MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

JONAS GARBA

LYDERYSTĖ VERSLO PLĖTROS KONTEKSTE:

Organizacijos „X“ atvejo analizė

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Dr. Andrius Valickas

VILNIUS, 2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

LYDERYSTĖ VERSLO PLĖTROS KONTEKSTE: Organizacijos „X“ atvejo analizė

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX072

Konsultantas

Vadovas

Dr. Andrius Valickas

2021 12 12

Recenzentas

Atliko

PRVvmns20-1

J. Garba

2021 12 12

VILNIUS, 2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 5
ĮVADAS 6
1. TEORINIAI LYDERYSTĖS IR VERSLO PLĖTROS ASPEKTAI 9
1.1 Lyderystės samprata 9
1.2 Lyderiams būdingos savybės 12
1.3 Vadovo ir lyderystės santykis 14
1.4 Transformacinė lyderystė 19
1.5 Transakcinės lyderystės stilius 21
2. METODOLOGINIS LYDERYSTĖS VERTINIMAS VERSLO PLĖTROJE 24
2.1 Ekspertų interviu 24
2.2 Empirinio tyrimo eiga 26
3. EMPIRINIS UAB „X“ VERTINIMAS 29
3.1 UAB „X“ charakteristika 29
3.2 Ekspertinis UAB „X“ veiklos vertinimas 36
IŠVADOS 56
REKOMENDACIJOS 58
LITERATŪROS SĄRAŠAS 60
ANOTACIJA 65
ANNOTATION 65
SANTRAUKA 67
SUMMARY 68
PRIEDAI 69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės sąvokos pagal skirtingus autorius. 10
2 lentelė. Vadovų ir komandos vertinimas 36
3 lentelė. Skyriaus ir vadovo vertinimas 37
4 lentelė. Reikiamos kvalifikacijos ir darbuotojų kaitos vertinimas 39
5 lentelė. Vadovų kvalifikacijos ir darbuotojų kaitos vertinimas 40
6 lentelė. Vadovų ateities tikslų ir vizijos žinojimo vertinimas 42
7 lentelė. Darbuotojų ateities tikslų ir vizijos žinojimo vertinimas 43
8 lentelė. Vadovų mąstymo ir darbuotojų pasitikėjimo vertinimas 44
9 lentelė. Darbuotojų mąstymo ir savęs realizavimo vertinimas 46
10 lentelė. Darbuotojų motyvacijos išlaikymo vertinimas 47
11 lentelė. Motyvacijos išlaikymo priežasčių vertinimas 48
12 lentelė. Vadovų komunikacijos ir darbo stiliaus vertinimas 49
13 lentelė. Darbuotojų vertinimas vadovų sugebėjimų ir darbo stiliaus klausimu 50
14 lentelė. Verslo plėtros galimybių vertinimas iš vadovų pusės 52
15 lentelė. Verslo plėtros galimybių vertinimas iš darbuotojų pusės 53

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadovų ir lyderiu kompetencijų skirtumai. 16
2 pav. Vadovo ir lyderio elgesio bruožų skirtumai 17
3 pav. Vadovo ir lyderio panašumai. 18
4 pav. Ekspertų – vadovų charakteristika 27
5 pav. Ekspertų – vadovų charakteristika 28
6 pav. UAB „X“ rinkos plėtra Lietuvos rinkoje 30
7 pav. UAB „X“ dirbančių žmonių skaičius (proc.) pagal amžių 31
8 pav. Įgalioti UAB „X“ atstovai Lietuvoje 32
9 pav. UAB „X“ 6 metų pardavimų pajamų rezultatai 33
10 pav. UAB „X“ 6 metų darbuotojų kaitos rezultatai 34

ĮVADAS

Tyrimo naujumas ir aktualumas. Sąvoka „lyderystė“ (leadership) anglų kalboje pradėta vartoti prieš maždaug 200 metų, o vėliau paplitusi ir po kitas pasaulio kalbas, kuomet formuojantis vis intelektualesnei visuomenei, pastaroji savo turimas praktikos žinias stengiasi įnirtingai gilinti pasitelkiant jau esančią, ištirtą mokslinę literatūrą. Termino atsiradimas mokslininkų akiratyje sukūrė tam tikrą fenomeną, sulaukusį didžiulio dėmesio, siekiant jį ištirti ir pasidalinti su visuomene.

Lyderystės sąvokos konceptas nūdienoje nebėra svetimas dalykas daugelio žmonių gyvenime. Lyderio statuso siekia milijonai žmonių, kurie aiškiai supranta, kad tai gali būti kertinis aspektas, padėsiantis pasiekti norimų rezultatų ir tikslų savo profesiniame, asmeniniame ar verslo pasaulyje. Dabartinėse organizacijose galime dažnai išgirsti, kad darbuotojai yra komandos lyderio atspindys. Įmonės konkurencingumo ir plėtros procesų metu, analizuojami įvairūs būdai, padedantys išlaikyti ir didinti efektyvumą. Vienas iš svarbiausių konkurencingumą didinančių veiksnių yra organizacijos darbuotojai. Įmonės dažnu atveju siekia aukštos kvalifikacijos specialistų, kurie savo kompetentingu indėliu gerintų teikiamų paslaugų ir produktų kokybę. Todėl aktualiu aspektu išlieka lyderio, gebančio panaudoti savo turimas žinias, padėsiančio ne tik motyvuoti darbuotojus siekti išsikeltų tikslų, bet ir gauti norimus rezultatus, organizacijoje turėjimas. Tinkamas lyderis geba aiškiai iškelti reikiamus tikslus, idėjas ar sumanymus bei tiksliai juos iškomunikuoti kitiems. Jis taip pat imasi iniciatyvos ir atsakomybes už vykdomus pokyčius, drąsiai priima sprendimus bei galimą riziką. Toks lyderis stengiasi išlikti nešališkas ir visuomet elgtis objektyviai įvairiose situacijose. Pasak (R. Boyatzis, A. McKee, 2005) vadovas, kuris pasižymi lyderystės savybėmis, visada stengsis išnaudoti visas organizacijoje dirbančių žmonių galias.

Lyderystės apraiška organizacijos kontekste dažnu atveju pasimato per priimamų sprendimų valdymą, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo procesą, savo darbuotojų pažinimą ir daugybę kitų aspektų, kuriuos tyrinėję bei analizavę mokslą atstovaujantis žmonės. Įmonėms, sutelkusioms dėmesį į naujos kartos vadovus-lyderius, svarbu tinkamai įvertinti jų požiūrį, kad šios nesikirstų su įmonės formuojamomis vertybėmis.

Siekiat dar didesnio efektyvumo verslo plėtroje, svarbu turėti tokius vadovus, kurie sukurtų tinkamą klimatą savo darbuotojams. Geri lyderiai, pasitelkę turimus įmonės išteklius, sukuria ne tik darnų klimatą, bet ir sugeba pasiekti įmonei svarbių rezultatų. Norint, kad įmonėje vyktų plėtra,

neužtenka teikti vien tik aukštos kokybės paslaugas bei prekes. Vadovai turi gerai išmanyti ir nuolat domėtis rinkos segmentu, ekonomine bei politine situacija, technologijomis ir kitais vidiniais-išoriniais veiksniais, darančius įtaką įmonei. Siekiant sėkmingos plėtros, būtina ne tik pilnai patenkinti vartotojų poreikius ar turėti reikiamą kapitalą, bet pravartu išanalizuoti ir identifikuoti galimus sunkumus bei kaip, reikalui esant, efektyviai juos išspręsti.

Temos ištirtumas. Lietuvos mokslo atstovai lyderystės fenomeną pradėjo tyrinėti praėjusiojo amžiaus pabaigoje. Lyderystės terminologija išlieka ganėtinai naujas, tačiau ir ne visai svetimas dalykas mūsų šalies mokslininkams. Analizių ir rašymų lyderystės tematika įvairiose srityse galime atrasti Lietuvos autorių literatūroje (Masiulis, Sudnickas, 2007, Šilingienė, 2012, Deinienė, 2009, Bujokaitė, 2010 ir kt.). Atliekamos analizės ir tyrimai labiausiai koncentruojasi ties lyderystės stiliais, vadovų kompetencijų, įgūdžių aiškinimusi ir apibrėžimu ar bandoma identifikuoti lyderystės požymius įvairiose charakteristikos grupėse. Kiti autoriai atlikdami tyrimus analizuoja įvairių organizacijų požiūrį į lyderystę bei kokių savybių, bruožų, stilių ar veiksmų tikimasi iš lyderių, kad būtų sėkmingai pasiekiami išsikelti organizacijų tikslai.

Užsienio autoriai, pradėjusių nagrinėti lyderystės reiškinius prieš daugiau nei du šimtmečius irgi netrūksta. Lyderystės tematika rašo tokie autoriai kaip L. Lambert (2011); T. Waters, B.A. McNulty (2011); P.Hersey, K. Blanchard (1988); W. Bennis, B. Nanus (1998); R. Gofee, G. Jones (2007); R. Boyatzis, A. McKee (2006) ir daugybė kitų užsienio autorių.

Tyrimo problema. Lyderystė daugumos autorių nuomone, turėtų egzistuoti kiekvienoje organizacijoje. Aiškinama, kad lyderystė yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonių sėkmingumą ir tai turėtų išlikti vienu iš svarbiausių aspektų. Kuo daugiau organizacijos skirs tam turimų išteklių, tuo veiksmingiau lyderystė bus išnaudojama. Šios tematikos teorijų yra daugybė, tačiau svarbu tikslingai sutelkti dėmesį į tas lyderystės teorijas, kurios praktikoje gali būti diegiamos ir praktiškai įgyvendinamos. Nūdienos įmonės aiškiai supranta, kad lyderystė stipriai įtakoją veiklos gerinimą. Todėl dar 1982 m. W. E. Deming nurodė, kad lyderystė yra viena iš 14 svarbiausių veiklos valdymo ir gerinimo veiksnių organizacijose. Autorius lyderį apibūdina kaip žmogų, kuris privalo transformuoti organizaciją. Lyderis jaučiasi įpareigotas įvykdyti transformaciją kaip įsipareigojimą sau ir organizacijai“ (Orsini, 2012). Todėl pravartu iškelti klausimą, koks vadovas – lyderis labiausiai gali efektyviai įtakoti įmonės plėtrą ir ar egzistuoja sąsajos tarp lyderystės stilių ir sėkmingo organizacijos plėtros valdymo.

Tyrimo objektas. Lyderystės įtaka verslo plėtroje, remiantis UAB „X“.

Tyrimo tikslas. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei autorinius tyrimus nustatyti, kokią įtaką lyderystė turi verslo plėtrai.

Darbo uždaviniai:

- Išnagrinėti lyderystės koncepciją mokslinėje literatūroje
- Ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės stilių teorinius aspektus
- Parengti UAB „X“ lyderystės vertinimo metodiką verslo plėtros kontekste
- Empiriškai įvertinti UAB „X“ lyderystės ir verslo plėtros sąsajas

Magistro baigiamajame darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, ekspertinis interviu, turinio analizė, sisteminimas bei apibendrinimas.

Darbo struktūra: Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, pasiūlymai įmonės plėtros gerinimui. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje analizuojama mokslinės literatūros teoriniai aspektai, pateikiama lyderystės samprata ir reikšmingumas, identifikuojami lyderio ir vadovo skirtumai, ištiriama transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai. Antroje baigiamojo darbo dalyje sudaromas ir pagrindžiamas empirinio tyrimo metodas. Trečioji darbo dalis skirta tyrimo rezultatų apibendrinimui bei pateikiamos išvados ir rekomendacijos tiriamajai UAB „X“.

1. TEORINIAI LYDERYSTĖS IR VERSLO PLĖTROS ASPEKTAI

1.1 Lyderystės samprata

Nagrinėjant anglų kalbos žodyną, sąvoką „leadership“ galime paaiškinti kitu žodžiu „lead“, kurio reikšmė yra kelias arba „leaden“ - keliauti. Analizuojant sąvokos prasmę, galime suprasti, kad lyderis tai žmogus, kuris nurodo kryptį bei reikiamą kelią (Dukynaitė, 2015). Nusakyti tiksliai, kas yra lyderystė ganėtinai sudėtinga, nes vieno išaiškinimo nėra. Analizuojant įvairią mokslinę literatūrą, galima drąsiai teigti, kad lyderystės apibrėžimų yra daugybė. Autoriai, kurie tyrinėjo ir analizavo lyderystės teoriją teigia, kad sąvokos apibrėžimų yra tiek pat, kiek žmonių ketinusią ją apibūdinti (Stoner ir kt., 2000). Kiekvienas autorius pateikia skirtingą lyderystės sąvokos paaiškinimą. Lyderystė dažniausiai nusakoma kaip elgsena, įtakojanti kitų žmonių veiksmus siekiant išsikeltų tikslų.

Pasak autoriaus Alberchto (1995) lyderiavimas – tai atskira meno rūšis, aukšto lygio meistriškumas, todėl neįmanoma pastarojo formaliai apibrėžti. Jo teigimu, lyderystė tai:

- įgūdis iškomunikuoti reikiamą informaciją darbuotojams;
- gebėjimas išlaikyti aukštos veiklos reikalavimus;
- galėjimas būti asmeniniu įsitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu;
- gebėjimas išsikelti reikiamus tikslus komandoje;
- gebėjimas savo darbuotojus sutelkti darbui dėl bendro tikslo;
- gebėjimas demonstruoti puikų asmeninį pavyzdį;
- mokėjimas palaikyti savo darbuotojus.

Toliau analizuojant mokslinę literatūrą galime sutikti su kitais autoriais, akcentavusiais didžiulį lyderystės sąvokos aiškinimų mąstą. Pasak Northouse (2009), egzistuoja daugiau nei 60 skirtingų klasifikavimo sistemų lyderystei apibūdinti. Taigi, norint aiškiai suprasti sąvokos reikšmę, verta išanalizuoti kaip įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai apibrėžia lyderystės terminą. Lyderystės aiškinimas pagal skirtingus autorius pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Lyderystės sąvokos pagal skirtingus autorius.

Autorius	*Sąvoka*
Bennis, Nanus (1998)	Lyderystė – tai tinkamo kelio ieškojimas, teisingų sprendimų priėmimas, ateities vizijų kūrimas.
Leonienė (2001)	Lyderystė – tai gebėjimas paskirstyti užduotis, tinkama komunikacija su darbuotojais, motyvavimas, efektyvaus darbo organizavimas.
Kasiulis, Barvydienė (2005)	Lyderystė tai: 1. Savo komandos narių privalumų bei trūkumų žinojimas; 2. Tinkamas darbo sričių apibrėžimas; 3. Gebėjimas iškelti tikslus komandai; 4. Komandos narių darbo rūpinamasis.
Northouse (2009)	Tai gebėjimas daryti įtaką kitiems taip, jog jie kartu siektų bendro tikslo.
Lambert (2011)	Gebėjimas padėti mokytis kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi.
Šilingienė (2012)	Lyderystė – tai įtakos darymas kitiems, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.
Yukl (2012)	Lyderystė yra įtakos daromas procesas, kuris prisideda prie individų ar grupės elgsenos pasikeitimo.
Dukynaitė (2015)	Lyderystė – tai ganėtinai sudėtingas ir įvairialypis procesas ar pokytis, o ne tik įgytas statusas, turimos pareigos ar jo elgesys.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis įvairias moksliniais šaltiniais.

Išanalizavus pateiktų užsienio ir lietuvių mokslinės literatūros autorių nuomones, galima spręsti, kad vieni mokslininkai lyderystę nusako kaip vykstanti procesą, kiti analizuoja per žmogaus savybių prizmę, taip kaip lyderis geba priversti elgtis kitus tam tikru būdu. Visgi išskiriamas ir lyderio sugebėjimas paveikti kitus žmones ar jų grupes. Remiantis pateikta lentele, matome, kad lyderio bruožai ar turimi gebėjimai leidžia motyvuoti kitus asmenis ar grupes siekti išsikeltų tikslų. Toks fenomenas pasak autoriaus Mullins (2005), dažnai aprašomas kaip asmens elgesio ir veiksmų rezultatas, kuris daro įtaką organizacijos procesams ar pokyčiams. Kiek kitaip lyderystę apibrėžia Leonienė (2001) – ji lyderystę mato per užduočių paskirstymą bei darbuotojų motyvavimą siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą.

Akivaizdu, kad tai yra nedidelis procentas egzistuojančių lyderystės apibrėžimų. Didžioji dalis autorių ganėtinai panašiai, tačiau skirtingais žodžiais perteikiamomis mintis, interpretuoja šią sąvoką. Vyrauja ir kiek kitokių nuomonių apie lyderystės suvokimą. Kozlowski (2010) laikosi kiek kitokios nuomonės skirtingai nei minėti autoriai, jis išskiria lyderio sugebėjimą surasti geriausiais žmonių turimas savybes ir jas panaudoti taip, kad būtų pasiekti iškelti organizacijos tikslai.

Vienas iš autorių Northouse (2009), teigia, kad egzistuoja keturi svarbūs lyderystės bruožai, kurie yra tarpusavyje susiję vienas su kitu:

1) Įtaka kitiems asmenims;
2) Procesas;
3) Asmenų grupė;
4) Bendras tikslo siekimas.

Anot autoriaus, lyderystę galime apibūdinti kaip procesą, vykstantį tarp lyderio ir jo sekėjų. Katiliutė (2013) laikosi nuomonės, kad lyderystė neegzistuoja kaip oficialiai užima padėtis organizacijoje. Taip galime suprasti, kad lyderis ne būtinai turi būti vadovas. Jis gali būti paprastas darbuotojas, kuris tiesiog turi jam pritariančių pasekėjų.

Lyderystės egzistavimui reikalinga ir kita pusė – asmenų grupės. Šios grupės dažniausiai būna įvairių dydžių – nuo kelių asmenų iki visos organizacijos. Svarbu suprasti, kad lyderis ne tik turi gebėti suburti kitus žmones bendram tikslui, bet ir gali daryti įtaką įsitikinimams ir požiūriui. Galima teigti, kad asmenų subūrimas nėra stipri sąlyga lyderystei pasireikšti.

Būtina pabrėžti, kad lyderystė siejasi ir su pasirinkto tikslo siekimu. Vadovas – lyderis turi mokėti įkvėpti ir motyvuoti savo sekėjus keliauti bendro tikslo link. Galime daryti prielaidą, kad tikslo siekimas turi būti svarbus ne tik lyderiui, bet ir visai grupei asmenų. Gebant motyvuoti grupės narius, galima tikėtis teigiamų rezultatų. Lyderiai ir sekėjai yra glaudžiai susiję ir priklausomi tarpusavyje, o išsikeltų tikslų siekimas neįvyks be abipusių pastangų.

Remiantis ir apibendrinant aukščiau pateiktą informaciją, galime teigti, kad keturi lyderystės bruožai reziumuoja kitų autorių pateiktus lyderystės apibrėžimus. Analizuojant pateiktas lyderystės sąvokas galima suvokti, kad nėra vieno tinkamo termino apibrėžimo priimto visuotinai, kadangi visi autoriai lyderystės sąvoką anotuoja skirtingai. Tačiau, net ir esant nuomonių išsiskyrimui, didžioji dalis mokslininkų išskiria ir akcentuoja pagrindinius lyderystės bruožus tokius kaip grupė, daroma įtaka, galia bei bendro tikslo siekimas. Iš esmės lyderystės sąvoka paprastai nusakoma kaip veiksmas, kuris daro įtaką pasekėjams siekiant bendro tikslo.

1.2 Lyderiams būdingos savybės

Sparčios globalizacijos aplinkoje lyderystę galime suvokti kaip vieną iš svarbiausių sėkmės faktorių organizacijos veikloje. Tai turėtų būti svarbus aspektas organizacijų vadovams, imponuojantis skirti daugiau dėmesio santykių gerinimui bei pasitikėjimo ryšio kūrimui su darbuotojais. Akivaizdu, jog vadovų noras yra darbuotojų generuojamas didžiulis pelnas, geriausių rezultatų rodymas, bet tam pasiekti vis dar imamasi tokių priemonių kaip įsakymai, atsakomybės atsisakymas, užduočių pavedimas kitiems. Pastebima, kad tokie būdai organizacijose nebepasiteisina, todėl svarbu ieškoti kitokių vadovavimo formų, kurios pagelbėtų organizacijoms ne tik efektyviau auginti pelną, bet ir gebėtų išlaikyti darbuotojus motyvuotus ir įsitraukusius į įmonės veiklą.

Analizuojant įvairius mokslinius straipsnius, įgaunamas suvokimas, kad organizacijos veiklos efektyvumui didelę įtaką turi vadovo asmenybės bruožai. Todėl vis daugiau laiko yra skiriama vadovo asmeninėms savybėms ugdyti. Organizacijos privalo kelti aukštesnę kartelę atsirenkant vadovus, kadangi dažnu atveju tikrai nebeužtenka to, kad žmogus yra įgudęs savo srities specialistas. Puikus lyderis privalo būti ne tik išsilavinęs, bet ir kultūringas – jis turi būti geras pavyzdys kitiems darbuotojams. Būtina pabrėžti, kad yra tikimasi, jog turimas teorines žinias jis sugebės pritaikyti praktikoje. Akivaizdu, kad organizacijos, suvokdamos tai, turėtų daugiau dėmesio skirti lyderių ugdymui bei jų kompetencijų lavinimui ir esamų lyderių išlaikymui įmonėje.

Viena iš autorių, Robbins (2006), stipriai akcentuoja asmenybės bruožus. Autorė teigia, kad lyderiai turi pasižymėti aukštu intelektu, savo srities išmanymu bei pasitikėti savimi. Todėl galime teigti, kad lyderis pasižymi tam tikromis savybėmis, bet jo sąveika su aplinkiniais nėra traktuojama kaip svarbus lyderystės komponentas.

Šiais laikais vis labiau didėja poreikis, reikalaujantis lyderio indėlio ir pastangų palaikyti artimą ryšį su savo sekėjais, jų matymo kaip savaip ypatingų individų, su kuriais galėtų kurti asmeninius ryšius. Stengiantis išsiaiškinti organizacijos darbuotojų poreikius, tinkamas būdas tam būtų individualus bendravimas su kiekvienu asmeniu. Šitoks variantas padės efektyviai ir nesunkiai užmegzti ryšius su darbuotojais. Akivaizdu, kad lyderis turi gebėti tinkamai komunikuoti, išsiaiškinti kitų poreikius bei stengtis juos patenkinti. Svarbu paminėti, kad analizuojant mokslinę literatūrą, kiti autoriai išskiria tris veiksnius, galinčius padėti lyderiui edukuoti savo pavaldinius lyderystės tema. Šie veiksniai yra: organizacijos vidinė kultūra (ar pačioje organizacijoje priimtina lyderystė), vadovo - lyderio emocinė

branda (ar jis dalinasi lyderystės patirtimi) ir darbuotojų branda (ar jie pakankamai subrendę priimti lyderystę) (Vaitkevičius, 2016).

