

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Aušrinė Stočkutė

**LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA SKIRTINGUOSE
ORGANIZACIJOS VALDYMO LYGIUOSE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA SKIRTINGUOSE
ORGANIZACIJOS VALDYMO LYGIUOSE**

Įmonių valdymo programa

MAGISTRO DARBAS

Studentė
(parašas)

Aušrinė Stočkutė VMVL-4

2015 m.
(mėnuo, diena)

Vadovė
(parašas)

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2015 m.
(mėnuo, diena)

Recenzentas
(parašas)

Doc. dr. Kęstutis Duoba

2015 m.
(mėnuo, diena)

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aušrinė Stočkutė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Lyderystės kompetencijos raiška skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio 20 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aušrinės Stočkutės** baigiamasis magistro darbas tema „Lyderystės kompetencijos raiška skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Stočkutė, A. (2015). Expressing the Competence of Leadership in Various Levels of Organisation Management. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor Prof. dr. Violeta Šilingienė. Kaunas: School of Economics Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Relevance of the topic. Despite different periods of time and the ongoing shifts, leadership has always been great. It has been significant in various fields and this process includes not only features of a leader. Leadership is a transaction between a leader and a follower. It is a kind of process which naturally affects all group followers while making serious decisions. At the same time, it is the usage of the leader influence and the followers' reliance on the leader. During this interactive process between the leader and his followers, the main activity directions are set, followers are attracted and the motivation to achieve the main aims is created. In the last decade, the perception of the leadership process has largely expanded and now it is considered to be a competence, the whole of various skills possible to use in everyday activities. The organization, having the aim to develop their employees' competence, can achieve the best strategic results and be highly competitive. Therefore, the leadership competence is of great significance to any organization. A lot of scientific research is done to clarify what leadership competences are important to organizations and individuals, what competences are necessary to the administration staff.

The research object. The importance of leadership competences and the ways of expressing them at different administration levels.

The aim of the research. To reveal the main parts of the leadership competences at different administration levels.

The objectives of the research:

1. To base the topics of developing leadership competences;
2. To determine and summarize the concept of leadership competences;
3. To analyze the models of leadership competences and to make their summarized model;
4. To research leadership competences at various levels and to present their model adapted to different organization levels.

The main work results. The topics of developing leadership can be noticed from the point of view of scientific, organization and research aspects. Scientists theoretically emphasize what leadership competence is, what parts are significant, the ways of expressing competence in various organizations. The priority of the organization is to distinguish between leadership and management, to clarify what leadership competences are necessary to different employees while doing various jobs. The results which

are seen after doing the research on leadership competences determine the perception, development and distribution of this competence.

Having analyzed the scientific literature, the concept of leadership competence can be treated as an ability to gain and take advantage of personal leadership characteristics, traits, skills and values while trying to realize strategic aims, to improve activities and personal development.

After having systematized 24 scientific articles of various researchers, two theoretical models have been created. The first one states that leadership competence can be divided into two different levels: organizational and personal. The organizational leadership level involves three different competence groups: emotional, intellectual and managerial. All these competences help the individual be successful at work, carry out tasks, interact with others. Personal level competences also embrace emotional, intellectual and managerial competence groups. But they are significant to the personal development of an individual, his improvement and achieving aims. The second theoretical model reveals the idea that leadership competence groups which are necessary to various managerial levels are of different importance.

Having done the research it has turned out that the achieved results coincide to some extent with the theoretical model of leadership competence as each managerial level contains one coincidence while assessing the importance of leadership competence groups and competences. In the first managerial level there is a coincidence between the managerial competence group and the competences of this group: communication, cooperation and setting aims. As for the second managerial level, the intellectual competence group coincides with the importance level of such competences as flexibility, self-confidence and critical thinking. In the third managerial level, the emotional competence group and the competences of honesty, motivation and awareness are of equal importance.

The work consists of 4 parts. It contains 19 tables and 14 pictures. The extent of the work – 65 pages.

Keywords: leadership, leader, competence, managerial levels.

TURINYS

1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS	12
2. TEORINĖ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS ANALIZĖ	18
2.1 Lyderystės kompetencijos samprata.....	18
2.2 Lyderystės kompetencijos rūšys, klasifikacijos ir modeliai	24
2.3 Lyderystės kompetencijos raiška skirtinguose organizacijos lygiuose	35
2.3.1 Lyderystės kompetencijos raiška organizaciniame kontekste.....	35
2.3.2 Organizacijos valdymo lygių ir kompetencijos poreikio sąsajos	39
3. TYRIMO METODIKA	45
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	48
4.1 Kiekybinio tyrimo patikimumas	48
4.2 Įmonių grupės X pristatymas ir respondentų analizė	48
4.3 Lyderystės kompetencijų raiška pagal lygius organizacijoje	49
4.4 Organizacinių ir asmeninių lyderystės kompetencijų raiška skirtinguose organizacijos lygiuose	52
4.5 Lyderystės kompetencijų modelis skirtinguose organizacijos lygiuose.....	56
4.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio vadovo – lyderio charakteristikos (sudaryta pagal Butkevičienę, Vaidelytę ir Šnapštienę, 2011).....	14
2 lentelė. Lyderystės vystymosi teorijos ir bruožai (sudaryta pagal Jiang, 2014)	22
3 lentelė. Kompetencijų grupės (sudaryta pagal Šilingienę, 2011).....	23
4 lentelė. Kompetencijų grupės ir lyderystės kompetencijos (sudaryta pagal Muller ir Turner, 2010).....	25
5 lentelė. Lyderystės kompetencijų grupės (sudaryta pagal Hopkins, O’Neil ir Stoller, 2015).....	27
6 lentelė. Lyderystės kompetencijų karkasas (sudarytas pagal Aitken ir Treuer, 2014).....	27
7 lentelė. Lyderystės kompetencijų grupės (sudaryta pagal Savanevičienę, Čiutienę ir Rūtelionę, 2014).....	28
8 lentelė. Kompetencijų modelis (sudaryta pagal Vukovic, Ikonic ir Dobovick, 2011)	28
9 lentelė. Įtraukiančios lyderystės kompetencijų modelis (sudarytas pagal Visagie, Linde ir Havenga, 2011)	29
10 lentelė. Skirtingų tyrėjų išskirtų lyderystės kompetencijų palyginimas (sudaryta darbo autorės).....	31
11 lentelė. Organizacijos veiklos veiksniai (sudaryta pagal Ribačonką ir Kasnauskę, 2013)	36
12 lentelė. Organizacijos valdymo lygmenys ir nariai (sudaryta pagal Martinkų, Stoškų, Beržinskienę, 2010, Savanevičienę, Stankevičiūtę, 2011 ir Bottger, 2008)	41
13 lentelė. Kompetencijos skirtinguose organizacijos lygiuose (parengta pagal Dai, Tang ir De Meuse, 2011).....	42
14 lentelė. Lyderystės kompetencijų svarbos skalė (sudaryta darbo autorės).....	46
15 lentelė. Lyderystės kompetencijų raiškos skalė (sudaryta darbo autorės)	46
16 lentelė. Lyderystės kompetencijų skalių patikimumo koeficientai (sudaryta darbo autorės)	48
17 lentelė. Tyrimo dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal demografines savybes (sudaryta darbo autorės).....	49
18 lentelė. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška valdymo lygių atžvilgiu (sudaryta darbo autorės)	56
19 lentelė. Lyderystės kompetencijų adaptuotas modelis (sudaryta darbo autorės)	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Asmeninės lyderystės kompetencijos modelis (sudaryta pagal Colcleugh, 2013).....	30
2 pav. Lyderystės kompetencijos modelis organizacijoje (sudaryta darbo autorės)	34
3 pav. Valdymo lygmenys (sudaryta pagal Martinkų, Stoškų ir Beržinskienę, 2010).....	39
4 pav. Organizacijos narių vaidmenys (sudaryta pagal Bivainį, 2011).....	39
5 pav. Organizacijos lygiai ir vadovai (sudaryta pagal CCL, 2015)	40
6 pav. Lyderystės kompetencijos organizacijos lygiuose (sudaryta pagal De Meuse, Dai, ir Wu, 2011)	42
7 pav. Kompetencijų rūšys pagal lyderių klasifikaciją (sudaryta pagal CCL, 2015).....	43
8 pav. Lyderystės kompetencijų svarba skirtinguose organizacijos lygiuose (sudaryta darbo autorės) .	44
9 pav. Asmeninis lyderystės kompetencijų lygis ir grupės (sudaryta darbo autorės)	50
10 pav. Organizacinių lyderystės kompetencijų lygis ir grupės (sudaryta darbo autorės).....	50
11 pav. Asmeninio ir organizacinio lygių lyderystės kompetencijos valdymo lygių atžvilgiu (sudaryta darbo autorės).....	51
12 pav. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška I valdymo lygio atžvilgiu (sudaryta darbo autorės).....	52
13 pav. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška II valdymo lygio atžvilgiu (sudaryta darbo autorės).....	53
14 pav. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška III valdymo lygio atžvilgiu (sudaryta darbo autorės).....	54

IVADAS

Temos aktualumas: lyderystės tema yra aktuali šiuolaikiniame pasaulyje, todėl jau kuris laikas intensyviai atliekami tyrimai, atskleidžiantys, kaip lyderystė vystėsi istoriniame kontekste, kokios jos funkcijos, ypatybės yra svarbios ir kokį poveikį ji turi visai visuomenei (Jogulu, 2010). Buello nuomone (2012), lyderystė kiekvienam individui reiškia skirtingus dalykus, todėl ji gali būti apibūdinama labai įvairiai, o mokslinėje literatūroje galima rasti daug skirtingų lyderystės apibrėžimų. Leslie ir Canwellis (2010) lyderystę suriša su gerų rezultatų demonstravimu ir pabrėžia, kad sėkmingos lyderystės pagrindinė priežastis yra įvairiapusių individų veikla visoje organizacijos sistemoje. Lyderystė yra procesas, kuris skirtas kurti teigiamus pokyčius, taip pat tai asmeninis ir pagal poreikius vystomas procesas (Chambers ir Hughes, 2010). Lyderystė yra lyderio santykis su kitais individualiais, ji įgalina kitus individus siekti bendrų tikslų, susitelkti bendram darbui, bendram siekiui, organizacijos tikslų įgyvendinimui (Jogulu, 2010). Lyderystę reikia apibūdinti 3 būdais: tai lyderio pozicija, lyderios sugebėjimas vesti kitus ir lyderio vedimo būdas. Tai sugebėjimas atlikti užduotis su kitais individualiais ir per kitus individus (Buell, 2012).

Lyderystės proceso dalyviai – lyderis ir sekėjai, kurie atlieka skirtingus vaidmenis lyderystės procese. Pasak Jogulu (2010), lyderis per savo elgesį, pabrėžimus ir motyvaciją veda individus arba kitaip dar vadinamus sekėjus. Naudodamas turimus įgūdžius, lyderis tarsi sudaro ne žodinį kontraktą su individualiais paaiškindamas, koks jų laukia atlygis už pasiektus rezultatus ir pasiektą tikslą, tuo tarpu sekėjai per lyderio elgesį identifikuoja savo asmenines savybes, stiprybes ir siekius. Sėkmingai ir efektyviai lyderystei lyderis turi turėti tam tikrų specifinių įgūdžių, kaip teigia Northouse (2009), lyderis dirba veiksmingai tik tada, kai jo įgūdžiai atitinka valdymo lygį. Jogulu (2010) nuomone, šiuo metu daugiausiai tyrimų atliekama būtent lyderių tyrinėjimų erdvėje, nes norima suvokti, kokios savybės individą paverčia efektyviu lyderiu. Tyrimai orientuojami į lyderystės raišką ir tiria lyderystės kompetencijas, kurios yra svarbios organizacijų sėkmės istorijoms visose šalyse, be to, išryškina, kad ankstesniuose tyrimuose atskleistos kompetencijos nebūtinai gali būti svarbios šiandieninei situacijai (Gentry ir Sparks, 2012). Svarbu suvokti, kokios lyderystės kompetencijos organizacijai yra būtinos siekiant bendros organizacinės sėkmės ir ne tik vadovai turi žinoti, kokios kompetencijos yra reikalingos norint pasiekti gerų veiklos ir karjeros rezultatų, tačiau taip pat ir kiti darbuotojai turi suvokti, kokių įgūdžių jiems reikia norint pasiekti bendrus ir asmeninius tikslus. Organizacija turi suprasti, kokių kompetencijų reikia vadovui ir kitiems darbuotojams, kad jie veiktų sėkmingai, svarbu išryškinti, kokios kompetencijos yra universalios ir kartinės organizacijoje ir tik tada jos turi būti pritaikomos įvairaus lygmens kultūrinuose skirtumuose (Gentry ir Sparks, 2012). Lyderystė jau seniai nėra tik apie aukščiausio lygio vadovų privilegija, tai procesas, apimantis visos organizacijos darbuotojus, kurie įtraukiami į lyderystės procesą per užsiėmimus, veiklas ir kertinių savybių mokymąsi (Leslie ir Canwell, 2010).

Remiantis įvairiais tyrimais buvo suformuotas įgūdžiais grindžiamas lyderystės modelis, kuris vadinamas sugėbėjimų modeliu, nes jame gvildenamas ryšys tarp lyderio žinių, įgūdžių ir veiklos rezultatų (Northouse, 2009). Įgūdžių teorija lyderystę paverčia prieinama kiekvienam individui, nes įgūdžiai tai – kompetencijos, o juos galima išmokti, išsiugdyti ir tobulinti kasdieninėje veikloje, šios teorijos pagrindu daugelis mokslinių atlikinėja tyrimus būtent lyderystės kompetencijų srityje (Northouse, 2009). Didžioji dauguma organizacijų, kurios patenkintos lyderystės vystymusi, turi keletą bendrų charakteristikų: strateginis tikslas tenkina visų suinteresuotų šalių poreikius, vyksta integruotas verslo ir žmonių valdymas, planavimas leidžia pasiekti numatytus tikslus, lyderių atlygis susijęs su „kaip jie veda“ ir „kokius“ rezultatus pasiekia (Chambers ir Hughes, 2010). Pasiektas lyderystės kompetencijų lygis tiesiogiai veikia visos organizacijos veiklą ir konkurencingumą, todėl skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose esantiems lyderiams yra svarbios įvairios įgūdžių rūšys, kurios padeda jiems siekti išsikeltų tikslų.

Mokslinę problematiką galima apibrėžti šiais klausimais: kokios dedamosios sudaro lyderystės kompetenciją? Kokios lyderystės kompetencijos yra svarbios skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose?

Lyderystės kaip kompetencijos ir jos svarbos organizacijoje **ištyrimo lygis** yra platus. Tyrėjai Mulleris ir Turneris (2010), Jiangas (2014) tyrė lyderystės kompetencijos mokyklos susidarymo prielaidas ir lyderystės kompetencijas. V. Kumaras ir U. Kumaras (2011) analizavo lyderystės kompetencijų pasiskirstymo svarbą tarp aukštas pareigas užimančių vadovų. Hopkinsas, O'Neilas ir Stolleris (2015) lyderystės kompetencijas skirstė į skirtingas grupes, Aitkenas ir Treueras (2014) iš surinktų lyderystės kompetencijų sudėliojo bendrą šių kompetencijų karkasą. Remiantis daugiau nei 27 tyrėjų straipsniais buvo parengtas tyrimas, kuris atskleidė lyderystės kompetencijų svarbą ir raišką skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose Lietuvoje veiklą vykdančioje organizacijoje.

Tyrimo tikslas: atskleisti lyderystės kompetencijos dedamąsias skirtinguose organizacijos lygiuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti lyderystės kompetencijos ugdymo problematiką;
2. Apibrėžti ir apibendrinti lyderystės kompetencijos sąvoką;
3. Išanalizuoti lyderystės kompetencijos modelius ir sudaryti apibendrintą lyderystės kompetencijos modelį;
4. Ištirti lyderystės kompetenciją skirtinguose lygiuose ir pateikti adaptuotą lyderystės kompetencijos modelį skirtinguose organizacijos lygiuose.

Mokslinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltiniai buvo analizuojami, atlikti skirtingų teorijų palyginimai ir parengti apibendrinimai. Tyrimo metu naudotas kiekybinio tyrimo metodas –

anketinė apklausa. Apklauso metu gauti duomenys sistemiskai apdoroti ir išanalizuoti naudojant IBM SPSS statistics 20 programą, tyrimo grafikai ir lentelės parengtos naudojant Excel programą.

1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

Tyrėjai savo darbuose analizuoja įvairius lyderystės kompetencijų tyrimų duomenis ir teorijas, skaido į klasterius ir bando kurti modelius, kurie gali būti pritaikomi skirtingose organizacijose. Organizacijos, siekdamos strateginių tikslų ir analizuodamos personalo gebėjimus, stengiasi išsiaiškinti, kokios lyderystės kompetencijos yra svarbios organizacijai, kokios kompetencijos yra kritinės įvairių lygių darbuotojams. Užsakomieji ir/ar mokslinio pobūdžio tyrimai atskleidžia priežastinius ryšius, kokios ir kodėl tam tikros lyderystės kompetencijos yra svarbios organizacijos sėkmei, kodėl jų poveikis gali skirtis skirtingo pobūdžio organizacijose.

Mokslinėje literatūroje lyderystės kaip kompetencijos samprata nagrinėjama įvairiais aspektais. Dalis mokslininkų lyderystę supranta kaip savybių ir elgesio visumą, kiti ją analizuoja iš tarpasmeninių santykių pusės ar informacijos apdorojimo perspektyvos (Northouse, 2009).

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairiausių tyrimų lyderystės tematika, kurie buvo atlikti tiek užsienyje, tiek ir Lietuvoje, o dažniausiai tyrėjus dominančios sritys – lyderystės raiška verslo, politiniame ir akademinės bendruomenės kontekstuose (Leliūgienė ir Mačiulskaitė, 2013). Lyderystės sampratą tyrinėjo tokie užsienio tyrėjai kaip Boyatzis, Mckeetas, Stoneris, Freemanas, o Lietuvoje lyderystės tematikos darbus plėtojo Jonušaitė ir Valuckienė, Žvirdauskas, Jucevičienė, Barvydienė ir Skaržauskienė, Kvedaravičius ir Jesevičiūtė – Ufartienė, Razauskas, Butkus ir kiti, kurie išskyrė lyderystei būdingas savybes (Leliūgienė ir Mačiulskaitė, 2013).

Lyderystė – tai tam tikras elgesys, sprendimai, vertybės ir savybės, kurios formuoja poveikį ir įtaką kitiems žmonėms (Leliūgienė ir Mačiulskaitė, 2013). Butkuvienė (2012) akcentuoja, kad lyderystė gali egzistuoti tik toje terpėje, kurioje yra žmonių, tarpusavyje susijusių socialiniais ryšiais, o Glamuzina (2015) nuomone, lyderystę reikia apibūdinti kaip procesą, kurio metu naudojant nepriverstinę įtaką, apibrėžiant tikslus, motyvuojant ir koreguojant elgesį, sekėjai yra vedami link bendro organizacijos tikslo. Leliūgienė ir Mačiulskaitė (2013) teigia, kad lyderystę taip pat reikia suvokti, kaip asmens savybę veikti kitus asmenis, kad pastarieji įgytų didesnę pasitikėjimą savimi ir kitais, keltų motyvaciją konkrečiai veiklai, o ne vien tik atliktų įsakymus ir nurodymus. Tai sugebėjimas įgyti individų pasitikėjimą ir paramą ir taip pasiekti tikslų, tačiau tuo pačiu metu ir gebėti įkvėpti individus savo asmeniniu pavyzdžiu, kad pastarieji savanoriškai atliktų tam tikras veiklas.

Lyderystė kaip kompetencija suteikia asmeniui galimybę adaptuoti efektyvų tarpasmeninį bendravimą ir tinkamą sprendimų priėmimą (Das, V. Kumar ir U. Kumar, 2011). Terzioglu (2011) manymu, lyderystės kompetenciją bendrai reikėtų apibūdinti kaip meną ir mokslą, darantį įtaką grupei, priemonę, padedančią eiti kartu tikslo link. Tai yra tarsi organizacijos klėjai: organizacija negali egzistuoti be kompetentingo lyderio, kuris geba sukurti ir valdyti visus žmogiškuosius procesus. Tai ypatingai aktualu XXI amžiaus organizacijoms (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2011).

Analizuojant lyderystės kompetenciją organizacijos lygmeniu, kai kurie tyrėjai vartoja būtent šią sąvoką apibūdindami žinias, įgūdžius ir galimybes, kurias turi valdyti bei demonstruoti lyderiai norėdami tinkamai bei kompetentingai atlikti savo vaidmenį ir darbą (Das, V. Kumar ir U. Kumar, 2011). Vukovic, Ikonikas ir Dobovickas (2011) lyderystę taip pat analizuoja kaip kompetenciją, kurios pagrindu žmogus geba valdyti specifinius iššūkius, siekia, kad kiti organizacijoje esantys individai veiktų aukščiau savo galimybių ribų.

Lyderystės kompetenciją turintys lyderiai orientuojasi į ilgalaikę perspektyvą, galimybių tobulinimą, rezultatų gavimą, streso valdymą, motyvaciją ir motyvavimą, įtaką ne valdžia, galia, bet pavyzdžiu (Das, V. Kumar ir U. Kumar, 2011).

Nors naujausiuose moksliniuose tyrimuose ir analizuojamos kompetencijos, bandoma jas sugretinti su lyderyste, tačiau trūksta šablonų, kuriais remiantis būtų galima sumodeliuoti konkrečias lyderystės kompetencijas ir daryti apibendrinimus. Nėra aišku, kokias būtinas lyderystės kompetencijas turi valdyti organizacijų vadovai, darbuotojai ir kiekvienas žmogus individualiai, nepriklausomai nuo oficialiai užimamos pozicijos.

Organizacijos vadybos požiūriu apibendrinant lyderystės kompetencijos sampratą galima iškelti tris pagrindines problemas: ar lyderystė ir vadovavimas yra tolygūs vienas kitam, kokia yra lyderystės kompetencijų vieta tarp kitų būtinų įgūdžių bei gebėjimų ir kokie yra lyderystės kompetencijų skirtumai organizacijų valdymo lygiuose.

Kaip teigia Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė, Stasiukynas, Dromantaitė, Girčys, Tamošiūnaitė ir Bileišis (2014), strateginiai ir politiniai vadovų gebėjimai neprarado svarbos, siekiant organizacijos tikslų, tačiau formalizuotas ir griežtas vadovavimas pats savaime nebunulemia organizacijos sėkmės. Daugiausiai įtakos sėkmei turi konkrečios lyderio/vadovo savybės, gebėjimai ir įgūdžiai, kurie atsiskleidžia mikro ir makro lygmenimis. Lyderio efektyvumas priklauso ne nuo jo užimamos pozicijos organizacijos viduje, bet nuo įtakos pobūdžio, kurią jis daro organizacijai (Vukovic, Ikonic ir Dobovickas, 2011). Kaip teigia Glamuzina (2015), kai kalbama apie organizacijos sėkmingą veiklą, vadovavimas ir lyderystė visada eina kartu bei vienas kitą papildo, tačiau tik lyderystės vystymas gali kiekvienai organizacijai padėti įgyvendinti visas savo lūkesčius, susijusius su veikla. Lyderystę būtina skirti nuo vadovavimo, nes lyderystė yra abipusis dialogas, kai abi pusės daro įtaką viena kitai, o vadovavimas daugiau yra monologas, kada tik viena pusė, šiuo atveju vadovas, sukuria vienpusius, valdžia paremtus santykius. Lyderis su sekėjais bando kurti pokyčius, o vadovas su darbuotojais vienijasi norėdami parduoti savo paslaugas ar prekes (Butkuvienė, 2012).

Vadovavimo sąvoka daugiausiai susijusi su pagrindinėmis funkcijomis: planavimu, organizavimu ir kontrole. Asmuo gali būti geriausias vadovas: gerai planuoti, puikiai administruoti, strateguoti, tačiau jam gali tiesiog trūkti lyderiui būtinų sugebėjimų; lygiai taip pat ir asmuo gali būti efektingas lyderis:

gebėti įžiebtį entuziazmą, suburti komandą, tačiau jam gali trūkti vadovo sugebėjimų, kad visą žmonių energiją pakreiptų reikiama linkme (Butkuvienė, 2012).

Vadovavimą galima priskirti „kietoms“ organizacijos funkcijoms, nes vadovavimas yra stabilėsnis, daugiausiai priklausantis nuo esamos rinkos situacijos, o ne nuo grupės narių emocijų ar nuotaikų, taip pat vadovas paprastai taiko įvairias sankcijas, kurios būtinos norint suvaldyti ir struktūrizuoti grupės veiklą (Butkuvienė, 2012). Vadovo veiklos sferos yra labai plačios ir apimančios skirtingas socialinės sistemos pakopas, todėl vadovavimo metu vadovas turi priversti žmones daryti tai, ką reikia daryti, o lyderis priverčia žmones norėti daryti tai, ką reikia daryti. Vadovai planuoja, organizuoja, kontroliuoja ir jie gali daryti arba nedaryti įtaką savo pavaldiniams bei komandos nariams. O štai lyderis atlieka įkvėpėjo, skatintojo, patrauklių tikslų kūrėjo vaidmenį (Pileckienė ir Žadeikaitė, 2009).

Budrienė (2014) taip pat įsitikinusi, kad vadovavimo ir lyderystės sąvokas būtina skirti. Vadovas veikia procedūras ir atsakomybes, todėl jis praktiškai nieko nekuria, o štai lyderis siekia kurti ir formuoti naujas užduotis, taikyti naujoves, inovacijas ir pokyčius. Vadovai paprastai orientuojasi į struktūras bei procedūras ir vadovavimas glaudžiai siejasi su tikslų siekimu, o lyderystė – su įtaka kitiems žmonėms. Terzioglu (2011), nuomone, vadovavimas yra procesas, kurio metu kontroliuojami resursai norint įgyvendinti organizacijos tikslus ir pasiekti jos augimą rinkos atžvilgiu, todėl vadovai susikoncentravę ties pagrindinėmis, rutininėmis operacijomis, o lyderiai tuo tarpu auga ir keičiasi remdamiesi patirtimi. Kai kurie tyrėjai laikosi nuomonės, kad vadovavimas yra aukščiau lyderystės ir lyderystė yra tikrai viena iš vadovavimo vaidmenų, bet daugelis tyrėjų sutinka, vadovavimas ir lyderystė yra glaudžiai susipynę tarpusavyje, papildo vienas kitą organizacijos veikloje (Glamuzina, 2015). Po įvairių svarstymų vadybos ekspertai priėjo išvadą, kad kaip negalima atskirti vadovo veiklos, konteksto ir vadovavimo, taip ir klaidinga galvoti, kad vadovavimą galima visiškai atskirti nuo lyderiavimo (Raišienė, et. al., 2014).

Lacy ir Gibson atlikta teorinė analizė leidžia aiškiau suprasti ribas tarp tradicinės ir šiuolaikinės lyderystės bei vadovavimo, išskiriant tradicinės ir šiuolaikinės vadovų – lyderių charakteristikas (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2011).

**1 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio vadovo – lyderio charakteristikos
(sudaryta pagal Butkevičienę, Vaidelytę ir Šnapštienę, 2011)**

Tradicinis vadovas – lyderis	Šiuolaikinis vadovas – lyderis
Ekspertas/atsargus besimokantysis	Atviras mokymuisi ir informacijai
Koalicijų iniciatorius	Susitarimų iniciatorius
Kontroliuojantis	Padedantis
Nukreipiantis	Besidalinantis
Manipuliuojantis	Įgalinantis
Nekantrus	Tolerantiškas/kantrus
Orientuotas į tikslą	Svarstantis tikslą
Neprieinamas	Prieinamas
Motyvuotas	Motyvuojantis

**1 lentelės tęsinys. Tradicinio ir šiuolaikinio vadovo – lyderio charakteristikos
(sudaryta pagal Butkevičienę, Vaidelytę ir Šnapštienę, 2011)**

Tradicinis vadovas – lyderis	Šiuolaikinis vadovas – lyderis
Ryžtingas/agresyvus	Lankstus/liberalus
Informacijos filtruotojas	Informacijos skleidėjas
Vartininkas	Gidas

Remiantis teorinėmis prielaidomis galima teigti, kad tradiciniai vadovų – lyderių bruožai puikiai atspindi pagrindines tradicines vadovavimo funkcijas: planavimą, organizavimą, kontrolę ir nedaug lyderystės bruožų. Tačiau šiuolaikinio vadovo – lyderio bruožai yra labai artimi lyderystės bruožams bei specifikai. Ilgai tyrinėtose pageidaujamos vadovų – lyderių charakteristikos atskleidė, kad labiausiai pageidaujamos lyderių savybės yra šios: gebėjimas numatyti ateities perspektyvas ir gebėjimas įkvėpti kitus (Pileckienė ir Žadeikaitė, 2009).

Apibendrinus aukščiau aptartus užsienio ir lietuvių autorių teiginius, galima daryti išvadą, kad lyderystė yra svarbus veiksnys kiekvienai sėkmingai organizacijai. Kaip teigia Budrienė (2014), naujausi lyderystės tyrimų duomenys rodo, kad organizacijos sėkmė gali būti pasiekta tik tada, kai jai vadovauja kvalifikuotas ir kompetentingas vadovas lyderis, kuris geba ne tik sekti procesus, įsakinėti, bet ir sukurti efektyvių sekėjų gretas ir vesti juos tikslo link. Tačiau kaip teigia Raišienė et al., (2014), daugelis organizacijų lygiu atliktų tyrimų rodo, kad aukštesnės ir žemesnės grandies vadovai mažai nutuokia arba visiškai nežino savo kaip vadovo vaidmens ir atsakomybių. Lyderystė ar lyderystės kompetencijų svarba dažniausiai analizuojama aukščiausiam arba dar retai viduriniame organizacijos valdymo lygiuose ir nėra atlikta daug tyrimų apie lyderystės kompetencijos sklaidą bei skirtumus visuose organizacijos valdymo lygiuose.

Kiekvienas lyderis, norėdamas sėkmingai veikti organizacijoje, turi turėti atitinkamas kompetencijas (Vukovic, Ikonic ir Dobovick, 2011), tačiau kokios konkrečiai kompetencijos padeda siekti užsibrėžtų tikslų ir ar padeda jų siekti, turi padėti išsiaiškinti įvairaus lygmens lyderystės tyrimai. *Lyderystės kompetencijos tyrimai* paprastai atliekami norint detalizuoti, kokios kompetencijos yra būtinos organizacijų lyderiams ir darbuotojams, kokios kompetencijos padeda formuoti organizacijos aplinką, įgalina visus darbuotojus, o vadovus priartina prie lyderio vaidmens (Das, V. Kumar ir U. Kumar, 2011).

Lietuvos mastu problema yra ta, kad tokie tyrimai nėra sistemingi, dažniausiai jie būna užsakomieji, juos atlieka konsultacinės įmonės, o rezultatai nebūna viešinami. Lietuvos tyrėjai nagrinėja užsienio šalyse atliktus tyrimus, todėl tik jų rezultatus galima taikyti analizuojant lyderystės kompetencijas. Raišienė et al., (2014) mokslo studijoje aptaria tarptautinį tyrimą, atliktą 40-yje šalių. Jo metu buvo apklausti 9942 vadovai. Tyrimo rezultatai atskleidė tris faktus: pirmiausia, kokiais būdais ir kaip dažnai yra vystomos lyderystės kompetencijos, antra, kad didžioji vadovų dalis panašiai supranta,

kokios lyderystės kompetencijos yra universalios organizacijos sėkmei, ir trečia, kad riba tarp lyderystės ir vadovavimo jau yra išnykusi.

