹	☹
Organizacijoje vyrauja geri santykiai tarp darbuotojų ir vedovų	☺	☺	☹☺	☹	☹

**11. Išreikškite nuomonę, kokius lyderystės raiškios ypatumus pastebite Jūsų organizacijoje. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną pasirinktą teiginį, kuriam labiausiai pritariate:**

Teiginys	Visiškai neatitinku	Neatitinku	Nei neatitinku, nei atitinku	Atitinku	Visiškai atitinku
Laisvai laisvai aukštų moralinio ir etinio elgesio standartų	☺	☺	☹☺	☹	☹
Kalba apie savo vertybes ir įsitikinimus	☺	☺	☹☺	☹	☹
Rodo [teigų pavyzdį] pasekėjams	☺	☺	☹☺	☹	☹
Bendrauja su kitais taip, kad kiti ji gerbtų	☺	☺	☹☺	☹	☹
Skiria laiko švietimui ir mokymuisi	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vertina žmones kaip individualybes	☺	☺	☹☺	☹	☹
Supranta, kad kiekvieno poreikiai, gebėjimai ir siekiai yra skirtingi	☺	☺	☹☺	☹	☹
Parodo stiprumą ir pasitikėjimo jausmą	☺	☺	☹☺	☹	☹
Didžiuojasi kitais, su kuriais jis yra susijęs	☺	☺	☹☺	☹	☹
Individualius dėmesys	☺	☺	☹☺	☹	☹
Padedą kitiems ugdyti savo gebėjimus	☺	☺	☹☺	☹	☹
Priverčia kitus pažvelgti į problemas iš skirtingų pusių	☺	☺	☹☺	☹	☹
Skatina rasti labiausiai tinkamas išsities galimybes	☺	☺	☹☺	☹	☹
Ieško įvairių požiūrių sprendžiant problemas	☺	☺	☹☺	☹	☹
Siūlo naujus būdus, kaip atlikti užduotis	☺	☺	☹☺	☹	☹
Pastangų skatinimas	☺	☺	☹☺	☹	☹
Skatina siekti tikslų	☺	☺	☹☺	☹	☹
Įkvėpia motyvuoja	☺	☺	☹☺	☹	☹
Vertina pastangas siekiant užsibrėžtų tikslų	☺	☺	☹☺	☹	☹
Aukoja savo interesus kitų grupės narių labui	☺	☺	☹☺	☹	☹

Kalba su entuziazmu apie tai, kas bus daroma	☐	☐	☐☐	☐	☐
Formuluoja įtikinamą ateities viziją	☐	☐	☐☐	☐	☐
Kalba optimistiškai apie ateitį	☐	☐	☐☐	☐	☐
Yra charizmatišinė asmenybė	☐	☐	☐☐	☐	☐
Pabrėžia kolektyvinio darbo svarbą organizacijoje	☐	☐	☐☐	☐	☐

12. Išreikškite nuomonę, kokius lyderystės raiškos ypatumus pastebite Jūsų organizacijoje. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną pasirinktą teiginį, kuriam labiausiai pritariate:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Atsako už pastangas	☐	☐	☐☐	☐	☐
Pasirūpina, koks atlygis laukia darbuotojų už įgyvendintus tikslus	☐	☐	☐☐	☐	☐
Konkrečiai įvardija, kas bus kitas atsakingas žmogus siekiant užsibrėžtų tikslų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Neapibrėžia atlygio	☐	☐	☐☐	☐	☐
Koncentruojasi į klaidas, nukrypimus ir pašalindamas nuo normų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Skliauja ypatingą dėmesį sprendžiant klaidas, skundus ir nesėkmes	☐	☐	☐☐	☐	☐
Mokosi iš klaidų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Vadovavimas reaguojant į išimtis: suklydus pavaldiniui blogai vertina jo darbą	☐	☐	☐☐	☐	☐
Siekia, kad būtų laikomasi standartų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Vadovavimas reaguojant į išimtis: stebi, kad pavaldiniai nesuklystų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Skubios paramos suteikimas buikantiems pagalbos	☐	☐	☐☐	☐	☐
Nesikiša į veiklą, kol neatsiranda problema	☐	☐	☐☐	☐	☐
Laukia problemos sprendimo, tik tada imasi veiksmų	☐	☐	☐☐	☐	☐
Vadovaujasi posėkiu – kol nesugedo - netelsišk	☐	☐	☐☐	☐	☐
Įrodinėja, kad prieš imantis veiksmų, problema turi būti apibrėžiama	☐	☐	☐☐	☐	☐

