

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

**VADOVO LYDERYSTĖ INOVATYVIAME VIEŠOJO SEKTORIAUS
BENDRAVIME: KLAIPĖDOS RAJ. SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMIRV20 studentas Kęstutis Čiapas

Vadovas

Doc. dr. Valentina Burkšienė

Klaipėda, 2022

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius

Kęstutis Čiapas

(darbo autoriaus vardas, pavardė)

Vadovo lyderystė inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime: Klaipėdos raj. savivaldybės atvejis
(darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro / magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

Kęstutis Čiapas

(darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

Kęstutis Čiapas

(autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas

Darbą ginti

.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
doc. dr. Valentina Burkšienė

(data)

(darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros / centro, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Darbas įregistruotas katedroje

.....
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros / centro, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Darbą ginti

.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
prof. dr. Jeroslav Dvorak

(data)

(katedros / centro vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu (-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento (ų) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros / centro vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Čiapas K. Vadovo lyderystė inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime: Klaipėdos rajono savivaldybės atvejis. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. Valentina Burkšienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2022 – 66 p.

Raktažodžiai: *inovatyvus bendravimas, vadovas, lyderis, kompetencijos, viešasis sektorius.*

Vadovas yra neatsiejama bet kokios organizacijos dalis tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Šiandieniniame technologijų amžiuje, jis turi gebėti ne tik prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos bei pasiekti organizacijos tikslus, užtikrinti joje vykstančių procesų sklandų vykimą, bet ir inicijuoti pokyčius, gebėti motyvuoti darbuotojus kartu siekti užsibrėžtų tikslų. Kadangi viešasis sektorius veikia vadovaujamas vadovų, kurie yra renkami ar skiriami, reaguodamas į šių dienų dinamiką viešasis sektorius turi reaguoti į pokyčius bei keistis pats. Tam kad šis procesas vyktų efektyviai, reikalingi vadovai, pasižymintys lyderio savybėmis – vadovai-lyderiai, bendraujantys inovatyviai, integruojantys bendravimo formas į organizacijos veiklą, jos procesus. Tai sėkmingiausiai padaryti pavyksta vadovams-lyderiams, todėl labai svarbu, kad šiuolaikiniame viešajam sektoriui vadovautų vadovai-lyderiai, kurie išmano inovatyvų bendravimą ir geba inicijuoti bendravimo kultūros pokyčius siekiant padidinti viešojo sektoriaus organizacijų darbo kokybę bei skatinti sklandesnius bendradarbiavimu ir komandiniu darbu grįstus procesus viešajame sektoriuje.

Darbe keliamas probleminis klausimas – kiek svarbi vadovo lyderystė viešajame sektoriuje inovatyviam bendravimui skatinti? Darbo objektas – vadovo lyderystės aspektas inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime. Darbo tikslas – remiantis mokslinės literatūros analize ir empiriniu tyrimu įvertinti Klaipėdos raj. savivaldybės viešojo sektoriaus vadovų lyderystės bruožus ir nustatyti vadovų lyderių poveikį inovatyviam bendravimui. Siekiant tikslo yra išskelti trys darbo uždaviniai: 1) išanalizuoti vadovo-lyderio sampratos aspektus šiuolaikiniame viešajame sektoriuje; 2) identifikuoti inovatyvaus bendravimo aspektus šiuolaikiniame viešajame sektoriuje; 3) nustatyti Klaipėdos rajono savivaldybės viešojo sektoriaus vadovų-lyderių vaidmenį formuojant inovatyvų bendravimą.

Darbe taikyti tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir šaltinių analizė, kiekybinis tyrimo metodas – anketa, surinktų duomenų turinio analizė. Atlikus mokslinės literatūros ir šaltinių analizę buvo apžvelgtas vadovo lyderio reikšmingumas viešajame sektoriuje, identifikuoti vadovo-lyderio bei inovatyvaus bendravimo esminiai aspektai ir nustatytos reikalingos vadovo-lyderio kompetencijos inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog viešajame sektoriuje vadovo vaidmuo yra gana reikšmingas, Klaipėdos rajono savivaldybės administracija yra orientuota į inovatyvius pokyčius, joje skatinami darnūs tarpusavio santykiai ir

bendravimo kultūra bei nustatyta, jog organizacijoje vadovai pasižymi inovatyvumu ir skatina inovatyvų bendravimą.

SUMMARY

Čiapas K. Leadership in Innovative Public Sector Communication: the Case of Klaipėda District Municipality. Master's Thesis of the Regional Governance Study Programme. Thesis supervisor assoc. prof. PhD Valentina Burkšienė. Klaipėda University: Faculty of Social Sciences and Humanities, Department of Public Administration and Political Science. Klaipėda. 2022 - 66 p.

Keywords: *innovative communication, manager, leader, competencies, public sector.*

A manager is an integral part of any organization in both the private and public sectors. In today's technological age, he must be able not only to adapt to a dynamic environment and achieve the goals of the organization, ensure the smooth running of its processes, but also to initiate changes, be able to motivate employees to achieve the set goals. Because the public sector operates under the leadership of executives who are elected or appointed, the public sector must respond to change and change itself in response to today's dynamics. In order for this process to take place effectively, managers with the qualities of a leader are needed – managers-leaders who communicate innovatively, integrate forms of communication into the activities of the organization, its processes. Leaders are most successful in doing this, so it is vital that leaders who know how to communicate innovatively and initiate changes in the communication culture to improve the quality of public sector organizations and promote smoother collaborative and team-based processes in the public sector lead the modern public sector.

The Master's Thesis raises a problematic question: how important is leadership in the public sector to promote innovative communication? The object of the work is the leadership aspect of the manager in innovative public sector communication. The aim of the work is to evaluate the leadership characteristics of Klaipėda District Municipality public sector managers and to determine the impact of management leaders on innovative communication based on the analysis of scientific literature and empirical research. To achieve this goal, three tasks have been set: 1) to analyze the aspects of the concept of a leader-leader in the modern public sector; 2) to identify aspects of innovative communication in the modern public sector; 3) to determine the role of Klaipėda district municipality public sector leaders in shaping innovative communication.

Research methods used in the work: analysis of scientific literature and sources, quantitative research method – questionnaire, analysis of the content of collected data. After the analysis of scientific literature and sources, the significance of the leader-leader in the public sector was reviewed, the essential aspects of the manager-leader and innovative communication were identified and the required competencies of the manager-leader in innovative public sector

communication were determined. The results of the research revealed that the role of the manager in the public sector is quite significant, Klaipėda district municipality administration is focused on innovative changes, it promotes harmonious relations and communication culture, and it is found that managers in the organization are innovative and promote innovative communication.

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Lyderystės aspektai pagal skirtingus autorius
- 2 lentelė. Lyderystės kompetencijos ir aspektai
- 3 lentelė. Lyderių tipai inovacijų procese
- 4 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus vadovų-lyderių palyginimas
- 5 lentelė. Inovatyvaus bendravimo aspektai
- 6 lentelė. Viešojo sektoriaus bendravimo tipai
- 7 lentelė. Vadovo-lyderio kompetencijos inovatyviame bendravime
- 8 lentelė. Anketinės apklausos instrumento bazė
- 9 lentelė. Sociodemografinės respondentų charakteristikos
- 10 lentelė. Tiriamųjų požiūris į organizaciją
- 11 lentelė. Respondentų požiūris į vadovo inovatyvumą

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Tyrimo pasirengimo ir atlikimo etapai
- 2 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį
- 3 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių
- 4 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal stažą
- 5 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį
- 6 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių
- 7 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal stažą
- 8 pav. Respondentų, nemanančių, jog vadovas yra lyderis atsakymai
- 9 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė
- 10 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė
- 11 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė
- 12 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė
- 13 pav. Informacinių kanalų panaudojimas organizacijoje
- 14 pav. Respondentų, įtrauktų į sprendimų priėmimą, atsakymai
- 15 pav. Vadovų bruožai
- 16 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal lytį
- 17 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal darbo stažą

TURINYS

ĮVADAS	9
I. VADOVAS LYDERIS ŠIUOLAIKINIAME VIEŠAJAME SEKTORIUJE	14
1. 1. Vadovų lyderystės koncepcija	14
1. 2. Vadovo-lyderio reikšmingumas viešajame sektoriuje	21
II. INOVATYVAUS BENDRAVIMO ASPEKTAI ŠIUOLAIKINIAME VIEŠAJAME SEKTORIUJE	27
2. 1. Inovatyvus bendravimo koncepcija	27
2. 2. Inovatyvus bendravimas viešajame sektoriuje	29
2. 3. Vadovo-lyderio kompetencijos inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime	32
III. ATLIKTO TYRIMO KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖJE REZULTATŲ PRISTATYMAS	36
3. 1. Tyrimo metodologija	36
3. 2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	41
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA	61
PRIEDAI	67

ĮVADAS

Temos aktualumas. Skaitmenizacija, automatizuojami ir į virtualią erdvę perkeliami, supaprastinami procesai, naujos technologijos, sistemos skatina sparčiau vystytis ir viešąjį sektorių. Visuomenė tikisi panašaus paslaugų prieinamumo, kokybės ir iš valdžios įstaigų, tačiau tai reikalauja ne tik technologinio pasiruošimo, bet ir lyderystės. Lyderystė daro teigiamą įtaką diegiant naujoves, kadangi padeda sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai skatinami laisvai diskutuoti ir išbandyti naujas idėjas bei keistis skirtingais požiūriais (Amabile, Contti, Coon, Herron, 1996). Inovacijas pasitelkiantys lyderiai, svarbiausia, turi mokėti perteikti savo komandai viziją bei sugebėti suteikti entuziazmo ir motyvuoti. Komandos nariai turi būti įsitraukę bei pasirengę investuoti savo laiką bei išteklius, kad pokyčiai įvyktų.

Mokslininkai literatūroje jau beveik du dešimtmečius daugiau dėmesio skiriama lyderystės procesams, kuriuose inovacijos, nauji darbo metodai yra kuriami bendradarbiaujant su komanda, o ne komandos valdymui (Sanders ir Schyns, 2006). Tai nulėmė mąstysenos keitimąsi, kaip viešojo sektoriaus lyderiai supranta savo vaidmenis įstatymų leidyboje, jų vykdyme, komitetų ir bendruomenių bendravime, suinteresuotų šalių valdyme ir visuomenės poreikių tenkinime (Bason, 2018). Sutelkiant bendravimui ir bendradarbiavimui skirtingų suinteresuotų grupių asmenis, juntamas kur kas didesnis žmonių įsitraukimas ir apsisikeitimas žiniomis, kurį galima išnaudoti inovatyvesniam viešojo sektoriaus valdymui ir sprendimų priėmimo procesų tobulinimui. Įtraukiant tiek viešojo sektoriaus darbuotojus, tiek bendruomenes į pokyčių procesą, asmenys įgalinami įsitraukti į pokyčius, didinama nuomonių divergencija, sprendimai papildomi naujais požiūriais ir žinių baze (Polaine, Løvlie ir Reason, 2013).

Vadovas laikomas pagrindiniu, jei ne svarbiausiu veiksmu, norint pasiekti gerai veikiančių organizacijų sėkmę. Vadovo asmeninės charakteristikos, kompetencija ir atsidavimas daro įtaką organizacijų gebėjimui teikti reikalingas, novatoriškas ir kokybiškas paslaugas (Tushman, Smith, Wood, Westerman ir O'Reilly, 2010). Svarbu atkreipti dėmesį, kad šaltiniuose, analizuojančiuose vadovo reikšmingumą, yra naudojami vadovo, lyderio, vadovo-lyderio terminai. Dažnu atveju, akcentuojant vadovo reikšmingumą yra naudojamas „vadovo-lyderio“ terminas. Vadovo samprata dažniausiai naudojama tais atvejais, kai kalbama apie pareigybę. Jis nustato tvarkas ir taisykles organizacijose, bei orientuojasi į aktualias, būtinas veiklas, užtikrina procesus, tvarkų laikymąsi ir pan. Tačiau vadovo samprata keičiasi, vadovui nebe tiek svarbu giliai išmanyti procesus, produktus, turėti ilgametę patirtį, kiek yra būtini šiuolaikiško vadovavimo, komunikavimo, lyderystės gebėjimai. Lyderystė gali būti vertinama kaip asmenybės atributas, menas skatinti, daryti įtaką, įtikinti, galia, instrumentas, kurio reikia pasiekti tikslui ar pokyčių inicijavimas (Bass, 2000).

Lyderystės kompetencijos modeliai taikomi valdymo proceso aspektams. Kitaip tariant, būtinų lyderystės kompetencijų turėjimas yra svarbus sprendimų priėmimo procese ir jų įgyvendinime (Kellis & Ran, 2013). Dėl daugybės skirtingų veiksnių ir procesų, veikiančių sprendimų priėmimo procesą, jis yra apibūdinamas kaip kompleksiškas ir sudėtingas viešojo valdymo proceso klausimas. Todėl lyderystės kompetencijų turėjimas ir gebėjimas efektyviai jas naudoti Lietuvos viešajame sektoriuje yra ypatingai svarbus, vadovams-lyderiams priimant sprendimus, lemiančius organizacijos veiklos sėkmę.

Inovacijų ir pokyčių metu vadovams būtinos vadovo-lyderio kompetencijos, tokios kaip sutelkti darbuotojus, vadovauti jiems ir komunikuoti būnant kitiems atitinkamu pavyzdžiu, pozityviai mąstyti ir tai demonstruoti, kad būtų matoma ir kitiems, būti kūrybišku ir siekti, jog tokia kūrybiškumo ir iniciatyvumo atmosfera galėtų būti puoselėjama įvairiais organizacijos struktūros lygmenimis. Geras vadovas-lyderis turi užtikrinti efektyvų tiek vidinį, tiek išorinį bendravimą ir vaidinti svarbiausią vaidmenį, siekiant norimų rezultatų. Tai taip pat jis turi padėti žmonėms įsitraukti į naujas veiklas organizacijoje. Be kitų kompetencijų vadovas-lyderis turi pasižymėti itin gerais bendravimo gebėjimais. Ši savybė laikoma itin svarbiu veiksniu pokyčių valdymo procesuose, užtikrinant vidinį ir išorinį bendradarbiavimą. Pagrindinis veiksnys, kuris lemia veiklos sėkmę, yra lyderio gebėjimas skatinti inovacijas ir kūrybingumą, taip įgalinant kitus dalytis idėjomis ir žiniomis, motyvuojant žmones būti aktyviais, entuziastingais, atsidavusiais, įsitraukusiais ir siekti tikslo (Romig, 2001).

Kitas nemažiau svarbus aspektas tiek sprendimų priėmimo procese, tiek žvelgiant į vadovų ir lyderių kompetencijas yra bendravimas – procesas, kurio metu keičiamasi informacija. Visgi moksliniuose šaltiniuose bendravimo ir komunikacijos sąvokos vartojamos lygiagrečiai. Komunikacija gali tapti efektyvia priemone užtikrinant darnius santykius tarp vadovų-lyderių ir darbuotojų. O efektyvus jos panaudojimas, organizacijai gali atnešti teigiamų rezultatų, inicijuoti pokyčius ir būti naudinga priemone motyvuojant darbuotojus. Kaip teigia A. Blažėnaitė (2011), komunikavimas yra efektyvi priemonė sėkmingam pokyčių valdymui, tačiau ją reikia mokėti panaudoti savo naudai. Nors moksliniuose šaltiniuose autoriai bendravimo naudą organizacijoje yra ištyrę gana plačiai, apie lyderystės poveikį inovatyviai komunikuojant viešajame sektoriuje nėra.

Darbo problema. Viešasis sektorius veikia vadovaujamas vadovų, kurie yra renkami ar skiriami. Reaguodamas į šių dienų dinamiką ir stebėdamas aplinką, viešasis sektorius turi reaguoti į pokyčius bei keistis pats. Tam kad šis procesas vyktų efektyviai, reikalingi vadovai, pasižymintys lyderio savybėmis – vadovai-lyderiai, gebantys inicijuoti pokyčius. Kadangi bendravimas daro didelį poveikį organizacijos veiklos rezultatams, todėl labai svarbu, jog vadovai mokėtų taikyti inovatyvias bendravimo formas, integruotų jas į organizacijos veiklą, jos procesus. Remiantis moksliniais šaltiniais vadovams-lyderiams tai sekasi padaryti kur kas lengviau, todėl labai svarbu,

kad šiuolaikiniam viešajam sektoriui vadovautų vadovai-lyderiai, kurie išmano inovatyvų bendravimą (Mirkamali, Shateri ir Uzbashi, 2014; Hay, 2006; Hickman, 1998).

Lietuvoje viešajam sektoriui ši problema taip pat yra aktuali, todėl siekiant padidinti viešojo sektoriaus organizacijų darbo kokybę, skatinti sklandesnius bendradarbiavimu ir komandiniu darbu grįstus procesus viešajame sektoriuje, būtini bendravimo kultūros pokyčiai, kuriuos galėtų inicijuoti ir skatinti inovatyvūs vadovai - lyderiai. Lietuvos mokslininkai yra tyrinėję lyderystės reiškinį, tačiau informacijos apie lyderystės plėtojamą inovatyviame bendravime nėra. Lietuvoje vadovų lyderystė, vadovavimo įgūdžiai, inovatyvus bendravimas viešajame sektoriuje – mažai tirti objektai, trūksta mokslinės literatūros, empirinių tyrimų, todėl pastebima tokio mokslinio tyrimo svarba. Nemažai mokslininkų kaip R. Boyatzis ir A. McKee (2006), D. Goleman (2013), A. Hargreaves (2006), D. Fink (2006), D. C. Orazi, A. Turrini & G. Valotti (2013) sistemingai ir įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinį. Pastarųjų autorių atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad lyderystės ir bendravimo įgūdžiai yra svarbūs gerinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, o viešojo sektoriaus lyderystė viešojo administravimo / viešojo valdymo studijose iškyla kaip savita ir savarankiška sritis, nors palyginti su verslo administravimo studijomis, vis dar nėra pakankamai išplėtoti. Inovatyviu bendravimu grįsta lyderystė nėra savaiminis reiškinys, jai įgyvendinti būtina įtvirtinti vadovų lyderystę, kad jie kuo dažniau pasitelktų inovatyvias bendravimo formas ir priemones. Autoriai pastebi, jog darbuotojai vis dažniau migruoja tarp privataus ir viešojo sektoriaus, tad ir į lyderystę viešajame sektoriuje pradedama žiūrėti holistiškai ir manoma, kad vadovavimo įgūdžiai ir kompetencija pasiskirsto dalyvių komandose ir viešuosiuose tinkluose, todėl vis daugiau dėmesio skiriama bendravimo kompetencijoms (Dunoon, 2002; Saz-Carranza & Ospina, 2011). Kai kurių autorių požiūriu, valstybės vadovų vaidmuo - pasiekti organizacinius tikslus, naudojant esamus vadybos metodus ir pasitelkiant turimus išteklius, o žemesniuose lygiuose veikiantys lyderiai turi iniciatyviai suteikti vadovams tinkamiausias priemones, išteklius ir kompetenciją, kad pasiektų išskeltus organizacijos veiklos rezultatus (Coupland, Currie, & Boyett, 2008; Podger, 2004). Tačiau kitų užsienio autorių nuomone, šiame požiūryje vis dar per mažai dėmesio skiriama darbuotojų motyvacijai, įgalinimui ir įtraukimui, kas itin svarbu transformacijose, pokyčiuose. Lyderiai turėtų gebėti patraukliai išdėstyti savo viziją, suteikiant prasmę ir tikslo jausmą tam, ką reikia padaryti, suderinti darbuotojų vertybes ir organizacinę ideologiją arba įkvepiančią motyvaciją, kurti emocinius iššūkius ir didinti pasekėjų pasididžiavimą bei lojalumą, pažvelgti į pasaulį iš naujos perspektyvos ir sukurti darbo struktūras, skatinančias darbuotojų dalyvavimą ar intelekto stimuliavimą (Albrecht, 2005; Leslie & Canwell, 2010; Paarlberg & Lavigna, 2010; Trottier, Van Wart & Wang, 2008). Priešingai nuo minėtų autorių, keletas viešojo sektoriaus lyderystę tyrusių mokslininkų teigia, kad vis tik vyrauja arogancija ir subordinacija, leidžianti lyderiams vadovauti iš jėgos pozicijos (Alimo Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2011; Currie

& Lockett, 2007). D.C. Orazi, A. Turrini, G. Valotti (2013) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad viešojo administravimo mokymų programose nustatytas atsilikimas, lyginant su verslo vadybos programomis gali reikšti, kad ateities vadovai perims nuosaikesnį lyderystės stilių ir labiau koncentruosis į einamųjų numatytų užduočių vykdymą, palaikymą, o ne į inovatyvaus bendravimo formomis grindžiamą vadovavimą, o pastangos diegti naujoves dažniausiai baigiasi nesėkme.

Remiantis pateiktais teiginiais galima formuluoti šio darbo **ginamąjį teiginį**: Lietuvos viešajame sektoriuje (savivaldos lygmenyje) vadovo lyderystė nelaikoma reikšminga savybe, skiriant vadovą į pareigas, ir dėl to viešojo sektoriaus organizacijose ne visiškai išnaudojamos inovatyvaus bendravimo galimybės.

Tai leidžia formuluoti **probleminį klausimą** – *kiek svarbi vadovo lyderystė viešajame sektoriuje inovatyviam bendravimui skatinti?*

Tyrimui pasirinkta Klaipėdos raj. savivaldybės administracija, remiantis šios savivaldybės administracijos struktūra (žr. 3 priedą). Nuspręsta tyrimui rinktis ne valstybinio, o savivaldos lygmens subjektą dėl tikimybės lengviau pasiekti tiriamas organizacijas, surinkti gausesnius duomenis iš didesnio tiriamųjų skaičiaus. Kadangi darbo autorius gyvena šiame rajone, yra tikimybė pasinaudoti pirminiais duomenų šaltiniais.

Temos iširtumas. Lyderystės ir inovatyvaus bendravimo sampratas analizavo įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai. Apie inovacijas mokslinėje literatūroje kalbama nemažai. Lietuviškoje literatūroje inovacijas yra analizavę B. Melnikas, A. Jakubavičius ir kiti autoriai. Jos apibūdinamos kaip vienas svarbiausių veiksnių, padedančių įgyvendinti organizacijos veiklos planus ir įgyvendinti jos plėtros strategiją (Danias & Kavoura, 2013). A. Raipa ir V. Giedraitytė (2013) kalba apie inovatyvumą viešajame valdyme, tačiau inovatyvus bendravimas yra ištirtas kur kas mažiau. Tyrėjai iš Vokietijos (Mast et al, 2012; Zerfass, 2007), Ispanijos (Meseguer, 2007), Italijos (Granelli, 2005), Suomijos (Kauhanen, 2005) pradėjo kurti žinių visumą, paaiškinančią inovatyvaus bendravimo ir inovatyvios žurnalistikos vaidmenį šiuolaikinėse visuomenėse. Daugelyje mokslinių straipsnių inovatyvus bendravimas siejamas su socialiniais tinklais ir medija.

Nors lyderystė mokslinėje literatūroje ir yra analizuojama vis giliau, tačiau analizuojant tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinę literatūrą lyderystės tema, pastebimas augantis dėmesys atskiroms lyderystės temoms: šiuolaikinės lyderystės kryptys (Kotterman, 2006; Žitkus, 2011), lyderystės raiška viešajame sektoriuje (Guogis ir kt., 2009; Navickaitė, 2012; Adamonienė ir kt., 2011; Backūnaitė, 2014; Butkevičienė ir kt., 2009; Narbutaitė ir kt., 2009; Rekašienė ir kt., 2014; Smaliukienė, 2008, 2012); vadovo lyderystės gebėjimai ir kompetencijos (Pileckienė ir kt., 2009; Skaržauskienė ir kt., 2010; V. Šilingienė, 2012), tačiau esminio inovatyvios lyderystės proveržio viešajame sektoriuje nepastebima (Ubaldi, 2013). Kalbant apie lyderius ir darbo organizavimą, pripažįstama, jog XXI a. darbo organizavimo būdai turi kisti, o lyderiai turi atrasti naujus būdus

siekti konkurencinio pranašumo (Z. O. Atkočiūnienė ir kt., 2019). Kaip teigia N. Petkevičiūtė (2017), ateities lyderystė yra inovatyvi, sąmoninga, skatinanti organizacijų kūrimą, kuriose ypatingai reikšmingi vadovai, gebantys mokytis. Lietuvoje inovatyvią lyderystę analizavo Z. O. Atkočiūnienė, D. Siudikienė, I. Girnienė (2019). Taigi, mokslinėje literatūroje daugiau kalbama apie inovatyvią lyderystę, inovatumą kaip apie lyderio bruožą, vadovo-lyderio ir inovatyvaus bendravimo sąveika yra tirta kur kas mažiau.

Darbo objektas. Vadovo lyderystės aspektas inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime.

Darbo tikslas. Remiantis mokslinės literatūros analize ir empiriniu tyrimu įvertinti Klaipėdos raj. savivaldybės viešojo sektoriaus vadovų lyderystės bruožus ir nustatyti vadovų lyderių poveikį inovatyviam bendravimui.

Darbo tikslui įgyvendinti iškelti uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovo-lyderio sampratos aspektus šiuolaikiniame viešajame sektoriuje;
2. Identifikuoti inovatyvaus bendravimo aspektus šiuolaikiniame viešajame sektoriuje;
3. Nustatyti Klaipėdos rajono savivaldybės viešojo sektoriaus vadovų-lyderių vaidmenį formuojant inovatyvų bendravimą.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros ir šaltinių analizė pirmoje ir antroje darbo dalyse, kuriose atskleidžiama socialinių tyrimų teorinė esmė. Trečioje darbo dalyje taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė, uždaro tipo klausimų apklausa Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos personalui, kuria siekiama ištirti Klaipėdos rajono viešojo sektoriaus vadovų-lyderių vaidmenį formuojant inovatyvų bendravimą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro dvi teorinės ir tiriamoji dalis. Pirmoje ir antroje dalyje remiantis moksliniais šaltiniais ir juose esančia teorija apibrėžiami svarbiausi vadovų-lyderių, viešojo sektoriaus ir lyderystės viešajame sektoriuje ypatumai bei analizuojama inovatyvaus bendravimo viešajame sektoriuje samprata. Trečioje darbo dalyje pristatomas atliktas tyrimas, kurio metu buvo analizuojamas vadovų-lyderių vaidmuo inovatyviame bendravime, kylančios problemos.