Sharma, Jain (2013) savo literatūroje pateikia lyderiui būdingas savybes, kurios yra įvardijamos kaip lyderystės principai. Minėto autoriaus teigimu, lyderis privalo:

Išmanyti sferą, kurioje dirba. Lyderis turi žinoti viską apie savo darbą ir pastarojo rinkos segmentą. Jis privalo būti savo srities pavyzdys kitiems darbuotojams. Taip pat akcentuojama, kad jis turi gebėti tinkamai paskirsti užduotis, kad kartu su savo komanda pasiektų išsikeltų tikslų.

Prisiimti atsakomybę. Tai vienas iš svarbiausių faktorių pagal analizuojamos literatūros autorių. Lyderis turi suvokti, kad vedant savo organizaciją į priekį, sunku bus išvengti klaidų. Kai tai įvyks, jis turi mokėti prisiimti atsakomybę už patirtas nesėkmes, o ne perleisti jas kitiems. Svarbu aspektu padarius klaidų tampa tinkama analizė bei siekiant jų nebekartoti, imtis kitų iššūkių.

Priimti reikiamus sprendimus greitai. Lyderis turi išnaudoti visas jam organizacijos duotas priemones, kad būti priimti tinkami sprendimai, vedantys norimų rezultatų link. Organizacijose vyrauja dinamiška aplinka. Ją įtakoja greitai kintantys išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie kartais nėra nuo mūsų priklausomi, todėl atsitikus nenumatytam atvejui, lyderis privalo greitai prisitaikyti prie susiklosčiusios situacijos ir atitinkamai priimti reikiamus sprendimus.

Būti asmeniniu pavyzdžiu kitiems. Organizacijose, kuriose yra nusistovėjusios senos vadovavimo formos, visi reikalavimai ir atsakomybės yra perduodamos darbuotojams. Iš jų tėra reikalaujama ir tikimasi, kad jie visuomet sugebės rodyti teigiamus rezultatus. Toks variantas tampa vis mažiau priimtinas, nes darbuotojams dažniausiai reikalingas lyderis, gebantis ne tik reikalauti, bet ir rodantis asmeninį pavyzdį, kad veikiant komandiškai, galima pasiekti daugiau.

Rūpintis savo žmonėmis. Būtina pabrėžti, kad norint išlaikyti savo darbuotojus ir juos motyvuoti, svarbu kiekvieną jų pažinti asmeniškai. Palaikant atitinkamai artimus ryšius su kiekvienu, lyderis pažins jų stipriąsias ir silpnąsias vietas, kurių dėka galės tinkamai išnaudoti geriąsias savybes bendrų tikslų siekimui.

Tobulinti savo savybes. Kompetencijų ugdymas turi didžiulę reikšmę lyderio veikloje. Lavindamas savo asmenines savybes, vadovas geba vis efektyviau ir kokybiškiau atlikti jam deleguotus darbus. Svarbu paminėti, kad rinka, kurioje yra vykdoma veika, gali greitai kisti, todėl lyderis turi prisitaikyti prie sunkiai nuspėjamų sąlygų, o padėti gali pastovus savo savybių tobulinimas.

Tinkamai komunikuoti tarp skirtingų grandžių. Geras lyderis privalo tinkamai bendrauti bei dalintis informacija ne tik su hierarchiškai žemutinės grandies darbuotojais, bet ir su aukšto lygio vadovais. Svarbu išlikti objektyviam abiejų pusių atžvilgiu, siekiant neskatinti diskriminacijos.

Užtikrinti tinkamą užduočių paskirstymą. Lyderis pažinodamas savo komandą, puikiai žino kiekvieno nario gebėjimus įvairiose profesinėse srityse, tačiau tai nėra viskas, ko gali prireikti norint pasiekti norimų tikslų. Jis turi tinkamai iškomunikuoti tai, ko tikisi iš savo komandos narių prieš paskirdamas užduotis kiekvienam. Užduotys turi būti aiškiai suprantamos ir prižiūrimos, kad nariai galėtų efektyviai jas atlikti su mažos klaidos potencialia rizika.

Ugdyti savo darbuotojus. Analizuodami mokslinę literatūrą supratome, kad geras lyderis turi nuolatos tobulinti savo žinias ir asmenines savybes. Tačiau suprantame, kad vienas pats jis nepasieks aukštų rezultatų – jam reikalinga komanda. Todėl lyderis, kaip asmeninis pavyzdys turėtų motyvuoti savo komandos narius taip pat skirti laiko savęs tobulinimui. Sharma, Jain (2013) laikosi nuomonės, kad vienas svarbiausių individo savybių yra atsakomybė. Darbuotojai, pasižymintys didžiuliu atsakomybės jausmu, visados stengsis maksimaliai gerai atlikti užduotis, nebijos priimti sprendimus ir stengsis, kad išsikelti komandiniai tikslai būtų pasiekti drauge.

Apibendrinant sampratą apie lyderiams būdingas savybes galime suvokti, kad dabartinėse organizacijose, kuriose vyrauja naujas požiūris į vadovavimą, vis daugiau laiko ir dėmesio yra skiriama tinkamo vadovo, pasižyminčio reikiamomis savybėmis bei bruožais, išsirinkimui. Įmonės pastebi, kad senos kartos vadovai nebe taip gerai išlaiko motyvuotus, efektyviai dirbančius darbuotojus. Viso to priežastis yra tai, kad vadovai nenoriai siekia tobulinti savo lyderystės savybes, kurios padėtų kartu su komandos nariais našiau atlikti užduotis ir didinti organizacijos kapitalą. Lyderis – vadovas privalo per asmeninį pavyzdį rodyti, kaip puikiai jis išmano sritį, kurioje dirba, nebijo priimti reikiamų sprendimų, pasižymi atsakomybės jausmu ir neturi baimės klysti, nes tai veda organizaciją į priekį. Būtina pabrėžti, kad įmonei sektųsi, lyderis turėtų tinkamai komunikuoti su visų grandžių darbuotojais, palaikyti asmeninį ryšį bei žinodamas kiekvieno iš jų gebėjimus, tinkamai paskirstyti užduotis. Svarbu rodyti pasitikėjimą savo darbuotojais bei prižiūrėti juos, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

1.3 Vadovo ir lyderystės santykis

Jei kalbama apie verslo vystymą, šiame procese, pasak Hughes ir kt. (2009), lyderystė ir vadovavimas yra du gyvybiškai svarbūs elementai. Galima būtų manyti, kad iš esmės visi vadovai yra lyderiai ir atvirkščiai, tačiau šios dvi sąvokos yra dažnai painiojamos. Nors šiuo metu vyrauja tendencija, kad vadovas ir lyderis yra vienas ir tas pats, tačiau daugelio mokslininkų teigimu, lyderystė ir vadovavimas, nors ir yra tapatinami, tačiau negali būti traktuojami kaip lygiaverčiai sinonimai (Bass, 2010). XXI amžiuje, net ir egzistuojant daugybei sąsajų tarp šių dviejų terminų, pastarosios yra objektas,

neretai įtakojantis mokslininkų ir tyrėjų nuomonių išsiskyrimą. Remiantis Bennis ir Nanus (2007), lyderystės apibrėžimas dažnu atveju apima socialinį įtakingumą, o lyderio vaidmuo organizacijoje – aiškių tikslų bei vizijos apibrėžimas, kai tuo tarpu valdymas bei vadovas yra siejami su organizacinių tikslų ir procesų įgyvendinimu. Dar prieš keletą dešimtmečių Zalenzik (1977) pastėbėjo, jog požiūris į verslo vadybą buvo orientuotas į organizacijos struktūrizacijos bei gamybos proceso, savo ruožtu atitinkamai į kompetencijų, kontrolės ir autoritetingos galios kūrimą. Autorius teigė, kad tuo metu tradiciniu laikytas, toks požiūris nei kiek neatsižvelgė į šiais laikais ypatingai akcentuojamus vadovaujamojo darbo komponentus, užtikrinančius verslo sėkmę, tokius kaip įkvėpimas, darbuotojų įsitraukimas, atsidavimas ir įmonės vizijos kūrimas. Pabrėžiama, kad kiekvienai organizacijai yra reikalingas tiek efektyvus vadovas, tiek efektyvus lyderis, tačiau yra akcentuojamas ir faktas, kad jų indėliai siekiant įmonės tikslų yra skirtingi: lyderiai skatina pokyčių atsiradimą, naujų idėjų generavimą bei žmonių kaip individų poreikių suvokimą, o vadovų siekiamybė yra, naudojantis savo autoriteto galia, organizacijos stabilumo ir procesų įgyvendinimo užtikrinimas (Zalenzik, 1977). Remiantis Price (2009), vadovo terminas visų pirma siejasi su planavimu, biudžeto sudarymu, kontrole bei struktūrizavimu. Pasak Bartol ir kt. (2003), lyderis atsakingas už organizacijos ateities vizijos kūrimą, pavaldinių motyvacijos skatinimą, tiesiogiai susijusį ir su darbų koordinavimu bei individualiu darbuotojų ugdymu. Kaip galime pastebėti, tiek vadovavimas, tiek lyderystė, remiantis Ratcliffe (2013), yra susiję su bendrų ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimu bei darbu su žmonėmis, juos įtakojant. Lyderystę taip pat galėtume akcentuoti kaip vadovavimo atšaką. Remiantis Northouse (2007), lyderystė yra bene svarbiausias vadybos mokslo komponentas, o vadovavimas – tai visų galimų išteklių valdymas, drausmingai ir optimaliai juos panaudojant. Kad būtų lengviau suprasti, žemiau pateiktoje lentelėje, remiantis autoriais, identifikuojami esminiai vadovo ir lyderio kompetencijų skirtumai.

1 pav. Vadovų ir lyderiu kompetencijų skirtumai.

Lyderystė	Vadovavimas
Pokyčiai ir ateities vizija:	**Tvarka ir stabilumas:**
Įmonės krypties nustatymas Vizijos kūrimas Strategavimas pagal viziją	Biudžeto planų sudarymas Darbotvarkių nustatymas Išteklių paskirstymas
Vizijos komunikavimas Komandų kūrimas Aiški tikslų komunikacija	Personalo organizavimas ir atranka Darbo struktūros užtikrinimas Procesų ir taisyklių apibrėžimas
Motyvavimas ir įkvėpimas Atsakomybės darbuotojams delegavimas Poreikių patenkinimas	Kontrolė ir problemų sprendimas Darbuotojų paskatinimų apibrėžimas Darbo procesų klaidų koregavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Northouse (2009)

Apibendrinant aukščiau pateiktą lentelę, palyginančią esminius lyderystės ir vadovavimo kompetencijų skirtumus, galime pastebėti, kad Northouse (2009) didelį dėmesį skiria vadovo kaip organizacijos kontrolės ir problemų sprendimo funkcijos užtikrinimo akcentavimui. Tuo tarpu lyderiai yra laikomi įkvėpinančiomis asmenybėmis, skatinančios darbuotojų teigiamą energiją bei entuziazmą. Remiantis Elkhdr (2019), vadovai, kuriems paskirta ši funkcija, norimų organizacijos tikslų pasiekia vertindami veiklos rezultatus bei planuodami ir koordinuodami darbo eigą, išteklius ir biudžetą, o lyderiai nurodydami kryptį, kurios link organizacija turi judėti. Vadovavimas užtikrina, kad organizacijos veikla ir toliau būtų vykdoma efektyviai, į pagalbą pasitelkiant taisyklių ir procesų diegimą bei apibrėžimą. Remiantis Kotter (1990), darbuotojų įkvėpimas ir motyvacija yra elementai, skatinantys darbuotojus gerai atlikti jiems pavestus darbus, tačiau kaip bebūtų, jiems taip pat yra reikalinga ir organizacinė struktūra, aiškios taisyklės, kad įmonių tikslai būtų įgyvendinami efektyviai, todėl reziumuojant, galime pastebėti, jog lyderystės ir vadovavimo įgūdžiai, kaip funkcijos, eina greta ir garantuoja organizacijų sėkmę (Kotterman, 2006). Nors ir yra įžvelgiama šių dviejų terminų sąsajų, lyderis ir vadovas, remiantis Toor or Ofori (2008), skiriasi savo asmeninėmis savybėmis, darbo suvokimo koncepcija, atlieka skirtingas funkcijas, taiko skirtingus probleminių situacijų sprendimo, motyvavimo būdus. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiami esminiai vadovo ir lyderio elgesio bruožų skirtumai.

2 pav. Vadovo ir lyderio elgesio bruožų skirtumai

Vadovas	Lyderis
Sprendžia sudėtingus klausimus	Sprendžia neapibrėžtumo klausimus
Rūpinasi, kad viskas būtų daroma teisingai	Rūpinasi, ar daro teisingus dalykus
Kuria įmonės politiką	Kuria įmonės kultūrą ir principus
Mato ir girdi, kas vyksta	Mato, nesant šviesai ir girdi, nesant garsui
Ieško atsakymų ir problemų sprendimo būdų	Kelia klausimus ir identifikuoja problemas
Akcentuojasi į efektyvumą	Akcentuojasi į veiksmingumą
Ieško panašumų tarp praeities ir dabarties problemų sprendimo būdų	Ieško skirtumų tarp praeities ir dabarties problemų sprendimo būdų
Tikisi, jog esant naujai problemai, senąjį sprendimo būdą galima naudoti dar kartą	Svarsto, kokį sprendimo būdą naudoti kiekvienoje situacijoje
Rūpinasi organizacijos dabartimi	Nurodo įmonės ateities viziją ir veda link jos
Yra įmonės protas	Yra įmonės siela ir širdis
Diegia įmonės struktūrą	Motyvuoja ir skatina komandinį darbą
Orientuoti į darbo procesų atlikimą, neatsižvelgia į asmeniškumus	Kuria personalą, atsižvelgdamas į jų asmeninius gebėjimus

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Colvard (2003)

Apibendrinant pateiktus lyderio ir vadovo elgesio skirtumus, galime pastebėti, kad lyderystė koncentruojasi į ilgalaikės perspektyvos sprendimus, turinčius įtakos įmonės sėkmei, o vadovavimas apima trumpalaikius tikslus, kadangi yra susijęs su organizacijos kasdienių procesų veikla ir rezultatų stebėjimu. Lyderių tikslas – pateikti kuo aiškinę viziją, skatinančią darbuotojus ja tikėti ir siekti organizacijos tikslų, o vadovų – užtikrinti kontrolę, organizuoti veiklą, vadovaujantis apibrėžtomis taisyklėmis. Lyderių principai yra iš esmės grindžiami naujų idėjų, įkvepiančių pavadinius, generavimu (Hudges ir kt., 2009), o vadovų – tam tikrais elgsenos aspektais, prisitaikančiais prie verslo aplinkos. Lyderystėje akcentuojamas komandinis darbas, kūrybiškumas, emocinių poreikių patenkinimas, kai tuo tarpu vadovavime, remiantis Moyles (2006), ekstravertiškumas, sąžiningumas, pareigų atlikimas pagal nustatytas normas ir principus. Akivaizdu, jog lyderystės ir vadovavimo sąvokos skiriasi, tačiau daugelio

tyrėjų nuomone, norint būti tikru lyderiu ar vadovu privalu turėti atitinkamai ir tam tikrų vadovavimo bei lyderystės įgūdžių. Abu, tiek lyderis, tiek vadovas, pasak Neelam Azad (2017), yra vienodai svarbūs organizacijos sėkmei. Remiantis minėtu autoriumi, svarbu nepamiršti ir šių dviejų terminų panašumų, kurie pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

3 pav. Vadovo ir lyderio panašumai.

Vadovo ir lyderio panašumai
Tikslų siekimas: Lyderis kuria viziją, vadovas ją išskaido į skirtingus tikslus
Darbas su žmonėmis: Tiek lyderis, tiek vadovas dirba su žmonėmis
Rezultatai: Tiek lyderis, tiek vadovas yra atsakingi už organizacijos veiklos rezultatus
Įtaka: Tiek lyderis, tiek vadovas įtakoja organizacijos struktūrinę ir kultūrinę aplinką
Išteklių valdymas: Tiek lyderio, tiek vadovo siekiamybė yra veiksmingas ir efektyvus išteklių panaudojimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Neelam Azad (2017)

Žvelgiant į vadovo ir lyderio panašumus, nesunku patvirtinti anksčiau minėtą faktą, kad šios dvi sąvokos veikia greta. Pasak Yazdanifard (2015), geram vadovui reikia lyderio savybių, siekiant išlaikyti darbuotojų įsitraukimą, o geram lyderiui – vadovo įgūdžių, padėsiančių valdyti organizacijos procesus, tačiau pastarųjų vaidmenys turėtų būti vertinami skirtingai, bet vieni kitus papildantys.

Apibendrinant esminius vadovo ir lyderio skirtumus ir panašumus, galime pastebėti, šių sąvokų unikalumą ir svarbumą organizacijos veikloje. Nors lyderystė ir vadovavimas nėra tapatinami kaip sinonimai, tačiau savo savybėmis yra susiję ir vienas kitą papildantys. Lyderis nuo vadovo skiriasi kryptingumu, požiūriu į procesų, tikslų įgyvendinimo ir darbo organizavimo, sprendimų priėmimo bei elgsenos aspektais. Lyderystė grindžiama organizacijos vizijos ir krypties apibrėžimu ir nurodymu, darbuotojų įkvėpimu ir poreikių patenkinimu, komandinio darbo skatinimu, sektino pavyzdžio rodymu. Vadovavime esminiai elementai, siekiant efektyvios veiklos plėtros yra planavimas, organizavimas, koordinavimas ir kontrolė.

1.4 Transformacinė lyderystė

Kiekvienoje organizacijoje lyderystės kultūra vertinama skirtingai. Remiantis Khan (2017), lyderystės supratimo elementai skiriasi dėl individualios vadovo pareigybių suvokimo struktūros ir lūkesčių. Šalia pareigybių bei verslo plėtros siekimo, neretai susiduriama ir su įvairiais organizaciniais sunkumais, kurie dažnu atveju gali daryti neigiamą įtaką ir darbuotojų produktyvumui bei apsunkinti įmonės tikslų įgyvendinimą. To pasekoje, įmonių gyvavimo cikle atsiranda poreikis keistis. Pokyčių procesas neretai sujaukia organizacijų nusistovėjimą, o darbuotojai pradeda jausti diskomfortą. Pasak Nguen ir kt. (2017), transformacinės lyderystės dėka, organizacijų darbuotojai yra motyvuojami ir skatinami dirbti produktyviau ir pranašiau nei konkurentai, nepamirštant tiesioginės įmonės vizijos, misijos bei siekiamų rezultatų. P. G. Northouse (2009) taip pat akcentuoja, kad svarbus transformacinės lyderystės bruožas yra sukurti abipusį ryšį, kuris didintų vadovo lyderio ir jo pasekėjų moralę bei įkvėptų motyvacijos transformuotis ir neretai padaryti daugiau ir geriau nei, kad yra prašoma ar tikimasi. Ši lyderystės atšaka apjungia lyderius ir sekėjus, analizuoja pastarųjų emocijų, poreikių, vertybių, etiškumo bei ilgalaikių tikslų visumą (Northouse, 2009).

Kaip vieną iš galimų, transformacinį lyderystės konceptą ir jo teigiamą poveikį verslo sėkmei, organizacijos kultūros formavimui, pokyčių keliamų neigiamų emocijų eliminavimui ir darbuotojų įsitraukimui, yra analizavęs ne vienas autorius. Prieš kelis dešimtmečius pirmasis transformacinės lyderystės sąvoką pavartojo Downton (1973), davęs pradžią kitų mokslininkų tyrimų ir literatūros šaltinių atsiradimui. 1978 metais J. M. Burns transformacinius lyderius išskyrė kaip ne tik darančius įtaką ir paveikiančius kitus dėl bendro tikslo, bet ir įtakojamus savo pasekėjų siekti aukštesnio moralinio ir motyvacinio pastovumo (Burns, 1978). Konceptualiai, transformacinė lyderystė suvokiama, kaip sistemingos lyderių pastangos transformuoti, nukreipti bei pastūmėti darbuotojus, kad šie iš savęs entuziastingai trokštų pasiekti bendrų teigiamų organizacijos tikslų. Mokslinė literatūra tokią lyderystę pažymi kaip tam tikrą mechanizmą, kurio dėka organizacijos kultūra yra kuriama, vystoma bei transformuojama, ypatingai pabrėžiant vadovo charizmos ir pavaldinių jausmų elementų raiškos svarbą. Remiantis Northouse (2009), plėtojamos transformacinės lyderystės proceso metu, žmonės yra keičiami atsižvelgiant į organizacijos pokyčių mąstą. Transformacinis lyderis skatina pokyčių atsiradimą bei padeda savo pavaldiniams susitvarkyti su jų sukeliamais neišvengiamais bei, dažnu atveju, nemaloniais pojūčiais. Pasak Jensen ir kt. (2016) tokio lyderystės stiliaus ir elgesio elementų esmė yra tikėjimasis

būti ta nematoma varomąja jėga, kurios dėka organizacijų darbuotojai aiškiai suvoks kryptingą įmonės judėjimą ir keisis tiesiogiai siekiant užtikrintos ir sistemingos verslo plėtros.

Transformacinis vadovavimas sutelkia dėmesį į realias problemas, mažinančias potencialų įmonių augimą bei formuoja naujus darbo kriterijus bei ugdo darbuotojų supratimą (Jiang ir kt., 2017). Ne paslaptis, kad vadovų vaidmuo stipriai įtakoja organizacijų veiklos rezultatus. Tai puikiai akcentuoja A. S. Alqatawenh (2018) pabrėždamas, kad transformacinis lyderis nevadovauja savo darbuotojams ir nesukelia jiems spaudimo dėl kiekvieno mažmožio, nes tai ne retai sukelia įtampą ir skatina pastaruosius nepasitikėti savo kompetencijomis ir jaustis prastesniais. Vadovai, kurie stengiasi implementuoti tokį vadovavimo stilių į savo organizacijos kasdienybę, skatina darbuotojus pasitikėti savimi, savo žiniomis bei sprendimais, priimamais jų darbo specifikoje. Abipusio pasitikėjimo skatinimas dažnu atveju tiesiogiai paveikia ir organizacijos tikslų įgyvendinimo efektyvumą.