Šiuo metu nėra tikslios statistikos, kiek organizacijų Lietuvoje ugdo lyderystės kompetenciją, tačiau sprendžiant iš mokymo organizacijų siūlomų temų – lyderystė yra viena iš paklausiausių. Kivlando ir Kingo (2015) Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktas tyrimas atskleidė, kad vidutiniškai per metus lyderystės mokymams yra išleidžiama 12 milijonų dolerių, tačiau tik apie 20 % per mokymus įgytų žinių ir įgūdžių yra transformuojami ir pritaikomi darbinėje veikloje. Atlikta analizė atskleidė šešias pagrindines priežastis, kodėl lyderystės mokymai turi žemą pasisavinimo procentą ir retai būna grįšti ilgalaikiu efektyvumu (Kivland ir King, 2015):

1. Pačios lyderystės mokymo programos pasižymi sparčia kaita, neturi ilgaamžiškumo, nuoseklumo;
2. Mokymų metu išmokti nauji įgūdžiai, veiklos modeliai turi tapti pastoviais. Pastovumą gali garantuoti tik nuolatinis išmoktų dalykų naudojimas darbinėje aplinkoje, tačiau pastebimas vadovų palaikymo ir pagalbos trūkumas, kad darbuotojai diegtų naujoves atlikdami užduotis;
3. Vadovų kalbos prieštarauja realiai daromiems veiksams. Jeigu organizacija deklaruoja, kad jos tikslas ugdyti naujus lyderius, vadinasi, ir visi vadovai turi laikytis tokios pozicijos. Vadovai neturi jausti konkurencijos ugdomiems darbuotojams, jie turi aiškiai komunikuoti, kad visi nauji įgūdžiai turės įtakos darbuotojų karjerai, tobulėjimui. Taip galima skatinti mokymų dalyvius stengtis dažniau naudoti išmoktus įgūdžius;
4. Dėl finansinių sumetimų, laiko stokos daugelis organizacijų naudoja tik pirmo lygmens lyderystės mokymus. Tokio pobūdžio mokymai yra platūs, apimantys daug sričių ir, priklausomai nuo pobūdžio, turintys iki 7 lygmenų, todėl norint pasiekti akivaizdžių rezultatų, mokymai turi vykti sistemingai, ilgai ir paliesti kuo daugiau organizacijos narių;
5. Grįžtamojo ryšio nekūrimas ir nereikalavimas kuria abejotiną terpę, ar tokie įgūdžiai apskritai yra reikalingi. Reta organizacija po mokymų atlieka vidinio pobūdžio auditą/refleksiją, kuri atskleistų, kaip išmokti įgūdžiai taikomi praktikoje, su kokiais sunkumais susiduria darbuotojai ir panašiai;
6. Lyderystės mokymai nėra universalūs, todėl būtina, kad organizacija geriau pažintų ne tik pačių mokymų pobūdį, bet ir savo darbuotojus. Jeigu darbuotojui mokymai nebus įdomūs, neatitiks jo vertybių, poreikių, charakterio – darbuotojas įgis tik pačias minimaliausias žinias ir greitai jas pamirš.

Lyderystės teorija yra labai įdomi ir stimuliuojanti naujus veiklos modelius, tačiau kaip parodė tyrimai, dažniausiai mokymu metu įgytos žinios, bėgant laikui nugula į užmarštį. Plataus profilio lyderystės tyrimų, atskleidžiančių realią situaciją Lietuvos organizacijose, stoka sukelia problemas atliekant įvairaus pobūdžio analizes lyderystės kompetencijų tematika.

Apibendrinant galima teigti, kad susidomėjimas lyderyste kaip kompetencija sparčiai auga. Vadybos mokslininkai teoriškai apibrėžia, kas yra lyderystės kompetencija, kokios sudėtinės dalys yra svarbios, kokia kompetencijos raiška įvairaus pobūdžio organizacijose. Organizacijos prioritetas – atskirti kas yra lyderystė ir kas yra vadovavimas bei išfiltruoti, kokias lyderystės kompetencijas turi valdyti skirtingi darbuotojai, atlikdami skirtingus darbus. Lyderystės kompetencijų tyrimų metu gauti rezultatai apibrėžia šios kompetencijos suvokimą, vystymą, pasiskirstymą ir sklaidą.

2. TEORINĖ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS ANALIZĖ

2.1 Lyderystės kompetencijos samprata

Lyderystės tyrimuose dažnai kalbama apie bruožus, elgesį, įgūdžius ir kompetencijas. Bruožai – tai savybės, kurios yra įgimtos, elgesys yra rezultatas, o štai linija tarp įgūdžių ir kompetencijų yra beveik nematoma (Martin, 2011). Norint geriau suprasti lyderystės kompetencijos sąvoką ir suvokti pagrindines jos funkcijas, pirmiausiai reikia detaliau išanalizuoti šios sąvokos dedamąsias – kompetencija ir lyderystė.

Kompetencijos sąvoką analizavo daug mokslininkų, todėl galima rasti nemažai fragmentiškų tyrimų šia tema. Remiantis Adamonienė ir Ruibyte (2010), kompetencijos sąvoką nagrinėjo tokie žinomi užsienio tyrėjai kaip Boyatzis, Druckeris, Prahaladas ir Hamelis, Spenceris, Goodas ir Tiwanas, o Lietuvoje įvairius kompetencijos aspektus analizavo Jovaiša, Laužackas, Lepaitėbei kiti. Dėl didelio mokslinio susidomėjimo ir tyrėjų gausos neįmanoma rasti universalios kompetencijos sąvokos apibrėžimo, nes kiekvienas tyrėjas, be bendrumų, pabrėžė ir daug skirtingų aspektų. Trumpai aptarsime pasirinktų autorių kompetencijos sampratos apibrėžimus.

Kompetencija – tai galimybė veikti efektyviai ir veiksmingai (Colcleugh, 2013), kompetencija suteikia žmogui galimybę veikti labai skirtingomis ir besikeičiančiomis sąlygomis (Dmuchauskienė, 2010). Martinkienė (2014), remdamasi klasiko Boyatzio tyrimais, siūlo kompetencijos sąvoką apibrėžti kaip sugebėjimą ir/arba galėjimą. Jos teigimu, siauriu požiūriu kompetencija yra individo savybės, kurios padeda jam geriau atlikti darbą, tačiau žvelgiant plačiau, ji apima savivoką, bruožus, motyvus ir yra susijusi su įvairių sumanymų išvystymu. Dmuchauskienė (2010) teigia, kad kompetencija yra ne tik vertybių, elgsenos ir žinių visuma, tačiau taip pat ir asmeninė individo savybė, leidžianti keisti jau įgytą patyrimą, požiūrį. Žėkas ir Žvirelienė (2010) savo straipsnyje teigia, kad kompetencija – tai individo savybės, priešastiniais ryšiais susijusios su efektyvesniu ir geresniu darbo atlikimu. Mokėjimai, įgūdžiai, socialiniai vaidmenys, elgesio motyvai – kompetencijos sudedamos dalys. Šiems tyrėjams pritaria Adamonienė ir Ruibytė (2010), kurios teigia, kad kompetencijos sąvoka apibūdinamas žinių bei įgūdžių suderinimas ir gebėjimas šį derinį taikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Žėkas ir Žvirelienė (2010) išskiria penkis kompetencijos komponentus:

1. Motyvai – generuojantys elgesį, vidinę motyvaciją;
2. Asmeninė charakteristika – savybės, lemiančios asmens vienokį ar kitokį elgesį;
3. Savęs suvokimas – koncepcija, pasireiškianti elgesiu, asmeniniu požiūriu, vertybių raiška;
4. Įgūdžiai, gebėjimai – sugebėjimai vykdyti užduotis;
5. Žinios – tam tikra informacija, konkrečioje darbinėje srityje.

Kalbant apie kompetencijas, būtina išskirti ir jau minėtų tyrėjų sudarytus kompetencijų klasterius: kognityvinės kompetencijos (sistemingas mąstymas, atpažinimas ir t.t), emocinio intelekto

kompetencijos (savivoka, savikontrolė, susivaldymas ir t.t.), socialinės kompetencijos (aplinkos suvokimas, santykių valdymas, empatija, gebėjimas dirbti grupėje ir t.t.), (Martinkėnaitė, 2014). Galima teigti, kad kompetencija įgalina kiekvieną individą savarankiškai, remiantis jau turima patirtimi, motyvuotai veikti įvairialypėje terpėje, vystyti naujas idėjas.

Besiremiant tyrėjų išvadomis, kompetencijos sąvoka apima dvi skirtingas reikšmes: iš vienos pusės – kompetencija yra elgsena, kuri susiskaldžiusi į atskiras dalis, ją galima stebėti ir vertinti darbo vietoje, o iš kitos pusės – gebėjimas vertinti situacijas, rinktis tinkamus veiklos metodus, integruoti dalykines ir profesines žinias (Dmuchauskienė, 2010). Užsienio literatūroje dar 1973 metais tyrėjas McClellandas kompetencijos sąvoką sujungė su personalo valdymo principais, kurie grindžiami geru darbo atlikimu, pareigu suvokimu, įgūdžiais, žiniomis, bendru išmanymu (Martinkienė, 2014). Personalu vadyboje kompetencija siejama su kiekvieno individo darbinėmis perspektyvomis, o kompetencijos plėtojimas su kvalifikacijos kėlimu (Žėkas ir Žvirelienė, 2010).

Gali kilti klausimas, kodėl yra svarbu, analizuojant kompetencijos sampratą individo lygmeniu, paraleliai kalbėti ir apie organizaciją? Kaip atsakymą į šį klausimą galima pateikti Adamonienės ir Ruibytės (2011) teiginį, kad vis dažniau intelektiniai ištekliai yra traktuojami kaip kiekvienos įmonės varomoji jėga, kuri formuoja stabilų konkurencinį pranašumą, kelia visos įmonės potencialą, didina įmonės vertę veikiančioje rinkoje, tenkina dinamiškus ir besiplėtojančius vartotojų poreikius. Pasak Mickevičienės (2011), kai kurie geriau nei konkurentų atliekami veiksmai yra tokie svarbūs galutiniam produktui bei konkurencinio pranašumo kūrimui, kad mokslinėje literatūroje jie yra apibrėžiami kaip kompetencijos. Objektyviai vertinant, galima teigti, kad žmogiškasis intelektas turėtų būti laikomas pagrindiniu įmonės kapitalu, kadangi teikiamų paslaugų kokybė ir visa veikla glaudžiai siejasi su darbuotojų kvalifikacija ir turimomis kompetencijomis (Adamonienė ir Ruibytė, 2010). Remiantis autorių išsakytomis mintimis, svarbu išskirti, kad kiekvienos sėkmingos organizacijos pagrindinis ginklas konkurencinėje kovoje yra būtent tos organizacijos žmogiškieji ištekliai, arba kitaip tariant, darbuotojai. Kompetentingi darbuotojai – organizacijos koziris kasdieniniuose darbuose, strategijos kūrime, inovacijų valdyme ir nišos rinkoje sukūrimu.

Remiantis moksline literatūra, kompetencijos ar kompetencijų svarba yra neginčijama bet kokio pobūdžio organizacijoje. Kaip teigia Mickevičienė (2011), tvarus konkurencinis pranašumas prieš kitas panašaus pobūdžio įmones, yra kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas, kurį galima pasiekti atliktus tam tikrus, pranašesnius už konkurentų veiksmus. Tokio tikslo siekianti ir atitinkamus veiksmus atliekanti įmonė, gali surasti savo poziciją rinkoje, joje veikti, išsilaikyti bei kurti palankias sąlygas įmonės augimui.

Įmonės vadovybės pozicijos paieškos kelias ir bandymai joje išsilaikyti yra sudėtingas uždavinys, kuris reikalauja ne tik pažinti išorines konkurencines jėgas, bet ir įsisavinti įmonės vidinius gebėjimus (Mickevičienė, 2011). Jeigu įmonė sugeba suformuoti ir išlaikyti vertingus vidinius gebėjimus, ji gali

sėkmingai konkuruoti išorinėje aplinkoje, siekti vidinio ir išorinio augimo, gerinti pelno rezultatus. Svarbiausia, kad ilgai, visi dinaminiai gebėjimai, kilę iš vadybinių gebėjimų, drauge su kitais ištekliais, formuoja bendras įmonės kompetencijas, kurios rodo pasirengimą įgyvendinti vertingus pokyčius numatytus strategijoje (Mickevičienė, 2011).

Tačiau sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje visi nauji dalykai ir gebėjimai labai greitai pavirsta nepritaikomais, nelanksčiais ir neatitinkančiais esamų poreikių, todėl kompetencijų ugdymas negali būti vienadienis projektas tiek darbuotojo, tiek ir visos organizacijos lygmeniu. Adamonienės ir Ruibytės (2010) nuomone, kompetencijų vystymas ir ugdymas įmonėse turėtų būti viena iš prioritetinių žmogiškųjų išteklių kryptių, kadangi šis procesas įgalina darbuotojus greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją, o įmonę – orientuoti į ateitį.

Jau buvo aptarta darbuotojų svarba šiuolaikinėse organizacijose ir kad kiekviena konkurencinga organizacija turi skirti daug dėmesio savo darbuotojų ugdymui, o kompetencijų ugdymas nėra išimtis. Kiekvienai įmonei įeiti į rinką, joje išsilaikyti ir tapti lyderiaujančia padeda būtent tos įmonės darbuotojai, todėl viena iš prioritetinių kryptių turi būti darbuotojų kompetencijos ugdymas (Adamonienė ir Ruibytė, 2010). Daugelyje straipsnių tyrėjai akcentuoja, kad kompetencija padeda ne tik individui, bet ir įmonei sėkmingiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Pasak Adamonienės ir Ruibytės (2010), kiekvienas naujas darbinis iššūkis reikalauja atitinkamos kompetencijos iš individo, todėl reikalavimai kompetencijoms nuolat didėja. Tačiau kompetencija nėra kvalifikacija, kurią, atsiradus poreikiui, galima įgyti perėjus tam tikrus kursus. Kompetencija turi būti pastoviai ugdoma, tobulinama ir kiekviena įmonė, kuri nori atitikti kintančius reikalavimus, turi nusimatyti mokymų sistemas bei nuosekliai orientuotis į darbuotojų kompetencijų ugdymą. Kompetencija kaip veiksnys yra pamatas kiekvienam individui, kuris nori formuoti savo sėkmingą karjerą, tobulėti, vystytis. Organizacijai darbuotojų kompetencijos padeda įgyvendinti savo tikslus, prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių aplinkybių, kelti konkurencingumą, vystyti visos organizacijos kompetencijas.

Lyderystės pritaikomumas skirtingose gyvenimo srityse per pastaruosius metus labai išsiplėtė. Lyderystės tyrėjai, atsižvelgdami į sritis ir besikeičiančius poreikius, taip pat transformavo šios sąvokos prasmę ir reikšmę. Šilingienės (2011) nuomone, pastaraisiais metais lyderystė yra traktuojama ne kaip įgūdžiai, bet kaip kompetencija, kuri organizacijų lygmenyse turi būti priskirta tiek vadovui, tiek ir darbuotojui. Adamonienė ir Ruibytė (2010) pabrėžia, kad norint pasiekti efektyvumo valdymo procese, veiklos produktyvumo, valdymas turi būti grįstas kompetencijomis. Tokį valdymą gali užtikrinti kvalifikuoti profesionalai, kurie turi vertybines orientacijas ir yra pripažinti vadovai – lyderiai. Lyderystės kompetencijos yra kritiniai veiksniai, veikiantys paties lyderio veiklą, jų svarba yra neginčijama ir turi būti pripažinta kiekvienoje organizacijoje (Hopkins, O'Neil ir Stoller, 2015).

Mulleris ir Turneris (2010), Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė (2011), Jiangas (2014) ir kiti savo straipsniuose išskyrė, jų nuomone, svarbiausias lyderystės mokyklas. Taigi lyderystės kaip kompetencijos samprata nuolat keitėsi.

Pirmoji – „Bruožų mokykla“, kurios atstovai teigė, jog visi lyderiai turi įgimtas lyderių savybes, gebėjimus ir išskirtinius fizinius požymius. Tam tikri bruožai ir paverčia individus lyderiais, nes jeigu individas nėra išskirtinis iš kitų žmonių, kaip jis gali būti lyderiu (Muller ir Turner, 2010). Bruožai lemia, jog asmenys tampa lyderiais, bet ir situacijos, kurias turi atitikti lyderio savybės. Bruožų teorijos šalininkai pastebi, kad keičiantis laikmečiams keičiasi ir bruožai, kurie reikalingi lyderiams, lyderio savybes diktuoja to laikmečio savybės (Butkuvienė, 2012). Besiremiant Stogdilo teoriniais svarstymais, galima išskirti du lyderystės stilius: orientuotas į žmogų (orientacija į žmogiškus santykius) ir orientacija į tikslą (orientacija į siekius, metodus) (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2011).

Vėliau išsivystė „Elgesio mokykla“, kurios šalininkai teigė, kad lyderystė tai nėra įgimtas bruožas ar savybė, kad tai yra elgesys, kurio galima išmokyti ir kurį reikia vystyti visą gyvenimą (Muller ir Turner, 2010). Šios mokyklos iškeltas teorijas sudarė prielaidos, kad daugelis individų gali būti lyderiais, tiesiog jie turi išmokyti atitinkamo lyderystei elgesio modelių.

Dar vėliau atsirado „Kontingencijos arba atsitiktinumo mokykla“, kuri apjungė ir tyrinėjo skirtingus lyderystės stilius skirtingose situacijose. Šios mokyklos šalininkai išskyrė keturis lyderystės stilius: nukreipiantis, palaikomasis, dalyvaujamas, orientuotas į tikslą (Muller ir Turner, 2010). Teorijos šalininkai akcentavo, kad kiekvienas lyderis skirtingose situacijose turi elgtis skirtingai, atsižvelgti į situacijos specifiką.

„Charizmos mokykla“ rėmėsi House teorija, kad lyderystė turi savyje magnetinį poveikį žmonėms, o charizmatiški lyderiai elgiasi nepakartojamai ir taip daro poveikį kitiems (Butkuvienė, 2012). Svarbu paminėti, kad ši mokykla orientavosi į organizacijų pokyčius ir išskyrė du lyderystės stilius: transformacinį ir transakcinį (Muller ir Turner, 2010). Remiantis Šilingiene (2012), transakcinė lyderystė yra sąlygojama stabilių aplinkos sąlygų, kai nereikia jokių didelių pokyčių. Tokio tipo lyderiai pasižymi aukšta kompetencija, puikiais organizaciniais gebėjimais. Transformacinė lyderystė yra sąlygojama netikėtų pokyčių aplinkoje, kai yra būtina užtikrinti sėkmingą valdymą ir veiklą, tokio tipo lyderiai pasižymi greita orientacija, ryžtu, staigiais sprendimais, drąsa. Transformacinės lyderystės išskirtinis bruožas, kad lyderis gali transformuotis pats ir tuo pačiu metu jis gali transformuoti ir sekėjus, t.y. pakeisti jų požiūrį ir perspektyvas (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2011).

„Emocinio intelekto“ mokyklos šalininkai teigia, kad lyderio emocinės galimybės yra gerokai svarbesnės už intelektualias galimybes. Šios mokyklos teoretikai analizavo lyderio gebėjimus integruoti jausmus ir intelektą savo veikloje. Mokyklos pradininkai Golemanas, Boyatzis ir Mckee identifikavo šešis lyderystės stilius: vizualizuojamas (visionary), instruktuojamas (coaching), harmoningasis

(affiliative), demokratinis (democratic), raginantis (pacesetting), dominuojantis (commanding) (Muller ir Turner, 2010).

„Kompetencijos mokykla“ apjungia visas anksčiau išvardintas mokyklas ir jų teiginius. Šios mokyklos šalininkai Dulewiczas ir Higgsas apjungė visas buvusias teorijas ir išskyrė tris lyderystės stilius (orientuotas į tikslą, įtraukiantis, pajungiantis), ir tris kompetencijų grupes, kuriose yra penkiolika lyderystės kompetencijų (Muller ir Turner, 2010).

Kaip teigia Jiangas (2014), kompetencijos mokykla išskiria kompetencijas, kurias galima išmokyti ir įgyti gyvenimo eigoje. Būtent ši savybė ir leidžia teigti, kad kompetencijos mokykla apjungia bruožų, elgesio mokyklų bruožus, transakcinės ir transformacinės lyderystės stilius, taip pat įvairios kompetencijų kombinacijos ir skirtingi lyderystės stiliai sudaro galimybes individams asmeniškai pagal poreikius vystyti lyderystės kompetenciją.

Toliau pateikiama lyderystės kompetencijų sampratos kaita lentelėje. Lentelė sudaryta remiantis aptarta literatūra ir adaptavus Jiango (2014) straipsnio medžiagą.

2 lentelė. Lyderystės vystymosi teorijos ir bruožai (sudaryta pagal Jiang, 2014)

Mokykla / teorija	Periodas / metai	Pagrindinė idėja	Lyderystės stilius
Bruožų	1930-1940	Lyderiai gimsta ir visi turi bendrus bruožus, kurie juos skiria nuo kitų žmonių.	Neapibrėžtas.
Elgesio	1940-1960	Lyderystės įgūdžių galima išmokyti.	Demokratiškas, autokratiškas, biurokratiškas, liberalus.
Kontingencijos	1960	Skirtingos situacijos sąlygoja skirtingus lyderystės stilius.	Nukreipiantis, palaikantis, dalyvaujantis, orientuotas į tikslą.
Charizmatiška	1980-1990	Lyderystės stilių apibrėžia konkretūs santykiai ir procesai.	Transakcinis, transformacinis.
Emocinio intelekto	1990	Lyderio emocinis intelektas gali įtakoti sekėjus.	Vizualizuojamasis, instruktuojamasis, harmoningasis, demokratinis, raginantis, dominuojantis.
Kompetencijos	2000	Visų teorijų kombinacija, kuri įtraukia bruožus, asmenines charakteristikas, įgūdžius, vertybes.	Orientuotas į tikslą, įtraukiantis, pajungiantis.

Lyderystė – visuma įgūdžių, kuriuos turi daugelis, tačiau naudoja juos mažuma žmonių, įsitikinimas, kad lyderystės įgūdžių galima išmokyti ir įgyti vyrauja daugelio tyrėjų darbuose. Lyderystės kompetencija traktuojama skirtingai, galima įvardinti *dvi prieigas* (Šilingienė, 2011):

1. Pirmuoju atveju – lyderystė yra įtraukiama į vadovo kompetencijų sąrašą ir organizacijos valdymo kontekste ji nėra pagrindinis procesas, o tik būtina kompetencija sėkmingai veiklai. Vadovavimo rezultatų sėkmę gali nulemti tam tikri lyderio atributai, t.y., lyderystė pasireiškia

per vadovo sugebėjimus sutelkti grupes sėkmingai veiklai ir tikslų įgyvendinimui. Lyderystė traktuojama kaip viena iš būtinų vadovo kompetencijų;

2. Antruoju atveju – lyderystės kompetencija nesiejama su organizacija, o siejama su individo asmenine karjera ir vystymusi. Šiuo atveju išskiriamos keturios grupės kompetencijų, kurios būtinos kiekvienam individui: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas. Lyderystės kompetencija išsiskiria šiais komponentais: įkvepiančia motyvacija, iniciatyvumu, empatija, savęs pateikimu.

Aukščiau jau buvo aptarti kompetencijos sąvokos apibrėžimai, kuriuos skirtingi tyrėjai traktuoja skirtingai. Kompetencijų struktūros modelių taip pat yra nemažai ir negalima teigti, kad vienas ar kitas modelis yra teisingiausias. Šilingienė (2011) pateikia kompetencijų modelį, kuriame atskleidžiama lyderystės kaip kompetencijos vieta bendroje kompetencijų struktūroje.

1. Pirmas kompetencijų lygis – išreiškia konkretaus darbo, veiklos žinių kompetenciją, kuri turi reikšmę dirbant organizacijoje su produktu ar procesu. Jeigu minėta veikla ar procesai pasikeičia, ši kompetencija tampa mažai aktuali;
2. Antras kompetencijų lygis – išreiškia esmines kompetencijas dirbant kartu su kitais žmonėmis. Socialinė sąveika tarp žmonių yra kertinis akmuo bet kurioje organizacijoje, todėl įgūdžiai veiksmingai dirbti su pavaldiniais, kolegomis ir vadovais yra labai svarbūs. Tarpasmeniniai įgūdžiai dirbant kartu leidžia siekti bendrų tikslų, formuoti žmonių pasitikėjimą, suprasti žmonių poreikius;
3. Trečias kompetencijų lygis – apjungia kompetencijas, skirtas efektyviam vadovavimui organizacijoje. Šio lygio kompetencijos svarbios kuriant organizacijos strategiją, planus, todėl šis lygis labai svarbus aukščiausio ir vidurinio lygmens vadovams;
4. Ketvirtas kompetencijų lygmuo – asmeninės lyderystės atributai, tai įgūdžiai, susiję su asmeninėmis savybėmis, nuostatomis, vertybėmis, savivoka;
5. Penktas kompetencijų lygmuo – lyderystės įgūdžiai, kurie formuoja gebėjimą kryptingai veikti, sutelkti kitus veiklai ir tikslų siekimui.

Žemiau pateikiama lentelė, kurioje apibendrinama bendra kompetencijų struktūra ir lyderystės kompetencijos vieta šioje struktūroje.

3 lentelė. Kompetencijų grupės (sudaryta pagal Šilingienę, 2011)

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
1	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias.
2	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas; sugebėjimas klausytis; sąžiningumas; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje.

3 lentelės tęsinys. Kompetencijų grupės (sudaryta pagal Šilingienę, 2011)

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
3	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas; antreprenersytė; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas.
4	Asmeniniai lyderio atributai	Charizma; pasitikėjimas savimi; atsakomybė ir įsipareigojimas; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; dąsa; ryžtingumas.
5	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas.

Apžvelgus naujausią literatūrą ir tyrėjų darbus išryškėjo tendencija, kad anksčiau daugiausiai dėmesio buvo skiriama lyderystės modelių aiškinimui ir vystymui, o šiuo metu daugiausiai kalbama apie vadovavimą ir paraleliai vystomus lyderystės įgūdžius bei kompetencijas. Lyderystės kompetencijų svarba organizacijose išryškėjo ganėtinai seniai, kai išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos pradėjo stipriai veikti visą veiklą (Martin, 2011). Lyderystės kompetencija tampa prieinama įvairaus lygmens organizacijos darbuotojams ir kiekvienam žmogui asmeniškai.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės kompetencijos svarba organizacijose dažniausiai pabrėžiama kaip galimybė sukurti konkurenciją kitoms įmonėms, kaip žmogiškųjų išteklių potencialo gerinimas ir išnaudojimas. Galima pridurti, kad lyderystė tapo neatsiejama tema kalbant apie įvairaus pobūdžio organizacijų valdymą (Terzioglu, 2011). Organizacija turi priimti iššūkius, vykstančius pokyčius, stiprinti vidinius resursus, žmogiškąjį kapitalą, o tam reikia vadovo – lyderio su stipriomis kompetencijomis (Martin, 2011).

Siekiant įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus, tobulinti veiklą, organizacijų vadovai turi skirti daug dėmesio lyderystės kompetencijos ugdymui ne tik tarp aukščiausio, bet ir vidutinio lygio vadovų, o dažnu atveju ir tarp visų darbuotojų.

2.2 Lyderystės kompetencijos rūšys, klasifikacijos ir modeliai

Didėjant poreikiui organizacijoje turėti vadovus – lyderius, auga poreikis, kad tokie lyderiai turėtų įvairių kompetencijų (Martin, 2011). Lyderystės kompetencijos raišką organizacijose analizavo užsienio ir Lietuvos tyrėjai, tokie kaip Mulleris ir Turneris (2010), Vukovic, Ikonics ir Dobovickas (2011), Visagie, Linde ir Havenga (2011), Dasas, V. Kumaras ir U. Kumaras (2011), A. Metcalfe ir B. Metcalfe (2013), Martinas (2011), Raišienė et al. (2014). Martino (2011), nuomone, daugiausiai empirinių tyrimų yra atliekama būtent elgesio, gebėjimų, įgūdžių ir valdžios srityse.

Šiame skyriuje pateikiamos įvairių tyrėjų sudarytos lyderystės kompetencijos rūšys, tam tikri raiškos modeliai ir klasifikacijos. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tyrėjai savo darbuose pateikia skirtingus apibendrinimus ir modelius, tačiau panašias lyderystės kompetencijos dedamąsias. Visi modeliai yra parengti remiantis mokslinės literatūros analize ir/arba atliktais empiriniais tyrimais.

Mulleris ir Turneris (2010), analizuodami lyderystės kompetenciją, pateikė pagrindines kompetencijos grupes ir lyderystės kompetencijas, esančias tose grupėse. Šis modelis buvo sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize ir sisteminimu.

4 lentelė. Kompetencijų grupės ir lyderystės kompetencijos (sudaryta pagal Muller ir Turner, 2010)

Grupė	Lyderystės kompetencijos
<i>Intelektuali (IQ),</i>	Kritiškas mąstymas ir teisingumas;
	Vizija ir vaizduotė;
	Strateginis mąstymas;
<i>Vadybinė (MQ),</i>	Pajungianti komunikacija;
	Resursų valdymas;
	Įgalinimas;
	Vystymas;
	Pasiekimas;
<i>Emocinė (EQ).</i>	Sąmoningumas;
	Emocinis atsparumas;
	Motyvacija;
	Jautrumas;
	Įtakojimas;
	Intuityvumas;
	Sąžiningumas.

Autoriai išskiria 15 lyderystės kompetencijų, kurios grupuojamos į tam tikras bendras kompetencijų grupes. Daugiausiai lyderystės kompetencijų yra emocinėje grupėje (EQ), todėl galima daryti prielaidą, kad ir šie autoriai lyderystės raišką glaudžiai tapatina su individo emocinėmis galiomis.

Dasas, V. Kumaras ir U. Kumaras (2011) analizavo tarptautiniu lygmeniu atliktą mokslinį tyrimą, kuris buvo atliktas tarp 300 aukštas pareigas užimančių vadovų iš Jungtinių Amerikos Valstijų, Japonijos ir Jungtinės Karalystės. Tyrimo eigoje visiems vadovams buvo pateiktas 50-ties lyderystės kompetencijų sąrašas, iš kurių jie turėjo išrinkti jiems svarbiausias kompetencijas. Vėliau iš vadovų atrinktų kompetencijų parengtas galutinis sąrašas su **21 kompetencija**:

1. Aiškios vizijos, vertybių ir strategijos formavimas;
2. Strateginių pokyčių inicijavimas;
3. Rezultatyvumas, strategijos pavertimas veiksmu;
4. Kultūrinių pokyčių inicijavimas;
5. Orientacija į klientus;
6. Kitų įgalinimas siekti daugiau;
7. Efektyvi komunikacija dirbant kasdieninius darbus;

8. Integralus mąstymas;
9. Globalus mąstymas;
10. Lankstumas ir adaptyvumas;
11. Sąžiningumas;
12. Kvalifikacijos valdymas;
13. Išorinių ir vidinių ryšių valdymas;
14. Mokėjimas rizikuoti;
15. Poveikis kitiems ne vadovaujant;
16. Kitų darbuotojų vystymas ir vedimas;
17. Balanso tarp darbo, šeimos ir laisvalaikio išlaikymas;
18. Inovacijų skatinimas;
19. Ambicijų ir baimių valdymas;
20. Procesų ir projektų valdymas;
21. Informacijos srautų valdymas.

Autorių nuomone, pateiktas lyderystės kompetencijų sąrašą galima taikyti universaliai, nes tiriamieji, nors ir buvo iš skirtingų šalių, išrinko ir įvardino labai panašias kompetencijas.

Raišienė et al. (2014) analizavo 9942 vadovų tyrimo, atlikto 40-yje šalių, rezultatus. Anot autorių, tyrimo rezultatai atskleidė šiuolaikinio vadovo lyderystės kompetencijas:

- Išsamios žinios ir globalus požiūris į savo veiklos sritį;
- Technologiniai įgūdžiai, užtikrinantys manevringumą asmeninių ryšių, grupinių sąveikų ir procesų kontekstuose;
- Ekspertiniai sprendimų priėmimo įgūdžiai;
- Gebėjimas kurti organizacijos kultūrą, užtikrinančią ir kliento ir darbuotojo įvairiapusišką saugumą;
- Gebėjimas suprasti ir daryti įtaką politiniams organizacijos procesams;
- Gebėjimas suderinti asmeninį autentiškumą ir organizacijos bei darbuotojų lūkesčius vadovo asmenybės bruožų atžvilgiu;
- Gebėjimas kurti viziją ir įkvėpti darbuotojus nuolatinių pokyčių aplinkoje;
- Puikūs bendradarbiavimo ir darbo komandoje įgūdžiai.

Apibendrinus tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad lyderystės kompetencijos organizacijoje pasireiškia per asmeninius įgūdžius sėkmingai veikti darbinėje aplinkoje.

Martinas (2011) išskiria keturias pagrindines kompetencijas, kurias turi įgyti kiekvienos organizacijos lyderiai:

1. Pokyčių valdymas – sudėtingas procesas, tačiau svarbus norint išlikti sparčiai besikeičiančioje aplinkoje;

2. Tinklo kūrimas – organizacijos tampa vis labiau kompleksiškos, apimančios didelį paslaugų spektrą, žmonių, partnerių ir klientų skaičių;
3. Emocinis intelektas – svarbus norint geriau suvokti ir suprasti kitus individus, atskleisti jų poreikius, padėti jiems veikti ir vystytis;
4. Kompetencijų vystymas – padėti kitiems individams vystytis kaip specialistams, siekti naujų iššūkių ir tobulėti.

