MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

ARIANDA GRIŠČENKO

PROJEKTŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ POKYČIAI POPANDEMINIU LAIKOTARPIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS
2023

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijos apibrėžimas vadybinėje veikloje
2 pav. Lyderystės apibrėžtis projektų vadybos veikloje
3 pav. Kiekybinio tyrimo vykdymo schema
4 pav. Kintamųjų „Stažas“ ir „Karta“ grafinė išraiška
5 pav. Respondentų požiūris į jų vadovų lyderystės kompetenciją darbe svarbą
6 pav. Respondentų požiūris į jų vadovų emocinės kompetencijos darbe svarbą
7 pav. Respondentų vertinimas į bendravimo su vadovu darbe svarbą
8 pav. Respondentų požiūris į tai, kaip jie apibūdina vadovų bendravimą darbe
9 pav. Respondentų vertinimas į bendradarbiavimą su vadovu darbe

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. PMI talentų trikampio įgūdžių rinkinys

2 lentelė. Projektų vadybos kontekste aktualios kompetencijos

3 lentelė. Kiekybinio tyrimo sociodemografinė respondentų charakteristika

4 lentelė. Kintamųjų „Karta“ ir „Stažas“ koreliacija

5 lentelė. Kintamųjų „Karta“ ir „Vadovas lyderis“ koreliacija

6 lentelė. Kintamųjų „Karta“, „Vadovas lyderis“, „Vadovo amžius“ koreliacija

7 lentelė. Kintamųjų „Stažas“, „Vadovas lyderis“ koreliacija

8 lentelė. Kintamųjų „Karta“, „Vadovų emocinė kompetencija“ koreliacija

9 lentelė. Kintamųjų „Karta“, „Stažas“, „Efektyvi komunikacija“ koreliacija

10 lentelė. Kintamųjų „Vadovo amžius“, „Efektyvi komunikacija“ koreliacija

11 lentelė. Kintamųjų „Stažas“, „Karta“, „Bendradarbiavimas“ koreliacija

12 lentelė. Kintamųjų „Turintys strategijos kompetenciją“, „Taikantys strategijos kompetenciją“ koreliacija

13 lentelė. Kintamųjų „Turintys komandiškumo kompetenciją“, „Taikantys komandiškumo kompetenciją“ koreliacija

14 lentelė. Kintamųjų „Turintys motyvacijos kompetenciją“, „Taikantys motyvacijos kompetenciją“ koreliacija

15 lentelė. Kintamųjų „Turintys laiko, resursų, rizikų kompetenciją“, „Taikantys laiko, resursų, rizikų kompetenciją“ koreliacija

16 lentelė. Kintamųjų „Turintys rezultatyvumo kompetenciją“, „Taikantys rezultatyvumo kompetenciją“ koreliacija

17 lentelė. Kintamųjų „Turintys adaptyvumo kompetenciją“, „Taikantys adaptyvumo kompetenciją“ koreliacija

18 lentelė. Kintamųjų „Turintys kritinį, analitinį kompetenciją“, „Taikantys kritinį, analitinį kompetenciją“ koreliacija

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. Priedas „Vadybos kompetencijų raiška ir poreikių modelis“ anketinė apklausa

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 2
LENTELIŲ SĄRAŠAS 3
PRIEDŲ SĄRAŠAS 4
ĮVADAS 6
1. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ SANDARA IR TURINYS 7
1.1 Kompetencijos sąvokų visuma, jų sąsaja(-os) vadovavimo procesuose 8
1.2 Vadovų kompetencijų aktualizavimas projektų vadybos kontekste 13
1.3 Projektų vadovų kompetencijos 16
2. LYDERYSTĖS SAMPRATA PROJEKTŲ VALDYME IR/AR VADYBOS DISCIPLINOJE 19
2.1 Lyderio savybių teorijos 24
2.2 Lyderio veiklos specifika 26
2.3 Lyderystės specifika projektų valdyme 27
3. TEORINIS POŽIŪRIS Į LYDERYSTĖS POKYČIUS PANDEMIJOS IR POPANDEMIJOS LAIKOTARPIU 29
3.1 Covid-19 įtaka projektų vadybos kontekste 30
4. PROJEKTŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ EMPIRINIS TYRIMAS 34
4.1 Tyrimo organizavimas ir metodika 34
4.2 Imties dydžio nustatymas ir tyrimo eiga 35
4.3 Tyrimo instrumentai ir duomenų analizės metodai 36
4.4 Atsakiusiųjų sociodemografinė charakteristika 37
5. TYRIMO REZULTATAI 40
IŠVADOS 58
PASIŪLYMAI 58
LITERATŪRA 60
SANTRAUKA 67
SUMMARY 68
PRIEDAI 69
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ 73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Keletą metų atgal žmonija išgyveno vieną sudėtingiausių moderniosios istorijos laikotarpių – COVID-19 pandemiją. Neaprėpiamą rezonansą sukėlęs įvykis pakeitė kasdienybę, pertvarkė pasaulio ekonomiką ir verslą. Gyvendami naujoje realybėje, esame priversti imtis nestandartinių sprendimų tam, kad galėtume ir toliau sėkmingai vystyti norimą veiklą. Dėl šios priežasties, pandemijos iššauktame klimate, svarbus vaidmuo tenka žmogiškųjų išteklių disciplinai, atskirų profesinių kompetencijų lavinimui (Colombo, el.al., 2020). Šias sritis nagrinėjantys ekspertai išskyrė, jog sudėtingiausia lyderių (vadovų) užduotis COVID-19 laikotarpiu buvo ir yra išlaikyti esamą autoritetą, ugdyti, plėsti darbuotojų žinias, išsaugoti ryšį ir pasitikėjimą komandoje, tuo pat metu neapleidžianti verslo. Norima pabrėžti, jog pandemijos laikotarpiu paminėti aspektai pareikalavo daugiau vidinių bei išorinių resursų, didesnės rizikos, atskiro vadovų įsitraukimo (Chaya, el.al., 2020).

Problema. Kaip keitėsi lyderystės (ir projektų vadovų) kompetencijų plėtojimo kryptys popandeminiu laikotarpiu?

Objektas. Vadybinės **kompetencijos** projektų vadyboje.

Tikslas. Teoriškai ir empiriškai ištirti vadybinių projektų vadovų kompetencijų pokytį popandeminiu laikotarpiu.

Uždaviniai.

1. Atskleisti vadybinių kompetencijų specifiką projektų vadyboje.
2. Apibrėžti ir identifikuoti vadybos kompetencijų visumą.
3. Taikant koreliacinę analizę išnagrinėti vadovavimo kryptis, nustatant aktualias vadybinių kompetencijų plėtros kryptis.
4. Apibendrinant teorinę ir empirinę dalis, sudaryti vadybinį kompetencijų poreikių rinkinį.

Metodai. Šiame magistro baigiamajame darbe taikomi mokslinės literatūros analizės ir apibendrinimo metodai, anketinė apklausa empirinio tyrimo duomenims surinkti ir koreliacinė analizė tyrimo rezultatų analizei.

1. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ SANDARA IR TURINYS

Klasikinėje vadybos mokykloje, Good (1959) ir Collin (1997) kompetenciją įvardija gebėjimu praktinėse situacijose tikslingai taikyti veiklos kontekstui aktualias technikas ir principus arba „rezultatyvumu - sugebėjimu atlikti darbe reikalingas užduotis“. Vadyboje kompetencija neretai apibrėžiama kaip sugebėjimų, skirtingų įgytų žinių atributas. Būtent per kompetencijas galime įvertinti darbuotojo tinkamumą ir gebėjimą atlikti paskirtas užduotis, kartu įvertinant organizacijos veiksnumą, galimybę teikti aukštos kokybės paslaugas ar produktus, vykdyti numatytą veiklą. Tiek moksliniame, tiek kasdienos diskurse, kompetencija naudojama atliepti plataus spektro žinias, sugebėjimus, jų kompleksiškumą. Anot Petkevičiūtės ir Kaminskystės (2003), kompetencija yra patirtis, apibūdintina per „meistriškumą, specializaciją, problemų sprendimą ir kt.“.

Skirtingoje mokslinėje literatūroje, dažniausiai sutinkami šie vadybos kompetencijų rinkiniai: proaktyvumas, tikslinga, greita reakcija (ar reagavimas), efektyvi, orientuota komunikacija, gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas derėtis (kompromisiškumas), iniciatyvumas (Punia, 2013). Svarbu paminėti, jog išvardintos kompetencijos yra kompleksiškos, plačiai taikytinos ir remiantis konkrečiu vadybos kontekstu arba verslo sritimi, šį kompetencijų rinkinį galima papildyti ir kitomis charakteristikomis, kaip antai profesinės, techninės, specializuotos žinios. Pabrėžtina, jog vadybos kompetencijose dažnai minimas ir orientavimasis į klientą, gebėjimas pažinti klientą, verslo partnerį. Taip pat, efektyvaus vadybininko kompetencijų rinkinį išplečia ir mokėjimas analizuoti, suprasti, pažinti rinką.

Wickramasinghe ir Zoysa (2009) moksliniame tyrime, vadybos kompetencijos suskirstytos į tris kategorijas: žinios, gebėjimai, vertė. Tyrimo autoriai teigia, įvertinti, kiek specialistas yra tinkamas darbui, pirmiausia reikia įvertinti techninius, procesinius asmens gebėjimus ir išmatuojant jų ilgalaikę vertę. Išmatuoti specialisto vertę galima pasitelkiant skirtingas ekonominius skaičiavimus, kaip antai ilgalaikės vertės, nuostolio, pridėtinės vertės apskaitas. Žinių kompetencija, anot tyrimo autorių, yra mažiau dėmesio reikalaujanti kompetencija, nes praktinis žinių pritaikymas labiau vertinamas per gebėjimų prizmę.

Charan (2007), vadybos kompetencijas identifikavo per šešias žmogiškąsias savybes:

1. Ambiciškumas – vadybos kontekste asmens gebėjimas atkakliai įgyvendinti tikslą;
2. Žingeidumas – noras nuolat tobulėti, mokytis, gebėjimas analizuoti, suprasti klaidas;
3. Atkaklumas – gebėjimas susitelkti, fokusuotis į tikslą;
4. Atvirumas – gebėjimas suprasti platų problemos, tikslo kontekstą, atviras požiūris sprendimams, naujovėms;
5. Realistiškumas – gebėjimas įvertinti esamą situaciją, kartu pritaikant tikslingus sprendimus;
6. Pasitikėjimas savimi – gebėjimas analizuoti save, išskirti savo stiprias puses, operuoti žiniomis;

Remiantis autoriaus idėjomis, galime teigti, jog svarbi vadybos kompetencijos sritis yra asmeniniai gebėjimai. Žmogiškosios savybės atliepia daugelį techninių, procesinių sričių, ko dėka lengviau įvertinti tikėtinas rizikas, jas suvaldyti, taip pat tikslingai operuoti resursais.

Pabrėžtina, jog vadybos kompetencijas galima skirstyti ir pagal vadovavimo lygius. Antai, pirmo lygio (pradedantiesiems) vadovams, svarbu pasižymėti orientacija į tikslą, lyderyste, etinėmis vertybėmis, komunikaciniais gebėjimais, bendradarbiavimu arba gebėjimu dirbti su komanda ir komandoje. Aukštesnio lygio vadovams, priklausomai nuo veiklos srities, šalia visų jau išvardintų kompetencijų, svarbiau yra techninės, procesinės kompetencijos, kas orientuota į organizacijos tikslų analizę, vykdymo eigą, progresą, ilgalaikiškumą (Crespo, et. al., 2021). Analizuojant paminėtas idėjas, galima teigti, jog vadybos kompetencijos yra nuolat kintančios, progresuojančios priklausomai nuo to, kokios yra vadybininko ar vadovo atsakomybės, veiklos kontekstas.

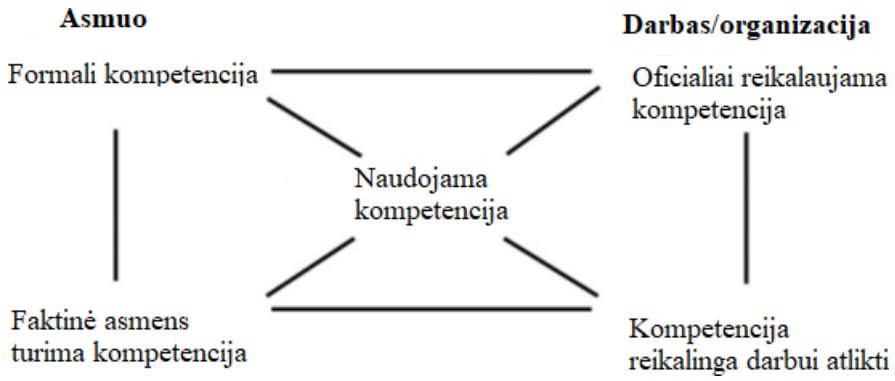
Apibendrinant, galima teigti, jog vadybos kompetencijos yra kintantis, kompleksinis reiškinys. Nėra universalaus kompetencijų rinkinio. Nuolat kintančioje ekonominėje, politinėje plotmėje, esant naujiems iššūkiams vadyba ir jai reikiamos kompetencijos kinta kartu. Todėl galima teigti, jog tiek vadybos disciplina, tiek joje taikytinos kompetencijos yra nuolat besikeičiantis ir besiformuojantis reiškinys.

1.1 Kompetencijos sąvokų visuma, jų sąsaja(-os) vadovavimo procesuose

Gautos literatūros studijos pateikia tam tikrų nuomonių apie kompetencijos apibrėžimą. Žmogaus žinios ir įgūdžiai yra tradicinės kompetencijos, kurias asmuo turi įgyti darbui atlikti ar gauti. Darbo kompetencija kaip pagrindinė asmens savybė, kuri gali būti išreikšta motyvais, įgūdžiais, asmeninio įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektais arba panaudotų žinių visuma darbo rezultatams pasiekti. Šis apibrėžimas rodo, kad kompetencija yra kelių dalykų, tokių kaip motyvacija, asmeninės savybės, įgūdžiai, turimos žinios, derinys (Martin, Elg ir Gremyr, 2019).

Fallon (2020) savo tyrimuose teigia, kad kompetencija yra integruota visuma, iliustruojanti potencialą, žinias, įgūdžius ir vertinamas nuostatas, susijusias su tam tikromis profesijomis, kurios gali būti aktualizuojamos atliekant tam tikras užduotis ar einant tam tikras pareigas. Pagrindinė mintis, jog kompetencija visada yra santykinis matas, būdingas konkrečiam asmeniui, veikiančiam tam tikroje situacijoje (arba užduotyje, ar kontekste). Iš esmės kompetencija yra dinamiška sąvoka, viena nuo kitos priklausoma nuo individo gebėjimų, taip pat nuo įvairaus esamos situacijos sudėtingumo (Bushuyev, et.al., 2021). Vadovaujantis šiuo apibrėžimu, asmuo gali būti pakankamai kompetentingas atlikti nurodytą užduotį tam tikromis sąlygomis, t.y., kompetencijos konstruktas savo ruožtu suvokiamas kaip sudarytas iš pagrindinių žinių, įgūdžių ir nuostatų komponentų, kas sietina su kompleksiškumu.

Pasak autorių (Martin, Elg ir Gremyr, 2019), yra skiriamos dvi pagrindinės kompetencijos formos: formalioji ir neformalioji kompetencija (žr. 1 pav.). Formalioji kompetencija yra individo lygmeniu yra aiškiai išreikšta ir neretai yra dokumentuojama. Užduočių/organizaciniame lygmenyje formali kompetencija egzistuoja kaip oficialiai reikalaujama kompetencija (t. y. kvalifikacija, konkrečios žinios, patirtys). Formali kompetencija, aiškiai nurodyta ir (arba) reikalaujama konkrečioje užduotyje arba organizacijos aplinkoje, gali būti ne tik dokumentuojama, bet ir matuojama organizaciniu lygmeniu. Neformalioje, numanomoje kompetencijos dimensijoje kompetencija gali būti apibūdinta kaip faktinė asmens turima kompetencija, reikalinga norint sėkmingai atlikti atliekamą darbą ar užduotį. Dažniausiai tai siejama su asmens savybėmis, elgsena.



1 pav. Kompetencijos apibrėžimas vadybinėje veikloje

Sudaryta darbo autorės, remiantis Martin, Elg ir Gremyr (2019, p. 321)

Pastebima, jog panaudota kompetencija konkrečioje situacijoje apibūdinama kaip sąveika tarp asmens formalios ir faktinės kompetencijos bei oficialiai reikalaujamos kompetencijos ir reikalingos užduoties ir (arba) organizacijos kompetencijos (žr. 1 pav.). Ši panaudota kompetencija apibrėžiama kaip naudojama kompetencija. Taigi, reikiamą kompetenciją užduotims spręsti ar sėkmingai atlikti darbą (t.y. naudojamą kompetenciją) galima įžvelgti ir apibrėžti asmens ir organizacijos sąveikoje bei atskleisti profesiniuose praktikos veiksmuose, per praktiką, praktikos kontekste (Bushuyev, et.al., 2021). Skirtingos logikos, kurias reprezentuoja formalios ir faktinės kompetencijos sistemos struktūros, gali būti skirtingai susietos viena su kita.

Įdomu tai, kompetencijas mokslininkai siūlo skirstyti į kietas ir minkštas. Kietosios kompetencijos dažniausiai susijusios su techniniais įgūdžiais, o minkštosios - su gebėjimais ir charakterio savybėmis (Goodall, et. al. 2020). Anot Goodall, adaptyvumas yra viena iš svarbiausių minkštųjų kompetencijų, reiškianti gebėjimą prisitaikyti prie naujų situacijų ir aplinkybių. Taip pat, gebėti įvertinti įgytą patirtį bei ją

taikyti ateityje. Strategiškumas yra kietoji kompetencija, reiškianti gebėjimą suformuluoti ilgalaikius tikslus ir nustatyti strategiją, kaip pasiekti šiuos tikslus. Kartu taikoma strategijos kompetencija padeda nustatyti ir užtikrinti organizacijos tikslus, plėtoti ilgalaikį veiklos planą (Brent, et. al., 2019). Pagal Brent, Komandiškumas yra dar viena svarbi minkštoji kompetencija, kuri susijusi su gebėjimu vadovauti ir valdyti komandą, nukreipti tinkama rezultatams siekti linkme, ugdyti tarpusavio pasitikėjimą, autentiškumą, problemų sprendimą. Motyvacija yra dar viena svarbi minkštoji kompetencija, reiškianti vidinę motyvaciją pasiekti savo tikslus ir paskatinti kitus veikti, spręsti ir suprasti darbuotojų poreikius, užsiimti ugdymo funkcija, tobulinti tarpusavio santykius (Goodall, et. al. 2020). Kritinis ir analitinis mąstymas yra kietoji kompetencija, reiškianti gebėjimą analizuoti informaciją ir kritiškai vertinti padėtį. Šios kompetencijos svarbios, kad būtų galima priimti pagrįstus sprendimus ir spręsti sudėtingas problemas (Brent, et. al., 2019). Laiko ir resursų valdymas yra kietoji kompetencija, reiškianti gebėjimą optimaliai paskirstyti savo laiką ir išteklius, kad būtų pasiekti nustatyti tikslai, identifikuoti ir valdyti rizikas. Rezultatyvumas yra dar viena svarbi kietoji kompetencija, susijusi su gebėjimu pasiekti nustatytus tikslus ir užtikrinti sėkmingą darbo vykdymą, taip pat vystyti prieš tai paminėtas kompetencijas per konkrečius rezultatus (Horsley, el.al., 2021).

Svarbu pabrėžti, jog kietų ir minkštų kompetencijų įtaka priklauso nuo organizacijos tikslų, darbo srities, siekiamų rezultatų. Organizacijos sėkmei užtikrinti, svarbu tikslingai išdėlioti ir parinkti kompetencijų derinį(-ius) ir šiame etape itin pravartu atlikti plačią organizacijos konteksto, specifikos analizę, tam, kad būtų užtikrintas tikslingas kompetencijų taikymas bei pasiekti optimalūs rezultatai.

Nagrinėdami kompetencijos sąvoką naujausioje literatūroje, greta galime sutikti ir skaitmeninės komunikacijos sąvoka. Įvairios technologijos ir pati skaitmenizacija daro įtaką mūsų kasdienybei, kartu paveikdama ir darbinę sferą (Murawski ir Bick, 2017). Kasdienybėje naudojami įrenginiai ir programinės įrangos sistemos nuolat naujinamos, kad efektyvintų ir palengvintų skirtingas veiklas. Šie pakeitimai natūraliai skatina aktyvesnį skaitmeninių ir informacinių ryšių technologijų (IRT) naudojimą darbe. Įdomu tai, jog skaitmeninio pasaulio eroje, kasdieniame darbe IRT priemones naudoja tik kas antras darbuotojas (Arnold ir kt., 2015), tačiau ieškodami naujų specialistų, darbų skelbimuose kone visur pageidaujamos bazinės IRT žinios (Gallardo-Echenique ir kt., 2015). Jau 2006 m. Europos Parlamentas ir Taryba skaitmeninę kompetenciją įvardijo kaip vieną iš aštuonių pagrindinių mokymosi visą gyvenimą kompetencijų (Van Laar ir kt., 2017). Detaliau jie kompetenciją apibrėžė kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinį, o skaitmeninę kompetenciją kaip „privalomai naudotiną IRT priemonę darbui, laisvalaikiui ir bendravimui (Soby, 2013). Dėl šios priežasties, nagrinėjant kompetencijos sąvokos visumą bei sąsajas, svarbu atkreipti dėmesį ir į skaitmeninės kompetencijos svarbą, būtent šiais laikais (Cascio ir Montealegre, 2016). Remiantis autorių mintimis, pabrėžtina, jog skaitmeninė komunikacija šiame kontekste atlieka darbų

kokybės užtikrinimo, gerinimo, rezultatų įgyvendinimo rolę. Skaitmeninė komunikacija sietina ne tiesiog su IRT priemonių naudojimu, bet ir sugebėjimu tikslingai taikyti pasirinktas technologijas, iš to gaunant apčiuopiamą naudą.

Iki šiol nėra vieningo skaitmeninių kompetencijų apibūdinimo bei apibrėžties, kuri tikslingai interpretuotų bendrą (visuotinį) suvokimą apie skaitmeninių komunikacijų taikymą darbe, ypač vadovavimo procesuose. Remiantis prieinamais šaltiniais, tikslingiausia skaitmeninę kompetenciją, kaip sąvoką ir ar procesą, apibūdintų profesinių įgūdžių, žinių ir gebėjimų visumą. Ši visuma padeda darbuotojams efektyviau, paprasčiau atlikti pavestas užduotis, kurios reikalauja skaitmeniškumo. Toks apibrėžimas pasirinktas iš daugybės įvairių terminų, vartojamų literatūroje (Van Laar ir kt., 2017).

Pagal *KSAO* koncepciją, kuri neretai vartojama pakaitomis su kompetencijų darbe sąvoka (Doblinger, el.al., 2021), specialistams reikia žinių (angl. knowledge - K), įgūdžių (angl. *skills* - S), gebėjimų (angl. *abilities* - A) ir kitų savybių (angl. *other characteristics* - O), efektyviems ir sėkmingam darbui atlikti (Campion ir kt., 2011). Žinios yra informacija, reikalinga užduočiai įgyvendinti, įgūdžiai apibrėžiami kaip „mokėjimas atlikti specifinę užduotį“ (Aamodt, 2009, p. 53), gebėjimai, kaip „esminis (unikalus) gebėjimas atlikti skirtingas užduotis, kartu įgyjant naujų žinių, gebėjimų“ (Aamodt, 2009, p. 53), kitos savybės sietinos su asmenybės savybėmis: motyvacija, asmeniniais pomėgiais, ankstesne patirtimi ar moksliniais laipsniais (diplomais), kurie reikalingi aukštiems rezultatams gauti ((Doblinger, el.al., 2021). Reziumuojant KSAO idėją, galime teigti, jog kiekvienas individas, kaip darbuotojas (specialistas) atsineša individualių kompetencijų rinkinį, kurį tenka paraleliai derinti su turima užduotimi ir ar darbo pozicija, taip ugdant ne tik profesinę kvalifikaciją, bet ir tobulinant procesus, geresniems rezultatams pasiekti.