I. VADOVAS LYDERIS ŠIUOLAIKINIAME VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Šiame skyriuje aptariama lyderystės sąvoka ir išgryninami jos aspektai, kurie atskleidžia lyderystės esmę. Taip pat remiantis įvairių mokslininkų tyrimais išanalizuotos ir apibrėžtos vadovo, lyderio, vadovo-lyderio charakteristikos.

1. 1. Vadovų lyderystės koncepcija

Sąvokos „lyderystė“ prasmę dauguma ši aspektą analizuojančių mokslininkų priima jau kaip žinomą, suprantamą dalyką ir nebesigilina į jos etimologiją, tačiau atsižvelgiant į įvairius lyderystę analizuojančius mokslininkus, galima pastebėti, kaip yra išskiriamos vis kitokios savybės ar jų rinkinys, pabrėžiamos aplinkybės ar situacijų svarba lyderystei pasireikšti. Daugelis jų lyderystę sieja su galia, įtaka, įkvėpimu, motyvavimu, asmeninėmis savybėmis, charizma, taip pat ją galima apibūdinti kaip santykį tarp vedlio ir jo sekėjų (angl. *followers*). Nors sąvoka „lyderystė“ (angl. *leadership*) egzistuoja tūkstančius metų, populiarios sąvokos ištakos siejamos su anglų kalba. Šis išsireiškimas pirmą kartą buvo pavartotas apytiksliai prieš 200 metų dokumentuose, kuriuose buvo analizuojama Anglijos parlamento politikų įtaka (Šilingienė, 2012).

Ieškant lyderystės sampratos apibrėžimų moksliniuose darbuose pastebima, jog apibrėžimai yra labai nevienareikšmiai. V. D. Day, M. A. Griffin & K. R. Louw (2014) lyderystę apibrėžia kaip *procesą*, kuriame daugiausia dėmesio skiriama *įtakai* žmonėms, kad būtų pasiekti organizaciniai *tiksiai*. Lyderystė yra tarpasmeninis *procesas*, kurio metu vienas asmuo gali daryti *įtaką* kitam žmogui ar jų grupei, skatindamas juos įgyvendinti bendrus *tikslus* (Covey, 2007; Mullins & Linehan, 2005). Su pastaraisiais sutinka ir M. A. Hitt, S. Black ir L. W. Porter (2009), kurie apibrėžė lyderystę kaip tarpasmeninį *procesą*, kuris apima bandymą paveikti kitus žmones užduočių įgyvendinimui. Kaip apie *procesą*, apie lyderystę atsiliepia ir P. G. Northouse (2021), kuris teigia jog tai vieno asmens veikla, kuria jis paveikia žmonių grupę siekti bendrų tikslų. V. Šilingienė (2012) lyderystės sąvoką apibrėžia kaip įtakos darymo *procesą*, siekiant padėti žmonėms įgyvendinti *tikslus*.

Vieni iš pagrindinių lyderystės komponentų yra *įtaka* ir *bendravimas*, kurių dėka yra paveikiami pasekėjai (Ruben & Gigliotti, 2016). R. Bendaravičienė (2017) cituodama lyderystės ekspertą J. C. Maxwell, taip pat antrina, jog lyderystė, tai *įtaka* ir kiekvienas, turintis savyje jėgos ir galios gali tai daryti ir ją nuolat didinti. J.C. Rost (1991), kalbantis apie postindustrinę lyderystės koncepciją, knygoje „Lyderystė XXI amžiui“ (1991) yra suformulavęs lyderystės apibrėžimą, labiau atitinkantį šiuolaikinį organizacinį gyvenimą ir teigiantį, kad lyderystė yra *įtakos* santykis tarp lyderių ir pasekėjų, kurie ketina vykdyti realius pokyčius, mokymąsi, transformaciją

atspindinčius abipusius tikslus. Anot L. Lamebert (2011), lyderystė yra apibūdinama kaip „sugebėjimas padėti *mokyti* kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų *mokymąsi*“.

Šiuolaikiniai apibrėžimai dažnai apima lyderio sugebėjimus, elgesį, stilių ar charizmą. Tačiau taip pat diskutuojama ir apie lyderystės procese dalyvaujančių žmonių sąveiką – tiek lyderių, tiek pasekėjų. Taigi, lyderystė nėra vieno žmogaus darbas, veikiau ją galima paaiškinti ir apibrėžti kaip grupės narių *bendradarbiavimą*, tad lyderystės esmė yra ne lyderis, o santykiai (Rost, 1991).

Vienas iš populiariausių lyderystės skleidėjų Lietuvoje R. Židžiūnas (2012) akcentuoja, kad lyderystė yra menas, kur yra daug įvairių būdų, kaip tą meną vystyti per *bendravimą* ir sąveika su žmonėmis. Apie lyderystę kaip meną rašo ir M. DePree (1998) teigdamas, kad tai menas sutelkti žmones kuo efektyviau ir humaniškiau daryti tai, ko iš jų reikalaujama, tikslams pasiekti.

Išanalizavus lyderystės sąvokas, kurias apie lyderystę pateikia skirtingi autoriai, pastebimi ir dažniausiai įvardijami toliau pateikiami aspektai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Lyderystės aspektai pagal skirtingus autorius

Autorius, metai	Aspektai
B. D. Ruben, & R. A. Gigliotti (2016), R. Bendaravičienė (2017), M. A. Griffin (2012), S. R. Covey (2007), J. Mullins & M. Linehan (2005), J. C. Rost (1991).	Lyderystė – <i>įtaka</i> .
M. A. Griffin (2012), V. Šilingienė (2012), M. A. Hitt et al. (2009), S. R. Covey (2007), P. G. Northouse (2021), J. Mullins & M. Linehan (2005).	Lyderystė – <i>procesas</i> .
B. D. Ruben, & R. A. Gigliotti (2016), R. Židžiūnas (2012), J. C. Rost (1991).	Lyderystė – <i>bendravimas</i> .
M. A. Griffin (2012), V. Šilingienė (2012), S. R. Covey (2007), J. Mullins & M. Linehan (2005).	Lyderystė – <i>tikslas</i> .
L. Lambert (2011).	Lyderystė – <i>mokymasis</i> .

Šaltinis: sudarė darbo autorius, remiantis lentelėje paminėtais autoriais

Gilinantis į lyderystės sąvoką analizuojančią literatūrą, galima pastebėti, kad teorijos buvo tobulinamos, bėgant laikui modifikuojamos ir nė viena iš jų nebuvo atmesta. Tai reiškia, kad kontekstas, kultūra, darbo aplinka, nauji įstatymai ir nuostatai, informacijos perteklius, organizacinis sudėtingumas ir psichosocialiniai pokyčiai veikia lyderystės koncepciją, jos kompetencijas, kad jos atitiktų nuolat kintančią situaciją (Amabile et al., 2004).

Kalbant apie šiuolaikinę lyderystės sąvoką, moksliniuose šaltiniuose ne retai minima, jog didelę įtaką turi vadovų ir lyderių žinių, vertybių ir kitų asmens savybių nulemtas gebėjimas veikti, dar kitaip vadinamas kompetencija (D. Lepaitė, 2001). Veiksmingiausiai lyderystės kompetencijos

modeliai taikomi valdymo proceso aspektams, kitaip tariant, būtinų lyderystės kompetencijų turėjimas yra svarbus sprendimų priėmimo procese ir jų įgyvendinime.

Analizuodami lyderiams būdingus bruožus K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008) išgrynino tokias lyderio kompetencijas, kaip:

1. Gebėjimą valdyti dėmesį (siekdami pritraukti sekėjų susidomėjimą skaidria vizija).
2. Gebėjimą valdyti prasmę (pasitelkiant metaforas ar aiškius vaizdinius perteikti savo vizijai).
3. Gebėjimą valdyti pasitikėjimą (sekėjai labiau seka tais lyderiais, kurie pasitiki savimi ir yra patikimi).
4. Gebėjimas valdyti save (stiprūs lyderiai gerai pažįsta save ir savo stiprybes bei trūkumus, ir geba gauti naudos iš kiekvienos nesėkmės).

Kitų autorių moksliniuose straipsniuose apie lyderystę galima išskirti ir daugiau lyderystės kompetencijų. N. Bristow, K. Bucner, J. Folkman ir P. McKinnon (2005) išskiria šias pagrindines kompetencijas: iniciatyvumą, sąžiningumą, tobulėjimo skatinimą, naudą organizacijai bei kūrybiškumą. Kaip vieną svarbiausių kompetencijų V. Šilingienė (2011) išskiria lyderių gebėjimą paveikti sekėjus ir įtikinti juos sekti - įtaką. Jai antrina ir R. Bendaravičienė (2012) kalbėdama apie įtaigų ir rūpestingą lyderį, gebantį vadovauti, bei apie asmeninį lyderio įgūdžių ir žinių stiprinimą. M. A. Griffin (2012) išskiria šias lyderystės kompetencijas - gebėjimą valdyti pokyčius, problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą bei įtakos darymą.

Apžvelgus įvairių autorių siūlomas kompetencijas tikslinga jas susieti su konkrečiais 1 lentelėje išskirtais lyderystės aspektais (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lyderystės kompetencijos ir aspektai

Šaltiniai	Kompetencijos	Lyderystės aspektai
V. Šilingienė (2012;2011), R. Bendaravičienė (2012), M. A. Griffin (2012).	Įtakos darymas, įtaigumas	Įtaka
L. Lambert (2011), R. Bendaravičienė (2012), K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008), N. Bristow ir kt. (2005), J. C. Rost (1991).	Asmeninių žinių ir įgūdžių tobulinimas	Mokymasis
B. D. Ruben, & R. A. Gigliotti (2016), R. Bendaravičienė (2012), R. Židžiūnas (2012), K. Masiulis ir T. Sudnickas (2007), J. C. Rost (1991).	Patikimumas, rūpestingumas, tobulėjimo skatinimas	Bendravimas
R. Bendaravičienė (2012), M. A. Griffin (2012), M. A. Hitt et al. (2009), S. R. Covey (2007), P. G. Northouse (2021).	Pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas, gebėjimas vadovauti	Procesas, tikslas

Šaltinis: sudarė darbo autorius, remiantis lentelėje minėtais autoriais

Taigi, žvelgiant į aukščiau pateiktas lenteles, akivaizdu, jog lyderystės aspektai yra glaudžiai susiję su lyderystės kompetencijomis (žr. 1, 2 lentelę). Galima teigti, jog lyderystės sąvoka yra labai nevienareikšmė, skirtingiems žmonėms, skirtinguose kontekstuose galinti reikšti kitokius dalykus. Visgi dažniausiai ***lyderystė yra apibūdinama kaip tam tikras procesas, kurio pagrindiniai dalyviai yra įtaką ir kompetencijas turintis lyderis bei jo pasekėjai, kartu siekiantys bendro tikslo.***

Apibrėžus lyderystės sąvoką, šio darbo kontekste tikslinga apžvelgti vadovo, lyderio ir vadovo-lyderio sąvokas, kurios ne retai vartojamos kaip sinonimai, tačiau iš tiesų nėra tapačios. Kaip teigia R. Paulienė (2020), tiek visame pasaulyje, tiek Lietuvoje lyderio statusas yra tapęs siekiamybe, kadangi parodo poziciją visuomenėje, pagarbą, pripažinimą. Jos teigimu verslo, viešojo sektoriaus, politinių, visuomeninių organizacijų vadovai kone automatiškai vadinami lyderiais, nors lyderio ir vadovo sąvokos yra skirtingos. Tačiau Harvardo universiteto lyderystės profesorius J. P. Kotteris (2001) turi priešingą nuomonę ir atkreipia dėmesį į tai, kad visuomenėje šios sąvokos per dažnai supriešinamos ir teigia, kad efektyviai valdomoje organizacijoje vadovas – lyderis ir vadovas yra nesunkiai suderinami. Taigi tikslinga atlikti mokslinės literatūros analizę ir išryškinti esminius vadovo, lyderio ir vadovo-lyderio aspektus.

Vadovas – tai vadovaujančias pareigas užimti paskirtas asmuo. Jis nustato tvarką ir taisykles organizacijose bei orientuojasi į aktualias, būtinas veiklas. Vadovas sudaro detalius veiklos planus, siekia organizacijos stabilumo, nuoseklaus augimo ir geresnių rezultatų. Taigi, jis atlieka tipiškas vadybines užduotis tokias kaip planavimas, organizavimas, personalo valdymas, vadovavimas, koordinavimas, ataskaitų teikimas ir biudžeto sudarymas. P. Zakarevičius ir kt. (2004) pabrėžia, jog vadovas – tai darbuotojas, kurio pagrindinė funkcija priimti sprendimus ir organizuoti jų įgyvendinimą. Vadovo pozicija reikalauja sugebėjimo pateikti pavaldiniams instrukcijas, nurodymus bei užtikrinti, kad jie tai suprastų ir atliktų taip, kaip jiems buvo liepta. Jis nesigilina į pavaldinių motyvaciją atlikti pavestus veiksmus, tačiau nurodo, kas turi būti padaryta.

Siekiant užimti vadovaujančią poziciją ir vadintis geru vadovu reikia turėti arba įgyti gausų kompetencijų rinkinį. Dažniausiai moksliniuose tyrimuose randamos tik kurios nors konkrečios srities vadovų kompetencijos. Bendrų vadovų kompetencijų tyrimą atliko ir jas apibrėžė T. Nikitina ir I. Lapina (2018). Pasak šių autorių, kompetencijos vadovams skirstomos į keturias grupes: 1) profesinė 2) asmeninė, atsakomybės ir lyderystės 3) socialinė ir komunikacijos 4) inovatyvumo ir mokymosi. Šioms grupėms priskiriamos išgrynintos kompetencijos, pateiktos priede (žr. 2 priedą).

Vienas iš kasdieninėje organizacijos veikloje keliamų tikslų yra ugdyti stiprius vadovus, kurie aiškiai supranta jiems suteiktų įgaliojimų ribas, išmano sprendimų priėmimo procesus, teises ir atsakomybes. Tačiau tokiems vadovams yra būtinos ir lyderio kompetencijos, tokios, kaip gebėjimas sutelkti darbuotojus, jiems vadovauti ir bendrauti su jais būnant pavyzdžiu jiems, skleisti

pozityvų mąstymą, būti pakankamai kūrybišku ir siekti, kad kūrybiškumo ir iniciatyvumo atmosfera būtų puoselėjama visuose organizacijos lygiuose.

Lyderis yra asmuo, gebantis sutelkti žmones siekiant sėkmės. Tai individas, kuris tam tikrame kontekste yra priimamas tam tikrų žmonių būti lyderiu ir padėti jiems pasiekti tikslų (Silva, 2016). Lyderis yra tas žmogus, vadovas, kuris remdamasis savo individualiais bruožais ir autoritetu, turi įtakos kitiems (Šilingienė, 2012). Lyderiai privalo stengtis, kad žmonių vizija taptų realybe. Nepakanka vien motyvuoti komandą – lyderiai turi būti empatiški ir palaikyti ryšį su žmonėmis, kad abipusiai siekiai būtų sėkmingi. Puikus lyderis nėra tik asmuo, kuriam užimamos pareigos suteikia galią, geras lyderis padės darbuotojams pasiekti reikiamą galutinį tikslą, parodys kryptį ir pats bus kelionės dalimi.

R. Paulienės (2020) nuomone, lyderiai dažnai apibūdinami kaip nesugyvenami, impulsyvūs, kategoriški, kurie pasižymi įvairiausiomis, kad ir nerealistiškiausiomis idėjomis, ir jei tokio vadovavimo imasi šitoks lyderis, organizacija gresia atsidurti nuolatinėje įtampoje, išgyventi chaosą, kadangi toks lyderis neturi nei asmeninio noro, nei kantrybės kurti naujos struktūros ar taisyklę, kadangi jam būdingas veikimas iš įkvėpimo, aistros ar emocijos, kurios ilgainiui užgęsta.

Lyderių darbą NASA organizacijoje nagrinėjęs mokslininkas W. H. Lambright (2008) teigė, kad kiekvienas lyderis privalo formuoti naujų idėjų, procesų ir technologijų santykį su savo pasekėjais. Tačiau gebėjimas bendrauti su komanda yra nelengva užduotis, kuriai reikalingas įgūdžių rinkinys. Pastarieji turi būti lavinami, kaip ir visos kitos savybės, reikalingos lyderiui. Viena iš jų – gebėjimas komunikuoti apie naujoves. Tai apima mokėjimą paaiškinti naujas, dažnai sudėtingas technologijas, procesus ar produktus, paverčiant juos į konkrečias ir apčiuopiamas istorijas, kurios parodo darbuotojams, kodėl ir dėl ko jie turėtų prisidėti savo mintimis ir energija (Lambright, 2008).

Naujovių diegimo procese A. Zerfass & S. Huck (2007) lyderius suskirsto į tipus (žr. 3 lentelę). W. Bennis, B. Nanus (1997) teigia, kad geriausias variantas, **kai vadovas ir lyderis yra viename asmenyje – vadovas lyderis**. Vadovas itin dažnai užtikrina administracinių taisyklių, funkcijų vykdymą, o lyderis – veikia novatoriškai, turi charizmos ir kuria naujas galimybes organizacijai ir jos žmonėms, tuo pačiu kelia didelius reikalavimus sau. Idealiu atveju vadovo ir lyderio savybių rinkinys turėtų derėti: „Lyderystė yra viena iš svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių, taigi, formaliai žiūrint, gebėjimas lyderiauti yra viena iš daugelio savybių, reikalingų vadovui“ (Masiulis ir Sudnickas, 2008, p. 173). Neretai žmonės, siekiantys būti gerais vadovais nevensia užimti lyderio pozicijų arba nepriklausomai nuo daromos įtakos patys vadovai save ima vadinti lyderiais. Stebint tokias situacijas ir atsirandant vis didesniam vadovo-lyderio fenomeno įtvirtinimui, mokslininkai atlikę tyrimus suformuoja du **vadovo – lyderio** tipus: transakcinis ir transformacinis.

3 lentelė. Lyderių tipai inovacijų procese

Tipas	Apibūdinimas
Ekspertai	Turi daug žinių apie nagrinėjamą temą ir gali padėti įveikti kliūtis, kylančias dėl žinių spragų.
Aukštų hierarchinių pozicijų	Turi galią ir išteklius įveikti kliūtis, kylančias iš žmonių nenoro dalyvauti inovacijų procesuose.
Proceso	Turi puikių organizacinių žinių ir asmeninius sugebėjimus vadovauti ir valdyti, todėl jie gali puoselėti ir valdyti komandos bendravimo iššūkius bei padeda įveikti biurokratinės kliūtis, kurios kyla dėl skirtingų kompetencijų.
Ryšių kūrėjai	Jie yra būtini, norint įveikti abejones bendradarbiauti su išorės partneriais. Lyderiams, kuriems paskirtas šis vaidmuo, reikia didelio asmeninio tinklo ir jie turi „žinoti teisingus žmones“. Jie iš anksto organizuoja bendravimą ir padeda pritraukti kompetencijų iš organizacijos išorės.
Bendravimo skatintojai	Išverčia sunkiai suprantamus uždavinius ir tikslus, juos skaido į mažesnius uždavinius bei padeda įsitraukti net mažiausiai suinteresuotiems asmenims. Jie turi žinoti, kaip įtraukti ir įtikinti žmones. Naudoja vaizdus, pavyzdžius ir geriausios praktikos atvejus, kad būtų parodytos galimybės naujoms idėjoms, technologijoms, procesams, produktams ir paslaugoms kurtis.

Šaltinis: sudarė darbo autorius pagal A. Zerfass ir S. Huck, 2007

J. M. Burns (2003) aiškindamas transakcinius ir transformacinius vadovus-lyderius pabrėžė, kad transakciniai vadovai-lyderiai skiria apčiuopiamą atlygį už pasekėjų darbą ir lojalumą. Transformaciniai vadovai-lyderiai efektyviai bendrauja su pasekėjais, orientuojasi į aukštesnio lygio vidinius poreikius ir didina sąmoningumą apie konkrečių rezultatų svarbą bei diegia naujus būdus kaip tuos rezultatus pasiekti (Hay, 2006).

Vertinant vadovo-lyderio svarbą, siekiant organizacijos tikslų, reikia pažymėti, kad būtinybė būti labiau lyderiu ar vadovu tuo pačiu priklauso ir nuo pačios organizacijos veiklos. Vienoms jų tinkamas puikiai administruoti ir kontroliuoti gebantis vadovas, kitoms reikia ryškaus lyderio, kuris suburia darbuotojus ir skatina juos kurti naujus veiklos modelius bei diegti inovatyvius sprendimus (Mcguire ir kt., 2008). Reiktų paminėti, jog gebėjimas derinti lyderio ir vadovo bruožus, savybes stipriai priklauso ir nuo turimų asmeninių kompetencijų. Vienas jų gali būti puikiai planuojančiu, į kontrolę likusiu, efektyviu vadovu - administratoriumi, tačiau jis gali nemokėti motyvuoti kitų. Tačiau pavyzdžiui kitas vadovas gali sugebėti įkvėpti ir burti aplink save sekėjus, skatinti jų entuziazmą ir tikėjimą, gali būti efektyviu ir įkvepiančiu lyderiu, bet tuo pačiu jam gali būti labai sunku išgryninti konkrečius ir realizuojamus tikslus (Mcguire ir kt., 2008).

Transakcinio vadovo-lyderio veikla tikslinė, kurioje sprendimų ir pačios situacijos supratimas lemia vadovavimo struktūrą. Stipriai į tikslą orientuotas vadovas ar lyderis organizaciją veda į priekį, tačiau savo bendravimu gali slopinti darbuotojų iniciatyvumą, kūrybiškumą, tikėjimą savo jėgomis ir kompetencijas. Jis stipriai valdo darbuotojus, užtikrindamas, kad kiekviena detalė būtų atlikta pagal nurodymus. Šis stilius naudoja atlygio motyvaciją ir bausmes, papeikimus, siekiant valdyti darbuotojus. Problema ta, kad tai neleidžia darbuotojams rasti vidinės motyvacijos. Vadovaujant transakciniam vadovui-lyderiui, nėra prašoma prisiimti iniciatyvos ar asmeninės atsakomybės, čia darbuotojai yra griežtai kontroliuojami. Anot mokslininkų (Bono & Judge, 2004; Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012, Mcguire ir kt., 2008.), transakcinis vadovas-lyderis nurodo, ką pasekėjai turi padaryti, aiškiai apibrėžia kiekvieno vaidmenį ir užduoties atlikimo reikalavimus bei apibrėžia pavaldinių poreikius, nusako, kaip jie gali būti patenkinti, kai užduotis bus atlikta. Šio tipo vadovavimas yra efektyvus krizių ir ekstremalių situacijų valdyme, taip pat vykdant projektus, kuriuos reikia atlikti tam tikru konkrečiu būdu (Bono & Judge, 2004; Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012).

Transformaciniai vadovai-lyderiai kuria idėjas ir naujas perspektyvas, siekia augimo ir klestėjimo organizacijos viduje bei yra orientuoti į pokyčius (Northouse, 2021). Skatindamas darbuotojų lojalumą ir atsidavimą, meilę darbui, vadovas-lyderis telkia visą organizaciją siekti naujovių ir užtikrinti geresnius rezultatus, taip pat augina naujus lyderius (Mirkamali et al., 2014). Transformacinė lyderystė paremta lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Kaip teigia S. Hassan ir kt. (2013), skatinant pasekėjus suformuojant įkvepiančią viziją bei skatinant inovatyvų mąstymą, būtent šis lyderystės stilius yra orientuotas tiek į pokyčius, tiek į santykius. Transformacinių vadovų-lyderių vertė apibrėžiama ne materialiais dalykais, o vertinant pozityvius pokyčius, pasiektus dėka šių lyderių (Diaz-Saenz, 2011). Pasitelkdami transformacinę lyderystę vadovai-lyderiai pasiekia kur kas geresnius rezultatus, kadangi jų pasekėjai deda daugiau pastangų siekiant organizacijos tikslų, kadangi supranta jų vertę bei yra skatinami kuo geriau išnaudoti savo jėgas ir potencialą (Northouse, 2021).

Apibendrinant, lyderystės sąvoka yra sunkiai apibrėžiama, kadangi kiekvienas asmuo gali ją suprasti skirtingai. Tačiau, neabejotinai, tai yra procesas, neatsiejamas nuo įtakos darymo kitiems, santykių ir sąveikos su pasekėjais, bendro tikslo siekio. Taip pat siekiant šio proceso efektyvumo, būtina turėti reikalingas kompetencijas. Organizacijų veikloje reikia tiek vadovų, tiek lyderių, tiek vadovų-lyderių, kadangi kiekvienas jų pasižymi skirtingomis stipriosiomis savybėmis. Tačiau žvelgiant į šiandienos dinamišką aplinką, siekiant išnaudoti kuo daugiau organizacijos potencialo, reikalingiausi yra **transformaciniai** vadovai-lyderiai, gebantys prisitaikyti prie naujovių, telkti organizaciją ir jos darbuotojus siekti naujovių, skatinantys inovatyvų mąstymą bei gebantys įkvėpti ir motyvuoti pasekėjus siekti organizacijos tikslų, išnaudoti savo potencialą.

Būtent dėl pastarųjų vadovų-lyderių gebėjimų inovacijų ir inovatyvaus bendravimo kontekste transformacinis lyderystės stilius yra kur kas priimtinesnis nei transakcinis.

Šio darbo kontekste svarbiais laikomi transformaciniai vadovai-lyderiai, tad kitame skyriuje analizuojama vadovo-lyderio reikšmė viešajame sektoriuje.