Tyrėjo nuomone, lyderystės kompetencijos turi padėti kiekvienam organizacijos lyderiui veikti dvejopai: pirmu atveju – ji padeda tikslingai ir veiksmingai valdyti visos organizacijos veiklą, prisidėti prie konkurencingumo kūrimo, o antru atveju – ji padeda įgalinti kitus organizacijos narius siekti daugiau nei galimybių ribos, vystytis ir tobulėti. Hopkinso, O'Neilo ir Stollerio (2015) atliktas tyrimas atskleidė keturias pagrindines lyderystės kompetencijų grupes, kurios išsiskaido į dar smulkesnius įgūdžius.

5 lentelė. Lyderystės kompetencijų grupės (sudaryta pagal Hopkins, O'Neil ir Stoller, 2015)

Asmeninio suvokimo kompetencijos	Savęs valdymo kompetencijos	Socialinio suvokimo kompetencijos	Santykių valdymo kompetencijos
Pasitikėjimas savimi; Adekvatus savęs vertinimas; Emocionalus savęs vertinimas.	Emocinė savikontrolė; Aiškumas; Adaptyvumas; Siekiamybės; Iniciatyvumas; Optimizmas.	Empatija; Organizacinis sąmoningumas; Orientacija į paslaugas.	Vystymas; Įkvepianti lyderystė; Pokyčių iniciavimas; Įtaka; Konfliktų valdymas; Komandinis darbas ir bendradarbiavimas.

Remiantis modeliu, lyderystės kompetencijos pasireiškia per keturis lygius, apjungiančius asmeninio savęs suvokimo, savęs valdymo, santykių valdymo ir socialinių santykių kompetencijas.

Aikenas ir Treueras (2014), remdamiesi atliktais tyrimais ir teorijos analize, pateikia apibendrintą lyderystės kompetencijų karkasą.

6 lentelė. Lyderystės kompetencijų karkasas (sudarytas pagal Aitken ir Treuer, 2014)

Lyderystės ir valdžios integracija	Santykių valdymo ir komunikacijos įgūdžiai	Žmonių, organizacijos ir sistemų valdymas	Praktinės žinios	Asmeninės savybės ir gebėjimai
Organizacijos valdymas; Aiškios vizijos formavimas; Organizacijos pasirengimo skatinimas; Lyderystė.	Bendradarbiavimas su partneriais; Komunikacija; Komandinis darbas.	Žmonių valdymas; Sistemų ir procesų valdymas; Planavimas, analizavimas ir paslaugų gerinimas.	Teorinės ir praktinės žinios; Santykių su klientais vystymas.	Asmeninė vadyba, dorumas, siekiai.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad lyderystės kompetencijos pasireiškia penkiose identifikuotose dalyse ir veikia per valdžią, santykius, komunikaciją, žmogiškuosius išteklius, sistemas,

žinias ir asmenines savybes. Kiekvienas segmentas talpina skirtingas kompetencijas, kurios svarbios konkretaus segmento specifikai. Savanevičienė, Čiutienė ir Rūteliionė (2014), išanalizavusios teorinius užsienio tyrėjų darbus, lyderystės kompetencijas suskirstė į tris pagrindines grupes.

**7 lentelė. Lyderystės kompetencijų grupės
(sudaryta pagal Savanevičienę, Čiutienę ir Rūteliionę, 2014)**

Lyderystės kompetencijų grupės	Kompetencijos
Asmeninės valdymo kompetencijos	Patikimumas, paslankumas, adaptyvumas, savikontrolė – kompetencijos apibūdinančios vadovą kaip individą sugebantį greitai orientuotis ir keistis;
Organizacijos valdymo kompetencijos	Strateginis mąstymas ir planavimas, kūrybingas problemų sprendimas, derybų įgūdžiai – kompetencijos kurios ypatingai svarbios krizių metu, verslo krypties keitimo metu;
Žmonių valdymo kompetencijos	Bendradarbiavimas, komandinis darbas, konfliktų valdymas, įgalinimas – kompetencijos padedančios efektyviai valdyti žmogiškuosius resursus.

Apibendrinus autorių mintis, lyderystės kompetenciją galima skirti į tris grupes: asmenines, organizacijos ir žmonių valdymo. Visų šių grupių dedamosios yra skirtingos, pasireiškiančios skirtinguose segmentuose.

Lyderystės kompetencijas galima skaidyti įvairiais lygiais. Tyrėjai Vukovic, Ikonics ir Dobovickas (2011) savo straipsnyje lyderystės kompetencijas išskaidė į dvi dalis: į pokyčius ir į žmones orientuotos lyderystės kompetencijos.

8 lentelė. Kompetencijų modelis (sudaryta pagal Vukovic, Ikonics ir Dobovickas, 2011)

Į pokyčius orientuotos lyderystės kompetencijos	Į žmones orientuotos lyderystės kompetencijos
<ul style="list-style-type: none"> • Pelno didinimas; • Status quo išlaikymas; • Konkurencinio pranašumo didinimas; • Energingumas; • Ėjimas į priekį; • Svarbumo/nesvarbumo diferencijavimas; • Veiksmų vientisumas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koučingas ir laisvė veikti; • Informacijos prieinamumas; • Atsakomybių suvokimas ir skirstymas; • Sėkmės suvokimas ir vystymas; • Optimistiškas požiūris; • Sudėtingų situacijų valdymas; • Komandų formavimas; • Kitų individų vertinimas, pagarbos jautimas.

Vukovico, Ikonico ir Dobovicko (2011) nuomone, į lyderystės kompetenciją reikia žiūrėti per dvi prieigas: lyderystės kompetencijos orientacija į pokyčius ir lyderystės kompetencijos orientacija į žmones. Pokyčių lygmens kompetencijos sudaro prielaidas organizacijos vystymuisi ir augimui, o žmogiškojo segmento kompetencijos kuria tarpusavio santykius, komunikaciją ir komandas.

Remiantis Mintzbergo lyderystės ir kompetencijų tyrimais, autoriai Visagie, Linde ir Havenga (2011) sudarė įtraukiančios lyderystės kompetencijų modelį. Pasak autorių, būtent šios lyderystės kompetencijos yra svarbios vadovams lyderiams, kurie nauju būdu valdo organizacijas ir nori įvaldymą įtraukti visus organizacijos darbuotojus.

**9 lentelė. Įtraukiančios lyderystės kompetencijų modelis
(sudarytas pagal Visagie, Linde ir Havenga, 2011)**

Lyderystės kompetencijų grupės	Kompetencijos
<i>Įvairovės valdymo kompetencija</i>	Atvirumas naujovėms, sugebėjimas integruoti vidinius ir išorinius faktorius;
<i>Asmeninė valdymo kompetencija</i>	Emocinis intelektas, asmeninis suvokimas;
<i>Lyderystės kompetencija</i>	Vystymas, koučingas, mentorystė, komandos formavimas, organizacijos kultūros kūrimas, pokyčių valdymas, srautinis valdymas;
<i>Tarpasmeninė valdymo kompetencija</i>	Verbalinė ir neverbalinė komunikacija, simbolių naudojimas, gestai;
<i>Veiksmų valdymo kompetencija</i>	Planavimas, laiko planavimas, administravimas, sprendimų priėmimas, mobilumas.

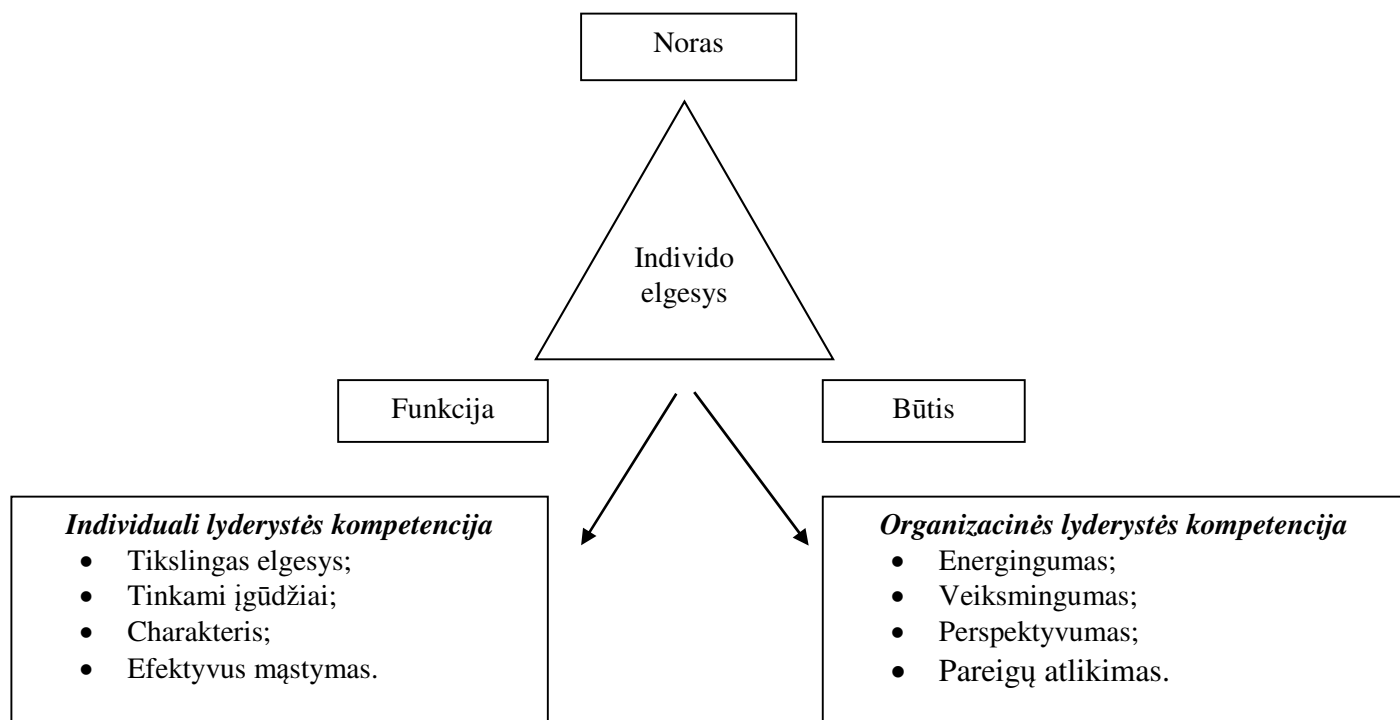
Šie autoriai, lyderystės kompetenciją, skirsto į penkias grupes ir kiekvienai grupei priskiria skirtingas kompetencijas. Pagrindinės kompetencijų grupės: įvairovės valdymas, asmeninė valdymo, lyderystės, tarpasmeninė valdymo ir veiksmų valdymo kompetencijos. Autorių sukurtas teorinis lyderystės kompetencijos modelis formuoja mintį, kad lyderis turi valdyti konkrečias kompetencijas, kurios orientuotos nuo asmeninės erdvės iki bendros organizacinės visumos.

A. Metcalfe ir B. Metcalfe(2013) išskiria bendras lyderystės kompetencijas, kurias turi valdyti vadovas:

- *Individų pajungimas* - gerbti skirtumus, skatinti individualų potencialą;
- *Organizacijos pajungimas* - komunikacija, komandų vystymas, planavimas;
- *Suinteresuotų šalių pajungimas* - orientacija į ateitį, įsipareigojimas veikti kompetentingai, sąmoningumas;
- *Asmeninių savybių ir vertybių valdymas* - asmeniniai gebėjimai, atsispindintys veikloje įgūdžiai.

A. Metcalfe ir B. Metcalfe (2013) išskirtos bendros lyderystės kompetencijos, kurias turi valdyti vadovas, panašios į kitų tyrėjų sudarytus teorinius modelius. Tyrėjai akcentuoja, kad svarbiausios lyderystės kompetencijos reiškiasi per keturis vadovo atliekamus veiksmus: individų, organizacijos, suinteresuotų šalių ir asmeninių savybių pajungimą valdant. Vadovai turi orientotis į skirtingus individus ir jų poreikius, be to, nepamiršti asmeninių įgūdžių, kurie atsispindi kasdieninėje veikloje.

Autorius Colcleughas (2013), išanalizavęs daugelio mokslininkų tyrimus kompetencijų tematika, pateikia asmeninį lyderystės kompetencijos modelį.



1 pav. Asmeninės lyderystės kompetencijos modelis (sudaryta pagal Colcleugh, 2013)

Kompetencija – tai integruota visuma galimybių. Visumoje ji prasideda nuo noro, kylančio iš asmeninių paskatų, tada pereina iki būties ir galiausiai tampa funkcija (Colcleugh, 2013). Galima teigti, kad asmuo, kuris pereina nuo noro – būties – funkcijos etapų, tampa kompetentingu atlikti tam tikrus veiksmus. Lyderystės kompetencija – tai individualios charakteristikos, kurios pasireiškia individui veikiant skirtingose aplinkose (Aitken ir Treuer, 2014).

Apibendrinus visų tyrėjų pateiktus lyderystės kompetencijų modelius ir kompetencijas galima rasti tiek skirtumų, tiek ir panašumų. Atsižvelgiant į tyrėjų teorinius svarstymus, žemiau pateikiama parengta lentelė, kurioje apibendrintai surašytos lyderystės kompetencijos. Lentelėje yra 46 lyderystės kompetencijos ir visos bent 2 kartus pasikartoja skirtingų tyrėjų sudarytuose teoriniuose modeliuose.

10 lentelė. Skirtingų tyrėjų išskirtų lyderystės kompetencijų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

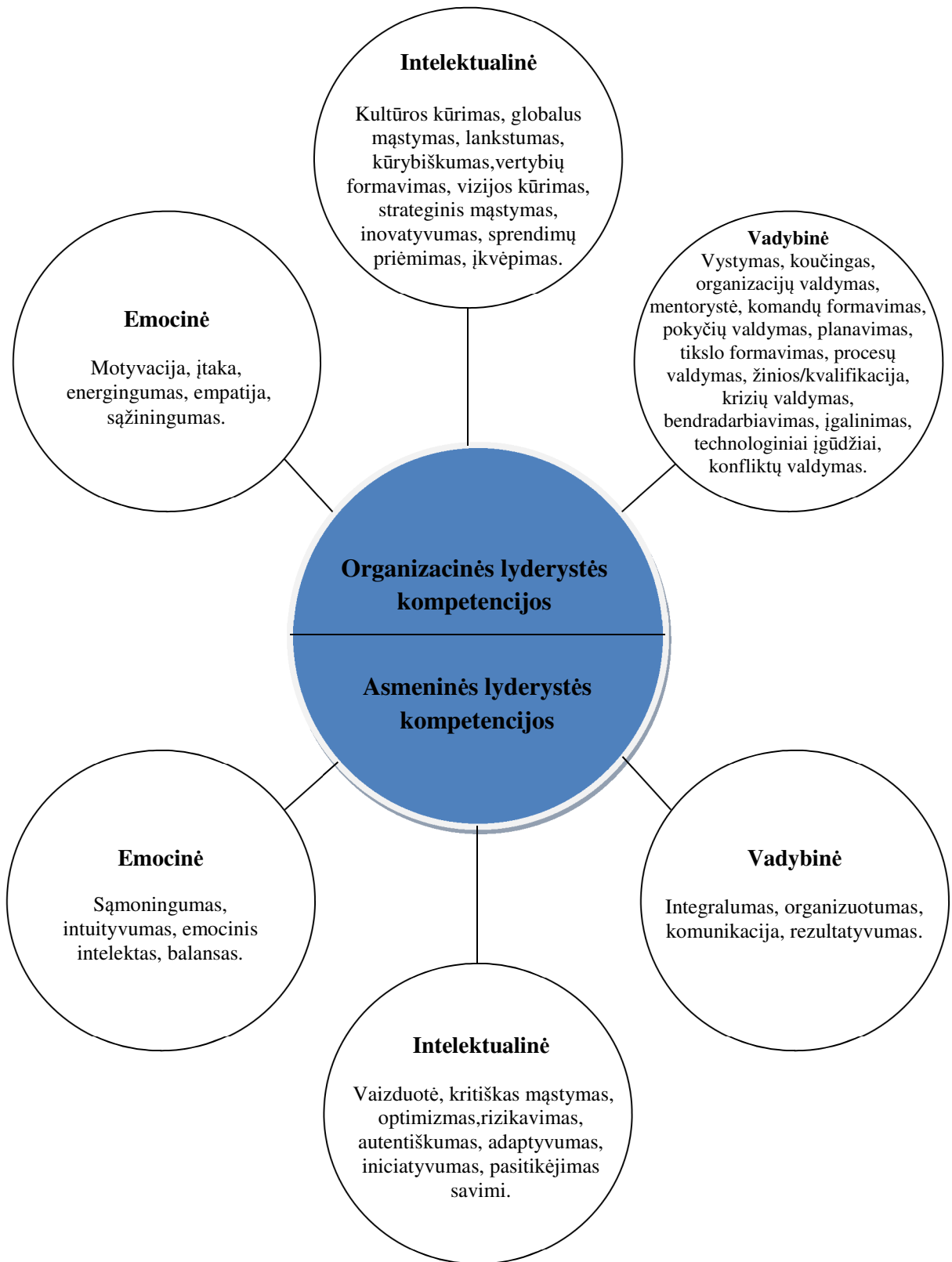
Kompetencijos	A U T O R I A I										
	Muller ir Turner	Das, V.Kumar ir U.Kumar	Raišienė et al.	Martin	Hopkins, O'Neil ir Stoller	Aitken ir Treuer	Savanevičienė, Čiutienė ir Rūtelionė	Vukovic, Ikonic ir Dobovick	Visagie, Linde ir Havenga	A.Metcalf ir B. Metcalfe	Colcleugh
Kritiškas mąstymas	v							v			
Vizijos kūrimas	v	v	v			v				v	
Vaizduotė	v									v	
Strateginis mąstymas	v	v					v	v		v	v
Komunikacija	v	v		v		v			v	v	
Igalinimas	v			v			v	v		v	
Vystymas	v	v		v	v				v		
Sąmoningumas	v								v		v
Emocinis intelektas	v			v	v				v		
Motyvacija	v			v						v	
Įtaka	v		v		v						
Intuityvumas	v							v	v		
Sąžiningumas	v	v									
Pokyčių valdymas		v	v	v	v				v		
Rezultatyvumas		v									v
Integralumas		v	v							v	v
Globalus mąstymas		v	v								
Lankstumas		v							v		
Adaptyvumas		v			v		v		v		
Rizikavimas		v									
Balansas		v	v								
Inovatyvumas		v						v	v	v	
Planavimas							v		v	v	
Kūrybiškumas							v				
Iniciatyvumas					v			v		v	
Empatija	v				v						
Tikslo formavimas	v		v				v		v		

10 lentelės tęsinys. Skirtingų tyrėjų išskirtų lyderystės kompetencijų palyginimas (sudaryta darbo autorės)

Kompetencijos	AUTORIAI										
	Muller ir Turner	Das, V.Kumar ir U.Kumar	Raišienė et al.	Martin	Hopkins, O'Neil ir Stoller	Aiken ir Treuer	Savanevičienė Čiutienė ir Rūteliionė	Vukovic, Ikonic ir Dobovick	Visagie, Linde ir Havenga	A.Metcalf ir B. Metcalfe	Colcleugh
Vertybių formavimas		v									v
Procesų valdymas		v				v					v
Žinios, kvalifikacija		v	v	v		v		v			v
Technologiniai įgūdžiai				v		v		v			v
Sprendimų priėmimas			v						v		
Kultūros kūrimas			v						v		
Autentiškumas			v								
Įkvėpimas			v	v	v						
Komandų formavimas			v	v	v	v	v	v	v	v	
Bendradarbiavimas			v	v	v	v	v				
Pasitikėjimas savimi					v						v
Optimizmas					v			v			
Organizuotumas					v						v
Konfliktų valdymas		v			v		v				
Organizacijų valdymas						v		v			v
Krizių valdymas							v	v	v		v
Koučingas								v	v		
Mentorystė									v		
Energingumas								v			v

Lentelėje pateiktos apibendrintos lyderystės kompetencijos, kurios pasikartoja tyrėjų darbuose ne mažiau kaip du kartus. Dėl pasikartojimo galima daryti prielaidą, kad būtent konkretūs įgūdžiai gali būti laikytini lyderystės kompetencijomis.

Remiantis aptartais modeliais ir apibendrinimais, pateikiamas visų analizuotų autorių apibendrintas lyderystės kompetencijų modelis, kuris galėtų būti pritaikytas organizacijose. Kompetencijos modelis suskirstytas į dvi grupes: asmeninės lyderystės kompetencijos ir organizacinės lyderystės kompetencijos. Į abiejų grupių kompetencijas žvelgiama iš emocinės, intelektualios ir vadybinės priegos, kurios pasižymi konkrečiomis išskirtomis kompetencijomis, tai bandymas sukurti bendrą modelį besiremiant teorinėmis prielaidomis.



2 pav. Lyderystės kompetencijos modelis organizacijoje (sudaryta darbo autorės)

Paveiksle atskleidžiamos lyderystės kompetencijos asmeniniu ir organizacijos lygmeniu skirtingose kompetencijų grupėse. Asmeninės lyderystės kompetencijos svarbios kiekvienam individui asmeniškai, šių kompetencijų išvystymas įgalina kompetentingai veikti asmeninėje ir darbinėje aplinkoje. Intelektinės kompetencijos sukuria terpę individui panaudoti savo intelektualią galią siekiant konkrečių tiek asmeninių, tiek ir organizacijos tikslų. O vadybinės kompetencijos pasireiškia per individo gebėjimus atlikti gerai atlikti savo darbinės pareigas. Svarbu paminėti, kad asmeninių lyderystės kompetencijų išvystymo lygis tiesiogiai veikia ir organizacines kompetencijas, jų suvokimą, naudojimą ir išvystymą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad daug tyrėjų, besiremiami tyrimais ir teorine analize, pateikia savo teorinius lyderystės kompetencijos modelius. Nepaisant pateiktuose modeliuose esančių skirtumų, nemaža dalis kompetencijų tendencingai kartojasi, todėl galima kelti prielaidą, kad besikartojančios kompetencijos tikrai gali būti priskirtos lyderystės kompetencijoms. Remiantis gauta informacija ir susistemintus bendrumus į skirtingas grupes ir prieigas, sudarytas modelis, atskleidžiantis lyderystės kompetencijas asmeniniu ir organizaciniu lygiais.

2.3 Lyderystės kompetencijos raiška skirtinguose organizacijos lygiuose

2.3.1 Lyderystės kompetencijos raiška organizaciniame kontekste

Sąvoka *organizacija* yra labai kompleksiška ir plati, nes šia sąvoka galima apibūdinti įvairias įstaigas, įmones, susivienijimus, žmonių kolektyvus, visuomenines organizacijas ir panašiai. Organizacijų veikla ir raida pasižymi plačia atvejų ir formų įvairove, tad savaimė suprantama, kad egzistuoja skirtingi požiūriai į organizaciją ir į reikšmingus požymius, kurie ją apibūdina (Melnikas, 2012).

Organizacija gali būti apibūdinama bendrija, kuri buvo sukurta žmonių pastangomis, kurią sieja bendri tikslai, bendra veiksmų programa (Martinkus, Stoškus ir Beržinskienė, 2010). Išoriškai organizaciją galima apibūdinti remiantis jos teisine forma, pagrindiniais siekiais, kapitalo forma, dydžiu, darbuotojų skaičiumi, apyvarta, tačiau remiantis vidiniais procesais, organizaciją galima apibrėžti kaip individų visumą, pasižymintį dviem požymiais: individams yra būdingas bendras interesas ir jie turi tarpusavio sąveiką bei grįžtamąjį ryšį. Melnikas (2012), teigia, kad norint suprasti organizaciją kaip visumą svarbu išskirti kelis svarbiausius organizacijų įvairovę nurodančius požymius: požymiai, charakterizuojantys paskirtį ir veiklos pobūdį; požymiai, nusakantys organizacijai priklausančių individų kilmę; požymiai, charakterizuojantys veikimo organizacijoje motyvus; pakopiškumą, vidinių struktūrų hierarchijas atskleidžiantys požymiai; formalų statusą nusakantys požymiai; organizacijos veiklos mastą, dydį, veiklą, raidą nusakantys požymiai; valdymą ir vadybą charakterizuojantys požymiai (Melnikas, 2012).

Akivaizdus faktas, kad organizacijų skaičius ir pobūdis kiekvienais metais kinta. Organizacijos šiomis dienomis išgyvena iššūkius, kurie lemia verslo sėkmę: globalizaciją, pelningumo svyravimus dėl augimo, technologijų kaitą, intelektualius pokyčius (Savanevičienė ir Stankevičiūtė, 2011). Kaip pastebi Melnikas (2012), esamu metu reikšmingos organizacijos charakterizuoja pačią visuomenę, struktūras, gyvenime besivystančius visuomeninius santykius, o taip pat atspindi ir visos visuomenės funkcionavimą, raidą, pokyčių logiką, atskleidžia valdymo procesų prigimtį ir įvairovę.

Organizacijos nesikuria instinktyviai, neatsižvelgdamos į esamus poreikius ir pageidavimus, be to, jau gyvuojančios organizacijos keičia savo veiklos pobūdį, vis labiau artindamos jį prie visuomenės poreikių. Remiantis informacija, kokios organizacijos ir kaip reiškiasi visuomenėje, gali būti daromos prielaidos apie pačią visuomenę, jos raidą, pažangos perspektyvas, modernizavimo poreikius, prioritetus (Melnikas, 2012). Atsižvelgiant į šiuolaikinius iššūkius verslo įmonėms, galima kelti klausimą, kokios turi būti šiuolaikinės organizacijos, kad jos galėtų sėkmingai vystyti savo veiklą ir patenkinti aplinkos poreikius.

Šiuolaikinės organizacijos, kaip ir anksčiau, visuomet sprendžia klausimą, kaip organizuoti savo veiklą, kad mažiausiomis sąnaudomis galima būtų pasiekti geriausią rezultatą (Raišienė et al., 2014). Ilgalaiškės perspektyvos siekiančios organizacijos skirtingais laikais skirtingai orientuodavosi į svarbiausius jų veiklą koreguojančius veiksnius. Ankstesniais dešimtmečiais organizacijos daugiausiai orientavosi į struktūrinius, ekonominius ir vadybinius procesus, o pastaruoju metu akivaizdžiai vis dažniau atsigręžiama ir į žmonių, dirbančių organizacijoje, poreikius. Veiksnių kaitą pastebi ir kiti tyrėjai, kurie teigia, kad atsižvelgiant į laikmečių iššūkius, vieni ar kiti veiksniai turi didžiausią įtaką organizacijos sėkmės perspektyvoms ir veiklos rezultatams (Raišienė et al., 2014).

Labai sunku apibrėžti konkrečius visoms organizacijoms tinkamus sėkmės veiksnius, kadangi kiekviena organizacija savo veikla, stiliumi, tikslais, strategija, kultūra yra skirtinga ir autentiška. Kaip teigia Savanevičienė ir Stankevičiūtė (2011), organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip organizacija efektyviai valdo savo vidinius procesus ir kaip tie valdomi vidiniai procesai atitinka išorinius pokyčius. Autoriai Ribačonka ir Kasnauskė (2013) teigia, kad diskutuojant apie organizaciją ir jos veiklą, teoriškai galima akcentuoti kelis veiksnius, kurie lemia efektyvią veiklą ir garantuoja pridėtinę vertę.

11 lentelė. Organizacijos veiklos veiksniai (sudaryta pagal Ribačonką ir Kasnauskę, 2013)

Veiksny	Požymiai
Tikslai	Lemia veiklos procesus. Kiekviena organizacija turi turėti ilgalaikį tikslą, kuris išskirtų ją iš kitų organizacijų ir formuotų fundamentalias veikimo prielaidas;
Ištekliai	Būtinai organizacijos veiklai, paslaugų gamybai ir pardavimui, konkurenciniam pranašumui, finansinės veiklos rezultatams. Ištekliai gali būti: finansiniai, materialūs, nematerialūs, žmogiškieji;

**11 lentelės tęsinys. Organizacijos veiklos veiksniai
(sudaryta pagal Ribačoną ir Kasnauskę, 2013)**

Veiksny	Požymiai
Valdymas	Sistema, kurią sudaro planavimo, organizavimo, kontrolės, monitoringo ir kitų funkcijų integruotas atlikimas. Atliekant šias funkcijas, būtina laikytis modernių principų, kurie užtikrintų valdymo mobilumą, demokratiškumą, lankstumą, antrepreneriškumą ir kitus modernius valdymo instrumentus;
Komunikacija	Sudaro palankias sąlygas organizacijos narių tarpusavio bendradarbiavimui, tikslo siekimui akcentuojant ryšį su aplinka. Ji gali būti prielaida mažinti darbuotojų pasipriešinimą, minimizuoti neapibrėžtumus, užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į veiklą. Komunikacija – viena svarbiausių pokyčių valdymo priemonių, laiduojanti nuoseklų išteklių naudojimą ir racionalumą;
Organizacinė valdymo struktūra	Per organizacinę valdymo struktūrą (toliau OVS), atsiskleidžia aiškiai numatytos ir apibrėžtos atsakomybės. OVS turi būti tokia, kad prisidėtų prie organizacijos strategijos įgyvendinimo ir ekonominio efektyvumo didinimo, o strategijos kaitos atveju, turi keistis ir OVS. Tradiciškai formuojant OVS kiekviena organizacija remiasi tam tikra metodika, aiškiais uždaviniais, darbo specializavimu, kooperavimu, hierarchine struktūra, aiškiu vienvaldiškumo supratimu.

Sėkmės veiksniai ilgainiui kinta. Ir nors negalima identifikuoti visoms organizacijoms būdingų vienodų veiksnių bei jų svarbos lygio, tačiau svarbiausia nepamiršti, kad sėkmės veiksniai privalo būti identifikuoti kiekvienos organizacijos viduje. Sėkmės veiksniai turi būti identifikuojami ir gerai suprantami kiekvienam organizacijos darbuotojui, nes jų tarpusavio priklausomybė sukelia grandininę reakciją: vieno ar kito veiksnio užmiršimas gali sukelti pokyčius kitiems veiksniams ir visai organizacijos veiklai (Raišienė et al., 2014).

Organizacijos veiklos supratimas, analizavimas, vykstančių pokyčių diagnozavimas ir inicijavimas yra labai sudėtingi procesai, kuriuos sujungus į visumą galima pavadinti vienu žodžiu – valdymas. Organizacijos valdymas – sudėtingas reiškinys, kuris organizaciją gali iškelti į viršų ir padaryti lydere tarp kitų arba nusmukdyti ir taip ją sunaikinti. Kaip teigia Almanova ir Kvedaraitė (2015), siekianti išlikti ir sėkmingai veikti organizacija rūpinasi savo efektyvumu ir turi nuolat reaguoti į vykstančius pokyčius bei keistis pagal poreikį.

Kaip vienas iš organizacijos sėkmės veiksnių, buvo minėta organizacijos valdymo struktūra. Remiantis trumpu apibrėžimu galima teigti, kad organizacijos veiklos rezultatai tiesiogiai priklausomi nuo organizacijos valdymo struktūros, nes ši struktūra yra visų organizacijos darbuotojų ir padalinių visuma, kuri atlieka svarbius veiklos reguliavimo procesus.

Skirtingi mokslininkai labai skirtingai apibrėžia, kas yra organizacijos valdymo struktūra ir kokie iššūkiai verčia organizacijas rinktis vienus ar kitus struktūrų modelius. Pasak Jančiūtės ir Kontautienės (2010), organizacinę struktūrą galima apibrėžti kaip hierarchinę ūkio subjektų pavaldumo koncepciją, kurios dalyviai, dirbdami kartu, prisideda prie visos organizacijos tikslo siekimo. Organizacinė struktūra

yra tarsi nematoma schema, karkasas, kuris vienija kartu dirbančius ir vieno tikslo siekiančius žmones (Jančiūtė ir Kontautienė, 2010). Ribačonka ir Kasnauskė (2013) mano, kad organizacinė struktūra yra sistema, kuri sudaryta iš organizacijos padalinių, atskirų individų. Visi individai yra suskirstyti pagal atsakomybes į atskirus lygius ir tokiu būdu galima suvokti santykius ir pavaldumą tarp jų (Ribačonka ir Kasnauskė, 2013).