Skaitmeninė kompetencija yra viena naujesnių sąvokų (diskursų), apibūdinančių technologijomis grįstus įgūdžius. Pastaraisiais metais skaitmeninių technologijų naudojimo įgūdžiams ir kompetencijoms apibūdinti buvo vartojami keli terminai, tokie kaip ir paminėti KSAO įgūdžiai: technologijų įgūdžiai, informacinių technologijų įgūdžiai, informacinis raštingumas, skaitmeninis raštingumas ir skaitmeninimo įgūdžiai. Šie terminai taip pat dažnai vartojami kaip sinonimai, pvz., skaitmeninė kompetencija ir skaitmeninis raštingumas (Kajee, et.al., 2021). Kartais terminai yra siaurinimai, kaip pavyzdys, interneto įgūdžiai, siejami su ribota skaitmeninių technologijų sritimi arba priešingai, pagal turinį išplečiami iki medijų ir raštingumo, kaip medijų raštingumo įgūdžiai arba skaitmeninis raštingumas. McDougall (2018) ir kt., tyrė būtinus skaitmeninius įgūdžius per dalyvaujamasis kultūras, orientuodamiesi į XXI amžiaus raštingumą, akcentuodami socialinius įgūdžius, o ne individualius įgūdžius. Didelė terminų įvairovė gimsta iš besiplečiančių technologijų bei skirtingų interesų krypčių, tokių, kaip antai bibliotekų studijos ar informatika (Mcdougall, et.al., 2018).

Plačiausiuose ir naujausiuose apibrėžimuose, pagrįstuose su politika susijusiais dokumentais ir ataskaitomis, skaitmeninė kompetencija apima ne tik skaitmeninius įgūdžius, bet ir socialinius bei emocinius skaitmeninio įrenginio naudojimo ir supratimo aspektus. Europos Komisija (Punie, et.al., 2016) apibrėžė skaitmeninę kompetenciją kaip pasitikėjimą ir kritišką informacinės visuomenės technologijų naudojimą darbui, laisvalaikiui ir bendravimui. Skaitmeninė kompetencija grindžiama pagrindiniais IRT įgūdžiais, t. y. kompiuterių naudojimu informacijai gauti, vertinti, saugoti, gaminti, pateikti ir keistis, bendrauti ir dalyvauti bendradarbiavimo viešame tinkle.

Kalbant apie vadovavimo procesus, darbuotojų kompetencijos laikoma būtina įmonių konkurencingumo sąlyga, nepaisant masto ir darbo srities. Tai sąlygoja, kodėl skaitmeninimas verslo valdyme ir rinkodaroje pastaruoju metu tapo mokslinių tyrimų objektu (Gerasimenko, 2019). Kadangi natūraliai, skaitmenine prasme, vienu metu visada transformuojasi kelios organizacijos sritys, apibūdinant tokią transformacijos strategiją dalyvauja daug organizacijos sričių, kaip, antai, rinkodaros, informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių, produktų ir strategijos kūrimo komandos. Visos šios grupės turi sukurti bendrą supratimą apie su kompetencijomis susijusių veiksmų prioritetus bei vientisą, suprantamą įgyvendinimo procesą. Pabrėžtina, jog transformacijos procesas skirtingose organizacijose srityse ar bendrai darbų srityse, turi ir skirtingą paveikumą. Manytina, jog skaitmeninimas dažniausiai paveikia organizacijos B2C sritis, kas labiau orientuota į darbą su klientais, ir mažiau B2B („verslas verslui“) sritis (Gerasimenko, 2019). Viena aišku, jog naujosios technologijos aktyviai diegiamos skirtingose valdymo ir verslo kategorijose, todėl skaitmeninė kompetencija įgauna vis reikšmingesnį vaidmenį visose valdymo ir verslo procesuose.

Šiandien daugelis įmonių skirtingose verslo sferose mėgina kurti perspektyvią skaitmeninėmis kompetencijomis grįstą verslo strategiją. Šiuo tikslu vadovai turi priimti sprendimus dėl skaitmeninių kompetencijų elementų, nustatyti įvairių veiklos rūšių prioritetus ir sukurti strateginę skaitmeninės eros viziją. Nors transformacija nėra linijinis procesas, yra išimčių. Vadovams svarbu išsikelti ir įsigilinti į rizikas, susijusias su skaitmeninėmis technologijomis bei kompetencijomis, taip priimant optimalius sprendimus ir prioretizuojant veiklos etapus bei kuriant sėkmingų organizacinių pokyčių pagrindą. Tačiau empiriniai Berghaus ir Back (2016) tyrimai parodė, jog dauguma verslo organizacijų naudodami skaitmenines technologijas ir kompetencijas valdymo procese, nepasiekė įspūdingų rezultatų didelių duomenų analizėse ar procesų automatizavimo srityse.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijų, o ypač skaitmeninių kompetencijų svarba šiuolaikinėje visuomenėje ir verslo valdymo procesuose tampa neatsiejama organizacijos sėkmės dalimi. Verslas, siekiantis skaitmeninti savo valdymo sistemas, turi inicijuoti tiek vidinių struktūrų, tiek verslo

modelių pokyčius, o tai, be abejo, reikalauja bent minimalių skaitmeninių kompetencijų. Visa tai verslui kelia naujų iššūkių, nes jis turės diegti pokyčius, atsižvelgiant į globalius vadybos skaitmeninimo procesus (Gerasimenko ir Molchanova, 2017).

1.2 Vadovų kompetencijų aktualizavimas projektų vadybos kontekste

Projekto vykdymas – tai rezultatai ir pasiekimai, ties kurias dirba projekto vykdytojų komanda pagal sutarties dokumente sutartus tikslus, standartus ir nuostatas. Projekto našumas paprastai nurodomas sąnaudomis, laiku, kokybe, klientų pasitenkinimu ir atlikto rezultato bendru įvertinimu (Huda, 2017). Našumas – elgesys ir ar pasiekimas, įvykdžius bendrai ar individualiai atliktas užduotis. Našumas yra darbo kokybės ir kiekybės rezultatas, kurį darbuotojas gali pasiekti vykdydamas jam pavestas pareigas ir atsakomybę. Anot S. Marcelino-Sadaba bei A. Perez-Ezcurdia (2020), darbo rezultatų vertinimas yra procesas veiksmų efektyvumui ir jo matavimui užtikrinti. Projekto našumą galima išmatuoti ir įvertinti naudojant daugybę veiklos rodiklių, kurie dažniausiai siejami su įvairiomis dimensijomis (grupėmis), kaip pavyzdys: laiku, sąnaudomis, kokybe, klientų pasitenkinimu, klientų pasikeitimu, verslo našumu, sveikata ir sauga. Pabrėžtina, jog laikas, sąnaudos ir kokybė yra trys dominuojantys veiklos vertinimo aspektai.

Apie 30% pasaulio ekonomikos yra paremta projektine veikla, o didžioji dalis – programų ar portfelių forma (Chen, et.al., 2019). Programas sudaro projektai ir susijusios vykdomos operacijos bendriems tikslams pasiekti. Programos tampa vis labiau paplitusios, nes jos sukuria tarsi jungiamąją grandį tarp organizacijos strategijų ir projektų. Pagal projektų valdymo žinių vadovą (Huda, 2017), projektų valdymas apibūdinamas, kaip žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projekto veikloje, siekiant rezultato. Projekto valdymo procesas – tai sisteminių projekto valdymo etapų dokumentas, susidedantis iš penkių etapų: projekto inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėjimo ir kontrolės, uždarymo (Maliki, et.al., 2019).

Kaip teigia Flyvbjerg (2021), projektų valdymo veikla pastaraisiais metais smarkiai pasikeitė, visų pirma todėl, kad rinkos yra konkurencingesnės nei anksčiau, jos vystosi labai greitai, kartu viską sąlygoja ir COVID-19 pandemija. Kartu dėl pasikeitusių ekonominių aplinkybių, pakitusio darbo klimato, pati projektų trukmė trumpėja. Didelę reikšmę projektų vyksme lemia ir biudžetai, kurie natūraliai mažinami, trumpėjant projekto vykdymo terminams. Ne naujiena, jog kartu keičiasi ir projekto kokybė (Huda, 2019). Neretai reikalavimai, kuriuos reikia įvykdyti, nėra tinkamai apibrėžti projekto pradžioje ir keičiasi viso projekto metu dėl nuolatinių aplinkos aspektų. Kita vertus, skaitmeninimas suteikė naujų galimybių, bet taip pat sukėlė papildomų komplikacijų. Tiekiami gaminiai yra technologiškai sudėtingesni, pagal atnaujintus reikalavimus, kuriuos diktuoja rinka (Flyvbjerg, 2021).

Būtent dėl šių priežasčių projektų vadovai turi prisiimti naujus vaidmenis, kurie turi būti apibrėžti projekto vykdymo eigoje (Voitenko, et.al., 2020). Kaip atskleidžia J. Shao (2018) projektų programos nuolat sąveikauja su platesniu organizaciniu kontekstu ir rinkomis, įskaitant įvairias suinteresuotų šalių grupes. Tam reikia, kad programų vadovai suprastų ir būtų įsitraukę į programos kontekstą ir dalyvautų programos valdymo veikloje. Tai kelia iššūkį programos vadovų vadovavimo kompetencijoms ir daro juos svarbiu programos sėkmės veiksniu.

Analizuojant mokslinę literatūrą pabrėžiama, kad kompetencijos yra svarbi vadovavimo dalis – būtent asmeninės ir vadovaujamosios lyderio kompetencijos turi įtakos nusakant, kokia bus projekto sėkmė. Razali (2018) pasiūlė apibrėžti lyderius kaip žmones, kurie daro teisingus dalykus, o vadovus kaip „įmones“ (mechanizmus), kurie daro dalykus teisingai. Lyderystė yra kompetencija arba charakteristika, kuria grindžiamas elgesys, apibūdinantis motyvus, asmenines savybes, savivoką, vertybes, kas kuria pranašumą darbo aplinkoje. Projektų vadovas yra asmuo, paskirtas už kasdienę projekto valdymo veiklą organizacijos naudai (Huda, 2019). Pagal tai, galime daryti prielaidą, jog projekto vadovas gali būti apibrėžiamas kaip asmuo, atsakingas už projekto įgyvendinimą nuo ankstyviausios projekto stadijos iki veiklos užbaigimo. Dėl šios priežasties, norint pasiekti teigiamų rezultatų, vadovai turi atitikti kompetencijas, įskaitant universalias profesines žinias, techninius įgūdžius, taip pat atitikti vertybiniu (požiūrio) aspektu.

Kadangi projektai vis dažniau naudojami kaip veiklos organizavimo forma, pats projektų valdymas laikytinas profesija, kuriai keliami specifiniai kompetencijos reikalavimai (Magano, et.al., 2020). Projektų valdymas yra laikomas specializuotu vaidmeniu darbo rinkoje, priešingai nei tiesiog vadybinė ir techninė karjera. Mokslinėje literatūroje esantys šaltiniai atkreipia dėmesį į projektų vadovų individualių gebėjimų svarbą ir teigia, jog projektų vadovų pozicija yra viena dinamiškiausių karjerų darbo rinkose. Pabrėžtina, jog neretai, projektų vadovo pareigos labiau vertinamos kaip žingsnis į aukštesnio rango pareigas organizacijoje (Gandomani, et.al., 2016). Dėl to daugelis organizacijų itin orientuojasi į projektų valdymo patirtį, žinių gilinimą, ypač atsižvelgiant į tai, kad projektų valdymo kompetencija tampa vis svarbesniu konkurenciniu ištekliu šiuolaikiniame ir vis sudėtingesniame verslo kontekste.

XXI amžiaus pradžioje pasaulyje prasidėjo ketvirtoji pramonės revoliucija (*angl. Industry 4.0*) ir skaitmeninė verslo pasaulio transformacija, kuri paprastai vadinama „Pramone 4.0“ (Ghobakhloo, 2021). Pasak autoriaus, ketvirtoji pramonės revoliucija ir pagrindinė skaitmeninė transformacija, paprastai vadinama pramone 4.0, sistemingai progresuoja. Skaitmeninė revoliucija keičia žmonių gyvenimo ir darbo būdą. Dinamiškoje verslo aplinkoje įmonės susiduria su intensyvia konkurencija, rinkos neramumais ir nuolat kintančiomis technologinėmis naujovėmis (Ghobakhloo, 2021). Dėl šių priežasčių, kai kurie autoriai siūlo sistemingai tobulinti profesinius įgūdžius. Projektų valdymo institutas (Moradi, el.al, 2019) pateikė

„idealų įgūdžių rinkinį“, vadinamą „PMI talentų trikampiu“ (žr. 1 lentelę), kuriuo vadovautis turėtų kiekvienas vadovas. Šis talentų trikampis turi tris svarbiausias kompetencijas, projektų valdymo atžvilgiu, reikalingas sėkmingiems vadovams: techniniai projektų valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, strateginiai ir verslo valdymo įgūdžiai, bendravimo įgūdžiai, požiūrio kompetencijos įgūdžiai (gebėjimas atsiriboti krizinėse situacijose, valdyti savo, kitų emocijas ir kt.)

Šios savybės buvo laikomos svarbiomis kompetencijomis apibūdinti sėkmingą projekto vadovą. Falaki (2020) išskiria tris pagrindines įgūdžių sritis:

• Žmogiškieji įgūdžiai: į šią kategoriją įtrauktos savybės yra asmens mobilumas, bendravimas, susidorojimas su situacijomis, užduočių delegavimas, empatija, visapusiška pagarba ir entuziazmas;

• Koncepciniai ir organizaciniai įgūdžiai, įskaitant tokias savybes kaip planavimas, organizavimas, stipri orientacija į tikslą, gebėjimas matyti projektą kaip visumą, gebėjimas vizualizuoti ryšį

bei stipri orientacija į problemų sprendimą;

• Techniniai įgūdžiai, apimantys tokias savybes kaip specialios žinios apie įrankių ir metodų naudojimą, projekto žinios, supratimo metodai, procesas ir procedūros, technologijos ir darbo kompiuteriu įgūdžiai.

1 lentelė. PMI talentų trikampio įgūdžių rinkinys

Įgūdžių kategorijos	**Įgūdžiai**
Inovaciniai įgūdžiai	Novatoriškumas ir kūrybiškumas
	Naujos verslo galimybės
	Projektų valdymas
	Rizikų valdymas
	Efektyvumas ir tinklų kūrimas
Lyderystės įgūdžiai	Didelio našumo komandų valdymas
	Talentų valdymas
	Motyvacija ir pasitenkinimas darbu
	Komunikacija
	Karjeros valdymas
	Daugiakultūrių darbuotojų lyderystė
Valdymo įgūdžiai	Nauji darbo organizavimo modeliai
	Atsirandančios technologijos
	Sprendimų priėmimo įrankiai
	Didelių duomenų analizė
	Organizacinis pasikeitimas
	Strateginis valdymas – socialinės ir santykių žinios

Sudaryta darbo autorės, remiantis Falaki (2020)

Skirtingi autoriai, vadovų kompetencijas apibūdina įvairiai, tačiau išskirdami tarpusavyje sąsajų turinčius aspektus. Kaip matyti aukščiau pateiktoje lentelėje (žr. 1 lentelę), skaitmeniniams įgūdžiams apibrėžti yra daug būdų ir skirtingų krypčių. Kai kuriuos įgūdžius sunku nusakyti, kadangi jie yra ypatingai besikeičiantys (ypač atsižvelgiant į nuolat tobulėjančias technologijas ir visuomenės poreikius), tačiau pasak Falaki (2020), yra pagrindinės trys vadovo kompetencijų grupės, projektų valdymo kontekste: inovaciniai įgūdžiai (daugiausia dėmesio skiriama naujovėms, efektyvumo kūrimui ir pačiam projektų valdymui), lyderystės įgūdžiai (siejami su gebėjimu vadovauti, sėkmingai komunikuoti bei valdyti) ir valdymo įgūdžiai (siejami su sprendimų priėmimu, organizaciniais/projektiniais pokyčiais, strateginiu valdymu).

Projektų valdymo kompetencija – tai įvairių įgūdžių, gebėjimų, žinių ir technikų, reikalingų perkančiajai įmonei, taikymas, vykdant įvairaus pobūdžio projektus. Tai gali būti planavimo, įgyvendinimo, kontrolės ir koordinavimo nuo projekto pradžios iki pabaigos, siekiant užtikrinti, kad projektas būtų įgyvendintas laiku, kokybiškai ir kainuotų, kompetencijos (Huda, 2019). Kompetencija yra charakteristika, kuria grindžiamas elgesys, apibūdinantis motyvus, asmenines savybes, savivoką, vertybes, žinias ar kompetenciją, kurią atsinešė asmuo (Chen, et.al., 2019). Keletas ankstesnių tyrimų pateikė išvadą, jog projektų valdymo kompetencijos turi įtakos projektų vadovų veiklai. Kartu, projektų vadovų kokybei didelę įtaką turi turimos žinios (Huda, et.al., 2019). Projekto vadovo kompetencijos turi įtakos projekto vykdymui (Bushuyev, et.al.,, 2021). Projektų vadovai turi įvairias pareigas, kurios daro didelę įtaką projekto sėkmei. Projektai pasižymi dideliu našumu, jei projektų vadovai turi esminių žinių ir kompetencijų (Chen, etl.al., 2019). Remiantis autorių mintimis, galime teigti, jog projektų valdymo kompetencija yra įvairiapusiška, kompleksiška visuma, siejama pagrindiniais indikatoriais: žinios, praktika, kokybė.

Skyriuje pateiktoje literatūroje įžvelgiama, jog projektų valdymo kompetencijos turi tiesioginės įtakos projektų vadovų veiklai. Pačių projektų vadovų darbo profesinę kokybę sąlygoja jų asmeninės ir techninės kompetencijos. Projekto sėkmė ir ar našumas tiesiogiai koreliuoja su jį vykdančiu vadovu bei jo vystomomis lyderystės savybėmis, praktikomis, metodikomis.

1.3 Projektų vadovų kompetencijos

Projektų vadyba, lyginant su kitomis vadybos mokslų šakomis, išsiskiria tuo, jog turi aiškią pradžią ir pabaigą, t.y. – apibrėžta laike. Dėl šios priežasties, aktualu nagrinėti, kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasižymi arba privalo disponuoti projektų vadovai.

Nuolat kintančioje ekonominėje, politinėje terpėje, projektų sėkmė priklauso nuo to, kiek tikslingai ir efektyviai yra išnaudoti projekto resursai bei kokias kompetencijas rezultatams pasiekti taiko projektų vadovai. Anot Moradi (2020), tikslingai taikomos kompetencijos lemia kone pusę projekto sėkmės

ir esminė kompetencija projektui įgyvendinti yra gebėjimas kolaboruoti. Kolaboracija arba bendradarbiavimas, projekto kontekste padeda išlaikyti skirtingų pusių įsitraukimą, aktualios projektui informacijos naujumą ir pasidalinimą, projekto sistemiškumą ir procesiškumą. Gebėjimas bendradarbiauti, taip pat sustiprina ir bendrą darbuotojų ir procesų integraciją projekto metu. Taikant kolaboracijos metodiką, tiek projektų vadovams, tiek kitiems projekto dalyviams (darbuotojams), lengviau įprasminti projekto eigą, reikiamus atlikti veiksmus, bendrą projekto rezultatą laike.

Šalia gebėjimo suburti (kolaboracijos), yra ir kitų svarbių projektų vadovų kompetencijų, tokių kaip: organizaciniai gebėjimai, komunikacija, rizikų, konfliktų valdymas, taip pat, pagal projekto prasmę reikiamų techninių, profesinių žinių. Pažymėtina, jog išvardintos kompetencijos užima svarbią projektų sėkmės dalį, tačiau pabrėžtina ir tai, jog šių kompetencijų visuma, tikslingas taikymas, apibūdintinas ir kaip gebėjimas planuoti arba planavimo kompetencija. Būtent planavimo kompetenciją Henkel (2019) įvardina, kaip vieną pagrindinių. Pasak autoriaus, planavimas koreliuoja su projekto apibrėžtumu laike. Remiantis tuo, galime daryti prielaidą, jog įgudę projektų vadovai dėka planavimo kompetencijos geba suvaldyti tokias projektų sritis, kaip rizikas, komunikacinius iššūkius, tikslingą darbų delegavimą, panoramiškai numatyti svarbiausius projekto etapus ir tinkamai jiems pasiruošti.

Esti ir kitokių nuomonių, kokios yra svarbios projektų vadovų kompetencijos. Be techninių, vadybinių kompetencijų, projektų vadovai turėtų pasižymėti ir gebėjimu motyvuoti komandą. Marion (2019) projektų vadybos kontekste, kartu su techninėmis, profesinėmis kompetencijoms, gebėjimą motyvuoti įvardina, kaip lygiavertę kompetenciją. Remiantis šia mintimi, geba motyvuoti projektų vadovui reikalinga darbui su komanda. Svarbu paminėti, jog motyvavimas plačiai aprašomas ir lyderystės teorijose, kaip esminių darbui su žmonėmis, komanda priemonių. Vadybiniu požiūriu, motyvavimas pasireiškia per tikslų išaiškinimą, darbų eigos išdėstymą ir nuolatinį palaikymą, taip pat per tarpinių rezultatų peržiūrą. Projektų vadyboje, kaip ir kitose vadybinėse šakose, motyvacija prilyginama įrankiui, kuriuo užtikrinamas veiklos sistemiškumas, nuoseklumas. Galime daryti prielaidą, jog gebėjimas motyvuoti apibrėžia ir paties projektų vadovo, kaip profesionalo, lygį. Kuo projektų vadovas geba tikslingiau motyvuoti komandą, tuo greičiau, efektyviau, nuosekliau pasiekti projekto rezultatai.

Moksliniuose šaltiniuose, šalia projektų vadovų kompetencijų pažymėtinos yra ir komandos kompetencijos. Projekto komandos kompetencijų rinkinys taip pat lemia projekto sėkmę ir remiantis Irfan (2020) komandai aktualių kompetencijų rinkiniu, galime teigti, jog pusę projekto sėkmės numato ir projektui atrinktų specialistų gebėjimai, žinios, t.y. kompetencijos. 2 lentelėje pateikiami projektų vadybos kontekste aktualios komandos kompetencijos.

2 lentelė. Projektų vadybos kontekste aktualios kompetencijos

Kompetencija:	Apibūdinimas:
Integralumas	Iniciatyvumas, ambicija, atkaklumas, sąžiningumas, emocinis stabilumas, pasitikėjimas, savimi, verslumas;
Derybos	Problemų sprendimas, iniciatyvumas, komunikacija, perspektyvos, orientacija į rezultatą, pasitikėjimas savimi (bendražmogiškosios savybės);
Komandiškumas	Gebėjimas bendradarbiauti, priimti sprendimus, lyderystė, sąžiningumas, rizikų numatymas, valdymas, tikslų suvokimas ir gebėjimas efektyviai juos vykdyti, orientuotis;
Profesinės žinios	Techninės, profesinės, kombinuotos žinios, rizikų, krizių valdymas, komunikacija, atsakingumas, gebėjimas būti „komandos žaidėju“;

Sudaryta darbo autorės, remiantis Irfan (et al., 2020)

Kaip matyti aukščiau pateiktoje lentelėje (žr. 2 lentelę), komandos kompetencijų rinkinį sudaro integralumas, komandiškumas, derybiniai įgūdžiai, profesinės žinios. Pabrėžtina, jog visų kompetencijų patikslinime figūruoja gebėjimas komunikuoti, dirbti su komandoje, valdyti rizikas. Pasikartojantys apibūdinimai pažymi, jog kompetencijų sąsajas ir vientisumą. Atitinkamai galima daryti prielaidą, jog pačios kompetencijos yra kompleksiškos, viena kitą patikslinančios, paremiančios. Taip pat, svarbu paminėti, jog ir plačiai pritaikomos.