13. Jūsų siūlymai ir pastabos:

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!

**Klausimai organizacijos vadovui**

1. *Ar Jūs save laikote organizacijos lyderiu?*  
.....
2. *Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja lyderio elgseną?*  
.....  
.....  
.....
3. *Kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti organizacijos lyderis?*  
.....  
.....  
.....
4. *Kokias galėtumėte išskirti savo stipriąsias kaip organizacijos lyderio savybes?*  
.....  
.....  
.....
5. *Kokiomis motyvavimo priemonėmis dažniausiai skatinate savo darbuotojus?*  
.....  
.....  
.....
6. *Kokiomis priemonėmis dažniausiai kontroliuojate savo darbuotojų veiksmus darbe?*  
.....  
.....  
.....
7. *Kokias galite išskirti savo vadovaujamo kolektyvo stipriąsias puses?*  
.....  
.....  
.....
8. *Kaip ir kokiomis priemonėmis Jūs dažniausiai įkvepiate darbuotojus darbinei veiklai?*  
.....  
.....  
.....
9. *Kaip Jūs dažniausiai sprendžiate/nesprendžiate kolektyve iškilusias problemas?*  
.....  
.....  
.....
10. *Kaip ir kokiomis priemonėmis Jūs dažniausiai atsilyginate darbuotojui už atliktą darbą?*

.....  
.....  
.....

**11. Kokios pagalbos iš Jūsų kaip organizacijos vadovo gali tikėtis Jūsų darbuotojai?**

.....  
.....  
.....

**12. Kokios yra dažniausiai taikomos bausmės ir nuobaudos darbuotojams už įvairius nusižengimus darbe?**

.....  
.....  
.....