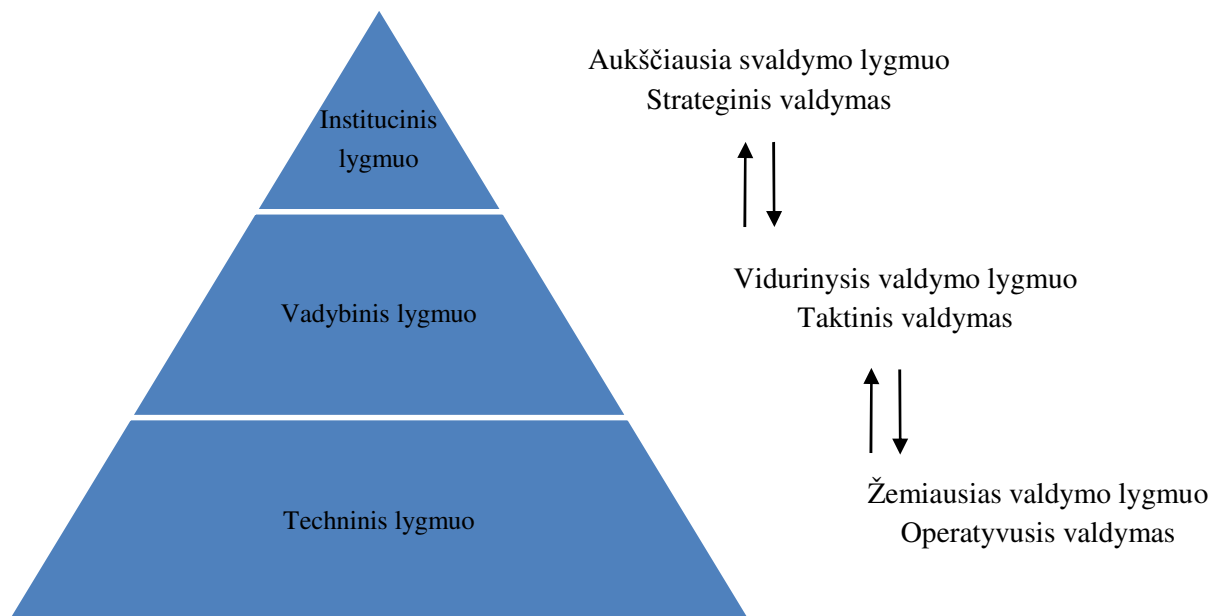
Auganti konkurencija, besiplečiančios rinkos, tobulėjančios technologijos, poreikis efektyviau kontroliuoti išteklius verčia organizacijas būti dinamiškomis, lanksčiomis ir greitai besiorientuojančiomis ir besiadaptuojančiomis prie aplinkos sąlygų. Kiekvienai organizacijai jos valdymo struktūra yra priemonė, kuri padeda išsaugoti visos organizacijos stabilumą ir pasiekti organizacijos tikslų, tačiau kaip žinoti, kuri organizacinė valdymo struktūra turi būti parinkta. Kaip teigia Jančiūtė ir Kontautienė (2015), organizacijos valdymo struktūros parinkimas yra labai individualus procesas, galimos pačių įvairiausių variantų, pritaikytų tik konkrečiai organizacijai, kombinacijos. Šioms autorėms pritaria ir Stulgienė (2011), kuri teigia, kad pastaraisiais dešimtmečiais vykstantys pokyčiai tai daro įtaką ir skatina sparčią organizacijų valdymo struktūrų plėtrą. Šiuolaikinės organizacijos siekdamos kiek įmanoma didesnio efektyvumo, dinamiškai sprendžia organizacijos struktūros klausimus, kombinuoja įvairiausius variantus.

Pagrįstai galima manyti, kad organizacinės valdymo sistemos kaita organizacijoje priklauso nuo daugelio faktorių, kurie turi tiesioginį poveikį organizacijai, nes valdymo struktūra sudaro organizacijos veiklos karkasą, kuris būna stabilus tiek, kiek tas yra naudinga organizacijai, o kai reikia, jis gali kisti, tačiau visada derintis prie tuo pačiu metu kintančių organizacijos uždavinių, strategijos, aplinkos ir panašiai. Organizacijos valdymo struktūra gali būti pasirinkta atsižvelgiant į pavienių individų ir organizacijos poreikius, ji tiesiogiai priklauso nuo organizacijoje dirbančių žmonių, valdymo metodų (Stulgienė, 2011). Ribačonka ir Kasnauskė (2013), akcentuoja atsakomybių pasiskirstymo svarbą organizacijos tinkle, nes tai garantuoja tarpusavio komunikaciją ir bendradarbiavimą tarp skirtingų lygmens darbuotojų. Paskirstymas turi būti racionalus norint pasiekti kompetentingų narių atsakomybės ir veiklos efektyvumu. Pasirinkta organizacijos valdymo struktūra tampa visuma atskirų komponentų, organizacijos legalių dedamųjų vienetų visuma ir pabrėžia kiekvieno individo ar lygmens teises ir įsipareigojimus. Anot Jančiūtės ir Kontautienės (2010), organizacinė struktūra užtikrina efektyvų sprendimų priėmimo procesą, sklandų informacijos judėjimą per visas organizacijos dalis, prisideda prie tikslų formavimo, problemų atpažinimo.

Apibendrinus galima teigti, kad atsakingai sukurta organizacinė valdymo struktūra leidžia optimaliai didinti organizacijos produktyvumą, išvengti funkcijų susidubliavimo, paskirstyti atsakomybes ir pareigas, efektyviai didinti veiklos apimtį, gerinti finansinę situaciją.

2.3.2 Organizacijos valdymo lygių ir kompetencijos poreikio sąsajos

Kaip teigia Martinkus, Stoškus ir Beržinskienė (2010), valdymo lygius organizacijoje formuoja darbų pasiskirstymas, kurį dažniausiai vadybos specialistai iliustruoja piramidės forma. Svarbu atkreipti dėmesį, kad kylant į aukštesnius valdymo lygmenis – mažėja darbuotojų skaičius.



3 pav. Valdymo lygmenys (sudaryta pagal Martinkų, Stoškų ir Beržinskienę, 2010)

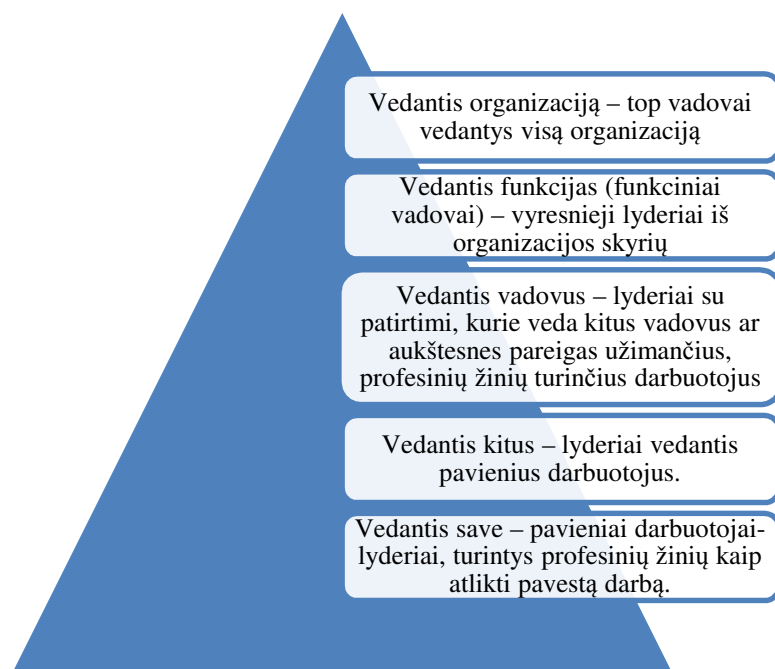
Techniniame lygmenyje esantys darbuotojai užsiima operatyviu valdymu, vadybinio lygmens darbuotojai yra atsakingi už taktinį valdymą, o institucinio lygmens vadovai orientuojasi į strateginį valdymą. Bivainis (2011), pritaria, kad organizacijos paprastai sudarytos iš trijų pakopų, kuriose pasireiškia skirtingi valdymo lygiai. Verta paminėti, kad autorius išskiria santykių tipus, kurie atsiranda būtent organizacijos lygmenyse. Dažniausiai per organizacijos lygmenis pasireiškia dviejų tipų santykiai – horizontalieji ir vertikalieji (Bivainis, 2011). Vertikalieji – yra santykiai tarp skirtingus rangus užimančių vadovų ir pavaldinių, horizontalieji – santykiai tarp to pačio lygio darbuotojų. Jeigu organizacijos struktūroje galima išvelgti daugiau negu dvi valdymo pakopas, tuomet visada galima teigti, kad vienu ir tuo pačiu metu darbuotojai gali būti tiek pavaldiniais, tiek ir vadovais.

Valdymo pakopa	Narių vaidmuo
I.	Vadovas ↓
II.	Pavaldinys ⇌ Vadovas ↓
III.	Pavaldinys

4 pav. Organizacijos narių vaidmenys (sudaryta pagal Bivainį, 2011)

Aukščiausios valdymo pakopos darbuotojai atlieka tik vadovų vaidmenį. Vidurinės pakopos darbuotojai, bendraudami su aukščiausios pakopos vadovais, atlieka pavaldinio vaidmenį, o bendraudami su žemiausios pakopos darbuotojais, atlieka vadovo vaidmenį. Žemiausios pakopos darbuotojai gali pratęsti analogišką vadovavimo grandinę, bet tik tada jeigu organizacijoje yra žemesnėse pakopose dirbančių darbuotojų.

Centerofcreativeleadership [CCL] (2015), organizacijų vadovų lyderystės kompetencijų mokymų programai paruošė lyderystės kompetencijų žemėlapi, kurio paskirtis – išskirti pagrindinius iššūkius ir pagrindines lyderystės kompetencijas skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose. Lyderystės žemėlapyje išskiriami 5 organizacijos lygiai, kur įtraukiami darbuotojai, kurie yra tik pavaldūs ir neturi jiems pavaldžių darbuotojų (CCL, 2015). Remiantis lyderystės kompetencijų žemėlapiu, žemiau pavaizduotas paveikslas su organizacijos lygiais ir darbuotojais.



5 pav. Organizacijos lygiai ir vadovai (sudaryta pagal CCL, 2015)

Kiekviename organizacijos lygmenyje dirba atitinkamas pareigas ir kompetencijas turintys darbuotojai. Pareigos paprastai skiriamos organizacijos vadovybės, o kompetencijos formuojamos atsižvelgiant į vadovybės lūkesčius konkrečios srities pareigybei.

Kaip jau buvo minėta, vis dažniau dėmesys yra skiriamas kompetencijoms, kurias privalo valdyti konkrečiame organizacijos lygyje dirbantys darbuotojai. Remiantis Martinkumi, Stoškumi ir Beržinskiene (2010), Savanevičiene ir Stankevičiūte (2011), Bottgeris (2008), žemiau pateikiamas išplėstinė bei apibendrinta organizacijos valdymo lygių samprata įtraukiant narių vaidmenis, pareigas ir būtinas kompetencijas.

12 lentelė. Organizacijos valdymo lygmenys ir nariai (sudaryta pagal Martinkų, Stoškų, Beržinskienę, 2010, Savanevičienę, Stankevičiūtę, 2011 ir Bottger, 2008)

	Aukščiausias lygmuo	Vidurinis lygmuo	Žemiausias lygmuo
Vadovų tipai	Savininkas, valdyba, administracijos vadovas, generalinis direktorius.	Krypčių direktoriai, veiklos sričių vadovai, skyrių vadovai.	Meistrai, brigadininkai, kontrolieriai, administratoriai.
Atsakomybės	Įmonės politikos formavimas ir įgyvendinimas, strategijos formavimas, strateginio tikslo siekimas, strateginių ir organizacinių sprendimų priėmimas. Darbas paprastai neapibrėžtas, nėra griežtų ribų.	Vadovauja deleguotai sričiai, realizuoja suformuotą organizacijos politiką ir yra atsakingi už kompetentingą detalesnių užduočių perdavimą žemiausiajam lygmeniui. Vadovai atsakingi už strategiją ir bendrus organizacinius sprendimus, kurie veikia organizaciją kaip visumą. Koordinuoja ir kontroliuoja žemiausiojo valdymo lygmens vadovų darbą, atlieka taktinį ir operatyvųjį valdymą.	Vadovavimas siauresnės kompetencijos ir atsakomybės užduotims, atsakomybę už tam tikro gaminio pagaminimą ar paslaugos suteikimą. Jie tiesiogiai vadovauja darbininkams ar kitiems darbuotojams (ne vadovams), yra atsakingi už užduočių pateikimą tiesioginiams vykdytojams. Transformuoja konkrečias užduotis, gautas iš vidurinio valdymo lygio, į operacines užduotis kiekvienai darbo vietai ir kontroliuoja tų užduočių vykdymą. Priima sprendimus pagal jiem suteiktus įgaliojimus ir yra pirminiai informacijos apie esamą padėtį šaltiniai.
Kompetencijos	Strateginis mąstymas, aiški komunikacija, inovatyvumas.	Veiklos kanalų vystymas, efektyvumas, sprendimų priėmimas, bendradarbiavimas, radikali inovacija, veiklos transformacija, krypties rodymas, susitelkimas, komandos formavimas, efektyvumas, plėtra, veiklos vystymas, partnerystė, integralumas, kūrybingumas, energingumas, bendravimo įgūdžiai, santykių ir geros darbo atmosferos palaikymas.	Bendravimo įgūdžiai, susitelkimas, veiklos išmanymas, efektyvumas, operatyvumas, užduočių delegavimas, tarpininkavimas.

Organizacijos skirtinguose valdymo lygiuose skiriasi vadovų tipai, vadovų atsakomybės ir kompetencijos, kurias turi valdyti kiekvieno lygio vadovai. Kylant valdymo lygio svarbai, didėja to lygio vadovų atsakomybės ir poreikis turėti konkrečias kompetencijas. Lyderystės kompetencija turėtų būti laikoma kaip pagrindas visos organizacijos sėkmingai veiklai ir suprantama, kaip svarbus aspektas kiekvienam organizacijos individui (Aitken ir Treuer, 2014).

Lyderiai ir vadovai savo veiklose turi naudoti skirtingas kompetencijas, todėl vienas iš pagrindinių kiekvienos organizacijos uždavinių yra identifikuoti svarbiausias lyderystės kompetencijas skirtinguose organizacijos lygiuose (Dai, Tang, ir DeMeuse, 2011).

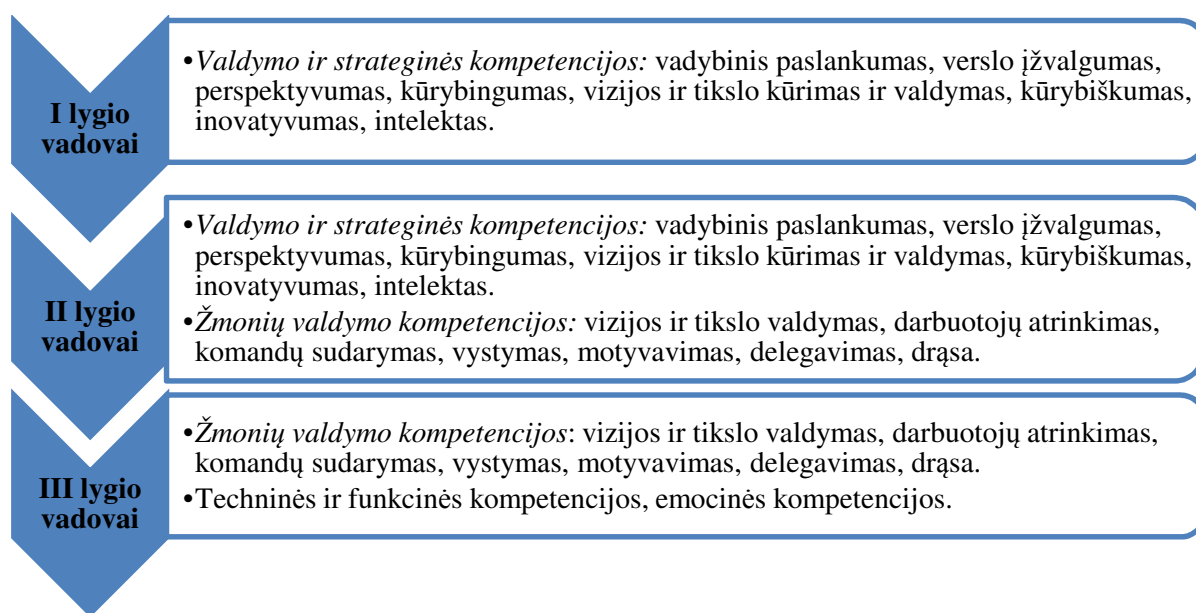
13 lentelė. Kompetencijos skirtinguose organizacijos lygiuose (parengta pagal Dai, Tang ir De Meuse, 2011)

Organizacijos lygmuo	Kompetencijos
I. Strateginis lygmuo	Vystymas ir naujų galimybių paieška. Strateginiai įgūdžiai.
II. Organizacinis lygmuo	Šio lygio lyderiai integruoja ir formuoja įvairias užduotis visuose organizacijos lygiuose.
III. Funkcinis lygmuo	Įtraukianti lyderystė, aiški ir tiesioginė mažų grupių sąveika, konkrečios ir aiškios užduotys. Techniniai įgūdžiai.

Kylant organizacijos valdymo lygiais vadovai turi žinoti, kurie įgūdžiai jiems svarbūs, kuriuos tobulinti, o kurie nebėra reikalingi. Kiekvienas lygmuo turi sau svarbius įgūdžius (Dai, Tang, ir DeMeuse, 2011).

Kitame straipsnyje DeMeuse, Dai, ir Wu (2011) analizavo atliktą tyrimą ir teigė, kad seniai įrodyta, jog lyderystės kompetencijos ir jų būtinumas organizaciniu ir individualiu požiūriu priklauso nuo to, apie kurį organizacinį lygmenį kalbame. Kiekvienas organizacijos valdymo lygis yra unikalus, atskleidžiantis daug informacijos apie pačią organizaciją ir individus veikiančius joje, o dėl skirtingų reikalavimų, skirtinguose lygiuose esantys vadovai turi valdyti ir skirtingas kompetencijas, vadovai turi žinoti, kokias kompetencijas reikia įgyti, kokių atsisakyti ir kokias reikės įgyti ateityje.

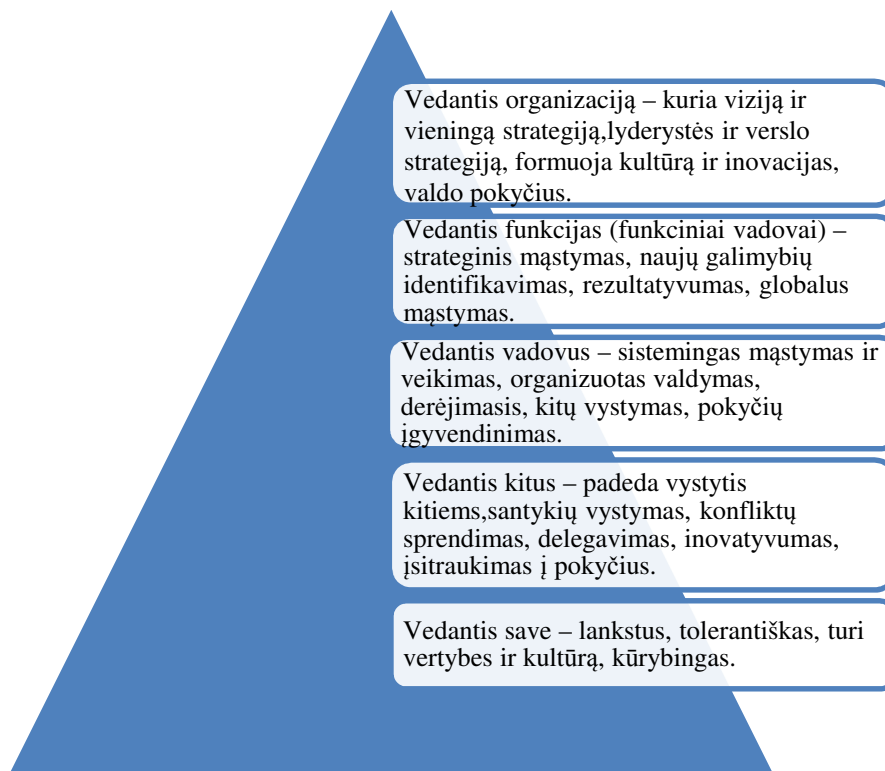
Atliktas tyrimo metu atskleistos 62 lyderystės kompetencijos ir jų raiška per skirtingus organizacijos lygius. Tyrimo akcentas – respondentai atskleidė tik tas kompetencijas, kurios yra konkrečiai būtinos siekiant atlikti tiesiogines pareigas darbe.



6 pav. Lyderystės kompetencijos organizacijos lygiuose (sudaryta pagal De Meuse, Dai, ir Wu, 2011)

Kompetencijų grupės ir kompetencijos, žvelgiant per organizacijos lygius, persidengia vienos su kitomis. Paskutinio ir vidurinio lygio vadovams svarbiausios žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos, ir techninės kompetencijos, vidurinio ir aukščiausio lygio vadovams svarbiausios verslo ir strateginės kompetencijos.

Lyderystės žemėlapis skirtas suprasti, kokios pagrindinės lyderystės kompetencijos yra svarbios skirtinguose valdymo lygiuose, kokios kompetencijos turi būti vystomos, kad organizacija galėtų pasiruošti ir paruošti lyderius naujiems iššūkiams (CCL, 2015).



7 pav. Kompetencijų rūšys pagal lyderių klasifikaciją (sudaryta pagal CCL, 2015)

Formuojant kompetencijų pasiskirstymą, tikslinga praplėsti organizacijos valdymo lygių sampratą ir išskaidyti į penkis valdymo lygius (CCL, 2015). Šioje piramidėje svarbiausias akcentas ne pareigų pavadinimai ar funkcijos, tačiau vadovo – lyderio įvardinimas ir konkrečių kompetencijų išryškėjimas.

Lyderystę reikia traktuoti, kaip visos organizacijos sugebėjimą, o net tik kaip aukščiausio lygio vadovų bruožą (Šilingienė, 2011). Visos lyderystės kompetencijų grupės yra būtinos kiekvienos organizacijos darbuotojams, tačiau dėl skirtingų kasdien atliekamų darbinių funkcijų, nevienodų įsipareigojimų ir tikslų, šios grupės yra skirtingai svarbios kiekviename organizacijos valdymo lygyje.

Remiantis lyderystės kompetencijos teoriniu modeliu (žr. 2 pav.), pateiktais organizacijos valdymo modeliais (žr. 3 ir 4 pav.) ir lyderystės kompetencijų, pasiskirstymo per skirtingus organizacijos valdymo lygius, modeliais (žr. 12 ir 13 lent., 6 ir 7 pav.), sukurtas apibendrintas lyderystės kompetencijų svarbos modelis skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose.

Valdymo lygiai	I valdymo lygis	II valdymo lygis	III valdymo lygis
Kompetencijų grupės			
Vadybinės kompetencijos	Labai svarbios	Vidutiniškai svarbios	Mažiau svarbios
Intelektualios kompetencijos	Vidutiniškai svarbios	Labai svarbios	Vidutiniškai svarbios
Emocinės kompetencijos	Mažiau svarbios	Mažiau svarbios	Labai svarbios

8 pav. Lyderystės kompetencijų svarba skirtinguose organizacijos lygiuose (sudaryta darbo autorės)

Pirmam valdymo lygiui svarbiausios šios vadybinės kompetencijos: vystymas, koučingas, komandos formavimas, organizacijos valdymas, pokyčių valdymas ir t.t. Remiantis DeMeuse, Dai, Wu (2011), Dai, Tang, DeMeuse (2011), Bottgeriu (2008) ir kitais, aukščiausiame lygyje esantys vadovai turi platų spektrą svarbių atsakomybių. Jie atsakingi už visos organizacijos sėkmingą veiklą, gyvavimą ir taktinius sprendimus, todėl būtent vadybinės lyderystės kompetencijos padeda jiems kasdien valdyti organizacinius procesus. Dėl žemo komunikacijos poreikio su kitais organizacijos lygiais, emocinės lyderystės kompetencijos neturi tokios didelės reikšmės.

Viduriniam valdymo lygiui svarbiausios intelektualios kompetencijos, tokios kaip vizija, vaizduotė, kirtiškasis mąstymas ir t.t. Šio lygio vadovai yra tarpinė grandis tarp organizacijos valdymo lygių. Jie tiesiogiai komunikuoja su aukščiausio lygio vadovais (jie yra pavaldiniai) ir patys vadovauja žemiausio lygio darbuotojams/vadovams. Šio lygio vadovams svarbios ir vadybinės kompetencijos, kadangi jie dažnai yra įtraukiami į tam tikrus sprendimus, prisideda prie organizacijos valdymo klausimų.

Žemiausiame valdymo lygyje svarbiausios yra emocinės lyderystės kompetencijos, tokios kaip: sąmoningumas, emocinis intelektas, motyvacija, empatija, sąžiningumas ir t.t. Šiame lygyje esantys darbuotojai tiesiogiai ir daug bendrauja su visais organizacijos darbuotojais, net ir tas, kurie nepapuola į valdymo lygius, todėl emocinių lyderystės kompetencijų išvystymas jiems padeda sėkmingai veikti kasdieninėje veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės kompetencija gali būti išsiugdoma ir svarbi ne tik aukščiausio lygio vadovams. Šilingienės (2011) nuomone, dėmesys vis labiau kreipiamas į lyderių ugdymą visuose organizacijos lygiuose, taip sukuriant organizacijos pranašumą ir efektyvų žmonių išteklių panaudojimą. Lyderystės kompetencijos pradėtos laikyti svarbesnėmis negu vadovavimo įgūdžiai ir jų turi būti mokama visoje organizacijoje, o ne atskiruose lygiuose.

3. TYRIMO METODIKA

Tyrimo problema – lyderystės kompetencijos yra svarbios dviems vystymusi ir augimu suinteresuotoms šalims: organizacijai ir darbuotojams. Kiekviena organizacija, kuri siekia konkurencingumo bei veiklos rezultatų, turi žinoti, kokios bendrosios kompetencijos yra svarbios ir kokias kompetencijas turi valdyti kiekvienas jos darbuotojas. Personaliu požiūriu, kiekvienas sėkmingos veiklos siekiantis darbuotojas turi būti įgijęs būtinas kompetencijas ir stengtis tobulėti įgyjant naujas. Remiantis teorinės darbo dalies įžvalgomis, galima teigti, kad organizacijos neskiria pakankamai dėmesio tam, kad išsiaiškintų, kokias konkrečiai kompetencijas turi valdyti ir valdo skirtinguose lygiuose dirbantys darbuotojai, nes dažniausiai mokymai ir tobulėjimai vyksta per bendrą lyderystės prizmę.

Tyrimo objektas – lyderystės kompetencijų svarba ir jų raiška skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokios lyderystės kompetencijos dedamosios yra svarbios ir kaip jos pasireiškia skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės kompetencijų svarbą ir raišką pagal lygius organizacijoje;
2. Išanalizuoti lyderystės kompetencijas organizaciniu lygiu skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose;
3. Ištirti lyderystės kompetencijas asmeniniu lygiu skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose;
4. Pateikti adaptuotą lyderystės kompetencijų modelį skirtingiems organizacijos valdymo lygiams.

Tyrimo tipas: Struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančiomis prielaidomis, kiekybinis tyrimas.

Tyrimo metodas: Naudotas apklausos metodas, pasirinktas elektroninis apklausos būdas. Apklausos metu, renkant tyrimui reikalingą informaciją, panaudota anketa, kurios formalizuoti klausimai leidžia respondentams pateikti informaciją tokiu pačiu būdu, taip pat galima nesunkiai palyginti jų tarpusavio atsakymus. Anketa užtikrina respondentų anonimiškumą, gautus rezultatus galima susisteminti ir apdoroti statistiškai.

Anketą sudaro trys dalys (žr. 1 priedą). *Pirmoje anketos* dalyje yra demografinio tipo klausimas, kuriuo siekiama nustatyti respondentų pareigas organizacijos valdymo lygiuose. Kitos anketos dalys buvo sudarytos remiantis adaptuotu teoriniu lyderystės kompetencijų modeliu organizacijoje (žr. 2 pav.) ir panaudojant Likerto skalę (Research methods knowledge base, 2015).

Antrą anketos dalį sudaro lyderystės kompetencijų svarbos skalė ir kompetencijų sąrašas, kuris padeda nustatyti, kokios lyderystės kompetencijos yra svarbios respondentų darbinėje veikloje.

Respondentai kiekvieną kompetenciją vertina 4 balų skalėje: 1 – Visiškai nesvarbu, 2 – Nesvarbu, 3 – Svarbu, 4 – Labai svarbu.

14 lentelė. Lyderystės kompetencijų svarbos skalė (sudaryta darbo autorės)

Lygiai	Grupės	Kompetencijos	Anketos klausimai
Asmeninės lyderystės kompetencijos	Emocinės	Svarbūs emociniai įgūdžiai asmeniniu lygiu veikiant organizacijoje.	8; 12; 9; 21.
	Intelektualinės	Svarbūs intelektualiniai įgūdžiai asmeniniu lygiu veikiant organizacijoje.	3; 1; 39; 20; 34; 19; 25; 38.
	Vadybinės	Svarbūs vadybiniai įgūdžiai asmeniniu lygiu veikiant organizacijoje.	16; 40; 5; 15.
Organizacinės lyderystės kompetencijos	Emocinės	Svarbūs emociniai įgūdžiai darbinio lygiu veikiant organizacijoje.	10; 11; 46; 26; 13.
	Intelektualinės	Svarbūs intelektualiniai įgūdžiai darbinio lygiu veikiant organizacijoje.	33; 17; 18; 24; 28; 2; 4; 22; 32; 35.
	Vadybinės	Svarbūs vadybiniai įgūdžiai darbinio lygiu veikiant organizacijoje.	7; 44; 42; 45; 36; 14; 23; 27; 29; 30; 43; 37; 6; 31; 41.

Trečią anketos dalį sudaro lyderystės kompetencijų raiškos skalė ir teiginiai, apibūdinantys kompetencijų raišką respondentų darbinėje veikloje. Kiekvieną teiginį respondantai vertina 4 balų skalėje: 1 – Niekada, 2 – Retai, 3 – Dažnai, 4 – Labai dažnai.

15 lentelė. Lyderystės kompetencijų raiškos skalė (sudaryta darbo autorės)

Lygiai	Grupės	Teiginiai	Anketos klausimai
Asmeninės lyderystės kompetencijos	Emocinės	Asmeninė veikla organizacijoje veikiama emocinių įgūdžių.	8; 12; 9; 21.
	Intelektualinės	Asmeninė veikla organizacijoje veikiama intelektinių įgūdžių.	3; 1; 39; 20; 34; 19; 25; 38.
	Vadybinės	Asmeninė veikla organizacijoje veikiama vadybinių įgūdžių.	16; 40; 5; 15.
Organizacinės lyderystės kompetencijos	Emocinės	Veikla su individais organizacijoje veikiama emocinių įgūdžių.	10; 11; 46; 26; 13.
	Intelektualinės	Veikla su individais organizacijoje veikiama intelektinių įgūdžių.	33; 17; 18; 24; 28; 2; 4; 22; 32; 35.
	Vadybinės	Veikla su individais organizacijoje veikiama vadybinių įgūdžių.	7; 44; 42; 45; 36; 14; 23; 27; 29; 30; 43; 37; 6; 31; 41.

Duomenų analizė: Anketos duomenys apdoroti ir analizuoti naudojant IBM SPSS statistics 20 ir Excel programas. Anketos patikimumas skaičiuotas pagal Cronbach's Alpha koeficientą, taip pat buvo skaičiuotas kiekvienos atskirai ir bendras lyderystės kompetencijų, jų grupių, lygių svarbos ir raiškos vidurkis, standartinis nuokrypis bei standartinė vidurkio paklaida (žr. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 priedus).

Tyrimo eiga: Tyrimas atliktas įmonių grupėje X, kadangi tyrimo išvados neapibendrinamos visai generalinei aibei, todėl imtis suformuota remiantis netikimybinės tikslinės imties sudarymo principu. Šiuo metu įmonių grupėje X iš viso dirba 376 darbuotojai, tačiau tyrimui buvo pasirinkti tik *I*

(aukščiausio lygio vadovai), II (vidurinio lygio vadovai) ir III (specialistai), 146 darbuotojai iš skirtingų organizacijos valdymo lygių. Iš 146 darbuotojų 4 darbuotojai yra vaiko auginimo atostogose, 7 darbuotojai buvo išvykę į komandiruotę Švedijoje, todėl imtis sudaryta iš likusių 135 darbuotojų.

Elektroniniu paštu buvo išsiųstos 135 (100 %) anketos, užpildyta buvo 112 (82 %) anketų, neatsakytos liko 23 (18 %) anketos. Gauti duomenys atspindi atrankinės visumos nuomonę su 95 % garantija bei esant 5 % imties reprezentatyvumo paklaidai (Creative research systems, 2015). Tyrimas atliktas 2015 metų lapkričio mėnesį.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1 Kiekybinio tyrimo patikimumas

Bendram anketos patikimumui ir lyderystės skalių, lygių bei grupių patikimumui įvertinti buvo skaičiuoti Cronbach's Alpha koeficientai. Bendras anketos patikimumas yra 0,981 (žr. 6 priedą), lyderystės lygių ir grupių Cronbach's Alpha koeficientai pateikti lentelėje žemiau (žr. 16 lentelę ir 5 priedą).