Kaip galime matyti, transformacinis lyderiavimas išsiskiria savitomis vertybėmis, kurios pasak Busari ir kt. (2019), ypatingai pabrėžia savybes, skatinančias darbuotojų produktyvumą, pridėtinės vertės generavimą bei pasitikėjimo ir grįžtamojo ryšio tarp lyderio ir pavaldinio atsiradimą. Privalu paminėti, jog toks vadovavimo stilius sutelkia dėmesį ir į komandinio darbo ugdymą bei komandos poreikių patenkinimą. Orientuodamiesi į transformacinę lyderystę, vadovai daug dėmesio skiria komandos, kaip vieneto, vertybių sistemos, moralės, įgūdžių, kompetencijų lygio kėlimo ir ugdymo labui (Al Khajeh, 2018). Transformacinis lyderis turi didžiulį poveikį komandos veiksmingumui ir faktiškam naujų bei originalių idėjų atsiradimui. Toks poveikis gali pasireikšti kaip vadovo vizija, įkvepianti kalba ar iššūkio metimas, neakivaizdžiai deleguojantis darbuotoją priimti savarankiškus sprendimus. Pasak Gumusluogu ir Isev (2007) bei Bacha (2014), toks lyderis yra aktyvi asmenybė pozicionuojanti unikalumo ir išradingumo svarbą, įkvepianti ir emancipuojanti komandas ryžtingai siekti komandinių tikslų. Taip pat, pasak Šilingienės (2012), toks vadovas skatina visų komandos narių įsitraukimą į dalijimąsi nuomonėmis, ieškant iškilusių problemų sprendimo variantų. Transformacinis lyderystės stilius yra grindžiamas etika, tolerancija bei morale, todėl jeigu pavaldinio ir lyderio požiūriai kardinaliai skiriasi, pastarasis vis tiek į juos atsižvelgia ir paiso. Toks vadovas sprendžia senas problemas, ieškodamas naujų perspektyvų, kelia pasitikėjimo ir žavėjimosi juo emociją, vertina ir gerbia savo pavaldinių atliekamo darbo vertę ir žvelgia į juos kaip į partnerius (Dawani, 2013).

Iš esmės, transformacinis vadovavimo sandara yra neatsiejamas nuo keleto komponentų: idealizuojamo organizacinio įtakingumo (charizmos), įkvepiančios motyvacijos, intelektinio stimulo stengtis ir individualizuoto dėmesio skyrimo (Cho ir kt., 2019; Susan, 2014). Vadovas, praktikuojantis transformacinę lyderystę, paprastai pasižymi bent viena iš šių savybių savo profesinėje kasdienybėje

(Jyoti ir Bhau, 2016). Tokių elementų pagalbos dėka organizacijose yra integruojamos naujos, novatoriškos įžvalgos, standartai ir pokyčiai (Palestini, 2009), nesavanaudiškai transformuojantys darbuotojų elgesį bei priverčiantys juos sąmoningai siekti daugiau, nei jie patys tikisi ar suvokia savo galimybes (Avolio, 2009; Lam, O'Higgins, 2012).

Apibendrinat, galime pastebėti, jog transformacinė lyderystė turi tam tikrų unikalių savybių ir prioritetų, darančių įtaką organizacijos ir darbuotojo rezultatams bei pabrėžiančių vadovo išmanymą laviruoti tarp organizacijos darbuotojų veiklos produktyvumo ir efektyvumo bei pastarųjų pasitikėjimo, poreikių bei motyvacijos balanso išlaikymo aukštame lygyje (Busari ir kt., 2019). Šio lyderystės stiliaus komponentai skatina darbuotojus siekti aukštesnių profesinių rezultatų bei išlikti lojaliais ir atsidavusiais darbui. Transformacinis lyderis sukuria teisingumo, moralinio reikšmingumo ir patrauklumo visumą, prisidedančią prie darbuotojų kaip individų savirealizacijos, vadovo ir pavaldinio emocinio ryšio formavimo bei komandinės dvasios gerinimo. Toks lyderystės stilius kuria organizacinę kultūrą ir standartus, prisidedančius prie įmonės plėtros sėkmingumo.

1.5 Transakcinės lyderystės stilius

Transakcinės lyderystės stilius, priešingai nei transformacinis, yra analizuojamas šiek tiek siauresniu požiūriu, tačiau mokslinėje literatūroje daugiausiai akcentuojama vadovo kaip darbo organizavimo, veiklos rezultatų bei darbuotojų priežiūros vaidmens svarba (Uslu, 2019). Transakcinė lyderystė, priešingai nei transformacinė, nėra linkusi pernelyg daug dėmesio skirti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir individualių jų poreikių klausimų atžvilgiu. Pasak Kuhnert ir Lewis (1987), transakcinė lyderystė apibrėžiama kaip vieno organizacinio tikslo pakeitimas kitu, tokiu būdu siekiant pagerinti veiklos rezultatus atsižvelgiant į asmeninius interesus. Jos suteikiamas trumpalaikis poveikis yra efektyvus, kai lyderis aiškiai iškomunikuoja pavaldinių pareigybes, identifikuoja ir apibrėžia numatytus organizacijos tikslus ir nuo jų įvykdymo priklausančius atlygius ir pripažinimą (Bass ir kt., 2003; Stewart, 2006). Vienas iš svarbiausių tokio lyderystės stiliaus aspektų yra siekiamybė išlaikyti esamą organizacijos poziciją, todėl, remiantis Breevaart ir kt. (2014), pastarasis neskatina profesinių ar asmeninių pokyčių atsiradimo, neretai nulemiančio didesnį darbuotojų įsitraukimą ir atsidavimą. Vadovui suteikiama galia vertinti, taisyti ir mokyti organizacijos darbuotojus, kai veiklos rezultatai jo netenkina bei atsilyginti už pastarųjų veiksmingumą šiuos įgyvendinus (Couto, 2007). Remiantis Kabeyi (2018), plėtojant transakcinės lyderystės stilių, pavaldiniams dažnu atveju nėra paliekama vietos parodyti savo kūrybiškumo, jie labiau linkę laikytis numatytų taisyklių, užduočių vykdymo bei kokybės standartų

užtikrinimo organizacijoje. Transakcinio lyderio tikslas – priversti savo pasekėjus paklusti jo nurodymams, motyvacijai taikydamas apdovanojimų ir nuobaudų sistemą (McCleskey, 2014).

Pasak Valuckienės ir kt. (2015), vadovas, orientuotas į transakcinę lyderystę, yra orientuotas ir į racionalumu grįstą organizacijos situacijų, tikslų bei problemų sprendimo suvokimą. Racionaliai suvokdamas esamą įmonės situaciją, transakcinis vadovas tarsi kelrodė žvaigždė nurodo kryptį, kuria organizacija turi eiti, tačiau nepalieka vietos darbuotojų savirealizacijai, naujų idėjų, iniciatyvų ar pasitikėjimo savo profesinėmis kompetencijomis atsiradimui, nes svarbiu aspektu yra laikomas lyderio lūkesčių įgyvendinimas. Transakcinė lyderystė, pasak Gilbert ir Kelloway (2018), apima platų vadovų elgesio bruožų spektrą. Remiantis Breevaart ir kt. (2014), tokios lyderystės sandara susideda iš keletos elementų: sąlyginio atlygio ar paskatų, kuomet yra aiškiai identifikuojama ko yra tikimasi iš pavaldinių ir ką jie gaus tai įvykdę, laissez – faire vadovavimo stiliaus, kuomet mažai dėmesio skiriama bet kokiai reakcijai į susiklosčiusią situaciją ir yra suteikiama teisė darbuotojams priimti sprendimus prieštaraujančius jų kompetencijai, aktyvaus bei pasyvaus pobūdžio vadovavimo pagal išimtis, atitinkamai pasireiškiančio vadovo stebėjimu ir įsikišimu tik tuomet, kai veiklos rezultatai yra prasti arba nėra laikomasi nustatytų taisyklų ir darbo normų bei yra reaguojama į kritikos vertą elgesį, tiesiogiai suteikiant atlygį ar skiriant nuobaudas (Gilbert ir Kelloway, 2018).

Mainai yra pagrindinis šio lyderystės stiliaus aspektas, neretai įtakojamas psichologinių, ekonominių ar politinių vertybių (Southworth, 2010). Transakciniai lyderiai, pasak Al Khajeh (2018), akcentuojasi į norą ir pareigybę savo pasekėjams kažką duoti ir atsilyginti už gerai atliktą darbą. Remiantis Fazzi ir Zamaro (2016), atlygio akcentavimas parodo lyderių gebėjimą sąlygoti pavaldinių paklusnumą ir lojalumą organizacijos atžvilgiu. Šių vadovų įtakingumas pasireiškia mainų, patenkinančių abiejų pusių poreikius, siūlymu, tokiu principu identifikuojant lyderių lūkesčius bei pavaldinių atsakomybes ir atlygius už šių vykdymą (Bass ir kt. 2003; Tiwari, Kumar Sharma, 2017). Tai gali būti teigiamas profesinės veiklos vertinimas, paaukštinimas pareigose ar papildomų atsakomybių delegavimas, suteikiantis darbuotojui motyvacijos siekti dar aukštesnių rezultatų. Be poreikių patenkinimo, remiantis McCleskey (2014), transakcinio vadovavimo dėka, organizacijos tikslai ir darbų atlikimo standartai yra aiškiai apibrėžiami, ko pasakoje mažinamas nerimas darbo vietoje ir yra skatinama gamybos kokybė.

Apibendrinant transakcinio lyderystės stiliaus aspektus, galime pastebėti, kad priešingai nei transformacinė lyderystė, ši nėra orientuota į emocinio ryšio tarp vadovo ir pavaldinio sukūrimą. Transakcinė lyderystė organizacijoje yra pagrindžiama aiškių taisyklių, standartų, įtakos, kontrolės bei vadovo lūkesčių patenkinimo visuma. Tarp lyderio ir pavaldinio yra užmezgamas sandorio tipo ryšys,

motyvuojamas atlygio ir bausmės sistemos, kuomet atitinkamai už įgyvendintus tikslus laukia apdovanojimas, o šių neįgyvendinus – nuobauda, tokiu būdu išlaikant darbuotojų paklusnumą. Transakcinė lyderystė riboja pavaldinių kaip individų savirealizaciją, kūrybiškumą, naujų idėjų generavimą bei pasitikėjimą profesinėmis žiniomis, tiesiogiai mažindama ir jų įsitraukimą į įmonės tobulėjimo ir plėtros siekiamybę.

2. METODOLOGINIS LYDERYSTĖS VERTINIMAS VERSLO PLĖTROJE

2.1 Ekspertų interviu

Šio tyrimo vertinimas bei analizė yra skirti nustatyti, kokią įtaką lyderystė ir jos sąsajos turi verslo plėtros kontekste, o tiksliausiai tai identifikuoti gali padėti darbuotojai, dirbantys ir tiesiogiai susiję su tiriama organizacija. Pasak Segalovičienės (2011), norint išsiaiškinti, kas labiausiai prisideda prie organizacijos siekio ir įtakojimo gerinti veiklos rezultatus, reikalingas tyrimas. Informacijos gavimas ir jos analizavimas yra dažniausiai pasitaikanti metodika, galinti padėti įvertinti organizacijos ryšį su lyderyste. Tikslus verslo ir lyderystės sąsajos vertinimas gali padėti išsiaiškinti, ar tai prisideda prie verslo plėtros galimybių, o galbūt tai neturi visiškai jokios įtakos ir nereikėtų skirti įmonės kaštų šios srities gerinimui. Taip pat, įsitikinus, kad ryšis egzistuoja ir daro įtaką verslo subjekto plėtros efektyvumo gerinimui, galima pamatyti sritis ir aspektus, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį ir pasitempti. Kaip jau minėta ankščiau, vadovai ir darbuotojai, dalyvaujantis kasdienėje įmonės veikloje tiksliausiai gali pasakyti, kokie lyderystės principai yra taikomi įmonėje, ar patys pasižymi tam tikrais bruožais, turimomis kompetencijomis ir gebėjimu daryti įtaką tolimesnei verslo vystymo eigai. Tokiu būdu galima išsiaiškinti, ar jie patys prisideda prie verslo plėtros galimybių gerinimo. Atliekant tyrimą su atsirinktais vadovais, svarbu objektyviai įvertinti jų pateiktus atsakymus. Prie atsakymo objektyvumo gali prisidėti ir vadovams pavaldūs darbuotojai. Atliekant pusiau struktūrizuotą interviu su atsirinktais darbuotojais, jie patvirtina arba paneigia vadovų atsakymus į užduotus klausimus.

Pasak autoriaus Mackevičiaus (2006), verslo subjektai, kurie siekia plėtoti ir įtvirtinti savo pozicijas rinkoje, dažnu atveju susiduria su tokiomis problemomis klausimais, kaip efektyviai bei kokybiškai gerinti įmonės teikiamų prekių ar paslaugų kokybę, tuo pačiu metu mažinant esamus kaštus bei optimaliai panaudojant turimus išteklius. Puikiai suprantama, kad ne tik verslai, bet ir rinkos, kuriose įmonės konkuruoja skiriasi, tačiau analizuojant literatūros šaltinius, atrandame bendrą supratimą, jog laimi tie verslo subjektai, kurie geba greitai ir efektyviai rasti sprendimus išsikeltų uždavinių įgyvendinimui. Laiku identifikavus lyderystės indėlį verslo plėtros atžvilgiu, būtų galima sudėlioti

efektyvios plėtros planą, padėsiantį sutaupyti kaštus ir panaudoti kitur, taip dar labiau įtvirtinant savo pozicijas rinkoje.

Šio tyrimo metu buvo atliekama įmonės UAB „X“ lyderystės ryšio įtaka, stengiantis kuo efektyviau vykdyti plėtrą su ribotais ištekliais.

Empirinio tyrimo tikslas – atlikus atrinktų ekspertų apklausą, įvertinti ar minimoje įmonėje egzistuoja lyderystė, ir ar tai gali įtakoti plėtros galimybių gerinimą.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1) Ekspertų požiūrio į UAB „X“ lyderystės įtaką, siekiant veiklos plėtros, analizė, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais.
2) UAB „X“ įmonės lyderystės tarp pasirinktų ekspertų vertinimas bei tobulinimo pasiūlymai, apibendrinus kokybinio tyrimo rezultatus.

Suprasdami organizacijoje dirbančių žmonių svarbą, empirinio tyrimo metu buvo pasirinkta atlikti **kokybinį tyrimą,** kurio procese, pagal autorę Valockienę (2006), atliekant išsikeltos problemos analizę per asmenų sąsajas su įmonės veikla, buvo galima įvertinti ekspertų nuomonę į užduodamų klausimų atsakymus. Empirinio tyrimo metodu buvo pasirinkta taikyti pusiau struktūrizuotą interviu, iš anksto sudaryti klausimai, interviu metu ekspertų galėjo būti koreguojami arba tikslinami pagal susidariusią situaciją. Pasak autorės Rupšienės (2018), tyrėjas, ekspertų interviu metu aiškiau ir tiksliau gali suprasti ekspertų nuomonę iškeltais klausimais. Žmonės, kurie jau ilgą laiką atitinkamai dirba organizacijoje, yra sukaupę daug patirties, supranta bei gali pasidalinti tikslia informacija, galinčia padėti išsikeltos problemos analizei atlikti, Tidikio (2003) tvirta nuomone, yra pripažįstami kaip **ekspertai.** Įgyvendinto pusiau struktūrizuoto, pagal susidariusią situaciją, interviu klausimai gali būti performuluojami. Interviu klausimynai vadovams ir jų pavaldiems darbuotojams yra pateikiami priedų skiltyje. Klausimynai buvo rengiami remiantis mokslinėje literatūroje pateikiama informacija apie lyderystę, transakcinį ir transformacinį stilių, lyderių bei vadovų bruožus ir jų skirtumus, kurie buvo aprašomi šio baigiamojo darbo pirmoje dalyje. Finale interviu sudaro 13 sudarytų klausimų vadovams ir tiek pat gretutinių klausimų jiems pavaldiems darbuotojams, kuriuos galime padalinti į:

1) Ekspertų nuomonės vertinimas apie vidinę langų ir durų įmonės UAB „X“ aplinką (1-4kl.). Šiais sudarytais interviu klausimais norėta išgauti ir įvertinti informaciją apie pačius vadovus bei komandas, kaip jie save identifikuoja. Taip pat, siekta išsiaiškinti darbuotojų kvalifikacijos ir jų kaitos tendenciškumas.

2) Ekspertų nuomonės vertinimas apie UAB „X“ lyderystės aplinką (5-11kl.). Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonės vadovai pasižymi lyderystės bruožais, kokiam stiliui (transakciniam ar transformaciniam) priklauso, kaip stengiamasi išlaikyti motyvacinę aplinką, kaip lyderystės aplinka (ne)prisideda prie verslo plėtros.
3) Ekspertų nuomonės vertinimas apie plėtrą langų ir durų įmonėje UAB „X“ (12-13kl.). Šiais dviem klausimais norėta įvertinti, ką įmonės vadovai ir jiems pavaldūs darbuotojai mano apie galima plėtrą ir kas labiausiai gali ją įtakoti.

2.2 Empirinio tyrimo eiga

Kaip jau buvo akcentuota ankstesniame baigiamojo darbo poskyryje, empirinio tyrimo analizė pasirinktoje langų ir durų gamybos įmonėje buvo atlikta įvertinus ekspertų požiūrį į jiems užduodamus klausimus pusiau struktūrizuoto interviu metu. Trumpai aptarsiu atliekamo tyrimo eigą:

1) Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų sudarymas įmonės vadovams;
2) Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų sudarymas įmonės vadovams pavaldiems darbuotojams;
3) Ekspertų, kurie turi reikalingas kompetencijas atrinkimas;
4) Pusiau struktūrizuoto ekspertų interviu vykdymas;
5) Apklaustų ekspertų nuomonės vertinimas ir analizė;
6) Ekspertų apklausos analizės apibendrinimas.

Prieš atsirenkant reikiamus ekspertus – vadovus buvo sudarytas interviu klausimynas, padėsiantis atlikti išsikeltos problemos tyrimą. Norint atsirinkti reikiamus ekspertus – vadovus, prieš atliekant tyrimą, reikia išsiaiškinti, ar pagal keliamus reikalavimus tokie žmonės dirba tiriamoje įmonėje. Pagrindiniai išsikelti kriterijai buvo tokie:

- Ekspertas – vadovas turi turėti tiesioginį ryši su tiriama UAB „X“;
- Ekspertas – vadovas privalo būti išdirbęs įmonėje ne mažiau nei 5 metus;
- Ekspertas – vadovas turi būti įgijęs aukštąjį išsilavinimą;
- Ekspertas – vadovas turi būti ne jaunesnis nei 24 metų amžiaus;
- Ekspertas – vadovas privalo užimti vadovaujančias pareigas durų ir langų gamybos įmonėje.

Visi ekspertai – vadovai buvo tiksliai atrinkti pagal išsikeltus reikalavimus, reikalingus objektyviam tyrimui atlikti. Tik atitinkantys keliamus reikalavimus ir tinkamai pasirinkti ekspertai, pasak autoriaus Tidikio (2003), gali pateikti reikiamą informaciją, kuri padės atsakyti į interviu metu tyrėjo užduodamus klausimus, susijusius su tiriama organizacija. 1 paveiksle pateikiami visų ekspertų – vadovų, atrinktų empirinio tyrimo eigai, gauti duomenys:

4 pav. Ekspertų – vadovų charakteristika

	Ekspertas V1	**Ekspertas V2**	**Ekspertas V3**	**Ekspertas V4**
Amžius	28 metai	32 metai	48 metai	40 metų
Užimamos pareigos įmonėje	Pardavimų vadovas	Viešųjų konkursų vadovas	Sandėlio-logistikos vadovas	Gamybos vadovas
Įgytas išsilavinimas	Tarptautinio verslo bakalauras	Verslo vadybos bakalauras	Informacinių technologijų bakalauras	Statybų inžinerijos bakalauras
Darbo laikas įmonėje	5 metai	7 metai	9 metai	11 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis ekspertų – vadovų atrankos duomenimis.

Kaip buvo minėta anksčiau, norint užtikrinti, kad vadovai objektyviai atsakinėja į pateiktus klausimus, prie tyrimo ekspertų buvo priskirti ir įmonės vadovams pavaldūs darbuotojai. Prieš atrenkant ekspertus – darbuotojus, laikantis autoriaus Tidikio (2003) griežtos nuomonės, jiems taip pat buvo iškelti reikalavimai, kuriuos jie privalėjo atitikti:

- Ekspertas – darbuotojas privalo turėti tiesioginį santykį su UAB „x“‘
- Ekspertas – darbuotojas privalo būti išdirbęs įmonėje ne trumpiau nei 2 metus;
- Ekspertas – darbuotojas privalo būti įgijęs ne žemesnį nei aukštesnįjį išsilavinimą;
- Ekspertas – darbuotojas privalo būti ne jaunesnis nei 21 metų;
- Ekspertas – darbuotojas turi dirbti tiriamų vadovų skyriuje.

Pagal išsikeltus reikalavimus ekspertams – darbuotojams buvo atrinkti 4 asmenys dirbantys durų ir langų gamybos įmonėje. Ekspertų – darbuotojų charakteristikų duomenys pateikiami 2 paveiksle:

5 pav. Ekspertų – vadovų charakteristika

	Ekspertas D1	Ekspertas D2	Ekspertas D3	Ekspertas D4
Amžius	22 metai	25 metai	24 metai	33 metai
Darbo skyrius	Pardavimų skyrius	Viešųjų konkursų skyrius	Sandėlio-logistikos skyrius	Gamybos skyrius
Įgytas išsilavinimas	Verslo vadybos profesinis bakalauras	Verslo vadybos bakalauras	Verslo vadybos profesinis bakalauras	Technologinių mokslų profesinis bakalauras
Darbo laikas įmonėje	2 metai	2 metai	3 metai	6 metai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis ekspertų – vadovų atrankos duomenimis.

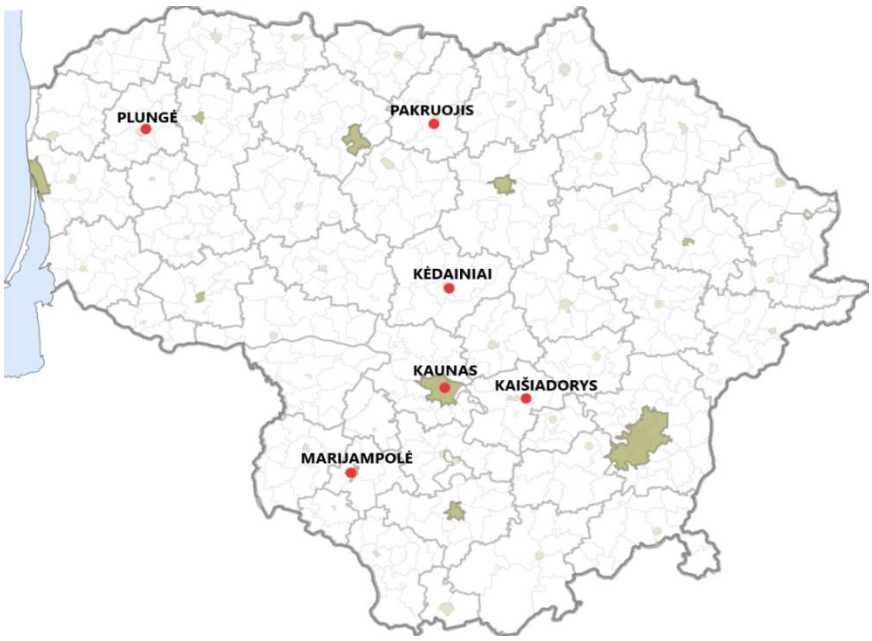
Atrinkus reikiamus ekspertus ir sukūrus jiems klausimyną, buvo atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu, kurio metu ekspertai atsakinėjo į jiems užduodamus klausimus. Dėl esančios pasaulinės pandemijos, buvo laikomasi Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos rekomendacijų ir visas interviu atliekamas nuotoliniu būdu. Apklausa vyko naudojantis „Facebook Messenger“, „WhatsApp“ ir „Skype“ vaizdo bendravimo programomis. Kiekvienas iš ekspertų buvo kalbinamas individualiai. Interviu trukmė siekdavo ne ilgiau 30 minučių. Pusiau struktūrizuotas interviu buvo vykdomas šių metų lapkričio mėnesio 5-7 dienomis. Interviu metu gaunami atsakymai iš ekspertų buvo užsirašinėjami naudojantis užrašine ir rašikliu. Užbaigus pusiau struktūrizuotą interviu su ekspertais, išanalizavus jų pateiktą informaciją, surinkti duomenys yra pateikiami lentelių pavidalu, aptariant ir pateikiant bendras išvadas. Svarbu paminėti, kad užbaigus ekspertų nuomonių analizę, yra teikiami pasiūlymai, kurie gali prisidėti prie efektyvesnės UAB „X“ plėtros.