1. 2. Vadovo-lyderio reikšmingumas viešajame sektoriuje

Viešasis sektorius šiame darbe yra suvokiamas kaip tam tikra „valstybės forma išlaikomų ir remiamų institucijų ir įstaigų visuma, skirta realizuoti viešajam interesui, kurio paskirtis užtikrinti žmonių gerovę“ (*Viešojo sektoriaus ataskaita*, 2020).

Gana plačiai viešąjį sektorių analizuoja ir jo ypatumus atskleidžia J. E. Lane (2000), daug dėmesio skirdamas viešojo sektoriaus raidos koncepcijoms, sąvokoms, teorijoms. Tačiau tai pat atkreipiamas dėmesys, jog šios knygos autorius išskiria viešojo sektoriaus sąvokos suvokimo problemą.

J. E. Lane (2000) viešojo sektoriaus sąvoką formuoja keturiais apibūdinimais:

- 1) vyriausybės bendrieji sprendimai ir jų pasekmės;
- 2) vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos;
- 3) valstybės vartojimas ir investicijos;
- 4) viešoji gamyba.

Analizuodamas viešąjį sektorių, jį apibūdina kaip įvairias viešąsias institucijas, kurių pagalba vykdomas sprendimų priėmimas ir įvairių rūšių interesų įgyvendinimas.

Jei viešąjį sektorių apibrėžtume biurokratinio aparato kontekste, tai pagal A. Raipą (2015), jį būtų galima apibūdinti kaip administracinių struktūrų ir personalo struktūrą, kuri įgyvendina priimtus sprendimus šiuolaikinėje visuomenėje.

H. G. Reiney (2009), tyręs viešojo sektoriaus institucijų poreikį, jų kilmę grindžia:

1) tikslais – spręsti problemas, kurių negali išspręsti laisvoji rinka (viešosios gėrybės, kaip krašto gynyba, saugumas, vengimas mokėti mokesčius); individuali nekompetencija (žmonės stokoja žinių, kad galėtų racionaliai pasirinkti); išorės ar šalutiniai poveikiai (pvz., vienos įmonės sukuriama taršos problema perkeliama ant kitų pečių).

2) politiniais pagrindais – bendrosios socialinės vertybės, viešasis interesas, politiškai įtakingų grupių reikalavimai.

Viešasis sektorius, kaip jau minėta privalo užtikrinti žmonių gerovę, o kad tai įgyvendintų šiam sektoriui yra keliami uždaviniai. Šiuos uždavinius išgrynina J. Konieczna (2010), kuri savo tyrime išskiria šias pagrindines užduotis viešajam sektoriui:

- 1) remti Vyriausybės tikslus;

- 2) išlaisvinti pramonės ir privataus sektoriaus augimą;
- 3) išlaikyti darbuotojų poreikius;
- 4) skatinti ekonominį gyvenimą;
- 5) gerinti piliečių gyvenimo kokybę.

Tam, kad viešajam sektoriui keliami uždaviniai būtų įvykdyti, reikalingi vadovai, užtikrinantys struktūros veiklą. Vadovavimas viešajame sektoriuje, tai vaidmuo apimantis tarnautojų, darbuotojų skatinimą bei motyvavimą, jų veiklos nukreipimą teisinga linkme, įtakos pavaldiniams darymą, o viso to tikslas, jog pavestos užduotys būtų produktyviai atliktos. Šiuolaikinis viešojo sektoriaus konceptas paremtas trimis požiūriais: *tradiciniu*, pabrėžiančiu biurokratinį valdymą, *naująja viešąja vadyba*, kuri nukreipta į verslo sektoriuje pasitvirtinusius ir taikomus vadybinius elementus bei *naująja valstybės tarnyba*, kuri pabrėžia kito tipo vadovą, įgalinantį, o ne reguliuojantį (Butkevičienė ir kt., 2009).

Anot R. Smaliukienės (2007), siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai ir vadovaujantįs pareigas užimantys struktūrinių padalinių, institucijų vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių ir ugdyti lyderio įgūdžius, tapti vadovais-lyderiais, gebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti šiuolaikinėmis priemonėmis.

Kalbant apie privatų sektorių, kaip teigia B. E. Wright ir kt. (2012), privataus kapitalo įmonėse dažnu atveju pagrindinis ar net vienintelis tikslas yra aiškus ir visų lygių darbuotojai jį supranta – pelno maksimizavimas. Taip pat suinteresuotųjų šalių lūkesčiai privataus sektoriaus organizacijose skiriasi priklausomai nuo suinteresuotųjų šalių tipo. Pavyzdžiui, akcininkai tikisi, kad vadovai-lyderiai užtikrins maksimalią investicijų grąžą trumpalaikiais ir ilgalaikiais laikotarpiais, o darbuotojų lūkesčiai yra susiję su atitinkamos kompensacijos už laiką ir pastangas gavimu (Parhizgari ir Gilbert, 2004). B. C. Crosby ir J. M. Bryson (2010) teigia, kad privataus sektoriaus organizacijų suinteresuotųjų šalių vadovai-lyderiai turi suvaldyti daugeliu atveju išsiskiriančius tikslus. Privataus sektoriaus vadovo-lyderio tikslų sėkmės matavimas yra paprastas, nes tikslus galima aiškiai apibrėžti ir įvertinti pagal pelną ir nuostolius (Dukakis ir Portz, 2015).

J. A. Andersen (2010), S. Van de Walle ir W. Van Dooren (2010), M. S. Dukakis ir J. H. Portz (2015) teigia, kad privačiame sektoriuje finansų kontrolės lygis paprastai yra mažesnis. Privačiojo sektoriaus organizacijų vadovai-lyderiai taip pat turi reaguoti į politinius pokyčius, tačiau juos veikia daugybė įvairių išorinių veiksnių ir ne visada reikalauja aktyvių veiksnių. Privataus sektoriaus organizacijoms didelę įtaką daro pokyčiai rinkoje, ekonominė aplinka (Silvia ir McGuire, 2010, Hargreaves ir Fink, 2012). B. Bozeman ir G. Kingsley (1998) lygindami privataus ir viešojo sektorių vadovų-lyderių vaidmenį reaguojant į rizikas teigė, kad privataus sektoriaus vadovai-lyderiai riziką priima kaip galimybę pokyčiams, kurių sėkmės atveju galimas pripažinimas, karjera.

Privataus sektoriaus vadovų motyvacijos šaltiniai dažniau susiję su finansinėmis paskatomis (Diefenbach, 2011, Lamo ir kt., 2012), karjeros galimybėmis ir įgaliojimais priimti sprendimus (Wright ir kt., 2012).

Viešojo sektoriaus darbuotojai menkai supranta savo tikslus, todėl būtinas *vadovo-lyderio* įsitraukimas. Viešojo sektoriaus organizacijose tarp suinteresuotųjų šalių lūkesčių yra mažiau prieštaravimų. Šio sektoriaus vadovo-lyderio pagrindinis rūpestis yra visuomenės gerovė, o tikslai yra abstraktūs, visa apimantys, šiek tiek neapibrėžti ir išskirtinai sunkiai pamatuojami (Crosby ir Bryson, 2005). Taip yra todėl, kad viešajame sektoriuje tikslai taikomi kur kas platesnei jurisdikcijai nei vienas verslas. Jie apima kelias programas, o jų sėkmę vertina bendras visuomenei teikiamos naudos didėjimas.

J. A. Andersen (2010), S. Van de Walle ir W. Van Dooren (2010), M. S. Dukakis ir J. H. Portz (2015) teigia, kad viešajame sektoriuje finansų kontrolės lygis paprastai yra didesnis. Anot M. S. Dukakis ir J. H. Portz (2015), kadangi viešojo sektoriaus organizacijos paprastai finansuojamos iš mokesčių mokėtojų pinigų, todėl vadovų atsakomybėje esančių lėšų panaudojimas yra tikrinamas labiau, yra daugybė procedūrų. Remiantis C. Silvia ir M. McGuire (2010), viešojo sektoriaus organizacijoms išorinė aplinka, t.y. politinė padėtis šalyje, palyginti su privataus sektoriaus įmonėmis, daro didesnę įtaką. Ši situacija turi didelį poveikį viešojo sektoriaus vadovų veiksmams, riboja jų sprendimų priėmimo mastą.

Viešojo sektoriaus vadovus motyvuoja stabilumas, socialinės garantijos, veiklos tęstinumas (Diefenbach, 2011). R. Agranoff (2012) tvirtina, kad viešojo sektoriaus vadovus labiau motyvuoja nematerialūs dalykai, glaudžiai susiję su galimybe tarnauti visuomenei. Viešojo sektoriaus vadovai nebijodami prisiima didelę riziką tuo atveju, jeigu tai niekaip nesusiję su jo asmeniu ir nesėkmės atveju jam neteks prisiimti asmeninės atsakomybės, nekyla rizika prarasti autoriteto (Bozeman ir Kingsley, 1998). Šiuolaikinė viešojo sektoriaus lyderystės koncepcija vadovą-lyderį įvardija kaip komandos narį. Čia mažai kalbama apie tokias savybes, kaip jėga, drąsa ar principai, bet pabrėžiama auganti gebėjimo remti ir palaikyti, mokyti, komunikuoti ar instrukuoti svarba. Humanitariniuose moksluose ir sociologijoje nagrinėjami lyderystės modeliai pasižymi holistiškumu ar akcentuoja tylųjį vadovavimą kaip vertybę. Norėdami pasiekti organizacijos misiją ir viziją, vadovai-lyderiai turi vystyti ir įgyvendinti racionalias strategijas, jie taip pat turi nustatyti ir įkūnyti bendras vertybes, kuriomis būtų galima paremti organizacijos misiją, viziją ir susijusias strategijas. Galiausiai vadovai-lyderiai turi įgalinti savo komandos narius, kad jie galėtų vykdyti savo pareigas.

Taigi, palyginus privatų ir viešąjį sektorių, galima išvelgti pagrindinius skirtumus. Privačiame ir viešajame sektoriuje egzistuoja tikslų suvokimo skirtumas – privačiame sektoriuje labiausiai motyvuojantis veiksnys yra pelnas. Privačiame sektoriuje suinteresuotųjų šalių tikslai

dažniausiai išsiskiria, priešingai nei viešojo sektoriaus organizacijose. Taip pat, vadovų-lyderių tikslai privačiame sektoriuje yra kur kas aiškesni ir labiau apibrėžti, o viešajame sektoriuje tikslai yra abstraktūs, juos sunku pamatuoti. Lyginant finansus, viešajame sektoriuje finansų kontrolės lygis paprastai yra didesnis palyginti su privataus sektoriaus organizacijomis.

Viešojo sektoriaus organizacijoms išorinė aplinka palyginti su privataus sektoriaus įmonėmis, daro didesnę įtaką, riboja vadovų-lyderių veiksmus. Viešajame sektoriuje vadovus motyvuoja nematerialūs veiksniai, kaip stabilumas, veiklos tęstinumas, priešingai nei privataus sektoriaus atstovų, kurių motyvacija dažniau grįsta finansinėmis paskatomis. Viešojo sektoriaus pobūdis, akcentuojant visuomenės interesus ir daugybę politinių veiksnių iš vadovų-lyderių reikalauja daugybės kompetencijų, nebūdingų tipiniams privataus sektoriaus vadovams (Kellis ir Ran, 2013). Taip pat privataus sektoriaus vadovai-lyderiai riziką priima kur kas drąsiau, o viešojo sektoriaus vadovai riziką priima tuo atveju, kai nekyla rizika prarasti autoriteto.

4 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus vadovų-lyderių palyginimas

Kriterijai	Privataus sektoriaus vadovas-lyderis	Viešojo sektoriaus vadovas-lyderis
Pagrindinis uždavinys	Teikti gražą investuotojams, maksimizuoti pelną.	Užtikrinti paslaugų ir produktų teikimą visuomenei.
Tikslų struktūra	Aiškiai apibrėžta.	Mažiau apibrėžta.
Suinteresuotos šalys	Daug suinteresuotų šalių (akcininkai, darbuotojai, tiekėjai, klientai, skolininkai, partneriai ir t.t.), todėl daug dėmesio reikalauja jų identifikavimas ir valdymas.	Pagrindinė – gyventojų gerovė ir jų sumokėtų mokesčių efektyvus panaudojimas bei jų poreikių tenkinimas.
Finansų kontrolė	Daug laisvės veikti vadovui – lyderiui suteiktų įgaliojimų lygyje.	Mažai laisvės, finansų panaudojimas vykdomas pagal procedūras, daug patikrinimų, kontrolės institucijų.
Išorinė aplinka	Atsakingieji veiksmai. Rinkos pokyčiai, politinė ir ekonominė padėtis lemia vadovų – lyderių būtinybę proaktyviai reaguoti, jeigu tai daro įtaką įmonės rezultatams.	Apribota galimybė veikti. Politinė situacija daro didelę įtaką, riboja vadovų – lyderių sprendimus ir veiksmus.
Motyvacijos šaltiniai	<ul style="list-style-type: none"> ● Finansinis atlygis ● Karjeros galimybės ● Įgaliojimai priimti sprendimus 	<ul style="list-style-type: none"> ● Stabilumas, tęstinumas ● Socialinės garantijos ● Visuomenės interesų atstovavimas
Rizikos prisiėmimas	Geba įvertinti ir prisiimti tas rizikas, kurios yra susijusios su karjera, pozicijų užsitikrinimu.	Prisiima pakankamai didelę riziką, jeigu tai nėra susiję su asmenine atsakomybe.

Šaltinis: sudarė darbo autorius pagal D. Kellis ir B. Ran (2013), T. Diefenbach (2011), A. Lamo ir kt. (2012), A. Hargreaves ir D. Fink (2012), B. Bozeman ir G. Kingsley (1998), A. M. Parhizgari & G. R Gilbert (2004), B. C. Crosby ir J. M. Bryson (2005), B. E. Wright ir kt. (2012), J. A. Andersen (2010), S. Van de Walle ir W. Van Dooren (2010), M. S. Dukakis ir J. H. Portz (2010), C. Silvia ir M. McGuire (2010)

Analizuojant vadovo-lyderio sąvoką literatūroje nėra aiškiai apibrėžta, kuo ji skiriasi privataus ir viešojo sektoriaus kontekste. Todėl remiantis anksčiau minėtų mokslininkų įžvalgomis, 4 lentelėje pateikiami vadovų-lyderių skirtumai, atskleidžiantys, jog viešojo sektoriaus vadovų-lyderių tikslai, uždaviniai, motyvacijos šaltinis, suinteresuotosios šalys ir išorinė aplinka skiriasi nuo privataus sektoriaus vadovų-lyderių ir tai lemia šių vadovų elgesio, veiklos ir bendravimo skirtumus (žr. 4 lentelę).

Taigi, palyginus privataus ir viešojo sektoriaus vadovų-lyderių pagrindinius skirtumus, akivaizdu, jog abu susiduria su skirtingais uždaviniais ir kliūtimis, o jų veiklai įtaką daro skirtingi veiksniai. Visgi šio darbo kontekste svarbus yra viešojo sektoriaus vadovas-lyderis, kuriam kyla tokios užduotys kaip veikti ne visada esant aiškiems tikslams, kurių sprendimus riboja ne tik išorinė aplinka bet ir finansai, taisyklės ir procedūros. Viešojo sektoriaus vadovo-lyderio užduotis užtikrinti visuomenės gerovę, tarnauti valstybei ir jos institucijoms, žmonėms. Būtent dėl šių priežasčių, vadovas-lyderis yra neabejotinai reikšmingas asmuo viešajame sektoriuje, kadangi nepaisant kylančių iššūkių turi užtikrinti organizacijos veiklą, įkvėpti darbuotojus dirbti ir siekti tikslų kai pagrindinis atlygis nėra konkurencingas atlyginimas.

Taip pat viešojo sektoriaus vadovo-lyderio veiklą orientacija į visuomenę, esant politiniams bei finansiniams ribojimams, kylant rizikai priimti reikiamus sprendimus, leidžia daryti prielaidą, kad jų lyderystė siejama su pirmosios dalies 1 lentelėje išskirtomis lyderystės charakteristikomis. Tad galima teigti, jog viešojo sektoriaus vadovas-lyderis turi gebėti daryti įtaką procesams, kurie orientuoti į visuomenės gerovę, siekti viešųjų tikslų, kurie ne visada būna tiksliai apibrėžti, tobulindamas bendravimą su vidine ir išorine aplinkomis arba, kitaip tariant, mokydamasis naujų inovatyvių bendravimo formų.

Apibendrinant, sudėtinga rasti tikslų lyderystės apibrėžimą, kadangi skirtingiems žmonėms ji gali turėti įvairias prasmes. Visgi yra sutinkama, jog lyderystė yra apie procesą, įtaką kitiems, santykius, bendro tikslo siekį ir mokymąsi. Taip pat lyderystės procese yra reikalinga turėti kompetencijas – tikslams pasiekti reikalingą mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimo derinį, kuris turi atitikti nuolat kintančią situaciją. Vadovo, lyderio ir vadovo-lyderio sąvokos yra skirtingos, nors ne retai yra vartojamos kaip sinonimai. Tačiau kiekvienos organizacijos veikloje reikia tiek vadovų, tiek lyderių, tiek vadovų-lyderių dėl jų skirtingų stipriųjų savybių ir sugebėjimų.

Išanalizavus vadovo-lyderio sampratos aspektus šiuolaikiniame viešajame sektoriuje, akivaizdu, jog šio darbo kontekste svarbiausi yra transformaciniai vadovai-lyderiai, šiuolaikiniame viešajame sektoriuje susiduriantys su iššūkiu prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, naujovių, gebantys mąstyti inovatyviai, telkti pasekėjus siekti naujovių ir motyvuojantys darbuotojus išnaudoti savo potencialą siekiant organizacijos tikslų. Palyginus privatų ir viešąjį sektorių, galima

įžvelgti nemažai skirtingų uždavinių, su kuriais susiduria vadovai-lyderiai. Egzistuoja tikslų suvokimo skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus, kadangi privatų sektorių labiausiai motyvuoja finansinė nauda, o viešąjį – nauda visuomenei.

Taip pat privačiame sektoriuje tikslai yra kur kas labiau apibrėžti, tačiau ne retai išsiskiria, mažesnis kontrolės lygis, drąsiau priimama rizika lyginant su viešuoju sektoriumi, kuriame tikslai yra abstraktūs, juos sunku pamatuoti, didesnė finansų kontrolė.

Apskritai, viešasis sektorius, akcentuojantis visuomenės interesus, reikalauja daugiau kompetencijų iš vadovų-lyderių nebūdingų privačiam sektoriui, todėl viešajame sektoriuje pastebimas reikšmingas vadovo-lyderio vaidmuo, kadangi jis turi gebėti daryti įtaką procesams, kurie orientuoti į visuomenės gerovę, motyvuoti darbuotojus, siekti viešųjų tikslų, kurie ne visada būna tiksliai apibrėžti, tobulindamas bendravimą su vidine ir išorine aplinkomis turi mokytis naujų inovatyvių bendravimo formų.

II. INOVATYVAUS BENDRAVIMO ASPEKTAI ŠIUOLAIKINIAME VIEŠAJAME SEKTORIUJE

2. 1. Inovatyvus bendravimo koncepcija

Pirmojoje darbo dalyje buvo analizuota viešojo sektoriaus vadovo-lyderio samprata ir išgryninti viešojo sektoriaus vadovams-lyderiams būdingi bruožai bei kompetencijos. Juos apžvelgiant, pastebima, jog autoriai itin dažnai atkreipia dėmesį, kad vadovas-lyderis be kitų kompetencijų turi pasižymėti itin gerais bendravimo gebėjimais. Ši savybė laikoma itin svarbiu veiksmu pokyčių valdymo procesuose, užtikrinant vidinį ir išorinį bendradarbiavimą. Taip pat žvelgiant ir į šio darbo problemą, itin svarbiu laikomas būtent inovatyvus bendravimas, taigi toliau bus apžvelgiami pagrindiniai jo aspektai ir esmė.

Pastarųjų dešimtmečių kontekste sąvoka *inovacijos* skamba itin dažnai ir gal kartais net per dažnai, nes pasirenkama ne reali veiklos naujumo prasmė, ne analitiškumas, o siekiant populiarumo, skambaus pavadinimo vienam ar kitam reiškiniui, procesui įvardinti. Tokiu atveju inovacija ne visada gali būti siejama su pokyčiu ar išradimu (nauja idėja).

Anot V. Giedraitytės (2016), „žodžio „inovacija“ kilmė siekia XVI a., kuomet vidurio Prancūzijoje buvo naudojamas žodis „*inovacyon*“, reiškiantis atsinaujinimą, naujo pavidalo jau esančiam daiktui suteikimą. Žodis turi lotynišką kilmę, kur „*novus*“ reiškia „nauja“, o „*novare*“ – „naujinti, kurti, išrasti““.

Kaip teigia S. Huck-Sandhu ir A. Zerfass (2007), inovacijos sąvoka reiškia kažką naujo, tai, ko dar nebuvo ir kas daro didelę įtaką kasdieniam gyvenimui ar ekonomikai.

Tiriant *bendravimo* sąvoką literatūroje, galima teigti, jog bendravimo ir komunikavimo sampratos kai kuriuose šaltiniuose naudojamos kaip sinonimai. Tapatumą tarp šių žodžių reikšmių galima atrasti ir užsienio kalbose (anglų – *communication*, vokiečių – *kommunikation*, prancūzų – *la communication*, rusų – *коммуникация*). L. Jovaiša (2007) tarpasmeninį arba grupinį bendravimą keičiantis patirtimi, įvardija žodžiu „komunikacija“. „Kalbos patarimuose. Kn. 4: Leksika: 1. Skolinių vartojimas“ (2013) komunikacija ir bendravimas, ryšiai vertinami kaip lygiaverčiai normos variantai (p. 39). „Tarptautiniame žodžių žodyne“ yra randamos dvi pagrindinės komunikacijos sąvokos reikšmės: 1 – susisiekimas (transportas, ryšiai); 2 – bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais. S. Hollensen ir M. O. Opresnik (2015) komunikaciją apibūdina kaip procesą, kurio metu bendraujama, keičiamasi patirtimi, išgyvenimais. Šiam teiginiui antrina ir J. Almonaitienė, V. Baršauskienė, R. Lekavičienė ir D. Antinienė (2010) teigdamos, jog komunikacija yra bendravimo pradžia ir pagrindas. Kaip teigia S. Huck-Sandhu ir A.

Zerfass (2007), komunikavimas turėtų atlikti naują vaidmenį skatindamas inovacijų valdymą kaip esminį procesą šiandieninėje visuomenėje.

Taigi apžvelgus įvairių autorių apibūdinimus, galima teigti, kad žodžiai bendravimas ir komunikavimas turi bendrą prasmę ir atlieka tą pačią funkciją, tad šiame darbe abu terminai bus vartojami kaip sinonimai.

Pristačius inovacijos ir bendravimo apibrėžimą galima toliau analizuoti šių dviejų žodžių junginį – **inovatyvų bendravimą**. Konkrečių inovatyvaus bendravimo apibrėžimų mokslinėje literatūroje nėra daug, tai gana nauja ir mažai išplėtotą temą, kadangi inovatyvumas kiekvienam žmogui gali reikšti skirtingus dalykus. Neretai inovatyvus bendravimas siejamas su informacinėmis technologijomis, su kažkuo nauju, dar nebandytu. Toliau pateikiama lentelė su pagrindiniais inovatyvaus bendravimo aspektais (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Inovatyvaus bendravimo aspektai

Šaltinis	Aspektai
V. Gorfinkel (2015)	Grįstas technologijomis, siekiama organizacijos idėjų ir veiksmų įgyvendinimo, laukiamas rezultatas yra naujovės ir naujos technologijos.
A. Mažeika ir kt. (2011)	Darbo kontrolė bei darbo būsenos keitimo procesas.
S. Huck-Sandhu ir A. Zerfass (2007)	Skatina socialinius santykius, įgalina išsamias diskusijas, didina bendrą pasekėjų suvokimą apie organizacijoje vykstančius procesus.
A. Valackienė ir V. Trofimovas (2015)	Užtikrinamas grįžtamasis ryšys.

Šaltinis: sudarė darbo autorius, remiantis lentelėje paminėtais autoriais

V. Gorfinkel (2015) teigimu, inovatyvus bendravimas yra nauja veiklos sritis, turinti technologijomis grįstą bendravimo aspektą, kuriuo siekiama organizacijos idėjų ir veiksmų įgyvendinimo, o laukiamas rezultatas naujovės ir naujos technologijos. Inovatyvaus bendravimo pagrindinės užduotys yra pašalinti prieštaravimus, sukurti pagrindą tarpusavio supratimui ir veiksmų koordinavimui tarp socialinių grupių, kurios turi ne tik skirtingus tikslus, bet ir labai skirtingą pasaulėžiūrą. Strateginiu požiūriu inovatyvi komunikacija yra labai svarbi ir lemia bet kurios organizacijos sėkmę. Ji skatina socialinius santykius ir taip įgalina išsamias diskusijas bei didina bendrą pasekėjų suvokimą apie organizacijoje vykstančius procesus (S. Huck-Sandhu ir A. Zerfass, 2007).

Visgi tiksliausiai šiame darbe vartojamą inovatyvaus bendravimo sąvoką apibūdina A. Mažeika ir kt. (2011), apie komunikavimą kalbėdami ne tik kaip apie informacijos perdavimą, bet ir kaip apie darbo kontrolę bei darbo būsenos keitimo procesą. Į komunikacijos procesą žvelgiant per

inovacijų prizmę galima teigti, kad efektyvus komunikavimas yra vienas svarbiausių inovacinės organizacijos skiriamųjų požymių, kadangi atsižvelgiant į gautą informaciją galima vykdyti pokyčius. A. Valackienės ir V. Trofimovo (2015) teigimu, bendravimas yra efektyvus tik tada, kai gavėjas informaciją supranta taip, kaip ją norėjo perduoti siuntėjas ir yra užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Tai padeda kontroliuoti perduotos informacijos poveikį pavaldiniams, visuomenei ar organizacijoms ir apgalvoti tolimesnius veiksmus įgyvendinant užduotis, siekiant tikslų ir naujovių.