16 lentelė. Lyderystės kompetencijų skalių patikimumo koeficientai (sudaryta darbo autorės)

	Kompetencijų lygis	Kompetencijų grupės	Cronbach's Alpha Bendra	
Kompetencijų svarbos skalė	Asmeninės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	0,781	0,908
		Intelektualinės kompetencijos	0,829	
		Vadybinės kompetencijos	0,742	
	Organizacinės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	0,550	0,952
		Intelektualinės kompetencijos	0,894	
		Vadybinės kompetencijos	0,928	
Kompetencijų raiškos skalė	Asmeninės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	0,744	0,952
		Intelektualinės kompetencijos	0,861	
		Vadybinės kompetencijos	0,739	
	Organizacinės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	0,819	0,961
		Intelektualinės kompetencijos	0,888	
		Vadybinės kompetencijos	0,930	

Cronbach's Alpha reikšmė parodo anketos, skalių, lygių ir grupių patikimumą. Patikimu laikoma, kai koeficiento reikšmė ne mažesnė nei 0,70. Kompetencijų lygiuose Cronbach's Alpha koeficientai vyrauja nuo 0,908 iki 0,961, grupėse koeficientai pasiskirsto nuo 0,739 iki 0,930 ir tik vienoje grupėje koeficientas krenta žemiau patikimumo ribos. *Apibendrinus* galima teigti, kad rezultatai yra patikimi.

4.2 Įmonių grupės X pristatymas ir respondentų analizė

Užsienio kapitalo įmonių grupė X yra įsikūrusi Ukmergėje ir Norvegijoje, ši grupė vienija 4 gamybinės įmonės ir 1 patalpų nuomos teikiančią įmonę. Visų įmonių didžioji dalis (apie 80%) klientų yra užsienio šalių įmonės, daugiausiai iš Šiaurės ir Vakarų Europos, keletas klientų iš Jungtinių Amerikos Valstijų. Pastaraisiais metais įmonių grupė investuoja į lyderystės mokymus, kurie skirti visuose organizacijos valdymo lygiuose dirbantiems žmonėms. Pagrindinis mokymų tikslas – ugdyti lyderystės kompetenciją ir skatinti naudoti išmokus įgūdžius darbinėje veikloje.

Įmonių grupės vizija – būti pasirinktu partneriu (*The chosen partner*).

Įmonių grupės misija – kurti vertybes dirbant klientui, būnant patikimu partneriu, kuriant sinergiją, tobulėjant.

Tyrime dalyvavo 25 aukščiausiam organizacijos lygiui priklausantys vadovai ir jie visi (100 %) atsakė į anketos klausimus. Iš vidurinio valdymo lygio, tyrime dalyvavo 25 vadovai ir 22 (88 %) atsakė į anketos klausimus. Trečio valdymo lygio/specialistų kategorijoje tyrime dalyvavo 85 darbuotojai ir 65 (76 %) atsakė į anketos klausimus.

17 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal demografines savybes (sudaryta darbo autorės)

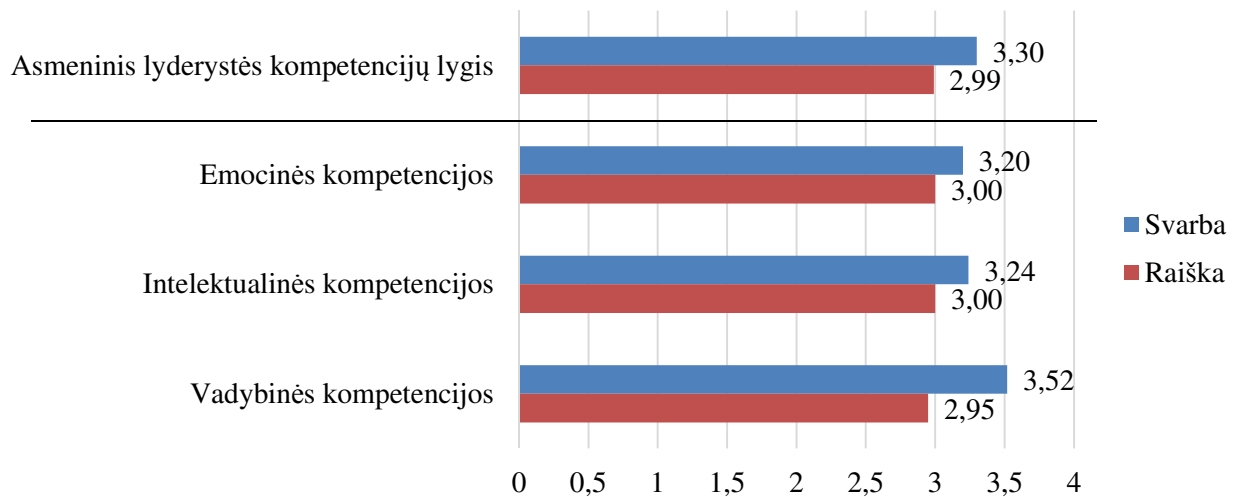
Požymis	Atsakymų pasirinkimai	Tiriamųjų dažnis	Procentai
Pareigos organizacijoje	Aukščiausio lygio vadovas	25	22 %
	Vidurinio lygio vadovas	22	19 %
	Specialistas	65	59 %

Tyrimo respondentai priklauso visiems trimis skirtingiems organizacijos valdymo lygiams, taip pat tyrime dalyvavo reprezentatyvus respondentų skaičius. Remiantis jų atsakymais galima atsakyti į tyrimo uždavinius ir pasiekti tyrime išsikeltą tikslą.

4.3 Lyderystės kompetencijų raiška pagal lygius organizacijoje

Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis, pirmiausiai apžvelgsime, kurių lygių lyderystės kompetencijos yra svarbiausios respondentams. Remiantis teoriniu modeliu (žr. 2 pav), lyderystės kompetencija gali būti išreikšta dviem lygiais: asmeniniu ir organizaciniu. Asmeninio lygio – tai kompetencijos, kurios yra svarbios individualiai, siekiant asmeninių tikslų, tobulėjimo. Organizacinio lygio – tai kompetencijos, kurios svarbios individui sąveikaujant su kitais individais darbinėje veikloje. Kiekvienas lyderystės kompetencijų lygis skirstosi į papildomas tris grupes: emocinių kompetencijų grupę, intelektualinių kompetencijų grupę ir vadybinių kompetencijų grupę, o šios grupės apjungia skirtingas kompetencijas.

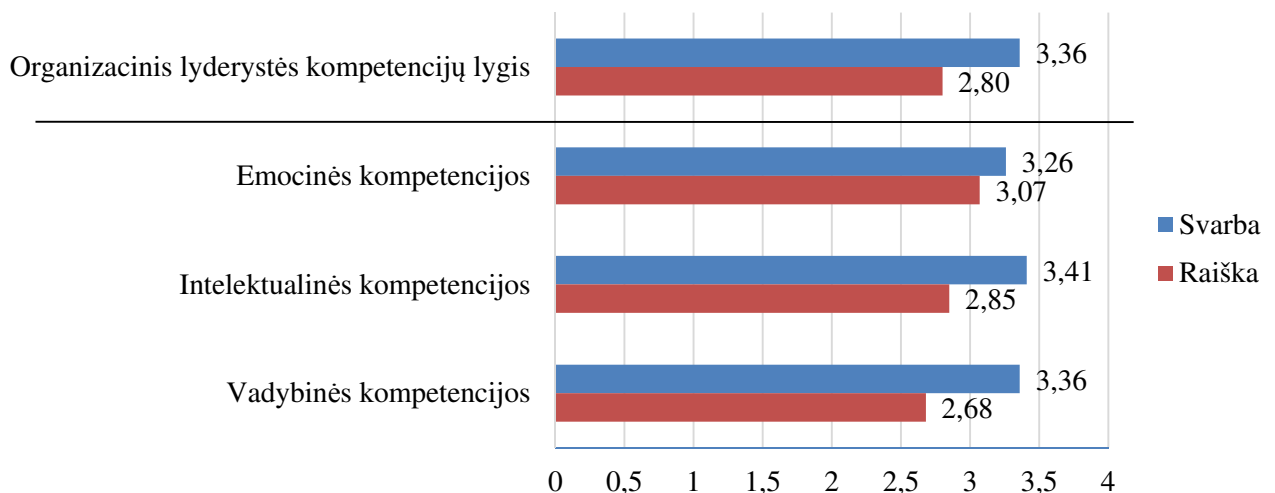
Šio poskyrio grafikai sudaryti remiantis lyderystės kompetencijų lygiais, grupėmis ir jų svarbos bei raiškos vidurkiais. Pirmame grafike atskleidžiama, kokios lyderystės kompetencijų grupės yra svarbiausios ir dažniausiai išreiškiamos asmeniniu lygiu.



9 pav. Asmeninis lyderystės kompetencijų lygis ir grupės (sudaryta darbo autorės)

Apžvelgus rezultatus ir vidurkius galima daryti prielaidą, kad asmeninio lygio lyderystės kompetencijų **svarba** (3,30) yra didesnė negu **raiška** (2,99). Galbūt respondantai neturi galimybių ar bendrų įgūdžių, kaip galėtų jiems svarbas kompetencijas dažniau išreikšti per darbinę veiklą. Kaip **svarbiausios kompetencijų** grupės yra įvardintos vadybinės kompetencijos (3,52), mažiau – intelektualinės (3,24) ir dar mažiau – emocinės (3,20). Tačiau žvelgiant iš **raiškos** perspektyvos, rečiausiai išreiškiamos vadybinės kompetencijos (2,95), o emocinės ir intelektualinės kompetencijos išreiškiamos vienodai dažnai (3,00). Galima teigti, kad vadybinės kompetencijos yra laikomos svarbiausiomis, tačiau dažniausiai išreiškiamos asmeninės ir intelektualinės kompetencijos.

Organizacinio lyderystės kompetencijų lygio ir grupių grafikas atskleidžia šiek tiek kitokius rezultatus.



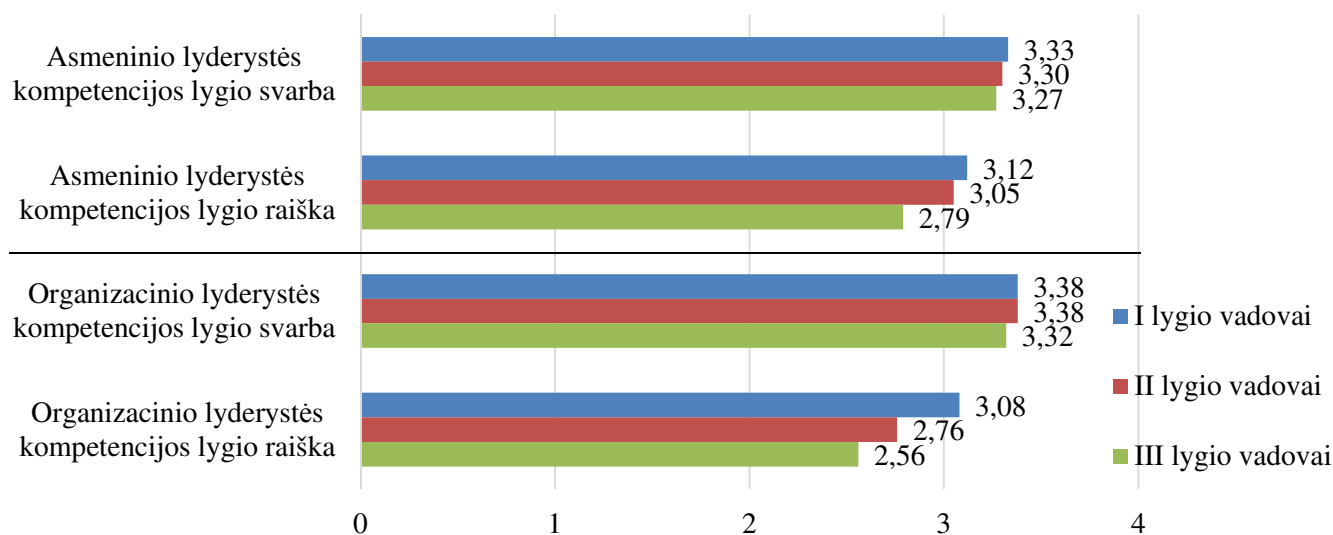
10 pav. Organizacinių lyderystės kompetencijų lygis ir grupės (sudaryta darbo autorės)

Organizacinio lygio kompetencijų svarba (3,36) yra didesnė už bendrą šio lygio kompetencijų raišką (2,80). Šiame lygyje **svarbiausios** laikomos vadybinės lyderystės kompetencijos (3,36), tuomet intelektualinės (3,41), o emocinės vertinamos mažiausiai (3,26). Tačiau **raiškos** atžvilgiu, emocinės

lyderystės kompetencijos yra išreiškiamos dažniausiai (3,07), tuomet intelektualinės (2,85) ir rečiausiai išreiškiamos vadybinės lyderystės kompetencijos (2,68). Galima daryti prielaidą, kad aukšta kompetencijų svarba dar nereiškia, kad konkrečios kompetencijos yra naudojamos darbinėje veikloje.

Apibendrinus šiuos rezultatus išryškėja bendra tendencija, kad **svarbos** požiūriu organizacinio lygio lyderystės kompetencijos (3,36) yra svarbesnės negu asmeninio lygio lyderystės kompetencijos (3,30). **Raiškos** požiūriu, asmeninio lygio lyderystės kompetencijos (2,99) yra stipriau išreikštos negu organizacinio lygio lyderystės kompetencijos (2,80).

Kadangi tyrimas atliktas skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose, todėl svarbu detaliau panagrinėti asmeninio ir organizacinio lyderystės kompetencijų lygių svarbą bei raišką per skirtingus valdymo lygius. Tyrimo respondentai buvo I (aukščiausio lygio vadovai), II (vidurinio lygio vadovai) ir III (specialistai), lygių vadovai.



11 pav. Asmeninio ir organizacinio lygių lyderystės kompetencijos valdymo lygių atžvilgiu (sudaryta darbo autorės)

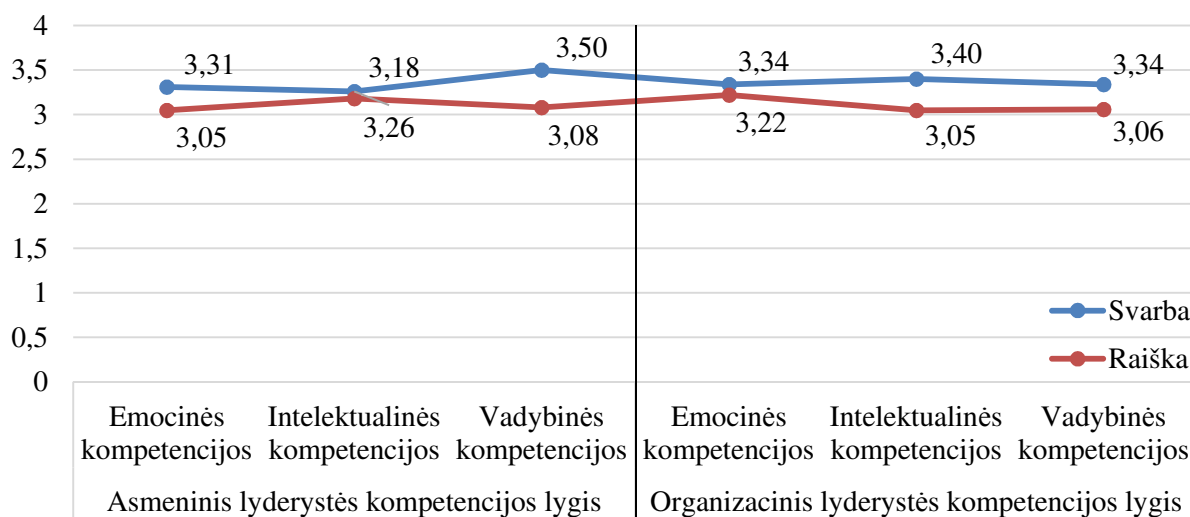
Remiantis tyrimo dalyvavusių respondentų atsakymais, **I lygio** vadovams svarbiausios yra organizacinio lygio kompetencijos (3,38), mažiau – asmeninio lygio kompetencijos (3,33). Raiškos požiūriu, asmeninio lygio kompetencijos yra išreiškiamos dažniau (3,12) negu organizacinio lygio kompetencijos (3,08). **II lygio** vadovams svarbiausios organizacinio lygio kompetencijos (3,38), o asmeninio lygio kompetencijos nėra tokios svarbios (3,30). Raiškos atžvilgiu, dažniau išreiškiamos asmeninio lygio kompetencijos (3,05), ir mažiau išreiškiamos organizacinio lygio kompetencijos (2,76). **III lygio** vadovams svarbiausios yra organizacinio lygio lyderystės kompetencijos (3,32), ir mažiau svarbios asmeninio lygio lyderystės kompetencijos (3,27). Dažniausiai išreiškiamos asmeninio lygio lyderystės kompetencijos (2,79) ir mažiau organizacinio lygio kompetencijos (2,56).

Apibendrinant galima manyti, kad organizacinio lygio kompetencijos ne vienodai, tačiau yra svarbiausios visiems trimis valdymo lygiams, tačiau raiškos požiūriu asmeninės lyderystės kompetencijos yra išreiškiamos dažniausiai visuose valdymo lygiuose.

4.4 Organizacinių ir asmeninių lyderystės kompetencijų raiška skirtinguose organizacijos lygiuose

Apžvelgus lyderystės kompetencijų lygius, tikslinga išnagrinėti ir lyderystės kompetencijų grupių svarbą bei raišką skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose. Kiekviename linijiniame grafike yra pateikiamos asmeninės ir organizacinės lyderystės kompetencijų lygiuose esančios grupės (emocinės lyderystės kompetencijos, intelektualinės lyderystės kompetencijos ir vadybinės lyderystės kompetencijos). Atskleidžiama kiekvienos grupės svarba ir raiška per tris organizacijos valdymo lygius, o didesnio konkretumo dėlei, akcentuojamos trys aukščiausius vidurkius turinčios konkrečios kompetencijos (žr. 2 ir 3 priedus).

I lygio vadovai (aukščiausio lygio vadovai) priima strateginio lygio sprendimus, valdo strategiškai, vadovauja skyriams ar padaliniam.



12 pav. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška I valdymo lygio atžvilgiu (sudaryta darbo autorės)

Apžvelgiant asmeninio lygio lyderystės kompetencijų lygio grupes, matome, kad **svarbiausia** yra vadybinių kompetencijų grupė (3,50), toliau emocinių kompetencijų grupė (3,31) ir mažiausiai svarbi – intelektualinių kompetencijų grupė (3,26). Iš vadybinių lyderystės kompetencijų grupės kaip svarbiausios kompetencijos yra išskirtos šios: *komunikacija* (3,76), *organizuotumas* (3,52) ir *rezultatyvumas* (3,48). Emocinių kompetencijų grupėje svarbiausios kompetencijos yra *sąmoningumas* (3,56), *emocinis intelektas* (3,44) ir *balansas* (3,20). Intelektualinių kompetencijų grupėje išskirtos *pasitikėjimo savimi* (3,64), *kritiško mąstymo* (3,56) ir *optimizmo* (3,44) lyderystės kompetencijos.

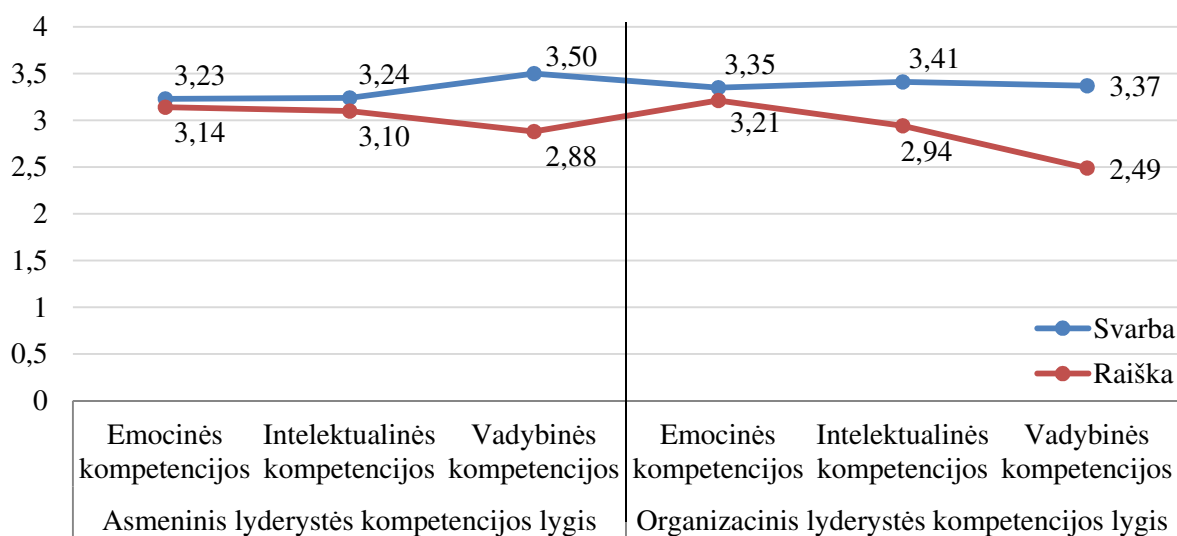
Raiškos požiūriu dažniausiai išreiškiama intelektualinių kompetencijų grupė (3,18) ir jos kompetencijos: *kritiškas mąstymas* (3,48), *optimizmas* (3,36), *autentiškumas* (3,32) ir *vaizduotė* (3,32). Antroje vietoje pagal raišką yra vadybinė lyderystės kompetencijų grupė ir šiai grupei priklausančios kompetencijos: *komunikacija* (3,20), *rezultatyvumas* (3,12) ir *integralumas* (3,08). Rečiausiai

išreiškiamą emocinių kompetencijų grupę (3,05) ir dažniausiai išreiškiamos šios grupės kompetencijos: *sąmoningumas* (3,20), *balansas* (3,04) ir *emocinis intelektas* (3,00).

Organizacinio lygio lyderystės kompetencijų grupėse **svarbiausia** yra intelektualinių kompetencijų grupė (3,40), o emocinės ir vadybinės grupės yra vienodai svarbios (3,34). Intelektualinių kompetencijų grupėje išskiriamas *strateginis mąstymas* (3,76), *sprendimų priėmimas* (3,64) ir *vizijos kūrimas* (3,48). Emocinių kompetencijų grupėje svarbiausios yra: *motyvacija* (3,64), *sąžiningumas* (3,40), *įtaka* (3,36) ir *energingumas* (3,36). Vadybinių kompetencijų grupėje išskiriamos šios kompetencijos: *bendradarbiavimas* (3,64), *komandų formavimas* (3,56) ir *tikslo formavimas* (3,56).

Žvelgiant iš **raiškos** perspektyvos, dažniausiai išreikšta emocinė kompetencijų grupė (3,22) ir šios grupės kompetencijos *energingumas* (3,44), *sąžiningumas* (3,40) ir *motyvacija* (3,16). Rečiau išreiškiamą vadybinių kompetencijų grupę, o šioje grupėje dažniausiai išreiškiamos kompetencijos: *tikslo formavimas* (3,36), *pokyčių valdymas* (3,32) ir *įgalinimas* (3,28). Retai išreiškiamą intelektualinių kompetencijų grupę (3,05), šios grupės dažniausiai išreiškiamos *sprendimų priėmimo* (3,32), *globalaus mąstymo* (3,16) ir *inovatyvumo* (3,12) kompetencijos.

II lygio vadovai (vidurinio lygio vadovai) atsako už taktinius sprendimus, atlieka taktinį valdymą, vadovauja kelių žmonių komandoms, barams. Respondentų, priklausančių II valdymo lygiui, atsakymai atskleidė kitokias lyderystės kompetencijas asmeniniu ir organizaciniu lygmenimis.



13 pav. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška II valdymo lygio atžvilgiu (sudaryta darbo autorės)

Iš pateikto linijinio grafiko matome, kad asmeniniame lyderystės kompetencijų lygyje **svarbiausia** yra vadybinių kompetencijų grupė (3,50), mažiau svarbi intelektualinių kompetencijų grupė (3,24) ir emocinių kompetencijų grupė (3,22). Vadybinių kompetencijų grupėje svarbiausios kompetencijos – *komunikacija* (3,76), *organizuotumas* (3,52) ir *rezultatyvumas* (3,48). Intelektualinių kompetencijų grupėje kaip svarbiausios kompetencijos buvos pasirinktos šios: *pasitikėjimas savimi* (3,82), *iniciatyvumas* (3,59), *kritiškas mąstymas* (3,32) ir *optimizmas* (3,32). Emocinių kompetencijų grupėje

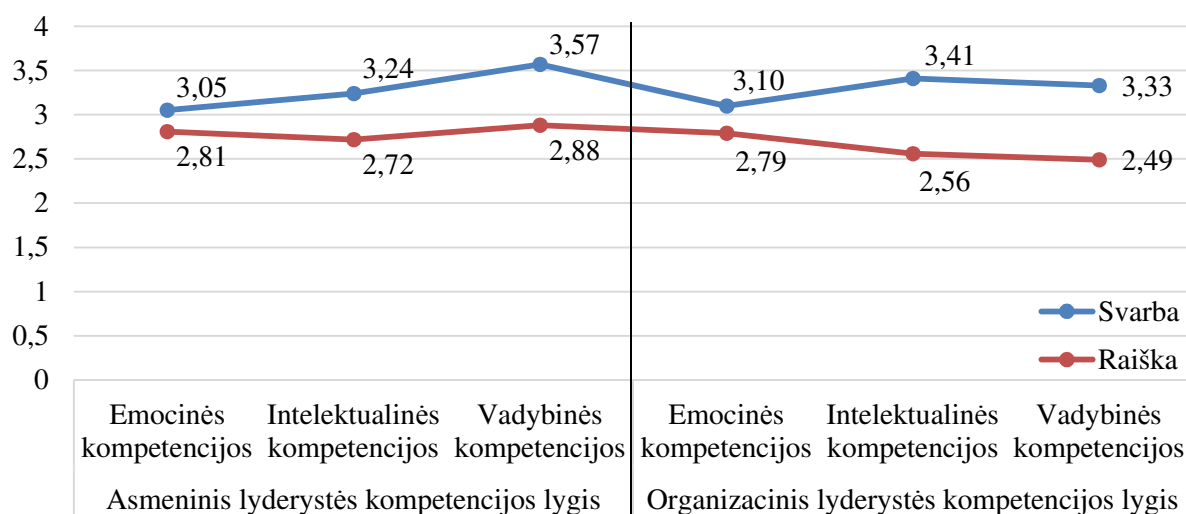
svarbiausiomis išskiriamos *sąmoningumo (3,50)*, *emocinio intelekto (3,41)* ir *intuityvumo (3,14)* kompetencijos.

Raiškos požiūriu dažniausiai išreikšta emocinių kompetencijų grupė (3,14) ir šios grupės kompetencijos: *emocinis intelektas (3,27)*, *intuityvumas (2,68)* ir *sąmoningumas (3,55)*. Rečiau išreiškiama intelektualinių kompetencijų grupė (3,10), šios grupės dažniausiai išreiškiamos kompetencijos – *kritiškas mąstymas (3,36)*, *iniciatyvumas (3,27)* ir *vaizduotė (3,27)*. Vadybinių kompetencijų grupė yra mažiausiai išreikšta (2,88), tačiau šioje grupėje dažniausiai išreiškiamos *integralumo (2,95)*, *komunikacijos (2,89)* ir *rezultatyvumo (2,89)* kompetencijos.

Organizaciniame lyderystės kompetencijų lygyje **svarbiausios** intelektualinės grupės kompetencijos (3,41), vadybinės grupės kompetencijos (3,37) ir mažiausiai emocinės grupės kompetencijos (3,35). Intelektualinių kompetencijų grupėje svarbiausios *strateginio mąstymo (3,77)*, *sprendimų priėmimo (3,68)* ir *inovatyvumo (3,59)* kompetencijos. Vadybinių kompetencijų grupėje svarbios *bendradarbiavimo (3,64)*, *komandų formavimo (3,56)* ir *tikslo formavimo (3,56)* kompetencijos. Emocinių kompetencijų grupėje išskiriamos *sąžiningumo (3,59)*, *energingumo (3,55)* ir *motyvacijos (3,55)* kompetencijos.

Raiškos požiūriu dažniausiai išreiškiama emocinių kompetencijų grupė (3,21) ir šiai grupei priklausančios kompetencijos: *energingumas (3,55)*, *sąžiningumas (3,45)* ir *motyvacija (3,23)*. Šiek tiek rečiau išreiškiama intelektualinė kompetencijų grupė (2,94) ir *sprendimų priėmimo (3,32)*, *inovatyvumo (3,27)*, *lankstumo (3,23)* kompetencijos. Rečiausiai išreiškiama vadybinių kompetencijų grupė (2,49), o šios grupės dažniausiai išreiškiamos *technologinių įgūdžių (2,89)*, *tikslo formavimo (2,80)* ir *žinių/kvalifikacijos (2,78)* kompetencijos.

III lygio vadovai (specialistai) atlieka operatyvius veiksmus, neturi valdomų žmonių, dažniausiai yra atsakingi už užduočių įgyvendinimą.



14 pav. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška III valdymo lygio atžvilgiu (sudaryta darbo autorės)

Respondentų atsakymai atskleidė, kad **svarbos** požiūriu asmeniniame lyderystės kompetencijų lygyje svarbiausia yra vadybinių kompetencijų grupė (3,57) ir šios grupės kompetencijos: *komunikacija* (3,86), *organizuotumas* (3,86) ir *rezultatyvumas* (3,59). Antroje vietoje pagal svarbumą yra intelektualinių kompetencijų grupė (3,24) ir *pasitikėjimo savimi* (3,82), *iniciatyvumo* (3,59), *optimizmo* (3,32) ir *kritiško mąstymo* (3,32) kompetencijos. Emocinių kompetencijų grupė yra mažiausiai svarbi (3,05), šios grupės svarbiausios kompetencijos: *sąmoningumas* (3,28), *intuityvumas* (3,06) ir *emocinis intelektas* (3,05).

Vertinant kompetencijas **raiškos** požiūriu, dažniausiai išreiškiama vadybinių kompetencijų grupė (2,88), rečiau emocinių kompetencijų grupė (2,81) ir rečiausiai intelektualinių kompetencijų grupė (2,72). Vadybinių kompetencijų grupėje dažniausiai išreiškiamos *integralumo* (2,95), *komunikacijos* (2,89) ir *rezultatyvumo* (2,89) kompetencijos. Emocinių kompetencijų grupėje dažniausiai reiškiamos *sąmoningumo* (2,98), *balanso* (2,88) ir *emocinio intelekto* (2,75) kompetencijos. Intelektualinių kompetencijų grupėje dažniausiai išreiškiamos šios kompetencijos: *kritiškas mąstymas* (3,11), *adaptyvumas* (2,92) ir *vaizduotė* (2,82).

Organizaciniame lyderystės kompetencijų lygyje **svarbiausia** intelektualinė kompetencijų grupė (3,41), mažiau svarbi vadybinė grupė (3,33) ir mažiausiai svarbi emocinė grupė (3,10). Intelektualinių kompetencijų grupėje svarbiausios yra *strateginis mąstymas* (3,77), *sprendimų priėmimas* (3,68) ir *inovatyvumas* (3,59). Vadybinių kompetencijų grupėje, kaip svarbiausios kompetencijos išskiriamos šios kompetencijos: *planavimas* (3,82), *žinios/kvalifikacija* (3,68), *bendradarbiavimas* (3,64). Emocinių lyderystės kompetencijų grupėje svarbiausios *sąžiningumo* (3,35), *motyvacijos* (3,35) ir *energingumo* (3,14) kompetencijos.

Raiškos požiūriu skirtingai išreiškiamos išreiškiamos emocinės (2,79), intelektualinės (2,56) ir vadybinės (2,49) lyderystės kompetencijų grupės. Emocinių kompetencijų grupėje dažniausiai išreiškiamas *energingumas* (3,05), *empatija* (2,68), *motyvacija* (2,69). Intelektualinėje grupėje pagal dažnumą populiariausias *globalus mąstymas* (2,89), *sprendimų priėmimas* (2,83) ir *lankstumas* (2,78). Vadybinių kompetencijų grupėje dažniausiai reiškiamos *technologinių įgūdžių* (2,89), *tikslo formavimo* (2,80) ir *žinių/kvalifikacijos* (2,78) kompetencijos.

Rezultatų apibendrinimui ir palyginimui, pateikiama lentelė (žr. 18 lentelę), kurioje galima matyti bendrus rezultatus.