## Ekspertų interviu klausimų atsakymai

<p><b>1. Ar Jūs save laikote organizacijos lyderiu?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Taip“;</li> <li>2. „Nežinau, dirbu tik 2 savaites“;</li> <li>3. „Taip“;</li> <li>4. „Visą gyvenimą teko lyderiauti, praktiškai dirbau administracinį darbą, gal ir esu tas lyderis, nes visur išbandžiau save“;</li> <li>5. „Daugiau vadovu nei lyderiu“;</li> <li>6. „Taip“;</li> <li>7. „Taip“.</li> </ol>
<p><b>2. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja lyderio elgseną?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Orientacijos į darbuotojus ir orientacijos į tikslą santykis“;</li> <li>2. „Mokėjimas burti aplink save gerą komandą“;</li> <li>3. „Žinios ir humoro jausmas“;</li> <li>4. „Pagrindinis veiksnys pagarba žmogui, darbas su žmonėmis, nes žmonės yra įvairūs, ar jis geresnis, ar blogesnis - jį turi gerbti“;</li> <li>5. „Emocinė stiprybė, planavimas, drąsa-ryžtingumas, teisingumas, rezultatų, kokybės siekimas“;</li> <li>6. „Lyderio elgseną dažniausiai įtakoja šie veiksniai: organizacijoje susiformavęs teigiamas arba neigiamas mikroklimatas, aukštesnio rango vadovų (direktorių) psichologinis spaudimas, vadovo šeimoje susiklostę asmeniniai tarpusavio santykiai“;</li> <li>7. „Akivaizdus nesuskalbėjimas, nepagrįsti kaltinimai ar nepagrįstos liaupsės, pervargimas“.</li> </ol>
<p><b>3. Kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti organizacijos lyderis?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Komunikacija, strateginis mąstymas, entuziazmas, pagarba, pasitikėjimas, konfliktų valdymas“;</li> <li>2. „Veržlus, inovatyvus, mokantis uždegti kitus“;</li> <li>3. „Mokėjimas bendrauti, komandos būrimas, konkretumas“;</li> <li>4. „Visų pirmą padorumu“;</li> <li>5. „Teisingumu, tikslumu, ryžtingumu, užuojauta, supratimu, gilinimusi į visas smulkmenas, atsakomybės prisiėmimas, bendravimo, geranoriškumu“;</li> <li>6. „Lyderis turi būti griežtas, bet teisingas savo darbuotojų atžvilgiu. Sąžiningas, iniciatyvus, inovatyvus, mandagus, taktiškas ir bendražmogiškas“;</li> <li>7. „Gebėjimas spręsti problemas ir greitai susivokti, kokia problema esmė, o nenukrypti į pašalinius dalykus; tolerancija kitaip manantiems, sugebėjimas jų išklausti ir atsizvelgti į pastabas ir pasiūlymus; gebėjimas paskirstyti darbus ir juos koordinuoti“.</li> </ol>
<p><b>4. Kokias galėtumėte išskirti savo stipriausias kaip organizacijos lyderio savybes?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Strateginis mąstymas, jaučiuosi atsakingas ir reikalauju iš kitų atsakomybės, pasitikėjimas darbuotojais, komunikacija“;</li> <li>2. „Komunikabilumas, gebėjimas organizuoti, optimizmas“;</li> <li>3. „Išvardinau prieš tai dviejuose punktuose“;</li> <li>4. „Darbe perspektyvų matymas, darbų organizavimas. Gyvenime viskas prasideda nuo finansų, kaip sugebi sutvarkyti(ar šeimai, ar įmonei) - taip ir gyveni“;</li> <li>5. Bendravimo įgūdžiai, supratimas, pusiausvyros išlaikymas, atstumo tarp artumo ir nutolimo išlaikymas, užuojautos, pagalbos, pasitikėjimo, ryžtu ginti kolektyvo narius“;</li> <li>6. „Griežtumas, sąžiningumas, nuoširdumas“;</li> <li>7. „Greitai suvokiu problemas ar kokios tai užduoties esmę ir priimu sprendimus. Pasitarimuose, posėdžiuose ar kituose susirinkimuose kalbu trumpai, iš esmės, ir jeigu esu vedančioji, niekam neleidžiu tuščiažodžiauti. Pabaigoje visada reziumuojama, priimami kokie tai sprendimai. Susirinkimai būna trumpi ir dalykiški. Esu rami, moku valdyti emocijas, tačiau griežta“.</li> </ol>
<p><b>5. Kokiomis motyvavimo priemonėmis dažniausiai skatinate savo darbuotojus?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Formaliomis (veiklos vertinimo metu) ir neformaliomis (kvalifikacijos kėlimas, kultūriniai renginiai, seminarai ir t.t.)“;</li> <li>2. „Savo darbuotojų neturiu, o šiaip skatinu žmones pagyrimais“;</li> <li>3. Pagiriu, išskiriu iš kitų“;</li> <li>4. „Motyvacija- tai žmogaus atlyginimas, kiek sugebi jam mokėti, pagarba, bendravimas, nežiūrėti į žmogų iš viršaus, būti partneriu, kad ir samdytas darbuotojas, aš jį skaitau partneriu“;</li> <li>5. „Dažniau moralinėmis, nei materialinėmis“;</li> <li>6. „Priedai prie atlyginimų, pagyros, padėkos, papildomos laisvos dienos, mažos dovanėlės“;</li> <li>7. „Už papildomą darbą yra mokami priedai, stengiuosi viešai pagirti, padėkoti, suorganizuoti laisvalaikio pramogų“.</li> </ol>
<p><b>6. Kokiomis priemonėmis</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Kartą per savaitę vyksta oficialūs pasitarimai su padalinių vadovais; Ataskaitos ir t.t.“;</li> <li>2. „Šiuo metu man pavaldžių darbuotojų neturiu. Galiu tik geranoriškai patarti,</li> </ol>