3. EMPIRINIS UAB „X“ VERTINIMAS

3.1 UAB „X“ charakteristika

UAB „X“ įsteigta 2009 metais dviejų partnerių Kauno mieste. Įmonės steigėjai, išanalizavę rinką pamatė, kad Lietuvoje yra ganėtinai gera terpė pradėti langų ir durų verslą. Įsteigus uždarąją akcinę bendrovę, įmonės įkūrėjai nusprendė nerizikuoti ir verslo pradžioje patiems negaminti produkcijos, o ją importuoti iš Lenkijos. Taip įmonė tapo vienu pirmųjų verslų Lietuvoje užmezgusių santykius su Lenkijos langų ir durų gamintojais. Pasirinkta strategija pasiteisino, nes importuodama gaminius iš Lenkijos, įmonė galėjo pirkėjams pasiūlyti ženkliai mažesnes kainas ir kokybę nenusileidžiančią Lietuvoje parduodamiems ar gaminamiems produktams. Sėkmingai startavusi ir bėgant metas nemažai kapitalo sukaupusi UAB „X“ pradėjo analizuoti savo galimybes plėstis ir užimti didesnę dalį rinkos. Parengusi plėtros strategijos įgyvendinimo planą, buvo nuspręsta atidaryti gamybos liniją Kaune, atidaryti ofisus bei sandėliavimo vietas Kėdainiuose, Marijampolėje, Plungėje, Pakruojyje ir kituose miestuose, tokiu būdu įtvirtinant savo rinkos pozicijas ir siekiant tapti dar lengviau pasiekiamais savo klientams (žr. 6 pav.).

6 pav. UAB „X“ rinkos plėtra Lietuvos rinkoje

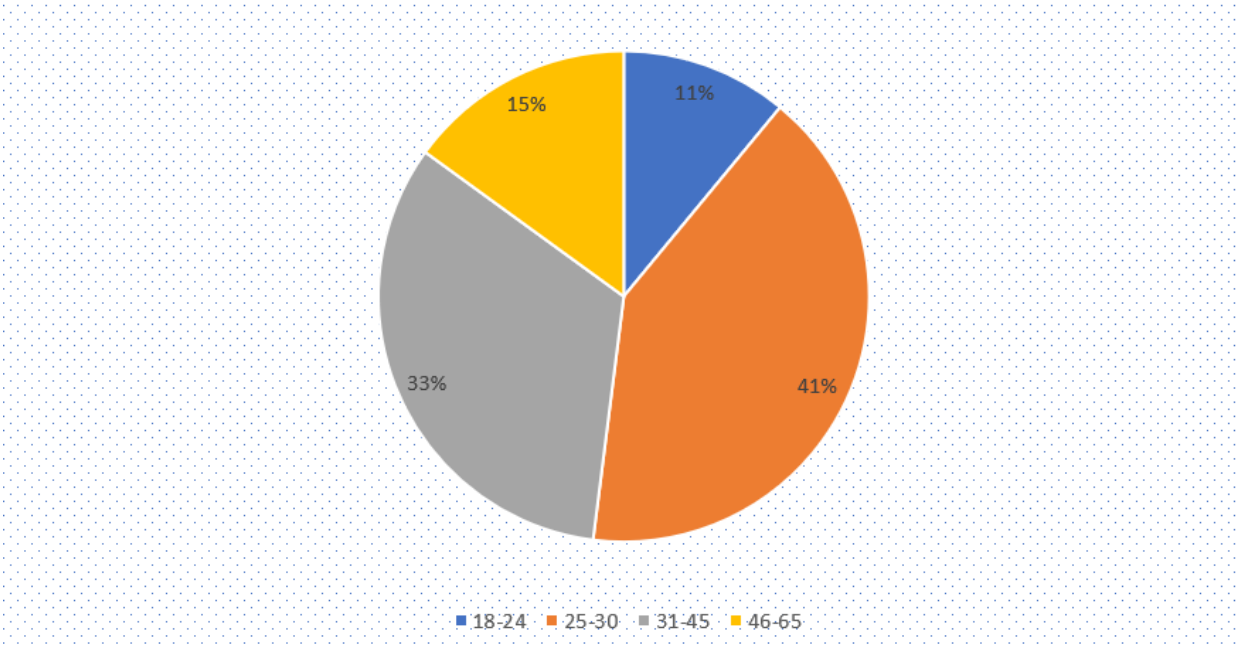


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis įmonės pateikta informacija.

Remiantis 6 pav. galime matyti, kad sėkmingi įmonės priimti sprendimai ir steigėjų turimos kompetencijos verslo pradžioje leido sukaupti kapitalo, kuris buvo panaudotas įmonės įtvirtinimui ir plėtrai rinkoje. Buvo atidaryti nauji UAB „X“ filialai Kauno, Marijampolės, Šiaulių ir kitose apskrityse.

Norint ir toliau sėkmingai vystyti verslą, įmonėms svarbu užtikrinti, kad jų parduodamos prekės ar paslaugos būtų kokybiškos, reikia surasti ir palaikyti gerus santykius su savo tiekėjais, mokėti tinkamai valdyti turimus kaštus bei stengtis juos panaudoti taip, kad būtų nepatiriama finansinė žala. Visiems išvardintiems faktoriams sugalvoti, atlikti ir įgyvendinti reikalingi žmonės. UAB „X“ vadovai iš anksto buvo išsikėlę nuostatą, kad nedės didžiulių pastangų ieškodami darbuotojų, kurie savo darbu prisidės gamyboje ir sandėliuose. Keliami prioritetai buvo ganėtinai žemi, svarbu faktu laikant jiems paskirtų užduočių atlikimą laiku ir stengiantis išvengti klaidų. Kitoks įmonės vadovų požiūris buvo darbinant darbuotojus į vadybines pareigas. Jie iš anksto buvo išsikėlę prioritetą, kad reikia jaunų, perspektyvių žmonių, kuriems galbūt trūksta tam tikros patirties, bet jie yra pasirengę jos įgyti ir prisidėti prie įmonės augimo. Toks nusistatytas vadovų požiūris privedė prie to, kad dabar įmonėje kolektyvą sudaro 39 žmonės, kurių amžius svyruoja nuo 21 iki 63 metų (žr. 7 pav.)

7 pav. UAB „X“ dirbančių žmonių skaičius (proc.) pagal amžių



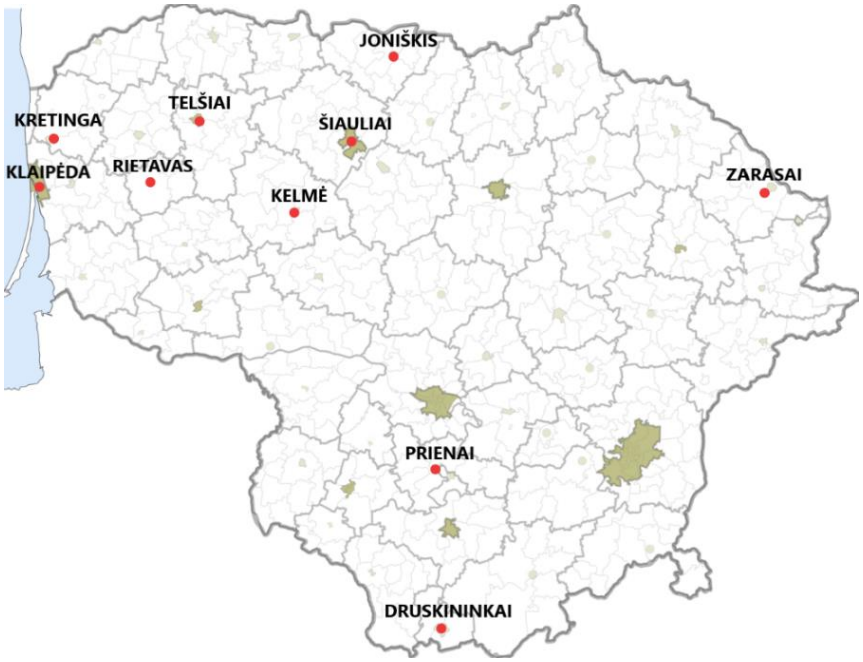
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis įmonės pateikta statistika.

Pagal sudarytą diagramą, remiantis tiriamos įmonės pateiktais duomenimis, galime matyti, kad didžiąją dalį užimanti dirbančių žmonių grupė yra sektoriuose nuo 31 iki 45 metų ir nuo 46 iki 65 metų. Šių amžių kolektyvas, pagal turimus duomenis, yra darbuotojai dirbantys gamybos ir sandėlių skyriuose. Kita dalis patenkanti į šią kategoriją yra įmonės savininkai arba dalis vadovų.

Sėkmingai vykdžiusi veiklą, UAB „X“ 2016 metais teko susidurti su pirmaisiais sunkumais. Turint nemažai ofisų, gamybinių patalpų bei sandėliavimo vietų įvairiuose Lietuvos regionuose, įmonės akcininkai dėl laiko, patirties ar kitų kompetencijų trūkumo nebesugebėjo taip efektyviai valdyti įmonės, kaip jie norėjo. Prasidėjus problemoms, verslas pradėjo nešti finansinius nuostolius, dėl neefektyviai priimamų sprendimų, atsirado didesnė darbuotojų kaita, įtakojama neigiamų vidinių priežasčių. Verslas nustojo augti bei praradinėjo savo pozicijas rinkoje. Blogėjanti situacija įmonės akcininkus privertė ieškoti sprendimų, siekiant išsaugoti verslą. Ieškant gelbėjimosi variantų, vienas iš UAB „X“ akcininkų rado žmogų, kuris dirbo toje pačioje srityje ir pasiūlė jam nupirkti 30% dydžio įmonės akcijų dalį. Taigi nuo to momento verslą gelbėti ir toliau plėsti bandys trys akcininkai. Naujai prisijungęs vadovas, buvo daugiau patirties turintis langų ir durų rinkos segmento žaidėjas. Išanalizavęs esamą įmonės situaciją, pastarasis pateikė pasiūlymą uždaryti nuostolingiausiai dirbančius

UAB „X“ taškus ir vietoje jų, kitoms įmonėms didmenine kaina parduoti produkciją taip taupant išteklius ir išlaikant poziciją rinkoje (žr. 8 pav.).

8 pav. Įgalioti UAB „X“ atstovai Lietuvoje

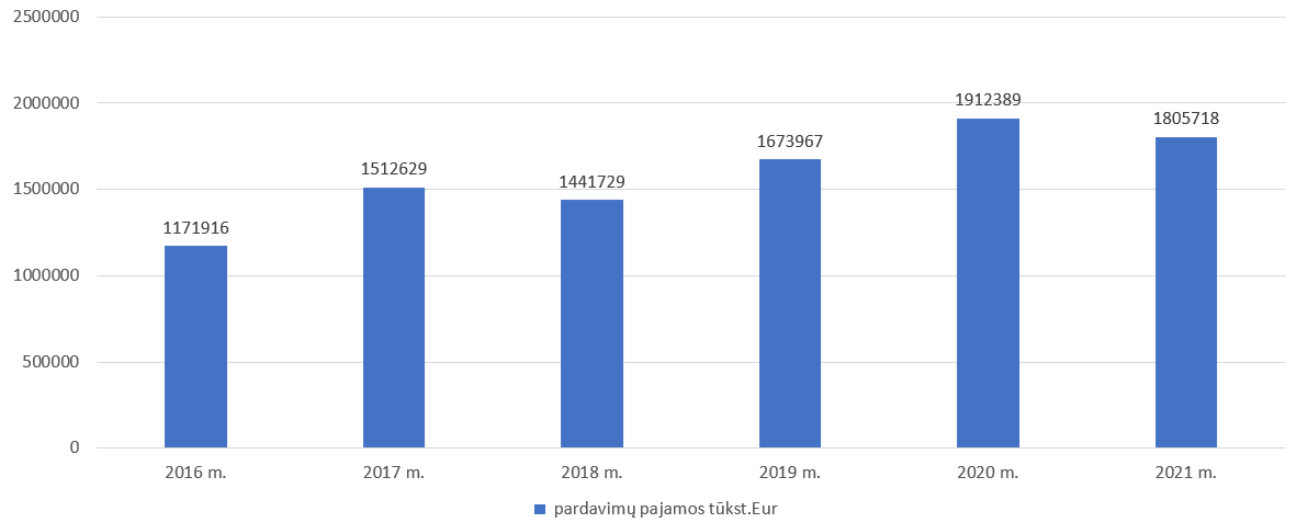


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tiriamos įmonės duomenimis.

Pateiktame žemėlapyje yra nurodyti miestai, kuriuose yra įmonės gavusios UAB „X“ atstovavimo statusą. Šios įmonės perka prekes didmenine kaina ir gali jas platinti UAB „X“ vardu. Pagal trečio akcininko planą buvo palikti senieji įmonės biurai su sandėliais Marijampolės, Plungės ir Kauno miestuose. Toks strateginis ėjimas išgelbėjo įmonę nuo skolų ir bankroto, kadangi sumažėjo naudojami kaštai žmonių, ofiso bei sandėlio patalpų, technikos ir kitų objektų išlaikymui.

UAB „X“, pavykus išvengti bankroto, toliau tęsė savo viziją būti viena pirmaujančių langų ir durų tiekėjų Lietuvos rinkoje. Pasiteisinęs naujojo akcininko strateginis planas leido įmonei augti ir atsakingiau kaupti kapitalą tolimesnei plėtrai. Sekantis sunkesnis išbandymas įmonę ištiko kai įvyko Covid-19 pasaulinė pandemija. Greičiausiai dauguma Lietuvos verslo įmonių pajuto panašias padarinius. UAB „X“, greitai įvertinusi esamą situaciją, priėmė kelis strateginius veiksmus leidžiančius įmonei toliau augti. Rezultatus galima pamatyti 4 paveiksle.

9 pav. UAB „X“ 6 metų pardavimų pajamų rezultatai

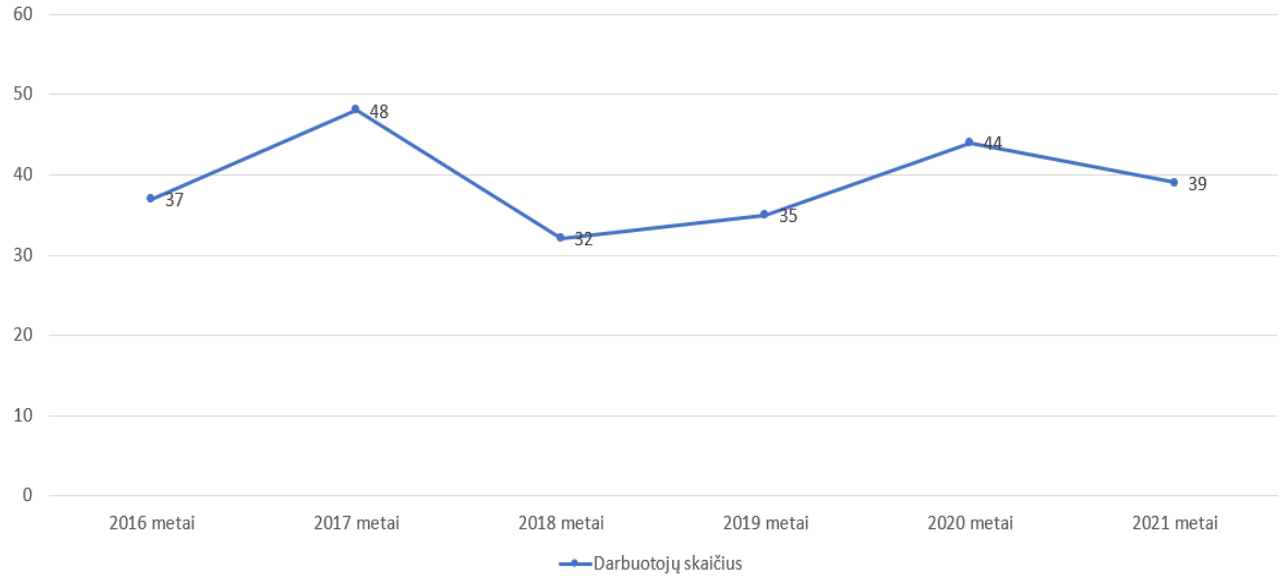


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal įmonės finansinius duomenis.

Pagal nurodytą diagramą galime pastebėti, kad UAB „X“ 2020 pandemijos metais augo daugiausiai per visus pastaruosius metus. Tokį rezultatą lėmė efektyvios pasaulinės krizės įvertinimas ir greitų sprendimų priėmimas.

Krizės metu verslo vadovai stengdamiesi išvengti kuo didesnių nemalonumų, galinčių kainuoti finansiškai, iš anksto atsisakė eksportuoti ir dirbti su statybų objektais, esančiais už Lietuvos teritorijos ribų, atsisakė daugiabučių ir kitų gyvenamųjų patalpų renovacijos projektų, kur reikėtų kontaktuoti su kitais asmenimis, pagal įmonės vidaus politiką, visada užsakinėdavo daugiau gamybai skirtų žaliavų, kad galėtų užtikrinti nepertraukiamą gamyklos procesą. Svarbu paminėti, kad UAB „X“ glaudžiai bendradarbiavo su rajono savivaldybėmis ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, iš kurios gaudavo tiesioginę informaciją, padėjusią apsaugoti savo darbuotojus. UAB „X“ svarbu išsaugoti juos, nes be pastarųjų įmonė greičiausiai negalėtų funkcionuoti ir mąstyti apie plėtros planus. Nors įmonėje darbuotojų kaita gana didelė (žr. 10 pav.), įmonė daugiau dėmesio skiria savo ateities planams nesistengdami pernelyg spręsti šios problemos.

10 pav. UAB „X“ 6 metų darbuotojų kaitos rezultatai



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis vidine įmonės informaciją

Pagal pateiktą informaciją diagramoje galime matyti, kad darbuotojų kaita įmonėje egzistuoja. Nuo 2017 iki 2018 metų įmonė patyrė didžiausią darbuotojų praradimą – 16 žmonių nuostolis per vienerius metus.

Analizuojant turimą informaciją, pastebima tendencija, kad įmonėje dirbančių žmonių skaičiaus svyravimai (žr. 10 pav.) siejasi su verslo pardavimų pajamomis (žr. 9 pav.). Galime daryti išvadą, kad ši informacija galimai turi sąsają. Neatlikus vidinės UAB „X“ analizės, sunku pasakyti ar vidiniai įmonės veiksniai tiesiogiai turi įtakos finansiniam verslo stabilumui. Tolimesnėje šio baigiamojo darbo tyrimo eigoje, analizuojant lyderystės ir verslo plėtros ryšį, rezultatai galėtų tai parodyti.

UAB „X“ įmonės vidinė kultūra formuojama finansinės – motyvacinės sistemos, pagarbos, sąžiningumo ir atsidavimo darbui pagrindu. Įmonės akcininkai stengiasi kiek įmanoma prižiūrėti vidutinės grandies darbuotojus, tai yra žmones, kurie dirba ofisuose. Stengiamasi išlaikyti darbuotojų bendruomeniškumo dvasią, siekiant kad įmonėje dirbantys žmonės stengtųsi elgtis komandiškai. Vienintelė naudojama darbuotojus motyvuojanti sistema yra tokia, kad jeigu skyriai viršija jiems iškeltus finansiniai tikslus, kiekvienas darbuotojas nuo viršytos normos gauna papildomą sutarto procento piniginę dalį. Gamybinėje dalyje dirbantys žmonės motyvuojami taip pat piniginėmis paskatomis, bet ne už atliktus darbus, o už viršytą laiką darbe. Patys akcininkai įvardina, kad mažiausias dėmesys yra

skiriamas jiems. Ši atsakomybė perduodama to skyriaus vadovams. Pagal pateiktą įmonės informaciją, galime susidaryti vaizdą, kad be piniginių priedų, įmonėje nėra stengiamasi ieškoti kitų motyvacijos, darbuotojų išlaikymo bei efektyvumo skatinimo priemonių. Taip pat jaučiama požiūrio diskriminacija tarp skirtingų įmonės grandžių.

Pagrindinė UAB „X“ vizija – tapti pirmaujančia įmone Lietuvos regione gaminančia plastiko bei aliuminio profilio langus bei vidaus ar lauko duris.

Pagrindinė įmonės misija – teikti aukštos kokybės prekes bei paslaugas už optimaliausią rinkos kainą. Norima, kad pirkėjai UAB „X“ žinotų kaip kokybiškas prekes siūlantį verslą, o konkurencingų įmonių akivaizdoje, asocijuotųsi su pasitikėjimu.

Išsikelti įmonės tikslai:

1) Atidaryti dar vieną gamyklą Klaipėdos rajone iki 2023 metų;
2) Teikti aukštesnės kokybės prekes bei paslaugas nei konkurentai;
3) Kas metus auginti įmonės pelną bent 5 procentais;
4) Padidinti darbuotojų skaičių iki 60;
5) Atnaujinti esamos gamyklos techniką

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „X“ per visą gyvavimo laikotarpį yra sukaupusi ne mažai patirties ir turi potencialo tapti savo rinkos segmento lydere Lietuvoje. Įmonėje didesnį neramumą kelią darbuotojų kaita, kuri klientams ar partneriams gali asocijuotis su nepatikimumu. Taip pat, galime susidaryti įspūdį, kad įmonės viduje nėra viskas tvarkinga ir piniginė motyvacinė sistema neprisideda prie darbuotojų kaitos mažinimo. Pagal analizuotą UAB „X“ informaciją, pastebima, kad įmonės viduje vyrauja diskriminacija tarp gamyboje ir ofise dirbančių žmonių. Pagrindinis vadovų dėmesys skiriamas vidutinės grandies darbuotojams, o gamybos skyriaus darbuotojai yra paliekami jų pačių skyriaus vadovų atsakomybei. Analizuojant įmonės finansinius rodiklius galime matyti, kad per visus egzistavimo metus verslas priėmė strategiškai gerus sprendimus, kurie įtakojo plėtros proceso eigą. Svarbu paminėti, kad tarp UAB „X“ finansinių rezultatų ir darbuotojų kaitos atrandamas ryšis. Šį teiginį patvirtinti arba paneigti padės toliau baigiamajame darbe atliktas ekspertų tyrimas.