Apibendrinant, galima teigti, jog projektų vadovų kompetencijos yra artimos ir kitos vadybos disciplinos šakoms. Daug dėmesio teikiama sistemiškumui, nuoseklumui, efektyvumo užtikrinimui, tinkamų įrankių pritaikymui. Esminis projektų vadovų kompetencijų skirtumas nuo kitų vadybos sričių yra tai, jog pačios kompetencijos yra apibrėžtos laike, tai reiškia, jog gebėjimas planuoti, bendradarbiauti, motyvuoti atliepia, kiek sėkmingai pavyks įgyvendinti projektinę veiklą.

2. LYDERYSTĖS SAMPRATA PROJEKTŲ VALDYME IR/AR VADYBOS DISCIPLINOJE

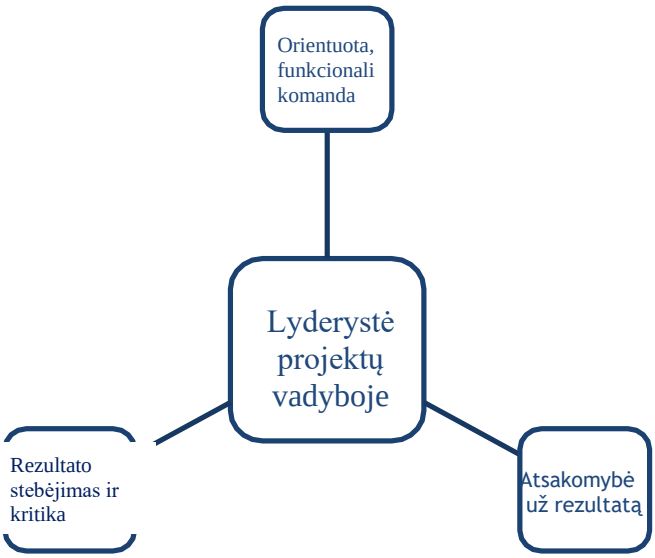
Šiame skyriuje nagrinėjama lyderystės samprata ir aktualumas vadybos disciplinoje. Remiantis moksliniais šaltiniais analizuojamos sąvokų idėjos ir jų svarba projektų valdyme.

Viešajame diskurse lyderystė apibūdinama, kaip „poveikį visuomenei ir/ar jos grupei turinti elgsena“ (Algahtani, 2014, p. 75). Poveikis išreiškiamas veiksmais, lemiančiais konkretų rezultatą ar pokytį. Toks lyderystės interpretavimas nėra naujas, šią mintį grindžia ir žymus lyderystės ekspertas J.C.Maxwell (1998), tapatindamas terminą su veiksmažodžiu bei aiškindamas, jog tikslingiausiai lyderystę apibūdina tik veiksmažodžius nusakančios kalbos dalys. Tačiau esti ir kitokių sampratos apibūdinimų. Anot Woot (2008), lyderystė nėra veiksmas ir „remiasi į žmogiškąsias būdo savybes: atsakomybę, atjautos jausmą, geranoriškumą“ (Dirani, et. al., 2020, p. 1), pagal ką lyderystė lyginama su pro-socialiu elgesiu. Chow (2013) ir Rich (2013) tirdami lyderystę švietimo (akademiniame), verslo ir viešosios veiklos sektoriuose, išskyrė, jog tyrinėtų sričių lyderiai pasižymėjo analogiškomis charakteristikomis: disciplina, lankstumu, kūrybišku mąstymu. Remiantis šiais pavyzdžiais, galima teigti, jog lyderystė yra kompleksiška ir intertekstuali sąvoka.

Vadybos požiūriu lyderystę analizavęs Gwyer (2015), terminą apibrėžė dalykinėmis kompetencijomis. *Be gebėjimo tiksliai apibrėžti ir aiškiai komunikuoti esminius vystomos veiklos tikslus, patyrę vadovai ir organizacijų lyderiai privalo užtikrinti abipusį komandos pasitikėjimą. Vienos pagrindinių lyderystės išraiškų vadyboje yra dalijimasis profesine patirtimi, komandos edukavimas (pasitelkiant principą „mokausi kartu su visais“), kritinių momentų koordinavimas ir pamatuotas darbo jėgos paskirstymas situacijoms valdyti. <...> Šiuolaikinėje vadyboje, didelę įtaką turi ir spartus moderniųjų technologijų vystymas, todėl vadovams (lyderiams) tenka užduotis ne tik protingai išsirinkti tinkamiausius veiklos įrankius, bet ir paruošti komandą nuolatiniams technologiniams pokyčiams (Ramlachan, 2021, p. 9).* Svarbu pažymėti, kad lyderystė atlieka esminį vaidmenį standartizuotose laiko, asmenybės, žinių, personalo, verslo, reklamos, transporto ir projektų vadybos srityse, kur ji atlieka disciplinos funkciją ir užtikrina veiklos vykdymą ir/arba palaiko jį. Šis vaidmuo yra pasiektas lyderystės sąveikaujant su organizavimo, kontrolės, planavimo, reguliavimo ir sisteminimo sritimis (Caniago, et. al., 2020)

Lyderystei suteikiamas išskirtinis vaidmuo projektų vadyboje, nes ši vadybos sritis aiškiai apibrėžia laiko parametrus: ji prasideda konkrečia pradžia ir baigiasi nustatyta pabaiga. (Davies, et.al., 2020). Dėl šios priežasties, atsiranda iššūkių ir skirtingų požiūrių taikant lyderystės idėją. Anot Grisinger. (2019) lyderystės įnašas projektų valdyme yra susijęs su koordinavimo vaidmeniu arba funkcija: padeda tinkamai struktūrizuoti komandos funkcijas, palaiko narių bendrystę ir susitelkimą, taip pat nustato projekto

tikslus, periodiškai primena apie svarbiausius siekius ir kritiškai vertina esamus rezultatus projekto eigą. Priešingą nuomonę skelbia Fathi (et. al. 2018) teigia, jog lyderystės esmę projektų vadyboje sudaro nuolatinė ir ar sisteminga lyderio stiliaus kaita viso projekto metu. Pabrėžtina, jog projekto etapai, jų eiga, reikalauja skirtingos lyderystės stilių, nes teigia Fathi (et. al. 2018) lyderystę projektuose skirsto pagal pobūdį, tam, kad pavyktų išgauti maksimalų veiklos efektyvumą ir komanda lengviau susidėliotų prioritetus. Kaip pavyzdį, moksliname straipsnyje nagrinėtas statybos projektų sritį, ją skirdami į laiko, vietos ir kultūros (konteksto) kategorijas, ką tapatino su projekto etapais. Kiekvienam etapui priskirtas skirtingas lyderystės stilius, ko dėka bandoma pasiekti maksimalų komandos ir darbų atlikimo efektyvumą. Laiko ir vietos kategorijose lyderystė orientuojama į veiksmų taktiką, analitiką, todėl priskiriama (įvardijama) autokratiškam stiliui. Šiuose projekto vykdymo etapuose reikalingas susitelkimas, tikslumas, lyderis mažiau orientuotas į komandos ugdymą, darbų ir ar komandos sėkmė matuojama skaitinėmis reikšmėmis. Kultūros (konteksto) etape siūloma taikyti demokratišką lyderystę, nes šioje projekto stadijoje svarbu skatinti komandos kūrybiškumą, motyvaciją, įsitraukimą, grįžtamojo ryšio kultūrą. 2 paveiksle matyti lyderystės projektų vadyboje pasiskirstymas pagal apibrėžtis.



2 pav. Lyderystės apibrėžtis projektų vadybos veikloje

Sudaryta darbo autorės, remiantis Grisinger (2019)

Siekiant sėkmingai įgyvendinti įmonės strateginius tikslus per projektus ar programas (projektų valdymo ir vadybos srityje), organizacijoms svarbu ne tik taikyti tinkamą lyderystę bet ir turėti efektyvių

lyderių. Kadangi pati lyderystės sąvoką yra kompleksiška (žr. 2 pav.), atitinkamas apibūdinimas vyrauja ir su „lyderio“ (kaip asmens) sąvokos apibrėžtimi. Organizacijos orientuotos samdytis sėkmingus projektų / programų vadovus, kurie taip pat būtų ir veiksmingi lyderiai. Pabrėžtina, jog lyderystė nėra vadovo ir ar vadovavimo sąvokų analogas ir ar sinonimas, dėl to formuojasi pačios lyderystės idėjos unikalumas projektų vadybos kontekste. (Jenkins, 2013).

Projektų valdymas konceptualiai skiriasi nuo lyderystės, tačiau tarp šių sričių esti ir panašumų. Tiek projektų vadovo, tiek lyderio efektyvumas matuojamas sekėjų – komandos – rezultatais. Taigi, dėmesys komandos veiklai yra labai svarbus aspektas ugdant tiek projektų vadovų, tiek lyderio įgūdžius. Šalia profesinių kompetencijų, vieni pagrindinių projektų vadovų įgūdžių yra komandų ir asmenų motyvavimo, įkvėpimo, derybų, bendravimo gebėjimų, klausymosi, įtakos darymo, komandos formavimo, pabrėžiant komandos veiklos gerinimą, užtikrinimas (Bell, 2013). Dėl šių priežasčių vyrauja įsitikinimas, kad projektų vadovai esti prigimtiniai lyderiai, nors projektų valdymas ir lyderystė vadybos diskurse nėra tiesiogiai gretinamos. Būti sėkmingu projektų vadovu, nuosekliai vykdyti projektus, nereiškia, būti sėkmingu lyderiu. Pavyzdiniai projektų vadovai ugdo projektų valdymo įgūdžių kompetencijas, žinodami standartinę projektų valdymo sistemą ir įgydami patirties naudojant geriausią praktiką diegiant projektų valdymo metodikas. Sėkmingi lyderiai moksliniuose veikaluose apibūdinami, kaip novatoriški ir kūrybiški asmenys (orientuota į pro-socialią asmenybę), kurie nuolat ugdo naujus įgūdžius, kad galėtų integruotis pasitelkiant darbines ir ar profesines galimybes. Veiksmingi lyderiai integruoja vadovavimo įgūdžius su profesiniais įgūdžiais, ugdydami naujus lyderystės būdus, papildančius savo projektų valdymo ar kitos profesinės srities metodiką (Charry, 2012).

Lyderystės idėja orientuota į atsakomybę organizacijoje, kuo siekiama konkrečių tikslų, kartu pasitelkiant organizacijos išteklius (pvz., žmogiškuosius ir materialius), taip užtikrinant darnią bei nuoseklią organizacijos veiklą, viso proceso metu (Ololube, 2013). Northouse (2017) ir Rowe (2017) lyderystę apibūdino kaip vientisą procesą, kurio metu individas daro įtaką asmenų grupei, siekiant bendro tikslo, kartu pasitelkiant turimus organizacijos išteklius. Remiantis šių autorių mintimis, galima teigti, jog lyderystę įgyvendinantys veiksniai apibrėžtini apčiuopiamais organizacijose turimais resursais: darbuotojais (vadovais, komanda, specialistais) ir materialiu organizacijos turtu. Didelę įtaką lyderystei įgyvendinti sudaro žmogiškasis faktorius.

Vyrauja daug skirtingų požiūrių į lyderystę kaip ir konceptų, kas (ne-)apibūdina šią sąvoką. Dauguma šių dienų teorijų neskirsto lyderystės pagal tradicinius bruožus, asmenybių teorijas, o labiau orientuojasi į situacijų teorijas, kuriose atsispindi asmens įgūdžiai bei savybės grindžiančios lyderystės idėją (Avolio ir kt., 2009).

Lyderystę pagal socialines (arba aplinkybių) teorijas siūlytina skirstyti į santykių proceso, asmenybės elgesio ar bruožų, sistemiškumo, natūralaus (pasikartojančio) elgesio dimensijas (Wolinski, 2014). Pastaroji dimensija neretai priskiriama vadovavimo įgūdžiams.

Lyderystė – tai procesas, kuriuo siekiama paveikti darbuotojus įgyvendinti organizacijos tikslus ir tobulinti organizacijos bei asmeninį meistriškumą (Atkočiūnienė, et. al., 2019). Iškilūs lyderiai veikia turėdami institucijų ir organizacijų viziją. Pasitelkdami savarankiškai suformuotą organizacijos viziją, dažniausiai įgyvendina ja per mokymų, saviugdos, kompetencijų gilinimo programas. Formuodami vidinę organizacijos politiką, kultūrą, procedūrų planus, lyderystę įprasmina efektyvindami įmonės gyvenimą (Barata, p. 53, 2018). Minimi aspektai lyderystės idėją organizacijų veiklose apibūdina, kaip tikslų užtikrinimo, įgyvendinimo, organizacijos ilgaamžiškumo ir darbuotojų lojalumo užtikrinimo aspektu.

Lyderystė vadybos kontekste taip pat sietina su gebėjimų planuoti ir prognozuoti organizacijos ateitį. Retorika bei veiksmų rezultatais, lyderiai stengiasi įkvėpti komandą, įprasminti darbo sistemą ir ar pobūdį, per efektyvų ir paveikų asmeninį elgesį. Tai gali būti išreiškiama veiksmais ar emocijomis, tačiau tik iš anksto turint strateginį veiksmų planą (Barata, 2018). Remdamiesi autoriaus mintimis, galime teigti, jog lyderystė vadyboje atlieka ir strateginę rolę, kartu darant prielaidą, jog nemažą dalį organizacijos vizijos įgyvendinimo sudaro ir rizikų bei asmeninių lūkesčių valdymas. Taigi, Barata idėjos antrina minčiai, jog lyderystė sudėtinė (kompleksiška) sąvoka.

Vienas iš tikslų šiame magistro darbe aptarti veiksmingą lyderystę ir jos pritaikymą projektų valdyme ir vadybos kontekste. Išnagrinėjus su vadyba susijusias lyderystės formas, galima daryti išvadą, jog veiklos sėkmė sietina su sutelktais lyderystės stiliaus, vadybiniais principais ir metodais. Taikydami skirtingas, t.y. visapusiškai kompleksiškas valdymo praktikas bei principus, galime daryti prielaidą, jog taip sėkmingai kursime kokybišką lyderystės tradiciją organizacijoje.

Koronaviruso pandemija verslui ir lyderiams (dirbantiems verslo srityje) sukūrė precedentų neturintį veiklos klimatą ir sukėlė daugybę iššūkių. Dėl COVID-19 sukeltos humanitarinės žalos ir didžiulio protrūkio masto, kuris vis dar sąlyginai nėra nuspėjamas, lyderiai buvo priversti reaguoti greitai ir efektyviai, taikyti anksčiau nebandytus darbų metodus. Įvykęs protrūkis sietinas su „kraštovaizdžio masto“ krize ir jį sąlygojančiais bruožais: netikėtas įvykis arba didžiulio masto ir didžiulio greičio įvykių seka, dėl kurios atsiranda didelis netikrumas, sukeliantis dezorientaciją, kontrolės praradimo jausmą ir stiprų pojūtį bei emocinis sutrikimas (Howitt ir kt., 2019). Šiame klimate, vienas esminių lyderių tikslų buvo užtikrinti sklandžią ir savalaikę komunikaciją, padedančią mažinti ir ar švelninti krizės sukeltus veiksnius (Set, el. al., 2020). Pagal šiuos pavyzdžius, teigiama, jog lyderystei svarbus žmogiškasis faktorius bei aukštas empatijos

lygis. Būtent COVID-19 pandemijos akiratyje organizacijose bei kitose įstaigose paaštrėjo vertybių ir autoritetų klausimai, ką suvaldyti privalėjo lyderiai.

Darbuotojų sveikata ir gerovė, kai darbas organizuojamas nuotoliu, yra labai svarbus veiksnys, siekiant užtikrinti darbuotojų našumą (Poulsen ir kt.,2017). Nors nuotolinis darbas ir valdymas yra neatsiejama daugelio darbų dalis (Verburg ir kt., 2013), nuotolinis darbas, išsklaidytos komandos ir nuotolinis valdymas buvo nauja patirtis daugumai darbuotojų ir lyderių, visame pasaulyje, bandant išlikti produktyviems COVID-19 pandemijos metu (George, et.al., 2022). Naujame darbo klimate lyderiams ir organizacijoms didžiausiais iššūkiais tapo darbuotojų ir atliekamos veiklos efektyvumo išsaugojimas bei užtikrinimas, kartu išsaugant originalias įmonių vertybes ir tikslus.

Dalis naujosios literatūros buvo sutelkta į pokyčius, kurių reikalaujama būtent iš lyderių, kad pastarieji galėtų ir gebėtų veikti per atstumus (Set, 2020). Atvejų analizės rodo, kad pagrindinė lyderystės iššūkis buvo pakeisti bendravimo formą: atrasti tinkamą, efektyvų bendravimo būdą ir stilių, įgalinti patogius ir lengvai prieinamus bendravimo įrankius bei formuoti naują kultūrą. Atitinkamai, lyderiai priversti koreguoti savo vadovavimo gebėjimus, sinchronizuotis su aplinkos pokyčiais ir darbo procesais. Keisti tradicinius vadovavimo metodus, ieškoti būdų išlaikyti ryšį (santykį) su darbuotoju, organizacija. Taip pat, galime teigti, jog lyderystė virto dinamišku procesu, kurio vystymąsi užtikrino ir kartu koregavo pandemija.

Tęsiantis COVID-19 pandemijai, dalis autorių nustatė 5 vadovavimo stilius bei jų derinius, kurie, turi teigiamos įtakos organizacijos darbuotojams, veiklos našumui, ypač valstybės institucijoms: transakcinis, transformacinis, demokratinis, biurokratinis ir charizmatiškas vadovavimas. Manoma, jog šie lyderystės deriniai tinkami pandeminiu laikotarpiu, nors konkretus efektyvumas ir pritaikomumas tiksliai išmatuoti nebuvo. Taip pat, pabrėžtina, jog šie lyderystės/vadovavimo stiliai nėra nauji, tačiau daugelyje organizacijų taikytini krizės laikotarpiais (Zaman, et.al., 2020). Stich (2020) išskyrė tris pagrindinius lyderystės tipus, tinkančius būtent COVID –19 pandemijos valdymui ir lyderystei projektų valdyme:

- Įtraukianti lyderystė. Šio tipo lyderis turi būti empatiškas, užjaučiantis bei geranoriškas. Tokie lyderiai būna supratingi savo darbuotojų atžvilgiu, įvertina jų poreikius bei patį pandeminį laikotarpį, aplinkos kontekstą ir sąlygojančius veiksnius. Įtraukiantis lyderis nuolat keičiasi ir reikalauja iš savęs ir aplinkinių pokyčių, visapusiško lankstumo. Visi priimami sprendimai turi būti orientuoti į darbuotojų gerovę.
- Pozityvi lyderystė. Šios grupės lyderiai orientuoti į pozityvius veiksnius bei elgseną, kas gali lemti teigiamą darbuotojų motyvaciją, reakciją į pavestas užduotis, kartu kuriant ir vertę organizacijai.

Darbuotojai yra apdovanojami net už menkiausius pasiekimus, kadangi iš jų tikimąsi ilgesnių darbo valandų, altruizmo ir lojalumo įmonei. Šio tipo lyderiai yra šarmingi, pozityvūs, draugiški.

• Tarnaujanti lyderystė**.** Toks lyderis yra pasiaukojęs tiek įmonei, tiek darbuotojams. Jie negalvoja apie save, negaili laiko ir pastangų, rezultatui pasiekti. Šio tipo lyderiai nevengia mikrovadybos, tačiau priešingai nei įtraukiančios ar pozityvios lyderystės tipo vadovai, linkę mažiau pasitikėti komanda, labiau kontroliuojantys, aktyviau dalyvaujantys veiklos įgyvendinime. Krizės akivaizdoje, šio tipo lyderystė gali būti prilyginama ir autokratiniam stiliui.

Remiantis aukščiau pateiktais lyderystės tipais, pabrėžtina, jog pritaikomumas priklauso nuo organizacijos tikslų bei galimų rizikų (sunkumų). Geriausius rezultatus, anot Stich (2020), pasiekti galima vienu metu taikant kuo daugiau skirtingų lyderystės būdų, mat tai padeda pačiam lyderiui bei organizacijai įsiverti vadybos stilių, pasiekimus bei visapusiškai tobulėti.

Aukščiau išvardinti pavyzdžiai rodo, jog taikant mišrią lyderystę COVID-19 laikotarpiu ir ne tik, galima pasiekti teigiamų ir inovatyvių vadovavimo bei veiklos sprendimų. Kadangi pats vadovavimo laukas yra nuolat kintantis ir dinamiškas reiškinys, pokyčiai svarbūs ir lyderiuose (jų asmenybėse, veiklose), komandose (darbuotojuose), veiklos procesuose. Svarbu pabrėžti, jog remiantis autorių mintimis, negalima išskirti universalaus lyderystės metodo, tačiau galime daryti prielaidą, jog viso proceso esmė glūdi įvykių ir aplinkos kaitoje, stebėsenoje, išbandant kuo daugiau skirtingų metodikų.

2.1 Lyderio savybių teorijos

Svarbu paminėti, jog pati lyderystė bei lyderio, kaip asmens ypatumus apibrėžia skirtingos teorijų mokyklos.

Lyderiams būdingų bruožų teorijoje teigiama, jog svarbiausia yra lyderio asmens savybės. Svarbu paminėti, jog nuo bruožų teorijos, ėmė formuotis ir kitos lyderystės teorijų mokyklos (Khan, 2016). Anot Šilingienės, ši teorija orientuota į intelektą, vyriškumą, dominavimą, ambicingumą, drąsą, pasitikėjimą savimi. Remiantis šiomis charakteristikomis, galime teigti, jog būtent bruožų teorija padėjo pagrindus lyčių lyderystės teorijoms, kurios vėliau nagrinėjo lyderio asmenybę per skirtingų lyčių prizmę bei akcentavo abiejų lyčių, kaip lyderių, ypatumus.

Procesų lyderystės teorija apibrėžia procesą, kuriame koreliuoja įtaka (galia) bei procesiškumas (arba sistemiškumas, nuoseklumas, disciplina), todėl ši teorija tikslingai orientuota į rezultatų įgyvendinimą (Dietz, 2017). Procesų teorija analizuoja veiksnius ir įrankius reikiamiems rezultatams pasiekti. Svarbu paminėti, jog ši teorija, kaip ir bruožų teorija, kaip vieną iš rezultatų siekiamų aspektų analizuoja ir lyties svarbą. Procesų lyderystės teorijoje vyras lyderis sietinas su transakcine lyderyste, kas yra analitiniai,

strateginiai, fiziniai įgūdžiai. Moteris lyderė – apsprendžia transformacinės lyderystės aspektus, kas yra orientacija į vizijas, pokyčius, pasitikėjimu grįstą komunikaciją. Galime teigti, jog procesų teorija ne tik analizuoja kaip sistemingai įgyvendinti tikslus, bet ir atlieka rekomendacinę funkciją lyties aspektu. Dėka šios teorijos, remiantis aplinka ar aplinkybių kontekstu, rezultatą pasiekti galima tikslingai paskirsčius veiklas pagal lytį ar lyties kompetencijų rinkinį.

Kompleksinė lyderystės teorija orientuota į organizacijų naujumą, naujų įrankių integravimą, organizacijos kaitą bei nuolatinį mokymąsi (tobulėjimą). Ši teorija atskiria sąvokas lyderystė ir lyderis. Remiantis kompleksine lyderystės teorija, lyderis yra galios turėtojas arba įtaką darantis asmuo rezultatams pasiekti, o lyderystė – produktyvumas, interaktyvumas, procesiškumas arba įrankis rezultatams pasiekti (Tourish, 2018). Analizuojant šią teoriją, galima teigti, jog esminis skirtumas nuo seniau paminėtų, yra pats teorijos pritaikymas. Kompleksinėje lyderystės teorijoje, atskirta lyderystės sąvoka įgauna daugiau funkcijų, atitinkamai apima spręsti daugiau skirtingų sričių, kaip antai: konfliktus, rezultatus, formuoja organizacinę reputaciją ir t.t. Lyderis įgauna įtakos, galios rolę, kas, galime teigti, yra pradedančioji funkcija prieš tai minėtiems aspektams vykdyti.

Priešingai nei kompleksinė lyderystė, kuri labiau remiasi į strategiją, *tranformacinė lyderystė*, orientuota į autoriteto siekimą, įtakoje esančių asmenų motyvavimą, įkvėpimą, potencialų atskleidimą (Brown, et.al., 2019). Šios lyderystės modelis dažniausiai sutinkamas itin didelėse organizacijose, klientų aptarnavimo įmonėse, pardavimų vadyboje. Modelio išskirtinumas pasižymi gebėjimu įkvėpti, atskleisti stipriąsias puses, tikslingai pritaikyti kompetencijas organizacijos tikslams įgyvendinti. Remiantis šia teorija, galime teigti, jog lyderystė čia pasireiškia per kitų ugdymą, motyvavimą, orientavimą į tikslą. Galime daryti prielaidą, jog ši lyderystės teorija yra kolektyvinė. Teorijos centre – grupė žmonių, orientuotų į bendrą tikslą, nors ir kiekvienas jų ugdomas, motyvuojamas individualiai. Esminis skirtumas nuo seniau išvardintų teorijų yra tai, jog transformacinė lyderystė apima didesnius, platesnius tikslus, žmonės suprantami kaip visuma, teorijoje mažiau individualizmo, tačiau kiekviena grandis svarbi ir ties ja tikslingai dirbama.

Apibendrinant galima teigti, jos visos lyderystės teorijos orientuotos į žmonių ugdymą, motyvaciją. Taip pat, analizuoja ir padeda strategiškai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Esminis skirtumas teorijose yra įrankiai ir ar būdai, per kuriuos pasireiškia lyderystė. Vienos teorijos analizuoja strategiją, kad pasiekti norimą tikslą. Kitos teorijos tiesiasi į žmogų, ieško individualių, stipriųjų pusių ir kompetencijų, charakterio bruožų, dėka kurių siekia numatytų rezultatų.

2.2 Lyderio veiklos specifika

Prieš tai buvusiuose skyriuose teigiama, jog lyderystė pati iš savęs yra intertekstuali ir kompleksiška sąvoka. Šiame aspekte svarbu nagrinėti ir paties lyderio, kaip asmenybės, vadovo, vedlio ypatumą bei lyderio veiklos specifiškumą.

Nuolat kintanti ekonominė situacija diktuoja bei keičia skirtingų lygių vadovų pareigybių aprašymus, o pastarieji pandemijos metai aktualizavo ir lyderių būtinybę. Skirtinguose moksliniuose šaltiniuose, lyderis apibūdinamas, kaip itin aukštos kompetencijos, pasiaukojantis, analitiniu mąstymu pasižymintis, taktiškas bei empatiškas asmuo (Ratavičiūtė, 2017). Verta paminėti, jog lyderis, kaip asmenybė arba vadovas, yra nuolat kintantis, taip pat, tiesiogiai priklausantis ar koreliuojantis su aplinka. Lyderio veiksmai, elgsenos, būsenos tikslingai atliepia aplinkos kontekstą. Šis momentas pastebėtas politiniuose, ekonominiuose, istoriniuose įvykiuose. Lyderiais vadinamos iškilios, visokeriopai pastebėtos ir įvertintos asmenybės. Esti nuomonių, jog lyderiais įvardijami tiek teigiama, tiek neigiama veikla pagarsėję asmenys, nes pats lyderis išsiskiria drąsa, ryžtu, ekstravertiškumu bei jo veikla nėra būtinai sietina vien tik su teigiamais padariniais (Markauskienė, 2022).

Dažniausia lyderio veikla skirtinguose moksliniuose straipsniuose įvardija kaip stresinių situacijų valdymas, konfliktų sprendimas, ryškūs bei stiprūs komunikaciniai įgūdžiai, gebėjimas motyvuoti, ugdyti bei tikslingai deleguoti užduotis (Lotich, 2019). Nagrinėjant šiuos veiklos aspektus, galima teigti, jog lyderio veiklos specifika atsiskleidžia per asmens galią, įtaką, autoritetą. Taip pat pabrėžtina, jog veiklos specifiškumas pasireiškia per gebėjimą kombinuoti skirtingas kompetencijas, ką vėliau galima įvertinti apžvelgiant pasirinkto tikslo rezultatus.

Pažymėtina, jog lyderio veiklos ar elgesio specifiškumas sietinas ir su lytimi. Daugelyje skirtingų lyčių, lyčių lygybės teorijų lyderystė sietina, minima kartu su maskulinizmu. Galima teigti, jog lyderio elgesio ypatumas pasireiškia per vyriškumą, gebėjimą dominuoti, pasitikėti savimi, charakterio tvirtumą, ambicijas ar net fizinę išvaizdą (Cuodrado, et.al., 2015). Remiantis šiuo požiūriu, galima daryti prielaidą, jog įprastai lyderiu laikomas vyriškos lyties atstovas. Pastebėtina, jog skirtingose darbų pareigybėse, lyderio kompetencijos poreikis irgi pateikiamas vyriška gimine, o daugelyje aukštesnio lygio vadovų gretose dominuoja vyriškos lyties atstovai. Taip pat, galime teigti, jog lyderis semantiškai artimas maskulinizmui, nes abiejų veiklos specifiška apibrėžiama per tvirtumą, užtikrintumą (Šilingienė, 2019). Analizuojant šias idėjas, manytina, jog lyderio veiklos specifiškumas lygtinai sietinas tiek su asmenybės bruožų, tiek su fizinėmis savybėmis. Kartu pabrėžtina, jog veikla išreiškiama per konkrečius elgesio, būdo, aplinkos poveikio veiksnius. Svarbu paminėti, jog esti ir kitokių su lytimi sietinų lyderio trakavimų. Lyčių lyderystės tyrimai moteriai lyderei priskiria proaktyvumą, aktyvią sąveika su aplinka, autentiškesnius įgūdžius darbe

su žmonėmis, bendradarbiavimą (Northhouse, 2016). Priešingai nei prieš tai paminėtos vyro lyderio savybė, moters lyderės veiklos specifiškumas labiau išreiškiamas per komunikacinius įgūdžius, gebėjimą sudominti, sutelkti, pritraukti. Pažymėtina, jog tyrimuose mažiau orientuojamasi į analitines, strategines idėjas.

Apibendrinant galima teigti, jog lyderio veikla ar tikslingiau – elgsena, remiasi ne vien tik aplinkos kontekstu ar veiksmų aplinkai poreikiu, bet ir įvairiapusiški aplinkos, konteksto formavimu. Sukonkretindami mintį, galime teigti, jog lyderio veiklą diktuoja ne tik politinės, ekonominės, socialinės ar istorinės situacijos, bet ir pats lyderis sąlygoja minimų aspektų vyksmą ir pokytį.

2.3 Lyderystės specifika projektų valdyme

Lyderystė yra neatsiejamas projektų vadybos aspektas, nuo kurio dalinai priklauso viso projekto sėkmė. Pasitelkiant lyderystę galima motyvuoti ir naviguoti komandą projekto tikslams pasiekti. Taip pat, lyderystė neatsiejama ir nuo projekto metu iškylančių problemų sprendimo. Efektyvūs lyderiai pasižymi stipriomis vadybinėmis, techninėmis, tarp asmeninėmis savybėmis. Dėka šių savybių, galima lengviau iš anksto identifikuoti ir suvaldyti galimas projekto rizikas, kartu nestabdant projekto eigos. Daugelyje projekto eigos sričių, lyderystė prisiima lemiamą vaidmenį ir užtikrina nuoseklų projekto vyksmą.

Svarbu pabrėžti, jog skirtingos lyderystės teorijos, skirtingai apsprendžia projekto eigą ir individualiai modeliuoja esminius projekto tikslus. Tikslingas lyderystės teorijų taikymas bei jų suvokimas, gali padėti projektų vadovams geriau suprasti komandos dinamiškumą, taip pat padėti rasti būdų komandą motyvuoti. Kaip pavyzdį, galime nagrinėti transformacinę lyderystės teoriją, kuri fokusuojasi į komandos narių įkvėpimą ir motyvacijos svarbą. Remiantis šia teorija, nuolat priminami projekto tikslai, skatinamas komandos iniciatyvumas. Taikant transformacinę lyderystę, stengiamasi esminį tikslą hiperbolizuoti bei iš dalies skatinti komandą viršyti nustatytus lūkesčius (Prabhakar, 2020). Galime daryti prielaidą, jog aukštesnių, lūkesčius viršijančių tikslų pasiekimas, komandoje užtikrinamas per nuolatinę motyvaciją, kuri iš dalies yra kertinis šios teorijos aspektas. Kitas, ne ką mažiau svarbus transformacinės lyderystės vaidmuo projektų vadyboje yra komandas skatinimas spręsti projekto metu iškylančias problemas. Pabrėžtina, jog transformacinę lyderystę taikantis vadovas įpareigojamas kurti ir palankią aplinką, kurioje komandos nariai jaučiasi saugūs ir svarbūs.

Patikslinama, jog transformacinė lyderystė labiau taikytina ilgalaikiuose projektuose, nes skatina komandą patiems siekti ilgalaikių tikslų, atsisakant trumpalaikio pelno projektui ar organizacijai (Anjum, 2020). Galime teigti, jog tai svarbus aspektas vadyboje ir ilgalaikiuose projektuose, nes komanda skatinama daugiau bendradarbiauti, susitelkti. Remiantis šiuo aspektu formuojamas bendras požiūris, vizija. Taigi,

transformacinė lyderystė svarbi projektų vadyboje, nes skatina komandos narius siekti ilgalaikių tikslų, imtis iniciatyvos, taip pat plėsti patį projektą, t.y. viršijant jam nustatytus tikslus.

Esti ir kitų požiūrių, kodėl kuo specifiškai svarbi lyderystė projektų vadyboje. Kaip antai, situacinė lyderystė skatina vadovus, kartu ir patį projektą nuolat keistis, prisitaikyti prie tuo metu palankios aplinkos. Šis aspektas svarbus projektų vadyboje, nes patys projektai iš savęs yra dinamiški procesai, kurie nuolat privalo keistis, norėdami išsilaikyti rinkoje, generuoti pelną. Taikant situacinę lyderystę projektų vadyboje vadovai privalo išlikti proaktyvūs ir adaptuotis, remiantis kintančiu projekto kontekstu (Lowe, et.al., 1996). Priešingai nei kitose lyderystės teorijose, situacijoje vadovas pasilieka teisę savarankiškai rinktis valdymo metodus, įvertinti, kas efektyviausiai vysto projektą. Galime daryti prielaidą, jog tai iš dalies gali pagerinti ir patį projekto galutinį rezultatą ar sušvelninti tam tikrą krizinį etapą.

Svarbu paminėti, jog be tikslingo lyderystės teorijų pritaikymo konkrečiuose projektuose, skirtinguose moksliniuose šaltiniuose lyderystės specifiškumas daugiausia pasireiškia per konkrečių instrumentų, metodų, procesų taikymą. Byrne (2019) siūlo lyderystės specifiką projektų vadyboje įvardinti per konkrečias dimensijas:

1. Projekto tikslų ir užduočių delegavimas: projekto lyderis turi aiškiai suprasti projekto tikslus ir užduotis, kad galėtų sukurti ir tikslingai deleguoti veiksmingą projekto vykdymo planą.
2. Koordinavimas: projekto lyderis turi koordinuoti įvairių projekto dalyvių veiklą, kad būtų pasiektas projekto tikslas.
3. Komandos vadovavimas: projekto lyderis turi vadovauti projekto komandai, kad būtų pasiektas projekto tikslas. Čia svarbu taikyti skirtingas lyderystės teorijas ir ar technikas, išlikti adaptyviu situacijose.
4. Rizikų valdymas: projekto lyderis turi suprasti ir valdyti projekto rizikas, kad būtų išvengta atidėjimų ar nuostolių. Siūlytina iš anksto sudaryti galimų rizikų analizes bei rizikų valdymo planus.
5. Komunikacija: projekto lyderis turi tikslingai, konstruktyviai komunikuoti su projekto dalyviais, klientais ir kitomis susijusiomis šalimis, kad būtų pasiektas projekto tikslas.
6. Adaptyvumas: projekto lyderis turi būti adaptyvus, kad galėtų prisitaikyti prie besikeičiančių projekto aplinkybių ir keisti savo lyderystės stilių, kad pasiektų projekto tikslą. Šis aspektas sietinas su vadovavimo punktu.

Apibendrinant galima, teigti, jog lyderystės specifiškumas projektų vadyboje pasireiškia per konkrečių lyderystės teorijų taikymą ir adaptavimą projekto veiklai. Skirtingi moksliniai šaltiniai, skirtingai interpretuoja lyderystės specifiškumą projektų vadyboje, taikant skirtingas metodikas, praktikas bei instrumentus.

3. TEORINIS POŽIŪRIS Į LYDERYSTĖS POKYČIUS PANDEMIJOS IR POPANDEMIJOS LAIKOTARPIU

Tiek Covid-19, tiek laikotarpis po pandemijos laikytini beprecedenčiais įvykiais, pakeitusiais visuomenės gyvenimą bei pareikalavusiais naujų strateginių sprendimų daugeliui aktualių gyvenimo sričių. Šiame skyriuje nagrinėsime, kaip teoriniu aspektu keitėsi lyderystė minėtu laikotarpiu.

Pažymėtina, jog teorinis požiūris į lyderystės pokyčius pandemijos ir popandeminiu laikotarpiu daugiausia yra susijęs su adaptyvios lyderystės teorija. Tai pasireiškia per lyderystės stilių (būdų) kaitą, pritaikant lyderystę atitinkamai situacijai, užduočiai, aplinkybei (Burke, et.al., 2020). Iš to galime daryti prielaidą, jog minimu laikotarpiu lyderiai privalo ir privalo ne tik prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos, iššūkių, bet ir būti pasiruošę vėl ieškoti naujų sprendimų bei veiklos strategijų. Patys lyderiai turi būti linkę keisti savo lyderystės stilių, tam, kad nustatyti tikslai būtų pasiekti, o iškilusios problemos sprendžiamos. Nėra unikalaus lyderystės taikymo ar lyderio būdo, o lyderystės adaptacija pasireiškia per komunikaciją, informacijos, rizikų valdymą, tikslingą vadovavimą, koordinavimą ir svarbiausia, situacijos stebėjimą.

Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose taip pat minima, jog teoriniu aspektu lyderystės teorijos supanašėjo ir skirtingos teorinėms mokykloms imta taikyti panašūs apibrėžimai, bruožai. Beilstein (2021) teoriškai nagrinėdamas lyderystę pandemijos laikotarpiu, skirtingoms lyderystės šakoms pritaikė šiuo pasikartojančius bruožus:

1. Komandos saugumo ir gerovės užtikrinimas. Skirtingose lyderystės teorijose iki šiol minėtinas komandos motyvavimas, darbas su komanda, papildomas darbuotojų saugumo užtikrinimu, tikslingu adaptavimu naujoms darbo sąlygoms.
2. Strategijos. Lyderystės teorijose šalia darbo su žmonėmis, minimas ir tikslingas strategijų taikymas tikslams pasiekti. Pandemijos metu šis punktas papildomas būtinybe turėti kelias strategijas, pamatuojant jų rizikas, iš anksto numatant ir pasiruošiant jų taikymui. Verta paminėti, jog ir prieš pandemiją teorijose buvo siūlytina turėti kelias strategijas, todėl esminis skirtumas pandemijos metu kuo tiksliau įvertinti aplinkybes, rizikas, mažiau investuojant laiko į pačių strategijų analizę, o labiau į jų adaptyvumą kuo labiau skirtingoms aplinkybėms.
3. Inovatyvumas. Esminis skirtumas pandemijos ir popandemijos metu pasireiškia per gebėjimą vertinti, kaip skirtingai galima pritaikyti turimus darbų vystymo instrumentus, paruošti kuo universalesnį įrankį tikslams siekti, kartu supaprastinant taikymą darbuotojams.
4. Iššūkiai. Lyderystės teorijose iššūkių.

3.1 Covid-19 įtaka projektų vadybos kontekste

2020 m. pasaulį apėmusi COVID-19 pandemija turėjo didelių socialinių ir ekonominių pasekmių, kurios turėjo ilgalaikį poveikį ekonomikai ir visuomenei. Tai neabejotinai pati rimčiausia krizė, ištikusi pasaulio ekonomiką nuo 1945 m. ir didžiausia pasaulinė pandemija nuo 1918 m. (Miller, 2021). Šiandien viso pasaulio šalys vis dar susiduria su COVID-19 protrūkiu, o daugybė jo padarinių dar nėra iki galo atskleisti.

COVID-19 pandemija pakeitė organizacijų, visuomenės kasdienybę visame pasaulyje, priversdama kurti naujus verslo, veiklos, gyvenimo modelius (Gates, 2020). Nors organizacinės aplinkos pokyčiai kėlė įtampą komandoms ir asmenims net ir ne pandemijos laikais, pandemija dar labiau pablogina darbuotojų psichinę sveikatą (Hamouche, 2020). Pabrėžtina, jog emocinio išsekimo lygis – pertekliaus ir emocinių bei fizinių išteklių išsekimo jausmas – daugiausia augo per pirmąją pandemijos protrūkio bangą (Hwang, et.al., 2020). Verslai pratę prie gyvo darbo vykdymo, buvo priversti pereiti į nuotolinį darbų organizavimą, kartu keičiant ir nusistovėjusią organizacijos kultūrą (Chong, et.al., 2020). Taigi, be kitų koregavimų, teko iš naujo apibrėžti bendradarbiavimo praktiką darbuotojams, kad pandemijos metu jie galėtų neatsilikti nuo įprastų projektų ir ar darbo vykdymo užduočių.

Vienas pagrindinių veiksnių, dėl kurių projektinė veikla ir ar kasdienis darbas labiausiai kito pandemijos metu, buvo išaugęs streso lygis. Dėl šios priežasties, mokslininkai pasiūlė naudoti universalų JD-R modelį (Rudolph, et.al., 2020), remiantis kuriuo galima lengviau organizuoti kasdienį darbą, įskaitant ir projektų valdymą. JD-R yra plati sistema, pagal kurią psichosocialinės darbo savybės klasifikuojamos į darbo poreikius arba darbo išteklius. Darbo poreikius galima apibrėžti kaip fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriems reikia nuolatinių fizinių ir psichologinių pastangų (Demerouti, et.al., 2014). Darbo ištekliai indikuoja fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie gali būti funkcionalūs siekiant kombinuoti būtinų tikslų įgyvendinimą ir sveiką darbo krūvį (Demerout, et.al., 2014). Pagal JD-R modelį, galime teigti, jog pandemijos laikotarpiu dauguma įmonių priverstinai atsigręžė į plačiai žinomas organizacines problemas: našumą, krūvį, efektyvumą, motyvaciją, nes tik taip galima išsaugoti organizacinę veiklą. Dėka šio modelio, esant pandemijos akivaizdoje, organizacijoms teko spręsti pamatines ilgą laikotarpį neliestas įmonių, darbuotojų problemas, norint išsaugoti verslų veiksnumą.

COVID-19 akiratyje, įmonės nuodugniau pasitelkė skaitmenines technologijas, siekdamos išspręsti socialinio atsiribojimo problemą ir prisitaikyti prie naujos normos, organizuojant nuotolinę darbo kultūrą. Pabrėžtina, jog ypač šiuo laikotarpiu, anksčiau mažiau dėmesio sulaukę AI ir robotikos išradimai, paskatino didesnį organizacijų įsitraukimą ir apskritai investavimą į organizacijų technologinę plėtrą (Soto-

Acosta, 2020). Remiantis šiuo aspektu, verta paminėti, jog nuotolinio darbo ir veiklos technologizavimo fone, didelį vaidmenį vis vien atliko žmogiškas faktorius. Taip yra todėl, nes kūrybiškumas, empatija, sprendimas, intuicija, tarpasmeninis jautrumas, problemų sprendimas yra tam tikros specifinės tarp asmeninės žmogaus kompetencijos, kurių technologijos kol kas nėra pajėgios atkartoti. Akivaizdu, jog tokiame kontekste, aktuali tampa problema, ne kaip pakeisti žmonių darbo jėgą mašinomis, o kaip panaudoti technologijas, kad darbuotojai galėtų efektyviau atlikti savo darbą (Popovici, 2020), o COVID-19 metu – saugiau. Pagrindine rizika tampa naujai besiformuojanti žmonių samprata apie tai, kaip vyksta nuotolinis darbas. Kartu, norėdami susidoroti su iššūkiais ir pasinaudoti galimybėmis, darbuotojai turi ugdyti techninius ir žmogiškuosius įgūdžius, taip pat skaitmenines kompetencijas, kad padidintų našumą. Organizacijų lyderiai šioje sferoje, taip pat atlieka svarbų vaidmenį, užtikrindami procesų vientisumą, visuotinį įsitraukimą.

Mokslinėje literatūroje siūloma 6 žingsnių programa, kuri gali padėti lengviau prisitaikyti prie kintančios darbo aplinkos popandeminėje projektų valdymo organizacijoje (Chafi, et.al., 2020):

1. Tikslinių įgūdžių nustatymas, nuo kurių priklauso vystomo verslo modelis. Kai įmonės priima sprendimus dėl strategijų, kurios užtikrins verslo ateitį, svarbu nustatyti, kas proporcingai turės didžiausią našumą ir įtaką rezultatui pasiekti. Norėdami tai padaryti, projektų vadovai turėtų greitai nustatyti esminius vertės veiksnius ir darbuotojų grupes. Galima teigti, jog tikslinių įgūdžių išgryninimas svarbus projektų gyvavimo ciklo komponentas, padedantis užtikrinti tikslingą projekto etapų eigą.
2. Esamų darbuotojų įgūdžių plėtra ir naujų įgūdžių ugdymas, būtinus naujam verslo modeliui ir projektinei veiklai. Šis punktas pabrėžia svarbiausius darbo jėgos grupių įgūdžius, kurie lemia projektinės ir darbinės veiklos našumą. Pasak Chafi, siūlytina sutelkti turimus resursus į kertinius organizacinius įgūdžius: skaitmeninį raštingumą, profesinį tobulėjimą ir atsparumą, socializaciją. Įgūdžių ugdymas šiose keturiose srityse turėtų sistemiškas, orientuotas į organizacijos ar projekto kultūrą, taip pabrėžiantis iškeltų rezultatų svarbą.
3. Esamų darbuotojų edukavimas ir motyvacinės sistemos įvedimas. Anot autoriaus, svarbu įtvirtinti esminį ar esminius veiklos vykdymo modelius, paruošti aiškią strategiją ir jos įgyvendinimo būdą. Šiame aspekte didesnį vaidmenį lemia lyderiai, kurie turi skatinti kitus organizacijos dalyvius įsitraukti į veiklą bei užtikrinti efektyvumą, grįžtamojo ryšio kultūrą.
4. Pirminių rezultatų analizė ir tolesnis taikymas bei modelio principų vystymas. Šiuo aspektu svarbu išgryninti naują veiklos vykdymo programą, numatyti rizikas, jų sprendinius. Projektą ir organizaciją technologizuoti ir paruošti nuolatinei kaitai.

5. Sumažinti metinius siektinus organizacijos tikslus. Siūlytina keičiant veiklos modelį, strategiją ir rezultatų įgyvendinimą, kartu sumažinti ir ilgojo laikotarpio darbuotojų tikslus. Grąžinti arba laipsniškai didinti tikslą, anot autoriaus, galima baigiantis ketvirčiui, pusmečiui, kuomet projektas ar veikla jau turi apčiuopiamą, pamatuotą rezultatą.

6. Sistemingas organizacijos biudžeto paskirstymas, tikslams siekti. Remiantis dar 2008m. finansų krize, keičiant veiklos pobūdį, svarbu iš anksto numatyti atsarginį biudžetą. Galima prielaida, efektyviausias biudžeto mažinimas vyksta ugdymo, priedų, technologijų plėtros srityse.

Apibendrinant atliktą literatūros analizę galima teigti:

1. Lyderystė ir lyderio vaidmuo, projektų valdymo kontekste užima reikšmingą vaidmenį. Atlikus literatūros analizę pažymėtina, kad vieningos autorių nuomonės kas yra lyderystė ir koks jos vaidmuo projektų valdymo kontekste – nėra. Nepaisant to, pandemijos laikotarpiu atrastas reikšmingas lyderių vaidmuo, siekiant išlaikyti projektų komandų darbą ir efektyvumą. Būtent pandeminiu laikotarpiu rekomenduotina projektų valdymo srityje taikyti mišrius lyderystės metodus, kad būtų pasiektas efektyviausias rezultatas. Krizės akivaizdoje, lyderystė transformavosi į kompleksišką reiškinį, kurio įtaka pasireiškia per pro-socialius, mikrovadybinius aspektus.

2. Kompetencijų, o ypač skaitmeninių kompetencijų, svarba šiais laikais verslo pasaulyje yra prioretizuojamas aspektas, kuriam skiriama ypatingai daug dėmesio. COVID – 19 pasaulinė pandemija lėmė projektų ir organizacijų masinę skaitmenizaciją, taip išlaikant sistemišką procesų vyksmą. Būtent šis aspektas išgrynino skaitmeninių kompetencijų svarbą skirtingose veiklos vystymo srityse ar pareigose. Pandemijos akiratyje, kompetencija išgryninama per įvairias charakteristikas, kaip elgesį, asmens motyvus, savybes, nuovoką, vertybes, žinias. Naujausia literatūra skelbia, jog projektų vadyboje kompetencija įgavo bene svarbiausią vaidmenį, nes remiantis teigiamomis ir tikslingomis kompetencijomis, tęsėsi projektų veikla ir procesai.

3. Vadovų kompetencijos projektų valdymo kontekste yra plačiai nagrinėjama tema daugumos autorių, tačiau vieningos nuomonės šia tema nėra taip pat, kaip ir lyderystės atžvilgiu. Svarbu išskirti, kad vadovo kompetencijų pokyčiai labai aiškiai pastebimi pastaraisiais metais, pasaulį krečiant pandemijai. Vis daugiau vadovų prireikia skaitmeninių kompetencijų, kurios leistų ne tik efektyviau valdyti resursus, bet ir žmogiškuosius išteklius. Išskiriamos trys pagrindinės vadovų kompetencijų grupės: inovaciniai įgūdžiai, lyderystės bei vadovavimo įgūdžiai. Visos šios kompetencijų grupės, naudojamos ir ugdomos vadovų, leidžia tinkamai atlikti savo darbą ir turėti teigiamos įtakos bendram projekto valdymui.

Jau anksčiau užsiminta, kad COVID – 19 pandemija daro įtaką projektų valdymui (bendrąją prasme), veikdama ne tik ekonominius ar socialinius aspektus, bet ir reikalaudama organizacijos vadovų

kardinaliai kitokio požiūrio. Pandemija daro įtaką keisdama projektų valdymo aspektus (pereinant prie nuotolinio darbo, skaitmeninimo), darbuotojų prioritetų pokyčius bei psichologinę būseną. Šiame kontekste didelę svarbą įgauna lyderystė, kurios kompleksiškumas skatina lyderius gerinti ir ar užtikrinti stabilų organizacijos ar projektų veiklos klimatą.

4. PROJEKTŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ EMPIRINIS TYRIMAS

4.1 Tyrimo organizavimas ir metodika

Pastaraisiais metais, pasaulis išgyveno didelius pokyčius ir pandemija turėjo milžinišką poveikį visuomenei. Tai paveikė ne tik pasaulio ekonomiką, bet ir darbo rinką bei darbo organizavimo būdus. Šie pokyčiai tiesiogiai paveikė vadovų kompetencijų poreikius, todėl šiandien yra svarbu geriau suprasti, kokie yra šiuolaikinio vadovo reikalavimai ir kaip jie keitėsi po pandemijos.

Vadovams dabar reikalinga platesnė ir gilesnė kompetencijų sritis, kurioje jie turėtų būti gerai susipažinę su skirtingomis sritimis, tokiais kaip technologijų vystymasis, projektų valdymas, krizės valdymas, tarpkultūrinė komunikacija ir dar daugiau. Tai reiškia, kad vadovai turi įgyti ir naujų žinių, taip pat pasiruošti sprendimams, kurių reikės priimti, sprendžiant sudėtingas situacijas.

Taigi, šioje tyrimo dalyje bus siekiama išsiaiškinti, kaip pandemija paveikė vadovų kompetencijų poreikius ir kokia yra šiuolaikinio vadovo reikalavimų struktūra. Tyrimas taip pat bus skirtas sudaryti vadybinių kompetencijų poreikių modelį, kad vadovai galėtų geriau suprasti, kokias kompetencijas reikia turėti, kad būtų sėkmingi popandeminiu laikotarpiu.

Tyrimo tikslas yra išnagrinėti vadybinių kompetencijų raišką popandeminiu laikotarpiu ir remiantis gautais rezultatais sudaryti vadybinių kompetencijų poreikių modelį vadovams. Tyrimui buvo naudojamos anoniminės anketos, kurios buvo analizuojamos naudojant SPSS programą. Duomenų analizė atlikti kiekybiniais metodais.

Mokslinio tyrimo pagrindas yra išsiaiškinti, kokios kompetencijos dar yra aktualios einamuoju laiku ir kiek jos susijusios su įvairiais faktoriais: vadovo amžiumi, komandos lytimi, komandos pasiskirstymu pagal kartas, pagal amžių ir pagal išsilavinimą. Rezultatai bus naudingi vadovams, kurie siekia gerinti savo vadybines kompetencijas ir efektyviau vadovauti savo komandoms.

Literatūros analizės dalyje, siekiant išnagrinėti skirtinguose rašytiniuose šaltiniuose pateikiamus lyderystės ir vadovų kompetencijų teorinius aspektus, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad skirtingų sričių vadovai, nesvarbu, ar tai būtų projektų vadovai ar aukšto lygio vadovai, sieja savo veiklą su tokiomis pačiomis vadybinėmis kompetencijomis. Tai rodo, kad vadovų kompetencijos yra universalios ir nepriklauso nuo specifinės veiklos srities. Be to, akcentuojama lyderystės svarba, kaip vienos iš pagrindinių vadybinės veiklos sėkmės veiksnių. Dėl šios priežasties, tyrimo analizės dalies tikslas: išnagrinėti vadybinių kompetencijų raišką popandeminiu laikotarpiu ir remiantis rezultatais sudaryti vadybinių kompetencijų poreikių modelį vadovams.

Analizės metu atliktas kiekybinio tyrimo metodas: 2023 metų vasario mėnesį atlikta anoniminė anketinė Luminor banko klientų aptarnavimo skyriaus specialistų apklausa.

Tyrimo etika. Luminor banko aptarnavimo skyriaus vadovas 2023m. sausio mėnesį atliekant profesinę praktiką, leido atlikti anoniminį apklausos tyrimą šio baigiamojo magistro darbo analizės daliai. Pasirinkto skyriaus darbas remiasi projektine veikla. Prieš pateikiant tyrimui skirtas anketas, respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga, užtikrintas gautų rezultatų anonimiškumas. Tyrime dalyvaujančių apklaustųjų konfidencialumą užtikrinu laikantis mokslinių tyrimų etikos principais: pateiktose anketos nėra klausiama vardo, pavardės, asmens kodo, gyvenamosios vietos adreso, tikslių pareigų ar kitų aspektų, leisiančių identifikuoti apklausiamą asmenį. Gauti tyrimo rezultatai paskelbti tik apibendrinti.

4.2 Imties dydžio nustatymas ir tyrimo eiga

Kiekybinio tyrimo reprezentatyvi imtis apskaičiuota remiantis dirbančių skyriuje skaičiumi pagal šią formulę: $n = \frac{z^2 * s^2}{\Delta^2}$, kai patikimumas yra 95%, (p = 0,05). P šiame kontekste reiškia vidurkio standarto nuokrypį.

Tyrimo metu minėtoje įmonėje dirbo 180 darbuotojų, 10 iš jų – vadovai, 170 – specialistai. Apklausoje dalyvauti buvo pakviesti 170 specialistų, viso gauta 102 respondentų atsakymai. Tyrimo metu iškeltas tikslas buvo apklausti mažiausiai 118 specialistų, pagal formulę, kai n=170. Tai reiškia, jog remiantis formule, apklausos patikimumas siekia 89%, kas leidžia daryti prielaidą, jog tyrimas atliktas tikslingai bei jo metu gauti atsakymai leidžia atsakyti į tyrime iškeltas hipotezes.

Tyrimo eiga. Kiekybinio tyrimo vykdymo eiga vaizduojama 3 pav.



3 pav. Kiekybinio tyrimo vykdymo schema

Sudaryta darbo autorės

Kiekybinio tyrimo metu gautos 102 respondentų pilnai užpildytos anketos, t.y., anketos atsakomumas – 89%. Remiantis imties dydžio nustatymo formule, kuomet patikimumas 95% (p=0,05) ir įmonėje 2023m. vasario mėnesį dirbusių specialistų, kai n=170, skaičiumi, gauti anketos atsakymai reprezentuoja tyrimo schemoje nurodytą tyrimo objektą bei leidžia daryti prielaidą, jog analizuojant gautus atsakymus pavyks objektyviai sudaryti vadybinių kompetencijų poreikių modelį vadovams. Pagal tai sudaryta aukščiau esanti tyrimo eigos schema (žr. 3 pav.).

4.3 Tyrimo instrumentai ir duomenų analizės metodai

Anketos apklausa sudaryta remiantis kiekybinių tyrimų sudarymui ir analizei skirtais literatūros šaltiniais. Anketos patikimumui įvertinti pasitelkta Cronbach alfa koeficiento reikšmė $\alpha = 0,933$ (>0,7) bei Spearman Brown padidinto patikimumo koeficiento reikšmė (0,911), kuri artima Cronbach alfa koeficiento reikšmei. Atskirų klausimų dispersijos panašios. Cronbach alfa koeficientas naudojamas tam, kad nustatytų, ar klausimai turi aukštą patikimumą ir ar jie turi būti naudojami tyrimuose, o Spearman-Brown koeficientas yra naudojamas tam, kad nustatytų, kiek patikimas yra matavimo prietaisų ar matuotojų darbas matuojant tą pačią savybę.

Respondentams pateikiamas mišrus klausimynas (priedas Nr. 1), kurį sudaro 24 klausimai: 5 įvadiniai, 2 atviri (kontekstiniai) ir 17 Likert skalės principu sudaryti klausimų (sutinku, nesutinku ir ar turi,

neturi ir kt.). Duomenų analizei atlikti, skaičiuojamas teigiamai atsakytų rezultatų kumuliacinis procentas (apie vadybos kompetencijų rinkinį), o gauti rezultatai tolimesniuose skyriuose iliustruoti grafikais ir paveikslais.

2023m. sausio 23-30d. atliktas bandomasis kiekybinis tyrimas, kurį sudarė 8 Likert skalės principu sudaryti klausimai. Bandomojo tyrimo metu siekta įsitikinti, jog respondentai supranta tyrimo tikslą ir esmę. Bandomojo tyrimo metu gauti atsakymai šio tyrimo analizėje nėra naudojami, tačiau remiantis testavimu metu gautais respondentų atsakymais papildymas ir išplėstas galutinio tyrimo klausimynas.

Duomenų analizės metodai. Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys apdoroti naudojantis statistinės duomenų analizės paketu SPSS 17.0 bei MS Excel. Duomenų sisteminimui bei grafiniams paveikslams taikoma aprašomoji statistika.

Likert skalės duomenys išanalizuoti remiantis rangų skalės matavimo būdu:

1) Kintamojo pozicija visų kintamųjų grupėje, kartu priskiriant reikšmę;
2) Dažnio įvertinimas;
3) Medianos skaičiavimas;
4) Pearsono testavimas rangų koreliacijos koeficientams apskaičiuoti;

Remiantis kintamaisiais, duomenų analizės atsakymų variantams suteikta skaitinė vertė nuo 1 iki 5 (pvz., „neturi“, „turi“, „netaiko, „taiko“ ir kt.). Paskaičiuotas kiekvieno atskiro varianto pasikartojimų kiekis. Grafiniuose vaizdavimuose pateikiama kumuliacinė procentali teigiamų atsakymų išraiška.

Tyrimų rezultatai lyginami remiantis respondentų amžiumi, darbo stažu, lytimi, išsilavinimu, t.y. sociodemografiniais rodikliais. Kiekybiniam tyrimui papildomai atlikta priežastinių ir struktūrinių ryšių analizė.

4.4 Atsakiusiųjų sociademografinė charakteristika

Kiekybinio tyrimo metu apklausoje dalyvavo 170 respondentų. Iš jų tikėtasi gauti 118-os atsakymų, o galutiniame rezultate viso gauta 102 pilni anketos atsakymai. Iš atsakiusiųjų buvo 61 moteris (59,8%) ir 41 vyras (40,2%). Respondentų amžiaus vidurkio skalė – 25-34m. (MODA – 53, 50% atsakymų), darbo stažo vidurkio skalė – 1-3metai (MODA – 35, 34,3% atsakymų). Pagal išsilavinimą, daugiausia respondentų įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (MODA – 49, 48% atsakiusiųjų).

Kiekybinio tyrimo sociademografiniai rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Kiekybinio tyrimo sociodemografinė respondentų charakteristika

		Moterys		**Vyrai**		**Viso**	
		N=	**Proc.:**	**N=**	**Proc.:**	**N=**	**Proc.:**
Amžiaus kartos	**Z**	33	54%	34	82,9%	67	65,7%
	Y	20	32,8%	7	17%	27	26,4%
	X	5	8,2%	0	0	5	4,9%
	Baby boomers	3	4,9%	0	0	3	2,9%
	Viso:	61	59,8%	41	40,2%	102	100%
Darbo stažas	**<1m.**	8	13,1%	6	14,6%	14	13,7%
	1-3m.	23	37,7%	20	48,7%	43	42,2%
	4-7m.	16	26,2%	13	31,7%	29	28,4%
	8-11m.	11	18,03%	2	4,8%	13	12,7%
	>11m.	3	4,9%	0	0%	3	2,9%
	Viso:	61	59,8%	41	40,2%	102	100%
3 lentelės tęsinys							
Išsilavinimas	**Vidurinis**	3	4,9%	7	17%	10	9,8%
	Aukštasis koleginis	25	40,9%	19	46,3%	44	43,1%
	Aukštasis universitetinis	33	54%	15	36,6%	48	47%
	Viso:	61	59,8%	41	40,2%	102	100%

Sudaryta darbo autorės

Anot Strauss ir Howe (Newcombe, S, el.al., 2021) kartų teorijos, skirtingų kartų žmones galima pažinti pagal jiems būdingą kartos žymą (ar bruožą), suformuotą jų brendimo ir asmenybės klestėjimo laikotarpiu (laikmačiu). Visos kartos suformuoja tik jiems būdingas vertybes, mąstyseną, gyvenimo stilių ir pasaulėžiūrą. Kartų teorijos autoriai pažymi, jog svarbiausia yra laikas bei vieta, kuomet formavosi (gimė) karta, taip pat svarbu įvertinti ir istorines, politines, ekonomines, socialines, kultūrines kartos aplinkybes. Įdomu tai, jog kas 20 metų gimstančią naują kartą galima apibrėžti per šiuos tris kriterijus: istorinį kontekstą, socialines tendencijas, dėka šių dviejų aspektų susiformuoja kartos jausenos kriterijus. Būtent pastarasis vienija, sukuria bendrumo, supratimo jausmą kartoje. Ne ką mažiau svarbu pabrėžti, jog kartų teoretikai skirsto kartas ne tik pagal gimimo metus, bet ir gimimo laikotarpį, t.y., nuo kada karta pereina į suaugusiųjų gretas. Svarbu paminėti, jog sociokultūriniai įvykiai taip pat turi įtakos kartų laikotarpiams, t.y., jog tam tikri įvykiai gali paankstinti arba pavėlinti kartas pagal amžiaus suskirstymą. Tai reiškia, jog lentelėje pateiktos kartos (žr. 3 lentelę), turi polinkį į natūralų persidengimą pagal gryną žmogaus amžių ir tam tikri tolimesni respondentų atsakymai gali būti būdingi kelioms kartos: persidengti arba visokeriopai atsispindėti (koreliuoti).

Tyrimo koreliacijas sudaryti pasirinkta naudoti kartos, darbo stažo, kintamuosius, kaip papildomą kintamąjį, tikrinantį tyrimo rezultatus, imamas vadovo amžius arba išsilavinimo.

5. TYRIMO REZULTATAI

Kiekybinio tyrimo metu analizuotas vadybinių kompetencijos poreikis. Analizės tikslas nustatyti vadybinių kompetencijų poreikį, raišką bei pateikti aktualių vadybinių kompetencijų modelį vadovams.

Kiekybiniame tyrime pasirinkti šie tikėtiną statistinę reikšmę turintys kintamieji: karta, darbo stažas, išsilavinimas. Papildomai esant poreikiui tikrinama koreliacija imant respondento amžiaus kintamąjį.

Analizuodami „Kartos“ ir „Stažo“ kintamuosius, pastebėtina teigiama koreliacija, kuri yra labai statistiškai reikšminga ($p < 0,01$). Tai reiškia, kad didėjant „Kartos“ lygiui, didėja ir „Stažas“. Ši koreliacija yra reikšminga, kai reikia prognozuoti darbuotojų „Stažo“ pokyčius, remiantis jų „Kartos“ lygiu.

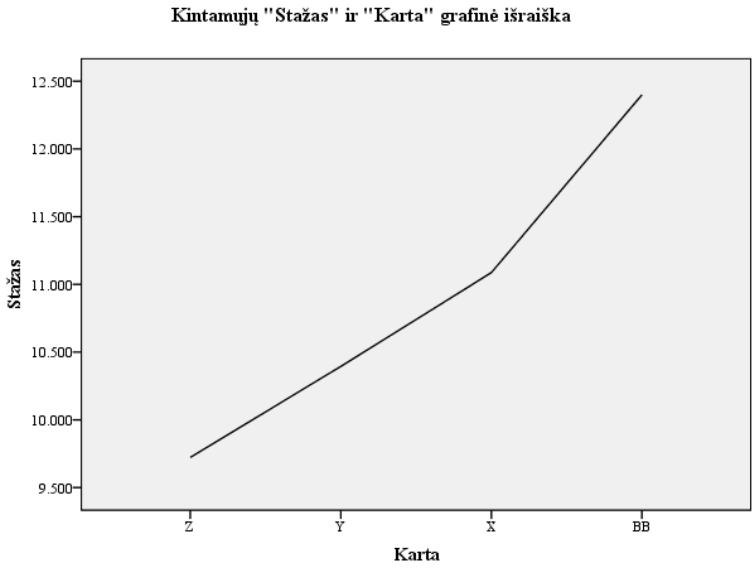
Taip pat, svarbu paminėti, jog teigiama koreliacija tarp „Kartos“ ir „Stažo“, parodo įmonėje dirbančių specialistų darbo ilgaamžiškumą, vadinasi mažiau tikėtiną darbuotojų kaitą. Šis aspektas svarbus tolimesniame tyrime, nes įvertina klausimyne siūlomų vadybos kompetencijų reikšmę, būtinybę, aktualumą bei stiprina gaunamus tyrimo rezultatus. Galime daryti prielaidą, jog ilgesnį darbo stažą įmone turintys respondentai geba kritiškiau įvertinti savo vadovų darbą ir kompetencijas, patys turi daugiau patirties, suvokimo, koks vadovas jų komandai tinkamas.

Svarbu priminti, jog kartos lygmeniu vertinami respondentų atsakymai taip pat turės įdomių įžvalgų, kurias individualiai arba organizacijos lygiu galės pritaikyti skirtingo rango vadovai. „Karta“ ir „Stažas“ skaičiavimų rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Kintamųjų „Karta“ ir „Stažas“ koreliacija

	Karta			Stažas		
	Pearson koreliacija	Sig. (2-tailed)	N	Pearson koreliacija	Sig. (2-tailed)	N
Karta	1		102	.576**	.000	102
Stažas	.576**	.000	102	1		102

**. Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygybės lygmenyje (dvipusė).
Sudaryta darbo autorės



Grafinėje išraiškoje pateiktos legendos atliepia šias darbo stažo grupes:
0-1m. – 9.0;
1-3m. – 10.0;
4-7m. – 11.0;
8-11m. – 12.0;
11m. ir daugiau – 13.0.

4 pav. Kintamųjų „Stažas“ ir „Karta“ grafinė išraiška

Sudaryta darbo autorės

Remiantis ašių išdėstymais (žr. 4 pav.), galima įžvelgti didėjančią linijinę išraišką, iliustruojančią seniau minėtą koreliaciją (žr. 4 lentelę), jog ilgiau dirbantys darbuotojai gebės kritiškiau įvertinti aktualias vadovui kompetencijas.

Svarbu pabrėžti, jog grafinėje išraiškoje matoma kreivė nebūtinai išreiškia požymį, jog vyresnei kartai priklausantys respondentai turi didesnį darbo stažą įmonėje, išsidėstymas pasiskirstęs pagal kartų ašyje esančias kartas ir stažo ašyje esančius darbo stažo intervalus. Šioje išraiškoje nėra pateikiami respondentų kiekiai. Taip pat, matoma, jog X ir Y kartoms priklausantys respondentai turi panašų darbo stažo įmonėje vidurkį, iš ko galime spręsti, jog panašų laiką dirbantys atsakovai, priklausantys skirtingų kartų grupėms tolimesnius tyrime pateiktus vadybos kompetencijų pasiūlymus gali vertinti individualiai.

Tolimesnėje tyrimo analizėje tikrinamos sąsajos tarp paminėtų kintamųjų bei skirtingų kompetencijų. Remiantis gautais koreliacijų rezultatais, pasiūlymų dalyje įvardijamos aktualiausios kompetencijos, iš ko sudaromas vadovui būtinų kompetencijų rinkinys.

Pirmoje tyrimo dalyje analizuojamos minkštosios kompetencijos: lyderystė, emocinė kompetencija (empatija), bendravimas (komunikacija), bendradarbiavimas, Šios kompetencijos priskiriamos minkštųjų grupei, dėl jų sąsajos su vadovo asmenybe ir mažesniu polinkiu įgyti (išugdyti) šias kompetencijas. Antroje tyrimo dalyje analizuojamos sąsajos tarp kietųjų kompetencijų, apsprendžiančių įgytas (arba technines) vadovui aktualias žinias ir gebėjimus: strategiškumas, rezultatyvumas, sistemiškumas, proaktyvumas, motyvacija, organizuotumas, skaitmeninis raštingumas, kritinis (analitinis mąstymas), laiko, resursų, rizikų

valdymas. Šios kompetencijos kietųjų grupei priskirtos dėl polinkio jas išugdyti, suformuoti ilgalaikės patirties dėka, taip pat, taikyti pasitelkiant skirtingas metodikas.

Toliau tyrime analizuojamas projektų vadovų lyderystės minkštųjų kompetencijų aspektas (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Kintamųjų „Karta“ ir „Vadovas lyderis“ koreliacija

		Karta	Vadovas lyderis
Karta	Pearsono koreliacija	1	-.300**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	102	102
Vadovas lyderis	Pearsono koreliacija	-.300**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

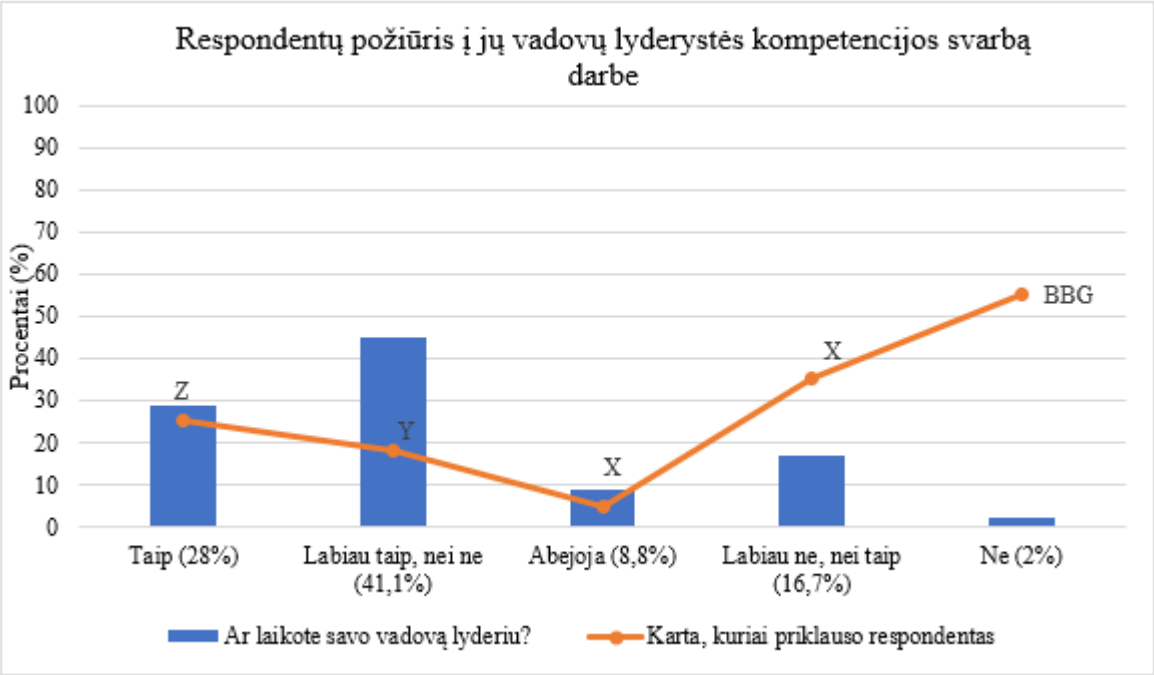
Sudaryta darbo autorės

Rezultatai rodo, kad yra statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp kintamojo „Karta“ ir „Vadovas lyderis“ (*r* reikšmės apibrėžtis tyrimo klausimai). Koreliacijos koeficientas yra -0.300 ir ši reikšmė nurodo, kad abu kintamieji yra neigiamai koreliuojantys (žr. 5 lentelę). Tai reiškia, kad didėjant vienam kintamajam, kito kintamojo reikšmė mažėja. Kitais žodžiais tariant, šie rezultatai rodo, kad vyresnės kartos atstovai mažiau linkę įvardinti tiesioginį vadovą lyderiu. Tačiau šis ryšys gali turėti ir kitų priežasčių, kuriems analizuoti reikėtų atlikti papildomų tyrimų.

Sig. reikšmė rodo, kad statistinės reikšmės lygis yra 0,002, tai reiškia, kad tikimybė, jog šis ryšys yra atsitiktinis - labai maža. Galime manyti, jog šie du kintamieji turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį.

Be to, ** simbolis reiškia, kad ši koreliacija yra reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime). Tai rodo, kad yra tikimybė tik 1 iš 100, kad šis ryšys yra atsitiktinis. Tai dar kartą patvirtina, jog yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp „Karta“ ir „Vadovas lyderis“.

Respondentų požiūris į jų vadovų lyderystės kompetenciją darbe svarbą pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų požiūris į jų vadovų lyderystės kompetenciją darbe svarbą

Sudaryta darbo autorės

Šiame paveiksle matyti koreliacijos grafinis vaizdavimas (žr. 5 pav.). Pabrėžtina, jog bendrame atsakymų į klausimą kiekyje, *Baby boomers* ir X kartos atstovai sudaro mažumą, tačiau vertinant gautus atsakymus kartų lygmenyje, būtent šių dviejų grupių atsakymai sudaro ryškesnę persvarą, priešingai nei jaunesnės kartos atstovų. Remiantis paveiksle pateikta informacija, pastebėta, jog X kartos atsakymai pasiskirsto ne vienodai ir atsiranda nuomonių skirtumų. Pateikta lentelė pagrindžia koreliaciją, jog vyresnė karta mažiau linkusi įvardinti esamą vadovą lyderiu, nes būtent šių kartų atstovai dažniau nei kitų pasirinkto neigiamus atsakymus arba abejojo.

Grįžtant prie kitų galimų priežasčių, kodėl vyresnės kartos atstovai nėra linkę įvardinti tiesioginio vadovo lyderiu, verta lyginti klausimyne esantį papildomą kintamąjį, įvardijantį esamo vadovo amžių (vadovų amžiaus grupės suskirstytos į šias: 18-25m., 26-33m., 34-41m., 42-49m., 50-56m., 58-65m., pastarųjų dviejų tarp rezultatų neaptikta, tačiau reikšmė palikta tikslingam statistikos atvaizdavimui išlaikyti).

Toliau tyrime analizuojamas „Kartos“, „Vadovo lyderio“ bei „Vadovo amžiaus“ aspektas, pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė. Kintamųjų „Karta“, „Vadovas lyderis“, „Vadovo amžius“ koreliacija

		Karta	Vadovas lyderis	Vadovo amžius
Karta	Pearsono koreliacija	1	-.300	.589
	Sig. (2-tailed)		.002	.000
	N	102	102	102
Vadovas lyderis	Pearsono koreliacija	-.300	1	-.296
	Sig. (2-tailed)	.002		.003
	N	102	102	102
Vadovo amžius	Pearsono koreliacija	.589	-.296	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	
	N	102	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Ši koreliacija analizuoja statistinį reikšmingumą tarp kartos, vadovo amžiaus bei klausimo, ar esamas vadovas laikomas lyderiu. Rezultatai rodo, kad yra statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp visų trijų kintamųjų (žr. 6 lentelę).

Remiantis gautu rezultatu, galima daryti prielaidą, jog vyrauja statistiškai teigiamas ryšys tarp „Vadovo amžius“ ir „Karta“ kintamųjų. Koreliacijos koeficientas yra 0.589 - reikšmė nurodo, kad šie du kintamieji yra teigiamai koreliuojantys. Tai reiškia, kad didėjant vadovo amžiui, respondentai iš senesnių kartų dažniau laiko jį lyderiu.

Tačiau reikia pažymėti, kad koreliacija negali tiesiogiai įrodyti priežastinio ryšio tarp šių kintamųjų. Tai nereiškia, jog vadovo amžius tiesiogiai lemia, ar jis yra laikomas lyderiu ar ne. Galimos kitos priežastys, kodėl respondentai iš senesnių kartų dažniau vertina vadovą kaip lyderį, kaip antai patirtis, darbo kultūra, darbo sąlygos, gaunamas darbo užmokestis ir kt. Taigi, šią koreliaciją reikėtų vertinti atsargiai, atsižvelgiant į daugelį galimų šalutinių aspektų.

Tiriant koreliaciją ar vadovas lyderis per darbo stažo arba išsilavinimo prizmę gaunami 7 lentelėje pateikiami rezultatai.

7 lentelė. Kintamųjų „Stažas“, „Vadovas lyderis“ koreliacija

		Stažas	Vadovas lyderis
Stažas	Pearsono koreliacija	1	.-265
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	102	102
Vadovas lyderis	Pearsono koreliacija	.-265	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Analizuojant šiuos duomenis, matyti, kad Pearson koreliacijos koeficientas tarp stažo ir „Vadovas lyderis“ yra -0,265 (žr. 7 lentelę). Šis koeficientas reiškia, kad yra vidutinio stiprumo neigiamas statistinis ryšys tarp stažo ir to, kaip darbuotojai vertina savo vadovų lyderystę.

Kitaip tariant, šie rezultatai rodo, kad ilgiau dirbantys darbuotojai linkę mažiau vertinti savo vadovus kaip lyderius. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad statistinis ryšys gali būti susijęs su daugybe kitų veiksnių, kurie nebuvo įtraukti į šį tyrimą. Kartu pažymėtina, jog rezultatai atspindi analogišką prieš tai turėtą koreliaciją tarp kartos ir užduodamo klausimo.

Lygindami ar vadovą laiko lyderiu su išsilavinimo kintamuoju, gauname tuos pačius rezultatus, kaip ir imant darbo stažo įmonėje reikšmę. Plačiau šioje dalyje aspektas nebus analizuojamas, nes galutiniame tyrimo rezultate nepateikė naujų įžvalgų.

Vertinant koreliaciją tarp kartos ir vadovams aktualios emocinės kompetencijos (empatijos), reikšmingų statistinių sąsajų rasta nebuvo. Rezultatai parodė, kad tarp „Karta“ ir „Vadovų emocinė kompetencija“ kintamųjų yra labai silpnas ir neigiamas (0,041) koreliacijos koeficientas ir ši koreliacija nėra statistiškai reikšminga ($p > 0,05$), nes *sig. (2-tailed)* reikšmė yra didesnė nei 0,05 (žr. 8 lentelę). Tai reiškia, kad duomenų rinkinyje nėra statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp šių kintamųjų.

8 lentelė. Kintamųjų „Karta“, „Vadovų emocinė kompetencija“ koreliacija

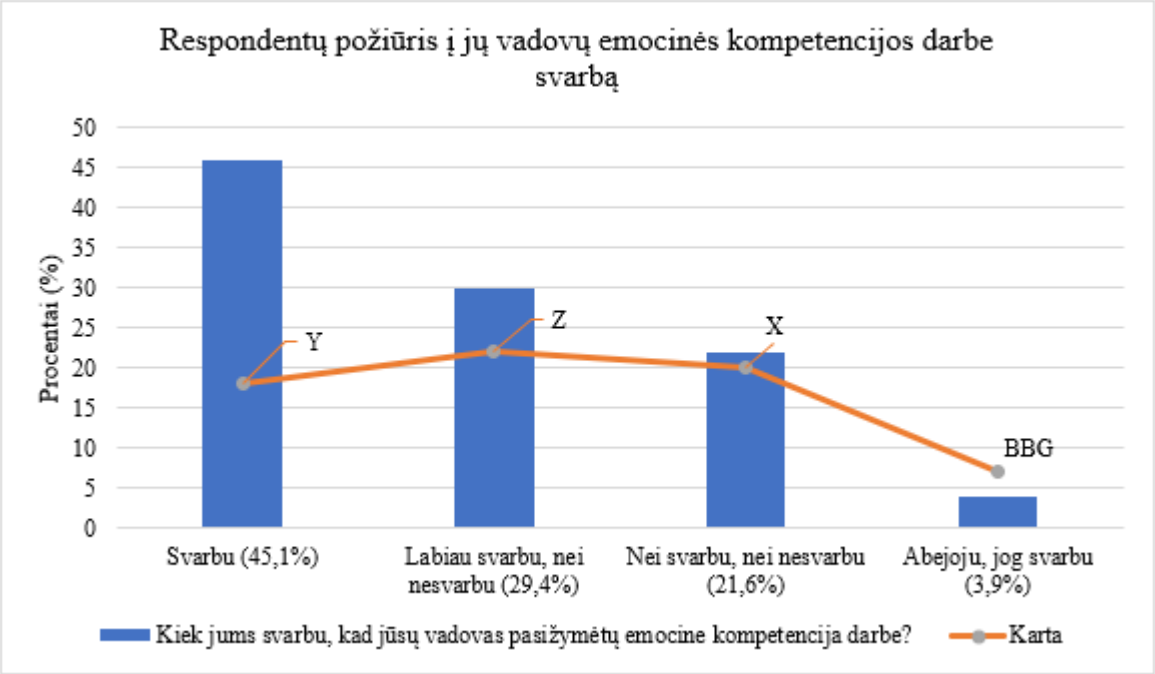
		Karta	Vadovų emocinė kompetencija
Karta	Pearsono koreliacija	1	.041
	Sig. (2-tailed)		.681
	N	102	102
Vadovų emocinė kompetencija	Pearsono koreliacija	.041	1
	Sig. (2-tailed)	.681	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Lyginant emocinės kompetencijos svarbą su įmonėje įgyto stažo kintamuoju bei respondentų išsilavinimu, gaunamas analogiškas silpnas koreliacinis ryšis, neturintis priežastinio ryšio. Šiai kompetencijai papildomai analizuoti pasitelkti anketos apklausoje gauti respondentų atsakymai.

Respondentų požiūris į jų vadovų emocinės kompetencijos darbe atvaizduojamas 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų požiūris į jų vadovų emocinės kompetencijos darbe svarbą

Sudaryta darbo autorės

Vertinant anketos atsakymus, galima daryti prielaidą, jog emocinė kompetencija nesusijusi su respondentų karta, stažu (žr. 6 pav.). Bendrame tyrimo kontekste emocinė kompetencija turi įtakos respondentų pasitenkinimui, beveik pusė atsakiusių įvardijo, jog vadovui svarbu turėti emocinę kompetenciją. Įdomu tai, jog „Labiau svarbu, nei nesvarbu“ bei „Nei svarbu, nei nesvarbu“ procentinė išraiška itin panaši, kas leidžia daryti prielaidą, jog ši dalis respondentų emocinę kompetenciją vertina, kaip šalutinę, o ne vieną svarbiausių kokybiškam vadovavimui. Taip pat, svarbu paminėti, jog tyrimo metu nebuvo analizuojama, kaip respondentai supranta šią kompetenciją ir tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl vidutiniškai 40-43proc.respondentų pasirinko šios kompetencijos, kaip svarbios.

Grafike taip pat matyti, kaip skaitine verte pasiskirstė kartų atsakymai. Didžiausią regresiją galime įžvelgti *Baby boomers* kartoje, taip pat galima daryti prielaidą, jog vyresnės kartos respondentams mažiau svarbi emocinė kompetencija dėl tikėtina, kartu ir ilgesnio darbo stažo įmonėje. Didelė tikimybė, jog šie respondentai per ilgametę darbo patirtį turėję ne vieną skirtingą vadovą, todėl turėta vadovų kaita lėmė ir mažesnį poreikį emociškai kompetentingas vadovui turėti. Kartu tai gali indikuoti ir jų savarankiškumą įmonėje, kas toli gražu ne visada yra vien teigiamas reiškinys. Tam tikrais atvejais, tai gali lemti ir neigiamus padarinius: savivaliavimą, mažesnį įsitraukimą dirbant organizacijos labui.

Tiriant koreliaciją tarp „Karta“, „Stažas“ ir „Efektyvi komunikacija“ aspektų, gaunami 9 lentelėje pateikti rezultatai.

9 lentelė. Kintamųjų „Karta“, „Stažas“, „Efektyvi komunkacija“ koreliacija

		Stažas	Karta	Efektyvi komunikacija
Stažas	Pearsono koreliacija	1	.576**	-.250*
	Sig. (2-tailed)		.000	.011
	N	102	102	102
Karta	Pearsono koreliacija	.576**	1	-.326**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001
	N	102	102	102
Efektyvi komunikacija	Pearsono koreliacija	-.250*	-.326**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.001	
	N	102	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Vertinant bendravimo (komunikacijos) kompetenciją su stažo bei kartos kintamaisiais, gaunamas rezultatas, jog koreliacija tarp „Stažo“ ir „Efektyvi komunikacija“ yra neigiamas (koeficientas -0,250), taigi, kuo ilgesnis darbo stažas, tuo menkesnis yra komunikacijos kompetencijos poreikis (žr. 9 lentelę). Kaip ir seniau atliktose koreliacijose, taip ir čia galima paminėti, jog pati iš savęs ši koreliacija neturi priežastinio ryšio. Tad pagrįsti klausimą, kiek svarbi bendravimo (komunikacijos) kompetencija vadovui skirtingus įmonėje stažus turintiems respondentams, reikėtų papildomų analizių.

Kita vertus, koreliacija tarp „Kartos“ ir „Efektyvi komunikacija“ yra teigiama (0,576) tai rodo, kad kuo vyresnis asmuo, tuo svarbiau efektyviai bendraujantį vadovą turėti (žr. 9 lentelę).

Lyginant šiuos du kintamuosius, galime daryti prielaidą, jog didesnį stažą įmonėje turintis darbuotojas, nebūtinai yra vyresnės kartos atstovas. Šiuo atveju, įžvelgiama įdomi sąsaja tarp to, kaip pačią komunikacijos kompetenciją vertina tie patys respondentai suskirstyti į kelias atskiras kintamųjų grupes. Analogiškai, kaip ir emocinės kompetencijos atvejyje, galime daryti prielaidą, jog bendravimo kompetencija neturi priežastinio ryšio, todėl bendrame kontekste yra svarbi vadovui aktualių kompetencijų rinkinio dalis.

Papildomai, komunikacijos kompetencija palyginta su vadovo amžiaus kintamuoju, koreliacinė analizė šiems kintamiesiems pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. Kintamųjų „Vadovo amžius“, „Efektyvi komunkacija“ koreliacija

		Efektyvi komunikacija	Vadovo amžius
Efektyvi komunikacija	Pearsono koreliacija	1	-.198*
	Sig. (2-tailed)		.046
	N	102	102
Vadovo amžius	Pearsono koreliacija	-.198*	1
	Sig. (2-tailed)	.046	
	N	102	102

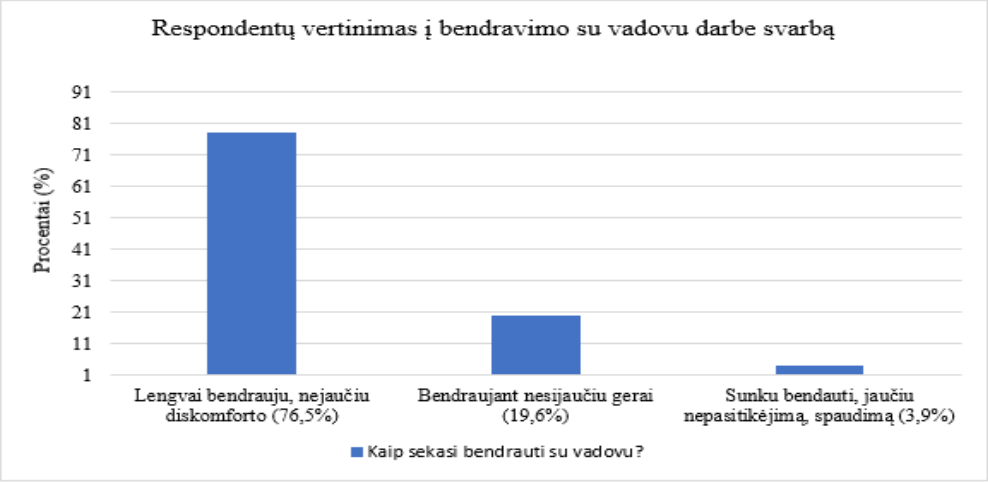
.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Pagal pateiktą koreliacijos matricą galime pastebėti (žr. 10 lentelę), kad tarp vadovo amžiaus ir komunikacijos kompetencija yra neigiama koreliacija, kuri yra statistiškai reikšminga (0,05). Tai reiškia, kad kuo jaunesnis vadovas, tuo mažiau jis gali turėti komunikacijos kompetencijų. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad šis koreliacijos koeficientas yra gana mažas (-0,198), tai reiškia, kad skirtumas tarp skirtingų vadovų amžiaus grupių ir komunikacijos kompetencijos yra nedidelis. Be to, ši koreliacija negali paaiškinti priežasties, kodėl yra toks skirtumas. Galimi veiksniai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti: vadovų skirtinga patirtis, skirtingi kultūriniai ar socialiniai veiksniai ir kt.

Anketinėje apklausoje komunikacijos kompetencijai analizuoti papildomai buvo užduoti klausimai, kaip sekasi bendrauti su vadovu bei kaip vertintumėte savo vadovo bendravimą (ir apibūdintumėte darbe) ir kaip sekasi bendrauti su vadovu (žr. 7 pav.).

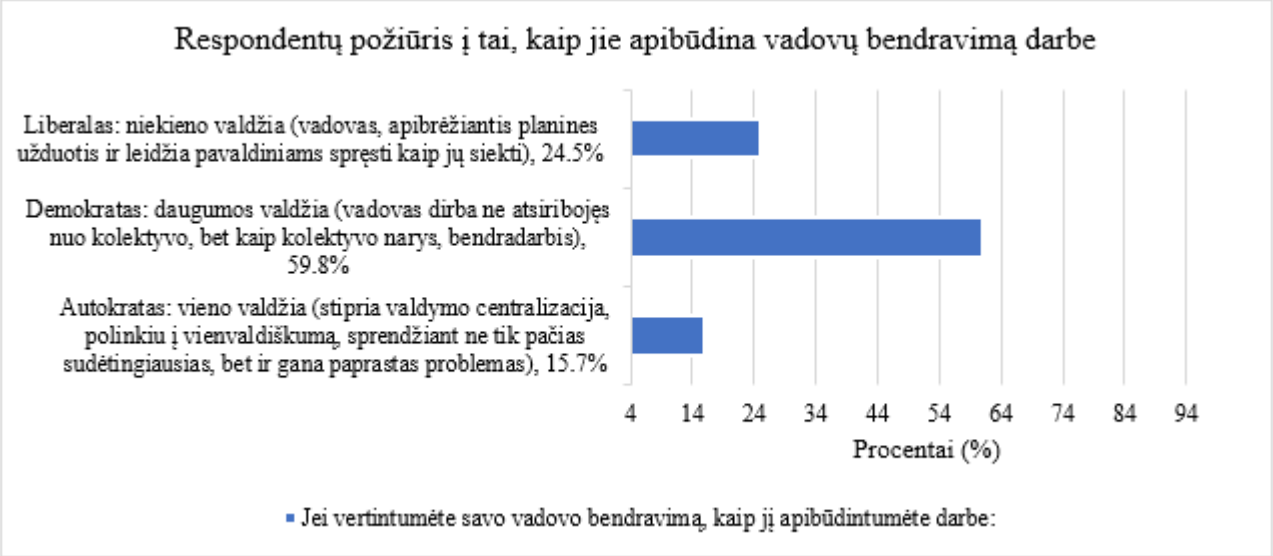
Respondentų vertinimas į bendravimo su vadovu darbe svarbą atvaizduojama 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų vertinimas į bendravimo su vadovu darbe svarbą

Sudaryta darbo autorės

Respondentų požiūris į tai, kaip jie apibūdina vadovų bendravimą darbe pateikiama 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų požiūris į tai, kaip jie apibūdina vadovų bendravimą darbe

Sudaryta darbo autorės

Iš gautų atsakymų galima daryti prielaidą (žr. 8 pav.), jog pati komunikacijos kompetencija respondentams visgi svarbi, nepriklausomai nuo jų amžiaus, darbo stažo. Svarbu paminėti, jog neigiamą kontekstą sąlygojantys respondentų atsakymai taip pat parodo komunikacijos kompetencijos būtinumą darbuotojams. Būtent neigiamai atsakę respondentai, šio tyrimo kontekste parodo, kiek svarbu vadovui išvystyta efektyvi komunikacija.

Tiriant koreliaciją tarp „Stažas“, „Karta“ bei „Bendradarbiavimas“ kintamųjų, gaunami 11 lentelėje pateikti rezultatai.

11 lentelė. Kintamųjų „Stažas“, „Karta“, „Bendradarbiavimas“ koreliacija

		Stažas	Karta	Bendradarbiavimas
Stažas	Pearsono koreliacija	1	.576**	-.089
	Sig. (2-tailed)		.000	.374
	N	102	102	102
Karta	Pearsono koreliacija	.576**	1	-.131
	Sig. (2-tailed)	.000		.189
	N	102	102	102
Bendradarbiavimas	Pearsono koreliacija	-.089	-.131	1
		.374	.189	

11 lentelės tęsinys

	Sig. (2-tailed) N	102	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

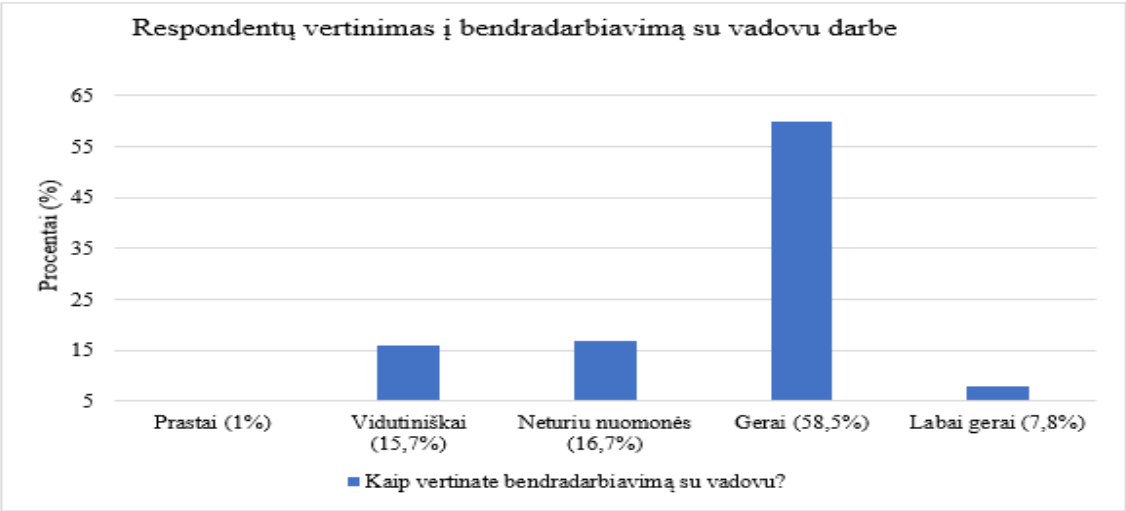
Sudaryta darbo autorės

Koreliuodami stažą bei bendradarbiavimo kompetenciją, pastebime neigiamą, bet ne statistiškai reikšmingą (-0,089) ryšį, t. y. ilgesnis stažas nereiškia mažesnio bendradarbiavimo kompetencijos būtinumo (žr. 11 lentelę). Taip pat galima pastebėti vidutinio stiprumo koreliaciją (0,131) tarp kartos ir bendradarbiavimo kompetencijos. Tačiau šis ryšys nėra statistiškai reikšmingas, tai reiškia, kad kartos ir bendradarbiavimo kompetencijos tarpusavio sąveika nėra tokia ryški ar tiesioginė.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad koreliacijos koeficientai negali paaiškinti priežasčių ar reikšmingumų, o tik rodo ryšius tarp kintamųjų. Todėl reikia atlikti daugiau tyrimų, kad geriau suprastume, kaip šie ryšiai yra susiję su kompetencijų turėjimu ir kaip juos galima pagerinti organizacijų praktikoje.