18 lentelė. Lyderystės kompetencijų grupių svarba ir raiška valdymo lygių atžvilgiu (sudaryta darbo autorės)

	Kompetencijų lygis	Kompetencijų grupės	I lygio vadovai		II lygio vadovai		III lygio vadovai	
Kompetencijų svarbos skalė	Asmeninės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	3,31	3,33	3,23	3,30	3,05	3,27
		Intelektualinės kompetencijos	3,26		3,24		3,24	
		Vadybinės kompetencijos	3,50		3,50		3,57	
	Organizacinės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	3,34	3,38	3,35	3,38	3,10	3,32
		Intelektualinės kompetencijos	3,40		3,41		3,41	
		Vadybinės kompetencijos	3,37		3,37		3,33	
Kompetencijų raiškos skalė	Asmeninės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	3,05	3,12	3,14	3,05	2,81	2,79
		Intelektualinės kompetencijos	3,18		3,10		2,72	
		Vadybinės kompetencijos	3,08		2,88		2,88	
	Organizacinės lyderystės kompetencijos	Emocinės kompetencijos	3,22	3,08	3,21	2,76	2,79	2,56
		Intelektualinės kompetencijos	3,05		2,94		2,56	
		Vadybinės kompetencijos	3,06		2,49		2,49	

Apibendrinant **visų trijų** valdymo lygių rezultatus galima teigti, kad visiems valdymo lygiams *svarbesnės* yra organizacinio lygio lyderystės kompetencijos. *Raiškos* požiūriu, visi lygiai dažniau išreiškia asmeninio lygio lyderystės kompetencijas.

Asmeninio lygio lyderystės kompetencijų grupėse **svarbiausiomis** laikomos vadybinės kompetencijos (visiems valdymo lygiams), *organizacinio lygio* grupėse **svarbiausios** yra intelektualinės kompetencijos (visiems valdymo lygiams).

Raiškos požiūriu, *asmeniniame lyderystės kompetencijų lygyje* I valdymo lygyje išreiškiama intelektualinė kompetencijų grupė, II valdymo lygyje – emocinių kompetencijų grupė ir III valdymo lygyje – vadybinių kompetencijų grupė. Organizaciniame lygyje dažniausiai išreiškiama emocinių lyderystės kompetencijų grupė (visuose valdymo lygiuose).

4.5 Lyderystės kompetencijų modelis skirtinguose organizacijos lygiuose

Lyderystės kompetencijos yra skirtingai pasiskirsčiusios per visus organizacijos valdymo lygius. Kiekviename valdymo lygyje esantys darbuotojai turi skirtingas kompetencijas, reikalavimus, atlieka

skirtingas užduotis, kelia skirtingus tikslus, turi/neturi pavaldžių darbuotojų, vadovauja skyriui, padaliniui ar net visai organizacijai. Norint užtikrinti sėkmingą veiklą ir pasiekti gerų rezultatų, organizacijai reikia žinoti, kokias kompetencijas turi valdyti kiekviename lygyje esantys darbuotojai, kaip ir darbuotojai turi žinoti, kokių kompetencijų jiems reikia darbinėje veikloje.

Teorinėje darbo dalyje esantis lyderystės kompetencijos modelis (žr. 8 pav.), paremtas mokslinės literatūros analize, atskleidė, kad skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose vyrauja skirtingos lyderystės kompetencijos. Tyrimo metu gauti rezultatai (žr. 2 ir 3 priedus) taip pat atskleidė, kad skirtingi organizacijos valdymo lygiai darbinėje veikloje išskiria kaip svarbias skirtingas lyderystės kompetencijas. Teorinio modelio ir tyrimo modelio rezultatai vietomis prasilenkia ir nesutampa, tačiau tyrimas atliktas tik vienoje organizacijoje, todėl nėra tikslinga neigti teorinio modelio rezultatų, bet geriausia juos sugretinti ir palyginti.

19 lentelė. Lyderystės kompetencijų adaptuotas modelis (sudaryta darbo autorės)

Valdymo lygiai Kompetencijų grupės	I valdymo lygis		II valdymo lygis		III valdymo lygis	
	<i>Tyrimo modelis</i>	<i>Teorinis modelis</i>	<i>Tyrimo modelis</i>	<i>Teorinis modelis</i>	<i>Tyrimo modelis</i>	<i>Teorinis modelis</i>
Vadybinės kompetencijos	Labai svarbios	Labai svarbios	Labai svarbios	Vidutiniškai svarbios	Labai svarbios	Mažiau svarbios
Intelektualios kompetencijos	Mažiau svarbios	Vidutiniškai svarbios	Vidutiniškai svarbios	Labai svarbios	Vidutiniškai svarbios	Vidutiniškai svarbios
Emocinės kompetencijos	Vidutiniškai svarbios	Mažiau svarbios	Mažiau svarbios	Mažiau svarbios	Mažiau svarbios	Labai svarbios

Adaptuotas lyderystės kompetencijų modelis atskleidžia, kad *I valdymo lygiui* vadybinės kompetencijos yra labai svarbios tiek tyrimo, tiek ir teorinio modelio atžvilgiu. Intelektualinės kompetencijos tyrimo modelyje yra mažiau svarbios, o teoriniame modelyje vidutiniškai svarbios, emocinių kompetencijų svarba taip pat skirtinga, tyrimo modelyje vidutiniškai svarbios, o teoriniame modelyje mažiau svarbios. *II valdymo lygyje* vadybinės kompetencijos labai svarbios tik tyrimo modelyje, teoriniame modelyje šios kompetencijos vidutiniškai svarbios. Intelektualinės kompetencijos tyrimo modelyje akcentuojamos kaip vidutiniškai svarbios, o teoriniame modelyje jos išskiriamos kaip labai svarbios. Emocinės kompetencijos yra vienodai mažiau svarbios tiek tyrimo, tiek ir teoriniame modelyje. *III valdymo lygyje* tarp lyderystės kompetencijų svarbos yra didžiausias atotrūkis. Vadybinės kompetencijos tyrimo modelyje yra labai svarbios, teoriniame modelyje jos akcentuojamos tik kaip mažiau svarbios. Intelektualinių kompetencijų svarba sutampa abiejuose modeliuose, jos vidutiniškai

svarbios, o emocinės kompetencijos tyrimo modelyje yra tik mažiau svarbios, tačiau teoriniame modelyje jos labai svarbios.

Apibendrintai galima teigti, kad tyrimo ir teorinis modelis turi skirtumų ir panašumų. Kiekviename organizacijos valdymo lygyje žvelgiant per tyrimo ir teorinę prizmes yra po vieną lyderystės kompetencijų grupių vertinimo sutapimą. *I valdymo* lygyje sutampa vadybinių kompetencijų grupės vertinimas (labai svarbu), *II valdymo* lygyje sutampa emocinių kompetencijų grupės vertinimas (mažiau svarbu) ir *III valdymo* lygyje sutampa intelektualinės kompetencijos grupės svarba (vidutiniškai svarbu).

Lyderystės kompetencijų raiškos palyginimui nebuvo sukurtas teorinis modelis, tačiau reikia akcentuoti, kad tyrimo metu išryškėjo skirtumai tarp svarbos ir raiškos. Apibendrinus rezultatus tik per kompetencijų grupes, *I ir II valdymo* lygiuose dažniausiai išreiškiamos emocinės lyderystės grupės kompetencijos, rečiau intelektualinės ir rečiausiai vadybinės grupės kompetencijos. *III valdymo* lygyje dažniausiai išreiškiamos emocinės lyderystės kompetencijos rečiau vadybinės ir rečiausiai intelektualinės.

4.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikto tyrimo rezultatai ir teorinėje dalyje pateiktas modelis, atskleidžiantis lyderystės kompetencijų svarbą skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose, dalinai nesutampa. Tyrimas buvo skirtas nustatyti, kokios lyderystės dedamosios yra svarbios kiekviename organizacijos valdymo lygyje ir kaip jos dažnai išreiškiamos respondentų darbinėje veikloje. Tyrime nebuvo nagrinėjamos priežastys, kodėl kompetencijos yra išskirtos kaip svarbios ir dažniau/rečiau naudojamos, todėl diskusija paremta tik prielaidomis aiškinantis nesutapimus. Šis tyrimas gali būti kaip pirminė medžiaga ruošiant platesnio profilio lyderystės kompetencijų tyrimus.

Pradedant nuo vadybinių lyderystės kompetencijų, svarbu akcentuoti, kad *I valdymo* lygio vadovams tiek teoriniame modelyje, tiek ir adaptuotame modelyje šios kompetencijos užima poziciją „Labai svarbios“. Galima numanyti, kad aukščiausio lygio vadovai, atlikdami savo tiesiogines funkcijas, suvokia, kad būtent vadybinės kompetencijos jiems padeda siekiant strateginių tikslų, efektyvaus valdymo, teisingų sprendimų priėmimo. Tyrimo rezultatuose kaip svarbiausios vadybinės kompetencijos buvo įvardintos: komunikacija (3,76), bendradarbiavimas (3,64) ir tikslo formavimas (3,56). Autoriai Mulleris ir Turneris (2010), Dasas, V.Kumaras ir U. Kumaras (2011), Martinas (2011), Aitkenas ir Treueras (2014), Visagie, Linde ir Havenga (2011), A.Metcalfė ir B. Metcalfė (2013), Vukovic, Ikonikas ir Dobovickas (2011) savo tyrimuose taip pat teigia, kad šios vadybinės kompetencijas kaip svarbios. *II valdymo* lygio vadovai ir *III valdymo* lygio specialistai vadybines kompetencijas taip pat pažymėjo kaip „Labai svarbios“. Teoriniame modelyje *II lygio* vadovams jos yra „Vidutiniškai svarbios“, o *III lygio* vadovams jos yra „Mažiau svarbios“. Šį nesutapimą galbūt galima

paaikškinti tuo, kad įmonių grupė keleri metai iš eilės rengia lyderystės mokymų sesijas, kurios skirtos visuose valdymo lygiuose esantiems darbuotojams, grupės sudaromos mišrios iš visų valdymo lygių darbuotojų. Mokymų sesijų metu daugiausiai orientuojamasi į vadybinių lyderystės kompetencijų ugdymą, tokių kaip organizuotumas, komandų formavimas, pokyčių valdymas, komunikacija, bendradarbiavimas, procesų valdymas. Vadybinių kompetencijų valdymas taip pat gali būti teigiamas faktorius siekiant karjeros, keičiant darbo pozicijas ir panašiai. Raiškos požiūriu vadybinės kompetencijos *I ir II valdymo* lygiuose išreiškiamos rečiausiai, o *III valdymo* lygyje šiek tiek rečiau. Teorinio ir tyrimo modeliai, atskleidžiantys lyderystės kompetencijų svarbą, nesutampa su tyrimo metu gautais lyderystės kompetencijų raiškos rezultatais.

Teoriniame modelyje emocinės kompetencijos svarbiausios *III valdymo* lygiui, *I ir II valdymo* lygiui jos mažiau svarbios. Tyrimo rezultatai rodo, kad emocinės lyderystės kompetencijos vidutiniškai svarbios *I valdymo* lygyje, o *II ir III valdymo* lygiams šios kompetencijos yra mažiau svarbios. Remiantis tyrimu, aukščiausio lygio vadovams yra svarbu išlaikyti bendrą organizacijos kultūrą ir atmosferą, peprasti žmones ir taip pilnu pajėgumu išnaudoti visu resursus. Emocinės kompetencijos daugiausiai orientuotos į tarpusavio santykių palaikymą, kitų žmonių supratimą, empatiškus jausmus, emocijas. *II valdymo* lygio respondentų atsakymai sutampa su teorinių modelių ir tyrėjų Vukovico, Ikonico ir Doboviceko (2011), Colcleugh (2013), Mullerio ir Turnerio (2010), Daso, V. Kumaro ir U. Kumaro (2011), Martino (2011), Visagie, Linde ir Havenga (2011) nuomonėmis. Nėra aišku, kodėl *III valdymo* lygio vadovams šios kompetencijos yra mažiausiai svarbios, nes jie organizacijoje tiesiogiai ir daug dirba su žmonėmis. Raiškos požiūriu emocinės grupės kompetencijas dažniausiai išreiškia visų lygių vadovai, o *III lygio* vadovų emocinių kompetencijų raiška sutampa su teoriniame modelyje nurodytu svarbos lygiu.

Tyrimo modelyje intelektualinės lyderystės kompetencijos yra mažiausiai svarbios *I lygio* vadovams, *II ir III lygio* vadovams jos yra vidutiniškai svarbios. Teoriniame modelyje šios kompetencijos svarbiausios *II lygio vadovams*, o vidutiniškai svarbios *I ir III valdymo* lygiams. Svarbos atžvilgiu sutampa *III valdymo* lygio vadovų teorinio ir tyrimo modelių rezultatai. Svarbiausiomis respondentai išskiria lankstumo (3,22), pasitikėjimo savimi (3,22) ir kritiško mąstymo (3,08) kompetencijas ir tai sutampa su tyrėjų Daso, V. Kumaro ir U. Kumaro (2011), Hopkinso, O'Neilo ir Stollerio (2015), Vukovico, Ikonico ir Doboviceko (2011), Mullerio ir Turnerio (2010), A. Metcalfe ir B. Metcalfe (2013) tyrimų rezultatais. Intelektualinės kompetencijos pasireiškia individo sugebėjimu kritiškai mąstyti, veikti autentiškai, adaptuotis aplinkoje, imtis iniciatyvos, kurti viziją kūrybiškai veikti. Raiškos atžvilgiu, intelektualinės kompetencijos rečiausiai išreiškia *III lygio* vadovai, vidutiniškai retai *I ir II lygio* vadovai. Lyginant raišką su teoriniu modeliu, sutampa *I lygio* vadovų atsakymų rezultatai, o palyginus raišką su tyrimo modeliu, sutampa *II lygio* vadovų atsakymai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Apžvelgus mokslinę literatūrą, lyderystės kompetencijos ugdymo problematika aptariama iš trijų projekcijų: mokslinės literatūros, organizacijos ir atliktų tyrimų. Remiantis mokslinėje literatūroje atliktomis analizėmis, lyderystė yra sudėtingas procesas, kurio branduolyje yra lyderis ir jo sekėjai. Lyderis, atlikdamas tam tikrus veiksmus, nenaudodamas prievartos, įgalina sekėjus sekti paskui jį ir siekti bendrų organizacijos tikslų. Tačiau sekėjai neseks paskui lyderį, jeigu jis neturės išskirtinių savybių, todėl kiekvienas lyderis privalo turėti tam tikrų įgūdžių, kurie suformuotų jo elgesį ir santykių su kitais individualiais bei pačiu savimi. Mokslinėje literatūroje pateikiami pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos turi valdyti lyderis ir šie įgūdžiai apibrėžiami kaip lyderystės kompetencijos. Organizaciniu požiūriu bandoma išsiaiškinti lyderystės ir vadovavimo sampratų skirtumus ir panašumus. Sėkmingai veikiančios organizacijos supranta, kad norint atitikti šiuolaikinius reikalavimus, nebeužtenka turėti gerą vadovą, reikia turėti vadovą – lyderį, kuris gebėtų visus darbuotojus pajungti bendram tikslo siekimui, o pats atliktų įkvėpėjo vaidmenį. Tačiau organizacijos suvokia, kad sėkmės ir efektyvumo procesams nebeužtenka tik vadovo – lyderio, labai svarbu, kad visi organizacijos darbuotojai turėtų jų darbui reikalingų kompetencijų, o skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose esantys darbuotojai papildomai turėtų bei gebėtų taikyti dar ir lyderystės kompetencijas. Atlikti lyderystės kompetencijų tyrimai atskleidė, kad kiekvienas organizacijos valdymo lygis turi turėti skirtingas lyderystės kompetencijas, kurios prisidėtų prie organizacijos tikslų siekimo, efektyvumo, konkurencingumo ir pačio darbuotojo vidinio augimo. Organizacijų tipai, veiklos pobūdis neturi žymios įtakos išryškinant ir klasifikuojant lyderystės kompetencijų sąrašą.

2. Išanalizavus tyrėjų darbus, lyderystės kompetencijos sąvokos apibrėžimo suformavimui pirmiausiai svarbu suprasti, kas yra lyderystė ir kas yra kompetencija. Apibendrinus teorijas, kompetenciją galima apibrėžti kaip sugebėjimą veikti efektyviai ir sėkmingai įvairiomis sąlygomis. Lyderystė – tai gebėjimas padėti mokytis kitiems, mokytis iš kitų, sugebėjimas daryti įtaką grupėje esantiems individams. Taip pat tai yra procesas, kurio metu siekiama bendro susitarimo ir judėjimo viena kryptimi, siekis įgyvendinti grupės ir organizacijos tikslus. Apibūdinant plačiau lyderystės kompetenciją galima traktuoti kaip gebėjimą įgyti ir išnaudoti asmenines lyderystės charakteristikas, bruožus, įgūdžius bei vertybes siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, tobulinti veiklą ir vystytis asmeniškai.

3. Apibendrinus daugiau nei 24 tyrėjų atliktas analizes ir tyrimus, buvo sudaryti du lyderystės kompetencijos modeliai. Pirmame modelyje nustatyta, kad lyderystės kompetenciją galima skirti į du pagrindinius lygius: organizacinių lyderystės kompetencijų lygį ir asmeninių lyderystės kompetencijų lygį. Kiekviename lygyje yra po tris skirtingas lyderystės kompetencijų grupes: emocinių kompetencijų grupės, intelektualinių kompetencijų grupės ir vadybinių kompetencijų grupės. Organizacinių lyderystės kompetencijų lygis ir šio lygio lyderystės kompetencijų grupės orientuotos į kompetencijas, kurios būtinos individo veiklai organizacijoje ir santykių palaikyme su kitais organizacijos nariais. Asmeninių

lyderystės kompetencijų lygis ir šio lygio lyderystės kompetencijų grupės orientuotos į kompetencijas, kurios reikalingos asmeniškai individui siekiant tobulėjimo ir vystymosi. Antrame modelyje išryškinta lyderystės kompetencijų grupių svarba skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose.

4. Sugretinus teorinį ir tyrimo modelius, pateiktas adaptuotas lyderystės kompetencijų modelis skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose, kuris atskleidė esminius skirtumus tarp teorijos ir tyrimo rezultatų. Kiekviename valdymo lygyje sutapo po vieną lyderystės kompetencijų grupę svarbos atžvilgiu. I valdymo lygyje sutapo vadybinių kompetencijų grupės svarba, teoriniame ir tyrimo modelyje šios grupės kompetencijos įvertintos kaip „Labai svarbios“. II valdymo lygyje sutapo emocinių kompetencijų grupės svarba, teoriniame ir tyrimo modelyje šios grupės kompetencijos įvertintos kaip „Mažiau svarbios“. III valdymo lygyje yra sutapimas intelektualinių lyderystės kompetencijų grupėje, šios grupės kompetencijos teoriniame ir tyrimo modelyje įvertintos kaip „Vidutiniškai svarbios“. Daugiau bendrų sutapimų nebuvo rasta.

Rekomenduojama:

1. Tyrime dalyvavusiai organizacijai – atlikti platesnį lyderystės kompetencijų tyrimą, kurio pagalba būtų galima išsiaiškinti priežastis, kodėl vienos ar kitos lyderystės kompetencijos yra svarbios/nesvarbios ir daugiau/mažiau naudojamos darbinėje veikloje.

2. Atlikti plataus profilio tyrimą, apimančią didelį skaičių Lietuvoje veikiančių organizacijų ir nustatyti, kokios lyderystės kompetencijos yra svarbios skirtinguose organizacijų valdymo lygiuose.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Ruibytė L. (2010). Vadovų kompetencijos ugdymo sistemos formavimo kryptys// Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 5 (24), p. 6-14.
2. Aiken K., Treuer K. (2014). Organisational and leadership competencies for successful service integration// Leadership in health services. Vol. 27 (2), p.150-180.
3. Almanova E., Kvedaraitė N. (2015). Vadovavimo stiliai: samprata ir klasifikacija// Technologijų ir verslo aktualijos - 2015. Studentų mokslinių darbų konferencijos, pranešimų medžiaga/ Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Technologija, p. 330-335.
4. Bivainis J. (2011). Vadyba studentams: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, p. 30-37.
5. Buell J. M. (2012). Defining leadership// Healthcare Executive. Vol. 27 (6), p. 18-26.
6. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Šnapštienė R. (2011). A manager or a leader? Analysis of managerial and leadership competences in Lithuania civil service// Filosofija. Sociologija. Vol. 2 (22), p. 139-148.
7. Butkuvienė L. (2012). Lyderystė versus vadovavimas: ar galima apibrėžti ribas// Tiltas į ateitį. Nr. 1 (6), p. 259-263.
8. Budrienė D. Iššūkiai lyderystei inovatyviame versle. Iš VKK [interaktyvus]. 2014, gegužė. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 4, adresu:
http://vkk.lt/uploads/Konferencijos_CD_2014/data/files/Budriene.pdf
9. Chambers L., Drysdale J., Hughes. (2010). The future of leadership: a practitioner view// European Management Journal. Vol. (28), p. 260-268.
10. Colsleugh D. (2013). Everyone a leader: a guide to leading high - performance organizations for engineers and scientist. London: University of Toronto Press, p. 46-64.
11. Dai G., Tang Y., De Meuse K. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model// Journal of management development. Vol. 30 (4), p. 366-380.
12. Das A., Kumar U., Kumar V. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM. An empirical study in Thai manufacturing industry// International journal of quality and reliability management. Vol. 28 (2), p.195-219.
13. Dmuchauskienė J. (2010). Vadovo kompetencijos kaita krizinės situacijos kontekste: teoriniai aspektai// Mūsų socialinis kapitalas – žinios: jubiliejinė 10-oji studentų mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Panevėžio institutas. Studentų mokslinė draugija. Kaunas: Technologija, p. 103-106.
14. Glamuzina M. (2015). Levels of leadership development and top management's effectiveness: is there a clear-cut relationship?// Management. Vol. 20, p. 89-131.

15. Gentry A.W., Sparks T. E. (2012). A Convergence/Divergence Perspective of Leadership Competencies Managers Believe are Most Important for Success in Organizations: A Cross-Cultural Multilevel Analysis of 40 Countries// Journal of Business and Psychology. Vol. 27 (1), p. 15-30.
16. Hopkins M., O'Neil D., Stoller J. (2015). Distinguishing competencies of effective physician leaders// Journal of management development. Vol. 34 (5), p. 566-584.
17. Jančiūtė V., Kontautienė R. (2010). Tarptautinių kompanijų organizacinių struktūrų plėtra// Ūkio plėtra: teorija ir praktika, 7-oji tarptautinė mokslinė konferencija. Kaunas: VU KHF, p.1-7.
18. Jiang J. (2014). The study of the relationship between leadership style and project success// American Journal of Trade and Policy. Vol. 1 (1), p. 51-55.
19. Jogulu U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles// Leadership & Organization Development Journal. Vol. 31 (8), p. 705-719.
20. Kivland C., King N. Six reasons why leadership training fails. Iš leadership excellence essentials presented by HR.com [interaktyvus]. 2015, sausis. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 30, adresu:http://www.learningexecutive.com/CLLC/2015/2015LECoverStory-SixReasonsWhyLeadershipTrainingFails_AResearchReview.pdf
21. Klimavičienė A. (2013). Vadovavimo stiliai: teorinis aspektas// Jaunasis mokslininkas 2013. Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys/ Aleksandro Stulginskio universitetas. Kaunas: Akademija, p. 75-82.
22. Leliūgiėnė I., Mačiulskaitė S. (2013). Lyderystės raiškos socioedukaciniai aspektai: „X“ bendruomenės atvejis// Mokslas ir edukaciniai procesai. Nr. 1 (16), p. 21-30.
23. Leslie K., Canwell A. (2010). Leadership at all levels: Leading public sector organisations in an age of austerity// European Management Journal. Vol. 28, p. 297-305.
24. Likert scaling. Iš Research methods knowledge base [interaktyvus]. 2015. Peržiūrėta 2015, lapkričio 10, adresu: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>
25. Martin X. (2011). Toward a new conceptual model of management and leadership competencies and their impact on organization's performance// Proceedings of the 7th European conference on management, leadership and governance/ United Kingdom: Academic Publishing limited, p. 270-276.
26. Martinkienė J. (2014). Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė// Journal of Management. Nr. 1 (24), p. 51-62.
27. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D. (2010). Vadybos pagrindai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 93-139.
28. Melnikas B. (2012). Organizacijų teorija: globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo procesų kontekstas// Viešasis administravimas. Nr. 4 (36), p. 10-25.

29. Metcalfe A., Metcalfe B. (2013). Reliability and validity of the „leadership competencies and engaging leadership scale“// International journal of public sector management. Vol. 25 (1), p.56-73.
30. Mickevičienė M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis// Business systems and economics. Nr. 1 (1), p. 8-22.
31. Muller R., Turner R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers// International Journal of Project Management. Vol. 28, p. 437-448.
32. Northouse P. G. (2009). Lyderystė. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 14-22; 47-49; 65-71.
33. Pileckienė D., Žadeikaitė L. (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose// Socialinis ugdymas. Nr. 10 (21), p. 44-55.
34. Ribačonka E., Kasnauskė J. (2013). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą// Regional formation and development studies. Nr. 2 (10), p. 189-200.
35. Sample Size Calculator. The survey system. Iš Creative research systems [interaktyvus]. 2015. Peržiūrėta 2015, lapkričio 2, adresu: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
36. Savanevičienė A., Stankevičiūtė Ž. (2011). The interaction between top management and line managers implementing strategių directions into praxis// Inžinerinė Ekonomika. Nr. 22 (4), p. 412-422.
37. Sruogytė R., Zamalytė I. (2013). Organizacijos ir jos lyderio kūrybiškumo sąsajos su vartotojo elgsena// Tiltas į ateitį. Nr. 1 (7), p. 310-317.
38. Stulgienė A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai// Ekonomika ir vadyba. Nr. 16, p. 935-941.
39. Šilingienė V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija, p. 67-73.
40. Šilingienė V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste// Ekonomika ir vadyba. Nr. 16, p. 961-968.
41. Terzioglu F. (2011). Leadership competence educational modelį for a twenty - first century nursing doctoral education in contemporary Turkey// International Journal of Leadership in Education: Theory and Practise. Vol. 14 (4), p. 443-455.
42. The leadership development roadmap. A guide for developing successful leaders at all levels. Iš Center for creative leadership [interaktyvus]. 2015. Peržiūrėta 2015, spalio 1, adresu: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/programs/LDR.pdf>
43. Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai:mokslo studija/ Atsak. Red ir sudaryt. Agota Giedrė Raišienė. Vilnius: MRU, 2014, p. 18-21; 42-52.
44. Visagie J., Linde H., Havenga W. (2011). Leadership comptencies for managing diversity// Managing global Transitions. Vol. 9 (3), p. 225-247.

45. Vukovic A., Ikonic M., Dobovick S. (2011). Model for leadership competence management in metallurgical enterprise// *Metalurgija*. Vol. 50 (3), p. 167-171.
46. Žekas S., Žvirelienė R. (2010). Vadybinės kompetencijos samprata// *Mūsų socialinis kapitalas - žinios: jubiliejinė 10-oji studentų mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Panevėžio institutas. Studentų mokslinė draugija. Kaunas: Technologija*, p. 385-388.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiama (-as) respondente, esu Kauno technologijos universiteto, įmonių valdymo studijų programos, magistrantė. Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui apie *lyderystės kompetencijos raišką skirtinguose organizacijos lygiuose*.

Apklausa padės išsiaiškinti:

- ✓ Kokios lyderystės kompetencijos yra svarbios skirtinguose organizacijos lygiuose?
- ✓ Kiek lyderystės kompetencijos išreikštos kasdieninėje veikloje?

Apklausa yra anoniminė ir apibendrinti tyrimo duomenys bus naudojami tik akademiniais tikslais.

1. Jūsų pareigos organizacijoje:

- Aukščiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)
- Vidurinio lygio vadovas (projektų vadovas, baro meistras ir pan.)
- Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)

2. Įvertinkite žemiau pateiktų įgūdžių svarbumą Jūsų darbe.

Eil.nr.	Įgūdžiai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1.	Kritiškas mąstymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Vizijos kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Vaizduotė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Strateginis mąstymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Įgalinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Vystymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Sąmoningumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Emocinis intelektas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Motyvacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Įtaka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Intuityvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Sąžiningumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Pokyčių valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Rezultatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Integralumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.	Globalus mąstymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Lankstumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Adaptyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Rizikavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Balansas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Inovatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Planavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Kūrybiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Iniciatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Empatija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Tikslo formavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Vertybių formavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Procesų valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Žinios, kvalifikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	Technologiniai įgūdžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Sprendimų priėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Kultūros kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	Autentiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.	Įkvėpimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	Komandų formavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	Bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	Pasitikėjimas savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	Optimizmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.	Organizuotumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.	Konfliktų valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42.	Organizacijų valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	Krizių valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	Koučingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	Mentorystė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	Energingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Įvertinkite kiek žemiau išvardinti teiginiai pasireiškia Jūsų darbinėje veikloje

Eil. nr.	Teiginiai	Niekada	Retai	Dažnai	Labai dažnai
1.	Priimant sprendimus ar sprendžiant problemą, įvertinu visus argumentus, analizuoju pateiktą informaciją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Aiškiai numatau tolimą ateitį, pateikiu aiškų tikslą ir kryptį į kuriuos gali orientuotis kiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Naudoju ir transformuoju jau turimą informaciją, kuriant kažką naujo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Klausinėju savęs, ar tai, ką aš darau, kokius sprendimus priimu šiandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Aiškiai reiškiu savo mintis ir idėjas, užmezgu ir palaikau santykius su žmonėmis, reaguojau į grįžtamąjį ryšį.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Sudarau sąlygas, leidžiu kitiems sėkmingai veikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Plėtoju, rutulioju idėjas ir veiksmus, kurie organizaciją darytų tobulėse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Esu dėmesingas ir suvokių save dabartiniame momente, suvokių esamą realybę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Suvokių ką jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ką jaučia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitų jausmais ir poreikiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Išbandau naujas galimybes, įveikiu iššūkius, realizuoju gebėjimus, kad pasiekčiau sau išsikeltus tikslus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Darau poveikį kitų kolegų elgesiui, sprendimams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Suvokių ir suprantu dalykus, esu įsitikinęs kaip reikia veikti, nors tam ir nėra konkretaus paaiškinimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Laikauosi dorovės principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Priimu iššūkius, inicijuojau ir įgyvendinu naujoves, elgesiu prisitaikau prie kintančios aplinkos, prisiimu atsakomybę už įvykdytus pokyčius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Per numatytą laiką pasiekiu konkrečius rodiklius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Veikiu vientisai ir ištisai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Mąstau plačiai, apimant įvairias sritis ir patirtis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Keičiuosi kintant veiklos sąlygoms, naudoju įvairius veikimo būdus, sampratas ir strategijas sprendžiant problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Prisitaikau prie kintančios aplinkos ir jos poveikio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Priimu sprendimus tiksliai nežinant jų rezultatų bei pasekmių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.	Suderinu darbinę veiklą ir asmeninį gyvenimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Imliai priimu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idėjas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo būdus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Formuoju darbinius tikslus ir uždavinius, nustatau priemones, kurių reikės tikslų ir uždavinių realizavimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Keliu naudas idėjas, mėstau savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuojuosi sudėtingose situacijose, pateikiu netipiškus sprendimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Veikiu savarankiškai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokių nurodymų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Gebu įsijausti į kolegų padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti jų jausmus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Nuosekliai, kryptingai ir ryžtingai siekiu tikslo ir tikiu jo pasiekimu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Formuoju moralines nuostatas, kurių noriu, kad laikytųsi kiti kolegos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Siekiu apibrėžti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Perimu savo srities žinias, patirtį ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	Noriai mokausi naudoti naujausius technologinius įrenginius/medžiagas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Prisiimu atsakomybę už sprendimus, jų padarinius ir riziką, priimant sprendimus sudėtingomis sąlygomis, įvertinu surinktą informaciją, argumentuotai pagrindžiu savo apsisprendimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, įsitikinimus ir papročius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	Leidžiu sau laisvai jausti, mėstyti, kalbėti ir elgtis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.	Jaučiu kūrybinį dvasios pakilimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	Formuoju darbinės grupės, padedu jose ugdyti bendrą dvasią, valdau grupės viduje vykstančius procesus ir žmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir jų poreikius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	Atsižvelgdamas į situaciją, save vertinu pozityviai ir realistiškai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkęs įžvelgti gerąsias puses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.	Veikiu vieningai ir sistemiškai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.	Įšlieku nešališkas ir objektyvus, tarpininkauju konfliktinėse situacijose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42.	Sąmoningai palaikau organizacijos formą, kontroliuoju, vadovauju, naudoju išteklius siekiant tikslų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	Turiu išankstinį planą, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	Padedu atskleisti kolegų asmeninį vidinį potencialą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	Padedu kolegoms profesinio augimo ir karjeros klausimais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	Darbe esu veiklus ir darbingas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 PRIEDAS