3.2 Ekspertinis UAB „X“ veiklos vertinimas

Siekiant įvertinti lyderystės įtaką UAB „X“, teikiančios langų ir durų gamybos prekes ir paslaugas, plėtros kontekste, buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu su aštuoniais įmonės atstovais, kurie tyrime yra įvardijami kaip ekspertai. Visi įvardinti ekspertai atsakė į jiems pateikiamus klausimus, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip lyderystė įtakoja verslo subjekto plėtros galimybes.

Pirmu ir antru klausimu buvo norima išsiaiškinti, kaip UAB „X“ vadovai geba save identifikuoti atsižvelgiant į užimamą poziciją, kaip jie vertina komandą su kuria dirba. Nagrinėjant literatūros teoriją pirmoje darbo dalyje supratome, kad lyderis kaip vadovas turi suprasti, koks jis yra darbo vietoje. Vadovas – lyderis taip pat turi žinoti, kad vienas nepasieks reikiamų tikslų ir nesugebės vesti įmonės į tvarų augimą. 2 lentelėje yra pateikiami ekspertų – vadovų atsakymai į jiems užduodamus klausimus apie savęs identifikavimą darbo vietoje ir požiūrį į komandą.

2 lentelė. Vadovų ir komandos vertinimas

	1. Kaip galėtumėte save apibūdinti kaip skyriaus vadovą?	2. Kaip vertintumėte savo skyriaus komandą?
Ekspertas V1	*Stengiuosi būti teisingas vadovas, kuris prisideda prie įmonės gerinimo. Man, kaip vadovui, svarbu, kad įmonei sektųsi. Visada stengiuosi atlikti savo darbą kaip galiu geriausiai. Aš, kaip įmonės dalis, esu atspindys verslo klientams, todėl man svarbu išlaikyti teigiamą požiūrį apie save.*	*Komanda kaip komanda. Visi mes esame ganėtinai skirtingi, bet žinome, dėl ko čia esame ir ką mums reikia padaryti. Ypatingai mūsų skyriuje. Esame tam, kad uždirbtume pinigus įmonei. Dažnai sakau, kad jeigu nori, kad traukinys važiuotų, reikia į jį pastoviai mesti anglių. Taip, kad savo komandą vertinu gerai, kol rezultatai mane tenkina.*
Ekspertas V2	*Esu ganėtinai paprasta žemiška būtybė. Net nelabai mėgstu, kai mane įvardija kaip vadovą. Taip, tai mano užimamos pareigos, bet nesijaučiu dėl to geresnis nei kiti. Stengiuosi kartu su savo kolegomis atlikti tai, ką mums reikia ir kaip įmanoma geriau.*	*Žmonės su kuriais dirbu, tai yra mano komanda. Mūsų nėra daug, todėl stengiamės sugyventi draugiškai. Darbas pas mus ganėtinai individualus, todėl svarbu palaikyti vienas kitą. Šiaip visi yra ganėtinai geri darbuotojai.*
Ekspertas V3	*Esu sandėlio bei logistikos galva. Vadovauju šiam skyriui jau ganėtinai ilgai. Visi mane pažįsta. Esu ganėtinai griežtas bei reiklus darbuotojų atžvilgiu. Noriu, kad viskas būtų atliekama laiku bei gerai. Klaidos pas mane skaudžiai kainuoja. Už*	*Komandą vertinčiau teigiamai iki tol, kol atlieka savo darbą gerai ir rodo mane tenkinančius rezultatus. Vaikinai pas mane privalo dirbti gerai, nes klaidos gali kainuoti brangiai. Visumoje komanda mane tenkina, tik, kad dažnai ji*

	kiekvienas klaidą įmonė gali patirti nuostolius, o mums to nereikia.	*kinta – vienas darbuotojas išeina, kitas ateina.*
Ekspertas V4	*Ypatingai ar išskirtinai savęs turbūt neįvardinsiu. Esu ganėtinai konservatyvus kaip vadovas. Esu paprastas ir draugiškas visiems. Žinau, kada reikia pagirti, o kada reikia peikti savo darbuotojus. Nors norėčiau, kad darbuotojai apie mane būtų geros nuomonės.*	*Ką galiu pasakyti, tai, kad visko būna, visko dar bus. Komanda pas mane didelė, darbas joje atsakingas, pasitaiko visko. Stengiamės suprasti vienas kitą, suprantame, dėl ko čia esame. Darbas pirmoje vietoje, po darbo gali būti draugystės.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Pagal pateiktus ekspertų – vadovų atsakymus į pirmą ir antrą klausimus, galime matyti, kad nei vienas iš UAB „X“ skyriaus vadovu trumpai bei tiksliai negali apibūdinti savęs, kaip vadovo. Ekspertas V1 save išskiria kaip įmonės atvaizdą, kuris stengiasi, kad apie jį visi būtų geros nuomones. Ekspertai V3 ir V4 apibūdina save kaip griežtus, bet teisingus, pasižyminčius labiau konservatyviomis pažiūromis vadovus. Jiems svarbu, kad visi jų klausytų ir visas darbo procesas būtų atliktas pagal juos. Tačiau ekspertas V2 save apibūdina kaip paprastą, niekuo iš kitų neišsiskirianti vadovą. Jam taip pat svarbu, kad darbai būtų atliekami gerai, nes nori, kad įmonei sektųsi. Visi ekspertai savo komandas vertina ganėtinai puikiai. Ekspertai pabrėžia, kad nuomonė apie komandą būna tokia, kokie yra jos sukuriami rezultatai. Vienintelis ekspertas V2 pabrėžia, kad stengiasi išlaikyti komandinę dvasią skyriuje, o ekspertas V4, kad darbas yra pirmoje vietoje, o draugystės galimos tik už darbo ribų. Suprasti, ar ekspertų – vadovų nuomonė yra teisinga tiek apie juo pačius, tiek apie komandas padės ekspertams – darbuotojams užduoti klausimai 3 lentelėje.

3 lentelė. Skyriaus ir vadovo vertinimas

	1. Kaip apibūdintumėte savo skyriaus vadovą?	2. Ar galėtumėte įvertinti savo skyriaus komandą?
Ekspertas D1	*Mūsų vadovas yra ganėtinai reiklus. Mes stengiamės jo klausyti, nes šioje darbo srityje jis yra profesionalas. Mes patys, nepriklausomai nuo vadovo, norime stengtis, nes už tai gauname papildomai mokėti. Tai taip, mūsų vadovas nori matyti rezultatus, jam tai labai svarbu. Jis - skaičių žmogus.*	*Pas mus skyrius yra draugiškas. Daug tarpusavyje bendraujame ir praleidžiame laiko. Visi suprantame, kad nuo asmeninių rezultatų priklauso mūsų mėnesio atlyginimas, dėl ko jaučiama ganėtinai didelė konkurencinė atmosfera. Visi galimi pykčiai, jeigu ir kyla, tai tik dėl klientų. Kiekvienam vadybininkui svarbus jo klientas, nes jis padeda uždirbti ne tik geresnį*

		atlyginimą, bet ir padeda įmonei uždirbti pinigus.
Ekspertas D2	*Mes gerbiame savo skyriaus vadovą. Jis puikiai padeda, jei iškylą bėdų. Yra ganėtinai paprastas bei draugiškas. Su juo lengva bendrauti.*	*Kadangi pas mus skyriuje dirba ne daug žmonių, stengiamės visi artimai bendrauti ir palaikyti gerus santykius. Todėl mes kaip komanda esame ganėtinai draugiška.*
Ekspertas D3	*Mano nuomone, jis yra nuotaikų vadovas. Dažniausiai būna ganėtinai piktas. Stengiasi mus, kaip darbuotojus, turbūt maksimaliai išnaudoti. Kaip žmogus, jis pakankamai geras, jeigu tik nepridarome klaidų.*	*Na, komanda pas mus pagal pamainą, galėčiau sakyti. Ne visi su visais gerai sutaria. Jeigu dirbi pamainoje su žmonėmis, su kuriais sutarti gerai, tada sakyčiau, kad komanda yra puiki ir atvirkščiai.*
Ekspertas D4	*Sunku tiksliai pasakyti. Retai matome jį gamybinėse patalpose. Retai jo čia ir reikia. Žinome, ką ir kiek turime pagaminti ir dirbame. Geras jis vadovas visiems iki tol, kol pasiekiame jo iškeltų norimų rezultatų.*	*Skyriuje esame susiskirstę grupelėse. Geriausi sutari su tais, su kuriais bendrai dirbi prie gamybinių staklių. Daugiau kažko pasakyti negalėčiau. Pas mus turbūt yra taip, kaip ir pas kitus.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Pagal pateiktus ekspertų – darbuotojų atsakymus galime suprasti, kad D1, D3 ir D4 darbuotojai savo skyriaus komandą apibrėžia kaip griežtą ir reikalaujantį rezultatų. Pats ekspertas D3 mano, kad vadovas būna toks, kokia tuo metu yra jo nuotaika. Jis taip pat pabrėžia, kad jaučiasi išnaudojamas savo vadovo. D4 ekspertui apibūdinti vadovą sekėsi prasčiausiai, nes jo teigimu, per retai pastarąjį mato darbo vietoje. Vienintelis D2 ekspertas savo vadovą apibūdina kaip gerbiamą, gerą ir ramų. Klausimą, susijusį su komanda, visi ekspertai įvertina gerai. Ekspertas D1 pabrėžia, kad neigimas aspektas skyriuje yra konkurencija. D3 teigia, kad komandą galima vertinti pagal pamainą, kurioje tenka dirbti, kadangi ne visi darbuotojai gerai sutaria tarpusavyje. D4 ekspertas atsakydamas į klausimą, pamini, kad darbo vietoje yra jaučiamas susiskirstymas grupėmis.

Apibendrinant pateiktus atsakymus, galime teigti, kad UAB „X“ vadovai save apibūdina geriau, nei juos mato jų darbuotojai. Kiekvienas vadovas pabrėžia, kad jiems pirmiausiai svarbu įmonės rezultatai, o tik po to skyriuje dirbanti komanda. Darbuotojai į savo skyriaus komandas žiūri teigiamai, nors jaučia konkurenciją ar susiskirstymą. Svarbu suprasti, kad vadovai turi būti asmeniniai pavyzdžiai ir privalo tinkamai vertinti savo darbuotojus, nes be jų sunkiai pasiektų norimų rezultatų.

Trečias ir ketvirtas interviu klausimas buvo skirtas išanalizuoti, ar įmonėje dirba kvalifikuoti darbuotojai bei kokia situacija yra UAB „X“ žmonių kaitos klausimu. Visada svarbu analizuoti ir įsivertinti, kokie specialistai dirba įmonėje. Jeigu dauguma darbuotojų neturi reikiamos

kvalifikacijos žinių, jie nesugebės tinkamai atlikti jiems paskirtų užduočių, ko pasekoje suprastėja įmonės augimo galimybės. Taip pat svarbu įsivertinti, ar įmonė susiduria su dažna darbuotojų kaita. Aukštas darbuotojų kaitos rodiklis nekelia pasitikėjimo nei verslo partneriams nei ateities darbuotojams. Žmonės darbuotojų kaitą dažniausiai traktuoja kaip pirmus blogos įmonės signalus. Ekspertų – vadovų atsakymus galime matyti 4 lentelėje.

4 lentelė. Reikiamos kvalifikacijos ir darbuotojų kaitos vertinimas

	3. Ar įmonėje yra pakankamai reikiamos kvalifikacijos darbuotojų?	4. Ar įmonėje vyrauja dažna darbuotojų kaita? Jei taip, kokios, jūsų nuomone, to priežastys?
Ekspertas V1	*Specialios kvalifikacijos darbuotojų mano skyriuje nereikia. Svarbu kiti dalykai: ryžtingumas, noras mokytis, nebijojimas klysti ir didelis noras uždirbti pinigų.*	*Asmeniškai mano komandoje jos gal ir nėra labai daug. Per metus gali išeiti vienas ar du darbuotojai. O dažniausios to priežastys yra turbūt supratimas, kad pardavimai yra ne jiems arba negeba rodyti reikiamų rezultatų, todėl tenka su jais atsisveikinti.*
Ekspertas V2	*Galėčiau teigti, kad yra jaučiamas įmonėje reikiamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas. Sunkiai sekasi pritraukti darbuotojus su atitinkama patirtimi ar išsilavinimu. Nors mano komandoje beveik visi darbuotojai turi reikiamos kvalifikacijos, nes skyriuje reikalingi spec. žinios. Dalis jų išmoko visko iš praktikos.*	*Iš esmės, įmonėje darbuotojų kaita egzistuoja. Dažniausiai keičiasi gamybos ar sandėlio darbuotojai. O palieka darbą tikriausiai dėl to, kad jis nėra labai lengvas ar malonus. Mano komandoje viskas yra stabilu apie porą metų. Komanda puiki ir nusistovėjusi.*
Ekspertas V3	*Įmonė labiau kreipia dėmesį tiesiog pritraukti darbuotojų ir nelabai kas ten gilinasi, ar turi reikiamą kvalifikaciją. Svarbu, kad tik būtų kam dirbti.*	*Tenka su tuo susidurti. Manau, kad žmonės nebenori sunkiai dirbti šiais laikais. Nori dirbti mažai ir uždirbti daug. Darbas mano skyriuje tikrai nėra lengvas, bet dažniausiai išeina tie, kurie nenori dirbti arba dirba atmestinai.*
Ekspertas V4	*Mano skyriuje reikia tik kelių darbuotojų su specialia kvalifikacija, nes jie turi aptarnauti gamybines stakles. Kitiems nėra keliami reikalavimai, svarbu noras dirbti. Jie labiau atsakingi už fizinį darbą, kuris nereikalauja protinės jėgos.*	*Stipriai jaučiu tai. Mano skyriuje nuolatos ieškome žmonių. Darbas yra fiziškai sunkus, jauni žmonės nenori tokio darbo dirbti. Kalbant apie vyresnio amžiaus darbuotojus, dažnai susiduriame su ne atsakingu požiūriu ar žalingomis ydomis.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Pagal pateiktus ekspertų atsakymus UAB „X“ , matome, kad didžioji dalis įmonėje dirbančių žmonių neturi specialios kvalifikacijos pritaikytos verslo subjektui. Įmonė pati nekelia specialių reikalavimų dėl kvalifikacijos, išskyrus tuos darbuotojus, kurių darbo specifika to reikalauja. Kaip V4 ekspertas teigia, kvalifikuoti skyriaus darbuotojai yra tie, kurie dirba su gamybinėmis staklėmis. Beveik visi ekspertai pripažino, kad darbo kaita įmonėje yra jaučiama. Pagrindinės priežastys buvo įvardintos tokios kaip nenoras sunkiai dirbti, sunkus fizinis darbas, neigiami darbuotojų rezultatai ir neatsakingumas. Atliekant tyrimą, panašūs klausimai buvo užduoti ir ekspertam – darbuotojams. Buvo paprašyta pateikti asmeninę nuomonę apie tai, ar jų skyrių vadovai pasižymi reikiama kvalifikacija ir ar yra įžvelgiama darbuotojų kaita įmonėje. Atsakymus galime matyti 5 lentelėje.

5 lentelė. Vadovų kvalifikacijos ir darbuotojų kaitos vertinimas

	3. Ar skyriaus vadovai turi reikiamos kvalifikacijos atlikti savo pareigas?	4. Ar įmonėje vyrauja dažna darbuotojų kaita? Jei taip, kokios, jūsų nuomone, to priežastys?
Ekspertas D1	*Dėl pačios kvalifikacijos nežinau, bet galiu teigti, kad jis puikiai išmano savo darbą ir yra geras savo srities žinovas. Aišku, galėtų labiau stengtis dirbti komandiškai, bet kaip ir minėjau, šiuo atveju koją kiša perdėtas varžymasis dėl kiekvieno kliento.*	*Darbuotojų kaita tikrai jaučiama ir manau, kad tai yra probleminė įmonės sritis. Nors atlyginimai įmonėje normalūs, bet kažkodėl neįtinka visiems.*
Ekspertas D2	*Vadovas tikrai yra geras ir kvalifikuotas savo srities specialistas. Nieko pridurti negaliu. Norėtųsi tik, kad greičiau reaguotų ir priimtų sprendimus, kuomet susiduriame su problemomis.*	*Gal šiokia tokia ir yra, bet pas mus skyriuje - ne. O priežastys turbūt kiekvieno asmeninės yra, dėl kurių išeina iš darbo.*
Ekspertas D3	*Kaip vadovas jis gal ir geras, bet kvalifikacijos, mano nuomone, jam trūksta. Labai jau ne diplomatiškas. Sunku kartais surasti kompromisą ir prieiti bendros nuomones. Norėtųsi, kad būtų labiau atviras kitų idėjoms.*	*Taip, yra. Turbūt priežastys dažniausios būna dėl sudėtingo darbo, bent jau mūsų skyriuje. Daug reikia dirbti, o atlyginimas nėra pats didžiausias. Kiti tiesiog nepritampa ir, gal, dėl to išeina.*
Ekspertas D4	*Nežinau, ką tiksliai pasakyti. Jeigu jis yra paskirtas vadovauti, tai turbūt turi reikiamos kvalifikacijos, bet, mano nuomone, ne jis pasiekia iškeltus reikalavimus, o mes - darbuotojai. Jis tik nurodo, ko iš mūsų yra reikalaujama.*	*Keičiasi, keičiasi čia žmonės. Ypač gamykloje. Čia sunku ir ganėtinai monotoniškas darbas. Aišku, uždirbti įmanoa, bet reikia daug dirbti. Nėra malonus darbas. Didžioji dalis gal nėra tokie atsakingi ir atmestinai žiūri į darbą, todėl būna atleisti.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Ekspertų – darbuotojų nuomonė rodo, kad beveik nei vienas darbuotojas negali tiksliai įvardinti, ar jų vadovai turi reikiamą kvalifikaciją atlikti savo darbą. Vienintelis D2 ekspertas patvirtino, kad jo skyriaus vadovas pasižymi reikiama kvalifikacija. Ekspertas D3 nurodo, kad vadovui trūksta savybių galinčių padėti efektyviau atlikti savo pareigas. D1 ekspertas skundžiasi, kad vadovas linkęs dirbti individualiai ir mažiau stengiasi, kad rezultatai būtų siekiami komandiškai. Jam antrina D3 ekspertas. Pasak apklaustų ekspertų, visi pritarė, kad įmonėje vyrauja darbuotojų kaita. Dažniausios to priežastys yra sudėtingas ar monotoniškas darbas, nepritapimas prie kitų darbuotojų. Taip pat darbuotojai yra ir atleidžiami dėl neatsakingo požiūrio į darbą.

Apibendrinant tiek vadovų, tiek darbuotojų atsakymus, galime teigti, kad įmonėje trūksta tiek tinkamą kvalifikaciją turinčių vadovų, tiek jiems pavaldžių žmonių. Įmonė įdarbindama žmones kvalifikacijos aspektui neteikia prioriteto, išskyrus tada, kuomet to reikalauja darbo specifika. Kita opi UAB „X“ problema yra darbuotojų kaita. Ši priežastis gali stipriai įtakoti įmonės augimo galimybes. Sunku rasti tinkamų specialistų bei juos išlaikyti, bet to nepadariusi, įmonė praranda ne tik pinigus darbindama vis naujus darbuotojus, bet ir laiką juos apmokant atlikti paskirtus darbus. Nesiekiant neutralizuoti šias priežastis įtakojančius veiksnius, įmonė sunkiai gali tikėtis efektyvios plėtros bei tapimo rinkos lydere.

Penktu ir šeštu klausimu buvo norima išsiaiškinti, ar įmonėje dirbantys ekspertai pasižymi lyderyste. Analizuotoje, mokslinėje literatūroje autoriai nurodė, kad vadovai pasižymintis lyderyste dažnu atveju stengiasi mąstyti apie organizacijos ateitį ir siekia, kad ji būtų ko palankesnė. Jie, taip pat, geba įvardinti savo organizacijos išsikeltus tikslus bei žino suvokia aiškiai viziją, kurios link veda savo komandą. Ekspertų – vadovų atsakymus galima pamatyti 6 lentelėje.

6 lentelė. Vadovų ateities tikslų ir vizijos žinojimo vertinimas

	5. Ar Jums, kaip vadovui, labiau rūpi įmonės dabartis ar ateitis?	6. Ar galėtumėte įvardinti UAB „x“ viziją ir ateities tikslus?
Ekspertas V1	*Stengiuosi rūpintis įmonės dabarties planais. Sunku pasakyti, kas bus ateityje. Man svarbu užtikrinti, kad įmonei būtų gerai dabar. Aišku, mąstome ir apie ateities planus, bet jie pasilieka antrame plane.*	*Vizija turbūt yra kaip ir kiekvienoje įmonėje – būti geriausiais savo srities specialistais. Būti numeris vienas. Kas liečia ateities tikslus, tai žinau, kad įmonė nori atsidaryti dar vieną gamyklą vakarų Lietuvoje.*
Ekspertas V2	*Svarbu įgyvendinti dabarties planus, nors pas mus skyriuje yra žinomi ir ateities planai. Jeigu žvalgysimės vien tik į ateitį, pamesime, ką turime atlikti dabar, o tai gali skaudžiai kainuoti. Viskas yra sudėliota taip, kaip turi būti atlikta savu laiku.*	*Mūsų vizija yra teikti aukštos kokybės prekes bei paslaugas rinkai, o dėl ateities tikslų negaliu tiksliai pakomentuoti.*
Ekspertas V3	*Turbūt mūsų sektoriuje svarbu atlikti tai, kas turi būti padaryta dabar, o tik po to žvalgytis, kas gali būti padaryta ateityje.*	*Ateityje planuojame atidaryti dar vieną gamyklą su sandėliu, o kalbant apie viziją, tiksliai nežinau.*
Ekspertas V4	*Asmeniškai, pagal sukauptą patirtį, labiau žvelgiu į ateities perspektyvą. Per tiek metų žinau, kokių gaminių įmonei reikės, todėl stengiuosi planuotis viską į ateitį.*	*Vizija mūsų yra būti geriausiais, kad visi žinotų mus kaip patikimus gamintojus. Stengiamės atitikti kiekvieno kliento lūkesčius. O kas liečia ateities planus, tai norime dar labiau sustiprinti savo gamybinius pajėgumus, o tam reikalinga dar viena gamykla.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais.