Taigi, susisteminant ir apibendrinant įvairius autorių požiūrius mokslinėje literatūroje, šio darbo kontekste bus naudojamas šis inovatyvaus bendravimo apibrėžimas: *inovatyvus bendravimas yra toks bendravimas, kurio metu vadovas efektyviai komunikuodamas su komanda gali ne tik skleisti informaciją ir gauti atsakymą, bet ir gauti organizacijos valdymui naudingos informacijos, patarimų kaip efektyviau vykdyti veiklą ir atgalinį ryšį, padedantį priimti inovatyvius sprendimus pokyčiams vykdyti. Komandos nariai tokio bendravimo dėka lengviau suvokia organizacijoje vykstančius procesus, gali pasijusti organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą.*

Apibendrinant, inovatyvus bendravimas gali turėti daug reikšmių, todėl jį apibrėžti yra gana sunku. Šio darbo kontekste toks bendravimas yra tada, kuomet yra efektyviai komunikuojama, skleidžiant informaciją ir gaunant atgalinį ryšį bei naudingos informacijos, dėka kurios yra priimami inovatyvūs sprendimai pokyčiams vykdyti, o darbuotojai, bendraujant inovatyviai, yra įsitraukę į organizacijoje vykstančius procesus, jaučiasi komandos dalimi ir padeda vadovams siekti organizacijos tikslų.

2. 2. Inovatyvus bendravimas viešajame sektoriuje

Viešojo sektoriaus veikla turi būti grindžiama esminiais valdymo bruožais: greitas reagavimas ir prisitaikymas prie kintančių sąlygų, gebėjimas priimti tikslus ir atsakingus visuomenei sprendimus bei informavimas apie būsimą ir esamą veiklą, pokyčius ir svarbiausia, siekis užtikrinti grįžtamąjį ryšį su visuomene (Valackienė ir Trafimovas, 2015). Tad galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijose komunikavimas yra vienas svarbiausių komponentų, užtikrinančių efektyvų valdymą. A. Blažėnaitės (2011) teigimu, komunikavimas yra organizacijos egzistavimo pagrindas.

Kaip pastebi M. Vilys ir kt. (2008), inovatyviais darbo metodais pasižyminti ir pokyčių siekianti organizacija turi pasižymėti tam tikrais bruožais:

1. Organizacija turi būti orientuota į pokyčius;
2. Organizacija turi turėti nuolatinius informacinius kanalus;
3. Organizacijoje turi būti skatinamas komandinis darbas;

4. Organizacijoje turi būti skatinamas darbuotojų savarankiškumas (decentralizacija);
5. Organizacijoje rizika turi būti traktuojama kaip savaime suprantamas dalykas;
6. Organizacijoje neturi vyrauti biurokratija;
7. Organizacijoje inovatyviai turi būti skatinamas darbuotojų iniciatyvumas.

Viena iš priežasčių formuoti bendravimo pokyčius viešajame sektoriuje yra naujoji viešoji vadyba (Fredriksson & Pallas, 2018). Kadangi šio sektoriaus aplinkoje atsiranda tokie subjektai kaip visuomenė, privatus sektorius, nevyriausybinės organizacijos, kurie reikalauja kitokio – *inovatyvaus bendravimo*.

Kalbant apie inovatyvų bendravimą viešajame sektoriuje, S. Puškorius ir A. Raipa (2002) teigia, kad naujoji viešoji vadyba siūlo plačiau įtraukti personalą į sprendimų priėmimo procesą, jų valdymą. Rekomenduojama minimizuoti administracinės kontrolės lygį – per valdymo tikslus, sukūrus kokybišką grįžtamąjį ryšį su klientais, bei įgalinant darbuotojus valdymo procese. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovams keliami vis aukštesni kvalifikacijos reikalavimai – vis dažniau pabrėžiamas gebėjimas efektyviai komunikuoti su visuomene. Naujoji viešosios vadybos kryptis skatina viešojo sektoriaus vadovus nuolat ieškoti naujų, inovatyvių bendravimo formų viduje (vadovas – darbuotojas) ir bendradarbiavimo išorėje (darbuotojas – klientas) būdų, o visa tai didina viešojo sektoriaus vadovo-lyderio gebėjimo inovatyviai bendrauti poreikį.

A. Valackienė ir V. Trofimovas (2015) pastebi, kad viešojo sektoriaus inovatyvus bendravimas tai – socialinis procesas tarp kontaktų informacijos mainams organizacijos viduje ir už jos ribų. Produktivus jo veikimas padeda tikslų įgyvendinimui viešajame sektoriuje ir įvaizdžio formavimui bei atskleidžia, kaip iš vadovybės aukštesnio vadovaujamo lygmens reikalinga informacija pateikiama darbuotojams ir kaip ji iškomunikuojama už organizacijos sienų. Viešojo sektoriaus inovatyvus bendravimas konstruojamas viešojo intereso pagrindu, visi sudedamieji elementai apeliuojami į sąžiningumą, skaidrumą, atsakomybę ir komunikavimo pagrindu siekiama dialogo su visuomene. Atsiradus poreikiui, išsamesnei ir profesionalesnei informacijai pateikti, šiuo metu dauguma viešųjų subjektų turi už informacijos sklaidą atsakingus asmenis ar net skyrius, kurie pasinaudodami bendravimo būdais skleidžia informaciją apie organizacijos veiką, problemas, naujoves, tikslus, užduotis, tikėdamiesi sulaukti refleksijos. Pažymėtina, kad viešajame sektoriuje tinkamas bendravimas ir į procesą įtraukti piliečiai gali būti naujovių varomoji jėga (Blažėnaitė, 2011).

Kaip teigia A. A. Miroshnichenko (2008), organizacija, esanti konkurencingoje aplinkoje, gali išgyventi tik vystydama. Šis procesas yra priešingas siekiamam stabilumui, kadangi bet koks atnaujinimas yra susijęs su senų taisyklių, tradicijų atmetimu, diegiamomis inovacijomis. Taigi, čia atsiranda ne tik organizacinė rizika, bet ir neapibrėžtumas, inovacijų nesėkmės rizika, susijusi su išorine aplinka. Būtent komunikavimas, kaip teigia autorius, yra vienas

pagrindinių veiksmų, padedančių sušvelninti įtampą inovacijų procese. Bendravimą galima skirstyti tiek į vidinį ir išorinį, tiek į tradicinį ir į inovatyvų bendravimą, kurio esmė – inovatyvių sprendimų paieška, jų pristatymas (pardavimas) ir įgyvendinimas. Toliau pateikiama lentelė, kurioje analizuojamas tradicinis ir inovatyvus bendravimas viešajame sektoriuje atkreipiant dėmesį į skirtumus tiek vidiniame, tiek išoriniame bendravime (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Viešojo sektoriaus bendravimo tipai

Vidinis bendravimo tipas	
Tradicinis	Inovatyvus
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grįžtamojo ryšio teikimas organizacijoje, paskirstant ir kontroliuojant užduočių srautus. 2. Įgyvendinamas procesus dokumentuojant, organizuojant raštiškų pavedimų apskaitą ir kontrolę, keičiantis nurodymais įmonės viduje (tarp padalinių). 3. Daug dėmesio skiriama informacijos rinkimui ir saugojimui. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Užduočių vykdymo užtikrinimas, organizuojant inovatyvų užduočių portfelį, sutelkiant komandą rinkti reikiamą informaciją. 2. Užtikrina komandos darbo organizavimą, atsakomybės ir užduočių paskirstymą, jų motyvacijos didinimą. 3. Mokslinės ir techninės informacijos, reikalingos naujiems projektams įgyvendinti, kuriant kūrybinius sprendimus, ieškojimas ir apibendrinimas.
Išorinis bendravimo tipas	
Tradicinis	Inovatyvus
<ol style="list-style-type: none"> 1. Išorinių raštų, dokumentų srauto valdymas, raštiškų santykių su partneriais formalizavimas. 2. Reputacijos ir padėties profesinėje aplinkoje išlaikymas, būtinas informacijos teikimas viešiesiems ryšiams, žiniasklaidai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuolatinis informacijos ieškojimas, išorės pasitelkimas. 2. Siekis plėsti žinių, informacijos šaltinių srautą, didinti patirtį, įtraukiant į savo praktiką naujas „išorines“ inovatyvias idėjas, diegiant ir palaikant naujoves.

Šaltinis: sudarė darbo autorius pagal A. A. Miroshnichenko (2008)

Taigi tradicinis bendravimas paremtas kontrole ir normomis, darbų paskirstymu, dokumentuojamais procesais. Informacija yra renkama ir saugoma, todėl retai atnaujinama. Santykiai su partneriais yra formalizuoti, nesiekiami kūrybiškų sprendimų ar informacijos perėmimo iš išorės. Visi vidiniai komunikavimo procesai turi būti standartiniai, suprantami, įsisavinti, kadangi tai yra jų veiksmingumo raktas.

Inovatyvus bendravimas viešajame sektoriuje, priešingai nuo tradicinio, paremtas komandos telkimu ir motyvavimu rinkti informaciją ir atlikti užduotis. Įgyvendinami kūrybiški sprendimai, informacija analizuojama ir panaudojama įgyvendinant inovatyvias idėjas. Taip pat naudojama išorinė aplinka informacijai rinkti, mokomasi naudotis naujovėmis, priimama kitų organizacijų geroji patirtis. Kalbant apie išorinę komunikaciją, kuri yra susijusi su organizacijos

pozicija išorinėje aplinkoje, kartu su žinomų standartų kūrimu, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas kūrybiškumui, kadangi svarbu skatinti organizacijos konkurencingumą.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamus pagrindinius inovatyvaus bendravimo viešajame sektoriuje aspektus, galima teigti, jog viešojo sektoriaus organizacijose komunikavimas yra vienas svarbiausių komponentų, užtikrinančių efektyvų valdymą. Kadangi šiuolaikinės organizacijos susiduria su iššūkiais, didele rizika veikiant nuolat kintančioje aplinkoje, būtina pasitelkti inovatyvų bendravimą, taip įgalinant organizacijos darbuotojus dalintis idėjomis, kurti novatoriškus sprendimus, juos motyvuojant siekti organizacijos tikslų. Inovatyvus bendravimas leidžia inicijuoti ir vykdyti viešųjų paslaugų valdymo pokyčius, diegti naujas valdymo formas, per didesnę suinteresuotų šalių, darbuotojų ir viešųjų paslaugų vartotojų įsitraukimą, pasitenkinimą. Taip pat inovatyvus bendravimas skatina apsikeitimą informacija. Šiuolaikiškas, inovatyvus bendravimas užtikrina apsikeitimą informacija ir efektyvų grįžtamąjį ryšį tiek organizacijos viduje, tiek išorės aplinkose, siekiant efektyvaus veikimo ir bendrų tikslų įgyvendinimo viešajame sektoriuje.

2. 3. Vadovo-lyderio kompetencijos inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime

Pirmoje ir antroje darbo dalyse nagrinėtos vadovo-lyderio ir inovatyvaus bendravimo sąvokos yra glaudžiai susijusios. Transformacinis vadovas-lyderis, tai asmuo, gebantis bendrauti, prisitaikyti prie naujovių, telkti organizaciją ir jos darbuotojus siekti naujovių, skatinantis inovatyvų mąstymą bei sugebantis įkvėpti ir motyvuoti pasekėjus siekti organizacijos tikslų, išnaudoti savo potencialą. Visgi gebėjimas bendrauti, įskaitant retą klausymo meną, yra labiau nei bet kada reikalinga lyderio savybė mūsų skaitmeniniame amžiuje, nes pokyčių tempas sparčiai spartėja, technologijos tampa vis sudėtingesnės ir visos pramonės šakos ir viešasis sektorius per naktį sutrinka dėl nenumatytų verslo modelių. Paprasčiau tariant, žmonės dažniausiai klausosi norėdami reaguoti, o ne suprasti.

Būtent paminėtomis transformacinio vadovo-lyderio savybėmis yra paremtas inovatyvus bendravimas, apibrėžiamas kaip bendravimas, kurio metu vadovas efektyviai komunikuodamas su komanda gali ne tik skleisti informaciją ir gauti atsakymą, bet ir gauti organizacijos valdymui naudingos informacijos, patarimų, kaip efektyviau vykdyti veiklą ir atgalinį ryšį, padedantį priimti inovatyvius sprendimus pokyčiams vykdyti. Komandos nariai tokio bendravimo dėka lengviau suvokia organizacijoje vykstančius procesus, gali pasijusti organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą. Taigi lankstus, kūrybiškas ir novatoriškas vadovas lyderis, pasitelkęs inovatyvų bendravimą, gebantis analizuoti ir panaudoti gautą informaciją ir darbuotojų atgalinį ryšį, gali daug efektyviau siekti organizacijos tikslų. Tiek vadovas-lyderis, tiek inovatyvus komunikavimas negali

prasadėti ir pasibaigti formaliais nurodymais ir bet kokia kaina pasiektu rezultatu. Anot C. Leeuwis ir N. Aarts (2011), vadovo-lyderio inovatyvus bendravimas tai kūrybiškas, į pokyčius, inovacijas ir į ekonominius rezultatus bei žmonių savijautą, elgseną keičiantis vadovavimas. Kaip teigia P. G. Clampitt (2016), vadovai turi diegti inovatyvų bendravimą organizacijoje siekdami konkrečių diskusijų su darbuotojais. Organizacijose, orientuotose į inovacijas, pirmiausia vadovai- lyderiai turi galimybę ir atsakomybę skatinti inovatyvų bendravimą (S. Huck-Sandhu ir A. Zerfass, 2007).

Taigi, transformacinio vadovo-lyderio gebėjimas bendrauti inovatyviai yra kertinis siekiant organizacijos sėkmės, kadangi būtent šis lyderystės tipas orientuotas į santykius. Inovatyvus bendravimas yra kolektyvinis procesas, apimantis santykio tarp vadovo-lyderio ir jo komandos pokytį. Toks pasikeitimas apima komunikavimą, kuris vaidina svarbų vaidmenį plėtojant inovacijas ir pokyčių idėją, įtraukiant į ją komandą, įvairias bendruomenes. Užuoat siekę iš anksto apibrėžtų pokyčių, už komunikaciją atsakingi vadovai-lyderiai, pasitelkdami inovatyvaus bendravimo principus turėtų siekti palengvinti procesus ir užtikrinti, kad sudėtingose dinaminėse sąlygose padidėtų pokyčių galimybės. Tai apima pastangas padidinti esamų pokyčių iniciatyvos galimybes, parodant jų taikymo veiksmingumą arba būtinybę, susiejant su dinamiška išorės aplinka.

Kaip teigia A. Blažėnaitė (2011), stipri organizacinė kultūra ir lyderių vaidmuo padeda darbuotojams integruotis į bendravimo procesus ir skatina efektyvų komunikavimą. Autorė akcentuoja, kad tai formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį. Šiame bendravimo procese labai svarbu, kad įstaigos interesus atstovautų asmuo pasižymintis tokiomis kompetencijomis kaip profesionalumas, geras srities išmanymas, atsakomybės visuomenei pojūtis (Blažėnaitė, 2011). Populiaru komunikuoti ir įtraukti vartotojus į naujoves per socialinę žiniasklaidą, kuri gali būti veiksminga priemonė pasiekti vartotojus inovacijų ir pokyčių tikslais. Socialinė žiniasklaida taip pat turi galimybę tobulinti prieigą prie informacijos ir žinių be geografinių ribų. Tai suteikia skaidrumą ir galimybę stebėti ir kontroliuoti bendravimą ir sąveiką su vartotojais. Strateginė inovatyvi viešojo sektoriaus komunikacija, priešingai nei kasdieniniai viešieji ryšiai, koncentruojasi į pagrindinius organizacijos sėkmės veiksnius. Taip pat praplečiamas tradicinis institucionalizuotų komunikacijos priemonių rinkinys, siekiant sąveikos su vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis.

Taigi, apibendrinus šiame skyriuje pateiktą informaciją bei ankstesniuose skyriuose aptarus vadovui-lyderiui būtinas kompetencijas ir gebėjimus, apžvelgus pagrindinius inovatyvaus bendravimo aspektus, galima išskirti kompetencijas, reikalingas inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Vadovo-lyderio kompetencijos inovatyviame bendravime

Šaltinis	Vadovo-lyderio kompetencijos	Inovatyvaus bendravimo aspektai	Kompetencijos, reikalingos inovatyviame bendravime
P. G. Northouse (2021), M. Mirkamali et al. (2014), S. Hassan ir kt. (2013), V. Gorfinkel (2003)	Naujų idėjų ir perspektyvų kūrimas; Orientavimasis į pokyčius; Inovatyvaus mąstymo skatinimas; Organizacijos telkimas siekti naujovių;	Siekiami organizacijos idėjų ir veiksmų įgyvendinimo, laukiamas rezultatas yra naujovės; Darbo būsenos keitimo procesas.	Orientacija į pokyčius, kūrybiškumas bei inovatyvių sprendimų priėmimas, naujovių diegimas.
M. Mirkamali et al. (2014), A. Valackienė ir V. Trofimovas (2015), S. Huck-Sandhu ir A. Zerfass (2007)	Darbuotojų lojalumo ir atsidavimo, meilės darbui skatinimas, įkvepiant motyvuojant.	Užtikrinamas grįžtamasis ryšys; Socialinių santykių skatinimas, išsamių diskusijų įgalinimas, didinamas bendras pasekėjų suvokimas apie organizacijoje vykstančius procesus.	Gebėjimas motyvuoti, atviras ir efektyvus bendravimas.
M. Mirkamali et al., (2014), P. G. Northouse (2009), S. Puškorius ir A. Raipa (2002)	Naujų lyderių auginimas; Darbuotojų skatinimas išnaudoti savo potencialą.	Personalo įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, darbuotojų įgalinimas;	Komandos pasitelkimas siekiant tikslų.

Šaltinis: sudarė darbo autorius, remiantis lentelėje paminėtais autoriais

Apibendrinant lentelėje pateiktą medžiagą, galima išskirti kompetencijas, reikalingas inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime. *Orientacija į pokyčius, kūrybiškumas* – leidžia rasti naujus būdus komunikuoti su pasekėjais, suinteresuotomis šalimis, gauti informaciją ir ją vertinti bei analizuoti, rizika taikant naujoves ir priimant inovatyvius sprendimus. Vadovas-lyderis pats nuolat mokosi, geba greitai reaguoti sudėtingose dinaminėse sąlygose, todėl padidėja pokyčių galimybė. *Inovatyvių sprendimų priėmimas ir naujovių diegimas* – sudaro sąlygas gaunamą informaciją sėkmingai panaudoti užtikrinant efektyvią organizacijos veiklą bei inicijuoti pokyčius, skatinti inovatyvų mąstymą. *Gebėjimas motyvuoti, atviras ir efektyvus bendravimas* – užtikrina laisvą informacijos sklaidą apie organizacijos veiklą, problemas, naujoves, tikslus, užduotis, tikintis sulaukti refleksijos. Taip įgalina organizacijos darbuotojus rodyti iniciatyvą, komunikuoti ir suteikia motyvacijos prisidėti siekiant bendro tikslo. *Komandos pasitelkimas siekiant tikslų* - personalo įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, darbuotojų skatinimas išnaudoti savo potencialą.

Taigi, galima teigti, jog vadovo-lyderio kompetencijos inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime yra būtinos siekiant užtikrinti jo efektyvumą. Viešojo sektoriaus vadovas-lyderis

inovatyviai bendraudamas turi būti orientuotas į pokyčius, kūrybiškas, priimti nestandartinius sprendimus ir diegti naujoves. Taip pat gebėti motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojus, bendrauti atvirai ir pasitelkti komandą siekiant organizacijos tikslų, skatinant pasekėjus išnaudoti savo potencialą.

Apibendrinant šioje dalyje analizuotą medžiagą, galima teigti, jog inovatyvus bendravimas yra sunkiai apibrėžiamas, kadangi kiekvienam asmeniui jis gali turėti skirtingą reikšmę. Visgi šiame darbe tai yra toks bendravimas kuomet yra efektyviai komunikuojama, skleidžiant informaciją ir gaunant atgalinį ryšį bei naudingos informacijos, kuri leidžia priimti inovatyvius sprendimus pokyčiams vykdyti, o darbuotojai, bendraujant inovatyviai, yra įsitraukę į organizacijoje vykstančius procesus, yra motyvuoti, jaučiasi komandos dalimi ir padeda vadovams siekti organizacijos tikslų. Kalbant apie inovatyvų bendravimą viešajame sektoriuje, svarbu paminėti, jog bendravimas yra vienas reikšmingiausių komponentų, užtikrinančių efektyvų viešojo sektoriaus valdymą. Pagrindiniai inovatyvaus bendravimo aspektai šiuolaikiniame sektoriuje yra orientacija į pokyčius, naujų valdymo formų diegimas, skatinamas darbuotojų ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas į organizacijos veiklą, atgalinio ryšio iš komandos gavimas, keitimasis informacija tiek organizacijos viduje, tiek išorėje bei inovatyvių sprendimų skatinimas, komandos motyvavimas. Viskam užtikrinti reikalingas kompetentingas vadovas-lyderis, pasižymintis tokiomis savybėmis kaip orientacija į pokyčius, kūrybiškumas, gebėjimas priimti inovatyvius sprendimus, diegti naujoves, motyvuoti, būti atviru ir efektyviai bendrauti.

III. ATLIKTO TYRIMO KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖJE REZULTATŲ PRISTATYMAS

Trečioje darbo dalyje bus pateikiamas Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos vadovų-lyderių, dirbančių skirtingose savivaldybės struktūros dalyse, tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti, kaip vadovo-lyderio vaidmuo yra reikšmingas formuojant inovatyvų bendravimą.

Klaipėdos rajono savivaldybė buvo įkurta 1995 m. – tai administracinis teritorinis vienetas, esantis vakarų Lietuvoje, į rytus nuo Klaipėdos miesto, šalia Baltijos jūros ir Kuršių marių, ribojasi su Klaipėdos miesto, Palangos, Kretingos r., Plungės r., Rietavo r., Šilalės r. ir Šilutės r. savivaldybėmis (*Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginis plėtros planas, 2021*).

Kitaip nei kiti Lietuvos rajonai, šis rajonas turi pavadinimą, kuris nesutampa su rajono centro pavadinimu – Klaipėdos rajono administracija yra Gargžduose.

Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos organizacinė struktūra, patvirtinta Klaipėdos rajono savivaldybės tarybos 2019 m. lapkričio 28 d. sprendimu Nr. T11-356, pateikta priede (žr. 3 priedą).

3. 1. Tyrimo metodologija

Išnagrinėjus teorinę literatūrą ir pateikus pristatymą apie organizaciją, toliau buvo siekiama atlikti tyrimą siekiant nustatyti, kaip vadovo-lyderio vaidmuo yra reikšmingas formuojant inovatyvų bendravimą, ir atsakyti į **probleminį klausimą**, *kiek svarbi vadovo lyderystė viešajame sektoriuje inovatyviam bendravimui skatinti?*

Atitinkamai buvo suformuluotas ir **ginamasis teiginys**, kad *Lietuvos viešajame sektoriuje (savivaldos lygmenyje) vadovo lyderystė nelaikoma reikšminga savybe, skiriant vadovą į pareigas, ir dėl to viešojo sektoriaus organizacijose ne visiškai išnaudojamos inovatyvaus bendravimo galimybės.*

Tad šio baigiamojo darbo empirinio **tyrimo tikslas** – nustatyti vadovų-lyderių poveikį inovatyviam bendravimui Klaipėdos raj. savivaldybėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina organizaciją ir jos inovatyvumą.
2. Nustatyti, kaip vertinamas vadovo kaip lyderio inovatyvumas ir jo indėlis skatinant inovatyvų bendravimą.

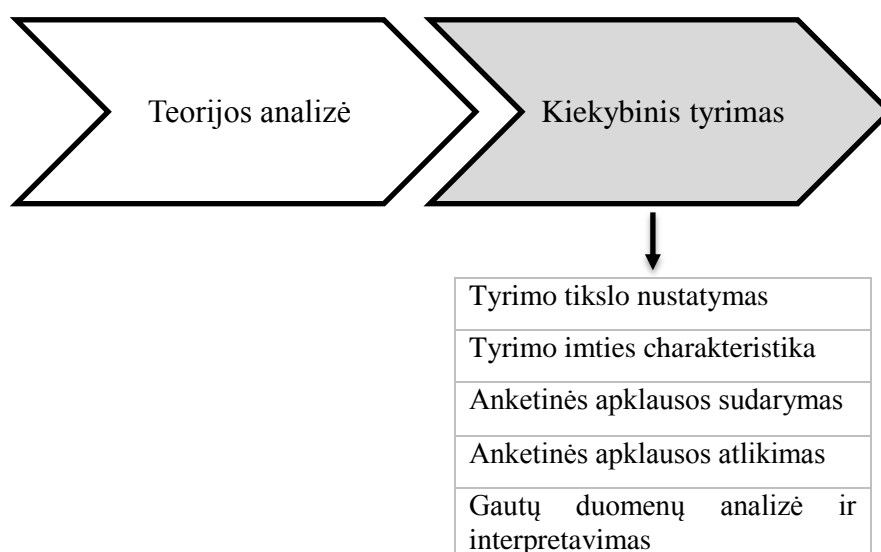
Tyrimo metodas ir jo pasirinkimo pagrindimas. Teisingas tyrimo metodo pasirinkimas yra itin svarbus atliekant tyrimą, kadangi tiek teisingas jo pasirinkimas, tiek pritaikymas gali lemti viso tyrimo sėkmę. Literatūros analizė pateikta teorinėje darbo dalyje padarė įtaką kiekybinio tyrimo metodo pasirinkimui. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, o įrankis – anketinė apklausa (žr. 1 priedą). Naudojant šį tyrimo metodą klausimai buvo pateikti

anketoje su paruoštais ir aiškia tvarka pateiktais klausimais (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Kaip teigia K. Kardelis (1997), anketinė apklausa yra patikimesnė nei interviu metodas bei aprėpia daugiau tiriamųjų, todėl siekiant detalizuoti informaciją ir užtikrinti jos aktualumą buvo pasirinkta anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas yra vienas patogiausių siekiant užtikrinti didelį respondentų skaičių, todėl yra tinkamas tiriant vadovų-lyderių vaidmens reikšmingumą inovatyviam bendravimui Klaipėdos rajono savivaldybėje, kadangi siekiama apklausti kuo daugiau respondentų viešojo sektoriaus subjektuose.