Šią koreliaciją papildyti galima anketiniais respondentų atsakymais. Paklausti, kaip vertina bendradarbiavimą su vadovu, respondentai galėjo rinktis iš kelių variantų: prastai (neefektyvus bendradarbiavimas), vidutiniškai (bendradarbiavimas vyksta patiriant sunkumus), gerai (bendradarbiavimas efektyvus, pokyčių neįžvelgiama), labai gerai (bendradarbiavimo efektyvus, juntamas nuolatinis progresas) arba neturi nuomonės.

Respondentų vertinimas į bendradarbiavimą su vadovu darbe pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų vertinimas į bendradarbiavimą su vadovu darbe

Sudaryta darbo autorės

Iš pateikto grafiko galima matyti (žr. 9 pav.), jog dauguma respondentų vertina bendradarbiavimą „Gerai“. Remiantis klausimo kontekstu, galima daryti prielaidą, jog pati kompetencija yra aktuali, tačiau kurį laiką nekinta – atsakovai nejaučia progreso ir tik maža dalis atsakiusių vertina „Labai gerai“. Taip pat, pabrėžtina, jog „Vidutiniškai“ ir „Neturiu nuomonės“ atsakymai, sąlygoja ne tiek gerai išvystytą kompetenciją tyrimo objekto kontekste. Grafike galime įžvelgti ne teigiamą progresiją, o stagnaciją, kas ilgalaikiame kontekste gali sąlygoti regresiją. Analogiškai, kaip ir komunikacijos kompetencijos situaciją, galima daryti prielaidą, jog panašus „Vidutiniškai“, „Neturiu nuomonės“ bei itin mažas „Labai gerai“ atsakiusių kiekis indikuoja būtinus pokyčius organizacijos viduje ir šios kompetencijos gerinimo svarbą.

Toliau tyrime analizuojamas projektų vadovų lyderystės kietųjų kompetencijų aspektas. Šioje tyrimo dalyje analizuojamos kietosios kompetencijos, kurias išskyrė Brent, Goodall ir Horsley teorinėje baigiamojo darbo dalyje: strategiškumas, komandiškumas, motyvacija, laiko, resursų, rizikų valdymas, adaptyvumas, rezultatyvumas, kritinis, analitinis mąstymas. Manytina, jog šias kompetencijas galima išugdyti ir jos mažiau sietinos su vadovu, kaip asmenybe, labiau apsprendžia vadovą organizacijos lygmenyje.

Tyrimo metu pasitelktas „Turi“ ir „Taiko“ metodas, kuriuo bandoma suprasti, kiek individualiame atsižvelgiant, kaip darbuotojų, lygmenyje, jų tiesioginiai vadovai jau turi paminėtas kompetencijas ir kiek praktikoje taiko darbe su žmonėmis. Svarbu paminėti, jog „Turi“ ir „Taiko“ yra suasmenintas tyrimo būdas, nes kiekvienas respondentas atskirą kompetenciją gali vertinti skirtingai, per asmeninę prizmę. Dėl šios priežasties atsisakyta papildomai tirti koreliacijas remiantis kartų bei stažo kintamaisiais, nes jie labiau atliepia grupių interesus, kas šio tyrimo etape turėjo mažesnę įtaką galutiniams rezultatams.

Kaip teorinėje dalyje buvo minima, strategiškumo kompetencija yra gebėjimas identifikuoti ir analizuoti situacijas, siekiant nustatyti ilgalaikes organizacijos tikslų strategijas ir planus, kurie atitiktų organizacijos viziją ir misiją. Šie gebėjimai padeda sukurti gerai apgalvotą ir veiksmingą ilgalaikę strategiją, kuri atitinka organizacijos tikslus ir reikalavimus. Strategiškumo kompetencija yra labai svarbi organizacijos vadovams ir vadovaujantiems darbuotojams, kurie turi priimti sprendimus dėl organizacijos ateities.

Tiriant koreliaciją tarp turinčių ir taikančių strategijos kompetenciją vadovų, gaunami 12 lentelėje pateikti rezultatai.

12 lentelė. Kintamųjų „Turintys strategijos kompetenciją“, „Taikantys strategijos kompetenciją“ koreliacija

		Turintys strategijos komp.	Taikantys strategijos komp.
Turintys strategijos komp.	Pearsono koreliacija	1	.634**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	102	102
Taikantys strategijos komp.	Pearsono koreliacija	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Iš lentelės matome (žr. 12 lentelę), kad šie du kintamieji turi vidutiniškai skirtingas reikšmes, tačiau turi įdomų ryšį: Pearson koreliacijos koeficientas yra 0,634, kas rodo vidutinį teigiamą ryšį tarp šių dviejų kintamųjų. Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$), kas reiškia, kad mes galime pasitikėti, jog šis ryšys nėra atsitiktinis.

Galime manyti, kad žmonės, turintys didesnį loginio mąstymo gebėjimą, yra linkę greičiau išsiugdyti ir taikyti strategijas praktiškai. Tai gali būti naudinga vadovams, kurie siekia išsiaiškinti savo darbuotojų kompetencijas ir gebėjimus, kad galėtų geriau pritaikyti jų gebėjimus savo organizacijos poreikiams. Taip pat, remiantis šia koreliacija, galime daryti prielaidą, jog individualiame lygmenyje, respondentai pastebi vadovų išvystytą strategiškumo kompetenciją ir gali įvertinti taikymą praktikoje.

Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad ši koreliacija negali nurodyti priežasties ir pasekmės ryšio tarp šių dviejų kintamųjų. Tai reiškia, kad mes negalime teigti, jog turint didesnę strategijos kompetenciją būtinai veda prie didesnio taikymo praktikoje ar kad tai yra vienintelis veiksnys, kuris lemia šią tendenciją. Galutinis sprendimas ir išvados turėtų būti grindžiami plačiau nei tik šios koreliacijos analize.

Teorinėje dalyje buvo minima, jog komandiškumo kompetencija yra gebėjimas efektyviai valdyti ir kontroliuoti organizacijos procesus, kad būtų užtikrintas sėkmingas ir efektyvus darbas. Šie gebėjimai padeda sukurti efektyvią ir organizuotą darbo aplinką, kurioje galima pasiekti tikslus ir užtikrinti organizacijos sėkmę. Komandiškumo kompetencija yra svarbi organizacijos vadovams ir vadovaujantiems darbuotojams, kurie turi valdyti ir vadovauti organizacijos procesams.

Tiriant koreliaciją tarp turinčių ir taikančių komandiškumo kompetenciją vadovų, gauti rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Kintamųjų „Turintys komandiškumo kompetenciją“, „Taikantys komandiškumo kompetenciją“ koreliacija

		Turintys komandiškumo komp.	Taikantys komandiškumo komp.
Turintys komandiškumo komp.	Pearsono koreliacija	1	.777**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	102	102
Taikantys komandiškumo komp.	Pearsono koreliacija	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Šioje lentelėje galime matyti (žr. 13 lentelę), kad koreliacijos koeficientas tarp „Turintys komandiškumo komp.“ ir „Taikantys komandiškumo komp.“ yra 0.777. Tai reiškia, kad yra ryšys tarp šių dviejų kintamųjų ir jis yra teigiamas (tobulas ryšys būtų 1). Be to, statistinė analizė parodė, kad ši koreliacija yra statistiškai reikšminga 0,01 lygmeniu, t.y., tikimybė, kad šis ryšys būtų atsitiktinis, yra labai maža. Tai reiškia, kad kintamieji „Turintys komandiškumo komp.“ ir „Taikantys komandiškumo komp.“ turi ryšį tarpusavyje ir yra svarbūs nagrinėjamam tyrimui. Iš šio rezultato galima daryti prielaidą, jog respondentai geba praktikoje įvertinti bendrą komandos jauseną ir puoselėjamą komandiškumą iš vadovo pusės. Svarbu pridurti, jog išvystas komandiškumas sietinas ir su lyderystės kompetencija, kuri komandoje kuria pasitikėjimu grįstą ryšį, stiprina komunikaciją.

Kaip jau buvo išdėstyta teorinėje dalyje, motyvacijos kompetencija apibūdina gebėjimą įkvėpti ir palaikyti motyvaciją savo darbuotojams ir kolegoms. Tai yra svarbi kompetencija, nes ji padeda išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimo lygį, padidinti jų produktyvumą ir ilgalaikę lojalumą organizacijai. Motyvacijos kompetencija yra svarbi bet kokiame organizacijos lygyje, nuo vadovo iki darbuotojų, nes ji padeda pasiekti aukštus darbo rezultatus, didinti produktyvumą ir gerinti organizacijos kultūrą.

Tiriant koreliaciją tarp turinčių ir taikančių motyvacijos kompetenciją vadovų, gauti rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Kintamųjų „Turintys motyvacijos kompetenciją“, „Taikantys motyvacijos kompetenciją“ koreliacija

		Turintys motyvacijos komp.	Taikantys motyvacijos komp.

14 lentelės tęsinys

Turintys motyvacijos komp.	Pearsono koreliacija Sig. (2-tailed) N	1 102	.765** .000 102
Taikantys motyvacijos komp.	Pearsono koreliacija Sig. (2-tailed) N	.765** .000 102	1 102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Matome analogišką koreliaciją, kaip ir komandiškumo kompetencijos atveju (žr. 14 lentelę). Galime daryti prielaidą, jog respondentai individualiame lygmenyje dirbant su vadovu ar visa komanda, praktikoje geba įvertinti vadovų pastangas motyvuoti. Taip pat, tyrimo kontekste ši stipri, teigiama koreliacija reiškia, jog kompetencija svarbi ir reikalinga.

Remiantis teorinės dalies mokslinių straipsnių analize, laiko, resursų ir rizikų valdymo kompetencija apibūdina gebėjimą planuoti ir tvarkyti laiką, išteklius ir rizikas organizacijoje. Ši kompetencija yra ypač svarbi vadovams, projektų vadovams ir kitiems vadovaujantiems darbuotojams, nes ji padeda efektyviai tvarkyti laiką, išteklius ir rizikas, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Laiko, resursų ir rizikų valdymo kompetencija yra būtina organizacijų efektyvumui ir tvarumui, kad būtų išnaudotos galimybės, sumažintos išlaidos ir padidintas pelnas.

Tiriant koreliaciją tarp turinčių ir taikančių laiko, resursų, rizikų kompetencijas vadovų, gauti rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Kintamųjų „Turintys laiko, resursų, rizikų kompetenciją“, „Taikantys laiko, resursų, rizikų kompetenciją“ koreliacija

		Turintys laiko, resursų, rizikų komp.	Taikantys laiko, resursų, rizikų komp.
Turintys laiko, resursų, rizikų komp.	Pearsono koreliacija Sig. (2-tailed) N	1 102	.617** .000 102
Taikantys laiko, resursų, rizikų komp.	Pearsono koreliacija Sig. (2-tailed) N	.617** .000 102	1 102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Statistiškai reikšminga ir teigiama koreliacija (žr. 15 lentelę). Skaitine prasme mažesnė už prieš tai dvi paminėtas, tačiau remiantis gautais duomenimis, galime daryti prielaidą, jog individualiame lygmenyje respondentai vertina tiesioginio vadovo turimą kompetenciją ir jaučia jos pritaikymą komandoje ar darbe atskirai su darbuotoju.

Kaip jau buvo rašoma teorinėje dalyje, rezultatyvumo kompetencija yra gebėjimas organizacijoje pasiekti norimus rezultatus ir tikslus, naudojantis efektyviais ir efektingais metodais ir priemonėmis. Ši kompetencija yra svarbi visiems darbuotojams, kadangi ji padeda užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą ir jos ilgalaikį tvarumą. Rezultatyvumo kompetencija yra svarbi organizacijų ir jų darbuotojų sėkmei ir tvarumui, kadangi ji padeda pasiekti organizacijos tikslus, didinti produktyvumą ir efektyvumą bei užtikrinti konkurencingumą rinkoje.

Tiriant koreliaciją tarp turinčių ir taikančių rezultatyvumo kompetenciją vadovų, gauti rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Kintamųjų „Turintys rezultatyvumo kompetenciją“, „Taikantys rezultatyvumo kompetenciją“ koreliacija

		Turintys rezultatyvumo komp.	Taikantys rezultatyvumo komp.
Turintys rezultatyvumo komp.	Pearsono koreliacija	1	.584**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	102	102
Taikantys rezultatyvumo komp.	Pearsono koreliacija	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Priešingai nei prieš tai analizuotos kompetencijos, ši trejomis dešimtosiomis koreliuoja mažiau.

Šioje lentelėje galime matyti, kad koreliacijos koeficientas tarp „Turintys rezultatyvumo komp.“ ir „Taikantys rezultatyvumo komp.“ yra .584 (žr. 16 lentelę). Tai reiškia, kad yra ryšys tarp šių dviejų kintamųjų ir jis yra teigiamas (tobulas ryšys būtų 1). Be to, statistinė analizė parodė, kad ši koreliacija yra statistiškai reikšminga 0,01 lygmeniu, t.y., tikimybė, kad šis ryšys būtų atsitiktinis, yra labai maža. Tai reiškia, jog rezultatyvumo kompetencija komandos ar individualiame lygmenyje yra svarbi, tačiau mažiau koreliuojanti nei prieš tai minėtos kompetencijos. Galime daryti prielaidą, jog darbuotojai gali jausti

spaudimą siekti rezultatų, todėl gali dviprasmiškai vertinti kompetencijos turėjimą ir taikomą iš vadovo pusės.

Remiantis teorinėje dalyje pateikta mokslinės literatūros analize, adaptyvumo kompetencija yra gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų, aplinkybių ir reikalavimų. Ši kompetencija yra svarbi visiems darbuotojams, kadangi gyvename nuolat besikeičiančiame pasaulyje, o organizacijos reikalavimai, darbo užduotys ir aplinka taip pat kinta. Adaptyvumo kompetencija yra svarbi organizacijų ir jų darbuotojų sėkmei, kadangi ji padeda prisitaikyti prie besikeičiančių darbo reikalavimų, aplinkos ir situacijų. Darbuotojai su stipria adaptyvumo kompetencija yra vertinami organizacijose dėl savo gebėjimo prisitaikyti prie naujų reikalavimų, inovacijų ir pokyčių, o tai yra svarbu organizacijų konkurencingumui ir ilgalaikiam tvarumui.

Tiriant koreliaciją tarp turinčių ir taikančių adaptyvumo kompetenciją vadovų, gauti rezultatai pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Kintamųjų „Turintys adaptyvumo kompetenciją“, „Taikantys adaptyvumo kompetenciją“ koreliacija

		Turintys adaptyvumo komp.	Taikantys adaptyvumo komp.
Turintys adaptyvumo komp.	Pearsono koreliacija	1	.716**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	102	102
Taikantys adaptyvumo komp.	Pearsono koreliacija	.716**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Ši kompetencija svarbi tiek komandos, tiek individualiame lygmenyje (žr. 17 lentelę). Dėka išugdyto adaptyvumo, lengviau priimti sprendimus, valdyti krizinius momentus. Adaptyvumo kompetencija pastiprina prieš tai paminėtas kompetencijas. Iš šios koreliacijos matyti, jog individualiame lygmenyje, respondentas vertina vadovą, kaip turintį ir taikant šią kompetenciją. Ryšis neatsitiktinas, galima įžvelgti ir priežastinį ryšį.

Prieš tai buvusioje teorinėje analizėje, kritinio ir analitinio mąstymo kompetencija yra gebėjimas kritiškai vertinti, analizuoti ir interpretuoti informaciją, kad būtų priimti pagrįsti sprendimai. Ši

kompetencija yra ypač svarbi darbuotojams, kurie turi spręsti sudėtingas problemas, vertinti alternatyvas ir rasti efektyvius sprendimus. Kritinio ir analitinio mąstymo kompetencija yra svarbi visiems darbuotojams, kadangi ji padeda geriau suprasti problemas ir rasti efektyvius sprendimus. Darbuotojai su stipria kritinio ir analitinio mąstymo kompetencija yra vertinami organizacijose dėl savo gebėjimo spręsti sudėtingas problemas ir priimti pagrįstus sprendimus. Tai yra svarbu organizacijų sėkmei ir ilgalaikiam tvarumui.

Šios kompetencijos tikslas gebėti panoramiškai vertinti organizacijoje, komandoje vykstančius procesus. Kaip ir adaptyvumas, kritinis ar analitinis mąstymas, pastiprinanti kompetencija. Rezultate matyti stipri koreliacija „Turi“ ir „Taiko“ lygmenyje.

Tiriant tarp turinčių ir taikančių kritinį, analitinį mąstymą kompetencijas vadovų, gauti rezultatai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Kintamųjų „Turintys kritinį, analitinį mąstymą kompetenciją“, „Taikantys kritinį, analitinį mąstymą kompetenciją“ koreliacija

		Turintys kritinį, analitinį mąst. komp.	Taikantys kritinį, analitinį mąst. komp.
Turintys kritinį, analitinį mąst. komp.	Pearsono koreliacija	1	.613**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	102	102
Taikantys kritinį, analitinį mąst. komp.	Pearsono koreliacija	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	102	102

.Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-šoniniame testavime).

Sudaryta darbo autorės

Šioje koreliacinėje analizėje įžvelgtas ryšys tarp kintamųjų, susijusių su įvairiomis kompetencijomis ir rezultatyvumu, ir jų praktinio taikymo (žr. 18 lentelę). Kiekvienam iš šių ryšių buvo apskaičiuotas Pearson koreliacijos koeficientas, kuris rodo, kad yra vidutinis teigiamas ryšys tarp šių kintamųjų. Kintamųjų ryšys yra statistiškai reikšmingas, kas rodo, kad šis ryšys nėra atsitiktinis. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad respondentai geba praktikoje įvertinti bendrą komandos jauseną ir puoselėjamą komandiškumą iš vadovo pusės, vadovo pastangas motyvuoti ir praktiškai taikyti savo strategijas, priklausomai nuo jų loginio mąstymo gebėjimų. Tai gali būti naudinga vadovams, siekiantiems geriau pritaikyti darbuotojų gebėjimus savo organizacijos poreikiams.

IŠVADOS

Darbe buvo išnagrinėti projektų vadovų lyderystės kompetencijų pokyčiai popandeminiu laikotarpiu. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus pateikiamos šios išvados:

1. Vadovams aktualios kompetencijos yra kompleksiškos ir tarpusavyje glaudžiai susijusios. Remiantis konkrečiais pavyzdžiais, papildančios viena kitą: komunikacija sustiprina lyderystę, motyvacija lemia rezultatyvumą, kritinis mąstymas ugdo strategiškumą ir pan.
2. Vyresnės kartos atstovai (*Baby boomers, X*) lyderiais laiko vadovus, pasižyminčius didesne nei jų profesine patirtimi. Dėl šios priežasties, jaunesnės kartos vadovams sunku įgyti vyresniųjų pasitikėjimą.
3. Jaunesnės kartos atstovai (*Y, Z*) lyderiais laiko to paties ar net jaunesnio amžiaus vadovus, nepriklausomai nuo jų profesinės patirties. Įdomu tai, jog paminėtų kartų atstovai labiau pasitiki panašaus į jų amžių vadovais, nei vyresne karta.
4. *Z* ir *Y* kartų atstovams svarbu išvystyta vadovo emocinė kompetencija. Emociškai išsilavinusiu vadovu labiau pasitikima, lengviau kuriamas ilgalaikis profesinis ryšys. *Baby boomers* ir *X* kartų atstovams ši kompetencija nėra svarbi, dėl ilgalaikės darbo patirties ir išugdyto savarankiškumo.
5. Komunikacija – svarbiausia efektyvaus vadovo kompetencija. Pastebima, jog tikslingai taikoma vadovų komunikacija užtikrina ne tik komandos rezultatus, bet ir formuoja kitas organizacijos sritis, vidinę bei išorinę reputaciją. Svarbu pabrėžti, jog tikslinga komunikacija pastiprina kitas kompetencijas, pavyzdžiui, komandiškumą.
6. Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, jog iškeltas tikslas sudaryti vadovams aktualių kompetencijų rinkinį pasiektas. Tyrimo metu, respondentų kritiškai įvertintos minkštos (adaptyvumas, komandiškumas, motyvacija) ir kietos (resursų valdymas, analitinis mąstymas, rezultatyvumas, strategiškumas) kompetencijos, parodo jų būtinybę vadovams aktualių kompetencijų rinkinyje bei parodo neretai menką jų išvystymą.

PASIŪLYMAI

Remiantis mokslinės literatūros bei empirinio tyrimo metu gautais rezultatais, teikiami šie pasiūlymai:

1. Individualizuoti vadovų kompetencijų vertinimą. Taikant tikslingą, periodišką, nuoseklią vadovų kompetencijų analizę, įvesti papildomą vadovų testavimą, kurio metu vykdomas individualus įvertinimas, teikiamos tobulintinoms kompetencijoms skirtos rekomendacijos. Remiantis šia metodika, stebėti vadovų vystymąsi ir jų komandos darbuotojų rezultatų kaitą. Taip pat, pagal matomą progresą užtikrinti vadovo tolimesnį įsitraukimą, dalyvavimą organizacijos veikloje. Šiuo procesu turėtų rūpintis organizacijos valdyba, žmogiškųjų išteklių skyrius, tikslingai įtraukdamas į procesą kuo daugiau organizacijos ašių bei užtikrindamas proceso vyksmo kompleksiškumą.

2. Užtikrinti komunikacijos procesų tobulinimą bei plėtrą. Įtraukti vadovus bei jų komandų darbuotojų į komunikacijos procesų tobulinimo ir vystymo procesą, taikant skirtingus komunikacijos vystymo metodus: grupių užsiėmimus, diskusijų forumus, kviestinių svečių paskaitas, gerųjų praktikų taikymą bei užtikrinti komunikacijos proceso vyksmo atskaitomybę per metinius, ketvirtinius pokalbius, įtraukiant šią veiklą į būtinų organizacijos tikslų vykdymą. Komunikacijos procesų pertvarkymas padėtų užtikrinti vadovų bei jų komandų darbuotojų darbo nuoseklumą, sumažinti įžvelgtas bendravimo, komandiškumo, rezultatų nustatymo ir įgyvendinimo spragas bei kitų kompetencijų bendrą vystymą. Šiuo procesu turėtų rūpintis vadovų komandos, kartu su žmogiškųjų išteklių skyriumi.

3. Organizacijos veiklos skaidrumo ir atsakomybės vertinimas. Taikant skirtingas metodikas: gerųjų patirčių taikymą, išorinių mentorių pagalbą ir seminarus, vidaus skyrių darbuotojų šešėliavimą, reorganizuoti organizacijos veiklos vertinimą. Remiantis tobulinimui išryškėjusiomis veiklos sritimis, sudėlioti tikslingą organizacijos veiklos planą bei pagal tai sudėlioti vadovams būtinų kompetencijų rinkinį. Šia sritimi turėtų rūpintis organizacijos valdyba bei žmogiškųjų išteklių skyrius.