<b>dažniausiai kontroliuojate savo darbuotojų veiksmus darbe?</b>	<p>rekomenduoti“;</p> <p>3. „Pasižiūriu pasiektą rezultatą“;</p> <p>4. „Tokia kontrolę niekada neužsiimdavau, duodi užduotis ir paprašai rezultato. Niekada nesu atleidęs žmogaus iš darbo arba papeikimą parašęs per visą savo gyvenimą. Aš visada su žmogum dirbu, pasikalbu, o jei žmogus mato kad neatlaikys, pats pasitraukia“;</p> <p>5. „Pagal vidaus darbo taisykles. Įvykių aptarimas, analizavimas situacijos“;</p> <p>6. „Raštiški bei žodiniai įsakymai, el. pašto laiškai, skambučiai“;</p> <p>7. „Reguliariai, nustatyta tvarka vykstantys posėdžiai problemų išsakymui ir jų sprendimų būdams surasti, darbuotojų teikiamų raštų rengiamų, dokumentų kontrolė“.</p>
<b>7. Kokias galite išskirti savo vadovaujamo kolektyvo stipriąsias puses?</b>	<p>1. „Bendro tikslo siekimas“;</p> <p>2. „Žmonės dirbantys aplinkui mane yra ryžtingi ir inovatyvūs“;</p> <p>3. „Yra labai gerų savo srities specialistų, motyvuoti, nes trūksta darbo vietų“;</p> <p>4. „Pareigingumas, jeigu žmogus tai supranta, jam ir nereikia to sakyti“;</p> <p>5. „Atsakomybė, kilnūs tikslai, pareigingumas, reikalingumas“;</p> <p>6. „Kolektyvas atlieka darbus greitai, organizuotai, pasižymi greita reakcija, geba dirbti visi kartu bei kiekvienas atskirai, jei to reikia. Visi sutaria gerai, kolektyve tvyro teig. mikroklimatas bei psichologiniai veiksniai“;</p> <p>7. „Gebėjimas dirbti komandinį darbą“.</p>
<b>8. Kaip ir kokiomis priemonėmis Jūs dažniausiai įkvepiate darbuotojus darbinei veiklai?</b>	<p>1. „Neformaliomis motyvacijos priemonėmis (kvalifikacijos kėlimas, renginiai, veiklos vertinimas, padėka)“;</p> <p>2. „Įtikinimu, kodėl tai yra gerai ir savo užsidegimu“;</p> <p>3. „Pabrėžimais, gera nuotaika“;</p> <p>4. „Įkvepiu savo pavyzdžiu, aš pats turiu parodyti, kad stengiuosi dirbti“;</p> <p>5. „Moralinėmis, rečiau materialinėmis, kultūrinėmis priemonėmis“;</p> <p>6. „Pagyrimas, paskatinimas žodinis bei pinigine prasme, mažos dovanėlės“;</p> <p>7. „Geru žodžiu, padėka, atlyginimų padidinimu“.</p>
<b>9. Kaip Jūs dažniausiai sprendžiate/nesprendžiate kolektyve iškilusias problemas?</b>	<p>1. „Pasitarimai, aptarimai, diskusijos“;</p> <p>2. „Išklaušau visas skirtingas nuomones ir padarau išvadas“;</p> <p>3. „Detaliai išsiaiškinu situaciją ir priimu sprendimą“;</p> <p>4. „Yra eilinės problemos, kurias sprendi visai paprastai, betarpiškai su žmonėmis pasikalbi, būna, kad pastabą pareiškiu“;</p> <p>5. „Pokalbiai, pasitarimai, problemos analizavimas, konsultacijos“;</p> <p>6. „Problemos sprendžiamos pasitariant tarpusavyje, išklaušant kiekvieno darbuotojo nuomonę atskirai“;</p> <p>7. „Tariamės ir darome išvadas, priimame visiems priimtina sprendimo variantą. Kartais sprendimas priimamas vienašališkai, pasinaudojant vadovo teise“.</p>