Remiantis Klaipėdos rajono savivaldybės struktūra (žr. 3 priedą) anketinės apklausos vykdymo metu buvo siekiama apklausti rajono savivaldybės administracijos įvairių grandžių vadovus ir specialistus. Vadovai ir specialistai pasirinkti dėl darbinių veiklos sąsajų su moksliniame darbe nagrinėjama vadovo-lyderio tema, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra vadovo lyderystės įtaka analizuojamam inovatyviam bendravimui Klaipėdos raj. savivaldybėje taikant atitinkamas kompetencijas.

Tyrimo etapai. Kadangi pirmoji ir antroji teorinės dalys sudaro būsimo tyrimo pagrindą, pirmajame etape buvo atliekamas pasirengimas tyrimui – teorinės medžiagos analizė, kurios metu buvo apžvelgiami tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių įžvalgos apie inovatyvų bendravimą viešajame sektoriuje bei vadovų-lyderių kompetencijas ir jų reikšmingumą. Antrajame etape buvo atliekamas praktinis tyrimo atlikimas, susidedantis iš šių žingsnių: 1. Nustatytas tyrimo tikslas, atsižvelgiant į darbo temą bei iškeltą probleminį klausimą; 2. Tyrimo imties charakteristika – būtina, siekiant daryti reikšmingas išvadas, reikalingas reprezentatyvios imties nustatymas; 3. Anketinės apklausos sudarymas; 4. Anketinės apklausos atlikimas; 5. Gautų duomenų apdorojimas. Tyrimo etapai toliau pateikiami grafiškai (žr. 1 pav.).



1 pav. Tyrimo pasirengimo ir atlikimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo populiacija. Anketinės apklausos populiacija pasirinkta pagal Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų specialistų ir vadovų skaičių, kadangi empirinio tyrimo objektas yra Klaipėdos rajono savivaldybės administracija.

Tyrimo imtis. Siekiant užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą, imtis buvo formuojama atsižvelgiant į Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų specialistų ir įvairių grandžių vadovų skaičių, kuris buvo laikomas pagrindu, apskaičiuojant būtiną reprezentatyvios imties dydį. Kadangi buvo tiriami tik su tiriamuoju reiškiniu susiję darbuotojai – specialistai ir vadovai, jų skaičius nustatytas skaičiuojant oficialiame Klaipėdos rajono savivaldybės puslapyje www.klaipėdos-r.lt pateikiamus kontaktus, kurių skaičius yra 105.

Anketinės apklausos imtis nustatyta remiantis Paniotto formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis.

Imties reprezentatyvumą su leistina paklaida neviršijančia 5% užtikrina 83 respondentų imtis. Pasikliaujamasis lygmuo – 0,95.

Tyrimo atrankos būdas. Anketinės apklausos tyrimui buvo pasirinktas klasterinės (lizdinės) atrankos būdas, kadangi nebuvo įmanoma gauti populiacijos elementų sąrašo. Šis atrankos būdas tinkamas, kadangi „pirminiame atrankos etape atrenkami ne populiacijos elementai, o elementų grupės, t. y. klasteriai“ (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Atlikus Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos grupių atranką, vėliau apklausiami visi atrinkti klasteriai (vadovai, jų pavaduotojai ir specialistai) sudarantys respondentai.

Tyrimo instrumento pristatymas. Anketinės apklausos metu buvo pateikti uždari 9 klausimai, į kuriuos atsakymus tiriamieji turėjo pateikti įvertinant atsakymus pagal Likerto skalę (žr. 1 priedą). Tai leido respondentams koncentruotis ties nagrinėjamomis vadovo-lyderio kompetencijomis, jų reikšmingumu inovatyviam bendravimui, o tuo pačiu leido išsiaiškinti pavaldinių nuomonę apie jų vadovų darbą ir jų kompetentingumą bendrauti bei nustatyti veiksnius, kurie turi didžiausios tam įtakos. Taip pat, kadangi analizuojant duomenis pagal Likerto skalę yra skaičiuojamas respondento atsakymų vidurkis, toks vertinimo metodas leido įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tiriamąjį objektą.

Anketinės apklausos klausimai sudaryti remiantis teorinėje dalyje išskirtomis vadovyderio kompetencijomis, svarbiomis inovatyviam bendravimui viešajame sektoriuje (žr. 7 lentelę), kurių pagrindu parengta anketinės apklausos instrumento bazė (žr. 8 lentelę). Kadangi buvo siekiama surinkti informacijos, kuri atspindėtų tiriamojo reiškinių pozicijų įvairovę, tyrime apklausiami tiek vadovai, tiek ne vadovai, siekiant užtikrinti informacijos įvairiapusiškumą bei pasiekti išskeltus empirinio tyrimo uždavinius.

8 lentelė. Anketinės apklausos instrumento bazė

Klausimų teiginiai	Klausimų nr.
1 grupės klausimai: demografiniai, socialiniai.	1,2,3,8,9.
2 grupės klausimų teiginiai:	
Organizacija turi būti orientuota į pokyčius.	4
Organizacijoje turi būti skatinamas komandinis darbas.	4
Organizacijoje turi būti skatinamas darbuotojų savarankiškumas.	4
Organizacijoje inovatyviai turi būti skatinamas darbuotojų iniciatyvumas.	4
3 grupės klausimų teiginiai:	
Orientacija į pokyčius, kūrybiškumas bei inovatyvių sprendimų priėmimas, naujovių diegimas.	5, 6
Gebėjimas motyvuoti, atviras ir efektyvus bendravimas.	5,6,7
Komandos pasitelkimas siekiant tikslų.	5,7

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Anketos klausimai sudaro 3 pagrindines grupes:

1-a grupė klausimų (demografiniai ir socialiniai klausimai) sudaryta siekiant išsiaiškinti respondentų vadovų arba darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą tam, kad atitinkamai būtų sudarytas vadovo ir darbuotojų statistinis portretas, kas dirba konkrečiai aptartoje organizacijoje ir kaip tam tikri demografiniai duomenys turi įtakos sprendimams ir bendravimui. Taip pat šie duomenys pasitelkti atliekant atitinkamą duomenų analizę per koreliaciją su amžiumi, išsilavinimu ar stažu, ir kt. (1 – 3, 8 – 9 klausimai);

2-a grupė – klausimai sudaryti remiantis teorinėje dalyje aptartais svarbiausiais organizacijų bruožais pagal M. Vilį ir kt. (2008) (žr. 24 psl.). Siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina organizaciją ir jos inovatyvumą (ar organizacija orientuota į pokyčius; ar turi pastovius informacinius kanalus; ar yra skatinamas komandinis darbas; ar skatinamas darbuotojų savarankiškumas; kiek stipriai yra pastebima biurokratijos elementų, ar skatinama darbuotojų iniciatyva (4 klausimas);

3-a grupė – klausimai (remiantis 7 lentelės teiginiais) sudaryti siekiant nustatyti, kaip

vertinamas vadovo kaip lyderio inovatyvumas ir jo indėlis skatinant inovatyvų bendravimą. Šios kategorijos išskirtos teorinėje dalyje remiantis įvairių autorių įvardintomis svarbiausiomis vadovų kompetencijomis (5-7 klausimas).

Tyrimo vykdymas. Parengta anketinė apklausa buvo atspausdinta ir pateikta dviem Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos darbuotojams, siekiant patikrinti tyrimo instrumento suprantamumą. Toliau dėl patogumo rinkti ir analizuoti informaciją apklausa buvo vykdoma naudojantis www.apklausa.lt internetiniu puslapiu. Šiame tinklapyje buvo patalpinta anketa, o jos nuoroda, suderinus su Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktoriumi, buvo išplatinta administracijos darbuotojams ir seniūnams. Tai leido užtikrinti informacijos patikimumą, kadangi taip greitai ir efektyviai anketa galėjo pasiekti numatytas tiriamųjų grupes.

Tyrimas buvo atliekamas Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje nuo šių metų balandžio 25 dienos iki šių metų gegužės 10 dienos.

Gautų duomenų analizė atlikta apdorojant duomenis MS Excel programa ir pateikiama lentelėse ir paveiksluose aprašomosios statistikos principais ir analizuojant bei interpretuojant gautus duomenis.

3. 2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Šioje darbo dalyje yra pristatomi atlikto tyrimo rezultatai. Interpretuojant gautus duomenis, per juos analizuojamas vadovų-lyderių poveikis inovatyviam bendravimui Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje ir pateikiamos autoriaus įžvalgos.

Kaip minėta, tyrimas buvo atliktas anketinės apklausos pagalba, tačiau dėl pasyvaus Klaipėdos rajono savivaldybės darbuotojų dalyvavimo tyrime nebuvo pasiektas nustatytas reprezentatyvios imties dydis, kuris pasitelkus Pannioto formule, buvo nustatytas N=83. Šiame tyrime dalyvavo 80 respondentų, todėl analizuojamos tik šių respondentų gauti duomenys, kas yra 76% tyrimo patikimumo.

Klausimynas buvo sudarytas iš 9 klausimų, suskirstytų į tris grupes, iš kurių pirmoji apima socio-demografines tiriamųjų charakteristikas. Toliau pateikiama socialinių – demografinių bruožų apžvalga (žr. 9 lentelę).

Sociodemografinės respondentų charakteristikos. Siekiant išvengti perteklinės informacijos pateikimo, respondentų socialinių – demografinių bruožų apžvalga pateikiama vienoje lentelėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Socio-demografinės respondentų charakteristikos

		%	N (Kiekis)
<i>Lytis</i>	Vyras	18,8	15
	Moteris	81,2	65
<i>Amžius</i>	18 – 25 m.	0	0
	26 – 35 m.	13,8	11
	36 – 45 m.	35	28
	46 – 55 m.	32,5	26
	56 – 64 m.	17,5	14
	65 m. ir daugiau	1,2	1
<i>Išsilavinimas</i>	Aukštasis (bakalauras)	53,75	43
	Aukštasis (magistras)	42,5	34
	Vidurinis	0	0
	Nebaigtas aukštasis (mokausi)	0	0
	Aukščiau nei magistras	0	0
	Profesinis	0	0
	Kita	3,75	3
<i>Darbo stažas</i>	Iki 2 metų	15	12
	Nuo 3 iki 5 metų	17,5	14
	Nuo 6 iki 10 metų	11,2	9
	Nuo 11 iki 15 metų	30	24
	16 metų ir daugiau	26,2	21
<i>Pareigos</i>	Vadovas (vedėjas)	18,8	15
	Vadovo (vedėjo) pavaduotojas	16,2	13
	Specialistas	63,8	51
	Kita	1,2	1

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Iš pateiktų duomenų matyti, kad tyrime dalyvavo 80 Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų respondentų, iš kurių didžiąją dalį dalyvavusiųjų sudaro moterys – jos sudarė 81,3% visų tiriamųjų, ir tik 18,8% vyrų. Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra sąlygotas kelių priežasčių: pirmiausia, atsižvelgiant į socialinių tyrimų praktiką, moterys yra labiau linkusios aktyviau dalyvauti apklausose, antra, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje moterų dirba daugiau negu vyrų.

Kitas svarbus šios lentelės rodiklis – respondentų amžius. Tyrimo metu buvo siekiama išvengti, jog tyrime nebūtų nedalyvaujančių ar neproporcingai dalyvaujančių amžiaus grupių. Šie gauti duomenys rodo, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių tiriamųjų yra jauno, vidutinio ir vyresnio amžiaus dalyviai, t. y. 26-55 m. amžiaus, kurie bendrai sudarė 81,3 % visų respondentų. Likusioji tiriamųjų dalis, t. y. 18,7% yra 56 m. amžiaus ir vyresni.

Pateikti lentelėje duomenys rodo, kad didžioji dalis, net 77 respondentai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Ši aukštą procentą (96,25%) lėmė tai, jog apklausoje dalyvavo savivaldybės administracijos vadovai ir specialistai, kurių pareigos reikalauja aukštojo išsilavinimo.

Kitas tiriamas rodiklis – darbo stažas, kuris suteikia gautiems duomenims įvairiapusiškumo, kadangi darbuotojai su skirtinga darbo patirtimi gali objektyviau vertinti tiriamąjį reiškinį iš įvairių laiko perspektyvų. Aktyviausiai tyrime dalyvavimo darbuotojai, bendrai turintys 11 ir daugiau metų patirtį, t. y. 56,2% respondentų, pasyviausiai – nuo 6 iki 10 metų darbo stažą turintys darbuotojai, t. y. 11,2%.

Tiriant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas, galima iš lentelės duomenų matyti, jog aktyviausiai tyrime dalyvavo administracijos specialistai, kurie sudarė 63,8% visų respondentų, o vadovų (vedėjų) ir jų pavaduotojų skaičius bendrai siekė 35%. Tačiau toks pasiskirstymas, galime sakyti yra natūralus, kadangi specialistų Klaipėdos rajono savivaldybėje yra kur kas daugiau negu vadovų. Tad atitinkamai amžiaus, lyties ir stažo duomenys buvo pasitelkti pjūvių analizėms atskirai analizuojant kitus tyrimo klausimus.

Toliau tyrimo metu buvo siekiama išanalizuoti 2-os klausimų grupės duomenis, kurie padėtų įvertinti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina organizaciją ir jos inovatyvumą. Anketoje respondentų buvo paprašyta įvertinti, kaip jie pritaria pateiktiems teiginiams apie jų organizaciją (žr. 10 lentelę).

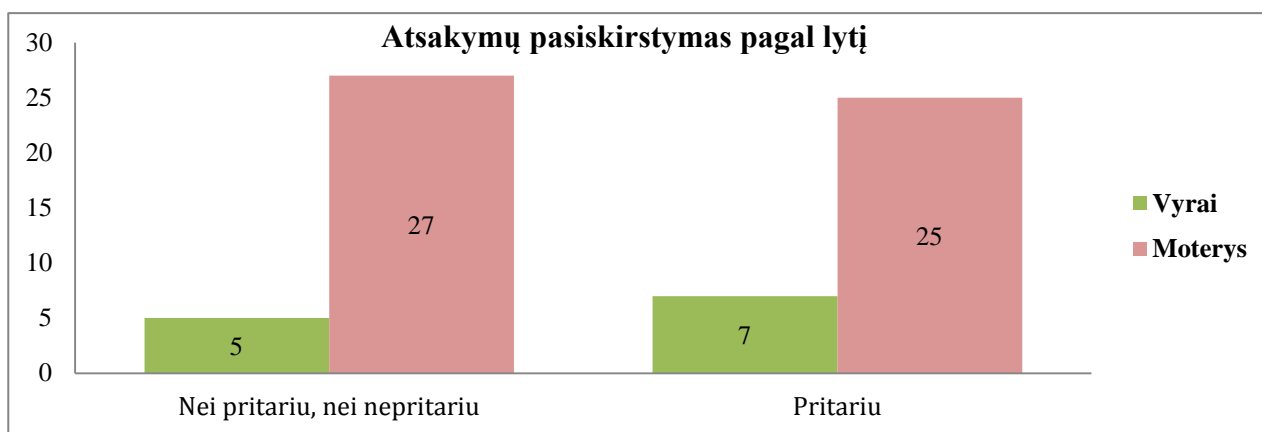
Pateiktoje šioje lentelėje matyti, kad didžioji dalis, t. y. bendrai 51,8% visų apklaustųjų pritaria (32) ir labai pritaria (10), jog Klaipėdos rajono savivaldybė yra labai orientuota į inovatyvius pokyčius. Minėtam teiginiui nei pritarė, nei nepritarė 32 respondentai.

10 lentelė. Tiriamųjų požiūris į organizaciją

Teiginys	Labai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Labai pritariu
Mūsų organizacija labai orientuota į inovatyvius pokyčius	2 (2,5%)	5 (6,2%)	32 (39,5%)	32 (39,5%)	10 (12,3%)
Mūsų organizacijoje skatinama tarpusavio bendravimo kultūra	0 (0,0%)	12 (14,8%)	24 (29,6%)	40 (49,4%)	5 (6,2%)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

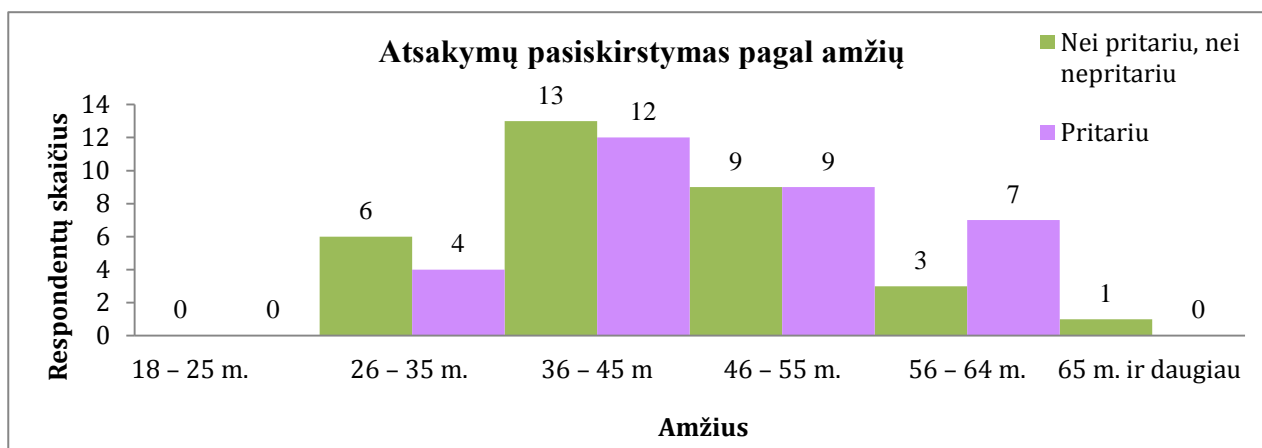
Tai parodo, jog nors tiriamoji organizacija priklauso viešajam sektoriui, ji yra gana lanksti ir labiau linkusi į inovatyvius pokyčius (tam bendrai nepritarė tik 7 respondentai). Tolimesnėje anketos rezultatų analizėje, atskirų klausimų aptarime daugiausiai dėmesio skiriama tiems atsakymų pasirinkimams, kuriuos rinkosi daugiausiai respondentų ir sudarė daugumą.



2 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

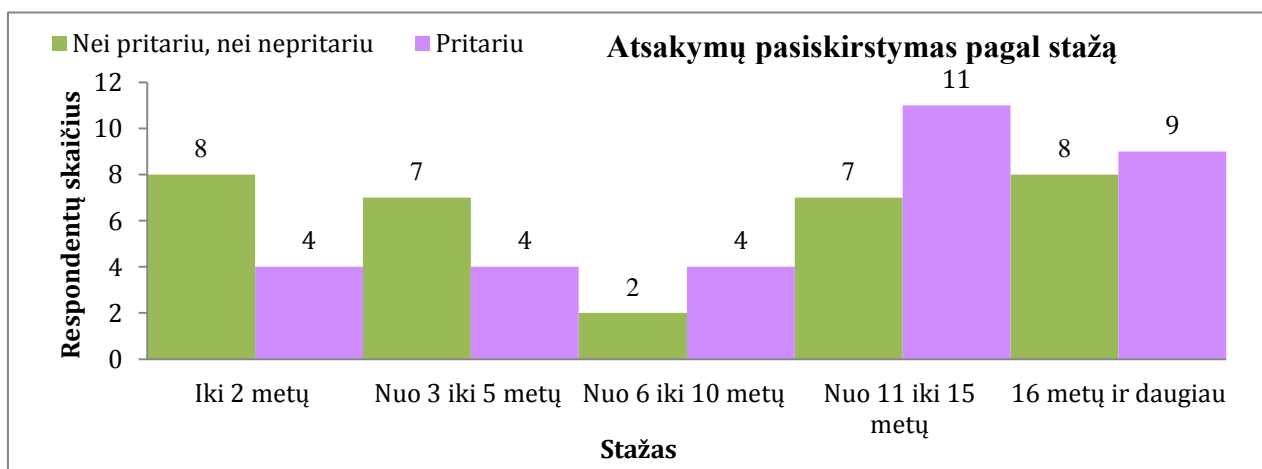
Žvelgiant į sociodemografinių duomenų analizę galima matyti, jog teiginiui pritarusių nei pritarusių, nei nepritariusių respondentų didžioji dalis yra moterys (žr. 2 pav.), 36-55 metų amžiaus (žr. 3 pav.).



3 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Teiginiui, jog jų organizacija yra labai orientuota į pokyčius pritarė tie respondentai, kurių darbo stažas organizacijoje 11-15 metų bei 16 ir daugiau (žr. 4 pav). Teiginiui daugiausiai nei pritarė, nei nepritarė organizacijoje dirbantys trumpiausiai (iki 2 metų) bei dirbantys ilgiausiai (virš 16 metų).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Sociodemografiniai rodikliai rodo, jog didžioji dalis respondentų, pritariančių minėtam teiginiui turi 11 metų ir daugiau darbo patirties organizacijoje stažą, kas leidžia daryti išvadą, kad šie duomenys yra patikimi, kadangi respondentai ilgai dirba ir mato organizacijoje vykstančius procesus, yra sukaupę patirties.

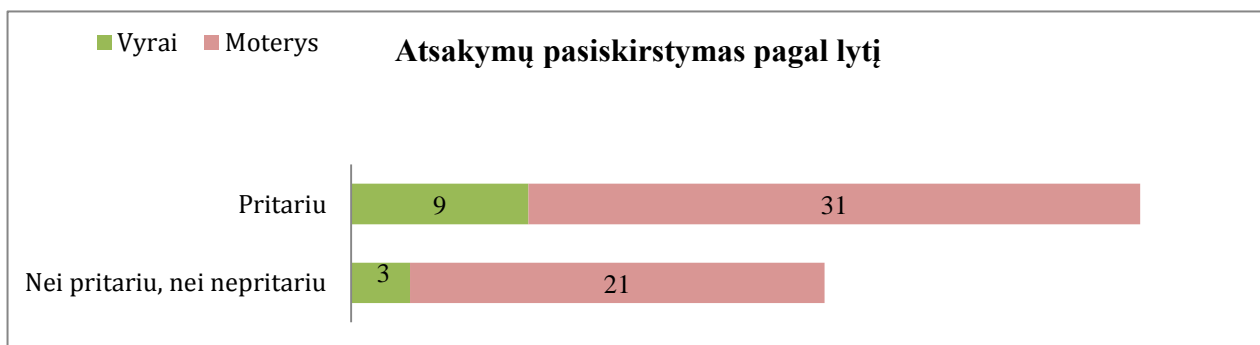
Ši tendencija žymi pakankamai teigiamą kryptį, nes organizacijos orientaciją į pokyčius palaiko lojalūs, ilgamečiai darbuotojai, kurie turi pakankamą patirtį įvertinti inicijuojamus pasikeitimus, gali palyginti skirtingus savo darbo laikotarpius ir šiuo metu diegiamus procesus.

4 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal stažą

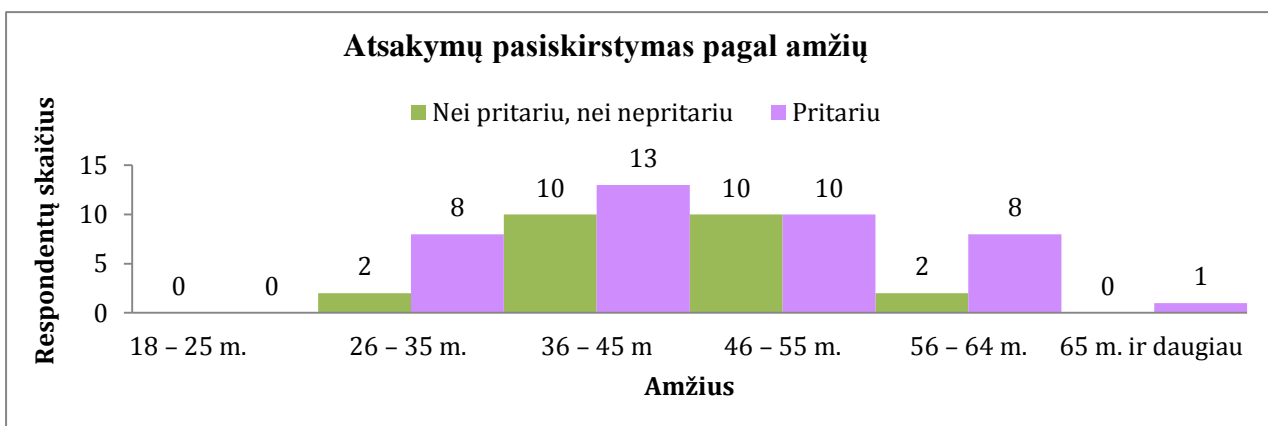
Remiantis apklausos atsakymais, būtų galima daryti prielaidą, kad organizacijos vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio komunikacijai su naujai prisijungusiais darbuotojais, nes jų didesnis įsitraukimas ir pokyčių palaikymas lemtų ilgalaikį teigiamą rezultatą. Remiantis privataus verslo patirtimis, būtent naujokai lengviau įsilieja į pokyčių projektus, mažiau priešinasi naujovėms, gali savo pavyzdžiu padidinti esamų darbuotojų kompetencijų plėtrą.

Tiriant bendravimo kultūros skatinimą organizacijoje, nustatyta, jog daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų mano, jog Klaipėdos rajono administracijoje yra skatinama bendravimo kultūra ir taip mano 55,6% visų tiriamųjų, nors 12 respondentų, arba 14,8% jų turėjo priešingą nuomonę, o 29,6% tam nei pritarė, nei nepritarė (žr. 10 lentelę). Taigi galima daryti prielaidą, jog Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje bendravimo kultūra yra labiau išplėtotą nei ribojama bei taip pat joje yra skatinami geri tarpusavio santykiai.