LYDERYSTĖS KOMPETENCIŲ SVARBA																													
Kompetencijų lygiai	Grupės	Kompetencijos	Valdymo lygiai ir kompetencijų lygiai									Kompetencijų grupės ir valdymo lygiai			Bendros kompetencijų lygių vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida	Bendros per kompetencijų grupes ir valdymo lygius											
			1			2			3			1	2	3															
			Vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida	Vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida	Vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida	1	2	3															
Asmeninės	Emocinės	Samoningumas											3,56	3,50	3,28	3,30	0,34	0,12	3,20										
		Intuityvumas											3,04	3,14	3,06														
		Emocinis intelektas											3,44	3,41	3,05														
		Balsmas											3,20	2,86	2,82														
		Bendras grupės											3,31	3,23	3,05														
		Standartinė paklaida											0,23	0,29	0,19														
	Standartinė vidurkio paklaida											0,05	0,08	0,04															
	Intelektualinės	Vaidžotė	3,33	0,27	0,07	3,30	0,35	0,12	3,27	0,41	0,17			2,96	3,27					3,27	3,30	0,34	0,12	3,24					
		Kritiškas mąstymas												3,56	3,32					3,32									
		Optimizmas												3,44	3,32					3,32									
		Rizikavimas												2,92	2,41					2,41									
		Autentiškumas												2,88	2,91					2,91									
		Adaptivumas												3,24	3,27					3,27									
		Inicijavimas												3,40	3,59					3,59									
		Pasiruošimas savimi												3,64	3,82					3,82									
		Bendras grupės												3,26	3,24					3,24									
		Standartinė paklaida												0,30	0,43					0,43									
		Standartinė vidurkio paklaida												0,09	0,18					0,18									
		Integravimas												3,24	3,24					2,95									
		Organizavimas												3,52	3,52					3,86									
		Vadybinės	Kommunikacija												3,76					3,76					3,86	3,30	0,34	0,12	3,24
	Rizikavimas													3,48	3,48					3,59									
	Bendras grupės													3,50	3,50					3,57									
	Standartinė paklaida													0,21	0,21					0,43									
	Standartinė vidurkio paklaida													0,05	0,05					0,18									
	Organizacinės	Emocinės	Motyvacija												3,64					3,55	3,35	3,36	0,24	0,06	3,26				
			Itaka																	3,36	3,27					2,97			
			Energingumas												3,36					3,55	3,14								
			Empatija												2,96					2,77	2,66								
Sąžiningumas														3,40	3,59	3,35													
Bendras grupės														3,34	3,35	3,10													
Standartinė paklaida													0,24	0,34	0,29														
Standartinė vidurkio paklaida													0,06	0,12	0,08														
Intelektualinės		Kultūros kūrimas												3,28	3,09	3,09	3,36	0,24	0,06	3,41									
		Globalus mąstymas												3,40	3,36	3,36													
		Lankstumas												3,40	3,50	3,50													
		Kūrybiškumas												3,12	3,36	3,36													
		Vertybių formavimas												3,36	3,14	3,14													
		Vizijos kūrimas												3,48	3,32	3,32													
		Strateginis mąstymas												3,76	3,77	3,77													
		Inovatyvumas												3,28	3,59	3,59													
		Sprendimų priėmimas												3,64	3,68	3,68													
		Bendras grupės												3,28	3,27	3,27													
		Standartinė paklaida												0,19	0,22	0,22													
		Standartinė vidurkio paklaida												0,04	0,05	0,05													
		Vadybinės	Vystymas	3,38	0,20	0,04	3,38	0,23	0,05	3,32	0,28	0,08			3,48	3,48					3,05					3,36	0,24	0,06	3,36
			Koučingas												3,12	3,12					2,91								
Organizacijų valdymas														3,16	3,16	3,00													
Mentorystė														3,04	3,04	2,91													
Komandų formavimas														3,56	3,56	3,36													
Pokyčių valdymas														3,52	3,52	3,36													
Planavimas														3,44	3,44	3,82													
Tikslų formavimas														3,56	3,56	3,55													
Procesų valdymas														3,36	3,36	3,50													
Žinios, kvalifikacija														3,48	3,48	3,68													
Krizių valdymas													3,32	3,32	3,27														
Bendradarbiavimas													3,64	3,64	3,64														
Igalinimas													3,36	3,36	3,00														
Technologiniai įgūdžiai													3,04	3,04	3,50														
Konfliktų valdymas												3,52	3,52	3,36															
Bendras grupės												3,37	3,37	3,33															
Standartinė paklaida												0,20	0,20	0,30															
Standartinė vidurkio paklaida												0,04	0,04	0,09															

3 PRIEDAS

LYDERYSTĖS KOMPETENCIŲ RAIŠKA																	
Kompetencijų lygiai	Grupės	Kompetencijos	Valdymo lygiai ir kompetencijų lygiai									Bendras kompetencijų lygių vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida	Bendros per kompetencijų grupes ir valdymo lygius		
			1			2			3								
			Vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida	Vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida	Vidurkis	Standartinė paklaida	Standartinė vidurkio paklaida						
1	2	3	1	2	3	1	2	3									
Asmeninės	Emocinės	Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybę.															
		Suvokiu ir suprantu dabikius, esu ištikimes kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paakinimo.															
		Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ko jaučiu kiti, siekiu detineti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiams.															
		Suderinu darbine veikla ir asmeninį gyvenima.															
		Bendras grupės															
	Intelektualinės	Naudoju ir transformuoju jau turima informacija, kuriant nauja nauja.															
		Primitant sprendimus ar sprendiziant problema, ivertinu visus argumentus, analizuoju pateikta informacija.															
		Kuruu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkes ivelti gerias puses.															
		Primu sprendimus tiksliai nezinant ju rezultatu bei pasekumu.															
		Bendras grupės															
	Vadybinės	Keiciu savas idijas, mastyti, kalbeti ir elekti.															
		Prisitaikau prie kintancios aplinkos ir jos poreikiu.															
		Veikliu savarankiskai, priimu sprendimus, imuosi veiklos bei idiu nurodymu.															
		Atsiveldamas i situacija, save vertinu pozityviai ir realistiskai.															
		Bendras grupės															
Organizacinės	Emocinės	Isbandau naujas galimybes, ivekliu issukius, realizuoju gebėjimus, kad pasiekiu sau issikeltus tiklus.															
		Daru su kolegomis kitu kolegu elgesiu, sprendimais.															
		Darbu esu veiklus ir darbingas.															
		Gebu isjausti i kolegu padeti, emocione busena, tinginai sugrupuoti jais.															
		Laikaisi doroves principu, elgiuos pagalbai su savimi ir kolegomis.															
	Intelektualinės	Formuoju moralines nuostatas, kuriu noriu, kad laikytusi kitu kolegomis.															
		Riskiu namatau tolima ateiti, pateikiu atsku tiksla ir krypti i kuriuos gali orientuotis kiti.															
		Klausineju savas, ar tai, ka as darau, kokius sprendimus primu siandien, ligalakeje perspektyvoje patiseisins.															
		Imiliai primu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idijas, tiek takant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo budus.															
		Prisimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir tuika, primant sprendimus sudeingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindu savo apsisprendima.															
	Vadybinės	Jauriu kumybini dvasios pakilima.															
		Pratuoju, nuiltoju idijas ir veiksmus, kurie organizacija isvysto tolesne.															
		Padedu atkieti kitiems asmenini vidini potenciala.															
		Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovauju, naudoju issikeltus tiklus.															
		Padedu kolegomis profe sioje augimo ir karjeros.															
Asmeninės	Emocinės	Formuoju darbinis grupes, padedu jose ugdyti bendra dvasia, vidu grupes viduje vykstantius procesus ir zmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.															
		Primu issukius, inicijuoju ir igyvendinu naujoves, elgiu prisitaikau prie kintancios aplinkos, prisimu atsakomybe uz vykdytus pokyčius.															
		Formuoju darbinis tiklus ir uzdavimus, nustatau priemones, kuriu reikes tiksla ir uzdavimus realizavimui.															
		Nuosekliai, kryptingai ir rytingai siekiu tiksla ir tikciu jo pasiekimui.															
		Siekiu aplabsti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tiklais.															
	Intelektualinės	Primu savo srities žinias, patiroi ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.															
		Turiu isankstinį plana, kaip suvaldyti nenumatytas.															
		Bendrauju su kolegomis siekdamas ar liezuoti savo ir ju poreikius.															
		Sudarau salygas, leidžiu kitiems sekmingai veikti.															
		Noriai mokausi naudoti naujusias technologinius išradimus/medžiagas.															
	Vadybinės	Išlekiu neaiškias ir objektyvius, tarpininkauju konfliktines situacijose.															
		Bendras grupės															
		Standartinė paklaida															
		Standartinė vidurkio paklaida															
		Bendras grupės															

4 PRIEDAS

Asmeninės				Emocinė raiška				Organizinė				Emocinė raiška			
Emocinės				Emocinė raiška				Emocinės				Emocinė raiška			
Reliability Statistics				Reliability Statistics				Reliability Statistics				Reliability Statistics			
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje			
Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,685	,698	4	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,186	,344	4	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,542	,586	4	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,717	,725	5
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,616	,588	4	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,479	,462	4	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,608	,620	4	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,523	,542	5
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,826	,828	4	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,821	,822	4	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,507	,535	4	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,836	,838	5
Intelektinės				Intelektinė raiška				Intelektinės				Intelektinė raiška			
Reliability Statistics				Reliability Statistics				Reliability Statistics				Reliability Statistics			
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje			
Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,734	,763	8	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,718	,721	8	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,827	,830	10	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,744	,755	10
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,609	,635	8	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,657	,692	8	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,669	,654	10	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,813	,811	10
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,834	,836	8	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,878	,879	8	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,887	,888	10	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,895	,898	10
Vadybinės				Vadybinė raiška				Vadybinės				Vadybinė raiška			
Reliability Statistics				Reliability Statistics				Reliability Statistics				Reliability Statistics			
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje				Pareigos organizacijoje			
Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,677	,684	4	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,430	,550	4	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,846	,857	15	Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,843	,844	15
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,190	,095	4	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,530	,524	4	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,803	,791	15	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,894	,898	15
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,760	,768	4	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,814	,817	4	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,935	,933	15	Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,931	,931	15

5 PRIEDAS

Asmeninės (visi 3 lygiai kartu)						Organizacinė					
Emocinės			Emocinė raiška			Emocinės			Emocinė raiška		
Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,781	,784	4	,744	,745	4	,550	,569	4	,819	,822	5
Intelektinės			Intelektinė raiška			Intelektinės			Intelektinė raiška		
Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,831	8	,861	,866	8	,894	,895	10	,888	,891	10
Vadybinės			Vadybinė raiška			Vadybinės			Vadybinė raiška		
Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,742	,751	4	,739	,745	4	,928	,926	15	,930	,931	15
Bendras visoms asmeninėms			Bendras visoms asmeninėms raiškoms			Bendras visoms asmeninėms			Bendras visoms asmeninėms raiškoms		
Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics			Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,910	16	,919	,921	16	,952	,951	29	,961	,962	30

Bendrai viso tyrimo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.981	.981	92

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Kritiskas mastymas	112	3.23	.771	.594
Vizijos kurimas	112	2.98	.870	.756
Vaizduote	112	2.90	.910	.828
Strateginis mastymas	112	3.31	.839	.703
Komunikacija	112	3.68	.604	.364
Igalinimas	112	2.88	.846	.716
Vystymas	112	2.96	.853	.728
Samoningumas	112	3.38	.647	.419
Emocinis intelektas	112	3.21	.737	.543
Motyvacija	112	3.46	.734	.539
Itaka	112	3.12	.756	.572
Intuityvumas	112	3.07	.856	.734
Saziningumas	112	3.41	.665	.442
Pokyciu valdymas	112	3.15	.819	.670
Rezultatyvumas	112	3.40	.716	.513
Integralumas	112	2.93	.802	.644
Globalus mastymas	112	3.12	.846	.716
Lankstumas	112	3.31	.711	.505
Adaptyvumas	112	3.08	.807	.651
Rizikavimas	112	2.52	.794	.630
Balansas	112	2.91	.742	.551
Inovatyvumas	112	3.12	.836	.698
Planavimas	112	3.37	.805	.649
Kurybiskumas	112	3.01	.915	.838
Iniciatyvumas	112	3.21	.818	.669
Empatija	112	2.75	.844	.712
Tikslo formavimas	112	3.08	.912	.831
Vertybiu formavimas	112	2.92	.902	.813
Procesu valdymas	112	3.08	.871	.759
Zinios, kvalifikacija	112	3.54	.642	.412
Technologiniai igudziai	112	3.23	.723	.522
Sprendimu priemimas	112	3.25	.844	.712

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Kulturos kurimas	112	2.83	.858	.737
Autentiskumas	112	2.52	.838	.702
Ikvepimas	112	2.79	.902	.813
Komandu formavimas	112	2.91	.906	.821
Bendradarbiavimas	112	3.36	.938	.880
Pasitikėjimas savimi	112	3.43	.719	.517
Optimizmas	112	3.13	.844	.712
Organizuotumas	112	3.37	.880	.775
Konfliktu valdymas	112	3.20	.879	.772
Organizaciju valdymas	112	2.63	.969	.939
Kriziu valdymas	112	2.91	.926	.857
Koucingas	112	2.63	.910	.829
Mentoryste	112	2.62	.921	.849
Energingumas	112	3.27	.723	.522
Priimant sprendimus ar sprendziant problema, ivertinu visus argumentus, analizuoju pateikta informacija.	112	3.24	.774	.599
Aiskiai numatau tolima ateiti, pateikiu aisku tiksla ir krypti i kuriuos gali orientuotis kiti.	112	2.61	.727	.529
Nauduju ir transformuoju jau turima informacija, kuriant kazka naujo.	112	3.02	.794	.630
Klausineju savęs, ar tai, ka as darau, kokius sprendimus priimu siandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins.	112	2.81	.865	.748
Aiskiai reiskiu savo mintis ir idejas, uzmezgu ir palaikau santykius su žmonėmis, reaguoju i griztamaji rysy.	112	3.04	.758	.575

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Sudarau salygas, leidziu kitiems sekmingai veikti.	112	2.94	.820	.672
Pletoju, rutulioju idejas ir veiksmus, kurie organizacija darytu tobesne.	112	2.75	.895	.802
Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybe.	112	3.14	.847	.718
Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ka jaučia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiais.	112	2.91	.823	.677
Isbandau naujas galimybes, iveikiu issukius, realizuoju gebejimus, kad pasiekiau sau issikeltus tikslus.	112	2.90	.747	.558
Darau poveiki kitu kolegu elgesiui, sprendimams.	112	2.58	.779	.606
Suvokiu ir suprantu dalykus, esu isitikines kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paaiskinimo.	112	2.71	.832	.692
Laikaisi doroves principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	112	3.29	.810	.656

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Priimu issukius, inicijuojau ir igyvendinu naujoves, elgesiu prisitaikau prie kintancios aplinkos, prisiimu atsakomybe uz ivykdytus pokycius.	112	2.92	.818	.669
Per numatyta laika pasiekiu konkrecius rodiklius.	112	2.96	.690	.475
Veikiu vientisai ir istisai.	112	2.98	.710	.504
Mastau placiai, apimant ivairias sritis ir patirtis.	112	3.00	.723	.523
Keiciuosi kintant veiklos salygomis, naudoju ivairius veikimo budus, sampratas ir strategijas sprendziant problemas.	112	2.94	.774	.600
Prisitaikau prie kintancios aplinkos ir jos poveikio.	112	3.05	.695	.484
Priimu sprendimus tiksliai nezinant ju rezultatu bei pasekmiu.	112	2.29	.864	.746
Suderinu darbine veikla ir asmenini gyvenima.	112	2.95	.858	.736
Imliai priimu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idejas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo budus.	112	2.90	.735	.540

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Formuoju darbinus tikslus ir uzdavinius, nustatau priemones, kuriu reikes tikslu ir uzdaviniu realizavimui.	112	2.77	.759	.576
Keliu naudas idejas, mastau savarankiskai, nestereotipiskai, greitai orientuojusi sudetingose situacijose, pateikiu netipiskus sprendimus.	112	2.59	.833	.695
Veikiu savarankiskai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokių nurodymu.	112	2.83	.826	.683
Gebu isijausti i kolegu padeti, emocine busena, tiesiogiai suprasti ju jausmus.	112	2.85	.893	.797
Nuosekliai, kryptingai ir ryztingai siekiu tikslo ir tikiu jo pasiekimu.	112	3.07	.779	.607
Formuoju moralines nuostatas, kuriu noriu, kad laikytusi kiti kolegos.	112	2.65	.927	.860
Siekiu apibrezti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.	112	2.64	.879	.772
Perimu savo srities zinias, patirti ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.	112	2.99	.788	.622

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Noriai mokausi naudoti naujausius technologinius irenginius/medziagas.	112	3.06	.862	.744
Prisiimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir rizika, priimant sprendimus sudetingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindziu savo apsisprendima.	112	3.04	.890	.792
Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, isitikinimus ir paprocius.	112	2.49	.870	.757
Leidziu sau laisvai jausti, mastyti, kalbeti ir elgtis.	112	2.86	.815	.664
Jauciu kurybini dvasios pakilima.	112	2.41	.833	.695
Formuoju darbinis grupes, padedu jose ugdyti bendra dvasia, valdau grupes viduje vykstancius procesus ir zmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	112	2.21	.874	.764
Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir ju poreikius.	112	2.88	.807	.651
Atsizvelgdamas i situacija, save vertinu pozityviai ir realistiskai.	112	2.97	.703	.495
Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkes izvelgti gerasias puses.	112	2.93	.791	.625

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Veikiu vieningai ir sistemiskai.	112	2.92	.840	.705
Islieku nesaliskas ir objektyvus, tarpininkauju konfliktines situacijose.	112	2.74	.846	.716
Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovauju, naudoju isteklius siekiant tikslo.	112	2.66	.876	.767
Turiu isankstini plana, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	112	2.30	.847	.718
Padedu atskleisti kolegu asmenini vidini potenciala.	112	2.33	.799	.638
Padedu kolegomis profesinio augimo ir karjeros klausimais.	112	2.42	.907	.822
Darbe esu veiklus ir darbingas.	112	3.23	.723	.522
Valid N (listwise)	112			

Reliability Statistics					
		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	
Pareigos organizacijoje					
Aukščiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)		,943	,947	92	
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)		,952	,951	92	
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)		,983	,983	92	
Descriptive Statistics					
Pareigos organizacijoje		N	Mean	Std. Deviation	Variance
Aukščiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)		25	3,20	,500	,250
Aiskiai reiskiu savo mintis ir idejas, uzmezgu ir palaikau santykius su žmonėmis, reaguju i griztamaji rysi.		25	3,28	,614	,377
Sudarau salygas, leidziu kitiems sėkmingai veikti.		25	3,20	,645	,417
Pletoju, rutulioju idejas ir veiksmus, kurie organizacija darytu tobulėse.		25	3,32	,557	,310
Priimu issukius, inicijuju ir igyvendinu naujoves, elgesiu prisitaikau prie kintancios aplinkos, prisiimu atsakomybe uz ivykdytus pokycius.		25	3,12	,600	,360
Per numatyta laika pasiekiu konkrečius rodikius.		25	3,08	,493	,243
Veikiu vientisai ir istisai.		25	3,08	,493	,243
Formuoju darbinius tikslus ir uzdavinius, nustatau priemones, kuriu reikes tikslu ir uzdaviniu realizavimui.		25	3,36	,490	,240
Nuosekliai, kryptingai ir ryztingai siekiu tikslo ir tikiu jo pasiekimu.		25	3,04	,676	,457
Siekiu apibrezti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.		25	3,20	,500	,250
Perimu savo srities zinias, patirti ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.		25			

Noriai mokausi naudoti naujausius technologinius irenginius/medziagas.	25	3,24	,663	,440
Formuoju darbine grupes, padedu jose ugdyti bendra dvasia, valdau grupes viduje vykstancius procesus ir zmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	25	2,72	,891	,793
Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir ju poreikius.	25	3,16	,554	,307
Veikiu vieningai ir sistemiskai.	25	2,92	,997	,993
Islieku nesusijusias ir objektyvius, tarpininkuju konfliktinese situacijose.	25	2,88	,781	,610
Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovuoju, naudoju isteklius siekiant tikslo.	25	3,12	,526	,277
Turiu isankstini plana, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	25	2,44	,821	,673
Padedu atskleisti kolegu asmenini vidini potenciala.	25	2,84	,746	,557
Padedu kolegoms profesinio augimo ir karjeros klausimais.	25	3,00	,764	,583
Kritiskas mastymas	25	3,56	,507	,257
Vizijos kurimas	25	3,48	,586	,343
Vaizduote	25	2,96	,841	,707
Strateginis mastymas	25	3,76	,436	,190
Komunikacija	25	3,76	,436	,190
Igalinimas	25	3,36	,569	,323
Vystymas	25	3,48	,510	,260
Samoningumas	25	3,56	,507	,257
Emocinis intelektas	25	3,44	,583	,340
Motyvacija	25	3,64	,860	,740
Itaka	25	3,36	,700	,490
Intuityvumas	25	3,04	,790	,623
Saziningumas	25	3,40	,577	,333
Pokyciu valdymas	25	3,52	,510	,260
Rezultatyvumas	25	3,48	,510	,260
Integralumas	25	3,24	,597	,357
Globalus mastymas	25	3,40	,645	,417
Lankstumas	25	3,40	,577	,333
Adaptyvumas	25	3,24	,523	,273
Rizikavimas	25	2,92	,572	,327
Balansas	25	3,20	,500	,250
Inovatyvumas	25	3,28	,542	,293
Planavimas	25	3,44	,583	,340
Kurybiskumas	25	3,12	,600	,360
Iniciatyvumas	25	3,40	,500	,250
Empatija	25	2,96	,841	,707
Tikslo formavimas	25	3,56	,583	,340
Vertybiu formavimas	25	3,36	,569	,323

Procesu valdymas	25	3,36	,490	,240
Zinios, kvalifikacija	25	3,48	,586	,343
Technologiniai igudziai	25	3,04	,611	,373
Sprendimu priemimas	25	3,64	,490	,240
Kulturos kurimas	25	3,28	,458	,210
Autentiskumas	25	2,88	,666	,443
Ikvepimas	25	3,28	,614	,377
Komandu formavimas	25	3,56	,507	,257
Bendradarbiavimas	25	3,64	,490	,240
Pasitikejimas savimi	25	3,64	,490	,240
Optimizmas	25	3,44	,507	,257
Organizuotumas	25	3,52	,510	,260
Konfliktu valdymas	25	3,52	,510	,260
Organizaciju valdymas	25	3,16	,898	,807
Kriziu valdymas	25	3,32	,476	,227
Koucingas	25	3,12	,666	,443
Mentoryste	25	3,04	,790	,623
Energingumas	25	3,36	,569	,323
Priimant sprendimus ar sprendziant problema, ivertinu visus argumentus, analizuoju pateikta informacija.	25	3,48	,510	,260
Aiskiai numatau tolima ateiti, pateikiu aisku tiksla ir krypti i kuriuos gali orientuotis kiti.	25	2,84	,554	,307
Nauduju ir transformuoju jau turima informacija, kuriant kazka naujo.	25	3,32	,476	,227
Klausineju save, ar tai, ka as darau, kokius sprendimus priimu siandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins.	25	3,08	,862	,743
Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybe.	25	3,20	,866	,750
Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ka jaučia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiais.	25	3,00	,408	,167
Isbandau naujas galimybes, iveikiu issukius, realizuoju gebejimus, kad pasiekciau sau issikeltus tikslus.	25	3,16	,554	,307
Darau poveiki kitu kolegu elgesiui, sprendimams.	25	3,04	,790	,623
Suvokiu ir suprantu dalykus, esu isitikines kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paaiskinimo.	25	2,96	,735	,540

Laikaisi doroves principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	25	3,40	,577	,333
Mastau placiai, apimant ivairias sritis ir patirtis.	25	3,16	,473	,223
Keiciuosi kintant veiklos salygomis, naudoju ivairius veikimo budus, sampratas ir strategijas sprendziant problemas.	25	3,08	,572	,327
Prisitaikau prie kintancios aplinkos ir jos poveikio.	25	3,16	,554	,307
Priimu sprendimus tiksliai nezinant ju rezultatu bei pasekmiu.	25	2,44	,870	,757
Suderinu darbine veikla ir asmenini gyvenima.	25	3,04	,790	,623
Imliai priimu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idejas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo budus.	25	3,12	,526	,277
Keliu naudas idejas, mastau savarankiskai, nestereotipiskai, greitai orientuojusi sudetingose situacijose, pateikiu netipiskus sprendimus.	25	2,96	,676	,457
Veikiu savarankiskai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokiu nurodymu.	25	3,08	,640	,410
Gebu isijausti i kolegu padeti, emocine busena, tiesiogiai suprasti ju jausmus.	25	3,08	,640	,410
Formuoju moralines nuostatas, kuriu noriu, kad laikytusi kiti kolegos.	25	3,08	,572	,327
Prisiimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir rizika, priimant sprendimus sudetingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindziu savo apsisprendima.	25	3,32	,690	,477
Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, isitikinimus ir paprocius.	25	3,00	,500	,250
Leidziu sau laisvai jausti, mastyti, kalbeti ir elgtis.	25	3,32	,627	,393
Jauciu kurybini dvasios pakilima.	25	2,88	,781	,610
Atsizvelgdamas i situacija, save vertinu pozityviai ir realistiskai.	25	3,28	,458	,210
Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkes izvelgti gerasias puses.	25	3,36	,569	,323

	Darbe esu veiklus ir darbingas.	25	3,44	,507	,257
	Valid N (listwise)	25			
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	Aiskiai reiskiu savo mintis ir idejas, uzmezgu ir palaikau santykius su zmonemis, reaguuju i griztamaji rysi.	22	3,27	,550	,303
	Sudarau salygas, leidziu kitiems sėkmingai veikti.	22	3,23	,752	,565
	Pletoju, rutulioju idejas ir veiksmus, kurie organizacija darytu tobulesne.	22	3,00	,756	,571
	Priimu issukius, inicijuuju ir igyvendinu naujoves, elgesiu prisitaikau prie kintancios aplinkos, prisiimu atsakomybe uz ivykdytus pokycius.	22	3,27	,456	,208
	Per numatyta laika pasiekiu konkrečius rodikius.	22	2,95	,653	,426
	Veikiu vientisai ir istisai.	22	2,95	,785	,617
	Formuoju darbinius tikslus ir uzdavinius, nustatau priemones, kuriu reikes tikslu ir uzdaviniu realizavimui.	22	2,77	,922	,851
	Nuosekliai, kryptingai ir ryztingai siekiu tikslo ir tikiu jo pasiekimu.	22	3,55	,510	,260
	Siekiu apibrezti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.	22	2,91	,868	,753
	Perimu savo srities zinias, patirti ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.	22	3,36	,581	,338
	Noriai mokausi naudoti naujiausius technologinius irenginius/medziagas.	22	3,36	,658	,433
	Formuoju darbine grupes, padedu jose ugdyti bendradavia, valdau grupes viduje vykstancius procesus ir zmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	22	2,23	,869	,755
	Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir ju poreikius.	22	3,23	,528	,279
	Veikiu vieningai ir sistemiskai.	22	3,27	,550	,303
	Isliekiu nesaliskas ir objektyvus, tarpininkauju konfliktinese situacijose.	22	3,00	,756	,571
	Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovauju, naudoju isteklius siekiant tikslu.	22	3,09	,610	,372

Turiu isankstini plana, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	22	2,64	,848	,719
Padedu atskleisti kolegu asmenini vidini potenciala.	22	2,50	,913	,833
Padedu kolegoms profesinio augimo ir karjeros klausimais.	22	2,45	1,011	1,022
Kritiskas mastymas	22	3,32	,568	,323
Vizijos kurimas	22	3,32	,646	,418
Vaizduote	22	3,27	,550	,303
Strateginis mastymas	22	3,77	,429	,184
Komunikacija	22	3,86	,351	,123
Igalinimas	22	3,00	,690	,476
Vystymas	22	3,05	,844	,712
Samoningumas	22	3,50	,512	,262
Emocinis intelektas	22	3,41	,590	,348
Motyvacija	22	3,55	,510	,260
Itaka	22	3,27	,456	,208
Intuityvumas	22	3,14	,889	,790
Sazingumas	22	3,59	,590	,348
Pokyciu valdymas	22	3,36	,727	,528
Rezultatyvumas	22	3,59	,503	,253
Integralumas	22	2,95	,575	,331
Globalus mastymas	22	3,36	,658	,433
Lankstumas	22	3,50	,598	,357
Adaptyvumas	22	3,27	,631	,398
Rizikavimas	22	2,41	,734	,539
Balansas	22	2,86	,834	,695
Inovatyvumas	22	3,59	,590	,348
Planavimas	22	3,82	,395	,156
Kurybiskumas	22	3,36	,581	,338
Iniciatyvumas	22	3,59	,503	,253
Empatija	22	2,77	,752	,565
Tikslo formavimas	22	3,55	,510	,260
Vertybiu formavimas	22	3,14	,774	,600
Procesu valdymas	22	3,50	,598	,357
Zinios, kvalifikacija	22	3,68	,477	,227
Technologiniai igudziai	22	3,50	,673	,452
Sprendimu priemimas	22	3,68	,477	,227
Kulturos kurimas	22	3,09	,750	,563
Autentiskumas	22	2,91	,684	,468
Ikvepimas	22	3,27	,631	,398
Komandu formavimas	22	3,36	,581	,338
Bendradarbiavimas	22	3,64	,902	,814
Pasitikėjimas savimi	22	3,82	,395	,156
Optimizmas	22	3,32	,894	,799
Organizuotumas	22	3,86	,351	,123
Konfliktu valdymas	22	3,36	,790	,623
Organizaciju valdymas	22	3,00	,816	,667
Kriziu valdymas	22	3,27	,703	,494
Koucingas	22	2,91	,921	,848
Mentoryste	22	2,91	,971	,944
Energingumas	22	3,55	,510	,260

Priimant sprendimus ar sprendziant problema, ivertinu visus argumentus, analizuoju pateikta informacija.	22	3,36	,581	,338
Aiskiai numatau tolima ateiti, pateikiu aisku tiksla ir krypti i kuriuos gali orientuotis kiti.	22	2,91	,526	,277
Nauduju ir transformuju jau turima informacija, kuriant kazka naujo.	22	3,27	,631	,398
Klausineju saves, ar tai, ka as darau, kokius sprendimus priimu siandien, ilgalaikije perspektyvoje pasiteisins.	22	2,95	,722	,522
Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybe.	22	3,55	,510	,260
Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ka jaučia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiais.	22	3,27	,550	,303
Isbandau naujas galimybes, iveikiu issukius, realizuju gebejimus, kad pasiekciau sau issikeltus tikslus.	22	3,23	,429	,184
Darau poveiki kitu kolegu elgesiui, sprendimams.	22	2,73	,631	,398
Suvokiu ir suprantu dalykus, esu isitikines kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paaiskinimo.	22	2,68	,780	,608
Laikausi doroves principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	22	3,45	,510	,260
Mastau placiai, apimant ivairias sritis ir patirtis.	22	3,14	,351	,123
Keiciuosi kintant veiklos salygomis, naudoju ivairius veikimo budus, sampratas ir strategijas sprendziant problemas.	22	3,23	,528	,279
Prisitaikau prie kintancios aplinkos ir jos poveikio.	22	3,32	,477	,227
Priimu sprendimus tiksliai nezinant ju rezultatu bei pasekmiu.	22	2,50	,913	,833
Suderinu darbine veikla ir asmenini gyvenima.	22	3,05	,722	,522

	Imliai priimu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idejas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo budus.	22	3,27	,631	,398
	Keliu naudas idejas, mastau savarankiskai, nestereotipiskai, greitai orientuojusi sudetingose situacijose, pateikiu netipiskus sprendimus.	22	2,91	,750	,563
	Veikiu savarankiskai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokiu nurodymu.	22	3,27	,550	,303
	Gebu isijausti i kolegu padeti, emocine busena, tiesiogiai suprasti ju jausmus.	22	3,09	,868	,753
	Formuoju moralines nuostatas, kuriu noriu, kad laikytusi kiti kolegos.	22	2,73	,883	,779
	Prisiimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir rizika, priimant sprendimus sudetingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindziu savo apsisprendima.	22	3,32	,716	,513
	Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, isitikinimus ir papocius.	22	2,41	,959	,920
	Leidziu sau laisvai jausti, mastyti, kalbeti ir elgtis.	22	3,00	,756	,571
	Jauciu kurybini dvasios pakilima.	22	2,55	,739	,545
	Atsizvelgdamas i situacija, save vertinu pozityviai ir realistiskai.	22	3,14	,468	,219
	Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkes izvelgti gerasias puses.	22	2,91	,684	,468
	Darbe esu veiklus ir darbingas.	22	3,55	,510	,260
	Valid N (listwise)	22			
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inzinierius, asistentas ir pan.)	Aiskiai reiskiu savo mintis ir idejas, uzmezgu ir palaikau santykius su zmonemis, reaguuju i griztamaji rysy.	65	2,89	,868	,754
	Sudarau salygas, leidziu kitiems sėmingai veikti.	65	2,71	,843	,710
	Pletoju, rutulioju idejas ir veiksmus, kurie organizacija darytu tobulesne.	65	2,49	,937	,879