<b>10. Kaip ir kokiomis priemonėmis Jūs dažniausiai atsilyginate darbuotojui už atliktą darbą?</b>	<p>1. „Padėka“;</p> <p>2. „Šiuo metu galiu tik pagirti“;</p> <p>3. „Tiek padėkomis, tiek materialiniu skatinimu įvairiomis formomis“;</p> <p>4. „Atlyginimas, šventės, materialinė pagalba“;</p> <p>5. „Metuose kartą – du kartus organizuojame išvykas, pagerbiame gimtadienių, jubiliejų progomis padėkos raštais. Retai- materialiniai paskatinimai“;</p> <p>6. „Padėka, pagyrimas, mažos dovanėlės, priedai prie atlyginimų, išvykos į užsienį, kolektyvo vakarėliai“;</p> <p>7. „Padidintu atlyginimu, vieša padėka“.</p>
<b>11. Kokios pagalbos iš Jūsų kaip organizacijos vadovo gali tikėtis Jūsų darbuotojai?</b>	<p>1. „Visokeriopos“;</p> <p>2. „Žmonės iš mano kuruojamų sričių gali tikėtis mano patarimų, organizacinių dalykų, rėmėjų“;</p> <p>3. „Galima kreiptis ir stengsiuos padėti visais įmanomais klausimais“;</p> <p>4. „Visapusiškos, kas nesusiję su savanaudiškais tikslais“;</p> <p>5. „Išklaušymo, problemų nagrinėjimo bei sprendimo, duoti papildomą laisvadienį“;</p> <p>6. „Patarimo, pats vadovas imasi spręsti problemą, užuojautos“.</p>
<b>12. Kokios yra dažniausiai taikomos bausmės ir nuobaudos darbuotojams už įvairius nusižengimus darbe?</b>	<p>1. „Individualūs pokalbiai, žodiniai įspėjimai. Gali būti skiriamos nuobaudos teisės aktų nustatyta tvarka“;</p> <p>2. „Aš to netaikau, todėl nežinau“;</p> <p>3. „Stengiuosi netaikyti“;</p> <p>4. „Aš jų netaikau“;</p> <p>5. „Dažniausiai apsiribojama pokalbiu, griežčiausia – pastaba“;</p> <p>6. „Įspėjimas/papeikimas, pinigines bausmės, atleidimas iš darbo“;</p> <p>7. „Valstybės tarnautojai yra įvertinami „blogai“, atimamos suteiktos klasės, atliekami tarnybiniai patikrinimai ir taikomos drausminės nuobaudos bei atleidžiami iš darbo“.</p>

## Dalyvavimo mokslinėje konferencijoje pažymėjimas



ŠIAULIŲ  
UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ  
FAKULTETAS

### PAŽYMĖJIMAS

Olesia Kononenko

2015 m. balandžio 17 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 15-oje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“.

Pranešimo tema:

„Transakcinės ir transformacinės lyderystės raiška Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijoje“

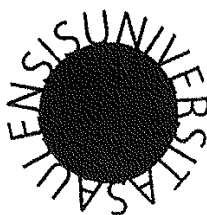
Socialinių mokslų fakulteto dekanas

Doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

Registracijos Nr. 2015/SMIP 11

Šiauliai  
2015 m. balandžio 17 d.

## Konferencijos diplomai



ŠIAULIŲ  
UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ  
FAKULTETAS

# DIPLOMAS

## Olesiai Kononenko

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje  
15-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
„EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“

Pranešimo tema: „Transakcinės ir transformacinės lyderystės  
raiška Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijoje“

# III vieta

Socialinių mokslų fakulteto  
Dekanas

2015-04-17

Gintaras ŠAPARNIS