Žvelgiant į sociodemografinių duomenų analizę galima matyti, jog tiek teiginiui pritarusių (31), tiek nei pritarusių, nei nepritarusių (21) respondentų dauguma yra moterys, vyrų pritarė 9, nei pritarė, nei nepritarė mažuma – 3 (žr. 5 pav.). Teiginiui pritarusių respondentų amžius yra nuo 26 iki 64 metų amžiaus, nei pritarusių, nei nepritarusių respondentų didžioji dalis yra 36-55 metų amžiaus (žr. 6 pav.). Taigi atsakymai yra pasiskirstę pakankamai tolygiai.

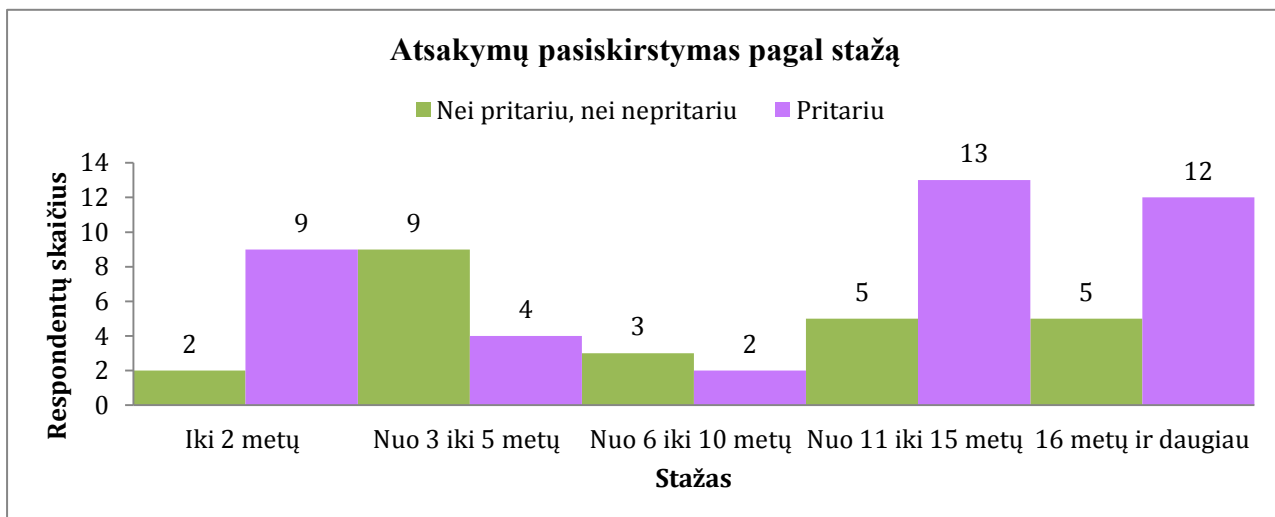


5 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis



6 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

7 paveiksle galima matyti atsakymų pasiskirstymą pagal darbo stažą (žr. 7 pav.). Teiginiui, jog jų organizacijoje skatinama bendravimo kultūra pritarė daugiausiai 11-15 metų bei 16 ir daugiau metų dirbantys respondentai, o nei pritarė, nei nepritarė 3-5 metų stažą turintys apklaustieji.

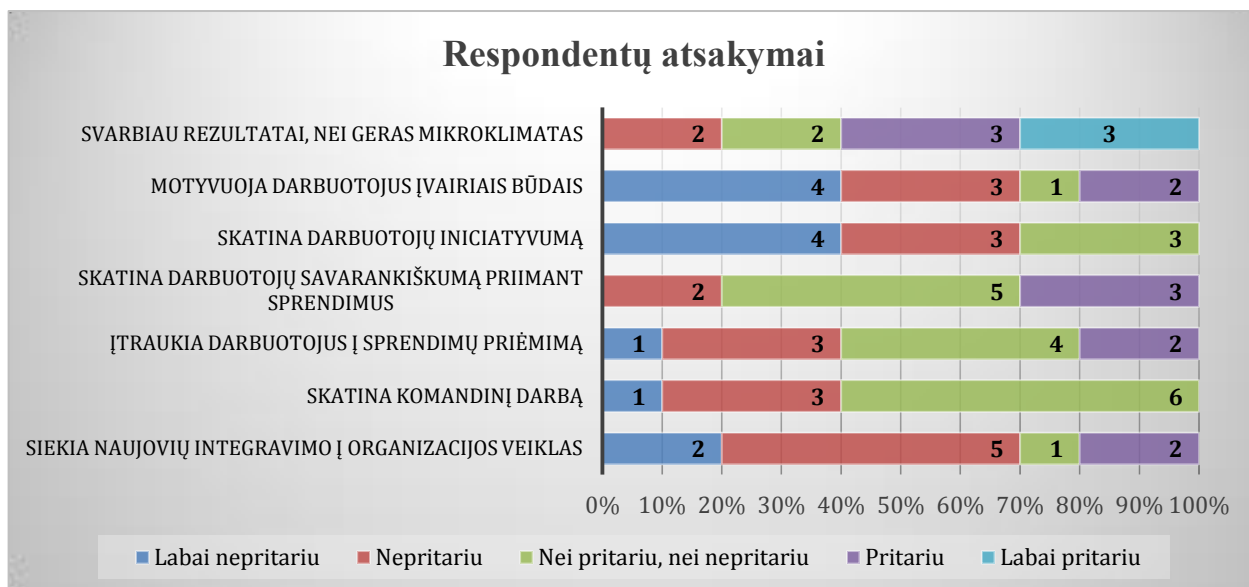


7 pav. Dažniausių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal stažą
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Taigi apibendrinant, remiantis respondentų atsakymais, tiriama Klaipėdos rajono savivaldybė yra linkusi į pokyčius, o joje yra ganėtinai skatinama bendravimo kultūra, kas leidžia daryti išvadą, jog organizacija pasižymi inovatyviais darbo metodais bei siekia pokyčių.

Išsiaiškinus respondentų požiūrį į jų organizaciją, toliau buvo tiriamas organizacijos vadovo inovatyvumas ir jo indėlis skatinant inovatyvų bendravimą (žr. 11 lentelę).

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų pritaria, t. y. net 51,9% visų tiriamųjų ir labai pritaria, 11.1%, teiginiui, jog jų organizacijoje vadovas yra lyderis.



8 pav. Respondentų, nemanančių, jog vadovas yra lyderis atsakymai
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Tam nei pritarė, nei nepritarė 24,7% respondentų, o bendrai teiginiui nepritarė 12.3% visų tiriamųjų. Toliau buvo analizuojami šiam teiginiui nepritarę respondentai. Dešimties respondentų,

nemanančių, jog jų vadovas yra lyderis, atsakymai į kitus klausimus pateigiami grafiškai (žr. 8 pav.).

Didžioji dalis respondentų, nemanančių, jog jų organizacijos vadovas yra lyderis pritaria (3) ir labai pritaria (3), jog organizacijoje vadovui yra svarbesni rezultatai negu geras mikroklimatas. Taip pat didžioji dalis atsakiusių labai nepritaria (4) ir nepritaria (3), jog jų vadovas motyvuoja darbuotojus įvairiais būdais. Didžioji dauguma respondentų sutinka, jog vadovas neskatina darbuotojų iniciatyvumo. Tiriant, ar vadovai skatina darbuotojų savarankiškumą priimant sprendimus ir, ar įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, galima matyti, jog pusė respondentų nei pritaria, nei nepritaria minėtiems teiginiams. Taip pat didžioji dalis respondentų (6) nei pritaria, nei nepritaria, jog vadovas skatina komandinį darbą bei didžiąja dauguma atsakymų nepritaria, jog organizacijos vadovas siekia naujovių integravimo į organizacijos veiklas. Taigi galima daryti išvadą, kad vadovas, nesistengiantis motyvuoti darbuotojų, neskatinantis jų iniciatyvos, neįtraukiantis naujovių į organizacijos veiklą bei orientuotas į rezultatus pavaldinių nėra laikomas lyderiu.

11 lentelė. Respondentų požiūris į vadovo inovatyvumą

<i>Teiginys</i>	<i>Labai nepritariu</i>	<i>Nepritariu</i>	<i>Nei pritariu, nei nepritariu</i>	<i>Pritariu</i>	<i>Labai pritariu</i>
<i>Mūsų organizacijoje vadovas yra lyderis</i>	1 (1,2%)	9 (11,1%)	20 (24,7%)	42 (51,9%)	9 (11,1%)
<i>Mūsų organizacijos vadovas siekia naujovių integravimo į organizacijos veiklas</i>	2 (2,5%)	7 (8,8%)	16 (20,0%)	44 (55,0%)	11 (13,8%)
<i>Mūsų organizacijos vadovas skatina komandinį darbą</i>	1 (1,2%)	7 (8,6%)	17 (21,0%)	48 (59,3%)	8 (9,9%)
<i>Mūsų organizacijos vadovas visada įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą</i>	3 (3,8%)	10 (12,5%)	30 (37,5%)	30 (37,5%)	7 (8,8%)
<i>Mūsų organizacijos vadovas skatina darbuotojų savarankiškumą priimant sprendimus</i>	0 (0,0%)	7 (8,6%)	35 (43,2%)	34 (42,0%)	5 (6,2%)
<i>Mūsų organizacijos vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą</i>	4 (5,0%)	4 (5,0%)	29 (36,2%)	38 (47,5%)	5 (6,2%)
<i>Mūsų organizacijoje vadovas motyvuoja darbuotojus įvairiais būdais</i>	4 (4,9%)	12 (14,8%)	28 (34,6%)	30 (37,0%)	7 (8,6%)
<i>Mūsų organizacijos vadovui svarbiau rezultatai, nei geras mikroklimatas</i>	1 (1,2%)	17 (21,0%)	35 (43,2%)	19 (23,5%)	9 (11,1%)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

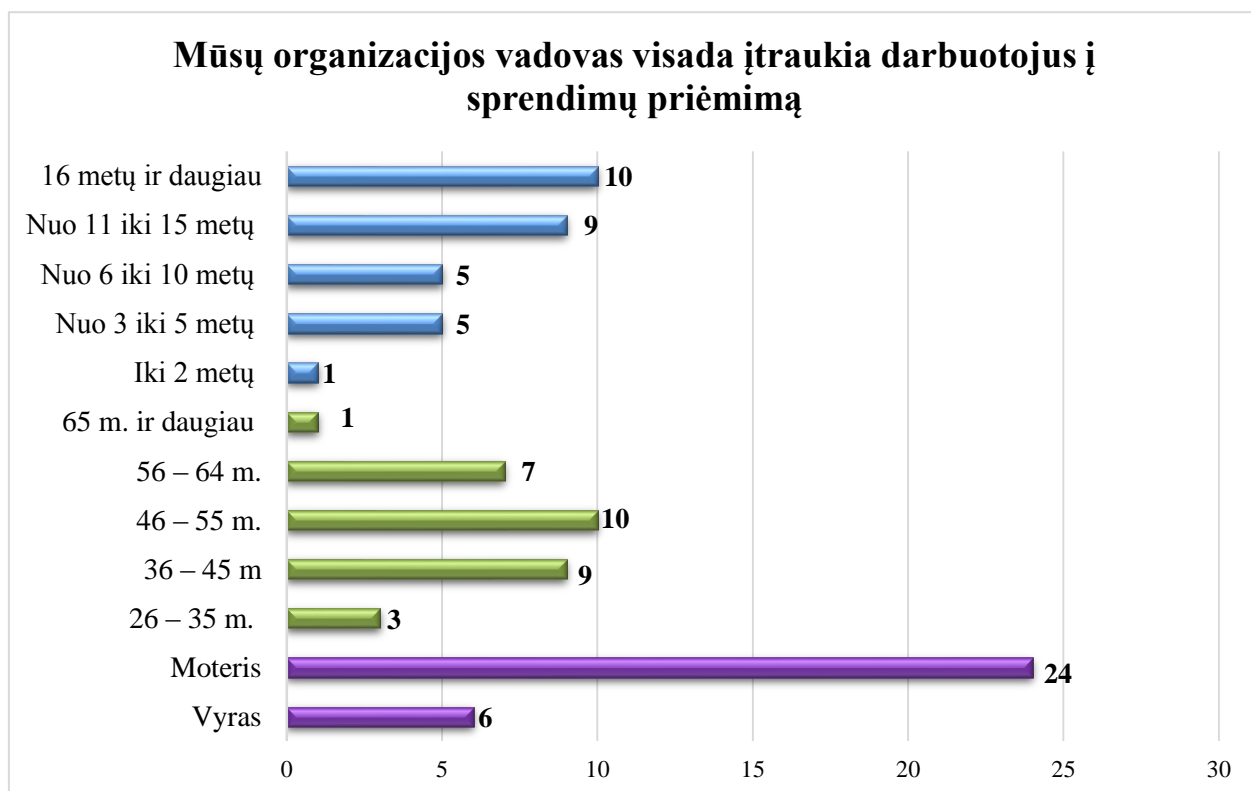
Remiantis pozityviai ir vieningai vadovo lyderystės klausimu pasisakiusių respondentų dauguma, galima daryti išvadą, jog tiriamojoje organizacijoje vadovas yra ne tik asmuo, atsakingas už darbuotojus ir darbo procesą, bet pasižymi ir lyderio savybėmis ir tą pabrėžia ir tiriamieji. Taip pat vadovai, kurie respondentų nuomone nėra lyderiai, remiantis gautais duomenimis, aptartomis lyderio savybėmis nepasižymi.

Respondentų paklausus, ar jų organizacijos vadovas siekia naujovių integravimo į organizacijos veiklas, daugiau nei pusė apklaustųjų pritarė (55,0%) ir labai pritarė (13,8%) minėtam teiginiui – tai bendrai siekia beveik du trečdalius informantų. Penktadalis (20%) respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu, o 11,3% apklaustųjų su teiginiu nesutiko. Apžvelgus gautus rezultatus, galima matyti, jog Klaipėdos rajono savivaldybėje vadovai siekia naujovių integravimo į organizacijos veiklas, todėl yra orientuoti į pokyčius, sprendimų priėmimo procese ieško inovatyvių būdų jam pagerinti. Kadangi šiuo klausimu apklausos dalyviai buvo dar pozityviau nusiteikę nei paklausti apie vadovo – lyderio rolę organizacijoje, galima daryti prielaidą, kad vadovų, integruojančių į veiklos procesus inovatyvius darbo metodus, lyderystės suvokimas didėja.

Tiriant vadovų inovatyvumą, respondentai turėjo įvertinti, kaip organizacijos vadovas skatina komandinį darbą. Daugiau nei pusė informantų (59,3%) pritarė ir labai pritarė (9,9%), jog jų vadovas skatina komandinį darbą. Teiginiui nei pritarė, nei nepritarė 21,0% apklaustųjų ir kiek mažiau nei 10% teiginiui nepritarė. Iš gautų duomenų galima matyti, jog Klaipėdos rajono savivaldybėje yra skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, komandinis darbas, galima daryti prielaidą, jog vadovai organizacijoje supranta komandinio darbo naudą ir pasižymi lyderio bruožais, kadangi kartu su komanda siekia bendro tikslo.

Teiginiui „Mūsų organizacijos vadovas visada įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą“ tiek pat respondentų (37,5%) tiek pritarė, tiek nei pritarė, nei nepritarė. Galima daryti prielaidą, jog toks pasiskirstymas yra dvejopas, kadangi tiriamas objektas yra viešojo sektoriaus dalis, kuriame procesai ir taisyklės yra reglamentuotos, todėl, kartais sprendimų priėmimo procesas yra aiškiai apibrėžtas ir pavaldiniai kai kurių klausimų sprendimų priėmimo nedalyvauja. Kita vertus, siekiant skatinti lyderystę, komandinį darbą ir darbuotojų įgalinimą, organizacijos vadovai turėtų kuo daugiau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą. Respondentų atsakymų pasiskirstymas gali žymėti nepakankamą darbuotojų dalyvavimą pasirengimo (net ir formalizuotam sprendimo priėmimui) procese bei galimybes išsakyti savo nuomonę, įrodyti savo patirtį, ieškant geriausių sprendimų. Taip pat vadovas – lyderis praranda galimybę išnaudoti pasirengimo pokyčiams etapą, siekdamas kuo labiau įtraukti darbuotojus bei suteikti jiems galimybę tapti pasikeitimų ambasadoriais.

Siekiant labiau išanalizuoti, kodėl didelė dalis apklaustųjų neturėjo aiškios pozicijos tiriamuoju klausimu, buvo atlikta, respondentų, nei pritarusių, nei nepritarusių teiginiui, jog vadovas visada įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą socio-demografinė analizė (žr. 9 pav.).



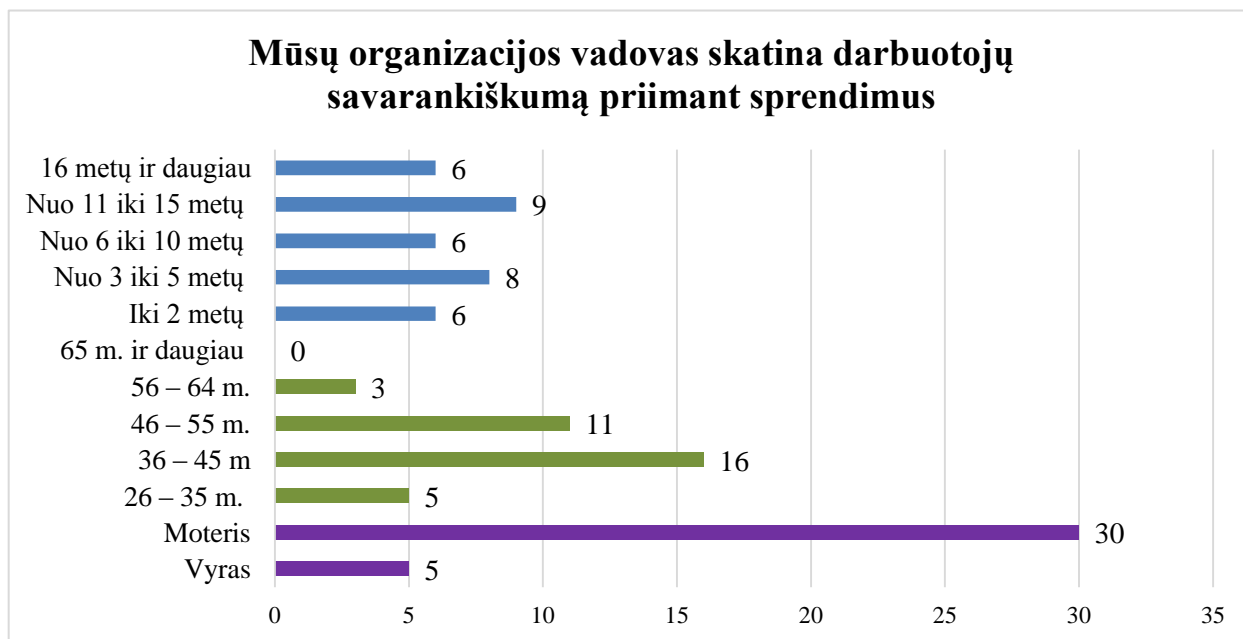
9 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Mėlyna spalva žymi respondentų darbo stažą metais, žalia – amžių, violetinė – lytį (žr. 9, 10, 11, 12 pav.). Taigi, galima matyti, jog didžioji dauguma respondentų nei pritarusių, nei nepritarusių minėtam teiginiui yra vidutinio amžiaus, gana ilgai organizacijoje dirbantys asmenys (nuo 11 iki 16 ir daugiau). Toks respondentų atsakymo pasirinkimas reiškia, jog organizacijos vadovas per mažai skatina lyderystę ir įtraukia darbuotojus priimant sprendimus, kadangi galėtų išnaudoti gana didelę darbo patirtį tiriamoje organizacijoje.

Panašus atsakymų pasiskirstymas matomas ir kalbant apie savarankišką sprendimų priėmimą bei vadovų skatinamą darbuotojų iniciatyvą. Didžioji dalis respondentų (43.2%) nei pritarė, nei nepritarė teiginiui, jog organizacijos vadovas skatina darbuotojų savarankiškumą priimant sprendimus. Panaši dalis atsakiusiųjų teiginiui pritarė (42.0%) ir labai pritarė (6.2%), tad galima matyti, jog kalbant apie darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą ir sprendimų savarankiškumą, tiriamoje Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų yra klausomasi, jie prisideda prie sprendimų priėmimo proceso ir gali juos savarankiškai priimti, tačiau reglamentuotos procedūros ir taisyklės gali turėti įtakos šių procesų laisvei.

Siekiant labiau išanalizuoti, kodėl didelė dalis apklaustųjų nei pritarė, nei nepritarė teiginiui, jog vadovas skatina darbuotojų savarankiškumą priimant sprendimus, buvo atlikta socio-demografinių duomenų analizė (žr. 10 pav).



10 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė

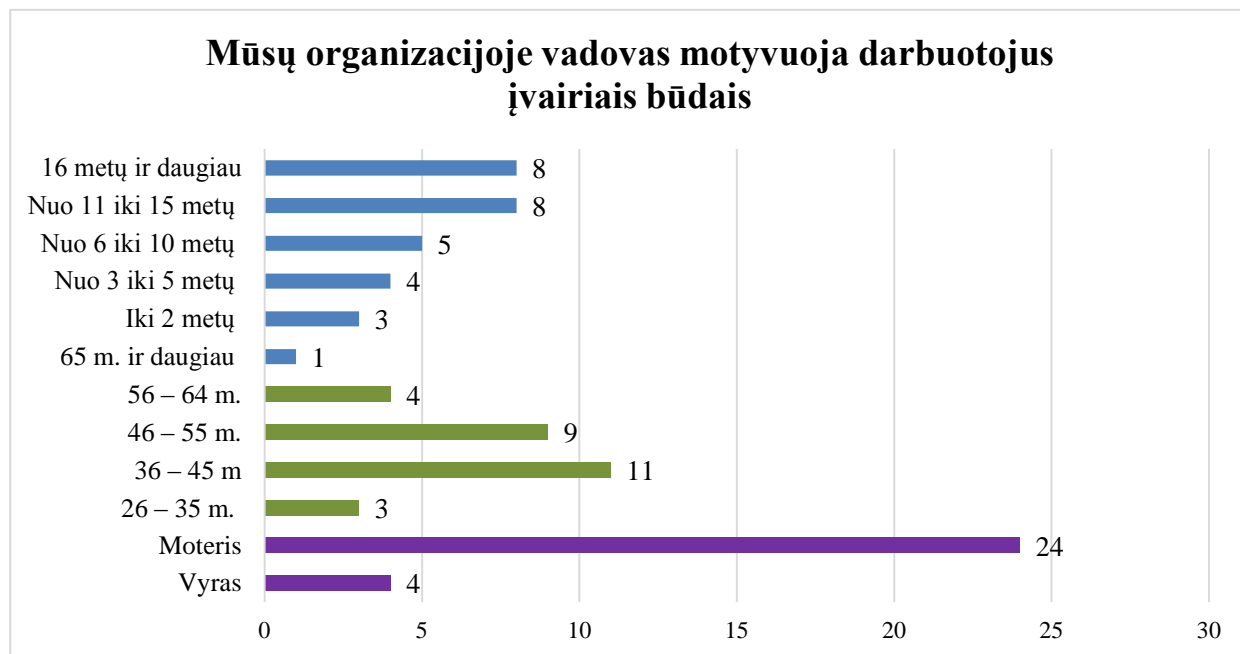
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Taigi, didžioji dauguma nei pritarusių, nei nepritarusių teiginiui, jog vadovas skatina savarankiškumą yra moteriškos lytis, vidutinio 36-55 metų amžiaus. Kaip rodo diagrama, respondentų darbo stažas yra pasiskirstęs gana tolygiai, yra tiek trumpai organizacijoje dirbančių darbuotojų, tiek ne pirmą dešimtį organizacijoje skaičiuojančių respondentų. Gauti duomenys leidžia daryti išvadą, kad vadovai nepaisant jų sukauptos patirties ir turimų žinių vengia skatinti darbuotojų savarankiškumą, taip sumažindami jų įsitraukimą į organizacijos veiklą bei motyvaciją. Vis tik

kaip ir anksčiau aptartame tyrimo dalies klausime, būtų rekomenduojama organizacijos vadovams įsivertinti, ar yra aiškus sprendimų derinimo procesas organizacijoje, ar jis nėra pernelyg formalizuotas bei paieškoti sričių, kuriose savo įgaliojimų apimtyje būtų galima skatinti darbuotojų savarankiškumą.

Teiginiui, jog darbuotojų iniciatyva yra skatinama pritarė beveik pusė respondentų (47.5%), labai pritarė (6.2%), o su teiginiu nei sutiko, nei nesutiko (36.2%). Jeigu atsakymus apie darbuotojų savarankiškumą galima vertinti nevienareikšmiškai bei dalį ribojimų priskirti viešojo sektoriaus sisteminiams ribojimams, tai auganti vadovų lyderystė turėtų užtikrinti aiškiai apibrėžtą darbuotojų iniciatyvos skatinimą, o iniciatyvos raiškos priemonės tapti visiems aiškiai suprantamos.

Teiginiui „Mūsų organizacijoje vadovas motyvuoja darbuotojus įvairiais būdais“ pritarė 37.0% apklaustųjų, panaši dalis (34.6%) su teiginiu nei sutiko, nei nesutiko, todėl buvo atliekama respondentų, nei pritarusių, nei nepritarusių teiginiui, socialinių – demografinių bruožų analizė (žr. 11 pav.)