Priimu issukius, inicijuuju ir igyvendinu naujoves, elgesiu prisitaikau prie kintancios aplinkos, priimu atsakomybe uz ivykdytus pokycius.	65	2,65	,891	,795
Per numatyta laika pasiekiu konkrecius rodikius.	65	2,89	,732	,535
Veikiu vientsai ir istisai.	65	2,95	,759	,576
Formuoju darbinius tikslus ir uzdavinius, nustatau priemones, kuriu reikes tikslu ir uzdaviniu realizavimui.	65	2,65	,759	,576
Nuosekliai, kryptingai ir ryztingai siekiu tikslo ir tikiu jo pasiekimu.	65	2,80	,833	,694
Siekiu apibrezti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.	65	2,40	,880	,775
Perimu savo srities zinias, patirti ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.	65	2,78	,875	,765
Noriai mokausi naudoti naujiausius technologinius irenginius/medziagas.	65	2,89	,954	,910
Formuoju darbine grupes, padedu jose ugdyti bendra dvasia, valdau grupes viduje vykstancius procesus ir zmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	65	2,02	,800	,640
Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir ju poreikius.	65	2,65	,891	,795
Veikiu vieningai ir sistemiskai.	65	2,80	,833	,694
Islieku nesaliskas ir objektyvus, tarpinkauju konfliktinese situacijose.	65	2,60	,880	,775
Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovauju, naudoju isteklius siekiant tikslu.	65	2,34	,923	,852
Turiu isankstini plana, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	65	2,14	,827	,684
Padedu atskleisti kolegu asmenini vidini potenciala.	65	2,08	,669	,447
Padedu kolegoms profesinio augimo ir karjeros klausimais.	65	2,18	,827	,684
Kritiskas mastymas	65	3,08	,872	,760
Vizijos kurimas	65	2,68	,903	,816
Vaizduote	65	2,75	1,000	1,001
Strateginis mastymas	65	2,98	,910	,828
Komunikacija	65	3,58	,705	,497

Igalinimas	65	2,66	,906	,821
Vystymas	65	2,72	,875	,766
Samoningumas	65	3,28	,718	,516
Emocinis intelektas	65	3,05	,799	,638
Motyvacija	65	3,35	,738	,545
Itaka	65	2,97	,829	,687
Intuityvumas	65	3,06	,882	,777
Saziningumas	65	3,35	,717	,513
Pokyciu valdymas	65	2,94	,882	,777
Rezultatyvumas	65	3,31	,828	,685
Integralumas	65	2,80	,905	,819
Globalus mastymas	65	2,92	,924	,853
Lankstumas	65	3,22	,780	,609
Adaptyvumas	65	2,95	,926	,857
Rizikavimas	65	2,40	,844	,713
Balansas	65	2,82	,768	,590
Inovatyvumas	65	2,89	,921	,848
Planavimas	65	3,18	,917	,840
Kurybiskumas	65	2,85	1,064	1,132
Iniciatyvumas	65	3,00	,935	,875
Empatija	65	2,66	,871	,759
Tikslo formavimas	65	2,74	,973	,946
Vertybiu formavimas	65	2,68	,970	,941
Procesu valdymas	65	2,83	,977	,955
Zinios, kvalifikacija	65	3,52	,709	,503
Technologiniai igudziai	65	3,22	,760	,578
Sprendimu priemimas	65	2,95	,926	,857
Kulturos kurimas	65	2,57	,918	,843
Autentiskumas	65	2,25	,848	,720
Ikvepimas	65	2,45	,919	,845
Komandu formavimas	65	2,51	,904	,816
Bendradarbiavimas	65	3,15	1,034	1,070
Pasitikejimas savimi	65	3,22	,800	,640
Optimizmas	65	2,95	,891	,795
Organizuotumas	65	3,14	1,029	1,059
Konfliktu valdymas	65	3,02	,976	,953
Organizaciju valdymas	65	2,29	,914	,835
Kriziu valdymas	65	2,63	1,024	1,049
Koucingas	65	2,35	,891	,795
Mentoryste	65	2,37	,876	,768
Energingumas	65	3,14	,808	,652
Priimant sprendimus ar sprendziant problema, ivertinu visus argumentus, analizuoju pateikta informacija.	65	3,11	,886	,785
Aiskiai numatau tolima ateiti, pateikiu aisku tikslo ir krypti i kuriuos gali orientuotis kiti.	65	2,42	,788	,622
Nauduju ir transformuoju jau turima informacija, kuriant kazka naujo.	65	2,82	,882	,778
Klausineju saves, ar tai, ka as darau, kokius sprendimus priimu siandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins.	65	2,66	,889	,790

Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybe.	65	2,98	,893	,797
Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ka jaučia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiais.	65	2,75	,969	,938
Isbandau naujas galimybes, iveikiu issukius, realizuoju gebejimus, kad pasiekciau sau issikeltus tikslus.	65	2,69	,828	,685
Darau poveiki kitu kolegu elgesiui, sprendimams.	65	2,35	,738	,545
Suvokiu ir suprantu dalykus, esu isitikines kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paaiskinimo.	65	2,63	,876	,768
Laikausi doroves principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	65	3,18	,950	,903
Mastau placiai, apimant ivairias sritis ir patirtis.	65	2,89	,868	,754
Keiciuosi kintant veiklos salygomis, naudoju ivairius veikimo budus, sampratas ir strategijas sprendziant problemas.	65	2,78	,875	,765
Prisitaikau prie kintancios aplinkos ir jos poveikio.	65	2,92	,777	,603
Priimu sprendimus tiksliai nezinant ju rezultatu bei pasekmiu.	65	2,15	,833	,695
Suderinu darbine veikla ir asmenini gyvenima.	65	2,88	,927	,860
Imliai priimu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idejas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo budus.	65	2,69	,769	,591
Keliu naudas idejas, mastau savarankiskai, nestereotipiskai, greitai orientuojusi sudetingose situacijose, pateikiu netipiskus sprendimus.	65	2,34	,834	,696
Veikiu savarankiskai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokiu nurodymu.	65	2,58	,882	,778
Gebu isijausti i kolegu padeti, emocine busena, tiesiogiai suprasti ju jausmus.	65	2,68	,954	,910

Formuoju moralines nuostatas, kuriu noriu, kad laikytusi kiti kolegos.	65	2,46	1,001	1,002
Prisiimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir rizika, priimant sprendimus sudetingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindziu savo apsisprendima.	65	2,83	,961	,924
Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, isitikinimus ir paprocius.	65	2,32	,886	,785
Leidziu sau laisvai jausti, mastyti, kalbeti ir elgtis.	65	2,63	,821	,674
Jauciu kurybini dvasios pakilima.	65	2,18	,808	,653
Atsizvelgdamas i situacija, save vertinu pozityviai ir realistiskai.	65	2,80	,795	,631
Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkes izvelgti gerasias puses.	65	2,77	,844	,712
Darbe esu veiklus ir darbingas.	65	3,05	,799	,638
Valid N (listwise)	65			

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Pareigos organizacijoje			
Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,823	,842	9
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,699	,693	9
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,842	,847	9

Descriptive Statistics

Pareigos organizacijoje		N	Mean	Std. Deviation	Variance
Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	Samoningumas	25	3,56	,507	,257
	Emocinis intelektas	25	3,44	,583	,340
	Motyvacija	25	3,64	,860	,740
	Itaka	25	3,36	,700	,490
	Intuityvumas	25	3,04	,790	,623
	Saziningumas	25	3,40	,577	,333
	Balansas	25	3,20	,500	,250
	Empatija	25	2,96	,841	,707
	Energingumas	25	3,36	,569	,323
	Valid N (listwise)	25			
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	Samoningumas	22	3,50	,512	,262
	Emocinis intelektas	22	3,41	,590	,348
	Motyvacija	22	3,55	,510	,260
	Itaka	22	3,27	,456	,208
	Intuityvumas	22	3,14	,889	,790
	Saziningumas	22	3,59	,590	,348
	Balansas	22	2,86	,834	,695
	Empatija	22	2,77	,752	,565
	Energingumas	22	3,55	,510	,260
	Valid N (listwise)	22			
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	Samoningumas	65	3,28	,718	,516
	Emocinis intelektas	65	3,05	,799	,638
	Motyvacija	65	3,35	,738	,545
	Itaka	65	2,97	,829	,687
	Intuityvumas	65	3,06	,882	,777
	Saziningumas	65	3,35	,717	,513
	Balansas	65	2,82	,768	,590
	Empatija	65	2,66	,871	,759
	Energingumas	65	3,14	,808	,652
	Valid N (listwise)	65			

Reliability Statistics

Pareigos organizacijoje	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,691	,734	9
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,673	,675	9
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,908	,909	9

Descriptive Statistics

Pareigos organizacijoje		N	Mean	Std. Deviation	Variance
Auksčiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybe.	25	3,20	,866	,750
	Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ka jautia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiais.	25	3,00	,408	,167
	Isbandau naujas galimybes, iveikiu issukius, realizuoju gebejimus, kad pasiekciau sau issikeltus tikslus.	25	3,16	,554	,307
	Darau poveiki kitu kolegu elgesiui, sprendimams.	25	3,04	,790	,623
	Suvokiu ir suprantu dalykus, esu isitikines kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paaiskinimo.	25	2,96	,735	,540
	Laikausi doroves principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	25	3,40	,577	,333
	Suderinu darbine veikla ir asmenini gyvenima.	25	3,04	,790	,623
	Gebu isijausti i kolegu padeti, emocine busena, tiesiogiai suprasti ju jausmus.	25	3,08	,640	,410
	Darbe esu veiklus ir darbingas.	25	3,44	,507	,257
	Valid N (listwise)	25			
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybe.	22	3,55	,510	,260

	Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ka jaučia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiais.	22	3,27	,550	,303
	Isbandau naujas galimybes, iveikiu issukius, realizuoju gebejimus, kad pasiekciau sau issikeltus tikslus.	22	3,23	,429	,184
	Darau poveiki kitu kolegu elgesiui, sprendimams.	22	2,73	,631	,398
	Suvokiu ir suprantu dalykus, esu isitikines kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paaiskinimo.	22	2,68	,780	,608
	Laikausi doroves principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	22	3,45	,510	,260
	Suderinu darbine veikla ir asmenini gyvenima.	22	3,05	,722	,522
	Gebu isijausti i kolegu padeti, emocine busena, tiesiogiai suprasti ju jausmus.	22	3,09	,868	,753
	Darbe esu veiklus ir darbingas.	22	3,55	,510	,260
	Valid N (listwise)	22			
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inzinierius, asistentas ir pan.)	Esu demesingas ir suvokiu save dabartiniame momente, suvokiu esama realybe.	65	2,98	,893	,797
	Suvokiu ka jaučiu, moku tvarkytis su jausmais, suprantu ka jaučia kiti, siekiu derinti savo jausmus ir poreikius su kitu jausmais ir poreikiais.	65	2,75	,969	,938
	Isbandau naujas galimybes, iveikiu issukius, realizuoju gebejimus, kad pasiekciau sau issikeltus tikslus.	65	2,69	,828	,685
	Darau poveiki kitu kolegu elgesiui, sprendimams.	65	2,35	,738	,545
	Suvokiu ir suprantu dalykus, esu isitikines kaip reikia veikti, nors tam ir nera konkretaus paaiskinimo.	65	2,63	,876	,768
	Laikausi doroves principu, elgiuosi pagarbiai su savimi ir kolegomis.	65	3,18	,950	,903
	Suderinu darbine veikla ir asmenini gyvenima.	65	2,88	,927	,860

Gebu isijausti i kolegu padeti, emocijne busena, tiesiogiai suprasti ju jausmus.	65	2,68	,954	,910
Darbe esu veiklus ir darbingas.	65	3,05	,799	,638
Valid N (listwise)	65			

Reliability Statistics

Pareigos organizacijoje	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Auksciausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,891	,898	18
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,743	,752	18
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inzinierius, asistentas ir pan.)	,927	,928	18

Descriptive Statistics

Pareigos organizacijoje		N	Mean	Std. Deviation	Variance
Auksciausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	Kritiskas mastymas	25	3,56	,507	,257
	Vizijos kurimas	25	3,48	,586	,343
	Vaizduote	25	2,96	,841	,707
	Strateginis mastymas	25	3,76	,436	,190
	Globalus mastymas	25	3,40	,645	,417
	Lankstumas	25	3,40	,577	,333
	Adaptyvumas	25	3,24	,523	,273
	Rizikavimas	25	2,92	,572	,327
	Inovatyvumas	25	3,28	,542	,293
	Kurybiskumas	25	3,12	,600	,360
	Iniciatyvumas	25	3,40	,500	,250
	Vertybiu formavimas	25	3,36	,569	,323
	Sprendimu priemimas	25	3,64	,490	,240
	Kulturos kurimas	25	3,28	,458	,210
	Autentiskumas	25	2,88	,666	,443
	Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	Ikvepimas	25	3,28	,614
Pasitikejimas savimi		25	3,64	,490	,240
Optimizmas		25	3,44	,507	,257
Valid N (listwise)		25			
Kritiskas mastymas		22	3,32	,568	,323
Vizijos kurimas		22	3,32	,646	,418
Vaizduote		22	3,27	,550	,303
Strateginis mastymas		22	3,77	,429	,184
Globalus mastymas		22	3,36	,658	,433
Lankstumas		22	3,50	,598	,357
Adaptyvumas	22	3,27	,631	,398	
Rizikavimas	22	2,41	,734	,539	
Inovatyvumas	22	3,59	,590	,348	
Kurybiskumas	22	3,36	,581	,338	
Iniciatyvumas	22	3,59	,503	,253	
Vertybiu formavimas	22	3,14	,774	,600	

	Sprendimu priemimas	22	3,68	,477	,227
	Kultūros kurimas	22	3,09	,750	,563
	Autentiskumas	22	2,91	,684	,468
	Ikvepimas	22	3,27	,631	,398
	Pasitikejimas savimi	22	3,82	,395	,156
	Optimizmas	22	3,32	,894	,799
	Valid N (listwise)	22			
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	Kritiskas mastymas	65	3,08	,872	,760
	Vizijos kurimas	65	2,68	,903	,816
	Vaizduote	65	2,75	1,000	1,001
	Strateginis mastymas	65	2,98	,910	,828
	Globalus mastymas	65	2,92	,924	,853
	Lankstumas	65	3,22	,780	,609
	Adaptyvumas	65	2,95	,926	,857
	Rizikavimas	65	2,40	,844	,713
	Inovatyvumas	65	2,89	,921	,848
	Kurybiskumas	65	2,85	1,064	1,132
	Iniciatyvumas	65	3,00	,935	,875
	Vertybiu formavimas	65	2,68	,970	,941
	Sprendimu priemimas	65	2,95	,926	,857
	Kultūros kurimas	65	2,57	,918	,843
	Autentiskumas	65	2,25	,848	,720
	Ikvepimas	65	2,45	,919	,845
	Pasitikejimas savimi	65	3,22	,800	,640
	Optimizmas	65	2,95	,891	,795
	Valid N (listwise)	65			

Reliability Statistics

Pareigos organizacijoje	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Aukščiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,848	,853	18
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,844	,851	18
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,939	,940	18

Descriptive Statistics

Pareigos organizacijoje		N	Mean	Std. Deviation	Variance
Aukščiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	Priimant sprendimus ar sprendžiant problema, įvertinu visus argumentus, analizuoju pateiktą informaciją.	25	3,48	,510	,260
	Aiskiai numatau tolima ateitį, pateikiu aisku tikslą ir kryptį į kuriuos gali orientuotis kiti.	25	2,84	,554	,307

Nauduju ir transformuoju jau turima informacija, kuriant kazka naujo.	25	3,32	,476	,227
Klausineju saves, ar tai, ka as darau, kokius sprendimus priimu siandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins.	25	3,08	,862	,743
Mastau placiai, apimant ivairias sritis ir patirtis.	25	3,16	,473	,223
Keiciuosi kintant veiklos salygomis, naudoju ivairius veikimo budus, sampratas ir strategijas sprendziant problemas.	25	3,08	,572	,327
Prisitaikau prie kintancios aplinkos ir jos poveikio.	25	3,16	,554	,307
Priimu sprendimus tiksliai nezinant ju rezultatu bei pasekmiu.	25	2,44	,870	,757
Imliai priimu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idejas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo budus.	25	3,12	,526	,277
Keliu naudas idejas, mastau savarankiskai, nestereotipiskai, greitai orientuojusi sudetingose situacijose, pateikiu netipiskus sprendimus.	25	2,96	,676	,457
Veikiu savarankiskai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokiū nurodymu.	25	3,08	,640	,410
Formuoju moralines nuostatas, kuriu noriu, kad laikytusi kiti kolegos.	25	3,08	,572	,327
Prisiimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir rizika, priimant sprendimus sudetingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindziu savo apsisprendima.	25	3,32	,690	,477
Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, isitikinimus ir paprocius.	25	3,00	,500	,250
Leidziu sau laisvai jausti, mastyti, kalbeti ir elgtis.	25	3,32	,627	,393
Jauciu kurybini dvasios pakilima.	25	2,88	,781	,610
Atsizvelgdamas i situacija, save vertinu pozityviai ir realistiskai.	25	3,28	,458	,210
Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkes izvelgti gerasias puses.	25	3,36	,569	,323
Valid N (listwise)	25			

Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	Priimant sprendimus ar sprendziant problema, ivertinu visus argumentus, analizuoju pateikta informacija.	22	3,36	,581	,338
	Aiskiai numatau tolima ateiti, pateikiu aisku tiksla ir krypti i kuriuos gali orientuotis kiti.	22	2,91	,526	,277
	Nauduju ir transformuoju jau turima informacija, kuriant kazka naujo.	22	3,27	,631	,398
	Klausineju saves, ar tai, ka as darau, kokius sprendimus priimu siandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins.	22	2,95	,722	,522
	Mastau placiai, apimant ivairias sritis ir patirtis.	22	3,14	,351	,123
	Keiciuosi kintant veiklos salygoms, naudoju ivairius veikimo budus, sampratas ir strategijas sprendziant problemas.	22	3,23	,528	,279
	Prisitaikau prie kintancios aplinkos ir jos poveikio.	22	3,32	,477	,227
	Priimu sprendimus tiksliai nezinant ju rezultatu bei pasekmiu.	22	2,50	,913	,833
	Imliai priimu naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idejas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo budus.	22	3,27	,631	,398
	Keliu naudas idejas, mastau savarankiskai, nestereotipiskai, greitai orientuojusi sudetingose situacijose, pateikiu netipiskus sprendimus.	22	2,91	,750	,563
	Veikiu savarankiskai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokių nurodymu.	22	3,27	,550	,303
	Formuoju moralines nuostatas, kuriu noriu, kad laikytusi kiti kolegos.	22	2,73	,883	,779
	Prisiimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir rizika, priimant sprendimus sudetingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindziu savo apsisprendima.	22	3,32	,716	,513
	Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, isitikinimus ir paprocius.	22	2,41	,959	,920
Leidziu sau laisvai jausti, mastyti, kalbėti ir elgtis.	22	3,00	,756	,571	
Jauciu kurybini dvasios pakilima.	22	2,55	,739	,545	

Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	Atsizvelgdamas į situaciją, save vertinu pozityviai ir realistiškai.	22	3,14	,468	,219
	Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkęs išvystyti gerąsias puses.	22	2,91	,684	,468
	Valid N (listwise)	22			
	Priimant sprendimus ar sprendžiant problema, įvertinu visus argumentus, analizuoju pateiktą informaciją.	65	3,11	,886	,785
	Aiskiai numatau tolimą ateitį, pateikiu aiškų tikslą ir kryptį, kuriuos gali orientuotis kiti.	65	2,42	,788	,622
	Nauduju ir transformuoju jau turimą informaciją, kuriant kažką naujo.	65	2,82	,882	,778
	Klausinėju savęs, ar tai, ką aš darau, kokius sprendimus priimu šiandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins.	65	2,66	,889	,790
	Mastau plačiai, apimančias įvairias sritis ir patirtis.	65	2,89	,868	,754
	Keičiuosi kintančioms sąlygoms, naudoju įvairius veikimo būdus, sampratas ir strategijas sprendžiant problemas.	65	2,78	,875	,765
	Prisitaikau prie kintančios aplinkos ir jos poveikio.	65	2,92	,777	,603
	Priimu sprendimus tiksliai nežinant jų rezultato bei pasekmių.	65	2,15	,833	,695
	Imliu priimti naujoves, tiek generuojant ir pateikiant naujas idėjas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo būdus.	65	2,69	,769	,591
	Keliu naudas idėjas, mastau savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuojuosi sudėtingose situacijose, pateikiu netipiskus sprendimus.	65	2,34	,834	,696
	Veikiu savarankiškai, priimu sprendimus, imuosi veiklos be jokių nurodymų.	65	2,58	,882	,778
Formuoju moralines nuostatas, kurių noriu, kad laikytųsi kiti kolegos.	65	2,46	1,001	1,002	

Prisiimu atsakomybe uz sprendimus, ju padarinius ir rizika, priimant sprendimus sudetingomis salygomis, ivertinu surinkta informacija, argumentuotai pagrindziu savo apsisprendima.	65	2,83	,961	,924
Formuoju ir kuriu bendras organizacijai vertybes, isitikinimus ir paprocius.	65	2,32	,886	,785
Leidziu sau laisvai jausti, mastyti, kalbeti ir elgtis.	65	2,63	,821	,674
Jauciu kurybini dvasios pakilima.	65	2,18	,808	,653
Atsizvelgdamas i situacija, save vertinu pozityviai ir realistiskai.	65	2,80	,795	,631
Kuriu pozityvius santykius su realybe, tikiu ateitimi, esu linkes izvelgti gerasias puses.	65	2,77	,844	,712
Valid N (listwise)	65			

Reliability Statistics

Pareigos organizacijoje	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Auksciausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,882	,892	19
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,789	,770	19
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inzinierius, asistentas ir pan.)	,942	,940	19

Descriptive Statistics

Pareigos organizacijoje		N	Mean	Std. Deviation	Variance
Auksciausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	Komunikacija	25	3,76	,436	,190
	Igalinimas	25	3,36	,569	,323
	Vystymas	25	3,48	,510	,260
	Pokyciu valdymas	25	3,52	,510	,260
	Rezultatyvumas	25	3,48	,510	,260
	Integralumas	25	3,24	,597	,357
	Planavimas	25	3,44	,583	,340
	Tikslo formavimas	25	3,56	,583	,340
	Procesu valdymas	25	3,36	,490	,240
	Zinios, kvalifikacija	25	3,48	,586	,343
	Technologiniai igudziai	25	3,04	,611	,373
	Komandu formavimas	25	3,56	,507	,257
	Bendradarbiavimas	25	3,64	,490	,240
	Organizuotumas	25	3,52	,510	,260
Konfliktu valdymas	25	3,52	,510	,260	

	Organizaciju valdymas	25	3,16	,898	,807
	Kriziu valdymas	25	3,32	,476	,227
	Koucingas	25	3,12	,666	,443
	Mentoryste	25	3,04	,790	,623
	Valid N (listwise)	25			
Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	Komunikacija	22	3,86	,351	,123
	Igalinimas	22	3,00	,690	,476
	Vystymas	22	3,05	,844	,712
	Pokyciu valdymas	22	3,36	,727	,528
	Rezultatyvumas	22	3,59	,503	,253
	Integralumas	22	2,95	,575	,331
	Planavimas	22	3,82	,395	,156
	Tikslo formavimas	22	3,55	,510	,260
	Procesu valdymas	22	3,50	,598	,357
	Zinios, kvalifikacija	22	3,68	,477	,227
	Technologiniai igudziai	22	3,50	,673	,452
	Komandu formavimas	22	3,36	,581	,338
	Bendradarbiavimas	22	3,64	,902	,814
	Organizuotumas	22	3,86	,351	,123
	Konflikto valdymas	22	3,36	,790	,623
	Organizaciju valdymas	22	3,00	,816	,667
	Kriziu valdymas	22	3,27	,703	,494
	Koucingas	22	2,91	,921	,848
	Mentoryste	22	2,91	,971	,944
	Valid N (listwise)	22			
Specialistas (vadybininkas, koordinadorius, inzinierius, asistentas ir pan.)	Komunikacija	65	3,58	,705	,497
	Igalinimas	65	2,66	,906	,821
	Vystymas	65	2,72	,875	,766
	Pokyciu valdymas	65	2,94	,882	,777
	Rezultatyvumas	65	3,31	,828	,685
	Integralumas	65	2,80	,905	,819
	Planavimas	65	3,18	,917	,840
	Tikslo formavimas	65	2,74	,973	,946
	Procesu valdymas	65	2,83	,977	,955
	Zinios, kvalifikacija	65	3,52	,709	,503
	Technologiniai igudziai	65	3,22	,760	,578
	Komandu formavimas	65	2,51	,904	,816
	Bendradarbiavimas	65	3,15	1,034	1,070
	Organizuotumas	65	3,14	1,029	1,059
	Konflikto valdymas	65	3,02	,976	,953
	Organizaciju valdymas	65	2,29	,914	,835
	Kriziu valdymas	65	2,63	1,024	1,049
	Koucingas	65	2,35	,891	,795
	Mentoryste	65	2,37	,876	,768
	Valid N (listwise)	65			

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Pareigos organizacijoje			
Auksciausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	,851	,851	19

Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	,886	,889	19
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inžinierius, asistentas ir pan.)	,944	,944	19

Descriptive Statistics

Pareigos organizacijoje		N	Mean	Std. Deviation	Variance
Aukščiausio lygio vadovas (direktorius, padalinio vadovas, skyriaus vadovas)	Aiskiai reiskiu savo mintis ir idejas, užmezgu ir palaikau santykius su žmonėmis, reaguju į grįžtamąjį ryšį.	25	3,20	,500	,250
	Sudarau sąlygas, leidžiu kitiems sėkmingai veikti.	25	3,28	,614	,377
	Pletoju, rutulioju idėjas ir veiksnius, kurie organizacija darytu tobulėse.	25	3,20	,645	,417
	Priimu išsūkius, inicijuju ir įgyvendinu naujoves, elgesiu prisitaikau prie kintančios aplinkos, priimu atsakomybę už įvykdytus pokyčius.	25	3,32	,557	,310
	Per numatytą laiką pasiekiu konkrečius rodiklius.	25	3,12	,600	,360
	Veikiu vienisiai ir istisai.	25	3,08	,493	,243
	Formuoju darbinį tikslus ir uždavinius, nustatau priemones, kurių reikės tikslui ir uždavinių realizavimui.	25	3,08	,493	,243
	Nuosekliai, kryptingai ir ryžtingai siekiu tikslo ir tikiu jį pasiekimu.	25	3,36	,490	,240
	Siekiu apibrezti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.	25	3,04	,676	,457
	Perimu savo srities žinias, patirti ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.	25	3,20	,500	,250
	Noriai mokausi naudoti naujausius technologinius įrenginius/medžiagas.	25	3,24	,663	,440
	Formuoju darbinę grupę, padedu jai ugdyti bendrą dvasią, valdau grupę viduje vykstančių procesus ir žmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	25	2,72	,891	,793
	Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir jų poreikius.	25	3,16	,554	,307
	Veikiu vieningai ir sistemiskai.	25	2,92	,997	,993

Vidurinio lygio vadovas (projektu vadovas, baro meistras ir pan.)	Islieku nesaliskas ir objektyvus, tarpininkauju konfliktinese situacijose.	25	2,88	,781	,610
	Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovauju, naudoju isteklius siekiant tikslu.	25	3,12	,526	,277
	Turiu isankstini plana, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	25	2,44	,821	,673
	Padedu atskleisti kolegu asmenini vidini potenciala.	25	2,84	,746	,557
	Padedu kolegoms profesinio augimo ir karjeros klausimais.	25	3,00	,764	,583
	Valid N (listwise)	25			
	Aiskiai reiskiu savo mintis ir idejas, uzmezgu ir palaikau santykius su žmonėmis, reaguoju i griztamaji rysi.	22	3,27	,550	,303
	Sudarau salygas, leidziu kitiems sėmingai veikti.	22	3,23	,752	,565
	Pletoju, rutulioju idejas ir veiksnius, kurie organizacija darytu tobulesne.	22	3,00	,756	,571
	Priimu issukius, inicijuojau ir igyvendinu naujoves, elgesiu pristaikau prie kintancios aplinkos, prisiimu atsakomybe uz ivykdytus pokycius.	22	3,27	,456	,208
	Per numatyta laika pasiekiu konkrečius rodiklius.	22	2,95	,653	,426
	Veikiu vientisai ir istisai.	22	2,95	,785	,617
	Formuoju darbinius tikslus ir uzdavinius, nustatau priemones, kuriu reikes tikslu ir uzdaviniu realizavimui.	22	2,77	,922	,851
	Nuosekliai, kryptingai ir ryztingai siekiu tikslo ir tikiu jo pasiekimu.	22	3,55	,510	,260
	Siekiu apibrezti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.	22	2,91	,868	,753
	Perimu savo srities zinias, patirti ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.	22	3,36	,581	,338
	Noriai mokausi naudoti naujiausius technologinius irenginius/medziagas.	22	3,36	,658	,433

	Formuoju darbinės grupes, padedu jose ugdyti bendradaviais, valdau grupes viduje vykstančius procesus ir žmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	22	2,23	,869	,755
	Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir jų poreikius.	22	3,23	,528	,279
	Veikiu vieningai ir sistemiskai.	22	3,27	,550	,303
	Isliekiu nesaliskas ir objektyvus, tarpininkauju konfliktines situacijose.	22	3,00	,756	,571
	Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovauju, naudoju isteklius siekiant tikslo.	22	3,09	,610	,372
	Turiu isankstini plana, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	22	2,64	,848	,719
	Padedu atskleisti kolegu asmenini vidini potenciala.	22	2,50	,913	,833
	Padedu kolegoms profesinio augimo ir karjeros klausimais.	22	2,45	1,011	1,022
	Valid N (listwise)	22			
Specialistas (vadybininkas, koordinatorius, inzinierius, asistentas ir pan.)	Aiskiai reiskiu savo mintis ir idejas, uzmezgu ir palaikau santykius su žmonemis, reaguoju i griztamaji rysi.	65	2,89	,868	,754
	Sudarau salygas, leidziu kitiems sėkmingai veikti.	65	2,71	,843	,710
	Pletoju, rutulioju idejas ir veiksmus, kurie organizacija darytu tobulesne.	65	2,49	,937	,879
	Priimu issukius, inicijuojau ir igyvendinu naujoves, elgesiu prisitaikau prie kintancios aplinkos, prisiimu atsakomybe uz ivykdytus pokycius.	65	2,65	,891	,795
	Per numatyta laika pasiekiu konkrečius rodiklius.	65	2,89	,732	,535
	Veikiu vientisai ir istisai.	65	2,95	,759	,576
	Formuoju darbinius tikslus ir uzdavinius, nustatau priemones, kuriu reikes tikslu ir uzdaviniu realizavimui.	65	2,65	,759	,576
	Nuosekliai, kryptingai ir ryztingai siekiu tikslo ir tikiu jo pasiekimu.	65	2,80	,833	,694
	Siekiu apibrezti, reglamentuoti, analizuoti bei tobulinti procesus, susijusius su organizacijos tikslais.	65	2,40	,880	,775

Perimu savo srities žinias, patirti ir dalinuosi jais su kitais kolegomis.	65	2,78	,875	,765
Noriai mokausi naudoti naujausius technologinius įrenginius/medžiagas.	65	2,89	,954	,910
Formuoju darbinės grupės, padedu jose ugdyti bendradarbia, valdau grupės viduje vykstančius procesus ir žmones, padedu sujungti skirtingas nuomones.	65	2,02	,800	,640
Bendrauju su kolegomis siekdamas realizuoti savo ir jų poreikius.	65	2,65	,891	,795
Veikiu vieningai ir sistemiskai.	65	2,80	,833	,694
Islieku nesaliskas ir objektyvus, tarpininkauju konfliktinėse situacijose.	65	2,60	,880	,775
Samoningai palaikau organizacijos forma, kontroliuoju, vadovauju, naudoju išteklius siekiant tikslo.	65	2,34	,923	,852
Turiu išankstinį planą, kaip suvaldyti nenumatytas situacijas.	65	2,14	,827	,684
Padedu atskleisti kolegų asmeninį vidinį potencialą.	65	2,08	,669	,447
Padedu kolegoms profesinio augimo ir karjeros klausimais.	65	2,18	,827	,684
Valid N (listwise)	65			