Visi ekspertai – vadovai sutinka su mintimi, kad svarbiausia yra užtikrinti įmonės dabarties gerbūvį, o tik po to žvelgti į ateities perspektyvas. Vieninteliai V2 ir V4 ekspertai nurodė, kad, žvelgiant į jų darbo pobūdį ir sukauptą patirtį, šiek tiek sutelkia dėmesį ir į ateities planus, nes tai padeda įmonei išlikti konkurencingai. Visi ekspertai nurodė skirtingus atsakymus dėl UAB „X“ vizijos. Tai leidžia susidaryti nuomonę, kad nei vienas vadovas nežino tikslios įmonės vizijos, o tai apsunkina pastarųjų komandų vedimą pirmyn tikslo link. Lyderiai privalo išsiaiškinti ir tinkamai iškomunikuoti savo sekėjams, kokia yra pagrindinė įmonės vizija. Ekspertai V1, V3 ir V4 gebėjo įvardinti ta patį tikslą – atidaryti naują gamyklą. Atliekant ekspertinį pusiau struktūrizuotą interviu tyrimą, identiškais klausimais buvo apklausti ir ekspertai – darbuotojai. Ne visais atvejais lyderis turi būti žmogus užimantis vadovaujančias pareigas, tai gali būti ir paprastas darbuotojas pasižymintis lyderio savybėmis, žinantis

tikslus bei turintis ir gebantis daryti įtaką savo pasekėjams. Ekspertų – darbuotojų pateikti atsakymai yra nurodami 7 lentelėje.

7 lentelė. Darbuotojų ateities tikslų ir vizijos žinojimo vertinimas

	5. Ar Jūsų skyriaus komandai svarbiau ateities ar dabarties planai?	6. Ar žinote savo darbovietės viziją ar ateities planus?
Ekspertas D1	*Man svarbu įgyvendinti ne tik dabar iškeltus lūkesčius, bet ir padaryti dar daugiau, todėl manau, kad, bent jau man, rūpi tiek dabarties, tiek ateities planai. O kalbant apie mūsų skyrių, tai žinoma, kad svarbiau įgyvendinti dabartinius planus, kad būtų pasiekti norimi tikslai.*	*Tikslios vizijos negaliu įvardinti, bet žinau, kad iki tam tikrų metų įmonė nori atsidaryti dar vieną gamyklą su sandėliais.*
Ekspertas D2	*Dabarties planai, bet mes sudarinėjame darbus ir į ateitį. Tokia mūsų darbo specifika.*	*Vizija turime, tikriausiai norime būti geriausi savo rinkoje, siūlyti aukštos kokybės paslaugas ir prekes savo klientams.*
Ekspertas D3	*Manau, kad dabarties.*	*Atvirai sakant, nesu girdėjęs ką kalbant apie vizijas. Apie išsikeltus planus žinau tik tiek, kad įmonė nori plėstis, atnaujinti gamybinę techniką ir atidaryti papildomų sandėlių. Tačiau tiksliai nežinau.*
Ekspertas D4	*Dabarties, bet planuojame gaminių gaminimą ir į ateitį.*	*Vizijos – ne. O įmonės planuose yra dar vieno sandėlio bei gamybos patalpų atidarymas. Žinau, nes ieškome pirkti naujų įrenginių. O toliau tai turbūt viskas, kas susiję su plėtra.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Remiantis ekspertų – darbuotojų pateiktais atsakymais, matome, jog visi darbuotojai pripažįsta, kad pagrindinis dėmesys yra sutelktas į dabartinius planus, mažai akcentuojamasi į išsikeltus ateities tikslus. Greičiausiai tai yra todėl, kad visų skyrių vadovai, remdamiesi savitu vadovavimo principu, pirmumo teisę suteikia dabarties tikslams siekti ir įgyvendinti. Ekspertai D2 ir D4 taip pat, kaip ir jų skyriaus vadovai išsiskiria iš kitų žvelgiant į savo darbo specifiką ir jie planuoja, kokių rezultatų sieks ateityje. Tai pat būtina paminėti juntamą vadovų įtakos aspektą, darbuotojams atsakant į klausimą apie įmonės viziją ir ateities planus. Nė vienas iš apklaustų ekspertų – darbuotojų negalėjo įvardinti įmonės vizijos. Ekspertas D3 nurodo, kad iš esmės nėra nieko apie tai girdėjęs ar kad būtų komunikuojama šiuo klausimu. Pats ekspertas prisipažįsta, kad net nėra suinteresuotas jos žinoti. Tokia

pat situacija pasireiškia, pradėjus ekspertų klausinėti apie ateities planus. Ekspertai kaip ir jų vadovai galėjo įvardinti tik po vieną arba du įmonės ateities tikslus.

Apibendrinant pateiktų ekspertų nuomonę, galime teigti, kad nesant tinkamam lyderiui, įmonei bus sudėtinga įgyvendinti efektyvią plėtrą. UAB „X“ siekia investuoti į gamyklos įrenginių atnaujinimą, gamybinių pastatų bei sandėlių plėtrą, tačiau kol įmonėje nebus stipraus lyderio, gebančio suburti žmones, tinkamai iškomunikuoti tikslus, išaiškinti įmonės viziją bei norimus pasiekti tikslus, tol verslas sunkiai gali tikėtis efektyvios plėtros ir įsitvirtinimo rinkos lyderio pozicijose. Dėmesio sutelkimas į dabartį nėra blogas dalykas, bet jeigu įmonė nori plėstis, jai yra būtina keisti savo požiūrį prieš deleguojant vadovus į atitinkamas pozicijas.

Septintas ir aštuntas klausimai buvo užduodami ekspertams norint įvertinti, kokiu lyderystės stiliumi, transformaciniu ar transakciniu, jų asmenybės pasižymi. Svarbu pabrėžti, kad išsiaiškinus, kokio stiliaus bruožu žmogus pasižymi, galima toliau skirti laiko ir finansų įgūdžių bei kompetencijų gerinimui. Tai gali prisidėti prie efektyvaus veiklos gerinimo, o taip pat ir prie aukštesnių rezultatų ir organizacija sugebės lengviau įgyvendinti plėtrą. Ekspertų – vadovų atsakymus galime rasti 8 lentelėje.

8 lentelė. Vadovų mąstymo ir darbuotojų pasitikėjimo vertinimas

	7. Savo veikloje, labiau vadovaujatės racionaliu ar kūrybišku mąstymu?	8. Ar paliekate darbuotojams vietos savirealizacijai, naujų idėjų bei iniciatyvų generavimui? Ar pasitikite jais?
Ekspertas V1	*Stengiuosi priiminėti sprendimus racionaliai mąstant, bet palieku vietos veikti ir kūrybiškumui. Kartais susiklosto tokios situacijos, kad racionalus protas neįstengia jų išspręsti. Manau, kad pardavimuose reikia daugiau kūrybiškumo. Čia kaip atskira meno rūšis, gebėjimas visais būdais uždirbti pinigus.*	*Savo darbuotojams leidžiu veikti laisvai. Kiekvienas iš jų turi pats sugalvoti, kaip jam pasiekti asmeninių rezultatų. Jie gali skambinti ar važiuoti į susitikimus su klientais ir naudoti pačius įvairiausius būdus. Svarbu galutinis rezultatas. Aš jais tikrai pasitikiu. Pasitikėjimas turbūt krenta kartu su rezultatais, bet šiai dienai viskas yra gerai.*
Ekspertas V2	*Darbe aš vadovaujuosi racionalumu. Pas mus skyriuje kūrybos rasi mažai. Viskas turi būti paremta tikslumu ir skaičiais, bet kokia interpretacija gali atnešti nuostolių, kurių mums tikrai nereikia.*	*Man visada malonu išgirsti iš kolegų kai jie turi, ką pasiūlyti. Juk naujos idėjos, iniciatyvumas mums visiems išeina į naudą. Visos pusės nuo to laimi. Pasitikiu savo komandos nariais, jie tikrai puikūs darbuotojai.*

Ekspertas V3	*Aš racionalaus mąstymo žmogus. Protas pas mane veikia pirmiau, o po to klausau širdies. Kūrybą palieku už darbo ribų. Čia reikia mąstyti šaltai ir aiškiai. Ir greičiausiai visi yra atsidūrę situacijoje, kai nebežinome ką daryti, o tada jau tikrai prasideda kūrybiškas mąstymas.*	*Stengiuosi, kad kiekvienas darbuotojas būtų išgirstas ir suprastas, bet pas mus jau nusistovėjusi tvarka ir nelabai kas imasi kažko čia keisti. Negalėčiau sakyti, kad visais vienodai pasitikiu. Kiekvienas iš jų yra skirtingas.*
Ekspertas V4	*Tik tai racionaliu. Aš pats nelabai kūrybiškas žmogus ir man patinka, kad visi sprendimai būna priimami mąstant racionaliai.*	*Nelabai yra vietos savirealizacijai gamyboje. Ir darbuotojai čia dažniausiai dirba ne tokie, kurie generuotų idėjas. Jeigu jie tokie būtų, mano nuomone, jie gamybos skyriuje nedirbtų.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Gauti ekspertų – vadovų atsakymai imponuoja, kad beveik visi vadovai pasižymi transakcinio lyderio bruožais. Jie visi stengiasi mąstyti ir atlikti užduotis remiantis racionaliu mąstymu. Niekas nesistengia į tikslų siekimą pažiūrėti iš kūrybinės pusės. Ekspertai mano, kad viskas turi būti paremta šaltu protu, susitelkiant į dabartinių rezultatų siekimą. Galime teigti, kad nei vienas iš jų nenori keisti nusistovėjusios tvarkos. Jiems patinka nustatyti užduočių vykdymo standartai. Iš visų apklaustų ekspertų – vadovų išsiskiria tik V1. Ekspertas teigia, kad jo darbe kūrybiškumas yra didelis privalumas. Jo nuomone, per kūrybišką mąstymą galime atrasti įvairiausių būdų kaip įmonei generuoti pinigus. Jis taip pat leidžia savo darbuotojams veikti pasitelkiant kūrybiškumą, dėl ko, galima įžvelgti transformacinės lyderystės stiliaus bruožų. Ekspertas V2, V3 ir V4 nemato priežasties, kodėl jo darbuotojai turėtų veikti laisviau, akcentuodami darbo specifiką, kuri to neleidžia ir reikalauja racionalesnio mąstymo. Taip pat, visi ekspertai išreiškia pasitikėjimą savo darbuotojais, išskyrus V3. Ekspertas teigia, kad ne visais savo darbuotojais gali pasitikėti. Atliekant tyrimą, panašių klausimų interviu metu buvo paklausti ir ekspertai – darbuotojai. Jų atsakymai nurodyti 9 lentelėje.

9 lentelė. Darbuotojų mąstymo ir savęs realizavimo vertinimas

	7. Ar Jūs, kaip darbuotojai, stengiatės priimti sprendimus vadovaujantis racionaliu ar kūrybišku mąstymu?	8. Ar jums suteikiamos galimybės laisvai realizuoti save darbo vietoje? Ar pasitikite savo vadovais?
Ekspertas D1	*Mūsų vadovas yra kūrybingas, todėl ir mes stengiamės veikti iš kūrybinės pusės. Sunku būtų dirbti pardavimuose turint vien racionalų protą. Aišku, racionalumas yra gerai ir kartais reikia pasikliauti ir juo, nes ne visada kūrybiški sprendimai garantuoja sėkmę.*	*Aš manau, kad bent jau pas mus skyriuje tikrai galime realizuoti save kaip tik norime. Svarbu yra tai, kokius rezultatus gebame sukurti.* *Manau, kad taip. Pasitikiu juo.*
Ekspertas D2	*Galiu drąsiai sakyti, kad esu ganėtinai racionalaus mąstymo darbuotojas. Iš tikro net nelabai įsivaizduoju, kaip reikėtų vien tik kūrybišku mąstymu dirbti. Taip, būna visokių situacijų, kartais be kūrybos nieko nepadarysi.*	*Gal ir suteikiamos. Nelabai pas mus ir yra tų mėgėjų pasireikšti. Visi dirba kaip moka, ir tiek.* *Tikrai taip, pasitikiu.*
Ekspertas D3	*Manau, kad labiau racionaliu mąstymu pasikliaunu. Taip, yra buvę kai iš padėties reikia suktis kūrybiškai, bet negalėčiau vadinti savęs šio mąstymo atstovu.*	*Realizuoti save galime. Siūlome kartais įvairius būdus, kaip galime vienus ar kitus darbus atlikti kitaip nei įprastai. Jeigu matome, kad tai pasiteisina, tai ir paliekame. O šiaip šiuo klausimu visi ramūs pas mus.* *Vadovu pasitikiu.*
Ekspertas D4	*Racionalus mąstymas. Daugiau nelabai kas ir belieka. Nieko čia kito nepasirinksi dirbdamas gamykloje.*	*Sunku kažką pakomentuoti šiuo klausimu. Galiu pasakyti tik tiek, kad pasitikiu darbo vadovu ir viskas.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Remdamiesi pateiktais ekspertų – darbuotojų ir anksčiau pateiktais ekspertų – vadovų atsakymais, galime teigti, kad darbuotojų mąstymas yra ganėtinai panašus arba identiškas į tiesioginio vadovo. Ekspertas D2, D3 ir D4, kaip ir jų vadovai, pasižymi labiau racionaliu mąstymu. D1 ekspertas, kaip ir grupės vadovas, turi transformacinės lyderystės stiliaus bruožų. Visi darbuotojai pasitiki savo vadovais, nebuvo nė vieno galvojančio kitaip.

Apibendrinant gautus atsakymus ekspertų interviu metu, galime teigti, kad vadovo asmeninis pavyzdys daro įtaką visai komandai, kuriai jis vadovauja. Įmonė yra nusprendusi, kokių vadovų nori savo versle, turėtų atkreipti dėmesį ir į jo vadovaujamo stiliaus bruožus, nes tai gali įtakoti kaip jam pavaldūs darbuotojai bus linkę atlikti pavestas užduotis ir su jomis susijusius darbus. Nėra tiksliai aišku, ar, prieš įsidarbinant, darbuotojai pasižymėjo būtent tokiais bruožais, kokiais pasižymi dabar, tačiau, remiantis mokslinės teorijos analize pirmoje baigiamojo darbo dalyje, galime teigti, kad vadovas – lyderis pasekėjams daro tiesioginę įtaką per savo asmeninį pavyzdį. Taip pat būtina paminėti, kad visi darbuotojai gali laisvai reikštis, iškelti idėjas, tačiau viskas priklauso nuo jų asmeninių bruožų arba darbo specifikos.

Devintas klausimas tyrimo interviu buvo skirtas išsiaiškinti kokios motyvacinės priemonės yra taikomos UAB „X“. Svarbu išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, nes tik tokie žmones geba efektyviai siekti išsikeltų tikslų, suprasdami, kad už pasiekimus jie bus apdovanoti. Ekspertų – vadovų atsakymus apie motyvacijos išlaikymą galime matyti 10 lentelėje.

10 lentelė. Darbuotojų motyvacijos išlaikymo vertinimas

	9. Kaip stengiatės išlaikyti savo darbuotojų motyvaciją?
Ekspertas V1	*Pardavėjų motyvaciją išlaikyti yra ganėtinai paprasta. Visi pardavėjai nori uždirbti pinigus ne tik įmonei, bet ir sau. Pas mus egzistuoja paprasta piniginė motyvacinė sistema. Yra nustatomi mėnesiniai tikslai, kuriuos kiekvienas pardavėjas turi pasiekti. Jeigu tikslas yra pasiekimas, jis gauna jam skirtą piniginį bonusą prie fiksuoto atlyginimo pagal jam priklausanti procentą.*
Ekspertas V2	*Mano skyriuje darbuotojus motyvuojame priedu prie atlyginimo. Jeigu darbuotojai rodo gerus rezultatus visus metus, tada baigiantis metams jie taip pat gauna vadinamus „tryliktus“ atlyginimus.*
Ekspertas V3	*Kažkokios atskiros motyvacinės sistemos pas mus skyriuje nėra. Stengiuosi išlaikyti darbuotojų motyvaciją komunikacijos būdu. Ir dar, jeigu per metinius pokalbius darbuotojas yra įvertinamas gerai, jis gali gauti priedus prie paskutinio atlyginimo.*
Ekspertas V4	*Stengiamės darbuotojus motyvuoti pinigais. Jeigu darbuotojai nori dirbti viršvalandžius arba gaunasi, kad juos tenka dirbti, tada jie gauna didesnį valandinį atlyginimą.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Remiantis ekspertų – vadovų atsakymais, galime teigti, kad visų skyrių darbuotojų motyvaciją yra stengiamasi išlaikyti piniginėmis priemonėmis. Eksperto V1 ir V2 skyrių darbuotojai gauna papildomus priedus prie mėnesinio atlyginimo. Eksperto V3 komanda, gauna papildomus

piniginius apdovanojimus metų gale, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo rezultatus. Jis taip pat, pabrėžia, kad stengiasi išlaikyti darbuotojų motyvaciją komunikuodamas su jais. V4 eksperto darbuotojai gauna didesnį valandinį užmokestį, jeigu jiems tenka dirbti viršvalandžius. Svarbu pastebėti, kad vieningos motyvacinės sistemos UAB „X“ nėra, remiantis pateiktais vadovų atsakymais. Norint sužinoti pačių darbuotojų nuomonę apie juos skatinančias motyvacines priemones, buvo apklausti keturi atrinkti ekspertai – darbuotojai. Darbuotojų atsakymai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Motyvacijos išlaikymo priežasčių vertinimas

	9. Kas darbe Jums padeda išlikti motyvuotiems?
Ekspertas D1	*Asmeniškai mane, kaip pardavėją, labiausiai motyvuoja pinigai. Būtent todėl aš pasirinkau dirbti su pardavimais. Jeigu turi savyje motyvacijos ir didžiulio noro, gali uždirbti neblogus pinigus. Aišku, ne visados gerai sekasi, būna įvairių mėnesių, kai nepavyksta pasiekti nustatytų tikslų ir tenka likti be bonusų.*
Ekspertas D2	*Motyvaciją, turbūt kaip ir visiems, labiausiai palaiko uždirbami pinigai ir kai viskas labai gerai sekasi. Pats esu pamilęs savo darbą, todėl jis mane automatiškai motyvuoja. Vis norisi pasiekti daugiau ir daugiau. Norisi būti savo srities profesionalu. Kai esi geriausias savo srityje, tada tu visada visiems būsi reikalingas.*
Ekspertas D3	*Vienintelė, mano nuomone, motyvacija yra atlyginimas. Gauname metų gale priedus prie jo, o šiaip daugiau kažko pasakyti nelabai galiu. Stengiamės patys save motyvuoti, nors kartais būna visko.*
Ekspertas D4	*Patys save motyvuojame. Visi tiesiog einame į darbą, nes reikia iš kažko pragyventi. Aišku, yra sudarytos sąlygos papildomai užsidirbti – tai yra viršvalandžiai, Kaip sakant, kiek dirbsi čia, tiek ir turėsi. Tai pagrindinė motyvacija būtų pinigai.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Žvelgiant į pateiktus ekspertų – darbuotojų atsakymus, galime teigti ir pritarti vadovams, kad pagrindinė motyvacijos priemonė šioje įmonėje išlieka piniginiai skatinimai. Vienintelis ekspertas D2 teigia, kad pats darbas ir noras būti geriausiu motyvuoja stengtis. D4 ekspertas atvirai teigia, kad motyvacijos dirbti nėra, tiesiog jo komandos darbuotojai dirba, kad galėtų išgyventi.

Apibendrinant būtina pasakyti, kad kiekviena įmonė turi teisę rinktis, kaip išlaikyti savo darbuotojus motyvuotus. Organizacija dažnu atveju suteikia vadovams įrankius, tačiau nuo jų pačių priklauso, kaip jais bus pasinaudojama. Analizuodami mokslinės literatūros šaltinius, sužinojome, kad lyderis privalo gebėti išlaikyti savo komandos motyvaciją ir moralę, nes nemotyvuoti darbuotojai gali

pridaryti organizacijai daugiau žalos, nei sukurti naudos. Žvelgiant iš įmonės perspektyvos, verslo plėtros procesas tampa sudėtingesnis, kai darbuotojai neturi motyvacijos prisidėti prie jos.

Dešimtu ir vienuoliktu klausimu interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonės vadovai geba išnaudoti komunikaciją, kaip įrankį, geresnių rezultatų siekimui. Taip pat, buvo svarbu sužinoti, ar įmonėje labiau propaguojamas ir skatinamas individualus ar komandiškas darbas. Dažniausiai įmonės veikdamos komandiškai pasiekia daugiau, nei įmonės, kurių darbuotojai privalo viską atlikti individuliai, nevyraujant darbų pasidalijimui. Ekspertų – vadovų nuomonė šiais klausimais pateikiama 12 lentelėje.

12 lentelė. Vadovų komunikacijos ir darbo stiliaus vertinimas

	10. Ar gebate aiškiai iškomunikuoti savo darbuotojams tikslus ar kitą svarbią informaciją?	11. Labiau vertinate komandišką ar individualų darbą?
Ekspertas V1	*Stengiuosi visada komunikuoti su savo darbuotojais kaip įmanoma paprasčiau, kad viskas būtų suprantama. Asmeniškai pats pastebiu, kad klaidos atsiranda kai būna bloga komunikacija, todėl stengiuosi įvertinti jos svarbą.*	*Asmeniškai labiausiai vertinu individualų darbą. Man patinka, kai darbuotojas savarankiškai siekia išsikeltų tikslų. Pardavėjas pas mus yra pats atsakingas už savo rezultatus. Kai įvyksta klaidos ar nepavyksta įgyvendinti tikslų, tada stengiamės komandiškai aptarti ir išanalizuoti, kas būtent tai lėmė.*
Ekspertas V2	*Kiek galiu pats vertinti, tai atrodo, kad dažnu atveju darbuotojai mane supranta, todėl galiu teigti, kad komunikuoju gerai. Ne visados išeina suspėti perduoti reikiamą informaciją, bet visada tikiu, kad mano darbuotojai savarankiškai susitvarkys.*	*Bent jau žvelgiant į mūsų darbo specifiką, visi dirba savarankiškai. Aišku, komandiškumo norisi susirinkimų metu, kad visi būtų įsitraukę ir dalintųsi savo nuomone. Todėl stengiuosi vertinti tiek komandinį, tiek individualų darbą.*
Ekspertas V3	*Pastebiu, kad visos bėdos atsiranda tada, kada vadovas ir darbuotojai nesusikalba, todėl visada būnu atviras ir primenu jiems, kad jeigu nesupranta kažko, gali drąsiai ateiti pas mane pasiklausti. Aš noriu, kad darbuotojas išgirstų mane, o kaip jau man sekasi tai atlikti, sunku pačiam įvertinti.*	*Labiausiai turbūt vertinu komandišką darbą, nes tik dirbdami drauge galime pasiekti daugiau. Būna momentų, kada reikia parodyti iniciatyvą ir individualiai pasistengti, bet šiaip aš esu už darbą komandoje.*
Ekspertas V4	*Visada stengiuosi komunikuoti su darbuotojais per iškeltus reikalavimus*	*Mano požiūriu, labiau vertinu kai darbuotojas asmeniškai stengiasi ir*

	jiems. Jeigu reikalavimų jie nesugeba įvykdyti, tada suprantu, kad blogai pasitelkiau savo komunikacijos gebėjimus.	*dirba. Todėl gal labiau būčiau už individualų darbą. Aišku, svarbus ir komandiškas darbas, nes jis suteikia motyvacijos ir pagalbos vienas kitam.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis ekspertu interviu

Visi ekspertai – vadovai laikosi nuomonės, kad komunikacija yra itin svarus elementas norint pasiekti reikiamų rezultatų. Suprasdami tai, jie mano, kad tinkamai vykdo komunikacijos procesą tarp darbuotojų. Ekspertas V1 pastebi, kad dažniausiai pasitaikančios klaidos būna dėl netinkamos komunikacijos. Ekspertas V3 pritaria eksperto V2 nuomonei. Kitu klausimu, ekspertai – vadovai V1, V2 ir V4 pasisako už individualų darbą. Vienintelis ekspertas V3 laikosi įsitikinimo, kad komandiškas darbas atneša daugiau naudos nei individualus. Norint įvertinti, ar vadovai objektyviai atsakė į jiems pateiktus klausimus interviu metu, buvo apklausti ekspertai – darbuotojai. Darbuotojų atsakymai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Darbuotojų vertinimas vadovų sugebėjimų ir darbo stiliaus klausimu

	10. Ar vadovai tinkamai komunikuoja apie tikslus ar kitą svarbią informaciją?	11. Darbe labiau propaguojamas individualus ar komandinis darbas?
Ekspertas D1	*Aš manau, kad, kas liečia tikslų komunikavimą, viskas yra gerai. Tik kartais pasitaiko įvairių situacijų, kai vadovai užmiršta pasidalinti svarbia ar aktualia informacija su mumis. Kartais per vėlai sužinome apie pasikeitimus. Norisi, kad informacinė sklaida būtų įmonėje geresnė.*	*Sakyčiau, kad bent jau pas mus skyriuje labiau propaguojamas individualus darbas. Čia įtaką turbūt daro konkurencija tarp pardavėjų. Retais atvejais atsiranda, kas norėtų gaišti savo laiką ir padėti tau.*
Ekspertas D2	*Manau, kad mūsų vadovas pakankamai gerai komunikuoja. Kadangi jis yra pats, kaip žmogus, lėtesnis, tai mes dažniau patys informaciją susižinome greičiau nei jis mums pasako.*	*Savo skyriuje stengiamės išlaikyti gal labiau komandiškumo jausmą, bet visi dirbame individualiai, kadangi tokia darbo specifika. Aišku, jeigu iškyla tam tikrų problemų ir darbuotojas pats su jomis nesusitvarko, tada tikrai atsiranda, kas gali padėti jam.*
Ekspertas D3	*Manau, kad mūsų vadovui trūksta komunikavimo sugebėjimų. Kartais sunku suprasti, ko jis iš mūsų tikisi. Dėl*	*Mes skyriuje su darbuotojais stengiamės dirbti komandiškai. Suprantame, kad padėdami vienas*

	to dažnai kyla pykčiai ir būna daromos nereikalingos klaidos.	*kitam darbus atliekame lengviau ir greičiau.*
Ekspertas D4	*Manau, kad vadovas gal ir gerai komunikuoja su mumis. Aišku kartais sunku sulaukti norimos informacijos, bet, kas liečia tikslus, tai jis puikiai geba juos iškomunikuoti.*	*Tik individualus darbas. Kaip ir buvau minėjęs, komandiškumas pas mus pasireiškia tik tiek, kad darbuotojai pagal darbo vietas susiskirsto ir palaiko ryšį, o šiaip kiekvienas dirba sau.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Pagal gautus ekspertų – darbuotojų atsakymus galime suprasti, kad ne visi vadovai geba tinkamai komunikuoti įmonėje. Ekspertas D1 teigia, kad vadovas yra linkęs užmiršti pasidalinti svarbiai informacija su savo darbuotojais. Ekspertas D2 tvirtina, kad patys darbuotojai greičiau susiranda atsakymus į norimus klausimus nei, kad vadovas sureaguoja vadovas. Ekspertas D3 sako, kad jo skyriaus vadovui trūksta gebėjimų tinkamai komunikuoti su savo komanda, dėl ko neretai kyla nesutarimų ir daromos nereikalingos klaidos. D4 nuomonė artima ekspertui D1, abu jie teigia, kad sunkiai sulaukia norimos informacijos iš vadovų. Būtina paminėti, kad beveik visi ekspertai – darbuotojai nurodė, kad įmonėje labiau propaguojamas individualus darbas. Ekspertas D2 nurodo, kad patys darbuotojai stengiasi kokiu nors būdu išlaikyti komandinę dvasią. Ekspertui taip pat pritaria D3, nes, jo nuomone, išlaikydami komandiškumo jausmą ir dirbdami kartu gali lengviau ir greičiau atlikti darbus.

Apibendrinant ekspertų nuomonę galime teigti, kad UAB „x“ vadovai darbuotojų nuomone, galėtų komunikuoti geriau. Dėl komunikacijos stokos skyrių komandos dažnai nesulaukia reikiamos informacijos laiku. Ilgainiui neišsprendus šios problemos, įmonės efektyvumas gali žymiai sumažėti. Atliekant literatūros analizę, išsiaiškinome, kad gero vadovo-lyderio vienas iš svarbiausiu įgūdžiu turėtu būti komunikacija. Svarbu paminėti, kad įmonėje taip pat vyrauja individualaus darbo propagavimas. Vadovai kaip įmonės lyderiai turėtu suprasti, kad dirbami komadiškai tikslų siekti yra paprasčiau ir efektyviau. Pasidalinus darbais ir padedant vieni kitiems, įmonės plėtra gali būti atliekama geriau.

Dvyliktas ir tryliktas klausimai buvo užduodami ekspertams norint sužinoti jų nuomonę apie UAB „X“ plėtros galimybes. Taip pat, buvo siekiama išsiaiškinti aspektus, turinčius daugiausiai įtakos ir lemiančios įmonės augimo potencialą bei ko gali pritrūkti sėkmingam organizacijos plėtros įgyvendinimui. Ekspertų – vadovų atsakymai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Verslo plėtros galimybių vertinimas iš vadovų pusės

	12. Jūsų nuomone, kas turi daugiausiai įtakos lemiančios įmonės augimą?	13. Kaip vertintumėte UAB „X“ plėtros galimybes? Ko gali tam prireikti?
Ekspertas V1	*Mano nuomone, daugiausiai prie įmonės augimo prisideda patys darbuotojai. Ypač pardavėjai. Mes esame atsakingi, kad įmonė būtų finansiškai stipri ir pajėgi augti. Kuo daugiau įmonė uždirbs, tuo daugiau ji galės investuoti į save.*	*Šiai dienai mes po truputi ruošiamės plėtrai. Manau daugiausiai ko reikia, tai darbuotojų prisidėjimo prie plėtros efektyvumo gerinimo ir finansinių išteklių.*
Ekspertas V2	*Prie įmonės augimo prisideda kiekvienas skyrius atskirai. Kaip tie skyriai dirbs, taip įmonė augs. Jeigu kiekvienas iš mūsų atsiduosime maksimaliai, tai plėtrą pasiekti bus nesunku.*	*Įmonė turi visas galimybes plėstis. Čia dirba pakankamai geri darbuotojai, įmonei sekasi finansiškai. Svarbu šiuos komponentus tinkamai panaudoti ir visos durys atviros .*
Ekspertas V3	*Manau, mes patys, kaip vadovai, turime daugiausiai prisidėti prie įmonės augimo. Nuo mūsų priklauso kaip gerai su skyriumi dirbsime. Jeigu darbuotojai stengsis ir sieks jiems iškeltų tikslų, viskas yra įmanoma.*	*Dabar įmonei po pandemijos reikia grįžti į buvusį „ritmą“. Kai įsivažiuosime, manau, kad per ateinančius metus būsime dar didesni ir stipresni varžovai savo konkurentams. Tam reikia gerų rezultatų, finansinio pajėgumo ir nusiteikimo, kad nebus lengva.*
Ekspertas V4	*Daugiausia įtakos tam turi mūsų įmonės darbuotojai, mano nuomone. Mes, kaip vadovai, turime užtikrinti, kad darbai vyktų sklandžiai, bet visus darbus, žinia, atlieka mūsų įmonės žmonės. Aišku, reikia ir pinigų, be jų nieko nepadarysi, bet kaip sakiau, juos mums uždirbti padeda darbuotojai.*	*Ruošiamės mes plėtrai jau apie metus. Stengiamės pasidaryti „namų darbus“, po truputį kalbamės apie tai su savo darbuotojais, todėl vertinti kažkaip negaliu tik žinau, kad tai įvyks. Kad plėtra pavyktų, reikia pasiruošti finansiškai ir praplėsti žmogišką kapitalą.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Remiantis gautais ekspertų – vadovų atsakymais, galime teigti, kad daugiausiai įtakos įmonės plėtrai turi darbuotojai ir verslo finansinis kapitalas. Ekspertas V1 įvardija, kad pardavėjai yra pagrindinė jėga, galinti padėti sukaupti įmonei reikiamą finansinį kapitalą. Eksperto V2 nuomone, įmonės augimo potencialas tiesiogiai priklauso nuo kiekvieno įmonės skyriaus įsitraukimo ir indėlio šiuo klausimu. V3 ekspertas teigia, kad vadovai patys ne ką mažiau turi prisidėti prie įmonės augimo, nes nuo jų darbo priklauso ir darbuotojų efektyvumo atitinkamame skyriuje faktas. Ekspertas V4 mano, kad

didžiausią įtaką įmonės augimui turi darbuotojai, todėl jiems turėtų būti skiriama daugiausiai dėmesio. Verta paminėti, kad visi ekspertai teigiamai vertina UAB „X“ plėtros galimybės ir pastebi, kad norint efektyviai ją įgyvendinti, reikia pasiruošti finansiškai ir turėti reikiamą žmogiškųjų išteklių kapitalą. Siekiant atlikti kuo objektyvesnį tyrimą, svarbu aspektu tapo suprati ir darbuotojų nuomonę, todėl panašūs klausimai interviu metu buvo pateikti ir jiems. Ekspertų – darbuotojų klausimų atsakymai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Verslo plėtros galimybių vertinimas iš darbuotojų pusės

	12. Jūsų, kaip darbuotojų, nuomone, kas turi daugiausiai įtakos įmonės augimui?	13. Kaip vertintumėte UAB „X“ plėtros galimybes? Ko gali tam prireikti?
Ekspertas D1	*Manau, kad kiekvienas dirbantis šioje įmonėje daro įtaką įmonės augimui. Jeigu kiekvienas darbuotojas stengsis dėl įmonės gerovės, tai augimas bus neįtikėtinai didelis. Svarbu, kad visi procesai vyktu tvarkingai, būtų daroma kuo mažiau klaidų.*	*Vertinčiau ganėtinai teigiamai. Įmonė greitai auga. Manau, kad reikės gero strateginio plano kaip viską įgyvendinti ir aišku finansų.*
Ekspertas D2	*Gera komanda ir geras jos vadovas gali pasiekti bet ką. Todėl manau, kad įmonei turint gerus darbuotojus įmanoma bet kas.*	*Sunku dabar objektyviai vertinti po karantino. Manau galimybių tikrai turime, tačiau reikia tik tinkamai tam pasiruošti.*
Ekspertas D3	*Aiškių tikslų turėjimas ir nuoseklus jų siekimas. Sunkus darbas bei atsidavimas kiekvieno dirbančio šioje įmonėje.*	*Pagal dabartinius rezultatus, manau, reikia dar truputį palaukti ir pasiruošti plėtrai geriau. Sunku pasakyti, kaip seksis toliau dirbti.*
Ekspertas D4	*Spėčiau, kad įtakos labiausiai turi finansinis kapitalas. Su pinigais įmanoma viskas dabar . Kuo daugiau įmonė uždirbs tuo geresnę įrangą galės pirkti, galės samdyti savo srities geriausius specialistus ir taip toliau.*	*Norėčiau sakyti, kad gerai, bet nežinau. Nelabai asmeniškai domiuosi. Žinau, kad įmonė ruošiasi tam, bet kaip bus, sunku prognozuoti. Kaip minėjau, reikia pinigų.*

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis interviu su ekspertais

Pagal gautus ekspertų – darbuotojų atsakymus galima teigti, kad pagrindiniai dalykai kurie įtakoja įmonės augimą yra darbuotojai, aiškūs tikslai, nuoseklus jų įgyvendinimas ir darbas, tinkamai sukomplektuotos komandos. Ekspertas D1 teigia, kad įmonėms svarbu užtikrinti tvarkingą procesų atlikimą, siekiant kiek įmanoma sumažinti klaidų tikimybes. D3 eksperto nuomone, kad įmonės augimas pasisektų, reikia kiekvieno darbuotojo įsitraukimo ir atsidavimo. Svarbu paminėti, kad beveik visi

ekspertai – darbuotojai teigiamai vertina UAB „X“ plėtros galimybes. Ekspertas D1 tikina, kad svarbiausia yra turėti gerą strateginį planą. D4 nuomone, turint pakankamai finansinių išteklių, įmanomą pasiekti bet ką. Ekspertai D2 ir D3 susilaiko nuo konkretaus įvertinimo.

Apibendrinant ekspertų nuomonę galime teigti, kad daugiausiai įtakos verslo augimui turi darbuotojai ir vadovai. Šios dvi įmonės sudedamosios dalys gali stipriai įtakoti ir pagerinti plėtros efektyvumą. Viskas negali priklausyti tik nuo darbuotojų ar tik nuo vadovų. Jie privalo vieni kitiems padėti, kad būtų užtikrinta stabili verslo plėtra. Analizuodami mokslinės literatūros šaltinius, kurie yra pateikiami pirmoje darbo dalyje, išsiaiškinome, kad įmonė, norinti užsiimti plėtra privalo turėti tvirtą lyderį, kuris tikės įmonės vizija ir ves kartu su savimi visus darbuotojus, net ir tada kai reikės susidurti su įvairiais sunkumais. Pagal pateiktas ekspertų nuomones galime suprasti, kad UAB „X“ plėtros galimybės yra vertinamos teigiamai tik reikia joms tinkamai pasiruošti.

Apibendrinant atliktą pusiau struktūrizuotą interviu su visais ekspertais, buvo tikimasi išsiaiškinti, kokia yra vidinė UAB „X“ aplinka, įvertinti ryšį tarp lyderystės ir organizacijos bei kokia yra ekspertų nuomonė plėtros klausimais. Išanalizavus visų ekspertų atsakymus, susidarome nuomonę, kad įmonės vadovai save apibūdina geriau nei jų darbuotojai. Tokia situacija, kai skyrių vadovai pernelyg pasitiki savimi bei savo sugebėjimais atlikti pareigas, sumažina asmeninį norą stengtis būti geresniems, dėl ko gali nukentėti ne tik darbuotojai, bet ir verslas. Vadovai turi būti asmeniniais pavyzdžiais savo komandos nariams. Tokio požiūrio laikymasis imponuoja ir įmonės darbuotojams siekti tapti geresniais specialistais, kurie stipriai prisideda prie įmonės, kurioje dirba, plėtros įgyvendinimo plano. Svarbu paminėti, kad patys darbuotojai savo komandas vertina palankiau nei vadovai. Pagal pateiktus ekspertų – vadovų atsakymus suprantame, kad jiems labiau rūpi pati įmonė ir jos rezultatai, nei darbuotojai. Taip pat svarbu suprasti, kad geras lyderis vienas pats nenuves įmonės į sėkmę.

Kaip vieną iš probleminių sričių, su kuria įmonė susiduria, galime išskirti mažą kvalifikuotų darbuotojų procentą. Įmonė, įdarbindama žmones, neskiria tam pakankamai dėmesio. Mažesnės kvalifikacijos darbuotojams reikalingos didesnės finansinės bei laiko investicijos jų paruošimui. Šioje vietoje vadovai – lyderiai galėtų imtis iniciatyvos ir siekti išspręsti susiklosčiusią problemą. Sekanti probleminė sritis – darbuotojų kaita. Pagrindinės to priežastys įvardijamos kaip netinkamas darbo ar jo krūvio paskirstymas, motyvacijos neišlaikymas arba pačių darbuotojų neatsakingumas. Įmonė privalo skirti papildomų lėšų, siekiant ugdyti ir lavinti savo vadovų lyderystės gebėjimus, kad šie, savo ruožtu, gebėtų spręsti susidariusią situaciją. Jos nepašalinus, įmonė sunkiai gali tikėtis efektyvios plėtros bei tapimo rinkos lydere. UAB „X“ turi skirti dėmesio edukuoti savo lyderius,

kad jie aiškiai suvoktų įmonės viziją ir žinotų tiksliai visus verslo išsikeltus tikslus. Lyderiai, nežinodami šios informacijos, negali to tikslingai komunikuoti ir paskirstyti užduočių darbuotojams bei, per asmeninį pavyzdį, stiprinti ir formuoti vidinės įmonės kultūros. Vadovai privalo stiprinti komandų sutelkimo ir informacinės sklaidos priemonių naudojimo įgūdžius. Patys vadovai – lyderiai pagal savo bruožus, veiksmus, mąstyseną, požiūrį į darbuotojus labiausiai atitinka transakcinės lyderystės stiliaus apraišką. Jie per daug dėmesio sutelkia į dabartį, ko pasekoje nebelieka laiko ateities tikslų planavimui. Nors ir pasižymi transakcinio lyderio savybėmis, jie palieka vietos darbuotojams reikštis, siūlyti idėjas bei savirealizuotis. Svarbu paminėti, kad įmonėje labiau propaguojamas individualus darbas. Remiantis nagrinėta moksline literatūra, supratome, kad lyderis, veikdamas komandiškai, gali pasiekti geresnių rezultatų, kurių atnešama nauda neabejotinai gali įtakoti ir stipriai prisidėti prie UAB „X“ plėtros.

Apibendrinant gautus ekspertų atsakymus, galime daryti išvadą, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai supranta didžiulę darbuotojų, kaip įmonės sudedamosios dalies, svarbą. Viskas negali parklausyti tik nuo vienos pusės. Vadovai ir darbuotojai yra neatsiejama dalis, siekiant įgyvendinti sėkmingą verslo plėtrą. Jie privalo veikti kartu ir padėti vieni kitiems. Įvertinus vadovų ir darbuotojų atsakymus, norint sėkmingai įvykdyti UAB „X“ veiklos plėtrą, taip pat reikia ir stipraus strateginio plano bei geresnio finansinio pasiruošimo. Svarbu paminėti, kad abi pusės teigiamai vertina plėtros galimybes.

IŠVADOS

1. Lyderystė šiais laikais nebėra svetima sąvoka daugumo žmonių gyvenime. Atliekant mokslinės literatūros analizę, suprantame, kad nėra vieno bendro apibrėžimo, tiksliai apibrėžiančio lyderystės sąvoką. Lyderystė dažniausiai aiškinama kaip procesas, kurio metu yra kuriami bendri ilgalaikiai organizaciniai tikslai, įtakos darymą žmonėms siekiant juos įgyvendinti. Atlikus teorinę analizę, taip pat išsiaiškinome, kad lyderis pasižymi tokiais gebėjimai kaip komunikacija, vizijos kūrimas, motyvavimas, komandų subūrimas, įtakos darymas kitiems.

2. Mokslinės literatūros autoriai, nagrinėjantys lyderystės stilius, dažniausiai analizuoja ir išskiria du pagrindinius bei visiškai vienas kitam skirtingus – transakcinę bei transformacinę lyderystę. Transakcinis lyderis – tai vadovas, kuris nėra linkęs daug dėmesio skirti darbuotojų asmeniniam tobulėjimui ir jų poreikių tenkinimui. Toks lyderis pasižymi noru išlaikyti esamą organizacijos poziciją, todėl jis neskatina profesinių ar asmeninių pokyčių atsiradimo. Lyderio pavaldiniai žino jiems iškeltus tikslus bei, ką gaus mainais, juos įgyvendinę. Tuo tarpu transformacinis lyderis siekia įvesti pokyčius organizacijoje, skatina bei motyvuoja darbuotojus dirbti produktyviau, komunikuoja jiems apie įmonės viziją, misiją bei apie siekiamus rezultatu bei stengiasi įsigilinti į kiekvieną darbuotoją kaip unikalų individą, užmegzti su ryšį ir patenkinti esminius jo poreikius.

3. Remianti teorine darbo dalimi, buvo sudaryta UAB „X“ lyderystės vertinimo metodika verslo plėtros kontekste. Empirinį tyrimą sudaro įmonės charakteristikos nustatymas ir pusiau struktūrizuotas interviu su kruopščiai atrinktais aštuoniais ekspertais, siekiant objektyvaus aktualios problemos vertinimo.

4. Atlikus pusiau struktūrizuotą interviu su ekspertais išsiaiškinome, kad lyderystės įtaka gerinant verslo plėtros galimybes yra realus aspektas. Ekspertai UAB „X“ plėtrą vertina perspektyviai. Interviu metu gauti atsakymai leidžia daryti šias išvadas:

- Įmonės vadovai save vertina geriau nei darbuotojai;
- Didžioji dalis vadovų tiesiogiai įtakoja darbuotojus savo asmeniniu pavyzdžiu;
- Vadovai labiau rūpinasi įmonės rezultatais nei pačiais darbuotojais;
- Įmonėje jaučiasi kvalifikuotų darbuotojų trūkumas;
- Esanti darbuotojų kaita prisideda prie įmonės rezultatų svyravimo;
- Ne visi vadovai bei darbuotojai žino įmonės viziją ar ateities tikslus;

- Dauguma įmonės vadovų pasižymi transakcinės lyderystės stiliaus bruožais;
- Įmonėje labiau propaguojamas individualus nei komandiškas darbas;
- Remiantis ekspertų nuomone, sėkmingai įmonės plėtrai reikalingas darbuotojų ir vadovų komandiškumas, stiprios plėtros strategijos parengimas bei didesnis finansinis kapitalas;
- Ekspertai UAB „X“ plėtros galimybes vertina teigiamai.

REKOMENDACIJOS

Nors langų ir durų gamybos įmonės UAB „X“ plėtros galimybės vertinamos teigiamai, tačiau verslas turi probleminių sričių, kurių laiku nepašalinus, gali atsirasti rizika pastarosioms sumenkti. Taip pat, egzistuoja ir lyderystės aspektų, ties kuriais reikėtų pasitempti. Pateikiamos rekomendacijos tiriamosios įmonės „X“ lyderystės bei efektyvios veiklos plėtros galimybių gerinimui:

1. **Motyvacinė sistema**. Kaip paaiškėjo kokybinio tyrimo metu, įmonės vadovai – lyderiai sunkiai susitvarko su darbuotojų motyvacijos išlaikymu. Nemotyvuoti darbuotojai dažnu atveju įmonėje pridaro daug žalos, tuo pačiu demotyvuodami kitus. Įmonėje dėl ne vienodos motyvacinės sistemos priemonių, jaučiama darbuotojų diskriminacija. Išspręsti šias problemas padėtų, įmonės siekis įdiegti vienodą motyvacinę sistemą, kuri galiotų visiems nepriklausant nuo skyriaus, kuriame dirbama, taip pat tai sumažintų darbuotojų nepasitenkinimą, pakeltų motyvaciją stengtis atlikti paskirtus darbus maksimaliai gerai, nes nuo to priklausytų piniginis priedas.
2. **Žmogiškųjų išteklių valdymas**. Atlikus tyrimą, sužinojome, kad dėl įvairiausių priežasčių, įmonėje vyrauja didelė darbuotojų kaita. Darbuotojų kaitos tendencija neigiamai atsiliepia įmonei, kadangi priimdami darbuotoją į darbą, jį reikia paruošti. Įmonė investuoja ne tik pinigus, bet ir laiką pastarojo paruošimui. Darbuotojas, greitai išėjęs iš darbo, atneša įmonei dažniausiai neigiamų padarinių. Šią problemą galima išspręsti, jei įmonė turėtų savo skyrių arba naudotųsi kitos įmonė, užsiimančios darbuotojų paieška, paslaugomis. Žmonės, kurie išmano šią sritį, galėtų atrinkti darbuotojus, turinčius reikiamos patirties bei motyvacijos dirbti. Taip įmonė sutaupytu ne tik laiko, bet ir finansų, kuriuos galėtų panaudoti verslo plėtrai.
3. **Įmonės vidinis klimatas**. Svarbu paminėti, kad atliekant tyrimą ir apklausus ekspertus, sužinojome, kad įmonėje vyrauja susiskirstymas tarp darbuotojų. Tokia situacija nekuria geros vidinės atmosferos bei neprisideda prie darbuotojų motyvacijos dirbti tokioje vietoje. Vertėtų atkreipti dėmesį ir pagalvoti apie papildomą finansavimą darbuotojų tarpusavio santykių gerinimui. Tai galėtų būti įmonės šventės, išvykos kartu, papildomų specialistų, galinčių pravesti paskaitas šiuo klausimu, samdymas.
4. **Papildomi mokymai**. Kokybinio tyrimo metu, paaiškėjo, kad kai kuriems vadovams trūksta kompetencinių žinių informacijos sklaidos atžvilgiu. Vadovai, kurie blogai komunikuoja su savo darbuotojais, dažniausiai blogai paskirsto užduotis, neperduoda reikiamos informacijos ar daro tai ne itin efektyviai. Tai, savo ruožtu, gali turėti neigiamos įtakos įmonės efektyvumui plėtros

klausimu. Šią problemą būtų įmanoma išspręsti, išsiunčiant darbuotojus į papildomus mokymus ar seminarus, kurių metu su jais dirbtų tos srities profesionalai ir padėtų gerinti komunikacijos ar kitas kompetencijas. Nauda būtų ne tik vadovams, bet ir pačiai įmonei, atitinkamai gerėtų ir vidiniai įmonės rezultatai.

5. **Geroji patirtis**. Kadangi tiriamoji įmonė susiduria su tam tikromis problemomis, todėl norint jas išspręsti, reikalingi papildomi finansiniai kaštai ir niekas nesuteikia garantijos, kad problemos bus išspręstos. Vienas iš dažniausiai pasiteisinančių sprendimų būna panašios įmonės problemų sprendimo idėjų pasiskolinimas. Vadovai galėtų siekti pakviesti kitos įmonės, iš kurios norėtų perimti gerąją patirtį, vadovus vakarienei, kurios metu galėtų diskutuoti ir sužinoti, kaip jie sprendžia savo vidines problemas. Toks variantas yra nereikalaujantis didelių išlaidų ir dažniausiai pasiteisina.
6. **Transformacinė lyderystė**. Atlikus tyrimą, sužinojome, kad įmonės vadovai pagal identifikuotus bruožus labiau atitinka transakcinės lyderystės stilių. Šis stilius sunkiai derinasi su verslo plėtros planais, kadangi transakcinio stiliaus lyderiai stengiasi išlaikyti esamus procesus, vengia ir neinicijuoja pokyčių atsiradimo. Šios problemos sprendimui padėtų esamų vadovų edukacija ir lyderystės įgūdžių lavinimas. Įmonė galėtų nusamdyti specialistus, kurie užsiėmimų su vadovais metu, gerintų tansformacinei lyderystei reikiamus gebėjimus.
7. **Kvalifikacijos kėlimas**. Kaip paaiškėjo kokybinio tyrimo metu, įmonėje dirba darbuotojai, neturintys tinkamos arba turintys žemą kvalifikaciją. Darbuotojai, neturintys pakankamai kompetencijų, negali efektyviai prisidėti siekiant numatytų įmonės tikslų įgyvendinimo. Dažniausiai tokie žmonės įmonėse pasižymi dideliu klaidų skaičiumi. Esama problema, dažnu atveju, gali sulėtinti įmonės plėtros proceso potencialą. Ši problema galėtų būti sprendžiama sudarant sutartis su kolegijomis, profesinėmis mokyklomis ar universitetais. Darbuotojai už įmonės skirtas lėšas galėtų dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose ar įgyti profesinių žinių pasirinktoje mokymų vietoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alberoni F. (2006). *Menas vadovauti.* Vilnius: Dialogo kultūros centras ISBN 9955-545- 29-1
2. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera.*Vilnius: Naujoji matrica ISBN 9986-645- 17-4
3. Al Khajeh, E. H. (2018). *Leadership styles on organizational performance.* Journal of Human Reseources Management Research, 1–10. https://doi.org/10.5171/2018.687849
4. Alqatawenh, A.S. (2018). *Transformational leadership style and its relationship with change management.* Verslas: teorija ir praktika, 19(1), pp.17-24.
5. Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 25 No. 8, psl. 951-968.
6. Bacha, E. (2014). *The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics*. Journal of Management Development, Vol. 33 No. 4, psl. 410-420.
7. Bartol, K., Tein, M. Mathew, G. & Martin, D. (2003). *Management: A Pacific Rim Focus enhanced edn. Sydney*. McGraw-Hill.
8. Bass, B. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon & Schuster.
9. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of applied psychology, 88(2), 207.
10. Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
11. Bennis W., Nanus B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Algarvė.
12. Bennis, W., Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Collins business
13. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). *Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement*. Journal ofoccupational and organizational psychology, 87(1), psl. 138-157
14. Bujokaitė M. (2010). *Mokytojo lyderystė: galimybės ir pavojai.* Mūsų socialinis kapitalas – žinios: mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga. Kaunas: Kauno Technologijų universitetas.
15. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row, MI

16. Busari, A.H., Khan, S.N., Abdullah, S.M. and Mughal, Y.H., (2019). *Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organisational change.* Journal of Asia Business Studies
17. Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). *Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment : A closer look at their relationships in two distinct national contexts.* Asian Business & Management, 0123456789. https://doi. org/10.1057/s41291-019-00059-1
18. Colvard, J. (2003). https://www.govexec.com/advice-and-comment/viewpoint/2003/07/managers-vs-leaders/14468/ [Interaktyvi nuoroda] [žiūrėta 2021 m. rugsėjo mėn 21 d.].
19. Couto, R.A. (2007). *Reflections on Leadership.* University Press of America Inc.
20. Dawani, K. (2013). *Educational Leadership*. Amman, Jordan: Dar Al Massira
21. Deinienė D. (2009). *Lyderystės raiška Utenos apskrities vaikų meno, muzikos mokyklos valdyme*. (Magistro baigiamasis darbas)
22. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
23. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė.* Vilnius. Lietuvos Edukologijos Universiteto leidykla.
24. Elkhdr, H. H. (2019). *The Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review.* International Journal of Scientific and Technology Research, 8(02), 58-62.
25. Fazzi, G., Zamaro, N. (2016). *Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings.* International Journal of Manpower, Vol. 37, No. 5, psl. 859–877
26. Gilbert, S., and Kelloway, E. K. (2018). *Self-determined Leader Motivation and Follower Perceptions of Leadership.* Leadersh. Organ. Development J. 39 (5), psl. 609–619. doi:10.1108/lodj-09-2017-0262
27. Goleman D.; Boyatzis R.; McKee A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą.* Smaltijos leidykla.
28. Gumusluoglu, L. and Isev, A. (2007), *Transformational leadership, creativity and organizational innovation*. Journal of Business Research, Vol. 62 No. 4, pp. 461-473.
29. Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett & Gordon J. Curphey.(2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, Sixth Edition.* McGraw-Hill.New York, USA ISBN: 978-007-126359-7, 704psl
30. Yukl G. (2006). *The Leadership Quarterly*. Training. Vol.32. psl. 45-50

31. Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Louise, T., Eriksen, M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-nielsen, N., & Würtz, A. (2016). *Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership*, 51(1), psl. 3–33. https://doi.org/10.1177/0095399716667157
32. Jiang, W., Zhao, X., and Ni, J. (2017). *The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. Sustainability*. 9:1567. doi: 10.3390/su9091567
33. Jyoti, J., & Bhau, S. (2016). *Transformational leadership and job performance: A study of higher education.* Journal of Services Research, 15(2), psl. 77- 110.
34. Kabeyi, M. (2018). *Transformational Vs Transactional Leadership with Examples.* The International Journal Of Business & Management, Vol. 6(5), psl. 191-193.
35. Kasiulis J.; Barvydienė V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
36. Katiliūtė, E., Malčiauskinė A., Simonaitienė B., Stanikūienė B., Jezerskytė E., Cibulskas G. (2013). *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos tyimo metodologja ir instrumentai*. Kaunas: Lyderių laikas.
37. Khan, S.A. (2017). *To evaluate the impact of transformational leadership on organizational learning*. International Journal of Research in Commerce and Management, Vol. 8 No. 9, psl. 1-6.
38. Kotter, J.P. (1990*). A Force For Change: How Leadership Differs from Management.* Simon and Schluster, New York.
39. Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do.* Harvard Business Review
40. Kotterman, J. (2006). *The Journal for Quality and Participation*. American Society for Quality
41. Kozlowski, R. (2010). *Entrepreneurial leadership and its influence as an innovation catalyst in modern management.* Contemporary Management Quarterly. No.4, psl. 55-62.
42. Kuhnert, K. W., Lewis, P. (1987). *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*. Academy of Management review, 12(4), psl 648-657
43. Kumar, V., Sharma, R. R. K. (2018). *Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms.* International Journal of Productivity and Performance Management
44. Lambert L., (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklos pažanga.* Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras

45. Lam, C. S., O'Higgins, E. R. E. (2012). *Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 33, No. 2, psl. 149–174.
46. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba.* Kaunas. Šviesa.
47. Mackevičius, J. (2006). *Finansinių santykinių rodiklių skaičiavimas ir grupavimas.* ISSN 1392-1258 Nesti2_Ek-75.p65 (lituanistikadb.lt)
48. Marzano R.J., Waters T., McNulty B.A.(2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
49. Masiulis K., Sudnickas T. (2007). *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
50. McCleskey, J. (2014). *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development.* Journal of Business Studies Quarterly. 5(4). psl. 117-130.
51. Moyles, J. (2006). *Effective Leadership and Management in the Early Years Maidenhead*. Open University Press
52. Mullins, L. G. (2005). *Management and organisational behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
53. Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
54. Neelam Azad, G. A. A. B., (2017). *Leadership and Management Are One and the Same.* Harvard Business Review, 81(6), psl. 102-106.
55. Nguyen, T.T., Mia, L., Winata, L. and Chong, V.K., (2017). *Effect of transformationalleadership style and management control system on managerial performance*. Journal of Business Research, 70, psl.202-213
56. Orsini, J. (2012). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. New York: McGraw Hill.
57. Palestini, R.H. (2009). *From leadership theory to practice: A game plan for success as a leader.* Rowman & Littlefield Education, psl. 25-26.
58. Price, JJ. (2009). *The Conception and Operationalization of leadership in construction companies.* UNISA. (Magistro baigiamasis darbas)
59. Ratcliffe, R. (2013). https://www.theguardian.com/careers/difference-between-leadership-management [žiūrėta 2021 m. rugsėjo mėn 17 d.].[interaktyvi nuoroda]
60. Robbins, S. P. (2006*). Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.

61. Rupšiene, L. (2018). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf
62. Segalovičienė, I. (2011). *Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai.* http://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/643
63. Sharma, M. K., Jain, S. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories.* Global Journal of Management and Business Studies. Vol. 3, No. 3. psl. 309-318.
64. Southworth, G. (2010). *Lyderystės ateitis*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija.
65. Stewart, J. (2006). *Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood.* Canadian Journal of Educational Administration and Policy.
66. Stoner, A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr D.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas.
67. Susan, K. (2014*), Mission-Driven followership and civic engagement: a different sustainable energy"*. Journal of Leadership Education, Vol. 13 No. 14, psl. 76-87.
68. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: KTU leidykla Technologija
69. Tidiklis, R. (2003). *Siocialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius. https://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija
70. Uslu, O. (2019). *General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective.* [interaktyvi nuoruda], [žiūrėta 2021 m. rugsėjo mėn 15 d.]. https://www.researchgate.net/publication/332106314_General_Overview_to_Leadership_Theories_from_a_Critical_Perspective
71. Vaitkevičius, V. (2016). *Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė.* Informacijos Mokslai. Nr. 76, psl.123.
72. Valockienė, A. (2006). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
73. Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different?* Harvard Business Review, 55, psl 67-78.

ANOTACIJA

Garba, J. (2021). *Lyderystė verslo plėtros kontekste: Organizacijos „X“ atvejo analizė* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Magistro baigiamajame darbe, remiantis mokslinės literatūros teorija ir atlikto empirinio tyrimo analize, buvo įvertinta lyderystės įtaką verslo plėtroje remiantis organizacija „X“ bei pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje analizuojama mokslinės literatūros teoriniai aspektai, pateikiama lyderystės samprata ir reikšmingumas, identifikuojami lyderio ir vadovo skirtumai, ištiriama transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai. Antroje baigiamojo darbo dalyje sudaromas ir pagrindžiamas empirinio tyrimo metodas. Trečioji magistro baigiamojo darbo dalis yra skirta įvertinti ir išanalizuoti lyderystės daroma įtaką verslo plėtrai remiantis UAB „X“. Empirinio tyrimo metu buvo atlikta įmonės charakteristika ir pusiau struktūrizuota interviu su ekspertais, padėjęs geriau suprasti įmonės vidinę aplinką, lyderystės apraiškas bei vadovų ir darbuotojų įmonės plėtros vertinimą
Raktiniai žodžiai: lyderystė, lyderystės stiliai, verslo plėtra, procesas, vadovavimas.

ANNOTATION

Garba, J. (2021). *Leadership in the context of business development: Case analysis of the organization “X“* (Master‘s thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

According to the theory of scientific literature and the analysis of the empirical research conducted, in the Master's thesis the impact of leadership in business development was evaluated on the basis of the organisation "X" and the conclusions and recommendations were presented. The thesis consists of three main chapters. The first chapter analyses the theoretical aspects of the scientific literature, presents the concept and significance of leadership, identifies the differences between a leader and a manager, and examines transactional and transformational leadership styles. In the second part of the thesis, the empirical research method is developed and justified. The third chapter of the Master's thesis is dedicated to the evaluation and analysis of the impact of leadership on business development based on UAB "X". The empirical study included a company profile and semi-structured interviews with

experts, which helped to understand the company's internal environment, the manifestations of leadership and the assessment of managers and employees on the development of the company better.

Keywords: leadership, leadership styles, business development, process, leadership.

SANTRAUKA

Garba, J. (2021). *Lyderystė verslo plėtros kontekste: Organizacijos „X“ atvejo analizė* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Lyderystės sąvokos konceptas nūdienoje nebėra svetimas dalykas daugelio žmonių gyvenime. Tai gali būti kertinis aspektas, padėsiantis pasiekti norimų rezultatų ir tikslų savo profesiniame, asmeniniame ar verslo pasaulyje. Lyderystės apraiška organizacijos kontekste dažnu atveju pasimato per priimamų sprendimų valdymą, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo procesą, savo darbuotojų pažinimą ir daugelį kitų aspektų, kuriuos tyrinėję bei analizavę mokslą atstovaujantis žmonės. Įmonėms, sutelkusioms dėmesį į naujos kartos vadovus – lyderius, svarbu tinkamai įvertinti jų požiūrį, kad šis nesikirstų su įmonės formuojamomis vertybėmis. Aiškinama, kad lyderystė yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonių sėkmingumą ir tai turėtų išlikti vienu iš svarbiausių aspektų. Šios tematikos teorijų yra daugybė, tačiau svarbu tikslingai sutelkti dėmesį į tas lyderystės teorijas, kurios praktikoje gali būti diegiamos ir praktiškai įgyvendinamos. Todėl pravartu iškelti klausimą, koks vadovas – lyderis gali efektyviausiai įtakoti įmonės plėtrą ir ar egzistuoja sąsajos tarp lyderystės stilių ir sėkmingo organizacijos plėtros valdymo. Šio baigiamojo darbo **tikslas:** atlikus mokslinės literatūros analizę bei autorinius tyrimus nustatyti, kokią įtaką lyderystė turi verslo plėtrai. Išsikelti **uždaviniai:** 1) išnagrinėti lyderystės koncepciją mokslinėje literatūroje; 2) ištirti transakcinės ir transformacinės lyderystės stilių teorinius aspektus; 3) parengti UAB „X“ lyderystės vertinimo metodiką verslo plėtros kontekste; 4) empiriškai įvertinti UAB „X“ lyderystės ir verslo plėtros sąsajas. Naudoti **metodai:** mokslinės literatūros analizė, ekspertinis interviu, turinio analizė, sisteminimas bei apibendrinimas.

Atlikus pusiau struktūrizuotą interviu su ekspertais, pastarojo rezultatai parodė, kad ryšys tarp lyderystės ir verslo plėtros nagrinėjamoje įmonėje egzistuoja. Visi ekspertai nurodo, kad sėkmingai verslo subjekto plėtrai yra reikalingi ne tik kvalifikuoti vadovai, bet ir jiems pavaldūs darbuotojai, todėl tyrimo metu identifikuoti lyderystės bruožai, įtakojantys darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą bei motyvaciją. Nors verslo plėtros galimybės yra realios, UAB „X“ turi keletą probleminių sričių, į kurias turėtų atkreipti dėmesį, siekdama efektyvaus veiklos augimo. Atlikus interviu, išsiaiškintas UAB „X“ vyraujantis lyderystės stilius, jo įtaka vidinės kultūros formavimui ir įmonės rezultatams, pateikiamos išvados bei rekomendacijos verslo subjekto plėtros skatinimui.

SUMMARY

Garba, J. (2021). *Leadership in the context of business development: Case analysis of the organization "X"* (Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

The concept of leadership is no longer a foreign concept in many people's lives. It can be a key element in achieving desired results and goals in professional, personal or business world. The appearance of leadership in the context of an organisation is often evident in the management of decision – making, the process of achieving goals, the knowledge of employees and many other aspects that have been studied and analysed by reasearchers worldwide. For companies focusing on the next generation of managers – leaders, it is important to properly assess their attitudes to ensure that they do not clash with the company's values. Leadership is an important factor in the success of companies and should remain one of the most important aspects. There are many theories regarding this topic, but it is important to focus on those leadership theories that can be put into practice. It is therefore useful to ask what kind of leader is most effective in influencing a company's development, and whether there is a link between leadership styles and successful management of organisational development. **The aim** of this thesis is to identify the influence of leadership on business development in the basis of the literature analysis and original research. **Objectives** set: 1) to analyse the concept of leadership in the scientific literature; 2) to investigate the theoretical aspects of transactional and transformational leadership styles; 3) to develop a methodology for assessing the leadership of UAB "X" in the context of business development; 4) to empirically assess the relationship between the leadership of UAB "X" and business development. **Methods used**: scientific literature analysis, interview with experts, content analysis, systematization and generalization.

The results of the semi-structured interview with experts showed that there is a link between leadership and business development in the company we investigated. All the experts point out that the successful development of a business entity requires not only skilled managers but also subordinate employees, and the study therefore identified leadership traits that influence employee engagement and motivation. Although the opportunities for business development are real, UAB "X" has a number of problematic areas that it should address in order to achieve effective growth. The interviews revealed the prevailing leadership style of UAB "X", its influence on the formation of the internal culture and the company's performance. According to the results, conclusions and recommendations to promote the development of the business entity are provided.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

PUSIAU STRUKTŪRUOTO VADOVŲ-EKSPERTŲ INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Kaip galėtumėte save apibūdinti kaip skyriaus vadovą?
2. Kaip vertintumėte savo skyriaus komandą?
3. Ar įmonėje yra pakankamai reikiamos kvalifikacijos darbuotojų?
4. Ar įmonėje vyrauja dažna darbuotojų kaita? Jei taip, kokios, jūsų nuomone, to priežastys?
5. Ar Jums, kaip vadovui, labiau rūpi įmonės dabartis ar ateitis?
6. Ar galėtumėte įvardinti UAB „x“ viziją ir ateities tikslus?
7. Savo veikloje, labiau vadovaujatės racionaliu ar kūrybišku mąstymu?
8. Ar paliekate darbuotojams vietos savirealizacijai, naujų idėjų bei iniciatyvų generavimui? Ar pasitikite jais?
9. Kaip stengiatės išlaikyti savo darbuotojų motyvaciją?
10. Ar gebate aiškiai iškomunikuoti savo darbuotojams tikslus ar kitą svarbią informaciją?
11. Labiau vertinate komandišką ar individualų darbą?
12. Jūsų nuomone, kas turi daugiausiai įtakos lemiančios įmonės augimą?
13. Kaip vertintumėte UAB „X“ plėtros galimybes? Ko gali tam prireikti?

2 PRIEDAS

PUSIAU STRUKTŪRUOTO DARBUOTOJŲ-EKSPERTŲ INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Kaip apibūdintumėte savo skyriaus vadovą?
2. Ar galėtumėte įvertinti savo skyriaus komandą?
3. Ar skyriaus vadovai turi reikiamos kvalifikacijos atlikti savo pareigas?
4. Ar įmonėje vyrauja dažna darbuotojų kaita? Jei taip, kokios, jūsų nuomone, to priežastys?
5. Ar Jūsų skyriaus komandai svarbiau ateities ar dabarties planai?
6. Ar žinote savo darbovietės viziją ar ateities planus?
7. Ar Jūs, kaip darbuotojai, stengiatės priimti sprendimus vadovaujantis racionaliu ar kūrybišku mąstymu?
8. Ar jums suteikiamos galimybės laisvai realizuoti save darbo vietoje? Ar pasitikite savo vadovais?
9. Kas darbe Jums padeda išlikti motyvuotiems?
10. Ar vadovai tinkamai komunikuoja apie tikslus ar kitą svarbią informaciją?
11. Darbe labiau propaguojamas individualus ar komandinis darbas?
12. Jūsų, kaip darbuotojų, nuomone, kas turi daugiausiai įtakos įmonės augimui?
13. Kaip vertintumėte UAB „X“ plėtros galimybes? Ko gali tam prireikti?

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2021 - 12 - 12
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, projektų vadybos programa
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) Jonas Garba,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„ Lyderystė verslo plėtros kontekste: Organizacijos „X“ atvejo analizė

“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Jonas Garba

(parašas) *(vardas, pavardė)*