11 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė

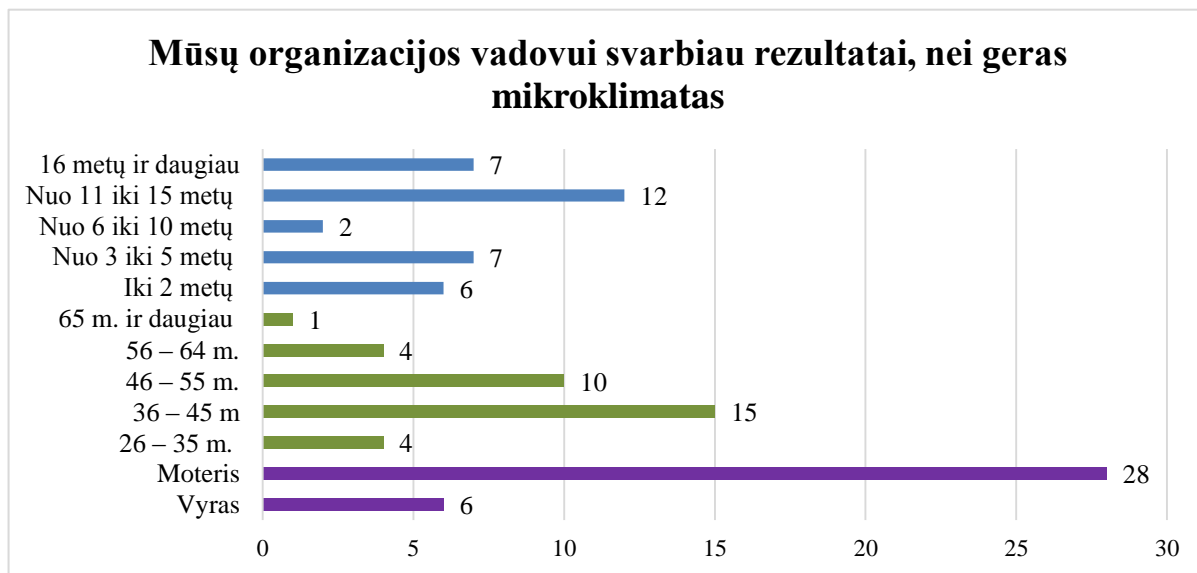
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Didžioji dalis respondentų, nei pritarusių, nei nepritarusių teiginiui, jog vadovas motyvuoja darbuotojus įvairiais būdais yra vidutinio 36-55 m. amžiaus, turintys įvairų darbo organizacijoje stažą. Visgi, daugiausiai respondentų yra dirbantys organizacijoje 11-15 metų bei 16 ir daugiau metų. Taigi galima daryti prielaidą, kad ši dalis darbuotojų negali nei pritarti, nei paneigti, jog vadovai juos motyvuoja įvairiais būdais, kadangi motyvacijos priemonių yra, tačiau jos nėra efektyvios arba trūksta jų įvairovės.

Tačiau bendrai beveik 20% respondentų teiginiui nepritarė ir labai nepritarė. Galima daryti prielaidą, jog Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje nėra labai išvystyta motyvacinė sistema, kadangi daugiau nei pusė respondentų nepritarė arba negalėjo nei paneigti, nei patvirtinti, jog yra motyvuojami. Viena iš priežasčių dėl tokio atsakymų pasiskirstymo gali būti gana siauras motyvavimo priemonių suvokimas ir vieninteliu motyvacijos šaltiniu laikomas finansinis motyvavimas. Kadangi savivaldybių veikla yra reglamentuota ir paremta taisyklėmis, todėl su materialinėmis naudomis susijęs motyvavimas neretai įmanomas tik paties vadovo iniciatyva ir resursais. Vertinant itin didelę įtampą kvalifikuotų darbuotojų rinkoje bei konkurenciją su privačiojo sektoriaus įmonėmis, ruošiantis būti patraukliu darbdaviu regione, būtų rekomenduojama

peržiūrėti visas nematerialias motyvazines naudas, kitus reglamentavimą atitinkančius įrankius bei aiškiau apie juos komunikuoti, siekiant didesnio pridėtinių naudų suvokimo.

Respondentų paklausus, kiek jie sutinka, jog jų organizacijos vadovui svarbiau rezultatai, nei geras mikroklimatas, atsakymai pasiskirstė panašiai, tačiau didžioji dalis sutinka, kad vadovams svarbūs rezultatai. Teiginiui pritarė ir labai pritarė bendrai 34,6%, nepritarė 22,2%, o beveik pusė respondentų (43,2%) atsakyti negalėjo.



12 pav. Respondentų socialinių – demografinių bruožų analizė

§

altinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

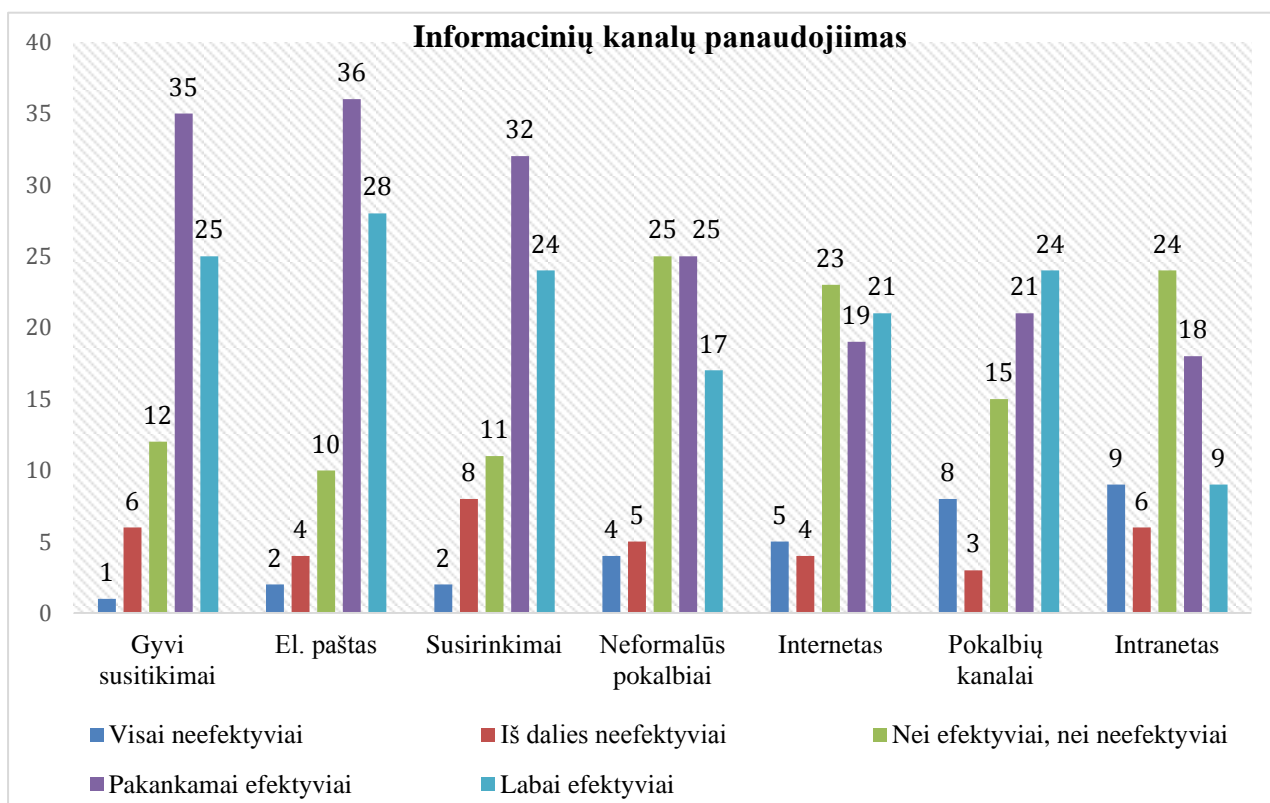
Taigi buvo atlikta respondentų, nei pritarusių, nei nepritarusių teiginiui, jog organizacijos vadovui svarbiau rezultatai, nei geras mikroklimatas, socialinių – demografinių bruožų analizė (žr. 12 pav.). Didžioji dalis respondentų yra vidutinio amžiaus 36-55 m. amžiaus, dirbantys organizacijoje nuo 11 iki 15 metų. Visgi duomenys yra pasiskirstę gana tolygiai, kadangi analizuojamų respondentų darbo stažas yra įvairus. Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, jog Klaipėdos rajono savivaldybėje yra ir transformacinių, ir transakcinių lyderių, bet pastarųjų yra daugiau. Tačiau vertėtų atkreipti dėmesį ir į tai, jog savivaldybė priklauso viešajam sektoriui ir dėl jai nustatytų aiškių tikslų ir reglamentuotų funkcijų bei taisyklių, vadovai ne visada turi galimybę išlaikyti balansą tarp gerų santykių organizacijos viduje ir tarp rezultatų siekio.

Toliau buvo tiriamas vadovo indėlis skatinant inovatyvų bendravimą pasirenkant skirtingus komunikavimo būdus, respondentų klausiant, kokius informacinius kanalus ir kaip efektyviai, jų nuomone, vadovas naudoja komunikuojant su darbuotojais (žr. 13 pav.).

Informantams buvo pateikiami šie skirtingi komunikavimo būdai: gyvi susitikimai, el. paštas, susirinkimai, neformalus pokalbiai, internetas, pokalbių kanalai (Messenger, Whatsapp, Microsoft Teams ir kt.), intranetas. Respondentai vertino, kaip efektyviai kiekvieną iš jų vadovai naudoja komunikuojant su darbuotojais. Gyvi susitikimai, el. paštas ir susirinkimai buvo įvertinti

kaip efektyviausiai naudojami bendravimo kanalai. Gyvi susitikimai respondentų didžiaja dalimi yra vertinami teigiamai – pakankamai efektyvūs (35 respondentai – 43,2%) ir labai efektyvūs (25 respondentai – 30,9%). Daugiausiai pritarimo sulaukė elektroninio pašto naudojimas komunikuojant su darbuotojais. Jo efektyvumui bendrai pritarė 64 respondentai (79%), iš visų komunikavimo būdų šis anot respondentų yra naudojamas efektyviausiai. Susirinkimų efektyvumas buvo įvertintas gana panašiai kaip ir gyvų susirinkimai, 32 respondentai mano, jog susirinkimų metų vadovai komunikuoja pakankamai efektyviai, o 24, jog labai efektyviai.

Neformalus pokalbiai vertinti kaip pakankamai efektyvūs (25 respondentai – 30,9%), tačiau tokia pati dalis informantų jų neįvertino nei efektyviai, nei ne efektyviai. Galima daryti prielaidą, jog tiriamoje organizacijoje vadovai neformalių pokalbių, kaip bendravimo būdo, nenaudoja labai dažnai, todėl respondentai jų efektyvumo komunikuojant įvertinti negalėjo.



13 pav. Informacinių kanalų panaudojimas organizacijoje

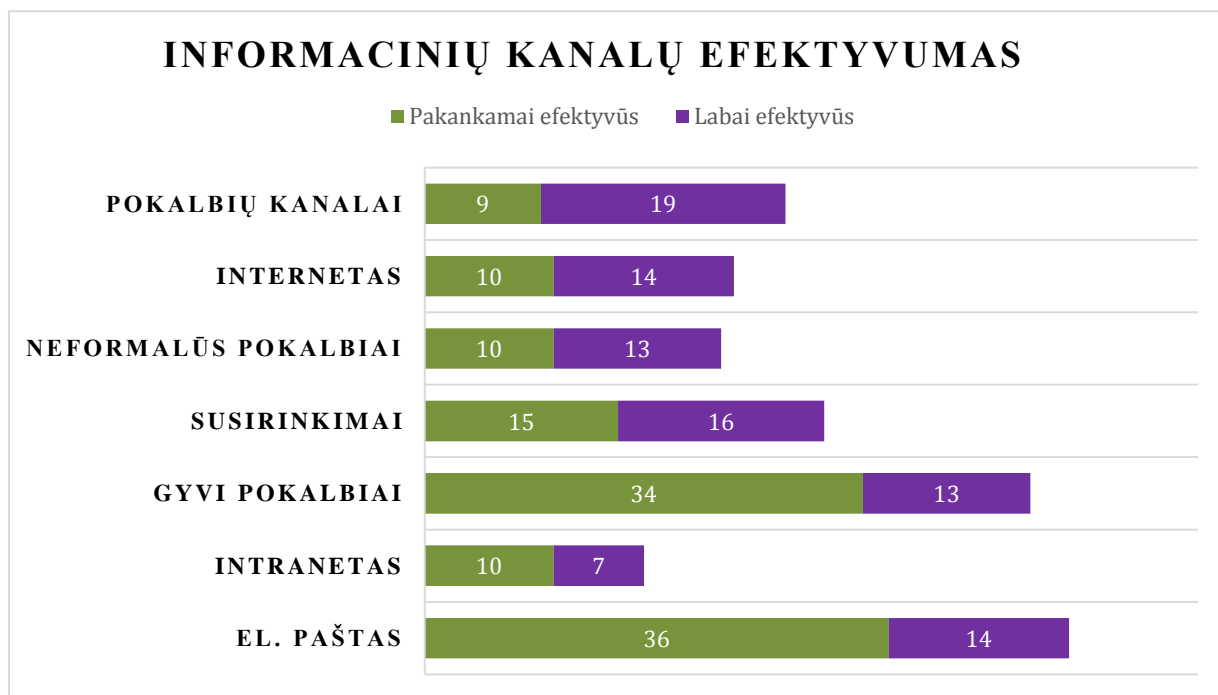
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklaustos duomenimis

Internetas, kaip komunikavimo kanalas, beveik pusės (49,4%) informantų nuomone yra gana efektyviai naudojamas, tačiau gana didelė dalis (23 respondentai – 28,4%) efektyvumo įvertinti negalėjo, dėl galimai nedažno interneto naudojimo komunikuojant.

Pokalbių kanalai taip pat buvo įvertinti kaip gana efektyviai naudojami, bendrai kiek daugiau nei pusė respondentų jų naudojimą įvertino kaip pakankamai efektyvų (21 respondentas – 25,9%) ir labai efektyvų (24 respondentai – 29,6%).

Intranetas buvo vertintas kaip mažiausiai efektyviai naudojamas komunikavimo kanalas. Beveik ketvirtadalis (bendrai 18,5 %) respondentų jį vertino kaip ne efektyvų ir iš dalies neefektyvų, trečdalis (24 respondantai – 29,6%) efektyvumo įvertinti negalėjo dėl galimo šio kanalo nenaudojimo tarp vadovų ir darbuotojų.

Išskyrus respondentus, kurie mano, jo jų vadovas visada įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą (42 pritarė, 9 labai pritarė teiginiui), kadangi tai sąlygoja geras ir efektyvus bendravimas, gebant išgirsti darbuotojus, buvo tiriama kokie informaciniai kanalai šių respondentų išskirti kaip pakankamai efektyvūs ir labai efektyvūs (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų, įtrauktų į sprendimų priėmimą, atsakymai

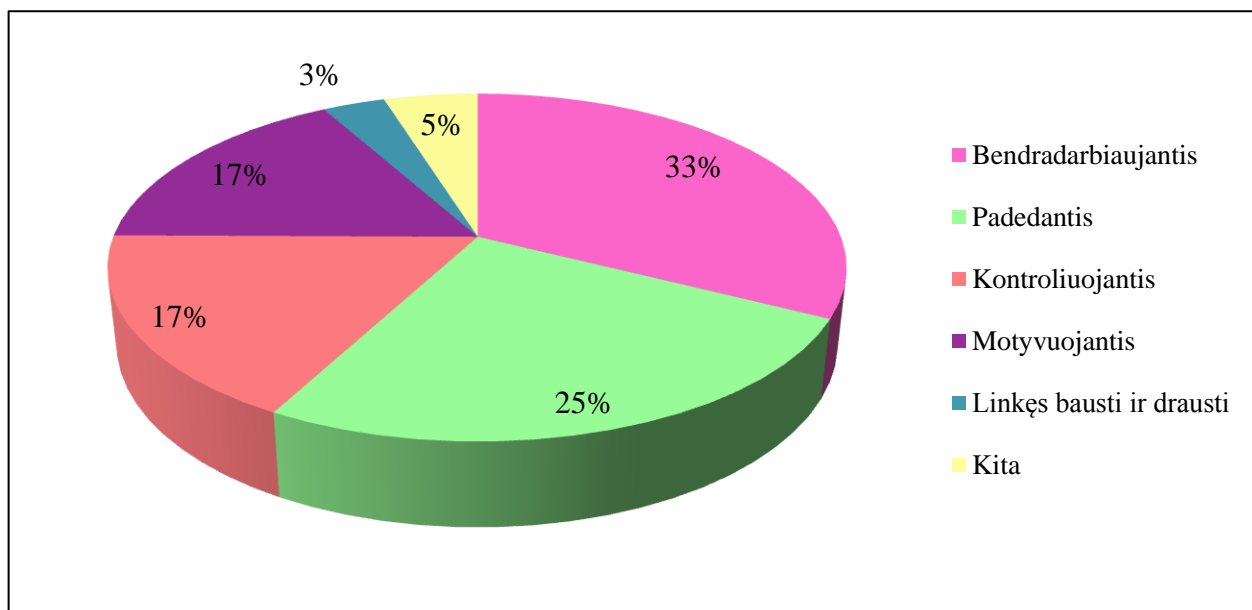
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Apžvelgus gautus duomenis galima matyti, jog respondantai, kurie jaučia, jog yra vadovų įtraukiami į sprendimų priėmimą efektyviausiais komunikavimo kanalais įvardino elektroninį paštą ir gyvus pokalbius, o pačiais efektyviausiai išskirti pokalbių kanalai (Messenger, Whatsapp, Microsoft Teams ir kt.). Taigi galima daryti išvadą, jog vadovai, įtraukiantys darbuotojus į sprendimų priėmimą, bendrauja efektyviai, o tai padaryti padeda efektyvus informacinių kanalų panaudojimas, tiek elektroninėmis priemonėmis, tiek bendraujant gyvai, kas kuria ryšį tarp vadovo ir komandos.

Apibendrinant komunikavimo kanalus, matoma pozityvi tendencija, kad visumoje bendravimo kanalų efektyvumas yra vertinamas labiau teigiamai nei neigiamai, išlaikomas aukštas tiek susirinkimų, tiek el. laiškų efektyvumas. Naudojamas įvairialypis kanalų pasirinkimas, darbuotojai supranta kanalų naudojimo paskirtį, jų skirtumus.

Siekiant padidinti intraneto kaip kanalo efektyvumą, tam turėtų būti skiriamas atskiras dėmesys, nes turinio vartojimas šiame kanale yra vienpusis ir atlieka labiau informavimo nei informacijos apsikeitimo rolę. Vertinant šiame tyrime įvardintas organizacijos rizikas: darbuotojų nepakankamas įtraukimas į sprendimus, iniciatyvumo galimybių suvokimo skatinimas, motyvavimo priemonių supratimas – intranetas šių sričių įtvirtinimui galėtų efektyviai pagelbėti. Be to, informavimas apie vykstančius inovatyvius procesus, naujienas prisidėtų prie naujokų greitesnio supratimo apie organizacijos transformaciją, vykstančius procesus.

Toliau respondentų buvo klausama, kokiais bruožais apibūdintų vadovą (žr. 15 pav.).

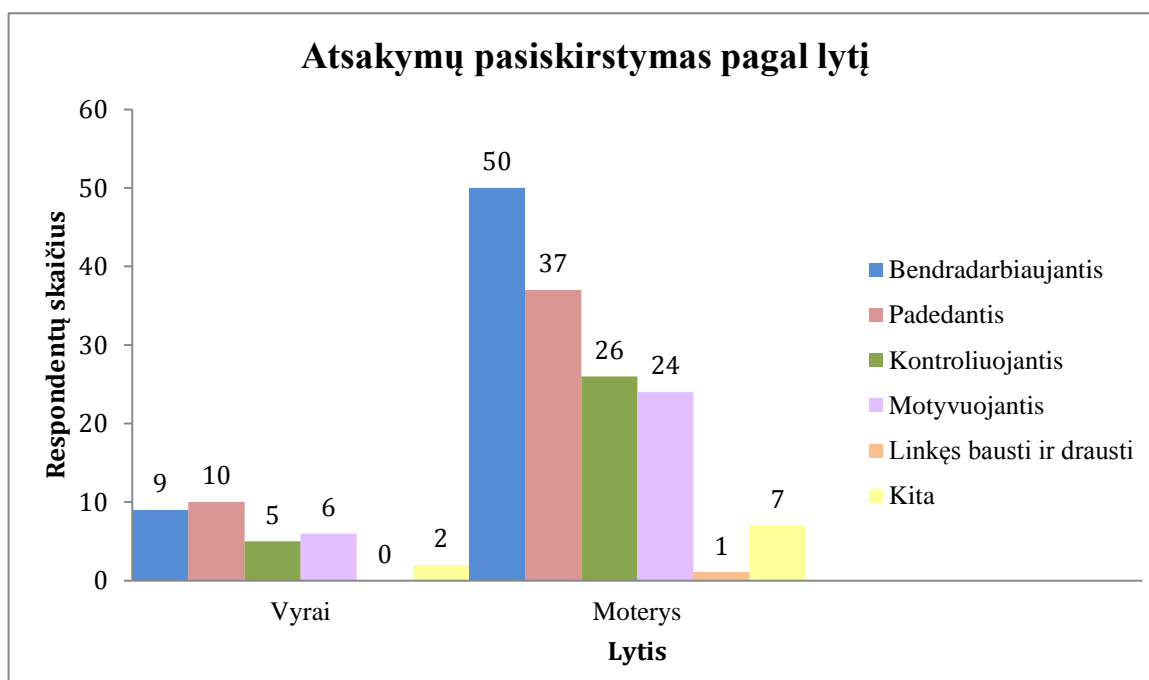


15 pav. Vadovų bruožai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Didžiausia dalis respondentų mano, jog vadovas yra bendradarbiaujantis – taip mano 33% visų tiriamųjų ir padedantis – taip pažymėjo 25% respondentų. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų vadovą apibūdina kaip motyvuojantį – taip pasirinko 17% tiriamųjų, ir kontroliuojantį – 17% respondentų. Tik 5% procentai apklaustųjų mano, jog vadovas yra linkęs bausti ir drausti.

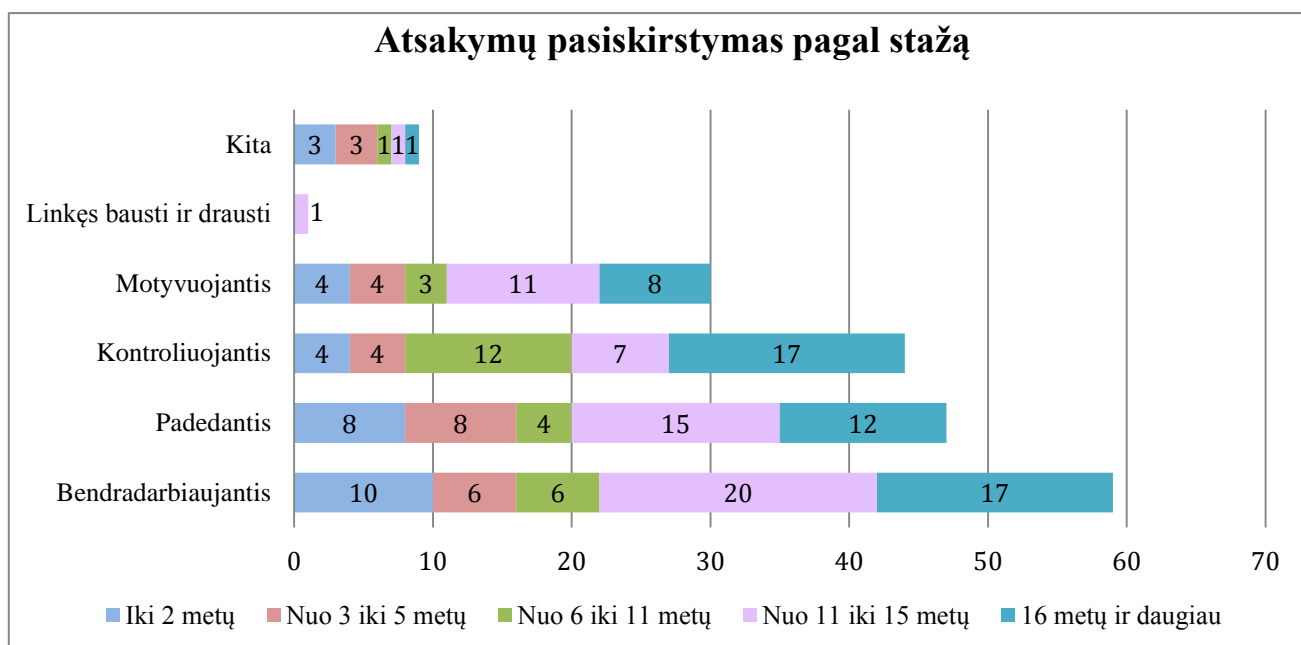
Taip pat buvo analizuojamas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį (žr. 16 pav.).



16 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal lytį

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Kadangi respondentai galėjo rinktis keletą atsakymų variantų, galima matyti, jog dažniausiai tarp vyrų pasirinktas vadovo bruožas buvo padedantis, o tarp moterų – bendradarbiaujantis. Tačiau skirtumas yra gana mažas, dažniausiai vadovas tiek tarp vyrų apibūdintas kaip bendradarbiaujantis, padedantis.



17 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis

Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymą pagal darbo stažą (žr. 17 pav.), galima matyti, kad vadovas yra bendradarbiaujantis daugiausiai (20 ir 17 respondentų) mano 11-15 metų bei 16 ir daugiau metų stažą turintys respondentai. Kad vadovas yra kontroliuojantis mano didžioji dalis ilgiausią darbo stažą turintys respondentai, motyvuojantis ir padedantis – nuo 11 iki 15 metų darbo stažą turintys respondentai. Taip pat nemaža dalis respondentų, dirbančių 6-11 metų mano, kad vadovas yra kontroliuojantis.

Taip pat informantai išskyrė ir kitus vadovo bruožus: apatiškas, atsainus, „dėmesį skiriantis vien tik tikslų pasiekimui, o ne motyvavimui“, autoritetingas, kompetentingas, „linkęs nedalyvauti darbuotojų veikloje“, tolerantiškas. Verta paminėti, kad visi respondentai, nurodę neigiamas vadovo savybes kaip apatiškas, atsainus, dėmesį skiriantis vien tik tikslų pasiekimui, o ne motyvavimui, linkęs nedalyvauti darbuotojų veikloje, nepritarė, jog jų vadovas lyderis.