LITERATŪRA

1. Chong, S. H., Y. Huang and C. H. Chang (2020). 'Supporting interdependent telework employees: a moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal', Journal of Applied Psychology, 105, pp. 1408– 1422.
2. Demerouti, E. and S. Rispens (2014). 'Improving the image of student-recruited samples: a commentary', Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87, pp. 34– 41.
3. Rudolph, C. W., B. Allan, M. Clark, G. Hertel, A. Hirschi, F. Kunze et al. (2020). 'Pandemics: implications for research and practice in industrial and organizational psychology', Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 14, pp. 1– 35.
4. Hamouche, S. (2020). 'COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions', Emerald Open Research, 2, pp. 1– 11.
5. Hwang, H., W. Hur and Y. Shin (2020). 'Emotional exhaustion among the South Korean workforce before and after COVID-19', Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 94, pp. 371– 381.
6. Rolstadas, A.; Tommelein, I.; Morten Schiefloe, P.; Ballard, G. Understanding project success through analysis of project management approach. Int. J. Manag. Proj. Bus. 2014, 7, 638–660.
7. Gates, B. (2020). 'Responding to Covid-19 – a once-in-a-century pandemic?', New England Journal of Medicine, 382, pp. 1677– 1679.
8. Berghaus S., & Back A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. MCIS 2016 Proceedings. 22.
9. McDougall, J., Readman, M., Wilkinson, P., (2018). The uses of (digital) literacy, p. 265-270. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17439884.2018.1462206?needAccess=true
10. Gallardo-Echenique, E. E., de Oliveira, J. M., Marques-Molias, L., & Esteve-Mon, F. (2015). Digital competence in the knowledge society. MERLOT Journal of Online Learning and Teaching.
11. Punie, Y. & Cabrera, M. (Eds.) (2016). The Future of ICT and Learning in the Knowledge Society. Luxembourg: European Commission.
12. Arnold, D., Butschek, S., & Steffes, S. (2016). Digitalisierung am Arbeitsplatz: Bericht. Berlin. Retrieved from the Bundesanstalt für Arbeitsschutz.
13. Murawski, M., Bick, M. (2017). Digital competences of the workforce – a research topic? Business Process Management Journal.
14. Soby, M. (2013). Learning to be: Developing and understanding digital competence. The Norwegian context.

15. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology 60 (2009), pp. 421-449.

16. Wolinski, S. (2014). Leadership Theories. Retrieved June 14.

17. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girdienė, I., p. 70, (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje.

18. Charry, K. (2012). Leadership Theories - 8 Major Leadership Theories.

19. Jenkins, T. (2013). Reflections on Kenneth E. Boulding's The Image: Glimpsing the Roots of Peace Education Pedagogy. Journal of Peace Education and Social justice, 7(1), 27-37.

20. Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. Emerging Leadership Journeys, 6(1), 66-74.

21. Aamodt, M. G. (2009). Industrial/Organizational Psychology: An applied approach (6th ed.). London: Cengage Learning.

22. Ololube, N. P. (2013). Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation. Owerri: SpringField Publishers.

23. Northouse, G. (2017). Leadership Theory and Practice (3rd ed.) Thousand Oak: Sage Publications.

24. Rowe, W. G. (2017). Cases in Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

25. Van Laar, E., van Deursen, A.J.A.M., van Dijk, J.A.G.M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. Computers in Human Behavior, 72, 577-588.

26. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 349-375.

27. Gerasimenko, V., Razumova T.O. (2019). Digital Competencies in management: A way to superior Competitiveness And resistance to Changes. Serbian Journal of Management 15 (1) (2020) 115 – 126.

28. Gerasimenko, V., Molchanova, O. (2017). Global pressure or national identity: strategic challenges for Russian business schools. Serbian Journal of Management, 12 (1), 133-141.

29. Howitt A. M. and Herman B. Leonard (2019), „Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response," in Deborah E. Gibbons, ed, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, first edition, Charlotte, NC.

30. George, J.T., Atwetar, L.E., Maneethai, D., Madera, J.M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers:Lessons from COVID-19, p. 2-4.

31. Poulsen, S., Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. Safety Science, 100(Part A),37–45.

32. Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings, 68–79.

33. Stich, J.-F. (2020). A review of workplace stress in the virtual office. Intelligent Buildings International, 12(3), 208–220.

34. Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. Journal of Management Policies and Practices, p. 75.

35. Ismail, M., Fathi, M.S. (2018). Leadership in Construction: Leadership Styles Practiced in Construction Project, p. 26, 27, 28.

36. Barata, C., (2018). School leadership approaches and challenges – a study of international and portuguese school leaders in Portugal. Dissertation submitted as partial requirement for the conferral of master's in international management, p. 53.

37. D'Auria, G., Smet, A., p. 5, 2020. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges.

38. Digital Literacy from 2018-2021: A scientometric study of literature, p. 3, 2021.

39. Fallon, G., 2020. From digital literacy to digital competence: the teacher digital competency (TDC) framework, p. 7-10.

40. Flyvbjerg, B., 2021. Top ten behavioral biases in project management: an overview, p. 533-536.

41. Razali, R., 2016. A Review of Scaling Agile Methods in Large Software Development, p. 832. http://ijaseit.insightsociety.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=1&article_id=1374

42. Magano, J., Silva, C., Vitoria, A., 2020. Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach, p. 2.

43. Gandomani, T., Tavakoli, Z., 2020. The Role of Project Manager in Agile Software Teams: A Systematic Literature Review. https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9123372

44. Ghobakhloo, M., 2021. Industry 4.0, innovation, and sustainable development: Asystematic review and a roadmap to sustainable innovation. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.2867

45. Moradi, S., Altonen, K., Kahkonen, K., 2019. Comparison of research and industry views on project managers' competencies, p. 544-546.

46. Falaki, K., 2020. The evaluation and prioritization of key leadership skills for management of team projects, p. 34-35.

47. Miller, K., 2021. COVID-19 Is the Worst Pandemic in US History, Surpassing the Death Toll From the 1918 Spanish Flu. https://www.health.com/condition/infectious-diseases/coronavirus/worst-pandemic-us-history-covid-spanish-flu

48. Popovici, V., 2020. Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations, p. 468. https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf

49. Chafi, M.B., Hultberg, A., Yams, N.B., 2021. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment, p. 5-9.

50. Doblinger, M., 2021. Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review, p. 129-132.

51. Ratavičiūtė, R., 2017. Stipraus vadovo įtaka organizacijos sėkmei. https://peoplelink.lt/stipraus-vadovo-itaka-organizacijos-sekmei/

52. Markauskienė, G., 2022, p. 3-5. Lūkesčiai aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms: kaita ir geroji praktika. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2020~1614178997474/J.04~2020~1614178997474.pdf

53. Lotich, P., 2019. 12 Competencies every manager should master. https://thethrivingsmallbusiness.com/manager-competencies/

54. Goodall, A. H., Weech-Maldonado, J. M., Morris, P. W. G., Stainforth, A., Scholes, K. M., Lings, I. K., Moore, T. L., Hyde, L. L., & Cooper, C. L. (2020). The development and validation of a leadership competency framework for healthcare managers: results from a mixed-methods study. Journal of Healthcare Leadership, 12, p.49-64.

55. Brent N. Reed, Abigail M. Klutts and T. Joseph Mattingly , Horsley,T. (2019). A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education, p.5-7. https://www.ajpe.org/content/ajpe/83/9/7520.full.pdf

56. Cuadrado, I., et.al., 2015, p. Gender-typing of Leadership: Evaluations of Real and Ideal Managers. Scandinavian Journal of Psychology, No. 56 (2), p. 236–244.

57. Šilingienė, V., 2019, p. 53. Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/14790/13774

58. Northhouse, P.G., 2016, p. 185. Leadership: Theory and Practice (7ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

59. Khan, Z.A., 2016, p. 2-3. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/link/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/download

60. Dietz, J., 2017, p. 4. Leadership Process Models: A Review and Synthesis. https://www.researchgate.net/publication/309858845_Leadership_Process_Models_A_Review_and_Synthesis

61. Tourish, D., 2018. s Complexity Leadership Theory Complex Enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840618789207

62. Brown, M., Brown, R., Nandedkar, A., 2019, p. 12. Transformational Leadership Theory and Exploring the Perceptions of Diversity Management in Higher Education. http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/JHETP/JHETP19-7/1_BrownM_19_7_.pdf

63. Moradi, S., 2020, p. 2. Project Managers' Competencies in Collaborative Construction Projects. https://www.mdpi.com/2075-5309/10/3/50

64. Henkel, T.G., 2019, p. 2-3. Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-OrientedRelationship-Oriented. https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2364&context=publication

65. Irfan, M., et. al., 2020, p. 2-4. Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Succes. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1421

66. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., 2003, p. 66-67. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika.

67. Punia, B., 2013, p. 71. Managerial Competencies and their Influence on Managerial Performance: A Literature Review. https://www.researchgate.net/publication/262375743_Managerial_Competencies_and_their_Influence_on_Managerial_Performance_A_Literature_Review

68. Crespo, M., et.al., 2021, p. 12-14. Managerial competencies as a key factor for the success of heis. https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/11/Managerial-Competencies-Key-Factor-Success-HEIs.pdf

69. Prabhakar, G.R., 2020, p. 7-8. The impact of transformational leadership on project success: an empirical study u sing structural equation modeling across twenty eight and actions. https://www.researchgate.net/profile/Guru-Prabhakar/publication/281776222_The_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Project_Success_An_Empirical_Study_Using_Structural_Equation_Modeling_Across_Twenty-Eight_Nations/links/55f7f3b908aeba1d9f006933/The-Impact-of-Transformational-Leadership-on-Project-Success-An-Empirical-Study-Using-Structural-Equation-Modeling-Across-Twenty-Eight-Nations.pdf

70. Anjum, T., el. al., 2020, p.74-75. Impact of Transformational Leadership on Project Success Criteria: The Moderating Role of Work Engagement. https://www.researchgate.net/publication/346887575_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Project_Success_Criteria_The_Moderating_Role_of_Work_Engagement

71. Lowe, K. B., et. at., 1996, p. 386-389. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature. https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984396900272?token=94BF276C0588E97F2A51215A729672596A1FDBB9E5572CAE019F2789F18188B199CF8E3EF57658EB16AFCB31129EDD97&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230115150606

72. Byrne, K., 2016, p. 10-16. The road to adaptive management: knowledge, leadership, culture and rules. https://www.researchgate.net/publication/335992451_The_Road_to_Adaptive_Management_knowledge_leadership_culture_and_rules

73. Burke, R., J., et. al., 2020, p. 46-79. Leadership in Times of Crisis: The Importance of Adaptive Leadership During the COVID-19 Pandemic. https://www.proquest.com/openview/41f74dad5cef2d8bee5e6c8b3efdfc21/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029988

74. Caniago, A., et. al., 2020, Influence leadership style and work discipline towards work performance employees, International Journal of Economics (4), Business and Accounting Research (IJEBAR).

75. Davies, A., el.al., 2020, Re-Creating Organizational Routines to Transition Through the Project Life Cycle: A Case Study of the Reconstruction of London's Bank Underground Station, Sage Journals (5).

76. Grisinger, A., el.al., 2019, p. 565-581, Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda, International Journal of Project Management (37).

77. Newcombe, S., el.al., 2021, Strauss-Howe Generational Theory, Critical Dictionary of Apocalyptic and Millenarian Movements, https://www.cdamm.org/articles/strauss-howe

Griščenko, A. (2023). Lyderystės (ir projektų vadovų) kompetencijų plėtojimo kryptys popandeminiu laikotarpiu, magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023. – 95 p.

SANTRAUKA

Darbo tema yra „Lyderystės (ir projektų vadovų) kompetencijų plėtojimo kryptys popandeminiu laikotarpiu“. Tikslingas vadovų kompetencijų nustatymas, vystymas bei pritaikymas lemia efektyvų organizacijos bei jos darbuotojų našumą. Tinkamas vadybinių kompetencijų parinkimas užtikrina mažesnę darbuotojų kaitą, gerina organizacijos reputaciją, padeda įgyventini organizacijos nustatytus tikslus, kuria sveiko konkurencingumo terpę bei visapusišką organizacijos narių tobulėjimą. Darbo problema yra išsiaiškinti, kaip keitėsi lyderystės (ir projektų vadovų) kompetencijų plėtojimo kryptys (po)pandeminiu laikotarpiu? Tyrimo tikslas: išanalizuoti ir pateikti vadovams aktualių kompetencijų rinkinį atliekant koreliacinę analizę. Tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: 1) atskleisti vadybinių kompetencijų specifiką projektų vadyboje, 2) apibrėžti ir identifikuoti vadybos kompetencijų visumą, 3) taikant koreliacinę analizę išnagrinėti vadavimo kryptis, nustatant aktualias vadybinių kompetencijų plėtros kryptis, 4) apibendrinant teorinę ir empirinę dalis, pateikti aktualių vadybos kompetencijų išvadas ir pasiūlymus. Tyrimo tikslui pasiekti naudojama mokslinės literatūros analizė ir koreliacinė anketinės apklausos analizė. Gauti rezultatai parodė, jog skirtingų lygių vadovams svarbios panašios vadybinės kompetencijos, kurios pačios iš savęs yra kompleksiškos ir viena kitą papildančios.

Remiantis koreliacine analize nustatyta, kad esti sąsajų tarp analizuojamų vadybinių kompetencijų bei jų vertinimų per skirtingas darbuotojų kartas, vadovo amžių ir kt. Darbo struktūra susideda iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje analizuojama lyderystės, vadybos kompetencijų, projektų vadybos samprata. Pateikiamos lyderystės, projektų vadybos, vadybos kompetencijų plėtojimo kryptys. Antrojoje dalyje pristatoma tyrimo metodika, sudarymas, tyrimo etika. Taip pat, analizuojami gauti anoniminio klausimyno rezultatai, atliekama koreliacinė analizė, kurios metu identifikuojamos vadybos kompetencijos, kurios daro didžiausią įtaką tikslingai vadovų ir organizacijos veiklai. Remiantis gautais rezultatais išvadose apibendrinamos vadovams aktualios kompetencijos, iš ko sudaromas aktualių kompetencijų rinkinys.

Pagrindiniai žodžiai: vadovų kompetencijos, kompetencijų kompleksiškumas, vadovavimas, lyderystė.

Griščenko, A. (2023). Lyderystės (ir projektų vadovų) kompetencijų plėtojimo kryptys popandeminiu laikotarpiu, magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023. – 95 p.

SUMMARY

The topic of the master thesis is „Directions for Developing Leadership (and Project Management) Competencies during the Post-Pandemic Period“. The identification, development, and application of effective leadership competencies for managers contribute to the overall productivity of an organization and its employees. The selection of appropriate management competencies ensures lower employee turnover, improves the organization's reputation, helps to achieve the organization's established goals, creates a healthy competitive environment, and promotes the overall development of organization members. The problem of the study is to determine how the directions for developing leadership (and project management) competencies have changed during the post-pandemic period. The research objective is to analyze and present a set of relevant competencies for managers through correlational analysis. The following tasks are set to achieve this objective: 1) to reveal the specific nature of management competencies in project management; 2) to define and identify the overall range of management competencies; 3) to analyze leadership directions through correlational analysis, identifying relevant development directions for management competencies; 4) to summarize the theoretical and empirical parts, present conclusions and recommendations for relevant management competencies. The study uses scientific literature analysis and correlational an analysis of questionnaire results to achieve its objective. The obtained results showed that different levels of managers require similar management competencies, which are complex and complement each other.

Based on correlational analysis, it was found that there are connections between analyzed management competencies and their evaluations across different employee generations, manager ages, and other factors. The thesis structure consists of three parts. The first part analyzes the concepts of leadership, management competencies, and project management. It presents the directions for developing leadership, project management, and management competencies. The second part presents the research methodology, the questionnaire design, and the ethical considerations. It also analyzes the results of the anonymous questionnaire, performs correlational analysis, and identifies the management competencies that have the greatest impact on the purposeful activities of managers and organizations. Based on the results, relevant competencies for managers are summarized and presented as a set.

Keywords: leadership competencies, complexity of competencies, management, leadership.

PRIEDAI

1. Priedas „Vadybos kompetencijų raiška ir poreikių modelis“ anketinė apklausa

Prieduose pateikiami tik tyrimo analizuoti klausimyno atsakymai.

1. Kokiai amžiaus grupei priklausote?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
18-24m.	21	20.6%
25-34m.	53	52.0%
35-44m.	20	19.6%
45-54m.	3	2.9%
55-64m.	5	4.9%
65m.+	0	0.0%

2. Koks yra jūsų išsilavinimas?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Vidurinis išsilavinimas	10	9.8%
Aukštesnysis išsilavinimas	4	3.9%
Aukštasis koleginis išsilavinimas	39	38.2%
Aukštasis universitetinis išsilavinimas	49	48.0%
Kitas variantas	0	0.0%

3. Darbo patirtis įmonėje (stažas metais):

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
iki 1 metų	14	13.7%
nuo 1 iki 3 metų	35	34.3%
nuo 4 iki 7 metų	31	30.4%
nuo 8 iki 11 metų	13	12.7%
11 metų ir daugiau	9	8.8%

4. Jūsų tiesioginio vadovo amžius:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
18-25m.	9	8.8%
26-33m.	30	29.4%
34-41m.	32	31.4%
42-49m.	13	12.7%
49-56m.	11	10.8%
56-65m.	6	5.9%
65m.+	1	1.0%

5. Ar laikote savo vadovą lyderiu?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Ne	2	2.0%
Abejoju	9	8.8%
Labiau ne, nei taip	17	16.7%
Labiau taip, nei ne	45	44.1%
Taip	29	28.4%

6. Kaip, jūsų nuomone, jums sekasi bendrauti su vadovu?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Lengvai bendrauju, nejaučiu diskomforto	78	76.5%
Bendraujant nesijaučiu gerai	20	19.6%
Sunku bendrauti, jaučiu spaudimą, nepasitikėjimą	4	3.9%

7. Jei vertintumėte nuotolinę vadovo komunikaciją su jumis popandeminiu laikotarpiu, kaip ją apibūdintumėte:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Blogai (skurdi, neefektyvi, pasitikėjimu negrįsta komunikacija)	1	1.
Vidutiniškai (lakoniška, mažai efektyvi, pasitikėjimu grįsta komunikacija)	15	14
Neturiu nuomonės	18	17
Gerai (sklandi, daugiau efektyvi, pasitikėjimu grįsta komunikacija)	53	52
Labai gerai (itin sklandi, efektyvi, visišku pasitikėjimu grįsta komunikacija)	15	14

8. Jei vertintumėte, kaip keitėsi jūsų su vadovu bendradarbiavimas popandeminiu laikotarpiu, apibūdintumėte:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Prastai (bendradarbiavmas vyko neefektyiai)	1	1.
Vidutiniškai (bendradarbiavimas vyko patiriant sunkumus)	16	15
Neturiu nuomonės	17	16
Gerai (bendradarbiavimas efektyvumas nesikeitė)	60	58
Labai gerai (bendradarbiavimo efektyvumas pagerėjo)	8	7.

9. Kiek jums svarbu, kad jūsų vadovas pasižymėtų emocine kompetencija darbe?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Visai nesvarbu	0	0.0%
Abejoju, jog svarbu	4	3.9%
Nei svarbu, nei nesvarbu	22	21.6%
Labiau svarbu, nei nesvarbu	30	29.4%
Svarbu	46	45.1%

10. Kokias kompetencijas, jūsų požiūriu, turi jūsų vadovas?

	1- Neturi	2- Abejoju, jog turi	3- Nei turi, nei neturi	4- Labiau turi, nei neturi	5- Turi
Strategiškumas	1 (1.0%)	6 (5.9%)	12 (11.8%)	53 (52.0%)	30 (29.4%)
Komandiškumas	3 (2.9%)	6 (5.9%)	27 (26.5%)	25 (24.5%)	41 (40.2%)
Motyvavimas	1 (1.0%)	8 (7.8%)	25 (24.5%)	35 (34.3%)	33 (32.4%)
Laiko, resursų, rizikų valdymas	0 (0.0%)	7 (6.9%)	32 (31.4%)	37 (36.3%)	26 (25.5%)
Rezultatyvumas	1 (1.0%)	5 (4.9%)	7 (6.9%)	37 (36.3%)	52 (51.0%)
Sistemiškumas	2 (2.0%)	9 (8.8%)	36 (35.3%)	34 (33.3%)	21 (20.6%)
Efektyvi komunikacija	1 (1.0%)	14 (13.7%)	17 (16.7%)	39 (38.2%)	31 (30.4%)
Adaptyvumas	1 (1.0%)	16 (15.7%)	22 (21.6%)	40 (39.2%)	23 (22.5%)
Empatiškumas	6 (5.9%)	18 (17.6%)	15 (14.7%)	29 (28.4%)	34 (33.3%)
Etiškumas	4 (3.9%)	16 (15.7%)	12 (11.8%)	32 (31.4%)	38 (37.3%)
Kūrybiškumas ir inovatyvumas	11 (10.8%)	11 (10.8%)	27 (26.5%)	28 (27.5%)	25 (24.5%)
Proakatyvumas	2 (2.0%)	8 (7.8%)	35 (34.3%)	36 (35.3%)	21 (20.6%)
Organizuotumas	2 (2.0%)	4 (3.9%)	31 (30.4%)	38 (37.3%)	27 (26.5%)
Kritinis (analitinis) mąstymas ir matymas	2 (2.0%)	6 (5.9%)	14 (13.7%)	45 (44.1%)	35 (34.3%)
Skaitmeninis raštingumas	2 (2.0%)	5 (4.9%)	25 (24.5%)	33 (32.4%)	37 (36.3%)

11. Kokias pastebite kompetencijas, kurias jūsų vadovas taiko darbe su jūsų komanda/skyriumi?

	1 - Netaiko	2 - Abejoju, jog taiko	3- Nei taiko, nei netaiko	4 - Labiau taiko nei netaiko	5 - Taiko
Strategiškumas	2 (2.0%)	4 (3.9%)	19 (18.6%)	52 (51.0%)	25 (24.5%)
Komandiškumas	1 (1.0%)	7 (6.9%)	25 (24.5%)	33 (32.4%)	36 (35.3%)
Motyvavimas	1 (1.0%)	8 (7.8%)	29 (28.4%)	30 (29.4%)	34 (33.3%)
Laiko, resursų, rizikų valdymas	1 (1.0%)	3 (2.9%)	42 (41.2%)	36 (35.3%)	20 (19.6%)
Rezultatyvumas	0 (0.0%)	2 (2.0%)	18 (17.6%)	35 (34.3%)	47 (46.1%)
Sistemiškumas	1 (1.0%)	7 (6.9%)	36 (35.3%)	33 (32.4%)	25 (24.5%)
Efektyvi komunikacija	4 (3.9%)	4 (3.9%)	23 (22.5%)	40 (39.2%)	31 (30.4%)
Adaptyvumas	1 (1.0%)	14 (13.7%)	29 (28.4%)	40 (39.2%)	18 (17.6%)
Empatiškumas	5 (4.9%)	17 (16.7%)	19 (18.6%)	36 (35.3%)	25 (24.5%)
Etiškumas	6 (5.9%)	16 (15.7%)	16 (15.7%)	36 (35.3%)	28 (27.5%)
Kūrybiškumas ir inovatyvumas	12 (11.8%)	9 (8.8%)	39 (38.2%)	20 (19.6%)	22 (21.6%)
Proakatyvumas	3 (2.9%)	2 (2.0%)	50 (49.0%)	29 (28.4%)	18 (17.6%)
Organizuotumas	1 (1.0%)	3 (2.9%)	40 (39.2%)	30 (29.4%)	28 (27.5%)
Kritinis (analitinis) mąstymas ir matymas	2 (2.0%)	2 (2.0%)	19 (18.6%)	48 (47.1%)	31 (30.4%)
Skaitmeninis raštingumas	5 (4.9%)	1 (1.0%)	35 (34.3%)	27 (26.5%)	34 (33.3%)