Taigi respondentų atsakymai pasiskirstę tolygiai tiek pagal amžių, tiek pagal lytį. Didžioji dalis respondentų pasirinktų vadovo bruožų rodo, jog vyrauja transformacinis lyderio tipas, kuomet vadovas bendrauja su komanda, padeda ir motyvuoja, tačiau pasitaikė ir transakcinio vadovo bruožų, kuomet vadovas linkęs labiau kontroliuoti, bausti. Taip pat respondentų atsakymai dar kartą parodė, jog vadovas nėra lyderis, jeigu jam rezultatai yra svarbesni negu mikroklimatas, yra atsainus ir abejingas savo komandai.

Apibendrinant anketinės apklausos metodu gautus empirinio tyrimo duomenis nustatyta, jog Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos darbuotojai organizaciją vertina teigiamai, ji yra orientuota į inovatyvius pokyčius, joje skatinami darnūs tarpusavio santykiai ir bendravimo kultūra, kuri yra neatsiejama sėkmingos organizacijos dalis.

Taip pat tyrimo metu nustatyta, jog organizacijoje vadovai yra ir lyderiai, dažniausiai pasižymintys inovatyvumu – siekiantys integruoti naujoves į organizacijoje vykstančius procesus, skatinantys komandinį darbą, o vadovai, nepasižymintys šiais bruožais lyderiais nėra laikomi.

Remiantis gautais duomenimis galime teigti, jog vadovai dažniausiai yra linkę bendrauti inovatyviai – įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, skatinti darbuotojų savarankiškumą priimant sprendimus bei jų iniciatyvą, tačiau nemaža dalis darbuotojų negali įvardinti, jog yra įtraukiami į organizacijoje vykstančius procesus bei skatinama jų iniciatyva veikti, todėl būtent čia labai reikšmingas ir reikalingas yra vadovas-lyderis, gebantis bendrauti inovatyviai ir įtraukti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, skatinti jų savarankiškumą. Galima daryti prielaidą, jog Klaipėdos rajono savivaldybės vadovams, kaip viešojo sektoriaus subjektui, tai padaryti trukdo keletas kliūčių – nustatyta ir reglamentuota tvarka, apibrėžtos funkcijos ir taisyklės. Todėl vadovams tenka ieškoti įvairių būdų kaip motyvuoti darbuotojus, nes tiriamoje organizacijoje skatinimo sistema nėra gerai išvystyta.

Apibendrinus duomenis galima matyti, jog Klaipėdos rajono savivaldybėje yra tiek transformacinio, tiek transakcinio lyderio savybėmis pasižyminčių vadovai, kadangi vis dėlto vadovai dažniau yra orientuoti į rezultatus negu į gerą mikroklimatą darbo aplinkoje. Tai trukdo organizacijai keistis, ieškoti dar efektyvesnių būdų pagerinti savo veiklą, auginti darbuotojų pasitenkinimą, kadangi vadovai, nepasižymintys transformacinio lyderio savybėmis nebendruoja inovatyviai, neskatina naujovių.

Taip pat tyrimo metu nustatyta, jog vadovai dažniausiai naudojami įvairiais komunikavimo kanalais, o patys efektyviausi yra gyvi susitikimai ir susirinkimai, el. paštas, pokalbių kanalai. Respondentai vadovą dažniausiai apibūdina kaip padedantį ir bendradarbiaujantį, linkusį kontroliuoti ir motyvuoti, o vadovų, nepasižyminčių šiais bruožais, respondentai vadovais-lyderiais nelaiko.

*Atsakant į mokslinio darbo probleminį klausimą: **kiek svarbi vadovo lyderystė viešajame sektoriuje inovatyviam bendravimui skatinti?** Galima teigti, jog vadovo lyderystė yra reikšminga inovatyviam bendravimui skatinti, kadangi būtent vadovas turi ieškoti būdų kaip efektyviai bendrauti su darbuotojais, pasirinkti tinkamus komunikavimo kanalus ir efektyviai juos naudoti bei gebėti įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, nors viešojo sektoriaus subjektuose tai dažniausiai nėra labai paprasta. Tačiau tai tik didina vadovo-lyderio reikšmingumą ir poreikį, kadangi nepaisant viešojo sektoriaus ribojimų, savo inovatyvumu jis gali prisidėti prie sėkmingų ir sklandžių organizacijos procesų bei darbuotojų mikroklimato gerinimo. Taip pat empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog iškeltas **ginamasis teiginys**, kad Lietuvos viešajame sektoriuje (savivaldos lygmenyje) vadovo lyderystė nelaikoma reikšminga savybe, skiriant vadovą į pareigas, ir dėl to viešojo sektoriaus organizacijose ne visiškai išnaudojamos inovatyvaus bendravimo galimybės yra patvirtintas, kadangi vadovai yra linkę bendrauti inovatyviai, įtraukti darbuotojus į komandinį darbą siekiant organizacijos tikslų, yra bendraujantys ir padedantys darbuotojams, tačiau rezultatų siekis yra svarbesnis negu mikroklimatas, vyraujantis organizacijoje. Darbuotojai galimai norėtų didesnio savarankiškumo, būti įgalinti dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, tačiau esamas reglamentavimas ir nepakankamai suvokiamas vadovų-lyderių reikšmingumas tam trukdo, tad vadovams – lyderiams reikia asmeninių pastangų, kuriant pozityvią ir į darbuotojo poreikius atliepiančią darbo aplinką. Taigi viešajame sektoriuje yra tiek transakcinių, tiek transformacinių lyderių, tačiau inovatyvaus bendravimo galimybės yra išnaudojamos tik dalinai.*

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Šiuolaikiniame viešajame sektoriuje svarbiausi yra transformaciniai vadovai-lyderiai, susiduriantys su iššūkiu prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, naujovių, gebantys mąstyti inovatyviai, telkti pasekėjus siekti naujovių ir motyvuojantys darbuotojus išnaudoti savo potencialą siekiant organizacijos tikslų. Viešasis sektorius iš vadovų-lyderių reikalauja daugiau kompetencijų nebūdingų privačiam sektoriui, todėl viešajame sektoriuje vadovo-lyderio vaidmuo yra ypatingai reikšmingas, o vadovą-lyderį labiausiai motyvuoja nauda visuomenei. Be to, jis turi gebėti daryti įtaką procesams, kurie orientuoti į visuomenės gerovę, motyvuoti darbuotojus siekti viešųjų tikslų, kurie ne visada būna tiksliai apibrėžti, tobulindamas bendravimą su vidine ir išorine aplinkomis turi mokytis naujų inovatyvių bendravimo formų.

2. Inovatyvus bendravimas šiuolaikiniame viešajame sektoriuje yra toks bendravimas, kuomet vadovas efektyviai komunikuoja su komanda – darbuotojais, skleidžia informaciją ir gauna atgalinį ryšį bei naudingos informacijos, kuri leidžia priimti inovatyvius sprendimus pokyčiams vykdyti, o darbuotojai, bendraujant inovatyviai, yra įsitraukę į organizacijoje vykstančius procesus, yra motyvuoti, jaučiasi komandos dalimi ir padeda vadovams siekti organizacijos tikslų. Viešajame sektoriuje bendravimas yra vienas reikšmingiausių komponentų, užtikrinančių efektyvų viešojo sektoriaus valdymą. Pagrindiniai inovatyvaus bendravimo aspektai šiuolaikiniame sektoriuje yra šie: orientacija į pokyčius, naujų valdymo formų diegimas, skatinamas darbuotojų ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas į organizacijos veiklą, atgalinio ryšio iš komandos gavimas, keitimasis informacija tiek organizacijos viduje, tiek išorėje bei inovatyvių sprendimų skatinimas, komandos motyvavimas, o viskam užtikrinti reikalingas kompetentingas vadovas-lyderis.

3. Klaipėdos rajono savivaldybės viešojo sektoriaus vadovų-lyderių vaidmuo formuojant inovatyvų bendravimą yra gana reikšmingas, kadangi vadovas yra asmuo, turintis ieškoti būdų kaip efektyviai bendrauti su darbuotojais, pasirinkti tinkamus komunikavimo kanalus ir efektyviai juos panaudoti bei gebėti įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Būtent vadovas-lyderis turi pasižymėti kompetencijomis reikalingomis inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime: būti orientuotas į pokyčius, kūrybiškas, priimantis inovatyvius sprendimus, gebantis motyvuoti, atviras, pasitelkiantis komandą siekiant organizacijos tikslus ir bendraujantis efektyviai. Nustatyta, jog šiomis savybėmis Klaipėdos rajono savivaldybės vadovai dažniausiai pasižymėjo, todėl yra reikalingi plėtojant inovatyvų bendravimą šiame viešojo sektoriaus subjekte.

4. Rekomenduojama vadovams labiau įtraukti darbuotojus į organizacijoje vykstančius procesus bei sprendimų priėmimą, taip skatinant jų iniciatyvą bei įgalinant juos prisidėti siekiant organizacijos tikslų, labiau juos motyvuojant. Organizacijos nariai, jausdami savo darbo vertę, gebės pateikti grįžtamąjį ryšį, naudingą organizacijoje vykstantiems procesams. Taip pat vadovai

turėtų vystyti motyvacinę sistemą, naudojamą organizacijoje, ją tobulinti, taip motyvuodami darbuotojus ir skatindami jų pasitenkinimą darbu.

5. Kiekybinio tyrimo metu buvo teigiamai įvertinta, kad Klaipėdos rajono administracija yra stipriai orientuota į inovatyvius pokyčius, tad siekiant dar labiau išnaudoti darbuotojų potencialą ir ilgametę patirtį, įtvirtinti vadovų lyderystę bei suteikti darbuotojams savarankiškumo, iniciatyvumo raiškos galimybių – juos būtų galima įtraukti į pasiruošimo pokyčiams procesus: sudaryti galimybę dalyvauti tyrimų, analizės darbinėse grupėse, informuoti tam skirtais bendravimo kanalais apie vykstančius procesus likusius komandos narius. Kadangi didžioji komandos dalis yra ilgamečiai darbuotojai, tai vadovams suteiktą galimybę auginti ateities lyderius, suteikti pagrįstą lūkestį keisti savo atsakomybių sritis, pasitelkti profesinę patirtį ankstyvojoje pokyčių stadijoje bei ją išnaudoti sėkmingiau diegiant pokyčius. Ši rekomendacija leistų sumažinti pokyčių nesėkmės arba nepriėmimo darbuotojų tarpe riziką.

6. Tyrime buvo atskleista, kad darbuotojai iš visų komunikavimo kanalų mažiausiai vertina intraneto naudojimo efektyvumą, tad organizacijai būtų rekomenduojama išsikelti tikslą didinti šio kanalo svarbą organizacijoje. Tam būtų reikalinga sukurti naują rolę ar suteikti esamam darbuotojui papildomų atsakomybių (komunikacijos rengimas ir platinimas) bei efektyviai planuoti informacijos sklaidą šiame kanale, aktualizuoti poreikį darbuotojams sraute surasti tam tikrą informaciją. Tokiu būdu galimai dar padidėtų elektroninio pašto efektyvumas, nes jame neliktų bendrosios, visiems siunčiamos informacijos, o intraneto srautą būtų galima papildyti ir neformaliu turiniu, neretai primenančiu ir apie netiesiogines, motyvazines naudas (informacija apie vykstančius renginius, apie organizacijos pasiekimus, laimėjimus, apie vykdomą socialinę atsakomybę ir pan.).

LITERATŪRA

1. Agranoff, R. (2012). *Collaborating to manage: A primer for the public sector*. Georgetown University Press.
2. Albrecht, S. (2005). Leadership climate in the public sector: feelings matter too! *Intl Journal of Public Administration*, 28(5-6), 397-416.
3. Alimo Metcalfe, B. E. V. E. R. L. Y., & Alban-Metcalfe, R. J. . (2011). Leadership in Organizations: current issues and key trends. *Leadership in public and third sector organizations*, 225-248.
4. Amabile, Conti, Coon, Lazenby ir Herron. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
5. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
6. Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
7. Atkočiūnienė, Z. O., Siudikienė, D., & Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68-97.
8. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R. & Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
9. Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy press.
10. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*. 7(3), 18-40.
11. Bendaravičienė, R. (2017). *Lyderystė – amžina kaip žmonija tema*. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/lt/lyderyste-amzina-kaip-zmonija-tema/>
12. Bennis, W. & Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for taking charge*.
13. Blažėnaitė, A. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. . *Socialiniai mokslai*, 4 (74), 84-101.
14. Boyatzis, R. E., Smith, M. L., ir Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
15. Boyatzis, R., ir McKee, A. (2006). Intentional change. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 49-60.
16. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 301.
17. Bozeman, B. & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public administration review*, 109-118.

18. Bristow, N., Bucner, K., Folkman, J., & McKinnon, P. (2005). *The Leadership Skills Audit*. Cambridge: Dirks.
19. Burns, J. M. (2003). *Leaders who changed the world*. New Delhi: Penguin Viking.
20. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., & Žvaliauskas, G. (2009). *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje*. Kauno technologijos universitetas.
21. Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius.
22. Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness: Challenges| Strategies| Solutions*.
23. Coupland, C., Currie, G., & Boyett, I. (2008). New public management and a modernization agenda: Implications for school leadership. *International Journal of Public Administration*, 31(9), 1079-1094.
24. Covey, S. R. (2007). *Leadership: Great Leaders, Great Teams, Great Results*. Franklin Covey.
25. Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (T. 264). John Wiley & Sons.
26. Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The leadership quarterly*, 21(2), 211-230.
27. Currie, G., & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human relations*, 60(2), 341-370.
28. Day, D. V., Griffin, M. A., & Louw, K. R. (2014). The climate and culture of leadership in organizations. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*.
29. Danias, K., & Kavoura, A. (2013). The role of social media as a tool of a company's innovative communication activities. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2(23), 75-83.
30. DePree, M. (1998). What is leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 130-132.
31. Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 5(1), 299-310.
32. Diefenbach, F. E. (2011). Private Sector Corporate Entrepreneurship. *In Entrepreneurship in the Public Sector*, 9-30.
33. Dukakis, M. S., & Portz, J. H. (2015). Leader-Managers in the Public Sector: Managing for Results: Managing for Results.
34. Dunoon, D. (2002). Rethinking leadership for the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 61(3), 3-18.
35. Fredriksson, M. & Pallas, J. (2018). Public Sector Communication. (R. Heath, W. Johansen, & Wiley-Blackwell, Mont.) *The International Encyclopedia of Strategic Communications*.
36. Gaižauskaitė, I. & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*.

37. Giedraitytė, V. (2016). *Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose*.
38. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence.
39. Gorfinkel' V.Ya., Toroptsov V.S., Shvandar V.A. (2015). *Kommunikatsii i korporativnoe upravlenie*.
40. Guogis, A., & Gudelis, D. (2003). Pilietinė visuomenė ir socialinė politika: Naujosios viešosios vadybos galimybės. *Filosofija. Sociologija*, 14-19.
41. Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. 5(2).
42. Hargreaves, A. ir Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Journal of School Leadership*, 16(5), 550-565.
43. Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership* (T. 6). John Wiley & Sons.
44. Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*.
45. Hickman, G. R. (1998). *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Sage.
46. Hollensen, S. & Opresnik, M. O. (2015). *Marketing: A relationship perspective*. Vahlen.
47. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
48. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
49. Kellis, D. S. & Ran, B. (2013). Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*, 13(1), 130-141.
50. Klaipėdos miesto savivaldybė. (2021). *Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginis plėtros planas*. Klaipėda. Prieiga per internetą: <https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2021/04/ksp-projektas-20210407-v1.pdf>
51. Konieczna, J. (2010). Corporate reputation formation principles: public sector. *Informacijos Mokslai*, 54, 98-114.
52. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
53. Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.
54. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
55. Lambright, W. H. (2008). Leadership and change at NASA: Sean O'Keefe as administrator. *Public Administration Review*, 68(2), 230-240.
56. Lane, J. E. (2000). *The public sector: concepts, models and approaches*. Sage.
57. Leeuwis, C. & Aarts, N. (2011). Rethinking communication in innovation processes: creating space for change in complex systems. *Journal of agricultural education and extension*, 17(1), 21-36.

58. Lepaitė, D. (2001). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija (verslo studijų atvejis)*.
59. Leslie, K., & Canwell, A. (2010). Leadership at all levels: Leading public sector organisations in an age of austerity. *European Management Journal*, 28(4), 297-305.
60. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2020). Viešojo sektoriaus ataskaita. Vilnius. Prieiga per internetą:
[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20\(002\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf)
61. Masiulis K. & Sudnickas T. (2008). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius.
62. Mast, M. S., Jonas, K., Cronauer, C. K., & Darioly, A. (2012). On the importance of the superior's interpersonal sensitivity for good leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1043-1068.
63. Mažeika, A., Miliūtė, K., & Skaržauskienė, A. (2011). Komunikacijos ir komunikavimo veiksnio svarba informacinių technologijų incidentų valdymo paslaugų teikimo procese. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), 855-870.
64. Mcguire, D., Stoner, L., & Mylona, S. (2008). The role of line managers as human resource agents in fostering organizational change in public services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73-84.
65. Meseguer, C. (2006). Rational learning and bounded learning in the diffusion of policy innovations. *Rationality and society*, 18(1), 35-66.
66. Mikulėnienė D., Dvylytė A. (2013). *Kalbos patarimai. Kn. 4: Leksika: 1. Skolinių vartojimas*. Vilnius.
67. Mirkamali, M., Shateri, K. ir Uzbashi, A. (2014). Explaining the role of transformational leadership in the field of organizational creativity. 2, 23.
68. Mullins, J. & Linehan, M. (2005). Leadership and followership in public libraries: transnational perspectives. *International Journal of Public Sector Management*.
69. Ņikitina, T., & Lapiņa, I. (2018). The concept of manager: critical analysis and competencies required. *In Proceedings of the 10th International Scientific Conference "Business and Management 2018"*, 236-244.
70. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
71. Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. . (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504.
72. Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
73. Parhizgari, A. M., & Gilbert, G. R. . (2004). Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance. *Omega*, 32(3), 221-229.
74. Paulienė, R. (2020). *Kokių kompetencijų krizės akivaizdoje turi turėti vadovas? Prieiga per internetą: <https://naujienos.vu.lt/vadovavimo-ir-lyderystes-eksperte-r-pauliene-kokiu-kompetenciju-krizes-akivaiz>*

75. Petkevičiūtė, N. (2017). Vadovų mokymosi kryptys nuolatinių pokyčių aplinkoje. *Public Security and Public Order*, (18).
76. Podger, A. S. (2004). Innovation with integrity-the public sector leadership imperative to 2020. *Australian Journal of Public Administration*, 63(1), 11-21.
77. Polaine, Løvlie ir Reason. (2013). *Service design: From insight to implementation*. Rosenfeld media.
78. Puškorius, S. & Raipa, A. . (2002). Theoretical Aspects of Public Sector Modernization. *Public Policy and Administration*, 1(2), 9-17.
79. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & SonsJohn Wiley & Sons.
80. Raipa, A. (2015). *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika*.
81. Raipa, A., & Giedraitytė, V. (2013). VIEŠOJO VALDYMO REFORMOS: INOVATYVŪS SPRENDIMAI. *Public Administration*, 2(38)(16484541).
82. Romig, D. A. (2001). Side by side leadership: Achieving outstanding results together.
83. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
84. Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467-479.
85. Sanders ir Schyns. (2006). Leadership and solidarity behaviour: Consensus in perception of employees within teams.
86. Sanders, T. O. (2006). Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness.
87. Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks—Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-365.
88. Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264-277.
89. Smaliukienė, R. (2007). Stakeholders' impact on the environmental responsibility: Model design and testing. *Journal of Business Economics and Management*(3), 213-223.
90. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968.
91. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
92. Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public administration review*, 68(2), 319-333.
93. Tushman, Smith, Wood, Westerman ir O'Reilly. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and corporate change*. 19(5), 1331-1366.
94. Ubaldi, B. (2013). Electronic Administration, Supporting Public Service Innovation. *Revue française d'administration publique*, 146(2), 449-464.

95. Vaitkevičiūtė, V. (2007). *Tarptautinių žodžių žodynas*.
96. Valackienė, A. & Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121-141.
97. Van de Walle, S., & Van Dooren, W. (2010). How is information used to improve performance in the public sector? Exploring the dynamics of performance information. *Connecting knowledge and performance in public services: From knowing to doing*, 33-45.
98. Vilys, M., Jakubavičius, A. & Damkus, J. (2008). Inovacijų politika: žinioms imlių pramonės sektorių kontekstas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4, 384-391.
99. Wright, B. E., Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public administration review*, 72(2), 206-215.
100. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J. & Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
101. Zerfass, A. (2005). Innovation readiness. *Innovation Journalism*, 2(8), 1-27.
102. Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(2), 107-122.
103. Židžiūnas, R. (2012). Lyderio apibrėžimas – neįmanomas. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/lyderi-istorijos/pokalbiai-su-lyderiais/513-rimvydas-idinas-lyderio-apibrimas-n>
104. Žitkus, L. (2011). Features of the European style of management as core competences of managers. *Societal Studies*, 3(3), 769-788.
105. Мирошниченко, А. А. (2008). *Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения. Практическое руководство*. Книжный мир.

PRIEDAI

Apklauso anketa

VADOVO LYDERYSTĖS REIŠMINGUMAS INOVATYVIAME VIEŠOJO SEKTORIAUS BENDRAVIME

Gerbiamas respondente,

esu Klaipėdos universiteto, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto, Regionų valdysenos magistrantūros studijų programos studentas Kęstutis Čiapas ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti vadovų-lyderių poveikį inovatyviam bendravimui* Klaipėdos raj. savivaldybėje.

Anketa yra anoniminė, anketos duomenys ir rezultatai bus apdorojami ir viešai nepublikuojami, darbe pateikiami tik apibendrinti tyrimo rezultatai.

Prašau skirti 5 minutes ir atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį bei pasirinkti Jūsų nuomone tinkamiausią variantą.

Šio darbo kontekste **inovatyvus bendravimas** yra toks bendravimas, kurio metu vadovas efektyviai komunuodamas su komanda (vidiniame bendravime), visuomene (išoriniame bendravime) gali ne tik skleisti informaciją ir gauti atsakymą, bet ir gauti organizacijos valdymui naudingos informacijos, patarimų kaip efektyviau vykdyti veiklą ir atgalinį ryšį, padedantį priimti inovatyvius sprendimus pokyčiams vykdyti. Komandos nariai tokio bendravimo dėka lengviau suvokia organizacijoje vykstančius procesus, gali pasijusti organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą.

Pažymėkite tinkamą variantą:

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius (nurodykite metų intervalą):

- 18 – 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 – 45 m.
- 46 – 55 m.
- 56 – 64 m.
- 65 m. ir daugiau

3. Jūsu išsilavinimas:

- Aukštasis (bakalauras)
- Aukštasis (magistras)
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis (mokausi)
- Aukščiau nei magistras
- Profesinis
- Kita (įrašykite): _____

4. Pažymėkite, kaip pritariate šiems teiginiams apie organizaciją:

Teiginys	Labai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Labai pritariu
Mūsų organizacija labai orientuota į inovatyvius pokyčius					
Mūsų organizacijoje skatinama tarpusavio bendravimo kultūra					

5. Pažymėkite, kaip pritariate šiems teiginiams apie vadovą:

Teiginys	Labai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Labai pritariu
Mūsų organizacijoje vadovas yra lyderis					
Mūsų organizacijos vadovas siekia naujovių integravimo į organizacijos veiklas					
Mūsų organizacijos vadovas skatina komandinį darbą					
Mūsų organizacijos vadovas visada įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą					
Mūsų organizacijos vadovas skatina darbuotojų savarankiškumą priimant sprendimus					
Mūsų organizacijos vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą					
Mūsų organizacijoje vadovas motyvuoja darbuotojus įvairiais būdais					
Mūsų organizacijos vadovui svarbiau rezultatai, nei geras mikroklimatas					

6. Įvertinkite, kokius informacinius kanalus ir kaip efektyviai, jūsų nuomone, vadovas naudoja komunikuoiant su jumis:

	Visai neefektyviai	Iš dalies neefektyviai	Nei efektyviai, nei neefektyviai	Pakankamai efektyviai	Labai efektyviai	Nenaudoja visai
El. paštas						
Intranetas						
Gyvi susitikimai						
Susirinkimai						
Neformalus pokalbiai						
Internetas						
Pokalbių kanalai (messenger, whatsapp, Microsoft Teams ir kt.)						
Kita						

7. Kokiais bruožais apibūdintumėte vadovą? Pažymėkite visus tinkamus atsakymų variantus.

- Bendradarbiaujantis
- Padedantis
- Kontroluojantis
- Motyvuoja
- Linkęs bausti ir drausti
- Kita (įrašykite): _____

8. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje

- Iki 2 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Nuo 11 iki 15 metų
- 16 metų ir daugiau

9. Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovas (vedėjas)
- Vadovo (vedėjo) pavaduotojas
- Specialistas
- Kita (įrašykite): _____

Prašau dar kartą peržiūrėti anketą, ar nepalikote neatsakytų klausimų.

Ačiū už Jūsų skirtą laiką!

VADOVO KOMPETENCIJOS

Vadovo kompetencijos grupės	Vadovo kompetencijos
Profesinė kompetencijos grupė	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizavimas ir vertinimas ● Planavimas ● Vadovavimas ● Motyvavimas ● Rizikos padalinimas ● Pateikimas
Asmenines, atsakomybės ir lyderystės kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> ● Vadovavimas ● Rutina ir tobulėjimas ● Atsakomybė ● Bendradarbiavimas ● Erudicija ● Pagarba ● Patikimumas, lojalumas ● Intelektas ● Intuicija ● Savikritika
Socialinė ir komunikacijos kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> ● Vidaus santykiai ● Išorės santykių plėtra ● Įtikinimas ir motyvacija ● Komandinio darbo organizavimas ● Diplomacija ir kompromisu radimas ● Gebėjimas bendrauti (užsienio kalbos)
Inovatyvumo ir mokymosi kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> ● Kūrybiškumas ● Įžvalga ● Idėjos ● Rizika ● Mokymasis ● Darbuotojų tobulėjimo skatinimas ● Žinių ir įgūdžių perdavimas ● Nelogiškų problemų aptikimas

Šaltinis: sudarė autorius pagal T. Nikitina, I. Lapinina, 2018

KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA

