

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Virginija Ramašauskienė

**VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ, LEMIANČIŲ
ORGANIZACINĮ ATSPARUMĄ, TOBULINIMAS VERSLO
ORGANIZACIJOSE**

Mokslo daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Klaipėda, 2025

Mokslo daktaro disertacija rengta 2020 – 2025 metais Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. gruodžio 28 d. Nr. V-2005 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė

prof. dr. Erika Župerkienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto Vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

Nariai:

prof. dr. Biruta Sloka (Latvijos universitetas, Latvija, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Rimantas Stašys (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Jan Žukovskis (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2025 m. gruodžio 19 d. 13.00 val. Klaipėdos universiteto *Aula Magna* korpuso konferencijų salėje.

Adresas: Herkaus Manto g. 90-2, LT-92295, Klaipėda, Lietuva.

KLAIPĖDA UNIVERSITY

Virginija Ramašauskienė

**DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCIES
TO STRENGTHEN ORGANISATIONAL RESILIENCE
IN BUSINESS ORGANIZATIONS**

Doctoral Dissertation

Social sciences, Management (S 003)

Klaipėda, 2025

The doctoral dissertation has been prepared during the period of 2020–2025 at Klaipėda University under the doctoral program rights conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University, and Vilnius University on the 28th of December 2020 by Order No. V-2005 of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania.

Scientific Supervisor

Prof. Dr. Erika Župerkienė (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the Defence Board of Management of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University:

Chairman

Prof. Dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003);

Members:

Prof. Dr. Biruta Sloka (University of Latvia, Latvia, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Rimantas Stašys (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Jan Žukovskis (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended in a public meeting of the Defence Board of Management at *Aula Magna* Conference Hall of Klaipėda University, at 1:00 p.m. on the 19th of December, 2025.

Address: Herkaus Manto St. 90-2, LT-92295 Klaipėda, Lithuania.

Turinys

DARBO SĄVOKOS	7
SANTRUMPOS	11
ĮVADAS	13
I. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ IR ORGANIZACINIO ATSPARUMO REIŠKINIŲ TEORINIŲ PRINCIPŲ ANALIZĖ	19
1.1. Vadovavimo kompetencijų samprata, teoriniai tobulinimo principai	19
1.1.1. Vadovavimo kompetencijų apibrėžimas ir klasifikacija	20
1.1.2. Vadovavimo kompetencijų tobulinimo principai	30
1.2. Organizacinio atsparumo samprata, atsparumo stiprinimo principai	37
1.2.1. Organizacinio atsparumo ištakos, apibrėžimo evoliucija	37
1.2.2. Organizacinio atsparumo lygmenys	40
1.2.3. Neapibrėžto ir nepalankaus įvykio, kaip organizacinio atsparumo stimulo, atskleidimas	44
1.2.4. Organizacinio atsparumo stiprinimo principai	47
1.3. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, samprata ir tobulinimas verslo organizacijose	51
1.3.1. Organizacinio atsparumo stiprinimo reikalavimus atitinkančių vadovavimo kompetencijų klasifikavimas	52
1.3.2. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, charakteristikos	56
1.3.3. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, raiška	61
II. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ, LEMIANČIŲ ORGANIZACINĮ ATSPARUMĄ, TOBULINIMO VERSLO ORGANIZACIJOSE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	81
2.1. Tyrimo metodų pagrindimas	81
2.2. Duomenų analizės metodai	83
2.2.1. Kokybinio tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas	83
2.2.2. Kiekybinio tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas	85
2.2.3. Tyrimo instrumentų ryšių atskleidimas, ekspertinis vertinimas	88
2.2.4. Kokybinio tyrimo imtis, duomenų analizės metodai, atlikimo eiga	89
2.2.5. Kiekybinio tyrimo imties nustatymas, duomenų analizės metodai, atlikimo eiga, respondentų charakteristikos	93
2.3. Tyrimo filosofija ir etika	96
III. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ, LEMIANČIŲ ORGANIZACINĮ ATSPARUMĄ, TOBULINIMO VERSLO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI	101
3.1. Kokybinio tyrimo „Vadovų pozicija, susijusi su vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, taikymu“ rezultatai	101
3.2. Kiekybinio tyrimo „Darbuotojų požiūris į organizacinio atsparumo aspektus“ rezultatai	119

3.2.1. Darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus vertinimas, remiantis darbuotojo pozicija, susieta su pasirengimu NNĮ situacijai	119
3.2.2. Darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus vertinimas, remiantis sociodemografiniais rodikliais	127
3.3. Vadovų taikytų vadovavimo metodų ir darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus, sąsajos	129
3.3.1. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>tarpasmeninis supratimas</i> (2.1) raišką, taikymo rezultatų analizė	129
3.3.2. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas</i> (3.3) raišką, taikymo rezultatų analizė	131
3.3.3. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>neapibrėžtumo valdymas</i> (1.2) raišką, taikymo rezultatų analizė	132
3.3.4. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>savikontrolė</i> 5.1.) raišką, taikymo rezultatų analizė	134
3.3.5. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>patirties integravimas</i> (4.1.) raišką, taikymo rezultatų analizė	136
3.3.6. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>iniciatyvumas</i> (4.1.) raišką, taikymo rezultatų analizė	137
3.3.7. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>įgalinantis sprendimų priėmimas</i> (3.2.) raišką, taikymo rezultatų analizė	138
3.3.8. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>komandinis bendradarbiavimas</i> (4.3.) raišką, taikymo rezultatų analizė	139
3.3.9. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>efektyvumas</i> (1.1) raišką, taikymo rezultatų analizė	140
3.3.10. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>vertybėmis grįsta lyderystė</i> (4.4) raišką, taikymo rezultatų analizė	141
3.3.11. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>efektyvi komunikacija</i> (3.1) raišką, taikymo rezultatų analizė	143
3.3.12. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos <i>dalijimasis žiniomis</i> (4.2) raišką, taikymo rezultatų analizė	144
3.4. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika	146
3.4.1. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodikos pristatymas ir pagrindimas	147
3.4.2. Diskusijos dėl tyrimo rezultatų ir tolesnės tyrimų krypties	152
3.4.3. Vadybinės vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo rekomendacijos	164
3.4.4. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodikos vertinimas, remiantis vadovų įžvalgomis	167
IŠVADOS	175
LITERATŪRA	179
TYRIMO REZULTATŲ APROBAVIMAS IR SKLAIDA	213
AUTORĖS GYVENIMO APRAŠYMAS	215
SUMMARY	217
PRIEDAI	233

Darbo sąvokos

Adaptacinis pajėgumas – gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančias aplinkynes, priimti iššūkius ir prisitaikyti prie pokyčių, priimant naujas sąlygas arba jas sąmoningai inicijuojant (Napier ir kt., 2024).

Darbuotojų atsparumas – jų gebėjimas įveikti darbo aplinkoje kylančius sunkumus, stresą ar priimti pokyčius, išlaikant produktyvumą ir psichologinę gerovę. Tai apima emocinį lankstumą, gebėjimą mokytis iš nesėkmių, veiksmingai prisitaikyti prie naujų sąlygų ir išlikti motyvuotam sudėtingose situacijose (Kuntz ir kt., 2017).

Komandinis atsparumas – komandos gebėjimas kartu įveikti stresą keliančias situacijas, priimti pokyčius, išlaikant produktyvumą ir rezultatyvumą, nepaisant kilusių iššūkių. Komandinis atsparumas grindžiamas tarpusavio pasitikėjimu, veiksminga komunikacija, emociniu komandos narių tarpusavio palaikymu ir bendra atsakomybe už rezultatus (Brykman, King, 2021).

Kompetencijos raiška – praktinis žmogaus kompetencijų pasireiškimas konkrečiuose veiksmuose, elgesyje ir sprendimuose. Ji atsiskleidžia, asmeniui naudojant savo žinias, įgūdžius ir asmenines savybes, siekiant užsibrėžtų tikslų arba sprendžiant konkrečias užduotis. Kompetencijos raiška gali būti vertinama atsižvelgiant į veiklos rezultatus, jos efektyvumą ir kokybę (Boyatzis, 1982).

Kompetencijų klasifikavimas – kompetencijų skirstomo į kategorijas arba grupes, remiantis tam tikrais kriterijais, procesas. Klasifikavimas padeda struktūruoti kom-

petencijas ir jas pritaikyti konkrečiose veiklos srityse ar esant tam tikrų organizacijos poreikių (Gigliotti, 2019).

Kompetencijų klasteris – tarpusavyje susijusių kompetencijų grupė, apimanti tam tikrą bendrą gebėjimų, žinių ir įgūdžių, kurie būtini atlikti tam tikrą veiklą ar pasiekti išsikeltus tikslus, rinkinį. Klasteris atskleidžia kompetencijas, kurios veikia kartu ir stiprina viena kitą, sudarydamos platesnį gebėjimų profilį (Spencer, Spencer, 1993).

Neapibrėžtas ir nepalankus įvykis – netikėtas įvykis, kurio aplinkybės, mastas ir pasekmės yra neaiškios arba nenuspėjamos, tačiau kuris neigiamai veikia arba kelia reikšmingą grėsmę. Įvykus šiam įvykiui paprastai būtinas greitas sprendimų priėmimas ir prisitaikymas, net trūkstant informacijos ir išteklių (Duchek ir kt., 2020).

Neapibrėžtumas – situacija, kai trūksta aiškios informacijos ar užtikrintumo, negalima prognozuoti būsimų įvykių, aplinkybių ar sprendimų rezultatų. Neapibrėžtumas dažnai siejamas su rizika, kai būtinas gebėjimas priimti sprendimus, prisitaikyti ar imtis veiksmų esant nežinomybei (Steven ir kt., 2017).

Organizacijos autentiškumas – organizacijos gebėjimas veikti atsižvelgiant į savo tikrąją prigimtį, vertybes ir misiją, užtikrinant, kad vykdoma veikla, komunikacija bei priimami sprendimai yra skaidrūs ir atitinka tikruosius įsipareigojimus. Autentiška organizacija nuosekliai laikosi to, ką skelbia, ir to, ką daro, taip kurdama ilgalaikį pasitikėjimą tarp darbuotojų, klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių (Iszatt-White, Kempster, 2018).

Organizacinis atsparumas – organizacijos gebėjimas išlikti veiksminga ir produktyvia esant dideliems trikdžiams, grėsmėms ar pokyčiams. Jis apima strategijas, procesus ir kultūrą, leidžiančią organizacijai priimti iššūkius, mokytis iš nesėkmių ir užtikrinti veiklos tęstinumą (Hillman, Guenther, 2021).

Pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas – gebėjimas veiksmingai užmegzti, palaikyti ir valdyti santykius su kitais žmonėmis, pasitikinti, atsiveriant, įsiklausant, pasitelkus empatiją. Šis gebėjimas lemia aiškų bei konstruktyvų bendravimą, leidžiantį motyvuoti ir į bendras veiklas įtraukti kitus (Fischer ir kt., 2017).

Patirties integravimas – procesas, kai įgytos žinios, įgūdžiai ir praktiniai sprendimai derinami, taikomi naujose situacijose ar atliekant sudėtingas užduotis. Tai gebėjimas mokymosi iš patirties rezultatus pritaikyti sprendžiant esamas problemas ar tobulinant procesus (Rhaiem, Bedford, 2020).

Pažeidžiamumo valdymas – gebėjimas atpažinti, įvertinti ir spręsti esamas ar galimas problemas, siekiant užtikrinti saugumą ir veiklos tęstinumą (James, Wooten, 2022).

Projekcija – idėjų, tikslų ar galimų scenarijų numatymo ateityje procesas. Projekcija taikoma planuojant, kuriant ar modeliuojant strategijas, atsižvelgiant į esamas tendencijas ir galimybes (Danyer, 2017).

Psichologinis atsparumas – individo gebėjimas įveikti stresą, traumas, priimti iššūkius ir greitai atsigausti po neigiamų emocinių patirčių (Prayag ir kt., 2020).

Savikontrolė – tai gebėjimas sąmoningai valdyti savo emocijas, elgesį ir impulsus, kartu teigiamai veikiant kitų emocijas ir lemiant tarpusavio sąveiką. Savikontrolė yra emocinio intelekto dalis, tad ji prisideda prie gebėjimo teigiamai priimti pokyčius, išlaikyti ištvermę ir išvelgti sunkumų įveikos prasmę (Rosing ir kt., 2024).

Situacinis sąmoningumas – gebėjimas suvokti ir analizuoti aplinkos situaciją, jos dinamiką, galimus pokyčius, pavojus ar galimybes. Tai apima gebėjimą rinkti, interpretuoti ir vertinti informaciją iš aplinkos, siekiant priimti veiksmingus sprendimus tiek realiuoju laiku, tiek kuriant ateities viziją (Ahmad ir kt., 2021).

Tarpasmeninis supratimas – gebėjimas išvelgti, suprasti ir įvertinti kitų žmonių emocijas, poreikius, požiūrius bei perspektyvas. Jis apima empatiją, gebėjimą aktyviai klausytis, užmegzti ir palaikyti prasmingą dialogą bei atsižvelgti į kitų jausmus ir lūkesčius bendraujant (Arghode ir kt., 2022).

Vadovavimo kompetencija – vadovo gebėjimų, žinių, įgūdžių ir asmeninių savybių visuma, leidžianti efektyviai vadovauti komandai, organizuoti darbą ir siekti organizacinių tikslų (Ruben, 2019).

Vadovavimo metodai – vadovo taikomos praktikos, palaikomi procesai, sudaromos tinkamos vadovavimo komandai ar organizacijai sąlygos, įgyvendinant organizacijos tikslus bei užtikrinant darbo veiksmingumą (Groves, Feyrherm, 2022).

Santrumpos

AP – adaptacinis pajėgumas.

AP1 – adaptacinio pajėgumo elementas *pokytis*.

AP2 – adaptacinio pajėgumo elementas *kūryba*.

AP3 – adaptacinio pajėgumo elementas *vystymasis*.

JK – Jungtinė Karalystė.

Mot. – moteris.

NNI – neapibrėžtas ir nepalankus įvykis.

OA – organizacinis atsparumas.

Pav. – paveikslas.

Proc. – procentai.

PV – pažeidžiamumo valdymas.

PV1 – pažeidžiamumo valdymo elementas *autentiškumas*.

PV2 – pažeidžiamumo valdymo elementas *rizikos valdymas*.

PV3 – pažeidžiamumo valdymo elementas *profesionalumas*.

SS – situacinis sąmoningumas.

SS1 – situacinio sąmoningumo elementas *suvokimas*.

SS2 – situacinio sąmoningumo elementas *supratimas*.

SS3 – situacinio sąmoningumo elementas *projekcija*.

Vyr. – vyras.

Santrumpos

VK – vadovavimo kompetencija.

VM – vadovavimo metodas.

VSDF – Valstybinio socialinio draudimo fondas.

Įvadas

Mokslinė problema. Organizacijoms veikiant nepalankių ir neapibrėžtų aplinkybių sąlygomis, auga organizacinio atsparumo poreikis. Norint jį stiprinti, būtinos atitinkamos vadovavimo kompetencijos, vis dėlto neaišku, kokios vadovavimo kompetencijos turėtų būti tobulinamos ir kaip tai turėtų būti daroma.

Temos aktualumas. Dėmesį vadovavimo kompetencijų tobulinimui, siekiant didinti organizacinį atsparumą, lemia poreikis veiksmingai reaguoti į kintančią aplinką, sėkmingai valdyti išteklius, ne tik užtikrinant stabilumą, bet ir augimą, nepaisant sunkumų ar neapibrėžtumo. Atsparia laikoma organizacija, kuri, susidūrusi su netikėtais ir nepalankiais įvykiais, geba išlaikyti stabilumą ir pokyčius vertina kaip galimybes. Išnaudodama šias galimybes ji tobulėja, kurdama vis geresnę savo versiją. Tokioje organizacijoje vadovai geba: užtikrinti veiklos tęstinumą, nepaisant išorinių aplinkybių; įvertinti darbuotojų potencialą ir nukreipti jį tinkama linkme; išlaikyti vertybinį pagrindą ir lanksčiai reaguoti į nestandartines situacijas. Tuo tarpu neatspari organizacija patiria prisitaikymo prie pasikeitusių aplinkybių, rizikos valdymo ir mokymosi iš patirties sunkumų. Tokia organizacija negeba tinkamai reaguoti į sudėtingas situacijas, tad jos veikla tampa nestabili, o augimo galimybės – ribotos. Deja, net ir atspari organizacija negali išlaikyti šio statuso ilgą laiką, sąmoningai ir sistemingai atsparumo nestiprindama. Taigi organizacinį atsparumą lemia vadovavimo kompetencijos, ne tik orientuotos į tam tikras atsparumo sritis, bet ir užtikrinančios nuoseklų organizacijos tobulėjimą.

Nors literatūroje pabrėžiama, kad vadovavimo kompetencijos yra vienas svarbiausių organizacinį atsparumą lemiančių veiksnių, praktiniai tyrimai atskleidžia, kad vadovams jų paprastai trūksta: jie negeba strategiškai numatyti galimų iššūkių, pritaikyti vertybinio pagrindo sudėtingose situacijose bei įgalinti darbuotojus veikti neapibrėžtumo sąlygomis. Be to, šiandieniniai vadovai priversti derinti įvairias kompetencijas – nuo kūrybiškumo ir inovacijų skatinimo iki strateginio planavimo bei socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo. Šių kompetencijų deriniai dažnai lemia įvairių tikslų įgyvendinimą, bet ne visada tiesiogiai siejasi su atsparumu. Be to, net ir atsparios organizacijos neretai savo atsparumą praranda, nepalankiems ir neapibrėžtiems įvykiams vis dažnėjant, kai reikalingi skirtingi gebėjimai. Taigi atsparumo negalima tiesiog išmokti ar įgyti visam laikui. Dėl jų lemiančių kompetencijų stygiaus vadovams ne visada pavyksta laiku reaguoti į netikėtus ir nepalankius įvykius arba ši reakcija būna nepakankamai veiksminga. Beje, kompetencijų tobulinimas atsparumo stiprinimo priemone paprastai nelaikomas (Hillmann, 2021; Niemiec ir kt., 2021; Dachler, 2020; Ledford ir kt., 2021; Sellberg ir kt., 2018; Bondorenko ir kt., 2021; Bodziany ir kt., 2021).

Mokslininkai atliko nemažai tyrimų, siekdami atskleisti organizacinio atsparumo stiprinimo principus ir su jais susijusių vadovavimo kompetencijų poreikį. G. S. Everly'is ir kiti (2010) sukūrė atsparaus vadovavimo modelį; E.Hollnagel'as (2010) parengė praktines gaires vadovams, įgyvendinantiems atsparumo tikslus; C.A.Lengnick-Hall'as ir kiti (2011) apibrėžė vadovavimo kompetencijų poveikį organizaciniam atsparumui; E.Seville (2016) sukūrė organizacinio atsparumo vystymo sistemą; D. Denyer (2017) parengė organizacinio atsparumo gebėjimų modelį, apimančią strateginio mąstymo, situacinio suvokimo bei adaptyvaus prisitaikymo kompetencijas; S.Duchek'as (2020) atskleidė vadovavimo kompetencijų svarbą stiprinant organizacinį atsparumą.

Mokslinių darbų analizė atskleidžia, kad organizacinio atsparumo vertinimas susijęs ne su vienu bendru rodikliu, nes nėra vieno mato, kuris išsamiai atskleistų organizacinio atsparumo visumą (Hillmann, 2021). Taigi organizacinis atsparumas gali būti analizuojamas ir vertinamas išskiriant sudėtinius atsparumo komponentus, kurie apima: situacinį sąmoningumą, pažeidžiamumo valdymą ir adaptacinį pajėgumą (Naswal ir kt., 2015; Lee ir kt., 2013).

(1) Situacinį sąmoningumą mokslininkai analizavo kaip gebėjimą: (1.1) suvokti vidinės organizacijos aplinkos situaciją (Ahmad ir kt., 2021; Khan ir kt., 2019; Kuntz ir kt., 2017; Lu ir kt., 2023; Marcazzan ir kt., 2022; Prayag ir kt., 2020; Santoro ir kt., 2020; Sonnet, 2016; Stanton ir kt., 2017; Wut ir kt., 2022); (1.2) suvokti organizacijos vidinės aplinkos ryšį su išorinės aplinkos sąlygomis (Harris ir kt., 2017; Kim, 2020; Knipfer, Kumo, 2021; Kunz, Sonnenholzner, 2023); (1.3) projektuoti ateities viziją nepaisant pasitaikančių sunkumų ir iššūkių (Annarelli, Nanino, 2016; Borekci ir kt., 2021; Helfgott, 2018; Hepfer, Lawrence, 2022; Sincora ir kt., 2023). **(2)** Pažeidžiamumo valdymas mokslinėje literatūroje atskleidžiamas kaip gebėjimas: (2.1) išlaikyti savo autentiškumą sudėtingose situacijose (Dachler, 2020; Denyer,

2017; Dhoopar ir kt., 2022; Hillman, Guenther, 2021; Wang ir kt., 2017); (2.2) valdyti rizikas (Akgun ir kt., 2022; Andersson ir kt., 2019; Branzei, Fathallah, 2023; Gečienė, 2021; Holland ir kt., 2024; Imeni, Edalatpanah, 2023; James, Wooten, 2022; Niemiec, 2021; Prayag, 2018; Williams ir kt., 2017); (2.3) užtikrinti profesionalumą vertinant savo trūkumus ir galimybes (Evenseth ir kt., 2022; Kohno ir kt., 2012; Sellberg ir kt., 2018; Wang ir kt., 2023; Wang ir kt., 2014). **(3) Adaptacinis pajėgumas mokslininkų nagrinėjamas kaip organizacijos gebėjimas: (3.1) įgyvendinti pokytį, adaptuojantis prie pakitusių aplinkybių (Beuren ir kt., 2020; Sanchis, Poler, 2013; Zhai ir kt., 2013; Barton ir kt., 2019; Brykman ir kt., 2021; Chen, Zhang, 2021; Fubara ir kt., 2022; Gucciardi ir kt., 2018); (3.2) lavinti kūrybiškumą, kaip atitinkamų sąlygų sudarymo pagrindą (He ir kt., 2023; Iqbal ir kt., 2023; Naderpajouh ir kt., 2020; Napier ir kt., 2024; Szemzo ir kt., 2022; Athota ir kt., 2019; Salas-Vallina ir kt., 2022; Tvedt ir kt., 2023); (3.3) užtikrinti nuolatinį vystymąsi, pagrįstą galimybėmis mokytis ir tobulėti organizacijoje (Shittu ir kt., 2018; Malik, Garg ir kt., 2017).**

Skirtingiems organizacinio atsparumo komponentams būtinos skirtingos vadovavimo kompetencijos, kurios mokslinėje literatūroje neapibrėžtos. Taip pat, įvairių vadovavimo kompetencijų tobulinimas, siekiant atsparumo tikslų, galimas tik sugrupavus kompetencijas, atsižvelgiant į šių tikslų reikalavimus. Deja, organizacinį atsparumą lemiančios vadovavimo kompetencijos mokslinėje literatūroje pagal atsparumo keliamus tikslus vadovavimui neskirstomos. Tad praktinės šių kompetencijų taikymo galimybės gana ribotos.

Taigi, daugelyje mokslinių tyrimų nagrinėjamas bendro pobūdžio vadovavimo kompetencijų poveikis organizacijos atsparumui. Tačiau neatliktą tyrimų, kurie konkrečias vadovavimo kompetencijas susietų su atitinkamais atsparumo elementais.

Įsamos mokslininkų įžvalgos sudaro nuomonės dėl praktinės galimybės tobulinti vadovavimo kompetencijas taip stiprinant organizacinį atsparumą pagrindą. Siekiant šią prielaidą pagrįsti, būtina atlikti tyrimą, kurio rezultatų pagrindu galėtų būti sukurta vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodika, ją taikydami vadovai galėtų stiprinti organizacinį atsparumą. Ji turėtų apibrėžti pagrindines kompetencijas, jų tobulinimo tikslus, taikytinus metodus bei poveikį konkrečioms atsparumo sritims. Taigi metodika padėtų organizacijoms įsitraukti į nuolatinį tobulėjimo ciklą, susietą su sistemingu atsparumo stiprinimu tobulinant atitinkamas vadovavimo kompetencijas.

Tyrimo tikslas: parengti vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodiką verslo organizacijoms ir įvertinti jos praktinį tinkamumą, remiantis vadovų įžvalgomis.

Šios disertacijos tikslui įgyvendinti keliami šie uždaviniai:

1. išanalizuoti vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo reiškinių teorinius principus;
2. apibendrinti teorinius vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo principus verslo organizacijų kontekste;

3. pritaikyti metodologiją empiriniam tyrimui, kuri leistų atskleisti vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, taikymą verslo organizacijose;
4. atskleisti silpnąsias organizacinio atsparumo sritis skirtingose verslo organizacijose, nustatant tobulintinas vadovavimo kompetencijas;
5. parengti vadovavimo kompetencijų tobulinimo rekomendacijas, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Ginamoji tezė. Atitinkamų vadovavimo kompetencijų tobulinimas stiprina organizacinį atsparumą, suteikdamas vadovams pokyčių įgyvendinimo galimybę, siekiant organizacijos pažangos.

Mokslinio tyrimo objektas – vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimas.

Mokslinio tyrimo metodai ir darbo eiga. Mokslinis tyrimas vykdytas trimis etapais. Pirmasis etapas apima tarpdisciplininių tyrimo metodų, sisteminės ir lyginamosios mokslinės literatūros analizės bei sintezės ir apibendrinimo metodų taikymą. Šioje dalyje pristatomos atliktų mokslinių tyrimų teorinės išvalgos, įvertinus tai, kad vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimas, apimant šių kompetencijų tobulinimo metodikos parengimą, neiširtas. Taikant minėtus metodus, suformuluotos teorinės vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo prielaidos.

Antrajame etape, taikant sisteminę ir lyginamąją mokslinės literatūros analizę, pateikiama vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, taikymą atskleidžianti tyrimo metodologija:

1. Sudarytas verslo organizacijų vadovų patirties, taikant vadovavimo kompetencijas, lemiančias organizacinį atsparumą, vertinimo instrumentas.
2. Sudarytas verslo organizacijų darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus vertinimo instrumentas.
3. Atliktas kokybinis tyrimas – verslo organizacijų (a) vadovų patirties, taikant vadovavimo kompetencijas, lemiančias organizacinį atsparumą, ir (b) darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus vertinimo instrumentų ekspertinis vertinimas.

Trečiajame etape atlikti du tyrimai – kokybinis ir kiekybinis. Kokybinis tyrimas vykdytas su verslo organizacijų vadovais, siekiant atskleisti jų taikytus vadovavimo stiprinant organizacinį atsparumą metodus. Kiekybinis tyrimas atliktas taikant anoniminę darbuotojų apklausą, siekiant atskleisti organizacinio atsparumo rezultata, kuri lemia darbuotojų požiūris į įvairius atsparumo aspektus, bei įvertinti vadovų taikytų vadovavimo metodų poveikį organizacinio atsparumo rezultatams.

Kiekybinių tyrimų duomenys išanalizuoti naudojantis IBM SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) statistinės analizės paketu, taikant šiuos duomenų analizės metodus: intervalinių požymių pasiskirstymo vertinimo; intervalinių ir kokybinių kintamųjų apibūdinimo; Pearsono chi kvadrato, Studento (t), One-Way ANOVA ir Kruskal-Wallisio testus grupėms palyginti; Pearsono koreliacijos požymių tarpusavio ryšiams nustatyti; binarinės logistinės ir tiesinės regresinės analizės bei statistinio reikšmingumo, kai $p < 0,05$. Kokybinio tyrimo duomenys apdoroti kokybinio turinio (angl. *Content*) analizės metodu, gauti rezultatai suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas.

Tyrimo pagrindu suformuluotos rekomendacijos, kaip tobulinti vadovavimo kompetencijas, lemiančias organizacinį atsparumą. Metodikos praktinis tinkamumas įvertintas remiantis vadovų įžvalgomis dėl jos naudingumo, aiškumo, pritaikymo galimybių ir tobulinimo krypčių.

Disertacinio tyrimo ribotumas. Tyrimas apima trijų veiklos sektorių organizacijų duomenis, todėl išvadas pritaikyti kitoms pramonės šakoms gali būti sudėtinga. Nors tyrime dalyvauja įvairių Europos šalių organizacijos ir kultūriniai skirtumai gali turėti įtakos vadovavimo stiliams bei darbuotojų požiūriui, šių veiksmų poveikis gali būti nepakankamai įvertintas. Be to, tyrimo rezultatai gali neatitikti globalių tendencijų, nes dalyviai – tik Europoje veikiančios organizacijos.

Vykdam tyrimą į išorinės aplinkos veiksnių įvairovę neatsižvelgta, tad sudėtinga atskirti, kuriose srityse vadovavimo kompetencijos tiesiogiai veikia organizacinį atsparumą, o kur rezultatus lemia kiti veiksniai. Kadangi tyrimas yra vienkartinis ir neapima ilgalaikio poveikio analizės, sudėtinga numatyti ilgalaikes vadovavimo kompetencijų tobulinimo tendencijas bei nustatyti gautų rezultatų priežasties ir pasekmės tarpusavio ryšius.

Mokslinio tyrimo naujumas. Remiantis susisteminta mokslinės literatūros analize, nustatytos vadovavimo kompetencijos, lemiančios verslo organizacijų organizacinį atsparumą.

Parengta empirinio tyrimo metodologija, derinant kokybinio ir kiekybinio tyrimų metodus, leidžianti ne tik ištirti vadovų ir darbuotojų pozicijas, bet ir atskleisti jų formavimosi priežasties bei pasekmės tarpusavio ryšį ir poveikį rezultatams. Atliktų tyrimų pagrindu identifikuoti vadovavimo metodai, atskleidžiantys vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, raišką verslo organizacijose; nustatytas darbuotojų požiūrio į įvairius organizacinio atsparumo aspektus ryšys su organizacinio atsparumo rezultatais; įvertintas taikytų vadovavimo metodų veiksmingumas.

Atskleisti vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo principai, apimantys kompetencijų kokybės vertinimą bei silpnų organizacinio atsparumo sričių nustatymą. Parengta ir įvertinta vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika, kurią taikant vadovavimo kompe-

tencijos gali būti tobulinamos, orientuojantis į silpnas organizacinio atsparumo sritis, siekiant jas stiprinti.

Atlikti tyrimai prisidėjo prie mokslinių studijų plėtros ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautinėje akademinėje bendruomenėje. Skirtingų verslo organizacijų veiklos analizė NNĮ kontekste atskleidė, kad siekiant įgyvendinti vadovavimo kompetencijų tobulinimo ir organizacinio atsparumo stiprinimo tikslus būtinas visa apimantis organizacijos supratimas. Tai gali būti įgyvendinama tik taikant išsamią, precizišką ir struktūruotą analizę, kuri sudaro tobulinimo metodikos pagrindą.

Praktinis darbo reikšmingumas. Pirmą kartą atliktas empirinis tyrimas, leidžiantis išsamiai nagrinėti mokslinio darbo objektą ir atskleisti vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo prielaidas, principus ir eigą. Mokslinės literatūros analizės rezultatai gali būti panaudoti vykdant kitus mokslinius tyrimus, kurie susiję tiek su vadovavimo kompetencijų tobulinimo, tiek su organizacinio atsparumo stiprinimo temomis.

Vadybinės rekomendacijos gali būti naudingos verslo organizacijoms, siekiančioms pasinaudoti tyrime dalyvavusių organizacijų patirtimi: svarstant vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, kokybės klausimus; renkantis vadovavimo metodus ir vertinant jų taikymo veiksmingumą; nustatant silpnąsias organizacinio atsparumo sritis ir analizuojant jų koregavimo galimybes.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro: įvadas, darbe vartojamų sąvokų sąvadas, trys darbo dalys, išvados, literatūros šaltinių sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 232 puslapiai (be priedų). Literatūros sąrašą sudaro 381 šaltinis. Darbe pateikta: 20 lentelių, 21 paveikslas ir 7 priedai.

I.

Vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo reiškinių teorinių principų analizė

Šioje disertacijos dalyje nagrinėjami vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo teoriniai principai, atskleidžiami trijuose skyriuose. *Pirmajame skyriuje* analizuojama vadovavimo kompetencijų samprata ir tobulinimo principai. *Antrajame skyriuje* – organizacinio atsparumo samprata ir jo stiprinimo principai. *Trečiajame skyriuje* atskleidžiama vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, samprata ir tobulinimo principai verslo organizacijoje. Pirmieji du skyriai susieti su šios disertacijos darbo pirmojo uždavinio įgyvendinimu, trečiasis skyrius – su antrojo uždavinio įgyvendinimu.

1.1. Vadovavimo kompetencijų samprata, teoriniai jų tobulinimo principai

Šiame skyriuje nagrinėjama vadovavimo kompetencijų samprata, kompetencijų klasifikacija ir tobulinimo principai. Tikslas – atskleisti šių kompetencijų esmę ir tobulinimo galimybes, siekiant parengti veiksmingą tobulinimo metodiką.

1.1.1. Vadovavimo kompetencijų apibrėžimas ir klasifikacija

Šis poskyris pradamas nuo kompetencijų ištakų ir sampratos analizės, siekiant sukurti vadovavimo kompetencijų apibrėžimo ir klasifikavimo pagrindą. Taigi tikimasi suteikti išsamų supratimą apie kompetencijų evoliuciją ir esminius elementus, kuriuos taikysime rengdami vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodiką.

Žymiausi antikvos filosofai Sokratas, Platonas, Aristotelis, siekdami pabrėžti žinių svarbą moraliniam elgesiui ir praktikų bei įpročių įtaką vystymuisi, akcentavo dorybes ir gebėjimus. Todėl kompetencijos tuo laikotarpiu traktuotos kaip atitinkamų dorybių derinys, leidęs žmogui realizuoti savo potencialą ir atlikti savo funkcijas geriausiu įmanomu būdu. Konkrečios dorybės ir gebėjimai buvo suprantami ne tik kaip asmeninės gerovės, bet ir kaip moralinės atsakomybės bei socialinės pažangos pagrindas. Tai leido žmogui gyventi prasmingą visavertį gyvenimą, prisidedant prie visuomenės gerovės (Mejia, 2022; Zyglidopoulos, 2021).

Nors pati *kompetencijos* sąvoka kildinama iš lotynų kalbos žodžio *competentia* – atitikimas, tinkamumas, sugebėjimas, jos suvokimas ir reikšmė nuolat keitėsi. Tiek žmogaus protas, tiek jo gebėjimai vystėsi natūralios atrankos procese, priimant aplinkos iššūkius. Norint išgyventi, reikėjo spręsti problemas (biologinė ir evoliucinė prigimtis). Norint veikti sėkmingai, reikėjo bendrauti ir bendradarbiauti. Sąveikos su kitais poreikis vertė ugdytis tam tikrus gebėjimus (kognityvinė raida ir mokymasis). Ilgainiui formavosi kompetencijų modeliai, leidžiantys pasiekti aukštą našumo lygį konkrečiame kontekste (Campion ir kt., 2011; Ramgopal, Ratnawat, 2019). Kompetencijos, susietos su specifiniais įgūdžiais, gebėjimais ir elgsena, kurie būtini konkrečiai funkcijai atlikti, pradėtos vertinti darbo rinkoje (psichologijos ir vadybos teorijų raida). Pamažu personalo valdymo ir švietimo srityse pradėti taikyti kompetencijų modeliai, apimantys žinias, įgūdžius, elgesį ir motyvaciją (Boyatzis, 1982; 2008; Spencer, Spencer, 1993). Nors pagrindinis šių modelių dėmesys nukreiptas į praktinius įgūdžius ir gebėjimus, augantis moralės normų ir elgsenos nuostatų poreikis pabrėžia jų integracijos būtinybę, užtikrinant atsakingą ir etišką veiklą.

Kompetencijos sąvokos evoliucija atskleidžia teorinių ir praktinių požiūrių įvairiapusiškumą, kuris būtinas siekiant tam tikras kompetencijas apibrėžti ir struktūruoti, taip sudarant specialių metodikų kūrimo pagrindą. Remiantis mokslinės literatūros analize galima teigti, kad *kompetencija* – tai gebėjimas veiksmingai atlikti konkrečias užduotis, spręsti problemas ir priimti sprendimus konkrečioje veiklos srityje, remiantis turimomis žiniomis, panaudojant išsiugdytus įgūdžius ir asmenines savybes. Taigi kompetencija apima ne tik teorines žinias, bet ir praktinius įgūdžius realiose situacijose. Čia ypač svarbūs moraliniai aspektai, neatsiejami nuo etiškos elgsenos ir atsakomybės, kas lemia aukštų standartų laikymąsi. Kompetencijos apibrėžimas akcentuoja būtinus gebėjimus, žinias, įgūdžius, savybes bei konkrečius moralumo reikalavimus.

Tai natūraliai kelia klausimą dėl motyvacijos tobulinti tam tikras kompetencijas, kurių svarbą lemia tiek asmeniniai, tiek profesiniai tikslai.

Mokslinė literatūros analizė atskleidžia, kad motyvaciją ir tam tikrų kompetencijų tobulinimą lemia įvairios priežastys. Tai: (1) profesinis pasitenkinimas ir sėkmė, kurią lemia gebėjimas efektyviai atlikti savo darbą ir įgyvendinti profesionalius tikslus; (2) asmeninis pasitenkinimas savimi, kuris priklauso nuo gebėjimo spręsti problemas, priimti sprendimus ir efektyviai veikti įvairiose srityse; (3) socialinis pripažinimas ir pagarba, nulemta gebėjimo užmegzti ir palaikyti svarbius socialinius ryšius, bendradarbiauti; (4) savarankiškumas, atsakomybė, kurie priklauso nuo gebėjimo veiksmingai valdyti savo laiką, išteklius ir priimti tikslingus sprendimus; (5) nuolatinis tobulėjimas, skatinamas naujų žinių ir įgūdžių siekio; (6) prisitaikymas prie pokyčių, kuris priklauso nuo gebėjimo greitai ir efektyviai reaguoti į aplinkos reikalavimus bei neįprastas situacijas; (7) gyvenimo kokybė, kurią lemia gebėjimas veiksmingai valdyti savo išteklius ir priimti informacija pagrįstus sprendimus (Campion, 2011; Ramgopal, Ratnawat, 2019).

Analizuojant kompetencijas svarbu pažymėti, kad jų taikymas įvairiose srityse tiesiogiai siejamas su veiklos efektyvumu. Viena iš tokių sričių – vadovavimas, kur kompetencijos tampa esminiu elementu, lemiančiu organizacijos tikslų įgyvendinimą. Mokslininkai sutaria, kad vadovavimas – sudėtingas ir dinamiškas procesas, tad vadovavimo kompetencijų apibrėžimas negali būti vienareikšmis. Literatūros analizė atskleidė skirtingo vadovavimo kompetencijų apibrėžimo priežastis.

Visų pirma mokslininkai, tyrėjai ir praktikai skirtingai apibrėžia, kuo vadovavimo kompetencijos svarbios. Vieni akcentuoja techninius ir strateginius įgūdžius, kiti – emocinį intelektą bei komunikaciją (Cumberland ir kt., 2016; Giles, 2016). Pavyzdžiui, vadovavimo kompetencijos gali būti apibrėžiamos kaip gebėjimas identifikuoti organizacijos tikslus, parengti strategijas ir įgyvendinti veiksmų planus, atsižvelgiant į rinkos poreikius bei konkurencijos sąlygas (Groves, Feyerher, 2022). *Vadovavimo kompetencijos* gali būti apibrėžiamos ir kaip gebėjimas suvokti, reguliuoti bei valdyti tiek savo, tiek kitų emocijas ir skatinti veiksmingą komunikaciją, be to, kaip gebėjimas inicijuoti ir valdyti pokyčius, skatinant kūrybiškumą ir naujovių diegimą, ar gebėjimas formuoti ir palaikyti veiksmingai veikiančias komandas, užtikrinant bendrų tikslų įgyvendinimą (Griffin ir kt., 2020; Marques, Gomes, 2019; Harari ir kt., 2021). Vadovavimo kompetencijų apibrėžimas priklauso nuo prioritetų: vienu atveju gali būti akcentuojamas rezultatų siekis, kitu – emocinis intelektas, etikos principai ar kūrybiškumas. Tai rodo, kad vadovavimas yra daugialypis procesas, kurio apibrėžimas priklauso ir nuo konteksto.

Antra, vadovavimo kompetencijos dažnai priklauso nuo organizacijos, sektoriaus ar situacijos konteksto (Fischer ir kt., 2017; Muff ir kt., 2020). Konkrečiose situacijose ta pati kompetencija gali būti apibrėžiama skirtingai, taigi vienas apibrėžimas negali apimti visų vadovavimo aspektų. Pavyzdžiui, sprendimų priėmimo kompetencija

verslo organizacijose orientuota į greitą reakciją ir pelno maksimizavimą. Šiuo atveju vadovas įgaliotas priimti sprendimus, atsižvelgdamas į konkurencinę aplinką, investicijų grąžą ir rinkos dinamiką. Tuo tarpu visuomeninėje organizacijoje ta pati sprendimų priėmimo kompetencija labiau orientuota į ilgalaikį poveikį, visuomenės poreikius bei taisyklių laikymąsi, taigi vadovas įpareigotas savo sprendimus derinti su politiniais, etiniais ir visuomeniniais aspektais (Northouse, 2018). Analizuojant vadovavimo kompetencijų apibrėžimus įvairiuose veiklos sektoriuose, atsiskleidžia reikšmingi skirtumai. Pavyzdžiui, technologijų sektoriuje vadovo komunikacija neatsiejama nuo jo gebėjimo bendrauti su informacinių technologijų inžinieriais ar programuotojais jų kalba. Tuo tarpu kūrybiniame sektoriuje vadovo komunikacija apima gebėjimą išlaikyti neformalų toną ir skatinti idėjinį įkvėpimą (Chutivongse, Gerdri, 2020). Esminiai skirtumai pastebėti ir analizuojant vadovavimo kompetencijų apibrėžimo priklausomybę nuo situacijos konteksto. Pavyzdžiui, krizės valdymo kompetencija stabilioje aplinkoje orientuota į prevenciją, rizikos vertinimą ir nuoseklų veiklos procesų tobulinimą. Tuo tarpu neapibrėžtumo situacijoje ta pati kompetencija bus susieta su poreikiu greitai priimti sprendimus ir eksperimentuoti (Kriger, Zhovtobryukh, 2016). Šie pavyzdžiai atskleidžia, kad vadovavimo kompetencijos yra lanksčios, jų apibrėžimas priklauso nuo organizacijos tipo, veiklos sektoriaus ar situacijos pobūdžio.

Trečia priežastis yra ta, kad nuolatinis vadovavimo teorijų tobulinimas ir atnaujinimas pateikia naujų išvalgų ir požiūrių, kas dar labiau komplikuoja bandymus sukurti bendrą apibrėžimą. Nuo teorijos priklauso tai, kas laikoma svarbiausia vadovavimo kompetencijos dalimi. Pavyzdžiui, situacinio vadovavimo teorija pabrėžia, kad vadovavimas turėtų būti pritaikytas, atsižvelgiant į situaciją ir komandos brandą. Pagrindiniai kompetencijų akcentai – lankstumas, gebėjimas vadovavimo stilių pritaikyti pagal situacijos poreikius (Day ir kt. 2014; Groves, Feyerherm, 2022). Šiuo atveju vadovo kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas veiksmingai keisti savo stilių nuo autoritarinio iki palaikomojo, atsižvelgiant į komandos pasirengimą. Tuo tarpu, naujausios teorijos pabrėžia skaitmenizacijos svarbą, kai vadovams tenka vadovauti komandoms hibridinėje ar nuotolinėje darbo aplinkoje. Pagrindiniai kompetencijų akcentai šiuo atveju – technologinis raštingumas, gebėjimas valdyti virtualias komandas, inovacijų skatinimas, skaitmeninių sprendimų taikymas. Tad vadovavimo kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas vadovauti skaitmeniniame pasaulyje, skatinti technologijų integraciją ir valdyti virtualią komandą (Brynjolfsson, McAfee, 2016; Denning, 2018). Taigi galima teigti, kad vadovavimo teorijos evoliucija – nuo autoriteto ir disciplinos iki vizijos kūrimo bei technologinio raštingumo – atskleidžia, kaip skiriasi kompetencijų apibrėžimai, atsižvelgiant į tai, kas tam tikru laikotarpiu laikoma svarbiausiu vadovavimo aspektu.

Ketvirta priežastis – skirtingų tyrėjų, vadovų ar organizacijų interesai ir poreikiai gali būti skirtingi, jie formuoja jų vadovavimo kompetencijų suvokimą (Dinh ir kt., 2014; Day ir kt., 2014). Taigi įvairios grupės naudoja skirtingus jų interesus atsklei-

džiančius apibrėžimus. Pavyzdžiui, mokslo pažangą skatinantys ir teorinio pagrindimo siekiantys tyrėjai gali būti orientuoti į emocinį intelektą. Jie vadovavimo kompetencijas apibrėžia kaip gebėjimą suvokti ir valdyti emocijas bei skatinti socialinę sąveiką. Šiuo atveju tyrėjų interesas yra konceptualizuoti vadovavimą kaip asmeninių ir tarpasmeninių gebėjimų rinkinį, kuris šiuolaikiniam vadovui yra būtinas. Kitu atveju organizacinės psichologijos tyrėjai pabrėžia sprendimų priėmimo kompetencijas, pagrįstas psichologiniu suvokimu ir analize. Jų interesas – kurti empirinius modelius, kurie gerintų organizacijų veiklą (Giustiniano ir kt., 2020; McKenna, 2020). Reikšmingus skirtumus atskleidžia ir įvairių veiklos sektorių vadovų interesai. Pavyzdžiui, gamybos sektoriaus įmonės vadovas savo kompetencijas gali apibrėžti kaip techninių gebėjimų ir operacijų valdymo derinį, nes jo interesai – efektyvumo užtikinimas, sąnaudų mažinimas įgyvendinant gamybos tikslus. Tuo tarpu informacinių technologijų įmonės vadovas gali pabrėžti kūrybiškumą, problemų sprendimą, gebėjimą integruoti inovacijas, nes jo interesai – inovacijų skatinimas, konkurencingumo išlaikymas, naujų technologijų rinkos plėtra (Gajdzk, Wolniak, 2022). *Vadovavimo kompetencijų* apibrėžimą gali lemti skirtingi įmonių strateginiai tikslai ir kultūrinė specifika. Pavyzdžiui, tarptautinės korporacijos, veikiančios globaliu mastu, vadovas gali akcentuoti kultūrinį intelektą ir gebėjimą dirbti su įvairialypėmis komandomis. Šiuo atveju vadovo interesai apima prisitaikymą prie kultūrinių skirtumų ir veiklos plėtrą. Tuo tarpu ne pelno siekiančios organizacijos vadovas savo kompetencijas gali apibrėžti kaip gebėjimą mobilizuoti bendruomenę, skatinti socialinę atsakomybę ir palaikyti vertybėmis grindžiamą vadovavimą. To priežastis – interesai, susiję su socialinės misijos įgyvendinimu (Wang, Hackett, 2022; Younas ir kt., 2020). Pateikti pavyzdžiai iliustruoja, kad vadovavimo kompetencijų apibrėžimas keičiasi atsižvelgiant į grupės interesus: tyrėjai siekia teorinio gylio, vadovai akcentuoja praktinį pritaikomumą, o organizacijos valdymui įtaką galintys daryti darbuotojai paprastai pabrėžia konkrečius tikslus ar vertybes. Taigi bendro vadovavimo kompetencijų apibrėžimo nėra, nes kiekviena grupė akcentuoja tai, kas jai svarbiausia.

Apibendrinant vadovavimo kompetencijų apibrėžimo kompleksiskumą, galima teigti, kad vadovavimas apima įvairius veiksmus, įgūdžius ir savybes. Šis kompleksiskumas kelia problemų kuriant veiksmingą vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodiką. Problema kyla dėl to, kad įvairūs vadovavimo aspektai apsunkina visų šių elementų integravimą į vieningą, universalų apibrėžimą, kuris būtų priimtinas visiems kontekstams. Toks sudėtingumas gali lemti vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodikos netinkamumą skirtingose organizacijose ir situacijose, nesant galimybės atskleisti visų svarbių ar būtinų reikalavimų spektro.

Todėl, remiantis D. D. Dubois ir W. J. Rothwell'o (2004) bei M. E. Mendenhall'o (2007) rekomendacijomis, šioje disertacijoje vadovavimo kompetencijų esmė atskleidžiama atsižvelgiant į pagrindinius šių kompetencijų kriterijus: objektą, kompetencijų taikymo kryptį, principus ir taikymo pagrindą. Šis požiūris leidžia sukurti aiškesnį ir

labiau pritaikomą *vadovavimo kompetencijų* apibrėžimą, kuris gali būti veiksmingai integruotas į kompetencijų tobulinimo metodiką. Remiantis šiais kriterijais, vadovavimo kompetencijos tampa struktūruotomis ir lengviau matuojamomis, kas leidžia tinkamai pritaikyti jas skirtinguose organizacijos kontekstuose ir užtikrinti tobulinimo metodikos universalumą.

Vadovavimo kompetencijų objektas – vadovavimo funkcija, t. y. vadovo gebėjimai, būtini siekiant veiksmingai atlikti vadovavimo užduotis, kurios susijusios su sprendimų priėmimu, komandų valdymu, darbuotojų įtraukimu ir ugdymu (Northouse, 2018; Mone, London, 2018; Marques, Gomes, 2019). Apibrėžus pagrindinį vadovavimo kompetencijų objektą, galima rengiamą šių kompetencijų tobulinimo metodiką tiesiogiai orientuoti į šių gebėjimų tobulinimą. Tad būtinos kompetencijos, leisiančios vadovams organizacijoje palaikyti darnius santykius ir organizacinius tikslus suderinti su individualiais.

Vadovavimo kompetencijų taikymo kryptis – žinios, būtinos įgyvendinti organizacijos viziją: siekti numatytų rezultatų, perorientuoti darbuotojus bei koreguoti silpnas sritis. Šios žinios paprastai apima strateginį planavimą ir taktinius žingsnius, lemiančius ilgalaikių tikslų įgyvendinimo sėkmę (Muff, 2020). Apibrėžus vadovavimo kompetencijų taikymą, jų tobulinimo metodika gali įtraukti kompetencijas, kurios leistų vadovams laikytis atitinkamos krypties veikiant neapibrėžtumo sąlygomis ir įveikiant sunkumus. Kryptį nurodančios kompetencijos ugdo vadovų gebėjimą veiksmingai spręsti problemas, skatinti inovacijas ir didinti organizacijos našumą.

Vadovavimo kompetencijų taikymo principai – vadovo atsakomybė ir vertybių puoselėjimas. Vadovo atsakomybė įpareigoja jį ugdyti komandos narius, puoselėti jų gerovę priimant informacija pagrįstus ir etiškus įstatymus, veiklos standartus ir organizacijos vertybes atitinkančius sprendimus (Purc ir kt., 2023). Apibrėžus vadovavimo kompetencijų taikymo principus, jų tobulinimo metodika gali integruoti atsakingą ir etišką vadovavimą skatinančias kompetencijas. Šis požiūris ne tik lemtų metodikos veiksmingumą, bet ir skatintų vadovus bei komandos narius prisidėti prie organizacijos tvarumo ir socialinės atsakomybės.

Vadovavimo kompetencijų taikymo pagrindas – vadovo įgūdžiai, būtini siekiant pritaikyti ankstesnę patirtį esamoms situacijoms ir dalintis žiniomis kuriant tvarią ateitį. Šie įgūdžiai paprastai apima gebėjimą mokytis iš klaidų, kartu numatant tai, ko prireiks ateityje. Tai ne vieno žmogaus patirtis ir sugebėjimas numatyti, o apima komandinius sprendimus šalinant trūkumus ir sistemingai tobulėjant (Ayari, 2023). Apibrėžus vadovavimo kompetencijų taikymo pagrindą, šių kompetencijų tobulinimo metodika gali įtraukti kompetencijas, kurios leistų vadovams matyti išsamų organizacijos kontekstą, sudėtingų situacijų priežastis ir pasekmes bei kritiškai įvertinti galimus sprendimus ir jų poveikį.

Remiantis aptartais kriterijais, vadovavimo kompetencijos gali būti apibrėžtos, kaip gebėjimų, žinių, atsakomybės, vertybių ir įgūdžių rinkinys, padedantis vadovams

veiksmingai atlikti vadovavimo užduotis, susijusias su sprendimų priėmimu, komandų valdymu, darbuotojų įtraukimu bei ugdymu.

Nors šis apibrėžimas leidžia suprasti vadovavimo kompetencijų esmę, jo nepakanka, kad jos būtų veiksmingai taikomos praktiškai. Priežastis ta, kad *vadovavimo kompetencijos* sąvoka yra daugialypė, tad ji gali būti analizuojama skirtingų dimensijų aspektais. Pavyzdžiui, vadovavimo kompetencijos gali būti laikomos *savybėmis*, kurios padeda įgyvendinti organizacijos strategiją. Tokiu atveju šios savybės traktuojamos kaip požiūris, ambicijos, motyvacija veikti, mentalinė ir fizinė būseną (Niemić ir kt., 2021). Vadovavimo kompetencijos gali būti apibrėžtos ir kaip *veiksmai*, kuriuos lemia vadovavimui būtini įgūdžiai, pažiūros ir asmeninės charakteristikos (Matic, 2022); *gebėjimas* naudotis darbuotojų žiniomis ir patirtimi, pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus, suvokti planavimo ir kontrolės funkcijas priimant sprendimus (Igielski, 2020); kaip žinių, gebėjimų, įgūdžių, patirties bei fizinio ir psichologinio pasirengimo *savybių kompleksas* (Stacho ir kt., 2021); kaip *profesinių ir asmeninių savybių derinys*, kuris, aktualizuotas vadybinės veiklos procese, teikia pasitenkinimą ir gebėjimą vadybinę veiklą atlikti reguliavimo lygmeniu; apimantis žinias, įgūdžius, asmenines savybes ir gebėjimus, vertybes, motyvus ir vertinimą (Luhova ir kt., 2021).

Dėl sudėtingo *vadovavimo kompetencijos* sąvokos pobūdžio ir skirtingų jos apibrėžimų vadovavimo kompetencijų klasifikacija leidžia jas suskirstyti atsižvelgiant į kontekstą, sritį, organizacijos tikslus, vadovavimo lygius ar jų tarpusavio ryšius (Spencer, Spencer, 1993). Vadovavimo kompetencijų klasifikacijos tikslas – suteikti aiškia bei struktūruotą sistemą, kurią taikant būtų galima organizuoti ir suprasti pagrindines kompetencijų reikšmes. Klasifikacija leidžia nustatyti, kurie įgūdžiai, žinios bei elgsenos modeliai yra svarbūs skirtingose vadovavimo srityse ir kaip jie tarpusavyje susiję. Tikimasi, kad vadovavimo kompetencijų klasifikavimo ištakų ir principų suvokimas sudarys tvirtą pagrindą ne tik kuriant vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodiką, bet ir sistemingai ją atnaujinant, prisitaikant prie kintančių organizacijos poreikių bei rinkos sąlygų.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vadovavimo kompetencijų klasifikavimas priklauso nuo laikmečio tendencijų, konkrečios organizacinės aplinkos poreikių, rinkos sąlygų ir technologijų raidos, be to, nuo socialinių ir kultūrinių pokyčių. Šie veiksniai lemia konkrečių vadovavimo kompetencijų prioritetus vadovavimo veiklos aspektu. Klasifikavimo ištakos yra giliai išsisknijusios žmonijos istorijoje ir vis dar evoliucionuoja kartu su visuomenės, technologijų bei organizacinių struktūrų pokyčiais (Brynjolfsson, McAfee, 2016). Ankstyvieji vadovavimo tyrimai orientuoti į vadovo bruožų teorijas, tad vadovavimo kompetencijos buvo apibrėžiamos ir klasifikuojamos tik atsižvelgiant į asmenines savybes. Vėliau biheivoristinės teorijos išaukštino vadovo elgesį, kaip vadovavimo kompetencijų pagrindą, tad šios kompetencijos imtos klasifikuoti taikant vadovo elgesio modelius, skatinant darbuotojų motyvaciją bei produktyvumą (Mumford ir kt., 2017). Situacijos ir kontingencijos teorijos lėmė

vadovavimo kompetencijų klasifikavimą atsižvelgiant į situacinius veiksnius bei vadovo gebėjimą prisitaikyti (Northouse, 2018). Tik XX a. pabaigoje vadovavimo kompetencijų klasifikavimas apėmė platesnį įgūdžių ir savybių spektrą dėl didėjančio dėmesio emociniam intelektui, strateginiam mąstymui bei organizacinei kultūrai. D. P. Goleman'o (1995) darbai emocinio intelekto tematika ypač paveikė vadovavimo kompetencijų sampratą. Šių kompetencijų klasifikacijose atsirado aspektų, kurie siejasi su savęs ir kitų emocijų suvokimu, valdymu bei empatija. Be to, organizacijos ėmė taikyti formalizuotus kompetencijų modelius, siekdamos nustatyti konkretiems tikslams būtinas vadovavimo kompetencijas. Šie modeliai apėmė įvairius įgūdžius, kurie susiję su strateginiu mąstymu, komandos valdymu, inovacijų skatinimu (Dubois, Rothwell, 2004). Globalizacijos procesai atskleidė vadovų kultūrinio jautrumo, gebėjimo veikti tarptautinėje aplinkoje poreikį. Tad vadovavimo kompetencijų klasifikacijoje atsirado kultūrinio jautrumo ir tarptautinės vadybos aspektai (Mendelhall, 2007). Skaitmenizacija ir technologijų pažanga paskatino vadovų technologinių įgūdžių ir gebėjimo vadovauti virtualioms komandoms poreikį. Taip vadovavimo kompetencijų klasifikacijoje atsirado technologinės kompetencijos, susijusios su skaitmenine lyderyste ir duomenų analize (Brynjolfsson, McAfee, 2016). Lankstaus vadovavimo svarba lėmė gebėjimo prisitaikyti, greito reagavimo į pokyčius kompetencijų poreikį (Denning, 2018). Dėmesys aplinkosaugos ir socialinei atsakomybei paskatino vadovavimo kompetencijų klasifikaciją papildyti tvarumo ir etikos aspektais. Naujausių technologijų raida akcentuoja visa apimančią požiūrį į vadovavimą, tad vadovavimo kompetencijos klasifikuojamos atsižvelgiant į gerovės valdymo, psichologinio saugumo ir kitus poreikius, kurie susiję su šiam laikmečiui aktualiais iššūkiais (Mariana Mazzucato, 2018; Bratianu ir kt., 2020). Dabartinėje dinamiškoje ir nenuspėjamoje aplinkoje vadovavimo kompetencijų klasifikacijoje natūraliai iškyla organizacinio atsparumo poreikis – gebėjimas efektyviai reaguoti į pokyčius, užtikrinant veiklos tęstinumą ir išlaikant konkurencingumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Kompetencijų klasifikavimas prasideda nuo klasifikavimo metodo pasirinkimo, siekiant vadovavimo kompetencijas suskirstyti į grupes arba funkcines kategorijas. Grupės atskleidžia kompetencijas, susijusias su bendraisiais gebėjimais, funkcinės kategorijos – specifinės vadovavimo veiklos sritis. Galima derinti ir abu metodus, siekiant visapusiškai įvertinti tiek bendrųjų, tiek specialiųjų gebėjimų lygį. Klasifikavimo kriterijus atskleidžia konkrečių įgūdžių ar gebėjimų svarbą, sudėtingumą ar taikymo sritis.

(1) Klasifikacija į grupes paprastai pasirenkama siekiant atskleisti vadovavimo kompetencijų pobūdį ir kontekstą. Šiuo atveju kompetencijos struktūruojamos pagal taikymo sritį, universalumą, socialinių ir emocinių aspektų valdymą bei kitus kriterijus. Grupėmis paremta vadovavimo kompetencijų struktūra padeda vadovams geriau suprasti, kokių kompetencijų reikia konkrečioms užduotims ar vaidmenims atlikti (Campion ir kt., 2020). Mokslininkai siūlo skirtingus klasifikavimo kriterijus:

- Kriterijumi pasirinkus kompetencijų *taikymo sritį ir universalumą*, L. J. Karvwehl'as, S. Kauffeld'as (2021), G. Drozdowski's ir kt. (2021), C. D. Diepolder'is ir kt. (2021) siūlo jas skirstyti į bazines (sistemines mąstymas, tarpasmeninis supratimas) ir specifines (gebėjimas numatyti, įžvalgumas, tarpdisciplininis mąstymas).
- Kriterijumi pasirinkus *socialinių ir emocinių aspektų valdymą*, R. Bjekic'as ir kt. (2021), S. Shet'as ir kt. (2021) rekomenduoja kompetencijas grupuoti į socialinio sąmoningumo (empatija, organizacinis sąmoningumas, konfliktų valdymas, darbuotojų ugdymas, įkvepianti lyderystė, komandinis bendradarbiavimas) ir emocinio intelekto (saviugda, socialinis sąmoningumas, tarpusavyo sąveikų valdymas) klases.
- Kriterijumi pasirinkus *skirtingas vadybos sritis*, V. Bondorenko ir kt. (2020) siūlo skirti vadybines ir bendrąsias profesines kompetencijas, Y. Yoon'as ir kt. (2020) pabrėžia konceptualių, tarpasmeninių ir techninių kompetencijų skyrimo svarbą.
- Kriterijumi pasirinkus *konkrečias veiklos sritis*, M. Igielski's, (2020), A. Ahmad'as ir kt. (2021) rekomenduoja kompetencijas skirstyti pagal kompetencijų tarpusavyo ryšius, diegiamas inovacijas ir išsikeltus tikslus, kurie apima veiksmingą bendravimą, pasitikėjimo atmosferą, kūrybiškumą ir tarpusavyo sąveikų koordinavimą.
- Kriterijumi pasirinkus *įvairių veiksmų derinius*, Y. Yoon'as ir kt. (2020), M. C. Champion'as ir kt. (2020) siūlo visa apimančią požiūrį, skirstant kompetencijas elgsenos, bruožų, savęs supratimo, specifinių žinių ir profesinių įgūdžių aspektais, įskaitant orientaciją į veiklos rezultatus, darbuotojų motyvavimą, patirties refleksiją, vertybinę lyderystę bei gebėjimą mokytis ir tobulėti.

Viena vertus, rengiant vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodiką, šių kompetencijų klasifikavimo kriterijų įvairovė leidžia rinktis tuos kriterijus, kurie tenkina poreikius, atsižvelgiant į kontekstą. Kita vertus, ši įvairovė skatina susitelkti ties vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodikos tikslu: nustatyti tobulintinas sritis; apibrėžti būtent šių sričių konteksto specifika. Dėl to nuspręsta vadovavimo kompetencijas skirstyti ne tik į grupes, bet ir į funkcines kategorijas.

(2) Klasifikacija į funkcines kategorijas paprastai pasirenkama siekiant atskleisti vadovavimo kompetencijų funkcionalumą. Tai leidžia suprasti, kaip skirtingos kompetencijos veikia organizacijos veiklos efektyvumą ir kokias konkrečias funkcijas jos atlieka vadovavimo procese. Tuo tikslu vadovavimo kompetencijas galima skirstyti į sistemes, strategines, normatyvines ir socialines kategorijas:

- *Sisteminės kompetencijos* susijusios su gebėjimu įžvelgti ir suvokti organizacijos veiklos aspektus kaip sudėtingą sistemą, kurią sudaro tarpusavyje susiję elementai (Mahmood ir kt., 2019). Tad sprendimai priimami atsižvelgiant į

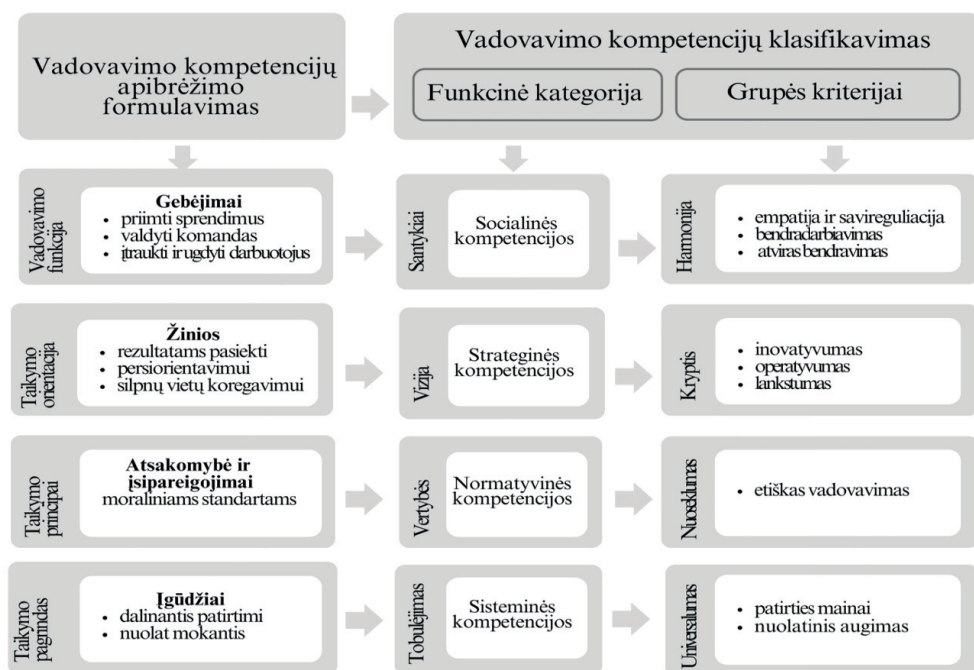
platų kontekstą, įskaitant įvairias įtakas ir pasekmes. Taigi sisteminės kompetencijos leis tobulinimo metodiką pritaikyti įvairaus dydžio, tipo ir veiklos pobūdžio organizacijose. Taip vadovavimo kompetencijų metodika būtų universalesnė.

- *Strateginės kompetencijos* susijusios su gebėjimu nustatyti organizacijos tikslus ir kryptis, kurti ir įgyvendinti strategijas, kurios leidžia organizacijai veiksmingai siekti savo tikslų (Samimi ir kt., 2022; Vera ir kt., 2022). Taigi šios kompetencijos orientuotos į organizacijos viziją ir tikslus. Tad daroma prielaida, kad strateginės kompetencijos tobulinimo metodikoje leistų išlaikyti pagrindinę organizacijos kryptį. Taip vadovavimo kompetencijų metodika įgytų kryptingumą.
- *Normatyvinės kompetencijos* apima etikos principus, vertybes ir standartus, kuriais vadovaujantis priimami sprendimai ir veikia organizacija (Swanson ir kt., 2020; Eisenkopf, Kölpin, 2023). Tai susiję su teisingumo, sąžiningumo ir moralės principų laikymusi. Pasitelkus normatyvines kompetencijas, tobulinimo metodika galėtų išlaikyti stabilų vertybinį pagrindą, kuris nesikeistų dėl išorinių aplinkybių ar neapibrėžtumo. Taigi vadovavimo kompetencijų metodika įgytų tvirtumą.
- *Socialinės kompetencijos* apima gebėjimus, kurie leidžia veiksmingai bendrauti, bendradarbiauti ir užmegzti santykius su kitais žmonėmis (Hajiali ir kt., 2022; Dirani ir kt., 2022). Tai apima empatiją, pasitikėjimą kuriantį bendravimą, konfliktų sprendimą, bendradarbiavimo skatinimą, gebėjimą išlaikyti ramybę streso sąlygomis. Taigi socialinių kompetencijų tobulinimo metodika galėtų skatinti tarpusavio sąveiką ir santykių darną. Taip vadovavimo kompetencijų metodika būtų darnesnė.

Mokslininkai pabrėžia, kad vadovavimo kompetencijas klasifikuoti į grupes ir funkcines kategorijas galima įvairiai, atsižvelgiant į organizacijos poreikius, veiklos sektoriaus specifiką, kultūrinius ir regioninius veiksnius, organizacijos dydį ir struktūrą, pokyčių ir inovacijų mastą, vadovavimo lygį. Be to, klasifikacija gali būti orientuota į tam tikras sritis ar įgūdžius, kurie laikomi svarbiausiais konkrečioje organizacijoje ar verslo aplinkoje (Dubois, Rothwell, 2004; Cumberland ir kt., 2016).

Mokslinė analizė atskleidė, kad būtina pasirinkti klasifikavimo metodą, siekiant kompetencijas analizuoti sistemiškai ir struktūruotai. Disertacijos autorės nuomone, abiejų metodų integracija užtikrina, kad kompetencijų klasifikacija būtų aiški, praktiška ir pritaikoma skirtingiems organizaciniais kontekstams, prisidedant prie veiksmingos vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodikos kūrimo. Tad rengiama šios disertacijos tikslus atitinkanti vadovavimo kompetencijų klasifikavimo sistema, formuluojamas vadovavimo kompetencijų apibrėžimas (žr. 1 pav.).

I. Vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo reiškinų teorinių principų analizė



1 pav. Vadovavimo kompetencijų klasifikavimo sistema

Pirmame paveiksle atskleistas vadovavimo kompetencijų apibrėžimo ir šių kompetencijų funkcijų organizacijoje tarpusavio ryšys, be to, nurodytos sritys, į kurias reikėtų orientuotis, nustatant konkrečias kompetencijas, analizuojant jų vertinimo ir tobulinimo principus. Taigi klasifikacijos metodų derinimas sudaro prielaidas parengti universalią, kryptingą, nuoseklią ir darnią vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodiką.

Tačiau, nepaisant šių prielaidų, klasifikuojamos kompetencijos turėtų būti orientuotos į tam tikrus tikslus. Kompetencijų tobulinimas pats savaime yra ne tikslas, o priemonė, leidžianti organizacijai užsitikrinti veiklos tęstinumą ir išlaikyti ilgalaikį konkurencingumą. Vadovavimo kompetencijų tobulinimas tiesiogiai siejasi su organizacijos tikslais, nes būtent jie lemia konkrečių kompetencijų poreikį. Kompetencijų klasifikacija atskleidžia jų orientaciją, atsižvelgiant į strateginius organizacijos tikslus, kurių pagrindu kuriami kompetencijų modeliai, užtikrinant jų ryšį su strategija. Šis ryšys įgyvendinant organizacijos tikslus yra esminis.

Tiesa, organizacijos tikslai nuolat koreguojami reaguojant į kintančią verslo aplinką, tad vadovams būtina periodiškai peržiūrėti veiklos prioritetus ar keisti strategijas. Šie procesai verčia vadovus nuolat tobulinti vadovavimo kompetencijas, tai padėtų

ne tik kontroliuoti sudėtingas situacijas, bet ir aktyviai daryti joms įtaką (Northouse, 2018; Ayari, 2023).

1.1.2. Vadovavimo kompetencijų tobulinimo principai

Vadovavimo kompetencijų tobulinimo tikslas – sustiprinti vadovo sugebėjimus efektyviai vadovauti, priimti sprendimus ir formuoti komandą, siekiant optimizuoti organizacijos veiklą ir įgyvendinti strateginius tikslus (Groves, Feyerherm, 2022; Britatanu ir kt., 2020). Tai apima emocinio intelekto, lyderystės įgūdžių, tarpasmeninio supratimo, konfliktų valdymo ir sprendimų priėmimo kompetencijų tobulinimą.

Vadovavimo kompetencijų tobulinimas yra nuolatinis procesas, vadovams mokantis, kaip veiksmingai mobilizuoti išteklius, skatinti inovacijas, palaikyti tvarią organizacijos plėtrą bei darbuotojų įsitraukimą (Marin-Zapata ir kt., 2022; Schweiger ir kt., 2020). Vadovavimo kompetencijų tobulinimas suprantamas kaip nuolatinis organizacijos tobulėjimo procesas didinant veiklos efektyvumą ir įgyvendinant organizacijos tikslus. Mokslininkai sutaria dėl būtinybės tobulinti vadovavimo kompetencijas, bet šį procesą apibrėžia skirtingai. K. S. Groves'as ir A. E. Feyerherm'as (2022) vadovavimo kompetencijų tobulinimą apibrėžia kaip įgūdžių tobulinimą vykstant pažangos procesams; patirties kaupimą mokantis realiose situacijose; sistemingą asmeninio tobulėjimo palaikymą, sudarant tam būtinas sąlygas. Tuo tarpu D. V. Day ir kt. (2014) nurodo, kad vadovavimo kompetencijų tobulinimas yra akivaizdus, kai: kaupiamos žinios ir patirtis, kuri pritaikoma atliekant vis sudėtingesnes vadovavimo užduotis; tobulinimo procesas yra individualizuotas ir susietas su asmeniniu patyrimu bei mokymusi praktikuojantis; tobulinimas yra orientuotas į adaptaciją prie kintančių sąlygų.

Vadovavimo kompetencijų tobulinimo esmė – užtikrinti, kad vadovai veiksmingai atliktų užduotis ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus, lemiančius konkrečių sričių pažangą (Kwok ir kt., 2021; Kwiotkowaka ir kt., 2022). Todėl, disertacijos autorės nuomone, pirmiausia turėtų būti apibrėžiami organizacijos tikslai, atskleidžiantys, į ką orientuojasi vadovai. Jų veiksmai grindžiami kontekstualiai pritaikytais vadovavimo metodais, tai atskleidžia vadovavimo kompetencijų raišką. Vadovavimo kompetencijų kokybė vertinama pasiektų rezultatų aspektu: teigiami rezultatai nurodo kompetencijų veiksmingumą, neigiami – jų tobulinimo poreikį. Vadovavimo kompetencijų tobulinimo schema pateikta 2 paveiksle.

Kaip matome iš pateikto paveikslo, organizacijos veiklai būtinas vadovavimo kompetencijas padeda apibrėžti vidinių ir išorinių aplinkybių nulemti organizacijos tikslai. Tai gali būti globalios kintančio pasaulio sąlygos, konkurencingumo iššūkiai, pokyčių neapibrėžtumai, darbuotojų poreikiai, asmeniniai ir profesiniai organizacijos narių motyvai, etikos bei kultūros klausimų sudėtingumas. Visa tai siejama su išorinės aplinkos reikalavimais ir vidinės aplinkos lūkesčiais, kurie daro reikšmingą įtaką organizacijos tikslams.



2 pav. Vadovavimo kompetencijų tobulinimas

- *Kintanti verslo aplinka* yra nulemta technologijų pažangos, globalizacijos, rinkos dinamikos ir kitų veiksnių. Vadovai turi prisitaikyti prie šių pokyčių, kad galėtų sėkmingai vadovauti savo organizacijoms. Naujos technologijos, kaip dirbtinis intelektas ir skaitmenizacija, keičia darbo metodus, tam prireikia naujų vadovo įgūdžių bei kompetencijų (Gentry ir kt., 2016; Galaitis ir kt., 2023; Sánchez, De Batista, 2023; Steen ir kt., 2024).
- *Darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai* neapsiriboja vien finansiniu atlygiu, tai ir prasmingo darbo, galimybių tobulėti, atitinkamos darbo kultūros, darbo ir asmeninio gyvenimo darnos būtinybė. Vadovai turi išmokti juos patenkinti, kad išlaikytų darbuotojus, ir juos motyvuoti (Khan ir kt., 2019; Wut, ir kt., 2022; Ramlachan, Beharry-Ramraj, 2021; Wang ir kt., 2022; Susanto ir kt., 2023).
- *Konkurencija* šiuolaikiniame pasaulyje nuolat auga. Kad išliktų konkurencingi, gebėtų priimti savalaikius strateginius sprendimus, efektyviai valdyti išteklius ir diegti inovacijas, vadovai turi nuolat ugdyti savo gebėjimus. Todėl priversti nuolat mokytis ir tobulėti (Herbane, 2018; Rodrigues-Sanchez ir kt., 2021; Drozdowski ir kt., 2021).
- *Organizacinė sėkmė* priklauso nuo efektyvaus vadovavimo. Kvalifikuoti vadovai gali didinti darbuotojų produktyvumą, gerinti darbo kultūrą, skatinti inovacijas ir užtikrinti organizacijos ilgalaikį augimą. Vadovavimo kompetencijų

tobulinimas lemia organizacijos veiklos rezultatų gerinimą (Croucher ir kt., 2020; Gajdzik, Wolniak, 2022; Moore, Hanson, 2022).

- *Valdyti pokyčius* būtina dėl nuolat vykstančių procesų – restruktūrizacijos, sujungimų, įsigijimų ar naujų produktų įvedimų į rinką. Vadovai turi gebėti efektyviai valdyti šiuos pokyčius, kad sumažintų darbuotojų pasipriešinimą ir užtikrintų sėkmingą jų įgyvendinimą. Tam būtinos specialios žinios ir įgūdžiai (Mithani ir kt., 2020; Galkina ir kt., 2023).
- *Asmeninis ir profesinis augimas* neįmanomas be nuolatinio vadovavimo kompetencijų tobulinimo. Vadovai, kurie nuolat mokosi ir tobulėja, yra efektyvesni ir labiau pasitikintys savimi. Tai ne tik didina jų efektyvumą, bet ir prisideda prie jų asmeninės gerovės (Harari ir kt., 2021; Cunningham ir kt., 2023).
- *Etikos ir socialinės atsakomybės klausimai* tapo neatsiejama šiuolaikinės organizacijos dalimi. Vadovams tenka juos spręsti. Taigi jie turi gebėti priimti sprendimus, kurie būtų naudingi ne tik organizacijai, bet ir visuomenei. Tam būtinas gilus etinių principų ir socialinės atsakomybės supratimas (Newman ir kt., 2017; Snoo-Trimpe ir kt., 2020; Newstead ir kt., 2021; Tekleab ir kt., 2021).
- *Kultūrų įvairovė* darbo vietose nulemta globalizacijos procesų. Vadovai turi gebėti dirbti su įvairių kultūrų žmonėmis, kad suburtų integruotą ir darnų darbo kolektyvą. Jiems būtinas kultūrinis jautrumas ir tarpkultūrinio bendravimo įgūdžiai (Cumberland ir kt., 2016; Ambrose ir kt., 2021; Beck ir kt., 2024).

Kiekviena organizacija skirtingai priima šiuos iššūkius, tačiau, priklausomai nuo organizacijos orientacijos į ekonominę naudą, gali būti išskiriami skirtingi požiūriai į sprendimų priėmimą, išteklių valdymą ir veiklos prioritetus. Verslo organizacijų veiklos ypatumai lemia vadovavimo kompetencijų poreikio specifiką. Šiose organizacijose veiklos efektyvumo didinimas nulemtas siekio didinti pelno ir akcijų vertę. Tad vadovavimo kompetencijų tobulinimas labiau orientuotas į konkurencingumo augimą bei inovacijų skatinimą. Finansavimo šaltiniai šiose organizacijose nekontroliuojami, todėl galimybės investuoti į vadovų mokymus ar įvairias įgūdžius lavinančias programas neribojamos. Vadovavimo kompetencijų tobulinimas paprastai susijęs su operacinės veiklos efektyvumu, rizikos valdymu, inovacijų taikymu (Lund, Nielsen, 2018; McKenna, 2020). Tai lemia lyderystės, kuri neatsiejama nuo rezultatyvumo, iniciatyvumo ir intensyvumo, poreikį. Tad vadovavimo kompetencijos verslo organizacijose paprastai tobulinamos kaupiant asmeninį patyrimą ir praktiškai mokantis. Taigi vadovavimo įgūdžiai tiesiogiai taikomi realiose situacijose.

Teorijos ir praktikos integravimas, arba „mokymasis darymo metu“, atitinka verslo aplinkos poreikius ir iššūkius, į kuriuos būtina greitai reaguoti ir nuolat tobulėti (Hezlett, 2016). Verslo organizacijų vadovai skatinami nuolat mokytis iš realių situacijų, kurias lemia sparčiai kintanti konkurencinė aplinka, verčianti patekus į unikalią situaciją greitai priimti sprendimus, praktiškai taikant išsiugdytus įgūdžius. Konkrečių,

finansine nauda matuojamų veiklos rezultatų siekis verčia teorines žinias veiksmingai taikyti praktikoje. Verslo aplinka skatina nuolat diegti naujoves ir tobulinti procesus. Praktiškai savo gebėjimus ugdantys vadovai geriau suvokia organizacijos poreikius, todėl ne tik greičiau prisitaiko prie pokyčių, bet ir sėkmingai juos inicijuoja.

Nors, lyginant su visuomeninėmis organizacijomis, verslo organizacijose socialiniai tikslai mažiau akcentuojami, jų reikšmė išlieka svarbi siekiant ilgalaikės sėkmės ir tvarumo. Organizacijos, kurios investuoja į tvarius sprendimus ir rūpinasi savo poveikiu visuomenei bei aplinkai, visuomenės paprastai vertinamos teigiamai, tai lemia klientų lojalumą ir gerą reputaciją, kas paprastai prisideda prie ilgalaikio pelningumo. Etiškas elgesys ir visuomenės palaikymas pritraukia ne tik klientus, bet ir talentingus darbuotojus, kurie vertina organizacijos gebėjimą derinti verslo ir visuomenines vertybes (Posner, Han, 2023; Newstead ir kt., 2021). Akcentuojant dėmesį organizacijos narių gerovei bei socialiniams tikslams skatinamas darbuotojų įsitraukimas. Jausdami savo darbo poveikį ne tik organizacijai, bet ir visuomenei jie aktyviau dalyvauja įgyvendinant organizacijos tikslus. Verslo organizacijos, kurios tobulindamos vadovavimo kompetencijas atsižvelgia ne tik į verslo, bet ir visuomeninėms organizacijoms būdingus bruožus, gali būti labiau pasirengusios susidoroti su NNĮ (Osagie ir kt., 2018; Wang, Hacket, 2022). Tvirti socialiniai ryšiai ir atsakingas požiūris šioms organizacijoms leidžia priimti iššūkius ir išlaikyti veiklos tęstinumą.

Aplinkos diktuojami reikalavimai lemia vadovų intenciją derinti pelno ir socialinės gerovės siekius verslo organizacijose. Tačiau, kaip šie siekiai įgyvendinami, atskleidžia vadovų praktinę veiklą.

Vadovavimo kompetencijų raišką organizacijoje atskleidžia ne tai, į ką vadovai orientuojasi siekdami organizacijos tikslų, o konkretūs jų veiksmai (Boyatzis, 1982). Taigi analizuojami ne vadovų siekiai ar ketinimai, o kasdienėje veikloje taikomi vadovavimo metodai. Jie apibrėžiami, kaip vadovų veiksmų deriniai, apimantys organizacijoje taikomas praktikas, palaikomus procesus bei kuriamas sąlygas. Vadovavimo metodai priklauso nuo konkrečių tikslų, bet jų taikymo taktikos siekiant šių tikslų gali skirtis. Vadovavimo metodų taikymas orientuotas į konkrečias situacijas; procesus, siekiant konkrečių tikslų; sąlygas, būtinas esant tam tikroms aplinkybėms (Gigliotti, 2019; Giles, 2016; Šilingienė, Stukaitė, 2021):

- *Praktikų taikymas* apima konkrečias kasdienės veiklos rutinas ar procedūras, kurios leidžia formuoti darbuotojų elgseną, skatina produktyvumą ir gerina bendrą komandos veiklą. Praktikos atskleidžia, kaip vadovas taiko žinias ir įgūdžius organizacijos veikloje, įskaitant problemų sprendimą ir tarpasmeninius santykius (Gravina ir kt., 2021; Araujo ir kt., 2022; Taylor, 2023).
- *Procesų palaikymas* apima visumą veiksmų, kurie būtini vykdant nenutrūkstamą optimalią veiklą. Tai paprastai siejama su tam tikrų veiklos sričių stebėseną, analize ar tobulinimu. Procesai atskleidžia, kaip vadovas planuoja, organizuoja ir įgyvendina strategijas, užtikrindamas veiksmingą organizacijos tikslų

įgyvendinimą (Weinzimmer, Esken, 2017; Soderstrom, Weber, 2019; Chen ir kt., 2020; Groves, Feyerherm, 2022).

- *Sąlygų sudarymas* apima darbo aplinkos, organizacijos kultūros formavimą ir palaikymą, sudarant palankias darbuotojų augimo ir organizacijos vystymosi sąlygas. Sudarytos sąlygos atskleidžia, kaip vadovas kuria ir palaiko organizacijos narių gerovę ir produktyvumą skatinančią aplinką (Al Harbi, Mosbah, 2019; Krén, Séllei, 2021; Younger, 2024).

Šioje disertacijoje vadovavimo metodai laikomi fundamentalia vadovavimo kompetencijų dalimi, leidžiančia apibrėžti vadovų taikomus įgūdžius ir jų poveikį organizacijos veiklai. Vadovavimo metodus galima laikyti vadovavimo kompetencijų raiška, nes jie praktiškai demonstruoja jų kompetencijas: atskleidžiami tiek matomi, tiek netiesioginiai vadovų veiksmai, susiję su jų turimomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi (Berisha ir kt., 2017; Mone, London, 2018). Pabrėžiama, kad taikomi metodai leidžia įvertinti kompetencijas ne teoriškai, o atsižvelgiant į faktus, įrodančius gebėjimą efektyviai naudoti išteklius ir įveikti sunkumus (Gurd, Helliar, 2017; Förster ir kt., 2022). Be to, taikomi metodai gali padėti įvertinti kompetencijų efektyvumą, kuris pagrįstas ne tik vadovų atliktais veiksmais, bet ir jų įtaka organizacijai: tikslo įgyvendinimu, darbuotojų įsitraukimu, komandos morale ar našumu (Monteiro, Vieira, 2016; Chutivongse, Gerd Sri, 2020; Moore, Hanson, 2022). Taigi vadovavimo metodų taikymo veiksmingumas siejamas ne tik su vadovų profesinio augimo skatinimu, bet ir su visos organizacijos dinamišku vystymusi.

Tačiau, nepaisant taikomų vadovavimo metodų naudingumo, galimos išimtys, kai organizacijos tikslai pasiekiami šių metodų netaikant (Strum ir kt., 2017; Schweiger ir kt., 2020). Tai gali lemti atsitiktinumas, kai iškyla neplanuotos, palankios nuo vadovų veiksmų nepriklausančios aplinkybės, paprastai susijusios su išorinės aplinkos veiksniais, tokiais kaip rinkos pokyčiai ar konkurentų klaidos. Taikomus metodus gali atstoti komandos narių iniciatyvumas, kompensuojantis vadovų neveiklumą ar lyderystės trūkumą. Organizacijoje veikiant stipriai procesų sistemai, aktyvus vadovo įsikišimas nebūtinai. Vykstantys procesai paprastai siejami su kontrolės ar atsakomybės procedūromis, kurios leidžia išlaikyti aukštą operacinį efektyvumą. Tokią įtaką gali daryti ir vadovavimo trūkumus kompensuojanti aukštos kvalifikacijos specialistų veikla (Kaiser ir kt., 2019). Šiuo atveju organizacijos tikslų įgyvendinimą lemia aukštas darbuotojų savarankiškumo lygis, apimantis ir atitinkamą atsakomybę (Ciulla, 2020; Kunz, Sonnenholzner, 2023). Paminėtos išimtys mažina vadovavimo metodų taikymo reikšmingumą, sudarius atitinkamas organizacijos veiklos rezultatus lemiančias sąlygas. Tačiau šios išimtys ne visada užtikrina rezultatų tvarumą ir jų atitikimą bendrai organizacijos strategijai bei kultūrai. Be to, įvairūs vadovavimo metodai gali veikti skirtingai, atsižvelgiant į konkretų organizacinį kontekstą (Zaccaro ir kt., 2018; Kaiser ir kt., 2019). Taigi vadovo praktinis mokymasis, tobulinant vadovavimo kompe-

tencijas, tiesiogiai siejasi su jo gebėjimu tinkamoje situacijoje tinkamu laiku taikyti tinkamus metodus.

Vadovavimo metodų pasirinkimas paprastai grindžiamas organizacijos kultūra, strateginiais tikslais ir konkrečios situacijos kontekstu. Vadovas gali priimti sprendimus remdamasis savo patirtimi, organizacijos politika, konsultacijomis su kitais vadovais arba išorės ekspertų patarimais (García, Díaz, 2017). *Tarptautinėse organizacijose* arba tose, kurios veikia skirtingose geografinėse vietovėse ar yra dalis didesnės organizacinės struktūros (holdingo kompanijos, multinacionalinės korporacijos), vadovai gali turėti laisvę rinktis vadovavimo metodus, bet paprastai privalo laikytis bendrų centrinės vadovybės nustatytų taisyklių. Jiems gali būti suteikta laisvė pritaikyti metodus vietinės rinkos specifikai, teisinei aplinkai ar kultūriniais skirtumams, tačiau esminiai vadovavimo principai ir procesų valdymo praktikos paprastai koordinuojamos su centrine būstine, siekiant užtikrinti nuoseklumą ir vieningą organizacijos veikimą visose šalyse (Griffin ir kt., 2020). *Savarankiškai veikiančiose, bet į įvairias bendradarbiavimo struktūras sujungtose organizacijose* (aljšansai, konsorciškai, franšizės, kooperatyvai, verslo tinklai ir strateginės partnerystės organizacijos) vadovavimo metodų pasirinkimas dažniausiai priklauso nuo bendrovės vadovybės. Šiose organizacijose vadovai turi daugiau laisvės savarankiškai spręsti dėl vadovavimo stiliaus, procesų valdymo ir veiklos metodų, atsižvelgdami į savo specifinius poreikius, rinkos sąlygas ir verslo strategijas. Tačiau šioms organizacijoms gali būti nustatyti tam tikri bendri standartai, gairės ar geriausios praktikos, kurias skatinama taikyti. Vis dėlto pagrindiniai vadovavimo sprendimai paprastai yra organizacijos vadovų atsakomybė (Gentry ir kt., 2016).

Vadovavimo kompetencijų vertinimas – procesas, susidedantis iš kelių etapų, atskleidžiančių vadovo gebėjimus vadovauti ir jų poveikį organizacijos rezultatams (Day ir kt., 2014; Kwiotkowska ir kt., 2022).

Atrenkant vadovavimo metodus analizuojamas konkretaus metodo pasirinkimo tinkamumas organizacijos konteksto, situacijos ir laiko aspektais:

- Atskleidžiant konkrečios vadovavimo kompetencijos raišką, analizuojamas vadovo žinių, gebėjimų ir įgūdžių praktinio taikymo faktas.
- Atskleidžiamas rezultatas tos veiklos srities, kurioje konkretus vadovavimo metodas taikytas.
- Nustatomas konkretaus vadovavimo metodo poveikis rezultatui, atskleidžiant metodui atstovaujančios kompetencijos įtaką.
- Nustatomas konkrečių vadovavimo kompetencijų tobulinimo, nustačius atitinkamus trūkumus, poreikis, siekiant organizacijos tikslų. Vadovavimo kompetencijų vertinimo procesas pateiktas 3 paveiksle.



3 pav. Vadovavimo kompetencijų vertinimo procesas

Vadovavimo kompetencijų vertinimo procese ne tik vertinama konkreti kompetencija, bet ir nustatomos tobulintinos sritys, kad organizacija galėtų efektyviau siekti savo tikslų ateityje. Šie tikslai dažniausiai susiję su konkurencingumo didinimu, veiklos tęstinumo užtikrinimu ir organizacinės sėkmės stiprinimu, todėl gali būti laikomi įprasta organizacijų valdymo praktika.

Apibendrinant, vadovavimo kompetencijos tobulinamos tam, kad vadovai, priimdami sprendimus, valdydami komandas, įtraukdami ir ugdydami darbuotojus, visada orientuotųsi į organizacijos tikslus. Taigi nuolatinių pokyčių ir didėjančio neapibrėžtumo kontekste vadovai turi ne tik suvokti naujus aplinkos reiškinius, bet ir suprasti savo galimybes juos valdyti ar keisti. Tad organizacijos tikslų įgyvendinimas tokioje aplinkoje verčia stiprinti organizacinį atsparumą.

Kitame skyriuje pereisime prie organizacinio atsparumo analizės, siekdami išsiaiškinti, kokie vadovavimo aspektai turėtų būti tobulinami ir kaip jie gali būti integruoti į kasdienę organizacijos veiklą.

1.2. Organizacinio atsparumo samprata, atsparumo stiprinimo principai

Šiame skyriuje pristatomas ir detalizuojamas organizacinio atsparumo sampratos ir organizacinio atsparumo stiprinimo principų turinys. Pagrindinis dėmesys skiriamas šiems aspektams: organizacinio atsparumo ištakos ir apibrėžimo evoliucija; organizacinio atsparumo lygmenys; neapibrėžto ir nepalankaus įvykio, kaip organizacinio atsparumo stiprinimo stimulo, atskleidimas bei organizacinio atsparumo stiprinimo principams. Taigi šio skyriaus tikslas – atkleisti organizacinio atsparumo esmę ir kaip organizacinį atsparumą gali paveikti vadovavimas neapibrėžtų ir nepalankių įvykių kontekste.

1.2.1. Organizacinio atsparumo ištakos, apibrėžimo evoliucija

Atsparumo tyrimų pradžia siejama su biologija ir Ch. Darwin'o teorijoje iškelta natūralios atrankos idėja. Jos esmė ta, kad geriausiai prie savo aplinkos gebantys prisitaikyti organizmai turi didžiausią tikimybę išgyventi. Kiek vėliau atsparumas apibrėžtas kaip ekologinė sąvoka, paaiškinanti ekosistemų gebėjimą išlaikyti savo funkcijas nepaisant išorinių sukrėtimų ar pokyčių. Pamažu ši sąvoka išpopuliarėjo psichologijoje, analizuojant žmogaus gebėjimą įveikti stresą, traumas ir nepalankias aplinkybes (XX a. vidurys). Psichologinį atsparumą apibrėžus kaip gebėjimą prisitaikyti ir atsigaivinti po sunkių patirčių, *atsparumo* sąvoka imta plačiai vartoti socialiniuose moksluose (Xue ir kt., 2017; Hellige, 2019, Giustiniano ir kt., 2020). Susidomėjimas organizacijų atsparumu (nuo 1980 m.) augo siekiant išlaikyti veiklos tęstinumą nepaisant stichinių nelaimių, teroristinių išpuolių ar ekonominių krizių nulemtų sukrėtimų. Globalūs pasauliniai įvykiai, tokie kaip rugsėjo 11-osios teroro aktas (2001); finansų krizė (2008); COVID-19 pandemija (2020), skatino analizuoti atsparumą ir ieškoti būdų, kaip jį stiprinti (Linnenluecke, 2019). Tad organizacinis atsparumas tapo daugiadisciplininiu tyrimų sritimi, apimančia vadybos, sociologijos, psichologijos ir kitų sričių įžvalgas.

Kad atsparumas gali būti analizuojamas remiantis skirtingais požiūriais, atskleidžia įvairių mokslininkų atsparumo apibrėžtys. Pavyzdžiui, R. A. Rodrigues-Sanchez'as ir kt. (2021) atsparumą analizuoja kaip šiuolaikinių organizacijų savybę, padedančią išlaikyti stabilumą, prisitaikyti prie pokyčių bei atsigaivinti įveikus sunkumus. Tuo tarpu C. Ruiz-Martin'as ir kt. (2018), D. V. Lv ir kt. (2018), R. Croucher'is ir kt. (2020), A. Ledford'as ir kt. (2021) atsparumą nagrinėja kaip organizacinį pajėgumą atlaikyti krizę ir sustiprėti, išskiria šį pajėgumą lemiančius gebėjimus: adaptacinius, išlikimo, numatymo ir transformacinius. K. Knipfer'io, B. Kumo (2021), S. Raetze ir kt. (2021), A. Ahmad'o ir kt. (2021) moksliniuose darbuose atsparumas pristatomas kaip procesas – reakcija į nepageidaujamą įvykį, sutelkiant kolektyvinius organizacijos

resursus ir atkuriant pradinius funkcinius pajėgumus. Visiškai kitaip atsparumą perteikia C. Ruiz-Martin'as ir kt. (2018), S. Duchek'as ir kt. (2020), jie akcentuoja, kad atsparumas susijęs su gebėjimu atsigauti po nesėkmės, todėl tai yra rezultatas, arba pasekmė. S. Duchek'as (2020), L. Melian-Alzola ir kt. (2020) moksliniuose darbuose atsparumas atskleidžiamas ne tik kaip nepalankaus įvykio baigtis, bet ir kaip paties įvykio eiga arba aplinkybės dar iki įvykio pradžios, siekiant vykdyti prevenciją. Šiuo atveju atsparumas suprantamas kaip tikslas, siekiant konkrečių rezultatų. Skirtingą mokslininkų požiūrį į atsparumą lemia ne tik tai, kad jis nagrinėjamas skirtingų tyrimo etapų kontekste, bet ir pati atsparumo apibrėžimo evoliucija, atskleidžianti besikeičiančius teorinius ir praktinius šio reiškinio supratimo požiūrius.

Analizuojant atsparumo apibrėžimo evoliuciją išryškėja, kad pirminė organizacinio atsparumo sąvoka buvo suprantama kaip sistemos gebėjimas absorbuoti pokyčius ir įveikti trikdžius, išlaikant ryšį su populiacijos ar būsenos kintamaisiais. Lotynų kalbos žodžio *resilio* reikšmė – šuolis ar atšokimas atgal. Tai suprantama kaip teigiamas neigiamos, traumuojančios, stresą keliančios patirties, susijusios su nepageidaujamu įvykiu, įveikimas (Kim, 2020; Rodrigues-Sanchez ir kt., 2021) ir siejama su gebėjimu išlaikyti stabilumą, nes „atšokus“ nuo nepageidaujamos situacijos svarbu susigrąžinti buvusią pusiausvyrą, įprastą funkcionavimą (Kim, 2020). Tuo tarpu naujoji *atsparumo* samprata gerokai platesnė. Ji atskleidžia sistemos gebėjimą ne tik „atšokti“ susigrąžinant buvusią pusiausvyrą, bet dar ir transformuotis (Lv ir kt., 2018). Transformaciją lemia tam tikras sistemos ar organizacijos išteklių perskirstymas, leidžiantis ne tik įveikti nepageidaujamo įvykio pasekmes, bet ir ieškoti naujų galimybių, jomis pasinaudoti. Taip sistema ar organizacija įgyja išskirtinį pranašumą, kas leidžia jai sustiprėti ir užsitikrinti dar geresnį funkcionavimą nei iki nepageidaujamo įvykio ar situacijos (Bouaziz, Hachicha, 2018; Kim, 2020; Melian-Alzola ir kt., 2020).

Organizacinio atsparumo apibrėžimo evoliucija paaiškina skirtingos įvairių mokslininkų orientacijos į organizacinio atsparumo aspektus priežastis. Šios orientacijos esmė ta, kad organizacijos susiduria su neapibrėžtais ir nepalankiais įvykiais įvairiomis aplinkybėmis – tiek minėto įvykio kontekste, tiek esant skirtingai organizacijų brandai, prireikus spręsti su šiais įvykiais susijusius iššūkius. Taigi vienoms organizacijoms, susidūrus su netikėtu ir neapibrėžtu įvykiu, prioritetu tampa išlikimas, kitos įžvelgia tobulėjimo galimybę, o trečios žino, kaip sunkumus paversti naujomis galimybėmis. Organizacinio atsparumo apibrėžimai, atskleidžiantys orientaciją į įvairius atsparumo aspektus, pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinio atsparumo apibrėžimai

Autorius	Organizacinio atsparumo apibūdinimas
Gebėjimas „atšokti“ nuo nelaimės: grįžimas į pradinę būseną, adaptacija, stabilumo išlaikymas	
Dachler, 2020	Išteklius ir sistemą apimantis gebėjimas atsakyti į netikėtą išorinės aplinkos pokytį; pajėgumas, leidžiantis organizacijai „atšokti“ nuo nelaimės
Ledford ir kt., 2021	Pozityvi <i>adaptacija</i> nelaimės akivaizdoje
Bell, 2020	Gebėjimas atsigauti po nelaimės ir <i>susigrąžinti visavertį gyvenimą</i>
Lv ir kt., 2018	Gebėjimas įveikti neapibrėžtumą lanksčiai taikant aktyvius arba pasyvius metodus, kurie apima <i>stabilumą</i> ir <i>adaptaciją</i>
Raetze ir kt., 2021	Atsakas į išorinę grėsmę, organizacijos patikimumas, <i>verslo modelio adaptyvumas</i>
Hillmann, 2021	Dviejų dimensijų savybė: (1) trikdžiai, kuriuos organizacija gali absorbuoti; (2) atsigavimo greitis, <i>pasiekus buvusią arba alternatyvią būseną</i>
Pokyčio priėmimas: galimybių paieška, mokymasis, tobulėjimas	
James, Wooten, 2022	Organizacijos gebėjimas, apimantis mokymąsi iš patirties ir mąstymą, <i>siekiant geresnių rezultatų</i> neapibrėžtumo situacijoje
Baublys, 2020	Tam tikras persiorientavimas, kai „atšokus“ pasiekiamas <i>naujas vystymosi lygmuo</i> . Tai – pokyčio priėmimas, sugrąžinus buvusią pusiausvyrą
Santoro ir kt., 2020	Gebėjimas atsigauti po netikėtų stresą keliančių, nepalankių situacijų, naujų galimybių sudarymas
Knipfer, Kumo, 2021	Socialinis procesas, sutelkiant kolektyvinius išteklius, <i>siekiant proaktyvios reakcijos</i> į sudėtingą situaciją ar nelaimę
Duchech ir kt., 2020	Tai – ne tik nesėkmės numatymas, laukimas ir gynybinis atsakas, bet ir <i>tvaraus konkurencinio pranašumo šaltinis</i>
Beuren ir kt., 2020	Gebėjimas imtis veiksmų, kurie formaliai numatyti standartuose, bet atliekami kūrybiškai, imantis iniciatyvos, priimančios lanksčius sprendimus, taip formuojant <i>naują rutiną</i> , <i>siekiant tobulėti</i> vykdant kasdienę veiklą
Pokyčio inicijavimas: transformacija, klestėjimas, galimybių išnaudojimas, pažanga	
Borescki ir kt., 2021	Buvusios pusiausvyros susigrąžinimas, prisitaikymas ir <i>transformacija</i> ; organizacijos išlikimo ir tvarumo operacijos, neapsiribojant vien tik užduočių atlikimu, bet didinant įsipareigojimus
Prayag ir kt., 2020	Gebėjimas grėsmę keliančias <i>sąlygas paversti klestėjimo aplinkybėmis</i> ir pasinaudoti galimybėmis, kurias lemia pasikeitusi aplinka
Kim, 2020	Daugiamatė sąvoka, pagrindžianti <i>klestėjimą esant sunkumams</i> , ją apima: gebėjimai (kompetencijos), saviveiksmingumas ir pasitikėjimą kuriantis bendravimas
Ahmad ir kt., 2021	Pozityvi adaptacija, iššūkių priėmimas ir galimybių išnaudojimas
Liang, Cao, 2021	Organizacijų krizių, neapibrėžtumo ir susijusių pokyčių valdymo <i>siekiant pažangos sėkmės raktas</i>

Kaip matome iš įvairių organizacinio atsparumo apibrėžimų, jie nukreipti į skirtingus organizacijų susidūrimo su netikėtu ir neapibrėžtu įvykiu etapus. Pirmiausia akcentuojamas organizacijos gebėjimas „atšokti“ nuo nelaimės: grįžimas į pradinę būseną, prisitaikymas prie pasikeitusios situacijos, stabilumo išlaikymas. Toliau atskleidžiama, kaip organizacija priima pokytį: ieško naujų galimybių arba pati kuria, mokosi iš patirties ir tobulėja ieškodama naujų galimybių. Galiausiai organizacijos geba pačios kurti pokyčius iš esmės persitvarkydamos ar transformuodamosi, išnaudodamos galimybes ir nuolat siekdamos pažangos.

Taigi organizacinį atsparumą nagrinėjantys mokslininkai pabrėžia gebėjimą prisitaikyti, mokytis iš patirties ir integruoti išteklius siekiant stabilumo bei tvarios pažangos. Organizaciniu atsparumu gali būti laikomas organizacijos gebėjimas veiksmingai reaguoti į netikėtus sutrikimus ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Jis apima iššūkių priėmimą ir greitą atsigavimą, siekiant grįžti į pradinę padėtį arba pasiekti naują išsivystymo lygį. Atsparumas remiasi išteklių ir sistemų integracija, mokymusi iš patirties bei lanksčia adaptacija, užtikrinančia stabilumą ir pažangą. Be to, jis leidžia organizacijai transformuoti grėsmes į klestėjimo galimybes, suteikdamas tvarų konkurencinį pranašumą. Šis daugiadimensis gebėjimas apima kompetencijas, saviveiksmingumą ir pasitikėjimą įkvepiantį bendravimą, užtikrinant organizacijos išlikimą ir tvarumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis atsparumas – organizacijos gebėjimas išlaikyti stabilumą, susidūrus su NNĮ; pokyčio priėmimo galimybių sudarymas; galimybių išnaudojimas kuriant geresnę savojo „Aš“ versiją.

Organizacinio atsparumo apibrėžimų įvairovė atskleidžia, kad šis reiškinys gana sudėtingas ir daugiadimensis, priklausantis nuo skirtingų teorinių perspektyvų bei praktinio pritaikymo konteksto. Tai – latentinis, hipotetinis konstruktas, kurio tiesiogiai neištirsi (Hillmann, Gunther, 2021). Paprastai jis nagrinėjamas keliais lygmenimis, kurių kiekvienas apima skirtingus organizacijos aspektus.

1.2.2. Organizacinio atsparumo lygmenys

Organizacinio atsparumo lygmuo – tai paskiras analizės ir valdymo vienetas, vertinant organizacijos gebėjimą atsispirti neigiamoms situacijoms, prisitaikyti prie pokyčių ir veikti krizinėmis aplinkybėmis. Lygmuo nurodo tam tikrą organizacijos struktūros arba veiklos sritį, kurioje formuojamas atsparumas.

Mokslinėje literatūroje skiriami penki pagrindiniai organizacinio atsparumo nagrinėjimo lygmenys. *Pirmasis* – darbuotojų atsparumas, suprantamas kaip organizacijos narių gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, valdyti stresą ir išlaikyti produktyvumą nepalankiomis aplinkybėmis (Kim, 2020; Liang, Cao 2021). Darbuotojų atsparumas prisideda prie visos organizacijos gebėjimo išlaikyti efektyvumą sunkumų laikotarpiu. *Antrasis* – komandinis atsparumas, suprantamas, kaip komandos gebėjimas ben-

dradarbiauti, spręsti problemas ir veiksmingai reaguoti į sunkumus (Gucciardi ir kt., 2018; Barton, Kahn, 2019). Komandinis atsparumas apima grupės dinamiką, komunikaciją ir bendrą atsakomybės jausmą. *Trečiasis* – organizacinis atsparumas, apibrėžiamas kaip visos organizacijos struktūrinis ir kultūrinis gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, valdyti sudėtingas situacijas bei užtikrinti veiklos tęstinumą (Kantaburta, Ketprapakorn, 2021; Ping ir kt., 2021). Organizacinis atsparumas susijęs su strateginiais sprendimais, vadovavimu, procesų valdymu ir organizacijos kultūra. *Ketvirtasis* – tarporganizacinis atsparumas, apibrėžiamas kaip specifinis organizacijų, tiekėjų, partnerių ir klientų tarpusavio ryšys. Jis remiasi bendradarbiavimo galimybėmis, kurios padeda organizacijai išlikti stabiliai sudėtingose situacijose (Harris, Doerfel, 2017; Naderpajouh ir kt., 2020). *Penktasis* – sisteminis atsparumas, apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas išlaikyti savo veiklos tęstinumą sistemoje, kuriai priklauso. Tai siejama su gebėjimu reaguoti į sisteminę riziką, kurios veikia daugelį organizacijų ar visą sektorių (Ungar, 2018; Helfgott, 2018).

Analizuojant organizacinį atsparumą vadovavimo kontekste daugiausia dėmesio skiriama pirmiesiems trims organizacinio atsparumo lygmenims, nes būtent šie lygmenys yra labiausiai susiję su vadovų veikla ir jų daroma įtaka. Šią nuomonę patvirtina Z. Khan'as ir kt. (2019), savo darbuose nagrinėdami vadovų organizacijos darbo aplinkos formavimo poveikį. Autoriai pabrėžia, kad vidinė organizacijos aplinka gali skatinti arba slopinti darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir valdyti stresą. Analizuodami vadovų įtaką komandų atsparumui S. Raetze'as ir kt. (2022) atkleidžia, kad būtent vadovai skatina komandinę sinergiją, sprenddami konfliktus, nustatydami aiškius tikslus ir remdami komandų prisitaikymą prie pokyčių. L. A. Sincora ir kt. (2023) moksliniai tyrimai atkleidžia, kad organizacijos atsparumas didžiąja dalimi priklauso nuo vadovų gebėjimo priimti sprendimus, kurie užtikrina organizacijos stabilumą ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Taigi vadovai tiesiogiai veikia organizacijos vidinę kultūrą, strateginius sprendimus ir kasdienę veiklą. Būtent šie procesai laikomi esminiais stiprinant organizacinį atsparumą (Bouazis, Hachicha, 2018). Tuo tarpu tarporganizacinis ir sisteminis atsparumas dažnai priklauso nuo išorinių veiksnių, tokių kaip partnerių bendradarbiavimas, rinkos sąlygos ir technologiniai pokyčiai, kurie vadovų mažiau tiesiogiai kontroliuojami (Sheffi, 2016). Nors vadovai gali formuoti strategijas ir skatinti bendradarbiavimą su išoriniais partneriais, jų tiesioginė įtaka šiems aspektams yra ribota lyginant su vidiniais organizacijos procesais. Todėl, siekiant tobulinti vadovavimo kompetencijas, tiesiogiai lemiančias organizacinio atsparumo stiprėjimą, šioje disertacijoje susitelkiama tik ties vidiniais organizacinio atsparumo lygmenimis.

Nagrinėjant darbuotojų, komandinio ir organizacinio atsparumo lygmenis būtina atskleisti pradinį atsparumo lygmenį – individualų arba psichologinį atsparumą. Tai įgimtas ir savitas kiekvieno žmogaus gebėjimas adaptuotis nepaisant nepalankių ar priešiškių aplinkybių (Hillmann, 2021). Kuo labiau žmogus linkęs į teigiamas emo-

cijas, tuo lengviau jis įveikia stresą. Dažnai akcentuojama, kad psichologinis atsparumas yra pradinis organizacinio atsparumo supratimo taškas. Tačiau tai nedidina organizacinio atsparumo, nors ir daro įtaką darbuotojų atsparumui, nes psichologinis atsparumas remiasi žmogaus asmeniniu įsitikinimu apie savo gebėjimus įveikti sunkumus. Taigi šiuo atveju ignoruojami socialiniai organizacijoje paprastai puoselėjami ryšiai (Hillmann, Gunether, 2021; Prayag ir kt., 2020). Tad ne psichologinis, o darbuotojų atsparumas laikomas pirmuoju organizacinio atsparumo nagrinėjimo lygmeniu.

Darbuotojų atsparumas – psichologijos ir organizacijos elgsenos sritis, tirianti darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie nepalankių darbo sąlygų, stresą keliančių situacijų ir nuolatinių pokyčių darbo vietoje. Ši sritis analizuoja, kaip darbuotojai priima iššūkius, įveikia sunkumus, išlaiko psichologinę gerovę ir palaiko aukštą darbo našumą, nepaisant neigiamų išorinių veiksnių poveikio (Prayag ir kt., 2020; Liang, Cao, 2021; Knipfer, Kumo, 2021). Atspariais laikomi darbuotojai, pasižymintys: pozityvumu, energija, drąsa, atvirumu naujoms patirtims. Darbuotojų atsparumas suprantamas kaip darbuotojų saviveiksmingumas, tikėjimas tuo, kad tikslai bus įgyvendinti, optimizmas, viltis, rizikos toleravimas (Raetze ir kt., 2021). Teigiama, kad organizacija yra atspari tiek, kiek yra atsprūs jos darbuotojai (Hillmann, 2021). Tačiau organizacija, turinti atsparius darbuotojus, nebūtinai bus atspari organizaciniu aspektu. Tam būtina, kad darbuotojai vieningai siektų bendrų organizacijos tikslų įgyvendindami jos misiją (Hillmann, Gunether, 2021). Taigi darbuotojų atsparumas kuriamas organizacijoje ir priklauso nuo jos taikomų darbuotojų ugdymo priemonių. Darbuotojo atsparumas suprantamas kaip darbuotojų reagavimas į priešišką įvykį, kai reakcija labiau lemia ne pasitikėjimas asmeniniais gebėjimais, o įpročiai, susiformavę organizacijoje, konkrečioje darbo vietoje (Liang, Cao, 2021; Prayag ir kt., 2020).

Darbuotojų atsparumą lemia jų įsitraukimas į organizacijos veiklą. Tai priklauso nuo jų gebėjimų ir organizacijoje sudarytų sąlygų tokius gebėjimus ugdyti. Be to, įsitraukimą skatina darbuotojų emocinė būsena, požiūris į pokyčius ir tai, kaip organizacijoje tenkinami jų poreikiai bei lūkesčiai (Liang, Cao, 2021). *Darbuotojų atsparumas stiprinamas* organizacijai ir jos nariams sąveikaujant tarpusavyje, puoselėjant tvarią draugystę, ryšius ir socialinę tarpusavio paramą (Malik, Garg, 2020; Borekci ir kt., 2021). Šio proceso variklis – prasmės įžvalga tiek savo darbo indėlyje, tiek organizacijos veikloje. Darbuotojams svarbu efektyviai dalintis informacija, spręsti problemas ir diskutuoti dėl ateities perspektyvų. Šios sąlygos formuoja teigiamą požiūrį į pokyčius ir lemia atitinkamas emocijas, kurios atsveria blogas žinias. Kartu spręsdami problemas, darbuotojai geba greičiau atsiriboti nuo sunkių emocijų ir konstruktyviai kurti ateitį. Darbuotojų darbo prasmės suvokimas vertinamas atsižvelgiant į tai, kiek jie pasiruošę atsisakyti asmeninių interesų, kad paremtų organizaciją: prisiimdami didesnę atsakomybę, toleruodami riziką, darydami viską, kas būtina konkrečioje situacijoje (Kim, 2020).

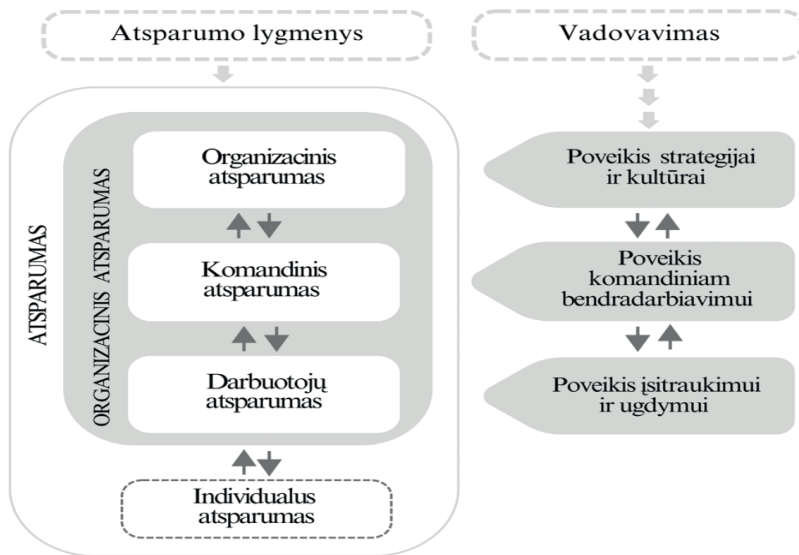
Antrasis organizacinio atsparumo lygmuo – komandinis atsparumas, suprantamas kaip komandos gebėjimas kartu prisitaikyti prie sudėtingų situacijų, įveikti iššūkius ir išlaikyti aukštą veiklos lygį esant nepalankioms sąlygoms. Taigi komandos nariai geba efektyviai bendradarbiauti, dalintis ištekliais, palaikyti vieni kitus ir mokytis iš nesėkmių (Chen, Zhang, 2021). Komandinis atsparumas apima komandos tikėjimą tuo, kad komanda gebės įveikti sunkumus, atsistatyti juos įveikus ir sustiprėti. Be to, komandinis atsparumas apima kolektyvines teigiamas emocijas ir komandos darbo rezultatus, kurie pagrindžia kolektyvinio darbo efektyvumą (Gucciardi ir kt., 2018; Raetze ir kt., 2021). Pagrindinė komandinio atsparumo savybė – komandinė elgsena, atskleidžianti organizacijos narių įsitraukimą į tarpusavio sąveiką: dalijimąsi informacija, bendradarbiavimą, bendrų sprendimų priėmimą. Komandinė elgsena yra struktūruota, orientuota į bendrų tikslų siekį ir grindžiama stipria tarpusavio priklausomybe bei atsakomybe už bendrus rezultatus (Vera ir kt., 2017; Chen, Zhang, 2021).

Komandinį atsparumą lemia komandai prieinami resursai, komandų veiklos procesai, mentaliniai komandinio darbo modeliai, galimybės tobulėti ir psichologinis saugumas. Svarbų vaidmenį vaidina ir kiekvieno nario atsparumas, gebėjimas veiksmingai dalytis informacija, bendros teigiamos emocijos ir komandoje vyraujanti džiaugsmo kultūra. Kolektyvinį efektyvumą stiprina komandų narių tikėjimas, kad jie yra pajėgūs atlikti sudėtingas užduotis (Raetze ir kt., 2021). *Komandinį atsparumą galima stiprinti* dviem būdais: (1) skatinant komandos narių pasitikėjimą savo galimybėmis; 2) komandoms ugdantis būtinus atsparumo gebėjimus (Gucciardi ir kt., 2018; Barton, Kahn, 2019; Salas-Vallina ir kt., 2020; Chen, Zhang, 2021).

Trečiasis organizacinio atsparumo nagrinėjimo lygmuo yra pats organizacinis atsparumas, kuris analizuojamas platesniu mastu, atskleidžiant visos organizacijos gebėjimą priimti iššūkius ir prisitaikyti prie sudėtingų situacijų. Šis lygmuo apima organizacijos strategiją, kultūrą, vadovavimą, siekiant ne tik įveikti sunkumus, bet ir įtvirtinti savo pozicijas ilgalaikėje perspektyvoje. Organizacinis atsparumas priklauso nuo komandų elgsenos, jų narių potencialo ir vadovų esamos situacijos bei vystymosi galimybių suvokimo (Denyer, 2017; Duchek, 2020; Kantaburta, Ketprapakorn, 2021; Ping, Zhu, 2021).

Nors organizacinis atsparumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų ir komandinio atsparumo, jis nėra šių dviejų reiškinų suma. Organizacinį atsparumą lemia darbuotojų ir komandinio atsparumo sąveikų sinergija bei vadovavimo metodai, praturtinantys organizacijos gebėjimą įveikti sudėtingas situacijas. 4 paveiksle demonstruojamas vadovavimo poveikis organizacinio atsparumo stiprinimui skirtingais atsparumo lygmenimis.

Matome, kad visi trys analizuojamo atsparumo lygmenys tarpusavyje susiję ir vienas kitą lemiantys. Tad organizacinis atsparumas gali būti stiprinamas darant poveikį visiems trim lygmenims vienu metu arba veikiant juos atskirai. Kadangi organizacinio atsparumo lygmuo paprastai suvokiamas kaip galutinis tikslas, būtent jo rezultatas priklauso nuo ankstesnių lygmenų stiprinimo ar palaikymo.



4 pav. Vadovavimo poveikis organizaciniam atsparumui skirtingais atsparumo lygmenimis

Vadovo sprendimą dėl organizacinio atsparumo stiprinimo prioritetų paprastai lemia jo požiūris į neapibrėžtą ir nepalankų įvykį (Hillmann, 2021). Tad kitame poskyryje nagrinėjama NNĮ prigimtis, jo reikšmė atsparumui ir pokyčiams organizacijose.

1.2.3. Neapibrėžto ir nepalankaus įvykio, kaip organizacinio atsparumo stimulo, atskleidimas

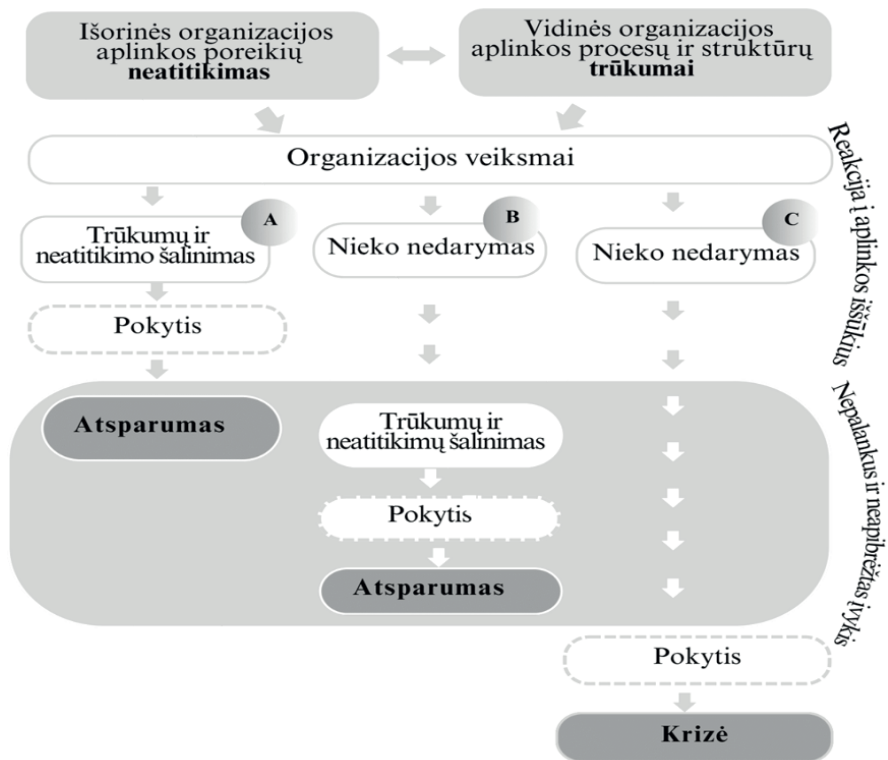
Pokyčių lemiantis NNĮ gali būti laikomas atsparumo stiprinimo stimulu, nes atsižvelgiant į pokyčio prigimtį, kinta ir atsparumo pobūdis. Tad siekiant apibrėžti konkretaus atsparumo poreikį būtina analizuoti NNĮ kontekstą ir jo pagrindinius elementus.

Atsparumas siejasi su: (a) įvairios rūšies pokyčio fenomenu, kuris apima nepageidaujama įvykį, žlugdančią situaciją ar bendrą pokytį; (b) tam tikra aplinkos charakteristika: dinamika, kompleksiskumu ar neramumu (Hillmann, Gunether, 2021). NNĮ apibrėžiamas kaip staiga atsirandantis ir neigiamai organizaciją veikiantis reiškinys, kurio pasekmės ir trukmė dėl neapibrėžtumo sunkiai prognozuojami. NNĮ verčia peržiūrėti esminius organizacijos veiklos modelius, procesus ir strategijas; skubiai priimti veiksmingus sprendimus, ugdyti adaptacijos gebėjimus. Skiriami šie pagrindiniai NNĮ bruožai: *netikėtumas, nepalankumas, neapibrėžtumas*.

Organizacijos susiduria su neapibrėžtais ir nepalankiais įvykiais (NNĮ) dėl dviejų pagrindinių priežasčių: (1) išorinės aplinkos lūkesčių ar reikalavimų neatitikimo ir (2) vidinių procesų bei struktūrų trūkumo. *Pirmuoju atveju* organizacijos nesugeba prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, tokių kaip rinkos dinamika, reguliavimo reikalavimai ar klientų poreikiai. Tad tampa pažeidžiamos dėl netikėtų įvykių, kurie gali rimtai paveikti veiklą ir stabilumą. Šias pasekmes paprastai lemia: ekonominiai sunkumai, gamtos nelaimės, pandemijos ar sveikatos iššūkiai, technologinės katastrofos, staigūs teisiniai pokyčiai, politinis nestabilumas. *Antruoju atveju* neefektyvūs darbo procesai, prasta komunikacija, silpnos organizacinės struktūros ir strateginio planavimo trūkumai gali tiesiogiai skatinti netikėtų ir neapibrėžtų įvykių (NNĮ) atsiradimą organizacijoje bei trukdyti efektyviai reaguoti į išorinius iššūkius, didindami organizacijos pažeidžiamumą. Šias pasekmes paprastai lemia etikos ir korupcijos skandalai, aukšto lygio vadovų pasitraukimas, reorganizacija ar pertvarka, skyrių ar komandų tarpusavio konfliktai, turto ar duomenų praradimas, IT sistemos sutrikimai, didelis darbuotojų nusivylimas ar pasitraukimas ir kita (Marsat ir kt., 2022; Freeman, 2024). Abiem atvejais organizacijose vykdomi pokyčiai, kurie yra neišvengiami dėl nuolat pasaulyje vykstančių pokyčių, tad gebėjimas prisitaikyti ir evoliucionuoti tampa neatsiejama išgyvenimo bei tvaraus tobulėjimo sąlyga.

Taigi galima teigti, kad organizacijos negali visada būti visiškai pasiruošusios patenkinti išorinės aplinkos poreikius ir lūkesčius. Be to, jos negali išvengti trūkumų savo vidinėje aplinkoje: įvairūs nesklaidumai ar neatitikimai yra natūralus reiškinys, demonstruojantis dinamiškus pokyčius pasaulyje, kuriame veikia šiuolaikinės organizacijos, ir jų sudėtingumą (Denyer, 2017; Dachler, 2020). Bet organizacijos turi galimybę pasirinkti, kaip į kylančius iššūkius reaguoti. Manoma, kad *tobulėti skatina skausmingos patirtys* (Duchek, 2020). Taigi susidūrusios su spaudimu dėl NNĮ pasekmių, tai išgyvenusios organizacijos nesąmoningai skatinamos tobulėti. Šis procesas moko įgyti vertingų sunkumų įveikos išvalgų, tai lemia atsparumo stiprinimą ateityje. Kitu atveju organizacijos gali rinktis *veiksmingą požiūrį*, kai vidiniai trūkumai analizuojami ir sąmoningai tobulinami, atsižvelgiant į nuolatinio kitimo dinamiką (Imeni, Edalatpanah, 2023; James, Wootwn, 2022). Šis procesas remiasi nuolatinio mokymusi ir adaptacija, leidžiančia organizacijoms ne tik reaguoti į išorinius iššūkius, bet ir aktyviai keistis, kad geriau atitiktų rinkos poreikius bei aplinkos sąlygas. Taigi organizacijos reakcija į aplinkos iššūkius lemia pokyčio prigimtį, kuri savo ruožtu lemia skirtingą NNĮ poveikį organizacijai (žr. 5 pav.).

5 paveiksle demonstruojamos trys galimos organizacijos reakcijos į aplinkos iššūkius. Pirmuoju atveju (A) organizacija reaguoja į aplinkos iššūkius nedelsiant: įgyvendina būtinus pokyčius, todėl NNĮ ji pasitinka pasiruošusi, t. y. įgijusi atsparumą. Antruoju atveju (B) organizacija reaguoja tik į NNĮ, kurį sukelia ignoruojami aplinkos iššūkiai. „Priverstinis“ pokytis lemia atsparumą, tačiau šiai organizacijai



5 pav. NNĮ poveikio organizaciniam atsparumui atskleidimas

yra sudėtingiau pasinaudoti galimybėmis. Tuo tarpu trečiuoju atveju (C) organizacija ignoroja tiek aplinkos iššūkius, tiek patį NNĮ, tad jai pokytis reiškia krizę.

Taigi neapibrėžti ir nepalankūs įvykiai (NNĮ) neišvengiamai lemia pokyčius, kurie arba inicijuojami sąmoningai, arba įgyvendinami esant išlikimo poreikiui. Tad galima teigti, kad vadovo požiūris į pokytį rodo jo pasirengimą jį įgyvendinti. Jis gali būti teigiamas, priimant pokytį kaip iššūkį ar galimybę; neigiamas, priimant pokytį kaip grėsmę ar sunkumą; neutralus, priimant pokytį kaip neapibrėžtumą, kuris gali kelti abejonių ar neapsisprendimą dėl pokyčių valdymo.

Mokslininkai sutaria, kad nevaldomas pokytis neišvengiamai lems krizę. Iš tiesų vadybos kontekste atsparumo procesai ilgą laiką tapatinti tik su krizės valdymu (Annarelli, Nonino, 2016). Vis dėlto, nepaisant akivaizdaus ryšio, tai ne tas pats. Priežastis ta, kad atsparumas suprantamas kaip organizacijos gebėjimas įveikti bet kokio pobūdžio NNĮ, o krizės valdymas labiau siejamas su pokyčiais, kuriuos lemia neįprastos ar ypatingos aplinkybės (Prayag, 2018; Melian-Alzola ir kt., 2020). NNĮ gali išprovokuoti

krizes, tačiau ne visi tokie įvykiai tampa krizėmis. Dažnu atveju, krizės kyla organizacijai laiku neįvertinus savo silpnųjų vietų, nespėdžiant jas sukėlusią problemų ir neišnaudojant savo stipriųjų pusių. Taigi NNĮ sukelia problemas, kurios trukdo organizacijai efektyviai veikti. Problemų sprendimas verčia įvertinti organizacijos silpnąsias bei stipriąsias sritis ir tuo remiantis atlikti būtinus pokyčius. Šiuos pokyčius pagrindusi naujomis idėjomis ir nestandartiniais sprendimais, organizacija pasiekia naują veiklos lygmenį – pažangą. Pokyčių ir pažangos procesas inicijuoja unikalius veiklos principus, strategijas ar kultūrą, kurie tampa organizacijos autentiškumo dalimi. Tai lemia konkurencinį pranašumą, kuris išlaikomas tiek, kiek organizacija geba mokytis ir nuolat vykdyti pokyčius, kuriuos lemia nauji NNĮ (Ma ir kt., 2018).

Taigi priimdamos neapibrėžtumo ir nepalankumo įvykius (NNĮ) kaip neišvengiamus pasaulio kitimo veiksmus, organizacijos priima savotišką išbandymą ar testą, kuris atskleidžia jų atsparumo lygį ir charakteristikas. Viena vertus, jei organizacija sugeba veiksmingai reaguoti ir prisitaikyti prie NNĮ, jos organizacinis atsparumas pakankamas. Kita vertus, jei organizacijai kyla sunkumų ir ji negali veiksmingai į tai reaguoti, akivaizdu, kad jos atsparumas yra pasyvus ir gali būti nepakankamas. Šiuo atveju NNĮ lemia suvokimą, kokio lygio yra organizacijos atsparumas, ir leidžia nustatyti sritis, kurias reikia stiprinti.

1.2.4. Organizacinio atsparumo stiprinimo principai

Organizacinio atsparumo stiprinimas siejamas su jį lemiančių veiksmų bei rezultatų analize. Veiksnius lemia organizacinis lygmuo ar vadovų poveikis, o rezultatai siejami su individualiu lygmeniu, arba pasekmėmis darbuotojams (Morales ir kt., 2019).

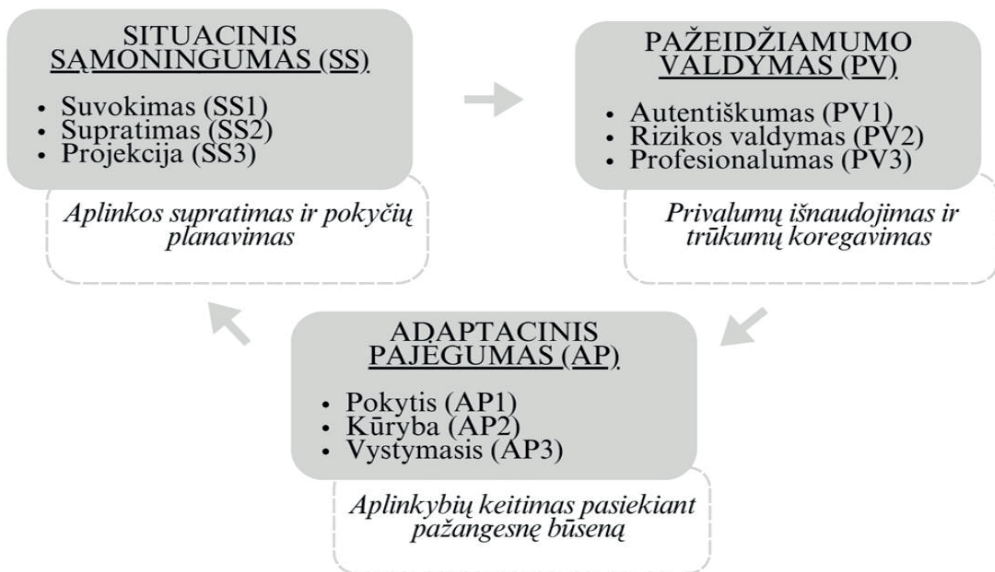
Organizacinio atsparumo stiprinimas verčia pasirinkti konkrečią veiksmų kryptį, nes tai nėra vienalytis ar vienasūšis reiškinys, tad negali būti stiprinimas kaip visuma. Organizacinį atsparumą sudaro keletas komponentų, kuriuos sudaro paskiri elementai. Kiekvienas jų turi savo specifinius veikimo principus, kurie lemia bendrą organizacinio atsparumo būseną. Todėl analizuojami pagrindiniai organizacinio atsparumo komponentai: (1) situacinis sąmoningumas; (2) pažeidžiamumo valdymas; (3) adaptacinis pajėgumas. Šis skirstymas suteikia aiškumą planuojant sprendimų priėmimą ir sprendžiant problemas, nes kiekviena organizacinio atsparumo sudėtinė dalis gali būti atskirai vertinama ir tobulinama (Lee ir kt., 2013; Wang, 2014; Näswall ir kt., 2015; Sonnet, 2016; Kuntz ir kt., 2017):

- *Situacinis sąmoningumas* – tai organizacijos gebėjimas suvokti ir įvertinti esamą aplinką bei būsimas grėsmes. Tai apima nuolatinį aplinkos stebėjimą, duomenų rinkimą ir analizę, kad būtų galima laiku atpažinti galimas problemas ir iššūkius. Situacinis sąmoningumas leidžia organizacijai greitai reaguoti į įvykius ir priimti veiksmingus sprendimus, mažinant neigiamą jų poveikį. Situacinio sąmoningumo elementai: a) *suvokimas*, apimantis gebėjimą pastebėti ir

identifikuoti esamus bei potencialius veiksnius, kurie gali paveikti organizaciją; b) *supratimas*, reiškiantis ne tik įvykių suvokimą, bet ir jų priežasčių bei galimos įtakos organizacijai vertinimą; c) *projekcija*, reiškianti gebėjimą numatyti įvykių raidą ir jų ilgalaikį poveikį, leidžiantį organizacijai pasirengti ir pritaikyti savo strategijas ateities scenarijams (Stanton ir kt., 2017; Ma ir kt., 2018; Barasa ir kt., 2018; Duchek, 2020; Ahmad ir kt. 2021; Andersson ir kt., 2019).

- *Pažeidžiamumo valdymas* suprantamas kaip organizacijos gebėjimas nustatyti, įvertinti ir suvaldyti rizikas. Jis atsiskleidžia per savo silpnų sričių identifikavimą ir konkrečius šias sritis stiprinančius veiksmus. Veiksmingas pažeidžiamumo valdymas apima ne tik technologinius sprendimus, bet ir organizacinius bei strateginius pokyčius, siekiant mažinti rizikos lygį ir didinti bendrą atsparumą. Pažeidžiamumo valdymo elementai: a) *autentiškumas*, suprantamas kaip sąžiningumas vertinant savo silpnąsias vietas ir stiprybes; b) *rizikos valdymas*, suprantamas kaip gebėjimas suvokti rizikos toleravimo ribas, būtinus įgyvendinant strateginius tikslus; c) *profesionalumas*, suprantamas kaip gebėjimas tvarkyti pažeidžiamumo aspektus, remiantis geriausia praktika ir nuolat tobulėjant (Williams ir kt., 2017; Tasic ir kt., 2019; Alomar ir kt., 2020; Santos, Laureano, 2023; Branzei, Fathallah, 2023; Sincorá ir kt., 2023; Galaitis ir kt., 2023).
- *Adaptacinis pajėgumas* – gebėjimas greitai ir efektyviai prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Jis atskleidžia lankstumą keičiant veiklos procesus ar organizacijos struktūrą, atsižvelgiant į naujas aplinkybes, diegiant naujas technologijas. Adaptacinis pajėgumas leidžia organizacijai ne tik priimti iššūkius, bet ir išnaudoti juos kaip tolesnio augimo bei inovacijų galimybę. Adaptacinio pajėgumo elementai: a) *pokytiškas*, apimantis organizacijos lankstumą priimti ir vykdyti pokyčius, kurie būtini prisitaikant prie naujų sąlygų; b) *kūrybiškumas*, pasireiškiantis naujomis idėjomis ir nestandartiniais sprendimais, kurie padeda organizacijai veiksmingiau įveikti iššūkius; c) *vystymasis*, reiškiantis ne tik gebėjimą prisitaikyti, bet ir nuolatinį mokymąsi tobulinant organizacijos kompetencijas (McCarthy ir kt., 2017; Steven ir kt., 2016; Prayag, 2018; Mithani, 2020; Szemzo ir kt., 2022; Napier ir kt., 2024; Beck ir kt., 2024).

Taigi visi organizacinio atsparumo komponentai sudaro vientisą ciklą, kurio nuolatinis kitimas nulemtas išorinių aplinkybių arba pačios organizacijos iniciatyvos. Organizacinio atsparumo stiprinimas yra tęstinis procesas: vieno ciklo pabaiga nereiškia, kad atsparumas įgyvendintas. Atvirkščiai, ciklo pabaiga inicijuoja tą patį kitimą, tik nauju lygmeniu (Hillman, Guenther, 2021), kuris atskleidžia naują, tikėtina, pažangesnę organizacijos būseną ir kitus iššūkius. Jų pobūdis ir poveikis organizacijai priklauso nuo to, kokie veiksmai atlikti stiprinant konkretaus atsparumo komponentą. Ciklas pavaizduotas 6 paveiksle.



6 pav. Organizacinio atsparumo komponentų ciklas

Organizacinio atsparumo komponentų ciklas atskleidžia sritis, į kurias būtina atsižvelgti siekiant stiprinti atsparumą. Šis procesas apima ne tik teorinį šių sričių suvokimą, bet ir gebėjimą į jas orientuotis praktinėje veikloje. Už atsparumo stiprinimo principų diegimą kasdienybėje atsakingi vadovai, formuojantys organizacijos kultūrą, skatinantys darbuotojus dalyvauti įgyvendinant bendrus tikslus, remiant atsparumą palaikančius procesus.

Atsparumo stiprinimas organizacijoje neatsiejamas nuo vadovų veiksmingo vadovavimo gebėjimų, esant neapibrėžtoms ir organizacijai nepalankioms aplinkybėms, kai būtina prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir įveikti kylančius iššūkius. Tam būtini įvairiapusiai vadovavimo gebėjimai, detalizuojami atskleidžiant jų pagrindines charakteristikas ir paskirtį:

- *Pokyčių priėmimas ir įgyvendinimas*, apimantys gebėjimą pokyčiuose išžvelgti naujas galimybes (Steven, Kenneth, 2017; Gucciardi ir kt., 2018).
- *Rizikos valdymas*, reiškiantis gebėjimą objektyviai vertinti sudėtingas situacijas nustatant galimas rizikas bei įgyvendinant veiksmingas jų mažinimo strategijas (Duchek ir kt., 2020; Alomar ir kt., 2020).
- *NNĮ valdymas*, gebant priimti greitus sprendimus, aiškiai ir tikslingai komunicuojant organizacijos viziją ir jos įgyvendinimo strategiją (Salas-Vallina ir kt., 2022; Williams ir kt., 2017).

- *Emocinis intelektas*, padedantis veiksmingiau bendrauti su darbuotojais: suvokti jų jausmus, patirtis, poreikius bei lūkesčius; palaikyti jų moralinę dvasią kilus sunkumų (Dhoopar ir kt., 2022; Wang ir kt., 2023).
- *Vizijos kūrimas ir įkvepiantis vadovavimas*, padedantis išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir išipareigojimą organizacijai neapibrėžtumo sąlygomis (Hillmann, 2021).
- *Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas*, apimantis gebėjimą moktis iš klaidų ir praeities pamokų bei gautas žinias taikyti praktiškai (Akgün ir kt., 2022; Imeni, Edlatpanah, 2023; Douglas ir kt., 2022).
- *Darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas*, auginant darbuotojų savivertę ir atsida- vimą organizacijos tikslams (Dhoopar ir kt., 2022; Khan ir kt., 2019).

Organizacinio atsparumo stiprinimas kol kas neįprastas ir nestandartizuotas reiškiny- nys. Tad vadovų klaidų analizė gali padėti svarstant įvairius organizacinio atsparumo stiprinimo metodus. Paprastai vadovų sąmoningumo lygmuo ir asmeniniai rizikos to- leravimo limitai lemia NNĮ supratimą bei organizacijos atsako veiksmus. Pateikiamos mokslinėje literatūroje atskleistos vadovų klaidos, susijusios su neveiksmingai stipri- namomis atsparumo praktikomis:

- *Atsparumo rezultatų tikimasi siekiant tvarumo tikslų*, nepaisant tam būtinų veiksmų, kurie apima greitą inovacijų integraciją, prisitaikymo įgūdžių ugdy- mą, lankstų resursų paskirstymą, neapibrėžtumo ir sudėtingų situacijų valdy- mą (Marchese ir kt., 2018).
- *Problemų sprendimas, taikant kažkada pasiteisinusius metodus*, dažniausiai neveikia dėl pasikeitusių aplinkybių, naujų problemų pobūdžio, inovacijų sto- kos, kintančios konkurencinės aplinkos ir organizacinės inercijos (Kunz, Son- nenholzner, 2023).
- *Problemų sprendimas, neįvertinant visumos*, neduoda ilgalaikių rezultatų, nes nepašalinamos sisteminės priežastys. To pasekmė: šalutinės problemos kitose srityse, procesų sutrikimas, neoptimalus resursų naudojimas. Vadovai dažniau suklysta dėl to, kad sprendžia ne aktualias organizacijos problemas, o įsivelia į laikinų nesklandumų šalinimą (Danyer, 2017).
- *Paviršutiniškas problemų sprendimas* ignoruoja daugiasluoksnes problemas ir jų pasekmes dėl žinių ir įgūdžių trūkumo valdant situacijos neapibrėžtumą. Tai – viena iš priežasčių, kodėl vadovams būtinos organizacinio atsparumo stiprinimo kompetencijos (Gečienė, 2021).
- *Sprendimai, pagrįsti tik savo vidiniais įsitikinimais*, ne visada padeda susido- roti su galimais neapibrėžtumo scenarijais. Todėl vadovams būtini mokslinin- kų pasiūlyti požiūriai ir jų sukurti modeliai (Briatanu ir kt., 2020; Župerkiene ir kt., 2021; Kwiotkowska ir kt., 2022).

Išanalizavus įvairiapusių vadovų gebėjimų siekiant stiprinti organizacinį atsparumą poreikį bei atsižvelgus į dažniausiai pasitaikančias vadovų klaidas, atlikta atsparumo komponentų analizė ir susisteminti konkrečių atsparumą stiprinančių elementų reikalavimai. Taigi (1) atsparumas suskaidytas į komponentus; (2) komponentai detalizuoti pagal paskirus elementus; (3) nustatyti kiekvieno atsparumo elemento stiprinimo reikalavimai; (4) atskleidžiami atsparumo elementų stiprinimo tikslai bendrame organizacijos kontekste. Tai esminis vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodikos rengimo etapas, kai kuriamas teorinis ir praktinis pagrindas, lemiantis tolesnius sprendimus dėl vadovavimo kompetencijų tobulinimo.

Apibendrinant šio poskyrio temų analizę atskleidžiami organizacinio atsparumo stiprinimo principai, atsižvelgiant į suformuluotą organizacinio atsparumo apibrėžimą bei šios disertacijos ginamąją tezę. Taigi organizacinį atsparumą lemia:

- organizacijos gebėjimas (1) *išlaikyti stabilumą, susidūrus su NNJ*, stiprinamas pasitelkus situacinio sąmoningumo elementus, kurie padeda suprasti aplinką ir planuoti pokyčius;
- organizacijos gebėjimas (2) *sudaryti pokyčio priėmimo galimybes*, stiprinamas pasitelkus pažeidžiamumo valdymo elementus, kurie leidžia išnaudoti savo privalumus ir koreguoti trūkumus;
- organizacijos gebėjimas (3) *pasinaudoti galimybėmis, kuriant geresnę savąją versiją*, stiprinamas pasitelkiant adaptacinio pajėgumo elementus, kurie leidžia keisti aplinkybes siekiant pažangesnės organizacijos būsenos.

Konkreto organizacinio atsparumo komponento kontekstas ir tikslai padeda geriau suprasti skirtingas organizacinio atsparumo sritis bei svarstyti jų stiprinimo priemones ar strategijas (Lee ir kt., 2013; Ruiz-Martin ir kt., 2018). Tai leidžia priartėti prie pagrindinės organizacinio atsparumo stiprinimo priemonės – vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą: jų identifikavimo, analizės ir tobulinimo principų modeliavimo.

1.3. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, samprata ir tobulinimas verslo organizacijose

Šiame skyriuje atskleidžiamos pirmo tiriamojo reiškinio – vadovavimo kompetencijų ir antro tiriamojo reiškinio – organizacinio atsparumo loginio pagrindo tarpusavio sąsajos. Taigi šio skyriaus tikslas – įvardyti pagrindinį minėtus reiškinius siejantį panašumą. Tad susitelkiama ties šiais aspektais: organizacinio atsparumo stiprinimo reikalavimus atitinkančių vadovavimo kompetencijų klasifikavimo; vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo komponentų tarpusavio ryšio atskleidimo; vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, savybių bei šių kompetencijų raiškos atskleidimo.

1.3.1. Organizacinio atsparumo stiprinimo reikalavimus atitinkančių vadovavimo kompetencijų klasifikacija

Ankstesniuose skyriuose atliktos mokslinių darbų analizės pagrindu apibrėžti vadovavimo kompetencijų, kurios būtinos siekiant stiprinti organizacinį atsparumą, reikalavimai: (1) veiklos rezultatų išlaikymas; (2) gera darbuotojų savijauta organizacijoje; (3) darbuotojų intencija veikti organizacijos labui; (4) veiksmingas bendradarbiavimas ir (5) teigiamas pokyčio priėmimas. Remiantis šiais reikalavimais, apibrėžtos konkrečios vadovavimo kompetencijos, kurios suskirstytos į grupes, atsižvelgiant į jų organizacinio atsparumo stiprinimo funkcijas.

(1) Siekiant išlaikyti veiklos rezultatus nepaisant sunkumų ir neapibrėžtumo sąlygų, vadovams būtinos į pasiekimus nukreiptos kompetencijos. Jų orientacijos pagrindas – *efektyvumas*, pagrįstas inovacijomis įgyvendinant kūrybines idėjas. Kintančiomis aplinkos sąlygomis būtinas tvirtas veiklos modelis, kuris skatintų kurti organizacijos viziją neapibrėžtumo sąlygomis. Tai *neapibrėžtumo valdymo* vizija, pertvarkant rutininius procesus, koreguojant darbo funkcijas, skatinant išsipareigoti organizacijai. Šiems procesams būtinas stimulus, arba *iniciatyvumas*. Kai jo pagrindu tampa ne aplinkos spaudimas, o siekis užbėgti jam už akių, organizacija ne tik geba išnaudoti galimybes, bet ir jas inicijuoti (Kwiatkowska ir kt., 2022; Samimi ir kt., 2022; Vera ir kt., 2022).

(2) Kad darbuotojai organizacijoje gerai jaustųsi, vadovai turi suvokti jų mąstymą, poreikius ir lūkesčius. Tai atskleidžia paramos darbuotojams kompetencijos, apimančios empatijos ir išiklausymo gebėjimus. Juos apibrėžia *tarpasmeninis supratimas*, leidžiantis vadovams suvokti ne tik darbuotojų, bet ir visos organizacijos vidinės aplinkos būseną, kad galėtų apsvarstyti jos pokyčių ir tobulėjimo kryptį (Ali Awad, Ashour, 2022; Hajiali ir kt., 2022; Kong ir kt., 2023).

(3) Siekiant sustiprinti darbuotojų intenciją veikti organizacijos labui, vadovams būtinos atitinkamos poveikio kompetencijos. *Efektyvi komunikacija* lemia tai, kaip darbuotojai supranta savo užduotis ir kaip mato save jas atliekant. *Igalinantis sprendimų priėmimas* lemia darbuotojų motyvaciją veikti savarankiškai, siekiant pasidalyti atsakomybę ir įgyti vadovų pasitikėjimą. Kad šis pasitikėjimas taptų apibusiu, būtinas *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas*. Jis leidžia net ir pačią nepalankiausią informaciją atskleisti nesukeliant konfliktų tarp darbuotojų ar jų pasipriešinimo pokyčiams (Mahmood ir kt., 2019; Tian ir kt., 2020; Dirani ir kt., 2020).

(4) Siekiant veiksmingo darbuotojų bendradarbiavimo, vadovams būtinos bendradarbiavimo sinergiją skatinančios kompetencijos. *Patirties integravimas* leidžia ne tik pripažinti klaidas, bet ir priimti jas kaip vertingas pamokas. Tai – stimulus keistis, *dalijantis žiniomis*, suprantamas kaip mainų procesas. Jo veiksmingumas priklauso nuo kiekvieno organizacijos nario įsitraukimo, kurį lemia organizacijos *komandinis bendradarbiavimas*. Asmeninio indėlio, atsakomybės ir komandinio darbo

naudos dermė priklauso nuo organizacijos vertybinio pagrindo, kurį lemia *vertybėmis grįsta lyderystė*, įrodoma vadovo asmeniniu pavyzdžiu atitinkamas vertybes puoselėjant kasdienybėje (Iszatt-White, Kempster, 2018; Swanson ir kt., 2020; Chen ir kt., 2020; Eisenkopf, Kölpin, 2023).

(5) Kad priimtų teigiamą pokytį, vadovams būtinos asmeninio tobulėjimo kompetencijos. Jų paskirtis – gebėjimas išlaikyti stabilumą stresą keliančioje situacijoje ir lanksčiai reaguoti į jos iššūkius. *Savikontrolė* siejama su aukšto lygio saviverte, kuri priklauso nuo asmeninio autentiškumo. Bendrų tikslų siekiančių organizacijos narių savivertę lemia organizacinis autentiškumas. Sudėtingose situacijose būtini neeiliniai sprendimai, kartais verčiantys suabejoti savo ar organizacijos pajėgumu. Vis dėlto, jei organizacinio autentiškumo esmė – aiški vizija ir tvirtas vertybinis pagrindas, sudėtingi sprendimai skatina tiek asmeninį, tiek profesinį tobulėjimą (Al Halbusi ir kt., 2023; Higgs, Dulewicz, 2024; Rosing ir kt., 2024).

Remiantis mokslinės literatūros analize, pasirinkta kompetencijų klasterio sistema (Spencer, Spencer, 1998), kurios pagrindu atrinktos vadovavimo kompetencijos suskirstytos į klasterius. Taigi kiekviena kompetencija analizuojama pagal jos tiesiogines funkcijas, taikymo tikslus ir šiems tikslams įgyvendinti būtinus veiksmus. Analizės tikslas – kiekvienos vadovavimo kompetencijos kokybinis įvertinimas, atsižvelgiant į taikymo rezultatą organizacinio atsparumo stiprinimo kontekste. Vadovavimo kompetencijų klasifikacija pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Vadovavimo kompetencijų klasifikacija

<i>Klasterio grupė</i>		<i>Kompetencija</i>		<i>Funkcinė kategorija</i>
1.	Pasiekimų orientacija	1.1.	Efektyvumas	Strateginė
		1.2.	Neapibrėžtumo valdymas	
		1.3.	Iniciatyvumas	
2.	Parama darbuotojams	2.1.	Tarpasmeninis supratimas	Socialinė
3.	Poveikis	3.1.	Efektyvi komunikacija	Socialinė
		3.2.	Įgalinantis sprendimų priėmimas	
		3.3.	Pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas	
4.	Bendradarbiavimo sinergija	4.1.	Patirties integravimas	Sisteminė
		4.2.	Dalijimasis žiniomis	
		4.3.	Komandinis bendradarbiavimas	Socialinė
		4.4.	Vertybėmis grįsta lyderystė	Normatyvinė
5.	Asmeninis tobulėjimas	5.1.	Savikontrolė	Socialinė

Vadovavimo kompetencijų *skirstymas remiasi* funkcinėmis jų kategorijomis, kurios atskleidžia aiškia struktūrą, padeda suvokti, kaip valdyti atitinkamas vadovavimo sritis ir priimti su tuo susijusias atsakomybes. Tai leidžia lengviau nustatyti tobulintas sritis ir kryptingai plėtoti vadovavimo kultūrą, atsižvelgiant į konkrečius tikslus:

- Pasiekimų orientacijos klasterio kompetencijos – *efektyvumas, neapibrėžtumo valdymas ir iniciatyvumas* – priskiriamos strateginių kompetencijų kategorijai, nes jos siejamos su gebėjimu įgyvendinti ilgalaikes organizacijos strategijas ir užtikrinti prisitaikymą prie nuolat besikeičiančios verslo aplinkos.
- Paramos darbuotojams klasterio kompetencija *tarpsmeninis supratimas* priskiriama socialinių funkcijų kompetencijų kategorijai, tai esminė žmogiškųjų santykių valdymo organizacijoje kategorija, padedanti kurti teigiamą darbo aplinką, motyvuojanti darbuotojus ir skatinanti jų įsitraukimą.
- Poveikio klasterio kompetencijos – *efektyvi komunikacija, įgalinantis sprendimų priėmimas, pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* – priskiriamos socialinių funkcijų kompetencijų kategorijai, nes jos tiesiogiai susijusios su vadovo gebėjimu efektyviai bendrauti, įtraukti kitus į sprendimų priėmimo procesą ir puoselėti stiprius tarpusavio ryšius. Šios kompetencijos padeda kurti ir palaikyti veiklos sėkmę lemiančius sveikus organizacijos socialinius santykius.
- Bendradarbiavimo sinergijos klasterio kompetencijos *patirties integravimas ir dalijimasis žiniomis* priskiriamos sisteminių funkcijų kompetencijų kategorijai, nes susijusios su gebėjimu kurti bei palaikyti integruotas ir efektyviai veikiančias organizacijos sistemas. Šios kompetencijos užtikrina, kad organizacijos veikla būtų pagrįsta patirtimi ir efektyviai perduodamomis žiniomis. Tai prisideda prie ilgalaikio organizacijos efektyvumo ir gebėjimo adaptuotis. Kompetencija *komandinio bendradarbiavimo skatinimas* priskiriama socialinių funkcijų kompetencijų kategorijai, nes ji tiesiogiai susijusi su vadovo gebėjimu stiprinti tarpusavio santykius, valdyti socialinę dinamiką komandoje ir skatinti kolektyvinio darbo kultūrą organizacijoje. Tai padeda sukurti aplinką, kurioje komanda gali efektyviai bendradarbiauti ir įgyvendinti bendrus tikslus. Kompetencija *vertybėmis grįsta lyderystė* priskiriama normatyvinių funkcijų kompetencijų kategorijai, nes apima vadovo gebėjimą formuoti, palaikyti ir įgyvendinti organizacijos vertybes, etikos standartus bei normas, kurie būtini kuriant stiprią, vertybėmis pagrįstą organizacinę kultūrą.
- Asmeninio tobulėjimo klasterio kompetencija *savikontrolė* priskiriama socialinių funkcijų kompetencijų kategorijai, nes tiesiogiai prisideda prie efektyvaus tarpusavio santykių valdymo, padeda palaikyti pozityvią ir produktyvią darbo aplinką bei skatina konstruktyvią darbuotojų ir vadovų tarpusavio sąveiką.

Vadovavimo kompetencijų klasifikacija atitinka organizacinio atsparumo stiprinimui keliamus reikalavimus, nes: 1) pasitelkus strategines kompetencijas galima išlaikyti veiklos rezultatus ir įgyvendinti ilgalaikius organizacijos tikslus nepaisant neapibrėžtumo sąlygų; 2) pasitelkus socialines kompetencijas galima puoselėti teigiamą darbo aplinką ir sveikus organizacijos narių tarpusavio santykius, skatinant siekti organizacijos tikslų; 3) pasitelkus sisteminės kompetencijas galima stiprinti bendradarbiavimą, užtikrinant veiksmingą informacijos ir patirties perdavimą; 4) pasitelkus normatyvines kompetencijas galima kurti ir stiprinti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą.

Pasirinkta klasifikavimo sistema leidžia identifikuoti vadovavimo kompetencijų (VK) ir organizacinio atsparumo (OA) tarpusavio ryšį. Remiantis vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo komponentų teorinių reiškinų analize, pateikiami principai, kuriais grindžiamas kiekvienos konkrečios vadovavimo kompetencijos priskyrimas atitinkamam organizacinio atsparumo komponento elementui, pagrįstas vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo komponentų charakteristikų atitikimu, kuris užtikrina bendrus taikymo tikslus bei analogiško veiksmo poreikį: (1) organizacinio atsparumo komponentai susieti su atitinkamomis vadovavimo kompetencijų klasterio grupėmis; (2) atsparumo komponentų elementai susieti su atitinkamomis kompetencijomis; (3) atsparumo elementų charakteristikos susietos su atitinkamų vadovavimo kompetencijų savybėmis (žr. 7 pav.).



7 pav. VK ir OA komponentų charakteristikų atitikties pagrindimo principai

Šis suskirstymas atskleidžia organizacinio atsparumo visumą, jį stiprinti galima atsižvelgiant į konkrečios atsparumo dalies poreikius. Kadangi vadovavimo kompetencijų tobulinimas nulemtas organizacinio atsparumo stiprinimo poreikio, vadovavimo kompetencijos pergrupuojamos atsižvelgiant į organizacinio atsparumo komponentų paskirtį. Taip atskleidžiama konkretaus organizacinio atsparumo komponento priklausomybė nuo jam priskirtos vadovavimo kompetencijos (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vadovavimo kompetencijų klasifikacija, atsižvelgiant į organizacinio atsparumo komponentų stiprinimą lemiančias kompetencijas

OA komponentas	OA elementas		VK numeris ir pavadinimas	
Situacinis sąmoningumas (SS)	SS1	Suvokimas	2.1.	Tarpasmeninis supratimas
	SS2	Supratimas	3.3.	Pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas
	SS3	Projekcija	1.2.	Neapibrėžtumo valdymas
Pažeidžiamumo valdymas (PV)	PV1	Autentiškumas	5.1.	Savikontrolė
	PV2	Rizikos valdymas	4.1.	Patirties integravimas
	PV3	Profesionalumas	1.3.	Iniciatyvumas
Adaptacinis pajėgumas (AP)	AP1	Pokytis	3.2.	Įgalinantis sprendimų priėmimas
			4.3.	Komandinis bendradarbiavimas
	AP2	Kūryba	1.1.	Efektyvumas
			4.4.	Vertybėmis grįsta lyderystė
	AP3	Vystymasis	3.1.	Efektyvi komunikacija
			4.2.	Dalijimasis žiniomis

Šios klasifikacijos pagrindu atskleidžiamos konkrečios organizacinio atsparumo stiprinimo sritys (OA komponentai) ir jų sudedamosios dalys (OA elementai). Kadangi organizacinio atsparumo stiprinimas siejamas su kiekvienam atsparumo elementui priskirta vadovavimo kompetencija, kitame poskyryje paaiškinamos šių kompetencijų charakteristikos ir įtaka organizacijai.

1.3.2. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, charakteristikos

Remiantis apibrėžtu konkrečios vadovavimo kompetencijos ir jos įtakos tam tikram organizacinio atsparumo komponentui tarpusavio ryšiu, atskleidžiamos kiekvienos organizacinį atsparumą lemiančios vadovavimo kompetencijos charakteristikos.

Strateginė vadovavimo kompetencija *efektyvumas* (1.1.) suprantama kaip gebėjimas pasiekti maksimalius rezultatus, naudojantis turimais ištekliais (Ruben, 2019; Bayad, Govand, 2021). Efektyvumas siejamas su inovacijomis, kurių raiškai, kaip ir

kūrybai, būtinas įkvėpimas, suprantamas kaip kurti skatinantis idėjų generavimo bei entuziazmo jausmas. Įkvėpimas veikia kaip komandos narių iniciatyvos ieškoti netradicinių sprendimų stimulus. Įkvėpti darbuotojai siekia aukštesnių tikslų; sprendimus priima taikydami naujovišką požiūrį; labiau pasitiki savo idėjomis, todėl yra savarankiškesni. Tam, kad inovatyvios idėjos būtų ne tik siūlomos, bet ir įgyvendinamos, įkvėpimas turi tapti motyvacija. Šiuo atveju ji suprantama kaip vidinė jėga, stimuliuojanti veikti ar elgtis tam tikru būdu. Motyvuoti darbuotojai lengviau priima iššūkius ir susidoroja su problemomis, noriai bendradarbiauja ir dirba komandose, geba ilgiau išlaikyti koncentraciją vykdydami ilgalaikius projektus. Nuolatinis veiklos tobulinimas lemia naujus vertės kūrimo būdus. Taip pasiekiamas inovatyvumas, arba gebėjimas neapsiriboti įprastais metodais ar tradicijomis, o siekti išbandyti naujoves. Inovatyvūs darbuotojai mato problemas iš įvairių perspektyvų, tad siūlo ir įgyvendina nestandartinius sprendimus. Vadovai organizacijoje veikia kaip inovacijų katalizatoriai, kurie, skatindami pažangą, spartina idėjų generaciją ir sprendimų įgyvendinimą (Mazzucato, 2018; Giglioti, 2019; Moore, Hanson, 2022).

Strateginė vadovavimo kompetencija *neapibrėžtumo valdymas* (1.2) siejama su gebėjimu veiksmingai tvarkytis su situacijomis, kuriose yra neaiškumo ir neapibrėžtumo elementų. Neapibrėžtumo valdymo pagrindas – tvarka, kuriama remiantis ateities vizija, atsižvelgiant į esamas aplinkybes ir numatomus iššūkius (Graffin ir kt., 2020; Higgs, Dulewicz, 2024). Vizijos vystymas padeda išsigrąžinti veiklos kryptį. Tai suteikia saugumo jausmą reaguojant į sunkumus bei pasirengiant būtinoms pokyčiams. Šie pokyčiai apima organizacinės rutinos pertvarkymą, siekiant procesų veiksmingumo pasikeitus įprastoms aplinkybėms. Darbuotojų vaidmenys perorientuojami taip, kad darbuotojai kuo labiau atitiktų „naujos tvarkos“ diktuojamus poreikius, kurie lemia atsakomybę sprendžiant ne tik savo tiesioginio darbo problemas, bet ir prisidedant prie bendrų organizacijos problemų sprendimo. Atsakomybių suderinimas, siekiant labiau išipareigoti organizacijai, akcentuoja asmeninės atsakomybės perėjimą į kolektyvinio sąmoningumo etapą – kolektyvinę atsakomybę (Ferreira ir kt., 2023; Goyal ir kt., 2023).

Strateginė vadovavimo kompetencija *iniciatyvumas* (1.3) siejama su gebėjimu veikti ir spręsti problemas, nelaukiant, kol situacija pasikeis savaime arba kol kas nors kitas ją pakeis. Iniciatyvus vadovas yra pasiruošęs ne tik reaguoti į situacijas, bet ir aktyviai jas veikti (Sheffi, 2016; Kragt, Day, 2020). Šį poveikį lemia tikslingumas, arba stabili koncentracija į organizacijos tikslus bei savo indėlį juos įgyvendinant. Susitelkimas ties tikslu gali priklausyti nuo to, kaip matomas rezultatas. Tikslo siekį gali stimuliuoti išvalgumas – numatomų galimybių, tikėtinų kliūčių ar problemų. Jei iš anksto numatytos problemos sprendžiamos joms dar nekilus, pasireiškia veiksnumas, reikšmingai paveikiantis situaciją ar tikėtinus rezultatus. Įtakos veiksmingumą lemia geriausiai savo sritį išmanančių organizacijos narių veiksnumas. Taigi pradėti reikėtų nuo artimiausių problemų sprendimo: savo asmeninio potencialo spragų pripažinimo

ir koregavimo; savo indėlio į bendrus rezultatus supratimo ir didinimo (Vakilzadeh, Haase, 2021; Gorves, Feyerherm, 2022).

Socialinė vadovavimo kompetencija *tarpasmeninis supratimas* (2.1) siejama su gebėjimu suvokti, interpretuoti ir reaguoti į darbuotojų motyvus bei elgesį (Persich, Robinson, 2022; Zander, 2024). Tarpasmeninio supratimo kompetenciją turintis vadovas yra empatiškas, todėl klausydamasis darbuotojų nuomonių geba suvokti jų tikruosius jausmus. Darbuotojai paprastai atsiskleidžia saugioje ir ramioje bendravimo aplinkoje, kuri turi būti pritaikyta konkrečioms vadovo tikslams. Kuo didesnė darbuotojų nuomonių įvairovė, tuo labiau vadovas turi išsiklausti į skirtingus motyvus. Darbuotojų patirčių supratimas atskleidžia skirtingų požiūrių priežastis, kurios laikomos darbuotojų poreikių atpažinimo pagrindu. Kuriant naujas patirtis, darbuotojų ir organizacijos poreikius turėtų sieti bendrystė, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus (Pádua, Moreira, 2023; Mone, London, 2018).

Socialinė vadovavimo kompetencija *efektyvi komunikacija* (3.1.) reiškia gebėjimą aiškiai, tiksliai ir įtaigiai perduoti informaciją bei idėjas. Efektyviai komunikuojantis vadovas, klausydamasis kitų nuomonių, geba tinkamai į jas reaguoti. Tai reiškia, kad jis gali taikyti įvairius komunikacijos būdus, kad paveiktų pašnekovą ar auditoriją. Tačiau, be prisitaikymo prie pašnekovo, komunikacija turi išlaikyti savo kryptį, kuri siejama su darbuotojų tobulėjimo skatinimu (Chatman ir kt., 2020; Marbun ir kt., 2023). Taiigi komunikacija turi būti konstruktyvi. Darbuotojų tobulėjimas priklauso nuo to, kiek jie bendradarbiauja ir sprendžia organizacijos problemas. Siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo, būtina reguliari komunikacija. Konkrečių komunikacijos būdų ir jos periodiškumo derinimas formuoja darbuotojų komunikacijos įpročius ir gebėjimą tinkamai priimti ne tik teigiamą, bet ir nepalankią informaciją. Efektyvios komunikacijos esmė – aiškumas, būtinas įgyvendinant viziją. Taiigi komunikacija turi išsklaidyti abejones ir motyvuoti blėstant pasitikėjimui asmeniniais gebėjimais ar organizacijos pajėgumu (Sherf, Morison, 2020; Kriger, Zhovtobryukh, 2016).

Socialinė vadovavimo kompetencija *įgalinantis sprendimų priėmimas* (3.2.) siejama su vadovo gebėjimu dalintis su darbuotojais sprendimo priėmimo teisėmis, atsakomybe bei pokyčio priėmimo iššūkiais. Įgalinantis vadovas pirmiausia atsižvelgia į tas sritis, kuriose būtent darbuotojai yra laikomi profesionalais ir žinovais (Haddock-Fraser, Gorman, 2023; Zhiqiang, 2024). Didesnių laisvių ir teisių suteikimas lemia jų savarankiškumą, kuris augina savivertę, motyvuoja iniciatyvumą nuolat siekti operacinio efektyvumo. Kita sritis – netikėtos ir sudėtingos situacijos, kai būtinas greitas problemų sprendimas ir atsakomybės pasidalijimas. Kritiniai sprendimai moko lankstumo, nukrypstant nuo įprastos tvarkos taisyklių, bet įpareigoja užtikrinti saugumą. Tai atskleidžia komandinės atsakomybės esmę: dalijantis atsakomybe, dalijamasi ir rizika. Priimtų sprendimų rezultatai parodo ne tik įgaliotų darbuotojų atsakomybės brandą, bet ir vadovo gebėjimą teisingai paskirstyti įsipareigojimų našą. Trečia sritis – nuolat kintančios aplinkos signalai, skatinantys prisitaikyti prie naujų aplinkybių.

Išplėstos darbuotojų funkcijos įvairiose vadovavimo srityse leidžia vadovui ieškoti naujų veiklos perspektyvų. Tai skatina ir darbuotojų iniciatyvos įgalinimą, remiant jų kūrybiškumą priimant bei įgyvendinant naujoves (Guo ir kt., 2022; Noe, 2017).

Socialinė vadovavimo kompetencija *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* (3.3) siejama su gebėjimu efektyviai bendrauti, užmegzti ir palaikyti ryšius, būti jautriam bei supratingam, kurti pasitikėjimo atmosferą, konstruktyviai spręsti konfliktus ir sudėtingas situacijas. Šią kompetenciją turintis vadovas geba sąžiningai ir atvirai bendrauti su darbuotojais organizacijos būklės, priimamų sprendimų ir organizacijos politikos klausimais (Marescaux ir kt., 2018; Nguyen ir kt., 2022). Taip užtikrinamas skaidrumas, darbuotojai jaučiasi vertinami ir informuoti. Tai lemia jų įsitraukimą į bendrų tikslų įgyvendinimo, problemų sprendimo procesus. Kad darbuotojai gebėtų priimti sudėtingą situaciją, būtinas tiek poveikio, tiek pasekmių organizacijai vertinimas. Šio vertinimo rezultatų atskleidimas leidžia darbuotojams suvokti iššūkių mastą ir skatina priimti pokyčius. Taip formuojasi objektyvus realybės pripažinimas, įpareigojantis prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų: planuoti išteklius ir koordinuoti tarpusavio sąveikas. Gebėjimas derinti esamos veiklos stabilumą ir pasirengimą būsimiems iššūkiams lemia darbuotojų saugumo dėl savo darbo vietos ir ateities perspektyvų jausmą. To rezultatas – pasitikėjimas vadovų teikiama informacija ir jų sprendimais priimant iššūkius ir įgyvendinant bendrus tikslus (Fatoki, 2024; Hillman, Guenther, 2021).

Sisteminė vadovavimo kompetencija *patirties integravimas* (4.1) siejama su vadovo gebėjimu skatinti asmeninį bei profesinį darbuotojų augimą, mokantis iš klaidų ir atsižvelgiant į patirties suteiktas pamokas (Antunes, Pinheiro, 2020; Amankwah-Amoah ir kt., 2021). Patirties integravimo kompetenciją turintis vadovas geba kurti mokymosi aplinką, kur toleruojamos klaidos, nes tai organizacijai naudinga. Klaidų analizė lemia naujoves, inicijuojant svarbius pokyčius. Patirties analizė atskleidžia klaidų priežastis ir pasekmes. Dažnu atveju šis procesas susijęs su psichologiniu diskomfortu, kuris apima kaltę, gėdą ar atsakomybę dėl klaidų bei nepasiteisinusių iniciatyvų. Tai skatina neigiamų patirčių analizės vengimą arba sąmoningą patirčių iškraipymą. Šį barjerą padeda įveikti supratimas, kad būtent neigiamos patirtys lemia pokyčius ir skatina tobulėti. Patirties vertinimas, atsiribojus nuo įprasto stereotipinio interpretavimo, atkleidžia vertingas išvagas. Taip neigiamos patirtys gali tapti svarbiomis pamokomis ateičiai, kurios atsiskleidžia kaip pajėgumas priimti pokyčius ir juos įgyvendinti (Gurd, Helliard, 2017; Cumberland ir kt., 2016).

Sisteminė vadovavimo kompetencija *dalijimasis žiniomis* (4.2) siejama su vadovo gebėjimu skatinti apsikeitimą informacija, įgūdžiais ir patirtimi, siekiant pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą. Konkrečių žinių poreikį jaučia naujas praktikas ir darbo metodus taikantys darbuotojai (Wu, Le, 2017; Ye ir kt. 2022). Žinių integravimas į darbo procesus lemia aktyvų jų taikymą kasdienėje veikloje. Aplinkos pokyčiai skatina turimas žinias atnaujinti, tai užtikrina nuolatinis mokymasis organizacijoje. Sąlygos, garantuojančios žinių prieinamumą ir karjeros galimybes, lemia profesinį

augimą ir padeda prisitaikyti prie pokyčių. Priimti adaptacijos iššūkius ir spręsti problemas padeda pagalbos prieinamumas. Vadovo palaikymas formuoja platesnę žinių pritaikymo perspektyvą, o kolegų parama – praktinį žinių pritaikymą. Apsikeitimas žiniomis, patirtimi ir informacija inicijuojamas darbuotojų ir vadovų jiems bendradarbiaujant, tai atsiskleidžia kaip darbuotojų poreikių tenkinimo ir organizacijos lūkesčių išpildymo rezultatas (Meher ir kt., 2024; Denning, 2018).

Socialinė vadovavimo kompetencija *komandinis bendradarbiavimas* (4.3) siejama su vadovo gebėjimu skatinti darbuotojų savirealizaciją dirbant komandoje: mokantis naujų įgūdžių, dalijantis socialinės priklausomybės jausmu ir atsakomybe, įgyvendinant inovatyvias idėjas. Komandinio bendradarbiavimo kompetenciją turintis vadovas geba taip paskirstyti darbuotojų darbus, kad būtų tobulinami įvairūs įgūdžiai ir formuotųsi lankstus požiūris į perspektyvas (Abuzid, Abdulaziz, 2017; O'Neill, Salas, 2018). Taip skatinamas įvairiapusiškumas, lemiantis efektyvesnę veiklą ir prisitaikymą prie kintančių aplinkybių. Šios aplinkybės reikalauja kolektyvinio pajėgumo ir pastangų priimant pokyčius. Bet pirmiausia atsižvelgiama į asmenines kiekvieno darbuotojo galimybes priimti iššūkius ir prisiimti atsakomybę. Šio potencialo pagrindu formuojama kolektyvinė atsakomybė, kuri lemia tiek komandos, tiek visos organizacijos rezultatus. Sėkmingos asmens ir komandos integracijos sąlyga – darbuotojų įsitraukimas į komandinį bendradarbiavimą. Tam būtina motyvacija, skatinanti tiek asmeninę darbuotojo saviraišką, tiek komandinę dvasią. Bendrystės ir pasitikėjimo jausmas, noras prisidėti prie kažko didesnio nei asmeninė nauda gali būti motyvacijos ir sėkmingo komandinio bendradarbiavimo pagrindas (Driskell ir kt., 2017; Bateman ir kt., 2018).

Normatyvinė vadovavimo kompetencija *vertybėmis grįsta lyderystė* (4.4) siejama su vadovo gebėjimu vesti darbuotojus įgyvendinant vertybėmis paremtą organizacijos misiją. Šių vertybių įkūnijimas organizacijos veikloje matomas vadovui šias vertybes ne tik deklaruojant, bet ir aktyviai jas puoselėjant savo kasdienybėje (Metwally ir kt., 2019; Banks ir kt., 2021). Vertybių puoselėjimas tampa įprasta rutina esant darbuotojų ir organizacijos vertybių suderinamumui. Taip aukštų etikos standartų laikymasis, etinė lyderystė, atsakomybė už organizacijos veiklos poveikį ateičiai tampa natūralia kiekvieno darbuotojo elgsenos dalimi, skatinančia darbuotojų moralinę brandą, kurią palaiko vertybėmis grįsta kultūra ir organizacijos misija. Išsikelti aukštesnius tikslus skatina laisvė veikti puoselėjant savo vidines vertybes. Įsitraukus į socialinės atsakomybės veiklas peržengiamos išipareigojimo organizacijai ribos, nes taip įgyvendinant organizacijos tikslus didinama visuomeninė gerovė. Aukštesni tikslai siejami su išskirtiniais iššūkiais, kai būtinas kūrybiškumas, nestandartiniai sprendimai, vadovo įsitraukimas. Vadovo užduotis – bendradarbiauti įgyvendinant pokyčius ir skatinti komandinę dvasią, taip kuriant tvaresnį pasaulį (Ciulla, 2020; McKenna, 2020).

Socialinė vadovavimo kompetencija *savikontrolė* (5.1) apibūdinama kaip vadovo gebėjimas valdyti tiek savo, tiek pavaldinių impulsus, emocijas ir elgesį. Jis priklauso nuo pasitikėjimo organizacija ir savimi, ieškant sudėtingų situacijų kontrolės galimy-

bių (Wang ir kt., 2017; Maamari, Majdalani, 2017; Wehrt ir kt., 2020). Pasitikėjimą organizacija atskleidžia iššūkių priėmimas ir teigiamas požiūris į pokytį, kuris priklauso nuo organizacijos vizijos stiprumo. Pasitikėjimą savimi atskleidžia nuoseklus veikiant organizacijos labui, toleruojant laikinus sunkumus, kontroliuojant situaciją įgyvendinant ilgalaikius tikslus. Veiklos ir tikslų atitiktis atskleidžia organizacijos autentiškumą ir leidžia įžvelgti prasmę kasdieniuose darbuose. Visa tai – savikontrolės pagrindas, padedantis išlaikyti pusiausvyrą sudėtingose situacijose (Iszatt-White, Kempster, 2018; Frremeaux, Pavageau, 2022; Cunningham ir kt., 2023).

Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, charakteristikų atskleidimas leidžia analizuoti šių kompetencijų praktinę raišką. Tad kitame poskyryje ir detalizuojama šių kompetencijų raiška organizacijos veikloje.

1.3.3. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, raiška

Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, raiškos analizės tikslas – suvokti, kaip vadovai naudoja savo įgūdžius kasdienėje veikloje, kaip tai prisideda prie organizacijos sėkmės ir kaip tuos įgūdžius būtų galima tobulinti. Siekiant atskleisti vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, raišką (a) skiriamos pagrindinės vadovavimo kompetencijų savybės, susietos su organizacinio atsparumo reikalavimais; (b) apibrėžiami šių kompetencijų taikymo tikslai, atsižvelgiant į konkrečių organizacinio atsparumo komponentų sritis; (c) nurodomi vadovų taikomi vadovavimo metodai.

Vadovavimo kompetencijos *efektyvumas* (1.1) taikymas apima komandos narių įkvėpimo, motyvacijos ir inovatyvumo skatinimą. Įkvėpimas siejamas su naujų nestandartinių idėjų generavimu; motyvacija – su naujų nestandartinių idėjų įgyvendinimu; inovatyvumas – su nuolatiniu organizacijos veiklos gerinimu. (1) Skatinant generuoti naujas idėjas, darbuotojai gali būti (A) įtraukiami į naujo produkto ar paslaugų *analizavimo procesus*. Taip siekiama atskleisti ir išnaudoti jų kūrybinį potencialą (Araujo ir kt., 2022; Lv ir kt., 2018). Be to, darbuotojams gali būti (B) *sudaromos sąlygos taikyti pažangiausias technologijas*, kas lavina jų įgūdžius (Bunjak ir kt. 2022; Annarelli, Nanino, 2016). (2) Motyvuojant įgyvendinti idėjas darbuotojai gali būti (C) *įtraukiami į tarpdisciplininius projektus*. Taip plečiamos jų idėjų pritaikymo galimybės, didinama savirealizacijos įvairovė (Ambrose, 2021; Szemzo ir kt., 2022). Gali būti (D) *vertinami ir pripažįstami sėkmingi darbuotojų pasiūlymai*, taip didinant jų pasitenkinimą darbu bei įsitraukimą (Galvao ir kt., 2023; Iqbal ir kt., 2023). (3) Skatinant inovatyvumą darbuotojai gali būti (E) *įtraukiami į papildomas veiklas*. Taip plečiamas darbuotojų savirealizacijos laukas, inicijuojamas organizacijos veiklos gerinimas arba plėtra (Shalley, Gilson, 2017; Borekci ir kt., 2021). Kitu atveju, siekiant mažinti veiklos išlaidas, darbuotojai gali būti (F) *įtraukiami į organizacijos*

procesų optimizavimą. Taip jie skatinami ieškoti ir išbandyti naujus veiklos metodus, kurie didina darbo efektyvumą bei gerina veiklos rezultatus (Zhu ir kt., 2022; Hepfer, Laerence, 2022).

Vadovavimo kompetencijos *efektyvumas* raiška atskleidžiama detalizuojant pagrindinių VK ir OR charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus bei metodus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *efektyvumas* raiškos atskleidimas

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (AP2)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (praktikos)
Įkvėpimas	Idėjų generavimas	Kūrybinio potencialo išnaudojimas	Naujo produkto ar paslaugos analizė
		Įgūdžių lavinimas	Pažangių technologijų taikymas
Motyvacija	Idėjų įgyvendinimas	Savirealizacijos įvairovė	Dalyvavimas tarpdisciplininuose projektuose
		Pasitenkinimas darbu	Sėkmingų pasiūlymų pripažinimas
Inovatyvumas	Veiklos gerinimas	Esamos veiklos plėtra	Dalyvavimas papildomose veiklose
		Esamos veiklos kokybė	Procesų optimizavimas

Vadovavimo kompetencijos *efektyvumas* raiškos rezultatus atskleidžia darbuotojų intencija, galimybės ir gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas, siūlyti naujoves, originalumą derinti su nauda organizacijai.

Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* (1.3) taikymas apima komandos narių tikslingumo, įžvalgumo ir veiksnio skatinimą. Tikslingumas siejamas su koncentracija į organizacijos tikslus ir savo indėlio suvokimą jų siekiant; įžvalgumas – su galimybių ir problemų numatymu; veiksniumas – prevenciškai reaguojant į numatomas problemas. (1) Orientuodamiesi į tikslingumą vadovai gali darbuotojus (A) įtraukti į projektų vykdymo nagrinėjimą. Taip siekiama įsitikinti, kad visi organizacijos nariai vienodai supranta tikslus bei geba identifikuoti nukrypimus (Karppi ir kt., 2024; Galaitis ir kt., 2023). Be to, darbuotojai gali būti (B) įpareigojami pateikti savianalizės ataskaitas. Jos parodo asmeninius ir profesinius tikslus bei jų įgyvendinimo eigą. Taip atskleidžiamas asmeninis indėlis į bendrą rezultatą, nustatomos asmeninio potencialo panaudojimo galimybės (Taylor, 2023; Liu-Lastres, Cahyanto, 2023). (2) Skatinant įžvalgumą darbuotojai gali būti (C) įtraukiami į konkrečius atvejo vertinimą, siekiant atskleisti gauto rezultato ar kokybės priklausomumą nuo vykdomų

procesų ir jų veiksmingumo. Taip mokomasi identifikuoti duomenų detales, vertinti jų poveikį rezultatui (Karppi ir kt., 2024; Branzei, Fathallah, 2023). Darbuotojai gali būti (D) *įtraukiami į tarpfunkcinių komandų darbą*. Šiuo atveju įvairi komandos narių sudėtis, skirtingos funkcijos ir tikslai leidžia pamatyti platesnį vaizdą. Taip kuriami sisteminio mąstymo pagrindai, įgalinantys suprasti visapusišką kontekstą (Lacerenza ir kt., 2018; Morales, 2019). (3) Orientuojantis į veiksnumą siekiama „užbėgti problemoms už akių“, tad darbuotojai gali būti (E) *skatinami savarankiškai mokytis savo darbo vietoje*. Taigi organizacija sudaro darbuotojams sąlygas ir išteklius gilintis į žinias, kurių reikia inicijuojant arba įgyvendinant pokyčius. Savarankiškas mokymasis ugdo profesionalumą, kuris laikomas veiksmingos iniciatyvos pagrindu (Petriglieri, Peshkam 2022; Sincora, 2023). Be to, darbuotojai gali būti (F) *skatinami savarankiškai inicijuoti pokyčius*. Paprastai jie siejami su darbo sąlygų ar darbo aplinkos gerinimu. Tai leidžia pamatyti asmeninės iniciatyvos rezultatą ir vertinti šios iniciatyvos veiksmingumą (Javed ir kt., 2018; Steen, ir kt., 2024).

Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (PV3))	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (praktikos)
Tikslingumas	Tikslo ir indėlio supratimas	Bendrų tikslų suvokimas	Projektų vykdymo nagrinėjimas
		Savo indėlio suvokimas	Savianalizės ataskaitos
Įžvalgumas	Galimybių atpažinimas	Detalių matymas	Konkreto atvejo vertinimas
		Viso vaizdo matymas	Darbas tarpfunkcinėse komandose
Veiksnumas	Tobulėjimas	Tikslingų įgūdžių vystymas	Savarankiškas mokymasis
		Pokyčio rezultato matymas	Savarankiškai inicijuojami pokyčiai

Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* taikymo rezultatai organizacijoje atskleidžia per tai, kaip darbuotojai savarankiškai geba identifikuoti savo klaidas, silpnąsias vietas ar potencialias problemas. Iniciatyvus vadovas nedaro to už darbuotojus, nes savo laiką skiria strateginiams veiksams. Darbuotojai, suvokdami iniciatyvos esmę, ne tik savarankiškai identifikuoja savo klaidas ar potencialias problemas, bet

geba tobulėti tiek siūlant, tiek įgyvendinant reikiamus pokyčius pirmiausia savo darbo aplinkos ir kompetencijų kontekste.

Vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* (1.2) taikymas apima vizijos vystymą, vaidmenų ir funkcijų perorientavimą ir įsipareigojimo organizacijai didinimą. Vizijos vystymas siejamas su veiklos krypties išsigryninimu; vaidmenų ir funkcijų perorientavimas siejamas su rutinos pertvarkymu įgyvendinant naują tvarką; įsipareigojimo organizacijai stiprinimas siejamas su individualios ir komandinės atsakomybės derinimu. (1) vystant organizacijos viziją, (A) *į kasdienės rutinos procesus įtraukiami ilgalaikiai tikslai*. Jie paprastai susiję su inovacijų diegimu, darbuotojų tobulėjimu, bendradarbiavimo plėtra. Taip siekiama įtraukti darbuotojus į vizijos įgyvendinimą, praplėsti jų kompetencijas (Waal., 2018; Helfgott, 2018). Vystant viziją (B) *formuojamas naujas organizacijos veikimo modelis*. Jo tikslas – apibrėžti efektyvią elgseną, kuri padėtų tinkamai reaguoti į neapibrėžtumą. Tai leidžia darbuotojams jaustis saugiau, suprasti kasdienės veiklos poveikį organizacijos vizijai (Knight, Paroutis, 2017; Burnard ir kt., 2018). (2) Perorientuojant darbuotojų vaidmenis paprastai (C) *ugdoma darbuotojų specializacija*. Tai reiškia, kad konkretūs darbuotojai arba skyriai specializuojasi dirbti konkrečiose srityse ar atlikti konkrečias funkcijas. Taip siekiama tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir didinti darbo produktyvumą (Noe, 2017; Marczan, ir kt., 2022). Dažnu atveju (D) *ugdomi darbuotojų profesiniai įgūdžiai*. Šiuo atveju siekiama, kad darbuotojai gebėtų spręsti klausimus, kurie nesusiję su jų tiesioginėmis darbo funkcijomis. Paprastai tai apima naujų technologijų naudojimo, kūrybiškumo, lyderystės ar komandinio darbo įgūdžių mokymąsi. Taip darbuotojai motyvuojami įsitraukti į įvairių organizacijos problemų sprendimą ir tobulinti atitinkamus gebėjimus (Cascio, Montealegre, 2016; Andersson ir kt., 2019). (3) Skatinant darbuotojus įsipareigoti organizacijai (E) *akcentuojamas pasitikėjimas ir įgalinimas*. Tai reiškia, kad vadovai suteikia darbuotojams daugiau autonomijos ir atsakomybės už savo veiksmus bei sprendimus darbo vietoje. Matydami vadovų pasitikėjimą, darbuotojai jaučiasi vertinami, tad yra linkę prisiimti didesnę atsakomybę (Lee ir kt., 2018; Liang, Cao, 2021). Be to, (F) *paskirstoma darbuotojų atsakomybė*, sudarant galimybes dirbti komandoje. Taip atsakomybė už užduotis, projektus ar tikslų įgyvendinimą paskirstoma tarp komandos narių, siekiant sumažinti individualų darbo krūvį bei stresą. Asmeninė darbuotojo atsakomybė nesumažėja, tik pasikeičia (Kim, Beehr., 2018; Herbane, 2018). Nors individualaus darbo funkcijos apibrėžtos ir labiau koncentruotos į specifinės srities gylį, paskirsčius atsakomybes, asmeninio darbo rezultatas vertinimas kaip veiksmingas, tik pasiteisinus komandiniam rezultatui.

Vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* raiška atskleidžiama detaliau sukuriant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (SS3)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (procesai)
Vizijos vystymas	Krypties išgryninimas	Konstruktivi reakcija į NNĮ	Ilgalaikių tikslų įtraukimas į rutiną
		Pasirengimas pokyčiui	Veikimo modelio formavimas
Vaidmenų perorientavimas	Rutinos pertvarkymas	Operacinių procesų efektyvumas	Specializacijos ugdymas
		Bendrų problemų sprendimas	Profesinių įgūdžių ugdymas
Atsakomybių derinimas	Įsipareigojimo organizacijai didinimas	Asmeninės atsakomybės didinimas	Pasitikėjimo ir įgalinimo akcentavimas
		Komandinės atsakomybės formavimas	Atsakomybių paskirstymas

Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos rezultata organizacijoje atskleidžia tai, (a) kaip darbuotojai elgiasi esant neapibrėžtai situacijai; (b) ar darbuotojų turimi įgūdžiai leistų priimti kitų vaidmenis ir atsakomybes; (c) kaip darbuotojai suvokia atsakomybę.

Vadovavimo kompetencijos *tarpasmeninis supratimas* (2.1) taikymas apima vadovo empatiją, įsiklausymą ir darbuotojų poreikių atpažinimą. Empatią siejama su gebėjimu suprasti kitų žmonių jausmus bei situacijas ir jai atsižvelgti; įsiklausymas – su gebėjimu efektyviai bendrauti ir suprasti kitų patirtis; darbuotojų poreikių atpažinimas – su gebėjimu identifikuoti problemas ir jas spręsti, derinant darbuotojų ir organizacijos lūkesčius. (1) Siekdamas stiprinti empatiškumą, vadovas gali organizuoti (A) *asmeninį pokalbį* su darbuotoju, jo metu kuriant privačią atvirumą skatinančią atmosferą. Taip sudaroma galimybė užsimegzti asmeniniam ryšiui, kuris padeda gauti giluminę informaciją, suvokti darbuotojo jausmus ir emocijas (Blevins ir kt., 2022; Naswall ir kt., 2015). Be to, vadovas gali organizuoti (B) *neformalų susitikimą* su darbuotoju. Šio susitikimo pagrindas – atpalaiduojanti aplinka, kurioje darbuotojas su vadovu bendrauja kaip su sau lygiu. Tai darbuotoją skatina atvirai reikšti savo nuomonę, tiesiogiai pateikti atsiliepimus. Be to, vadovas turi galimybę artimiau susipažinti su darbuotoju, geriau suvokti jo patirtis ir interesus (Saleem, Perveen, 2017; Prayag ir kt., 2020). (2) Siekdamas tobulinti įsiklausymo įgūdžius, vadovas gali organizuoti (C) *grupinę diskusiją*. Ši bendravimo forma pati savaime skatina dalijimąsi idėjomis ir leidžia išgirsti įvairias nuomones. Tik yra rizika, kad kai kurie darbuotojai gali nenorėti viešai išsakyti savo nuomonės, todėl jie gali likti neišgirsti. Bet kuriuo atveju šio metodo taikymas skatina darbuotojų įsitraukimą ir bendravimo įgūdžių to-

bulinimą (Stranberg ir kt., 2019; Ahmad ir kt., 2021). Galima organizuoti (D) *darbuotojų atsiliepimų rinkimą*. Šiuo atveju darbuotojų prašoma pateikti atsiliepimus apie įvairius įvykius organizacijoje – susitikimus, renginius ar kitas iniciatyvas. Taip vadovas turi galimybę tiesiogiai gauti darbuotojo įžvalgas ir komentarus. Tai leidžia greitai nustatyti problemas ir iššūkius, su kuriais darbuotojai susiduria (Church, Waclawski, 2017; Bouaziz, Hachicha, 2018). (3) Siekiant geriau suprasti darbuotojų poreikius gali būti taikoma (E) *anoniminė apklausa*. Šis metodas užtikrina didesnę informacijos srautą bei garantuoja darbuotojo atvirumą ir minčių raiškos laisvę. Tai leidžia identifikuoti asmeninio pokalbio metu neatskleistą informaciją, tačiau rizikuojama prarasti kontekstą arba nematyti detalių. Bet kuriuo atveju anoniminė apklausa gali atskleisti sritis, kur būtini organizaciją tobulėti skatinantys pokyčiai (Gravina ir kt., 2021; Kuntz ir kt., 2017). Kitas galimas būdas – (F) *darbo aplinkos stebėjimas*. Šiuo atveju vadovas sąmoningai stebi darbuotojų elgseną konkrečioje darbo aplinkoje. Tai leidžia surinkti nešališką informaciją apie darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą įvairiose kasdienėse situacijose. Metodo minusas – darbuotojai, žinodami, kad yra stebimi, gali keisti savo elgesį. Bet kuriuo atveju matydami, kad vadovai domisi jų darbo aplinka ir siekia ją tobulinti, jie gali labiau įsitraukti ir pasitikėti organizacija. Metodas leidžia suvokti ir tobulinti organizacijos kultūrą, pagrįstą darbuotojų bei organizacijos poreikių derinimu (Tomeczak ir kt., 2018; Wut ir kt., 2022).

Vadovavimo kompetencijos *tarpasmeninis supratimas* raiška atskleidžiama detaliau žvelgiant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *tarpasmeninis supratimas* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (SS1)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (praktikos)
Empatija	Darbuotojų jausmų supratimas	Stipresnis ryšys ir pasitikėjimas	Asmeninis pokalbis
		Atpalaiduojanti aplinka	Neformalus susitikimas
Įsiklausymas	Darbuotojų patirčių supratimas	Tiesioginis grįžtamasis ryšys	Grupinė diskusija
		Nuomonių ir idėjų įvairovė	Atsiliepimų rinkimas
Poreikių atpažinimas	Darbuotojų poreikių supratimas	Atvirumas	Anoniminė apklausa
		Sąveika ir bendradarbiavimas	Darbo aplinkos stebėjimas

Vadovavimo kompetencijos *tarpasmeninis supratimas* rezultata atskleidžia tai, su kuo darbuotojai dalijasi savo nerimu dėl organizacijos.

Vadovavimo kompetencijos *efektyvi komunikacija* (3.1.) taikymas apima konstruktyvumą, reguliarumą, aiškumą. Konstruktyvumas skatina darbuotojus tobulėti, reguliarumas – įsitraukti, aiškumas – suvokti savo indėlį į vizijos įgyvendinimą. (1) Siekiant konstruktyvumo, komunikacija turėtų būti palaikanti, tad akcentuojamas (A) *teigiamas požiūris*. Jis padeda susitelkti ne ties problemomis, o ties jų sprendimu. Taip mažinami konfliktai ir skatinamas bendradarbiavimas (Weilin, Fajun, 2022; Kim, 2020). Komunikuojama (B) *informacija turi būti aktuali*. Tai reiškia, kad ji turi būti orientuota į darbuotoją, kuris iš tiesų gali dalyvauti problemų sprendimo procese. Kitu atveju komunikacija sukels neigiamas pasekmes: darbuotojo demotyvaciją, nerimą ir stresą, pasitikėjimo praradimą, beprasmės informacijos perteklių (Sherf, Morrison, 2020; Kim, 2020). (2) Siekiant darbuotojų įtraukimo, komunikuojama (C) *informacija turi būti savalaikė*. Čia ypač veiksminga komunikacijos sistema, apimanti įvairius skaitmeninius įrankius; konkrečias skubios informacijos perdavimo taisykles; reguliarius susitikimo grafikus. Laiku gauta informacija mažina neapibrėžtumą ir padeda išlaikyti tinkamą veiklos ritmą (Sanguinetti ir kt., 2018; Mithani, 2020). Svarbu, kad teikiama (D) *informacija būtų pritaikoma*. Tai reiškia, kad vadovų teikiama informacija turėtų būti naudinga konkrečioms darbuotojų grupėms ar segmentams, užtikrinant, kad kiekvienas darbuotojas gautų tik tiesiogiai su jo darbu susijusią informaciją. Teikiant bendresnės prasmės informaciją, būtini vadovo paaiškinimai, kaip tai veikia visą organizaciją ir konkrečią darbo vietą. Sudėtingesnė informacija turėtų būti pateikiama naudojant vizualizacijas, analogijas ar praktinius pavyzdžius. Komunikuojant informaciją, kurios nėra galimybės pritaikyti, galimi šie reiškiniai: darbuotojų apatija dėl bejėgiškumo jausmo; perdegimas dėl informacijos pertekliaus; pasitikėjimo savimi ir vadovais mažėjimas (Watling, Ginsburg, 2018; Shittu ir kt., 2018). (3) Siekiant įgyvendinti viziją, vadovams būtinas (E) *aktyvus klausymasis*. Tai – gebėjimas girdėti „tarp eilučių“ ir suvokti, ką iš tiesų norima pasakyti. Aktyvus klausymasis padeda nustatyti darbuotojų abejones dėl vizijos ar jos įgyvendinimo. Tai įpareigoja vadovus keisti taikomus komunikacijos būdus ar svarstyti vizijos koregavimo galimybes (Yonger, 2024; Forbes, 2023). Gali būti puoselėjama (F) *interaktyvus bendravimo kultūra*. Tai – aktyvus darbuotojo ir vadovo bendravimas, tiesiogiai reaguojant į vienas kito nuomones ar pastabas. Toks dialogas padeda vadovui susidaryti aiškesnę nuomonę apie darbuotojo darbo rezultatus ir jo įsitraukimą įgyvendinant viziją. Nepaisant teigiamos ar neigiamos vadovo nuomonės, jo teikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojui visais atvejais turi būti motyvuojantis: paaiškinantis viziją, atskleidžiantis jo indėlį ją įgyvendinant, padrašinantis tikslingai naudoti savo turimą potencialą (Meha, 2020; Wang ir kt., 2023).

Vadovavimo kompetencijos *efektyvi komunikacija* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *efektyvi komunikacija* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (AP3)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (sąlygos)
Konstruktyvumas	Tobulėjimas	Bendradarbiavimas	Teigiamo požiūrio skatinimas
		Problemų sprendimas	Informacijos aktualumo užtikrinimas
Reguliarumas	Darbuotojų įtraukimas	Neapibrėžtumo mažinimas	Informacijos savalaikiškumo užtikrinimas
		Užduočių įgyvendinimas	Informacijos pritaikomumo užtikrinimas
Aiškumas	Vizijos įgyvendinimas	Abejonių identifikavimas	Aktyvaus klausymosi užtikrinimas
		Paramos poreikio atskleidimas	Interaktyvios bendravimo kultūros puoselėjimas

Vadovavimo kompetencijos *efektyvi komunikacija* taikymo rezultatus atskleidžia tai, kaip darbuotojai reaguoja į vadovų teikiamą grįžtamąjį ryšį dėl jų darbo rezultatų.

Vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* (3.2.) taikymas apima: savarankiškumą, problemų sprendimą, prisitaikymą prie aplinkybių. Savarankiškumas siejamas su operaciniu efektyvumu, problemų sprendimas – su atsakomybės pasidalijimu, prisitaikymas prie aplinkybių – su pokyčio priėmimu. (1) Savarankiškumas didinamas organizacijoje esant (A) *aukštam darbuotojų kompetencijų lygiui*. Tai reiškia, kad darbuotojai pagal savo kompetenciją gali veiksmingiau ir greičiau priimti sprendimus nei vadovai. Taip jie savarankiškai prisideda prie greitesnio problemų sprendimo, operacinių procesų gerinimo ir bendro produktyvumo didinimo (Otoo, 2019; Steven ir kt., 2017). Be to, savarankiškumas organizacijoje didinamas (B) *darbuotojus motyvuojant*. Šiuo atveju darbuotojams suteikiama daugiau savarankiškumo ir atsakomybės, jų papildomai atliekami darbai ne tik pasitarnauja motyvuotų darbuotojų savirealizacijai, bet yra įvertinami ir už juos atlyginama (Al Harbi ir kt., 2019; Wang ir kt., 2017). (2) Problemų sprendimas skatinamas įgalinant darbuotojus, kai vadovai yra užtikrinę (C) *greito reagavimo galimybę* esant neįprastoms situacijoms. Tai tie atvejai, kai darbo procesai verčia greitai priimti sprendimus

ir nėra laiko laukti vadovybės nurodymų. Šiuo atveju darbuotojai, savarankiškai priimdami sprendimus, gali didinti veiklos efektyvumą ignoruojant biurokratinės procedūras. Tačiau tai pasiteisina tik suvokus atsakomybę už pasekmes (Couna ir kt., 2022; Napier ir kt., 2024). Be to, darbuotojai gali būti įgalinami savarankiškai spręsti problemas, vadovams užtikrinus (D) *galimybę mažinti riziką*. Tai atvejai, kai organizacijai būtina įgyvendinti prevencijos priemonės ar nedelsiant suvaldyti potencialią žalą, nuostolius ar grėsmę. Darbuotojų sprendimai gali mažinti neigiamų įvykių tikimybę ir garantuoti veiklos tęstinumą, tačiau tik suvokus sprendimų priėmimo atsakomybę, atsižvelgiant į naudos ir rizikos santykį (Kim ir kt., 2018; Beuren ir kt. 2020). (3) Prisitaikymas prie aplinkybių skatinamas įgalinant darbuotojus priimti sprendimus, kai organizacijoje užtikrinta (E) *galimybė pavaduoti vadovus*. Atlikdami konkrečias vadovavimo funkcijas, darbuotojai plečia savo kompetencijas, kas leidžia užtikrinti procesų tęstinumą, esant ribotam vadovų dalyvavimui (Ciulla, 2020; Salas-Vallina ir kt., 2022). Darbuotojai įgalinami ir tada, kai vadovai (F) *skatina kūrybiškumą*. Šiuo atveju jiems suteikiama sprendimų priėmimo laisvė srityse, kuriose jaučiamas naujų nestandartinių idėjų trūkumas. Taip siekiama atrasti neįprastą požiūrį, naujas perspektyvas, kurias būtų galima panaudoti pasikeitusioje aplinkoje (Yin, Liu, 2022; Santoro ir kt., 2020).

Vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (API)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (sąlygos)
Savarankiškumas	Operacinis efektyvumas	Savivertės auginimas	Aukšto darbuotojų kompetencijų lygio užtikrinimas
		Iniciatyvos skatinimas	Motyvacijos skatinimas
Problemų sprendimas	Atsakomybės pasidalijimas	Lankstumas	Greito reagavimo galimybė
		Saugumas	Rizikos mažinimo galimybė
Prisitaikymas prie aplinkybių	Pokyčio priėmimas	Procesų tęstinumas	Vadovų pavadavimo galimybė
		Naujovių skatinimas	Kūrybiškumo skatinimas

Vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* raiškos rezultatai atskleidžia darbuotojų įprotis savarankiškai priimti sprendimus kasdienėje veikloje ir suteikiamų įgaliojimų lygis įprastomis darbo sąlygomis. Tai paveikia jų elgseną NNĮ atveju.

Vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* (3.3) elementai: skaidrumas, realybės pripažinimas ir pasitikėjimas. Skaidrumas siejamas su darbuotojų įtraukimu; realybės pripažinimas – su situacijos priėmimu; pasitikėjimas – su saugumu. (1) Siekdami skaidrumo (A) *vadovai akcentuoja pasitikėjimą* ne tik jį deklaruodami, bet ir praktiškai demonstruodami savo elgsena bei priimamais sprendimais. Pasitikėjimas numato, kad vadovas priimtų sprendimus ne savo ar konkrečių darbuotojų naudai, o remdamasis įsipareigojimu organizacijai. Sprendimai ne visada gali būti suprasti ar priimti darbuotojų, tad vadovas turėtų atskleisti jų prasmingumą paaiškinančią informaciją (Kleynhans, ir kt., 2022; Barton, Kahn, 2019; Tao ir kt., 2022). Be to, darbuotojai gali būti (B) *skatinami kelti klausimus*, kad visi neaiškūs aspektai būtų išnagrinėti bendroje diskusijoje. Taip užkertamas kelias įvairioms interpretacijoms, o darbuotojai, vietoj to, kad aptarinėtų gaudus ir reikštų neigiamas emocijas, įsitraukia į organizacijai naudingą veiklą (Young, 2018; Knipfer, Kumo, 2021). (2) Realybės pripažinimas siejamas su (C) *situacijos poveikio vertinimu*. Šiuo atveju svarbu išsiaiškinti, kaip situacija veikia darbuotojų emocinę būseną, našumą, motyvaciją ir bendrą savijautą darbe. Be to, reikėtų išanalizuoti, kaip ji lemia organizacijos strateginius tikslus, veiklos efektyvumą ir reputaciją. Vienodas situacijos interpretavimas padeda lengviau suprasti galimus iššūkius (Brill ir kt., 2023; Stanton ir kt., 2017). Kitas žingsnis (D) – *pasekmių organizacijai vertinimas*. Šiuo atveju naudinga taikyti rizikos, poveikio, finansinę ar kitas analizes. Jų rezultatai padeda priimti situaciją ir atvirai pripažinti neišvengiamus pokyčius (Einwiller ir kt., 2021; Sonet, 2016). (3) Pasitikėjimas didinamas (E) *planuojant išteklius*, kurie būtini norint prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos. Tai: biudžeto lėšų perskirstymas, darbuotojų rengimas, technologijų pritaikymas, informacijos bazių atnaujinimas. Šių procesų palaikymas rodo organizacijos pasirengimą netikėtumams ir iššūkiams. Kai darbuotojai mato, kad organizacija aktyviai planuoja ir ruošiasi įvairioms situacijoms, jie jaučiasi saugesni dėl savo darbo vietos ir ateities (Goyal ir kt., 2023; Ozanne ir kt., 2022). Be to, keičiantis aplinkybėms daugiau dėmesio reikėtų skirti skirtingų organizacijos padalinių, komandų ir pavienių darbuotojų tarpusavio (F) *sąveikoms koordinuoti*. Taip siekiama išvengti veiklos sutrikimų ir užtikrinti perėjimą prie naujos veiklos būsenos, išlaikant sklandų visos organizacijos funkcionavimą. Kai darbuotojai mato, kad nepaisant pokyčių užtikrinamas veiklos stabilumas, jie pasitiki vadovų sprendimais ir noriai prisideda prie bendrų tikslų įgyvendinimo (Wang ir kt., 2021; Giustininao ir kt., 2020).

Vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų ryšį, lemiantį tapačius tikslus ir metodus (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (SS2)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (procesai)
Skaidrumas	Darbuotojų įtraukimas	Informacijos prieinamumas	Pasitikėjimo skatinimas
		Interpretacijų mažinimas	Klausimų kėlimo skatinimas
Realybės pripažinimas	Situacijos priėmimas	Iššūkio supratimas	Poveikio vertinimas
		Pokyčio priėmimas	Pasekmių vertinimas
Pasitikėjimas	Saugumo jausmo užtikrinimas	Pasirengimas adaptacijai	Išteklių planavimas
		Veiklos stabilumas	Sąveikų koordinavimas

Vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* taikymo rezultata atskleidžia tai, iš kur darbuotojai sužino apie tai, kas organizacijoje vyksta. Tai lemia jų elgseną netikėtoje ir neapibrėžtoje situacijoje.

Vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* (4.1) taikymas apima: organizacijos klaidų toleravimą, patirties analizę ir pajėgumo atskleidimą. Klaidų toleravimas siejamas su mokymosi aplinka; patirties analizė – su patirties refleksija; pajėgumo atskleidimas – su patirties pamokų pritaikymu. (1) Organizacijos klaidų toleravimo procesas prasideda nuo organizacijai „naudingų“ klaidų atpažinimo. Pirmiausia tai – (A) su naujovių išbandymu susijusios klaidos. Jos vadinamos *tikslinėmis*, nes orientuotos į naujovių ir kūrybiškumo paiešką (Kucharska, Bedford, 2020; Imeni, Edalatpanah, 2023). Kita „naudingų“ klaidų rūšis – (B) *trūkumus atskleidžiančios klaidos*. Nors jos paprastai yra nesąmoningos ir nereikšmingos, tačiau atskleidžia organizacijos problemas. Tol, kol tokio pobūdžio klaida neidentifikuota, gali likti nepastebėti sisteminiai trūkumai arba struktūros spragos. Trūkumus atskleidžiančios klaidos parodo pokyčio poreikį. Tiek tikslinių, tiek trūkumus atskleidžiančių klaidų toleravimas suteikia organizacijai galimybę mokytis ir tobulėti (Weinzimmer, Esken, 2017; Sellberg ir kt., 2018). (2) Patirties analizė apima (C) *klaidas, kurios paveikė sprendimus*. Jos gali būti susietos su duomenų ar komunikacijos trūkumu, neaiškia strategija, etikos ir moralės stoka. Šios klaidos leidžia atskleisti procesus, kurie galėjo būti netinkamai suprasti arba neefektyviai valdomi. Jų analizė suteikia galimybę iš naujo įvertinti ir tobulinti savo veiklos procesus, skatinant atsakomybę ir skaidrumą (Dahlin ir kt., 2017; Akgun ir kt., 2022). Kitas patirčių analizės objektas – (D) *esamus rezultatus lėmusios klaidos*. Jos siejamos su netinkamu planavimu ir strategijos įgyvendinimu, technologinėmis kliūtimis bei darbuotojų motyvacijos trūkumu. Šios klaidos tiesiogiai veikia organizacijos sėkmę ir pasiekimus. Jų analizė leidžia atskleis-

ti ir spręsti problemas, kurios gali trukdyti siekti aukštesnių veiklos rezultatų (Wang ir kt., 2020; Van Assche ir kt., 2022). 3) Organizacijos pajėgumo atskleidimas priklauso nuo patirties vertinimo. Reikšmingą įtaką šiam vertinimui daro (E) *asmeninių interpretacijų atpažinimas*. Asmeninės interpretacijos susijusios su individualiomis per gyvenimą susiformavusiomis vertybėmis ir nuostatomis, tad lemia subjektyvumą, emocinį prisirišimą prie ankstesnių patirčių ir paprastai savęs ar savo patirties pervertinimą. Tai trukdo objektyviai išnaudoti patirties pamokas, tad stabdo asmeninį augimą (Catalano ir kt., 2017; Hollands ir kt., 2024). Be to, patirties vertinimą lemia (F) *profesinių interpretacijų atpažinimas*. Profesinės interpretacijos nulemtos asmens per visą jo karjeros laikotarpį formuoto profesinio požiūrio. Jos lemia perdėtą koncentraciją į turimas žinias, „patikrintus“ įsitikinimus, savikritiškumą ir pasipriešinimą pokyčiams. Tai riboja vertingų pamokų matymą ir jų išnaudojimą, stabdo profesinį augimą. Asmeninių ir profesinių interpretacijų atpažinimas leidžia giliau suprasti situacijas, kas lemia perspektyvų įvairovę sprendžiant sudėtingas problemas (Evans, 2019; Williams ir kt., 2017).

Vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (PV2)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (procesai)
Klaidų toleravimas	Mokymosi aplinkos užtikrinimas	Naujovių taikymas	Tikslingų klaidų pripažinimas
		Sistemos trūkumų analizė	Trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymas
Patirties analizė	Patirties refleksija	Klaidingų sprendimų priežasčių analizė	Sprendimus lemiančių klaidų pripažinimas
		Nepalankaus rezultato priežasčių analizė	Rezultatus lemiančių klaidų atskleidimas
Pajėgumo atskleidimas	Pamokų pritaikymas	Asmeninis tobulėjimas	Asmeninių interpretacijų atpažinimas
		Profesinis tobulėjimas	Profesinių interpretacijų nustatymas

Vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* taikymo rezultatai atskleidžia darbuotojų galimybes mokytis iš savo klaidų ir eksperimentuoti organizacijoje.

Vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* (4.2) taikymas apima: žinių integravimą į darbo procesus; nuolatinį mokymąsi; pagalbos prieinamumą.

Žinių integravimas į darbo procesus siejamas su darbuotojų poreikių tenkinimu; nuolatinis mokymasis – su organizacijos lūkesčių tenkinimu; pagalbos prieinamumas – su bendradarbiavimu. (1) Žinių integravimas į darbo procesus apima (A) *instrukcijų ir procedūrų taikymą*, siekiant priimti naujoves, susijusias su: aktualia informacija, pažangiomis technologijomis, rinkos pokyčiais. Tai apima ne tik naujovių diegimą, bet ir darbuotojų mokymą, informacijos apie rinkos tendencijas bei pokyčius analizę, esamų procesų ir sistemų atnaujinimą (Van der Kolk ir kt., 2018; Malik, Garg, 2017). Žinias integruoti į darbo procesus padeda (B) reguliarūs *darbuotojų atsiliepimai*. Jie apima įvairių darbo procesų vertinimą, atsižvelgiant į galimybę pritaikyti žinias praktikoje. Darbuotojai nurodo jiems būtinas žinias, atskleidžia galimas kliūtis ir sunkumus, kurie susiję su naujų metodų taikymu kasdienėje veikloje (Church, Waclawski, 2017; Evenseth ir kt., 2022). (2) Nuolatinį mokymąsi organizacijoje užtikrina (C) *žinių prieinamumas*. Tai – technologinės priemonės ir platformos, apimančios vidines duomenų bazes, dokumentų valdymo priemonės, bendradarbiavimo sistemas ir intranetą. Šios priemonės skatina žinių mainus tarp skirtingų organizacijos padalinių ir komandų, taupo laiko sąnaudas ir didina produktyvumą. Tai leidžia greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir prie jų prisitaikyti (Stoian ir kt., 2024; Vakilzadehm Haase, 2021). Nuolatinį mokymąsi skatina ir darbuotojų (D) *karjeros galimybės* organizacijoje. Priėgta prie mokymosi išteklių ir naujausių žinių leidžia darbuotojams įgyti reikiamus įgūdžius ir kompetencijas, kas yra būtina siekiant aukštesnių pareigų. Karjeros galimybės skatina nuolat siekti geresnių rezultatų ir tobulėti savo srityje (Chang ir kt., 2021; McCarthy ir kt., 2017). (3) Pagalbos prieinamumas stiprinamas užtikrinant (E) *vadovų palaikymą*. Paprastai konsultacijų su vadovais poreikis kyla ne dėl profesinių klausimų, bet labiau dėl abejonių, kurios siejasi su organizacijos tikslais, kryptimis ar idėjomis. Vadovai mato platesnę perspektyvą ir gali patarti strateginiais bei karjeros siekimo klausimais. Bendraudamas su vadovu, darbuotojas gali mokytis iš jo patirties bei gauti tiesioginį grįžtamąjį ryšį dėl savo darbo ar iškilusių problemų sprendimo (Panda ir kt., 2022; Malik, Garg, 2017). Pagalbos prieinamumą lemia (F) *kolegų palaikymas*. Su jais paprastai tariamasi dėl praktinių užduočių atlikimo, konkrečios patirties taikymo ar kasdienių darbo problemų sprendimo. Kolegų palaikymas leidžia dalintis geriausios praktikos pavyzdžiais, mažina darbo izoliaciją, skatina teigiamą darbo aplinkos klimatą ir bendradarbiavimą (Shin ir kt., 2020; Harris, Doerfem, 2017).

Vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (AP3)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (sąlygos)
Žinių integravimas į darbo procesus	Darbuotojų poreikių tenkinimas	Naujos praktikos ir metodai	Instrukcijų ir procedūrų taikymas
		Konkrečių žinių poreikis	Darbuotojų atsiliepimų naudojimas
Nuolatinis mokymasis	Organizacijos lūkesčių išpildymas	Adaptacija prie pokyčių	Žinių prieinamumo užtikrinimas
		Profesinis augimas	Karjeros galimybių užtikrinimas
Pagalbos prieinamumas	Bendradarbiavimas	Platesnė žinių perspektyva	Vadovų paramos užtikrinimas
		Praktinis žinių taikymas	Kolegų palaikymo skatinimas

Vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* taikymo rezultatą atskleidžia tai, į ką darbuotojai kreipiasi prirėikus pagalbos dėl žinių trūkumo darbe.

Vadovavimo kompetencijos *komandinis bendradarbiavimas* (4.3) taikymas apima: įvairiapusiškumą, kolektyvinę atsakomybę ir motyvaciją. Įvairiapusiškumas siejamas su prisitaikymo įgūdžiais; kolektyvinė atsakomybė – su asmens ir komandos integracija; motyvacija – su įsitraukimu. (1) Skatinant įvairiapusiškumą darbuotojai gali būti (A) įtraukiami į *darbą skirtingose pozicijose*. Taip siekiama plėsti jų kompetencijas ir skirtingų organizacijos veiklos sričių supratimą. Vienos pozicijos praktikas taikant kitose, skatinamas kūrybiškumas ir inovacijos (Suleman ir kt., 2022; Gucciardi ir kt., 2018). Kitu atveju darbuotojai gali būti (B) įtraukiami į *darbą skirtingose komandose*. Taip skatinamas platesnis požiūris į problemas ir perspektyvas. Darbuotojai gali mokytis iš įvairių komandų narių, susidurdami su skirtingais požiūriais ir darbo stiliais (Larson ir kt., 2023; Naderpajouh ir kt., 2020). (2) Skatinant kolektyvinę atsakomybę siekiama sutelkti skirtingų komandų narius, atskleidžiant kiekvieno asmens įtaką ne tik savo komandai, bet visai organizacijai. Vadovai gali taikyti tarpfunkcinės (C) *atsakomybės delegavimą*, kuris suprantamas, kaip atsakomybės už tam tikras užduotis ar projektus paskirstymas skirtingų komandų ar funkcijų atstovams. Šiuo atveju darbuotojas įtraukiamas į įvairius organizacijos procesus, atskleidžiančius, kaip jo darbas tiesiogiai prisideda prie bendrų tikslų įgyvendinimo. Tai padeda ugdytis atsakomybę ne tik už savo, bet ir už visos komandos sėkmę (Dionisio ir kt., 2022; Chen, Zhang, 2021). Kad nustatytų komandinio darbo rezultatą, vadovas gali taikyti ir (D) *komandinį atsiskaitymą*. Ši praktika apima bendrų ataskaitų rengimą, komandos veiklos vertinimą ir atsakomybės už bendrus pasiekimus pasidalijimą tarp

visų komandos narių. Vietoj individualių pasiekimų pabrėžiami kolektyviniai rezultatai, tai skatina komandos narius dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų (Stewart ir kt., 2023; Brykman, King, 2021). (3) *Motyvacija* gali būti didinama (E) *skatinant darbuotojo asmeninę saviraišką*. Šiuo atveju darbuotojui gali būti suteikta galimybė vadovauti komandiniam projektui arba jis gali būti paskirtas kūrybinės grupės dalyviu. Asmeninio indėlio vertinimas neleidžia „pasislėpti“ prisidengiant komandine atsakomybe, o šio indėlio pripažinimas išryškina asmeninį individualumą ir išskirtinumą (Javed ir kt., 2021; Naderpajouh ir kt., 2020). Be to, motyvacija gali būti siejama su (F) *komandinės dvasios akcentavimu*. Tai: komandinės problemų sprendimo sesijos, komandiniai renginiai ir veiklos, komandiniai tikslai ir apdovanojimai. Komandinė dvasia padeda sukurti aplinką, kurioje pasitikėjimas, bendras įsipareigojimas, bendradarbiavimas, stipri moralė ir motyvacija leidžia komandai tikėti, kad kartu jie gali sėkmingai priimti netikėtus iššūkius ir įveikti sunkumus (Lacerenza ir kt., 2018; Beck ir kt., 2024).

Vadovavimo kompetencijos *komandinis bendradarbiavimas* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *komandinis bendradarbiavimas* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (AP1)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (praktikos)
Įvairiapusiškumas	Prisitaikymo įgūdžiai	Įvairiapusiai įgūdžiai	Darbas skirtingose pozicijose
		Lankstus požiūris į perspektyvas	Darbas skirtingose komandose
Kolektyvinė atsakomybė	Asmens ir komandos integracija	Pasidalijimas atsakomybe	Atsakomybės delegavimas
		Komandinė atsakomybė	Komandinis atsiskaitymas
Motyvacija	Įsitraukimas	Asmeninė savirealizacija	Asmeninės saviraiškos skatinimas
		Pasitikėjimas	Komandinės dvasios akcentavimas

Vadovavimo kompetencijos *komandinis bendradarbiavimas* taikymo rezultatą atskleidžia darbuotojų suvokimas, ką jiems reiškia bendradarbiavimas su kitais.

Vadovavimo kompetencijos *vertybėmis grįsta lyderystė* (4.4) taikymas apima: vertybių įkūnijimą, atstovavimą joms ir įkvėpimą aukštesniems tikslams. Vertybių įkūnijimas siejamas su jų puoselėjimu kasdienybėje; atstovavimas

vertybėms – su moraliniu darbuotojų augimu; įkvėpimas aukštesniems tikslams – su kūrybiškumu, įveikiant visuomeninių iniciatyvų iššūkius. (1) Siekiant vertybių įkūnijimo organizacijoje, svarbus (A) *vadovo ir organizacijos vertybių atitikimas*. Vadovas, kuris asmeniškai puoseleja organizacijos vertybes, padeda užtikrinti, kad šios vertybės būtų suvokiamos kaip autentiškos ir patikimos (Purc ir kt., 2023; Lu ir kt., 2023; Osagie ir kt., 2018). (B) *Darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimas* – vertybių atitikties vertinimas, korekcijų integravimas. Vadovas gali pateikti aiškų supratimą, kaip organizacijos vertybės atsiskleidžia kasdienybėje, ir skatinti darbuotojus priimti šias vertybes kaip savo asmenines (Posner, Han, 2023; Younas ir kt., 2020). (2) Atstovavimas vertybėms organizacijoje užtikrinamas (C) laikantis etikos kodekso nuostatų. Tai reiškia, kad organizacijos vertybės viešai deklaruojamos tik tuo atveju, jei organizacijos veiklos normos ir elgesio modeliai iš tiesų atitinka apibrėžtus aukščiausius moralės standartus (Ramašauskienė, 2020; Younas ir kt., 2020). (D) *Misijos akcentavimas* būtinas, siekiant išlaikyti pasirinktus veiklos prioritetus. Misija atsiskleidžia vadovo komunikacijoje, jo priimamuose sprendimuose, inicijuojamuose mokymuose. Misija įkūnija vertybes ilgalaikiuose organizacijos tiksluose, kas lemia vertybių sistemos tvarumą. Ši sistema skatina darbuotojų moralinę brandą, renkantis atitinkamoms vertybėms atstovaujančius veiklos būdus (Yang, Yang, 2024; Athota ir kt., 2019). (3) Įkvėpimas aukštesniems tikslams skatinamas (E) dalyvaujant socialinės atsakomybės veiklose, kurios gali būti susijusios su aplinkosauga, tvarumu, švietimu, parama ir labdara. Šios veiklos išplečia darbuotojų gerovės supratimą nuo asmeninio iki visuomeninio. Siekiant aukštesnių tikslų paprastai kyla nestandartinių iššūkių ir problemų (Teklaeb ir kt., 2021; Steen ir kt., 2024). Tad būtini unikalūs, kūrybiški sprendimai bei vadovo parama. (F) *Vadovo asmeninis* įsitraukimas suprantamas ne kaip lyderio, o kaip komandos nario dalyvavimas, dalijantis idėjomis ir sprendžiant problemas. Taip auginamas komandos narių pasitikėjimas, gerinamas bendrų tikslų ir iššūkių supratimas. Aukštesnių tikslų įgyvendinimas tampa vadovo nekontroliuojamas šiems tikslams tapus kiekvieno darbuotojo asmeniniu vertybiniu principu, kartu ir komandinės dvasios stiprybės įrodymu (Radstaak, Hennes, 2017; Raetze ir kt., 2021).

Vadovavimo kompetencijos *vertybėmis grįsta lyderystė* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapacius taikymo tikslus ir metodus (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *vertybėmis grįsta lyderystė* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (AP2)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (sąlygos)
Vertybių įkūnijimas	Vertybių puoselėjimas kasdienybėje	Intencija – puoselėti vertybes	Vadovo ir organizacijos vertybių atitiktis užtikrinimas
		Organizacinis tapatumas	Darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimas
Atstovavimas vertybėms	Moralinė branda	Vertybėmis grįsta kultūra	Etikos kodekso nuostatų laikymasis
		Tvari vertybių sistema	Misijos akcentavimas
Įkvėpimas aukštesniems tikslams	Tvarumas	Įsipareigojimų organizacijai išplėtimas	Įsitraukimas į socialinės atsakomybės iniciatyvas
		Komandinė dvasia	Vadovo asmeninis įsitraukimas

Vadovavimo kompetencijos *vertybėmis grįsta lyderystė* taikymo rezultatą atskleidžia tai, kaip darbuotojai vadovaujasi organizacijos vertybėmis ir kaip juos motyvuoja vadovo asmeninis pavyzdys.

Vadovavimo kompetencijos *savikontrolė* (5.1) taikymas apima: iššūkio priėmimą, krypties nuoseklumą, tikslų ir veiklos atitiktį. Iššūkio priėmimas siejamas su teigiama reakcija į pokytį; krypties nuoseklumas – su patikimumu veikiant aiškia kryptimi; tikslų ir veiklos atitiktis – su organizacinio autentiškumo atskleidimu. (1) Iššūkio priėmimas nulemtas teigiamos reakcijos į pokytį. Ji skatinama darbuotojams sudarius sąlygas (A) *laikytis pasirinktų prioritetų sistemos*. Tai mažina jų nerimą, įgalina pasitikėti organizacija ir jos veiksmų kryptimi (Samin ir kt., 2022; Wood ir kt., 2019). Be to, reikšmingai pasikeitus aplinkybėms, darbuotojams būtina galimybė kartu su vadovais (B) *peržiūrėti veiklos prioritetus ir juos koreguoti*. Taip formuojamas lanksčios ir neapibrėžtumą valdančios organizacijos įvaizdis, padedantis darbuotojams įsitraukti į problemos sprendimą ar naujų veiklos kryptių vystymą (Murphy, 2019; Galkina ir kt., 2023). (2) Krypties nuoseklumas yra nulemtas darbuotojų intencijos veikti organizacijos labui, nepaisant dėl pasikeitusių sąlygų ir neapibrėžtumo iššūkių padidėjusio darbo krūvio. Šiuo atveju darbuotojams įveikiant sunkumus svarbu pasitikėti savimi. Tai skatinama (C) *teigiamai vertinant patirtis*, kai sunkumai įveikti darbuotojų ištvermės ir nusiteikimo nepasiduoti abejonėms dėka (Rasheed ir kt., 2023; Bell, 2020). (D) *Ateities galimybių svarstymas* leidžia patikėti, kad laikini

sunkumai kažkada baigsis. Šiuo atveju vadovas kuria aplinką, kurioje skatinamas įvairių scenarijų numatymas, o darbuotojai įgalinami modeliuoti šių scenarijų eigą ir pasekmes organizacijai. Tai juos atitraukia nuo neigiamų minčių ir streso, intriguoja gilintis į situaciją ir ieškoti nestandartinių sprendimų. Visa tai suteikia vilties, kad situacija kontroliuojama (Oliver, Parrett, 2017; Denyer, 2017). (3) Tikslų ir veiklos atitiktis būtina tam, kad darbuotojai savo darbą organizacijoje suvoktų kaip prasmingą. Kai organizacija deklaruoja tai, ką iš tiesų ji daro kasdienėje veikloje, atskleidžiamas jos autentiškumas, su kuriuo darbuotojai susitapatina. Jie jaučiasi organizacijos dalimi, kai (E) *organizacijos vizija suderinta su jos veiklos tikslais*. Tada darbuotojai mato savo kasdienio darbo prasmę įgyvendindami organizacijos tikslus, o organizacija – patenkina savo poreikius (Salazar ir kt., 2018; Dachler, 2020). Be to, (F) *emocinio intelekto lavinimo sąlygos* padeda savo asmeninį elgesį pritaikyti prie organizacijos autentiškumo. Su organizacijos kultūra derantys elgesio modeliai leidžia išlaikyti savikontrolę sunkumų laikotarpiu ir užtikrina organizacijos vertybėmis pagrįstą elgseną (Kren, Sellei, 2021; Dhoopar ir kt., 2022).

Vadovavimo kompetencijos *savikontrolė* raiška atskleidžiama detalizuojant VK ir OR pagrindinių charakteristikų tarpusavio ryšį, lemiantį tapačius taikymo tikslus ir metodus (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *savikontrolė* raiška

Charakteristika		VK taikymo raiška	
VK	OA (PV1)	VK taikymo tikslas	Vadovavimo metodas (sąlygos)
Iššūkių priėmimas	Teigiama reakcija į pokytį	Organizacijos vizijos stiprumas	Prioritetų sistema ir jų laikymasis
		Tobulėjimas	Veiklos prioritetų koregavimas
Krypties nuoseklumas	Patikimumas	Pasitikėjimas savimi	Teigiamas patirties vertinimas
		Situacijos kontrolė	Ateities galimybių svarstymas
Tikslų ir veiklos atitiktis	Organizacijos tapatumo atskleidimas	Organizacijos poreikiai	Vizijos ir tikslų derinimas
		Asmeninis elgesio modelis	Emocinio intelekto lavinimas

Vadovavimo kompetencijos *savikontrolė* taikymo rezultatą atskleidžia tai, kaip darbuotojai priima pokytį, ar pasirenkę prisiimti didesnę krūvį NNĮ laikotarpiu, kaip supranta organizacijos viziją bei tikslus.

Apibendrinus visų analizuojamų vadovavimo kompetencijų charakteristikas ir raišką, suformuluotas vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, apibrėžimas, atitinkantis ginamosios tezės esmę. Vadovavimo kompetencijos, lemiančios organizacinį atsparumą, tai – kompetencijos, kurios padeda vadovams:

- (1) *priimti sprendimus*, turint gebėjimą perprasti aplinką ir planuoti pokyčius (išlaikant stabilumą, susidūrus su NNĮ);
- (2) *valdyti komandas* gebant išnaudoti savo privalumus ir koreguoti trūkumus (sudarant galimybes priimti pokytį);
- (3) *įtraukti ir ugdyti darbuotojus*, gebant keisti aplinkybes dėl organizacijos pažangos siekio (išnaudojant savo geresnės versijos ugdymo galimybes).

Struktūruotas vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, apibrėžimas ir raiškos atskleidimas sudaro empirinio tyrimo planavimo pagrindą: leidžia aiškiai apibrėžti tyrimo kintamuosius ir tikslus, nustatyti duomenų rinkimo metodus ir užtikrinti sistemišką vadovavimo kompetencijų poveikio organizaciniam atsparumui analizę.

II.

Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose empirinio tyrimo metodologija

Šioje dalyje pristatoma ir pagrindžiama tyrimo metodika, įgyvendinant trečiąją disertacijos darbo uždavinį. Ši dalis sudaryta iš trijų skyrių. *Pirmajame skyriuje* pagrindžiami tyrimo metodai, *antrajame* – paaiškinami duomenų analizės metodai ir tyrimo eiga, *trečiajame* – atskleidžiama tyrimo filosofija ir etika.

2.1. Tyrimo metodų pagrindimas

Šiame skyriuje aptariamos tyrimo metodų pasirinkimo priežastys, paaiškinama tyrimo metodologija, detalizuojami šios disertacijos tikslui įgyvendinti keliami uždaviniai.

Taigi, kaip pastebėta ankstesnėje dalyje, vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimas – kompleksinė problema, kai būtina atsižvelgti į daugelį tarpusavyje susijusių veiksnių ir aspektų. Tad siekiant įgyvendinti disertacijos uždavinius pasirinkta derinti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus.

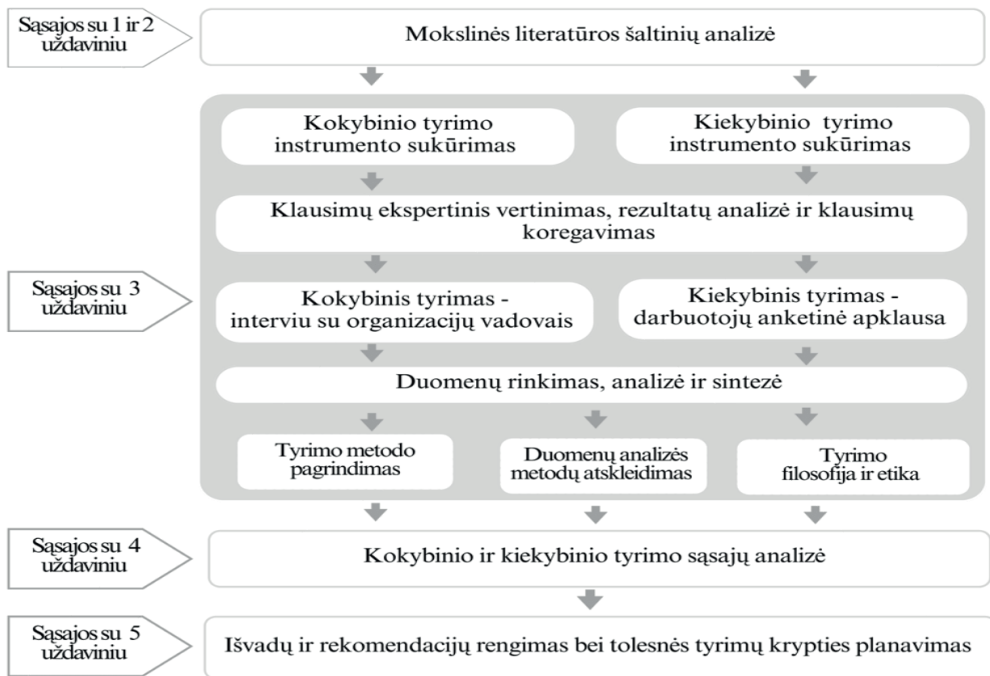
Siekiant išanalizuoti verslo organizacijų vadovų patirtį, taikant organizacinį atsparumą lemiančias vadovavimo kompetencijas, pasitelktas kokybinio tyrimo metodas. Remiantis A. V. Lee ir kt. (2013), M. Bodziany ir kt. (2021), J. Hillmann (2021) bei kitų mokslinių tyrimų duomenimis, tyrimui atlikti pasirinktas interviu su verslo organizacijų vadovais, siekiančiais stiprinti organizacinį atsparumą. Norint atskleisti

darbuotojų požiūrį į esminius organizacinio atsparumo aspektus, tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Šio tyrimo metodika grindžiama J. Wang'o ir kt. (2014), K. Näswall ir kt. (2015), M. T. Sonnet (2016), J. R. Kuntz ir kt. (2017), kitų autorių patirtimi. Be to, siekiant įvertinti tyrimui sudarytų instrumentų tinkamumą, atliktas kokybinis tyrimas – instrumentų ekspertinis vertinimas, grindžiamas D. L. Morgan'o (2019), J. W. Creswell'o, V. L. Clark'o, (2017), J. Schilling'o (2017) bei kitų autorių įžvalgomis.

Svarstant empirinio tyrimo metodus, **(1) kokybiniu tyrimu siekiama** atskleisti vadovų poziciją dėl vadovavimo kompetencijų, kurios lemia organizacinį atsparumą. Viena vertus, tai leidžia įvertinti vadovų taikomus metodus bei suvokti konkrečių kompetencijų taikymo iššūkius ir problemas. Kita vertus, vadovams gali pritrūkti objektyvumo vertinant savo pačių taikomas kompetencijas. Taigi kyla rizika, kad jie gali kompetencijas apibūdinti, remdamiesi savo lūkesčiais, tikslais ar ketinimais, kurie neturi nieko bendro su organizacinio atsparumo rezultatais. Todėl, **(2) taikant** darbuotojų anoniminę apklausą, t. y. **kiekybinio tyrimo** rezultatų pagrindu, siekiama nustatyti faktinę organizacinio atsparumo situaciją. Tai leistų konkrečioje organizacijoje pamatyti organizacinio atsparumo stipriąsias ir silpnąsias puses. Tikimasi, kad šių tyrimų rezultatai įgalins formuluoti išvadas (a) dėl organizacijoje taikomų vadovavimo kompetencijų ir jų poveikio organizacinio atsparumo būsenai; (b) dėl organizacinio atsparumo stiprinimo konkrečiose srityse poreikio, kurį atskleidžia atsparumo komponentų analizė; (c) dėl taikomų vadovavimo kompetencijų kokybės ir jų tobulinimo būdų. Derinant kiekybinį ir kokybinį tyrimus, siekiama nustatyti konkrečias organizacijoje taikomas vadovavimo kompetencijas, atskleidžiant jų taikymo būdus, tikslus bei raišką; įvertinti organizacinio atsparumo situaciją; išanalizuoti vadovų taikomus vadovavimo metodus, siekiant įvertinti jų veiksmingumą; atskleisti vadovavimo kompetencijų tobulinimo galimybes tam, kad organizacinis atsparumas stiprėtų atsižvelgiant į konkrečios organizacinio atsparumo komponento srities poreikius. Šiems tikslams įgyvendinti sudaryta tyrimo metodologija pateikta 8 paveiksle.

Apibrėžta disertacijos uždavinių įgyvendinimo eiga, detalizuojant kiekvieno jų funkcijas: pirmasis uždavinys įgyvendinamas apibrėžiant vadovavimo kompetencijų tobulinimo ir organizacinio atsparumo stiprinimo teorinius principus; antrasis – atskleidžiant organizacinį atsparumą lemiančių vadovavimo kompetencijų teorines tobulinimo verslo organizacijose galimybes; trečiasis – sukuriant vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, kokybės vertinimo instrumentą ir atliekant empirinį tyrimą verslo organizacijose; ketvirtasis – nustatant organizacinio atsparumo silpnąsias sritis verslo organizacijose ir vadovavimo kompetencijas, kurias būtina tobulinti; penktasis – parengiant vadybines vadovavimo kompetencijų tobulinimo organizacijų vadovams rekomendacijas.

Pateiktas tyrimo planas sudaro sąlygas empiriniu būdu nagrinėti mokslinę problemą ir pasiekti tyrimo tikslą.



8 pav. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo metodologija

2.2. Duomenų analizės metodai

Šiame skyriuje atskleidžiami duomenų analizės metodai, kuriuos taikant apdorojami, analizuojami ir interpretuojami surinkti duomenys, vertinama tyrimo informacija bei formuluojamos reikšmingos su tyrimo tikslu susijusios išvados. Todėl šiame skyriuje: paaiškinamas kokybinio ir kiekybinio tyrimo instrumentų sudarymas ir pagrindimas; atskleidžiamas kokybinio ir kiekybinio tyrimų instrumentų ekspertinis vertinimas; apibrėžiamas ir paaiškinamas tyrimo instrumentų tarpusavio ryšys; detalizuojama kokybinio tyrimo imtis, duomenų analizės metodai ir tyrimo atlikimo eiga; pagrindžiamas kiekybinio tyrimo imties nustatymas, duomenų analizės metodai, atlikimo eiga, pateikiamos respondentų charakteristikos.

2.2.1. Kokybinio tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas

Kokybiniam tyrimui – interviu – sudarytas 16-kos klausimų sąrašas (5 priedas). Klausimai suformuluoti taip, kad vadovas ne tik pateiktų savo poziciją, bet ir atskleis-

tų savo nuomonę dėl darbuotojų požiūrio, elgsenos ir supratimo analizuojamų temų aspektu. Be to, jis skatinamas apibūdinti taikytus vadovavimo metodus, paaiškinant jų pasirinkimo priežastis ar motyvus. Kokybinio tyrimo temos detalizuojamos ir pagrindžiamos vadovavimo kompetencijas susiejant su konkrečiu organizacinio atsparumo elementu, pateikiant vadovavimo metodus, kuriuos taikant galima šiuos elementus stiprinti (žr. 1 priedo 1 lentelę):

- Pirmaisiais klausimais siekiama atskleisti netikėtą ir neapibrėžtą įvykį, su kuriuo organizacijai teko susidurti, siekiant nustatyti vadovo elgseną toje situacijoje (*1 klausimas*).
- Toliau siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasirengimą tokiems įvykiams ateityje, jų galimybes veikti savarankiškai ir sulaukti pagalbos. Šiais duomenimis siekiama atskleisti vadovavimo kompetencijų *neapibrėžtumo valdymas, įgalinantis sprendimų priėmimas, dalijimasis žiniomis* raišką (*2, 3, 4 klausimai*).
- Tolesniais žingsniais siekiama suvokti vadovo požiūrį į sudėtingos informacijos atskleidimo darbuotojams poreikį; darbuotojų gebėjimą priimti nepalankią situaciją ir pripažinti savo silpnąsias vietas bei mokytis iš klaidų. Šiais duomenimis siekiama atskleisti vadovavimo kompetencijų *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas, iniciatyvumas, patirties integravimas* raišką (*5, 6, 7 klausimai*).
- Kitame etape siekiama suvokti darbuotojų kūrybinės savirealizacijos galimybes, jų bendradarbiavimo poreikį ir požiūrį į jiems vadovybės teikiamą grįžtamąjį ryšį. Taip tikimasi atskleisti vadovavimo kompetencijų *iniciatyvumas, komandinis bendradarbiavimas, efektyvi komunikacija* raišką (*8, 9, 10 klausimai*).
- Siekiama sužinoti, kaip vadovai nustato darbuotojų poreikius ir lūkesčius; kaip darbuotojams sekasi priimti kintančias sąlygas; kaip organizaciją veikia puoselėjamos vertybės ir vadovo pavyzdys. Šie duomenys – vadovavimo kompetencijų *tarpasmeninis supratimas, savikontrolė, vertybėmis grįsta lyderystė* raiškos atskleidimo pagrindas (*11, 12, 13 klausimai*).
- Klausimynas užbaigiamas bendraisiais klausimais, kurie atskleidžia vadovų vadovavimo lygmenį, pavaldinių skaičių ir vadovavimo patirtį. Vadovo pareigybės pozicija leidžia suprasti, kokie vadovavimo įgūdžiai svarbiausi konkrečiame lygmenyje; pavaldinių skaičius atskleidžia vadovo atsakomybės mastą; vadovavimo patirtis – vadovo įgūdžių ir kompetencijų lygį (*14, 15, 16 klausimai*).

Tikimasi, kad vadovų atsakymai padės geriau suprasti ir įsigilinti į praktiškai taikomas vadovavimo kompetencijas ir sudarys šių kompetencijų vertinimo, pasitelkus darbuotojų apklausos rezultatus, pagrindą.

2.2.2. Kiekybinio tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas

Kiekybinio tyrimo instrumentas sudarytas iš trijų klausimų grupių, iš viso – 21 klausimas (6 priedas). Kiekybinio tyrimo temos detalizuojamos ir pagrindžiamos susiejant vadovavimo kompetencijų įtaką organizacinio atsparumo elementams (žr. 1 priedo 2 lentelę).

Pirmąją klausimų grupę sudaro klausimai (1–7), kuriems naudojama Likerto skalė, leidžianti kiekybiškai įvertinti respondentų požiūrius ir nuomones konkrečiais organizacinio atsparumo aspektais. Pirmiausia tikimasi suvokti darbuotojų kūrybinės savirealizacijos tendencijas (*1 klausimas*), siekiant analizuoti vadovavimo kompetencijos *efektyvumas* naudojimą. Toliau nustatoma, kaip darbuotojai priima neįprastas aplinkybes, reaguodami į padidėjusį darbo krūvį (*2 klausimas*) ir kaip šiuo atveju jų elgseną lemia organizacijos misija ir tikslai (*5 klausimas*). Atsakymai į šiuos klausimus sudaro vadovavimo kompetencijos *savikontrolė* naudojimo analizės pagrindą. Atsižvelgiant į tai, ar darbuotojams svarbios organizacijos vertybės ir ar juos motyvuoja vadovų asmeninis pavyzdys (*6, 4 klausimai*), galima spręsti, kaip naudojama vadovavimo kompetencija *vertybėmis grįsta lyderystė*. Darbuotojų įgūdžiai, perimant kitų darbuotojų funkcijas esant NNĮ (*3 klausimas*), atskleidžia vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* naudojimą. Darbuotojų galimybės mokytis iš klaidų ir eksperimentuoti (*7 klausimas*) sudaro vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* naudojimo analizės pagrindą.

Antroji klausimų grupė apima klausimus (8–17), kurie vadinami uždaraisiais daugialypio pasirinkimo klausimais (angl. *multiple-choice questions*). Atsakant respondentui leidžiama pasirinkti vieną iš penkių pateiktų atsakymų variantų:

- Analizuojant darbuotojų požiūrį į pokytį (*8 klausimas*) svarstomos šios jų pasirinkimo alternatyvos: (a) neapibrėžtumas; (b) spaudimas; (c) sunkumas; (d) iššūkis arba (e) galimybė. Atsakymas atskleidžia vadovavimo kompetencijos *savikontrolė* naudojimą.
- Svarstant darbuotojų elgseną neapibrėžtoje situacijoje (*9 klausimas*) analizuojami galimi variantai: (a) nežino, kaip elgtis; (b) laukia vadovybės nurodymų; (c) patys sprendžia, kaip elgtis ir veikia; (d) veikia, remdamiesi ankstesnių situacijų patirtimi; (e) pasirengia veiksmų planą, kurį taiko pagal situaciją. Atsakymas atskleidžia vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* naudojimą.
- Atsižvelgiant į tai, kas nustato problemas darbuotojo darbo vietoje (*10 klausimas*): (a) nežino, kas nustato; (b) nustato vadovai; (c) kolegos; (d) nustato kartu su kolegomis; (e) nustato patys, sprendžiama apie vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* naudojimą.
- Atsižvelgiant į darbuotojų elgesį užklupus netikėtam ir neapibrėžtam įvykiui darbo vietoje (*11 klausimas*): (a) stengtusi elgtis kaip įprasta; (b) bandytų

vadovautis instrukcijomis, kurios numatytos netikėtiems atvejams; (c) jiems prireiktų kitų pagalbos; (d) galėtų pasirūpinti savimi; (e) galėtų pasirūpinti kolegomis; į tai, kaip darbuotojas supranta atsakomybę už savo darbo rezultatus (*14 klausimas*): (a) mano, kad atsiskaityti nereikia; (b) nežino, kas atsiskaito; (c) turi atsiskaityti asmeniškai; (d) atsiskaito asmeniškai ir kartu su komanda; (e) atsiskaito komanda – analizuojamas vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* nudojimas.

- Atskleisdami savo požiūrį į bendradarbiavimą (*12 klausimas*), nurodę vieną iš variantų, teigiančių, kad bendradarbiavimas: (a) leidžia varžytis su kitais; (b) padeda gauti reikiamą informaciją; (c) leidžia pamatyti savo silpnąsias vietas; (d) padeda priimti iššūkius; (e) leidžia patikėti, kad kartu gali būti įveikti visi sunkumai, darbuotojai atskleidžia vadovavimo kompetencijos *komandinio bendradarbiavimo skatinimas* naudojimą.
- Darbuotojai, atskleisdami, iš kur jie sužino apie tai, kas vyksta organizacijoje (*13 klausimas*): (a) iš šaltinių, kurie tiesiogiai su organizacija nesusiję; (b) iš organizacijoje sklindančių gandų; (c) iš bendravimo su kolegomis; (d) iš vadovų pranešimo; (e) iš informacijos, pateiktos visiems skyriams, sudaro vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* analizės pagrindą.
- Darbuotojai, atskleisdami, su kuo jie kalbasi apie tai, kas juos organizacijoje neramina (*15 klausimas*): (a) su niekuo apie tai nesikalba; (b) kalbasi su savo šeima; (c) pasikalba su darbo kolegomis; (d) pasikalba su vadovais; (e) oficialiai informuoja vadovybę, sudaro vadovavimo kompetencijos *tarpasmeninis supratimas* naudojimo analizės pagrindą.
- Darbuotojai, atskleisdami grįžtamojo ryšio iš vadovybės poveikį jiems (*16 klausimas*): (a) kelia abejonių dėl objektyvumo savo atžvilgiu; (b) verčia suabejoti pasitikėjimu savimi; (c) skatina pasitikėti vadovais; (d) didina pasitikėjimą savimi; (e) leidžia tobulėti organizacijoje, sudaro vadovavimo kompetencijos *efektyvi komunikacija* naudojimo analizės galimybę.
- Darbuotojų atsakymai, atskleidžiantys, kur jie tikisi gauti pagalbą esant žinių trūkumui (*17 klausimas*): (a) nežino, kur kreiptis; (b) pasikliauja savimi; (c) tikisi jos iš vadovų; (d) tikisi jos iš kolegų; (e) tikisi jos iš organizacijoje dirbančio eksperto, leidžia analizuoti vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* naudojimą.

Trečiąją klausimų grupę sudaro bendrieji klausimai (18–21) dėl darbuotojų amžiaus, lyties, darbo, karjeros siekimo patirties gali suteikti svarbių įžvalgų, kaip įvairios darbuotojų grupės išnaudoja organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, įveikti sudėtingas situacijas ir išlaikyti ilgalaikį veiklos efektyvumą:

- Pateikdami atsakymus dėl savo amžiaus (*18 klausimas*): (a) 18–25; (b) 26–35; (c) 36–45; (d) 46–55; (e) 55–60; i) daugiau kaip 60, darbuotojai atskleidžia informaciją, kaip skirtingos amžiaus grupės geba prisitaikyti prie organizacijos pokyčių. Be to, amžiaus įvairovė, derinant skirtingų amžiaus grupių požiūrius, elgseną ar įpročius, paprastai teigiamai veikia organizacinį atsparumą (Życzyńska-Ciołek, Kołczyńska, 2021).
- Darbuotojų atsakymai, atskleidžiantys jų darbo organizacijoje patirtį (*19 klausimas*): (a) dirba mažiau kaip 1-rius metus; (b) nuo 1-rių iki 5-rių metų; (c) nuo 6-rių iki 10-ties metų; (d) nuo 11-kos iki 15-kos metų; (e) nuo 16-kos iki 20-ties metų; (f) daugiau nei 21-rius metus, leidžia svarstyti apie turimos darbo patirties įtaką organizaciniam atsparumui. Darbo patirtis paprastai siejama su gebėjimu įveikti sunkumus ir veiksmingiau dalintis žiniomis (Życzyńska-Ciołek, Kołczyńska, 2021; Larsson, Björklund, 2020).
- Darbuotojų atsakymai, atskleidžiantys jų perkėlimo į aukštesnes pareigas patirtį (*20 klausimas*), leidžia analizuoti motyvacijos ir įsitraukimo poveikį organizaciniam atsparumui. Karjeros galimybių sudarymas lemia organizacinį atsparumą, nes auginama darbuotojų savivertė ir sudaromos tobulėjimo galimybės (Zhai ir kt., 2023).
- Darbuotojų atsakymai dėl lyties (*21 klausimas*) leidžia svarstyti lyčių pusiausvyros įtaką organizaciniam atsparumui. Lyčių įvairovė komandose paprastai leidžia organizacijai išlaikyti lankstumą ir priimti naujoviškus sprendimus esant sudėtingoms situacijoms. Tuo tarpu lyčių diskriminacija neigiamai veikia darbuotojų moralę ir įsitraukimą, taip silpnindama veiksmingo reagavimo ir veikimo gebėjimą (Anderson ir kt., 2017; Branicki ir kt., 2022).

Numatoma kiekybinio tyrimo rezultatus susieti su kokybinio tyrimo rezultatais, t. y. su vadovavimo metodais, kurie išreiškia konkrečias vadovavimo kompetencijas. Taip siekiama atskleisti ne tik atsparių ir neatsparių darbuotojų dalį, bet ir šiuos rezultatus lėmusių konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumą. Taigi kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenų derinimas leidžia surinkti išsamesnius duomenis: kiekybiniai duomenys suteikia statistinę informaciją apie tendencijas ir modelius, kokybiniai – leidžia suprasti priežastis ir kontekstą (Shorten, Meredith, 2017). Be to, padidėja tyrimo patikimumas ir validumas, nes derinant skirtingus metodus rezultatai patvirtinami iš skirtingų perspektyvų. Metodų derinimas leidžia ne tik nustatyti tai, kas vyksta, bet ir suprasti, kodėl tai vyksta (Schoonenboom, Johnson, 2017; Creswell, Clark, 2017). Šiuo atveju derinant skirtingus metodus siekiama atskleisti organizacinio atsparumo rezultatus, lemiančius silpnąsias organizacinio atsparumo sritis, bei taikytų vadovavimo metodų veiksmingumą, iš kurio sprendžiama apie vadovavimo kompetencijų kokybę.

2.2.3. Tyrimo instrumentų tarpusavio ryšio atskleidimas, ekspertinis vertinimas

Siekiant gilesnių įžvalgų interpretuojant tyrimo duomenis, apibrėžiamas kokybinio ir kiekybinio tyrimų instrumentų tarpusavio ryšys (žr. 1 priedo 3 lentelę). Atskleidžiama vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, *analizės sistema*, kuri apima: konkrečias vadovavimo kompetencijas ir kryptį; šių kompetencijų įtaką organizacinio atsparumo elementams; kompetencijas ir atsparumo elementus vienijančias temas, siejančias kokybinio bei kiekybinio tyrimų instrumentus.

Šio tarpusavio ryšio nauda pasiekama:

- Trianguliacija didina tyrimo patikimumą ir tikslumą. Taikant abu metodus galima patikrinti, ar gauti rezultatai yra nuoseklūs, ir įsitikinti, kad jie atskleidžia tikrovę (Bans-Akutey, Tiimub, 2021). Tai leidžia sumažinti galimą tyrimo šališkumą ir išryškina tyrimo objektą.
- Išsamesnė analizė leidžia suprasti tiek gilumines priežastis, tiek tam tikrų aspektų raišką populiacijoje (Schoonenboom, Johnson, 2017).
- Kiekybinių rezultatų kontekstualizavimas, atsiskleidžiantis taikant kokybinius instrumentus interpretuojant kiekybinių tyrimų rezultatus (Creswell, Clark, 2017).
- Instrumentų validumo didinimas, atsiskleidžiantis atliekant kokybinį tyrimą, siekiant patikrinti kiekybinio tyrimo matavimo objekto tinkamumą (Shorten, Meredith, 2017).
- Didesnis tyrimo rezultatų pritaikomumas ir universalumas, taikant kokybinio ir kiekybinio metodų derinius (Bans-Akutey, Tiimub, 2021).
- Visa apimantis požiūris į tyrimo problemą, leidžiantis ją pamatyti iš skirtingų perspektyvų, skatinantis integruoti įvairias įžvalgas, taip kuriant išsamesnį tyrimo objekto vaizdą (Creswell, Clark, 2017; Morgan, 2019).

Kokybinių ir kiekybinių duomenų tarpusavio ryšio supratimas sudarė vadovavimo kompetencijų, susijusių su organizaciniu atsparumu, analizės pagrindą. Prieš pradėdant tyrimo instrumentus naudoti tyrime, atliktas jų ekspertinis vertinimas, kuriuo siekiama užtikrinti tyrimo patikimumą, validumą, aiškumą, kultūrinį tinkamumą, mokslinį ir praktinį tikslumą (Swain, 2018; Morgan, 2019). Ekspertinis vertinimas užtikrina abiejų instrumentų kokybę ir sudaro šių instrumentų tarpusavio ryšių veiksmingumo prielaidas.

Ekspertams kelti šie reikalavimai: 1) vadovavimo pozicija – ne trumpesnė nei 5-ri metai arba 2) mokslininko pozicija, susijusi su moksliniais tyrimais, apimančiais vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo sritis. 2022 m. sausio mėnesį raštu kreiptasi į ekspertus, siekiant jų nuomonės dėl tyrimui suformuluotų klausimų tinkamumo disertacijos tikslams. Ekspertinį vertinimą sutiko atlikti septyni ekspertai, kurie atitiko išskeltus kvalifikacinius reikalavimus (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Ekspertinį vertinimą atlikusių ekspertų atitiktis kvalifikaciniais reikalavimams

Eksperto Nr.	Vadovavimo patirties atitiktis		Mokslinės veiklos atitiktis	
	Vadovavimo pozicija	Vadovavimo stažas (metai)	Mokslinis laipsnis	Tyrimų sritis
1	+	33	Prof. dr.	Vadovavimas, organizacinis atsparumas
2	+	27	Lekt. dr.	Vadovavimas, organizacinis atsparumas
3	+	7	Dr.	Vadovavimas
4	+	8	Lekt. dr.	Vadovavimas
5	+	34	–	–
6	+	30	–	–
7	+	7	–	–

Visi ekspertų vertinimui pateikti klausimai buvo pripažinti kaip tinkami, tik prie kai kurių pateiktos rekomendacijos dėl klausimo papildymo ar patikslinimo. Klausimų formuluotės koreguotos atsižvelgiant į ekspertų pastabas ir rekomendacijas.

2.2.4. Kokybinio tyrimo imtis, duomenų analizės metodai, atlikimo eiga

Pagrindinėmis kokybinio tyrimo imties sudarymo charakteristikomis laikoma: nestatistinis generalizavimas, maža imtis, netikimybinis tikslinis metodas (Ben, 2019). Atliekant tyrimą kaip generalinės aibės vienetas pasirinktas verslo organizacijos vadovas; analizuotinu reiškiniu laikomas vadovo požiūris, nuomonė ar pozicija dėl vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, taikymo principų ir rezultatų; kaip tyrimo dalyviai pasirinkti tyrimo metu organizacijai, siekiančiai stiprinti organizacinį atsparumą, vadovavę vadovai.

Siekiant tyrimo imties įvairovės ir nustatyti visiems tiriamiesiems atvejams būdingus bruožus reikėtų atrinkti kuo daugiau įvairių atvejų. Todėl tikslinės imties sudarymas įpareigoja pirmojo respondento interviu tekstą įvertinti tinkamumo kitam respondentui aspektu, įtraukiant galimų korekcijų ar papildomų kriterijų poreikio tikimybę. Laikantis teorinio prisistatymo principo, tyrimo procesas nutraukiamas tada, kai palyginti su prieš tai buvusiu turiniu, naujos informacijos nebegaunama (Ben, 2019; Busetto ir kt., 2020). Tai reiškia, kad orientuojamasi ne į respondentų skaičių, o į interviu turinio naujumą bei išsamumą.

Kokybinis tyrimas atliktas taikant iš *dalies struktūruotą kokybinio tyrimo metodą* tiesioginio interviu forma. Taikydami šį metodą siekiame gauti atsakymus į iš anksto parengtus klausimus, kurie nėra griežtai struktūruoti (Phillippi, Lauderdale, 2018). Tai reiškia, kad pokalbio procese gali būti iškelti nauji nenumatyti klausimai, kylantys reaguojant į respondento pateiktą informaciją.

Kokybinio tyrimo – interviu – respondentų imtis sudaryta laikantis šiam tyrimui keliamų reikalavimų. Pirmiausia raštu kreiptasi į įvairių verslo organizacijų vadovus dėl galimybės atlikti interviu. Pokalbiai su vadovais atlikti šiais laikotarpiais: 2023 05 02–2023 06 05; 2023 08 02–2023 09 08; 2024 01 09–2024 03 13. Su visais Lietuvos įmonių vadovais bendrauta tiesiogiai, su užsienio įmonės padalinių vadovais – pasitelkus internetines technologijas. Kiekvienam tyrimo dalyviui suteiktas kodas, siekiant panaikinti asmens identifikavimo galimybę. Interviu duomenys transkribuoti, kad transkripcijų pagrindu būtų galima atlikti kokybinio turinio analizę. Šiam tikslui gauta informacija suskirstyta į kategorijas ir subkategorijas. Identifikuoti subkategorijas pagrindžiantys teiginiai, atlikta duomenų interpretacija ir pateiktos visos kategorijos išvados.

Tyrimo dalyvavo devynios įmonės iš trijų skirtingų veiklos sektorių: gamybos, mažmeninės prekybos maisto prekėmis ir pervežimo paslaugų. Visi trys sektoriai laikomi svarbiais ekonomikai ir visuomenės gerovei: gamybos sektorius yra pagrindinis ekonomikos variklis; mažmeninės prekybos maisto prekėmis sektorius – esminis tenkinant būtinuosius žmonių poreikius; pervežimo paslaugų sektorius užtikrina visų prekių judėjimą ir logistiką. Būtent šie sektoriai laikomi esminiais esant NNĮ (McKenna, 2020). Tyrimui pasirinktos įvairių dydžių įmonės, siekiant atskleisti skirtingus vadovavimo iššūkius. Tai paaiškinama tuo, kad mažesnėse įmonėse vadovai dažnai atlieka įvairias funkcijas, tiesiogiai kontaktuoja su darbuotojais ir yra labiau įsitraukę į kasdienę veiklą. Tuo tarpu didžiulėse įmonėse vadovavimas apima labiau delegavimo, procesų valdymo ir strateginių sprendimų funkcijas (Griffin ir kt., 2020; García, Díaz, 2017). Tyrimui pasirinktos aštuonios Lietuvoje veikiančios įmonės ir viena tarptautinė Belgijos įmonė, kurios aštuoni padaliniai veikia įvairiose užsienio šalyse. Šis aspektas sudaro galimybę atskleisti vadovavimo kompetencijų priklausomybę nuo konkrečios šalies kultūros, tradicijų ar vertybių.

Tirti pasirinktos skirtingą veiklos autonomiją turinčios įmonės: penkios įmonės veikia kaip savarankiški ekonominiai vienetai; trys – priklausydamos tam pačiam prekybos aljansui; aštuoni struktūriniai padaliniai veikia priklausydami vienai įmonei. Tokia įvairovė tikimasi atskleisti, kaip skirtingi autonomijos lygmenys veikia vadovavimo kompetencijų tobulino procesus.

Visas tyrimui atrinktas įmones vienija tas pats veiklos statusas – verslo organizacija, užsiimanti komercine veikla ir siekianti pelno. Būtent verslo organizacijos remiasi tokios pat veiklos prielaidomis; jas veikia specifiniai verslo aplinkos iššūkiai; siekdamos savo tikslų jos taiko panašias veiklos strategijas; jų pasiekimai vienodai matuojami ir interpretuojami; jų orientacija į organizacinį atsparumą nulemta tų pačių priežasčių, kurios lemia ir atitinkamų panašių vadovavimo kompetencijų tobulinimo poreikį (Lund, Nielsen, 2018).

Interviu su vadovais gali atskleisti įvairias perspektyvas, kurios priklauso nuo vadovavimo lygmens. Aukščiausio lygmens vadovai mato strateginį vaizdą, vidurinio lygmens vadovai atsakingi už vykdymo priežiūrą, o žemiausios grandies vadovai tie-

siogiai susiję su kasdienėmis operacijomis. Be to, skirtingų lygmenų vadovams kyla skirtingi iššūkiai, skiriasi ir jų galimybės, jie priima skirtingus sprendimus ir gali skirtingai veikti organizaciją (Bateman ir kt., 2018). Taigi vadovavimo lygmenų įvardijimas leis geriau suprasti tiek situacijos, tiek visos organizacijos kontekstą.

Interviu pokalbyje dalyvavo 30 respondentų, iš kurių: 12 – aukščiausios grandies vadovai (žymimi raide A); 11 – vidutinės grandies vadovai (B); 7 – žemiausios grandies vadovai (C). Kokybiniame tyrime dalyvavusių respondentų aprašymas pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė. Kokybiniame tyrime dalyvavusių respondentų detalizavimas vadovavimo lygmens aspektu

Sektorius		Padalinys / įmonė		Respondentų skaičius	Vadovavimo lygmuo		
Kodas	Pavadinimas	Šalis	Kodas		A	B	C
G	Statybinių medžiagų gamyba	Prancūzija	G1	2		2	
		Belgija	G2	2	1	1	
		Vokietija	G3	2		1	1
		JK	G4	2	1		1
		Lenkija	G5	2		2	
		Ispanija	G6	2		1	1
		Lietuva	G7	2		1	1
		Kitos šalys	G8	2		2	
		<i>Iš viso sektoriuje:</i>				16	2
M	Mažmeninė prekyba maisto prekėmis	Lietuva	M1	1	1		
			M2	1	1		
			M3	1	1		
			M4	4	2		2
		<i>Iš viso sektoriuje:</i>				7	5
P	Pervežimo ir logistikos paslaugos	Lietuva	P1	1	1		
			P2	1	1		
			P3	1	1		
			P4	4	2	1	1
		<i>Iš viso sektoriuje:</i>				7	5
<i>Iš viso tyrime:</i>				30	12	11	7

Pateiktos tyrimo dalyvių charakteristikos leidžia įvertinti tyrimo kontekstą, duomenų analizę, išvadas ir jų taikymo ribas. Be to, interviu datos ir laiko nurodymas prisideda prie tyrimo skaidrumo bei patikimumo ir suteikia papildomų duomenų, kurie praturtina tyrimo interpretaciją (Klenke, 2016). Tyrimo dalyvių charakteristikos pateiktos 18 lentelėje.

II. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinę atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose empirinio tyrimo metodologija

18 lentelė. Kokybinio tyrimo – interviu respondentų charakteristikos

Sektoriaus	Įmonė	Tyrimo dalyvis	Informacija apie tyrimo dalyvį			Interviu data ir trukmė	
			Kodas	Pareigos (vadovavimo lygmuo)	Pavaldinių skaičius	Vadovavimo patirtis	Data
G	G1	G1/I	Padalinio vadovas (B)	8	5	2024 02 06	49
		G1/II	Projektų vadovas (B)	4	6	2024 02 08	45
	G2	G2/I	Žmogiškųjų išteklių vadovas (A)	86	7	2024 01 09	55
		G2/II	Padalinio vadovas (B)	8	9	2024 01 16	65
	G3	G3/I	Padalinio vadovas (B)	8	8	2024 02 12	55
		G3/II	Statybos darbų vadovas (B)	6	6	2024 02 13	82
	G4	G4/I	Finansų vadovas (A)	24	9	2024 02 14	68
		G4/II	Logistikos vadovas (C)	28	7	2024 02 15	63
	G5	G5/I	Padalinio vadovas (B)	5	8	2024 03 04	68
		G5/II	Projektų vadovas (B)	4	9	2024 03 06	52
	G6	G6/I	Padalinio vadovas (B)	5	8	2024 03 12	46
		G6/II	Pamainos vadovas (C)	33	4	2024 03 13	55
	G7	G7/I	Padalinio vadovas (B)	5	6	2024 01 09	49
		G7/II	Saugos vadovas (C)	5	7	2024 01 11	55
	G8	G8/I	Projektų vadovas (B)	4	6	2024 03 05	52
		G8/II	Statybos darbų vadovas (B)	5	9	2024 03 07	52
M	M1	M1	Įmonės vadovas (A)	6	32	2023 09 05	88
	M2	M2	Įmonės vadovas (A)	8	30	2023 09 07	95
	M3	M3	Įmonės vadovas (A)	6	26	2023 09 08	98
	M4	M4/I	Įmonės vadovas (A)	10	27	2023 08 02	65
		M4/II	Žmogiškųjų išteklių vadovas (A)	8	9	2023 08 02	85
		M4/III	Parduotuvės vadovas (C)	15	8	2023 08 29	96
M4/IV		Parduotuvės vadovas (C)	14	11	2023 08 29	85	

II. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose empirinio tyrimo metodologija

Sektorius	Įmonė	Tyrimo dalyvis	Informacija apie tyrimo dalyvį			Interviu data ir trukmė	
			Kodas	Pareigos (vadovavimo lygmuo)	Pavaldinių skaičius	Vadovavimo patirtis	Data
P	P1	P1	Įmonės vadovas (A)	7	27	2023 05 02	55
	P2	P2	Įmonės vadovas (A)	6	16	2023 05 04	49
	P3	P3	Įmonės vadovas (A)	6	13	2023 05 05	79
	P4	P4/I	Įmonės vadovas (A)	8	28	2023 05 24	66
		P4/II	Žmogiškųjų išteklių vadovas (A)	5	12	2023 05 24	82
		P4/III	Padalinio vadovas (B)	13	9	2023 06 05	78
		P4/IV	Transporto grupės vadovas (C)	58	9	2023 06 05	80

Tyrimo temos kompleksiškas lėmė sprendimą tyrimą pradėti nuo kokybinio tyrimo. Vadovų pozicija ir nuomone organizacinio atsparumo stiprinimo ir vadovavimo kompetencijų tobulinimo klausimais tikimasi geriau suprasti tiriamus reiškinius. Tuo tarpu kiekybiniu tyrimu tikimasi išplėsti, patikslinti ir patikrinti kokybinio tyrimo metu gautas išvagas.

2.2.5. Kiekybinio tyrimo imties nustatymas, duomenų analizės metodai, atlikimo eiga, respondentų charakteristikos

Atranka – tyrimo procesas, kai iš tiriamosios populiacijos, siekiant atlikti tyrimą, pasirenkama respondentų ar stebėjimo vienetų dalis, vadinama *imtimi*. Atrankos tikslas – užtikrinti pasirinktos imties reprezentatyvumą (Sürücü, Maslakçı, 2020). Atrankos procesas apima: (1) imties dydžio nustatymą, tai lemia apsisprendimą dėl respondentų ar vienetų kiekio įtraukimo į tyrimą; (2) atrankos metodo pasirinkimą, apsisprendus dėl to, kaip bus pasirinkta imtis; (3) reprezentatyvumo užtikrinimą, siekiant, kad imtis atskleistų pagrindines populiacijos savybes; (4) tyrimo tikslų atitikimą, siekiant, kad imčiai atstovautų tam tikros grupės. Tyrime taikoma 5 proc. imties paklaida ir 95 proc. patikimumo lygmuo. Imties dydis skaičiuojamas atskirai kiekvienai organizacijai pagal formulę:

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q}$$

kur: N – populiacijos dydis; reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklivimo lygmenį; p – numatoma įvykio baigties tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireišk tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos, pasirenkant, kad $p = 0,5$); q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis tiriamoje populiacijoje nepasireišk ($q = 1 - p = 0,5$); e – pageidaujamas tikslumas, dažniausiai $e = 0,05$. Tyrime taikoma atsitiktinė atranka, reiškianti, kad kiekvienas populiacijos narys gali būti atrinktas į imtį. Taip užtikrinamas nešališkumas, reprezentatyvumas, mažinama atrankos klaidų rizika ir palengvinama statistinė analizė (Cathala, Moorley, 2018; King ir kt. 2021).

Tyrime sutikusių dalyvauti Lietuvos įmonių bendras darbuotojų skaičius nustatytas remiantis viešai prieinamais VSD fondo valdybos duomenimis, kurie pateikti 2023 m. gegužės 2 d. – pervežimo paslaugų sektoriaus įmonių; 2023 m. rugpjūčio 2 d. – mažmeninės prekybos maisto prekėmis sektoriaus įmonių. Tyrime sutikusios dalyvauti Belgijos įmonės paskirų padalinių darbuotojų skaičius nustatytas remiantis viešai prieinama internetine šios įmonės 2024 m. vasario 4 dienos informacija (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Kiekybiniame tyrime – apklausoje dalyvavusių organizacijų ir jų darbuotojų skaičius

Sektorius		Padalinys / Įmonė		Tyrimo rodikliai ir duomenys		
Pavadinimas	Kodas	Šalis	Kodas	Bendras darbuotojų skaičius	Imties poreikis (95/5)	Tinkamos anketos
Statybinių medžiagų gamyba	G	Prancūzija	G1	1975	322	326
		Belgija	G2	1585	309	311
		Vokietija	G3	1260	295	296
		JK	G4	1070	283	286
		Lenkija	G5	450	207	209
		Ispanija	G6	395	197	198
		Lietuva	G7	335	179	186
		Kitos šalys	G8	1356	300	303
		<i>Iš viso sektoriuje:</i>				8026
Mažmeninė prekyba maisto prekėmis	M	Lietuva	M1	97	78	83
			M2	139	102	111
			M3	93	75	83
			M4	3102	342	366
		<i>Iš viso sektoriuje:</i>				3431

Sektorius		Padalinys / Įmonė		Tyrimo rodikliai ir duomenys		
Pavadinimas	Kodas	Šalis	Kodas	Bendras darbuotojų skaičius	Imties poreikis (95/5)	Tinkamos anketos
Pervežimo ir logistikos paslaugos	P	Lietuva	P1	165	116	138
			P2	71	60	62
			P3	85	70	72
			P4	2389	331	340
		<i>Iš viso sektoriuje:</i>			2710	577
		<i>Iš viso tyrime:</i>		14167	3266	3370

Kiekybinio tyrimo duomenų analizės metodai. Duomenys apskaičiuoti naudojant: **(a)** SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą (v.29.0.0), kuri pritaikyta darbui su duomenimis, jų analizei bei ryšiams nustatyti; **(b)** apklausų sistema „Apklausa.lt“, skirta kurti ir atlikti apklausas; **(c)** *Microsoft Office Excel* programa. Vykdamt kiekybinio tyrimo duomenų analizę atlikti skaičiavimai: **(1)** tikrintas intervalinių požymių pasiskirstymas pagal normalųjį dėsnį įvertinant jų asimetrijos (eksceso ir kurtosio) koeficientus; **(2)** apibūdinti intervaliniai kintamieji, pateikiant vidurkį ir standartinį nuokrypį (vidurkis \pm SD), bei kokybiniai kintamieji, pateikiant absoliutųjį skaičių (n) ir procentinę išraišką (%); **(3)** taikytas Pearsono chi kvadrato (c^2) kokybinių požymių grupių palyginimo testas; **(4)** taikyti *One-Way ANOVA (F)* ir Kruskal-Wallis (H) grupių palyginimo metodai, atsižvelgiant į požymių pasiskirstymą ir lyginamų grupių dydžius; **(5)** taikyta Pearsono koreliacija, siekiant nustatyti požymių tarpusavio ryšius; **(6)** taikyta binarinė logistinė ir tiesinė regresinė analizės, siekiant įvertinti taikomų vadovavimo metodų veiksmingumą; **(7)** naudoti statistinių hipotezių reikšmingumo lygmenys: kai $p < 0,05$ – statistiškai reikšmingas, $p > 0,05$ – statistiškai nereikšmingas.

Kiekybinio tyrimo atlikimo eiga, duomenų rinkimo laikotarpis. Kiekybinio tyrimo – apklausos instrumentas pirmiausia pristatytas tyrime sutikusių dalyvauti organizacijų vadovybei. Jos sprendimu įmonių M1, M2, M3 ir P2, P3 darbuotojai pildė popierines anketas, kurios jiems išdalintos ir po apibrėžto laiko paimtos iš sutartos vietos. Įmonėse M4, P1, P4 ir visuose gamybinio sektoriaus įmonės padaliniuose darbuotojai anketas pildė internetu. Iš visų organizacijų gauta 3618 anketų, iš kurių kaip tinkamos naudoti tyrime pripažintos 3370 (likusios 248 pripažintos kaip netinkamos, nes neužpildyta daugiau kaip 50 proc. klausimų).

Tyrimas keturiuose pervežimo paslaugų (P) sektoriaus įmonėse vykdytas 2023 05 02–2023 07 26 laikotarpiu; mažmeninės prekybos maisto produktais (M) sektoriaus įmonėse – 2023 08 02–2023 09 29; gamybos sektoriaus (G) įmonės padaliniuose – 2024 01 09–2024 03 29 laikotarpiu. Daugelio organizacijų vadovybės

pageidavimu kiekybinio tyrimo – apklausos anketos darbuotojams pateiktos tuo pačiu laikotarpiu, kai vyko kokybinio tyrimo – interviu pokalbiai su vadovais. Taip siekta kuo labiau prisitaikyti prie kiekvienos įmonės veiklos tvarkaraščio, kad kuo mažiau trukdytų jos kasdienę veiklą, kartu tiek įmonės vadovus, tiek darbuotojus įtrauktų į tyrimo vykdymo konkrečiu laikotarpiu procesą (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Kiekybinio tyrimo – apklausos atlikimo laikotarpis

Sektoriaus kodas	Šalis	Įmonės / padalinio kodas	Laikotarpis
G	Prancūzija	G1	2024 02 05–2024 02 29
	Belgija	G2	2024 01 09– 024 01 26
	Vokietija	G3	2024 02 05–2024 02 29
	JK	G4	2024 02 05–2024 02 29
	Lenkija	G5	2024 03 04–2024 03 26
	Ispanija	G6	2024 03 04–2024 03 26
	Lietuva	G7	2024 01 09–2024 01 26
	Kitos šalys	G8	2024 03 04–2024 03 29
M	Lietuva	M1	2023 09 05–2023 09 19
		M2	2023 09 05–2023 09 29
		M3	2023 08 02–2023 08 22
		M4	2023 08 02–2023 09 29
P	Lietuva	P1	2023 05 02–2023 05 16
		P2	2023 05 02–2023 05 22
		P3	2023 05 02–2023 05 22
		P4	2023 05 24–2023 07 26

Detalizavus metodinius tyrimo aspektus, toliau įvertinama tyrimo filosofija ir etika, siekiant užtikrinti mokslinio proceso atsakingumą ir vertybių laikymąsi.

2.3. Tyrimo filosofija ir etika

Tyrimo filosofija ir etika padeda sukurti patikimą ir sąžiningą tyrimo pamatą, apsaugoti tyrimo dalyvius ir užtikrinti tyrimo tikslų vertingumą tiek mokslui, tiek visuomenei. Tyrimo filosofija – tai tikrovės ir žinių suvokimas, atskleidžiantis tai, kaip tyrėjas renka ir analizuoja informaciją bei interpretuoja rezultatus (Mauthner, 2020). Šia disertacija siekiama socialinių reiškinių suvokimą susieti su praktiniais sprendimais. Socialiniais reiškiniais laikoma: (a) vadovų ir darbuotojų vadovavimo kompetencijų, komandinio darbo, sprendimų priėmimo, organizacinės kultūros formavimo *tarpusa-*

vio sąveika; (b) organizacinis atsparumas, kuris priklauso nuo vadovų ir darbuotojų reakcijos į iššūkius, jų elgsenos sudėtingose situacijose bei vykdant pokyčius. Pripažįstant vadovų ir darbuotojų pozicijų svarbą, siekiant suprasti analizuojamas kompetencijas, pasirinkti metodai, geriausiai padedantys siekti tyrimo tikslų. Jie glaudžiai susiję su filosofiniais pragmatizmo ir konstruktyvizmo požiūriais, kurie ne tik vienas kitą papildo, bet ir užtikrina visa apimančią požiūrį į tyrimą (Morgan, 2020).

Pragmatizmas siejamas su filosofiniu požiūriu, pabrėžiančiu praktinę naudą ir veiksmingumą. Jis skatina, siekiant maksimalaus praktinio tyrimo rezultato, derinti kiekybinius ir kokybinius metodus (Maarouf, 2019). Taikant abu metodus, siekiama atskleisti ne tik vadovavimo kompetencijų raišką (interviu su vadovais), bet ir įvertinti šių kompetencijų poveikį darbuotojams (anoniminės anketos). Šis derinys ne tik leidžia atsakyti į tyrimo klausimus, bet ir suteikia praktinių įžvalgų. Tai būdinga pragmatistinei tyrimo filosofijai, kur tyrimo metodai griežtai neapibrėžiami, o pasirenkami atsižvelgiant į tyrimo poreikius.

Konstruktyvizmas siejamas su filosofiniu požiūriu, pabrėžiančiu, kad tikrovė yra socialiai sukonstruota ir priklauso nuo žmonių patirties bei interpretacijų (Shapiro, 2022). Tad siekiant suvokti žmonių pasaulio supratimą analizuojama unikali jų patirtis. Šiuo atveju dažniausiai taikomi kokybiniai metodai, atskleidžiantys subjektyvią realybę ir socialiniame kontekste formuojamą suvokimą (Klenke, 2016). Vykdant kokybinį tyrimą disertacijoje tikimasi atskleisti, kaip vadovai suvokia ir naudoja su organizacinio atsparumo aspektais susijusias vadovavimo kompetencijas. Šiuo atveju pripažįstamos vadovų subjektyvios interpretacijos ir tai, kaip jos lemia vadovų nuostatas bei veiksmus. Kartu siekiama suprasti ir tai, kaip vadovams taikant atitinkamus vadovavimo metodus šios kompetencijos patiriamos bei suvokiamos darbuotojų. Tai – konstruktyvistinis požiūris į realybės interpretaciją per darbuotojų patirtį. Taigi vadovavimo kompetencijų kokybės vertinimas gali priklausyti nuo darbuotojų suvokimo.

Derinant pragmatizmo ir konstruktyvizmo filosofinius požiūrius, atskleidžiamos subjektyvios patirtys, leidžiančios parinkti tinkamus tyrimo metodus, kuriuos taikant patikrinamas ar praplečiamas įgytas supratimas. Derinys leidžia lanksčiai prisitaikyti prie įvairių tyrimo situacijų, pagal poreikį pasitelkus skirtingas metodologijas. Konstruktyvizmas sudaro galimybę gilintis į žmonių patirtis ir interpretacijas, pragmatizmas – taikyti veiksmingus praktinius rezultatų pateikimo metodus. Šių dviejų filosofijų derinimas suteikia išsamų, įvairiapusišką tiriamo reiškinio supratimą. Visa tai padeda sukurti metodiškai stiprų tyrimo dizainą, kuris prisideda prie tyrimo rezultatų patikimumo ir praktinės vertės įvairiose organizacijose.

Tyrimo etika siejama su sąžiningumu, atsakomybe ir moralės normų laikymusi atliekant mokslinį tyrimą. Taip siekiama apsaugoti tyrimo dalyvių teises, privatumą ir gerovę; užtikrinti tyrimo skaidrumą bei patikimumą; užkirsti kelią duomenų klastojimui ar netinkamam naudojimui, taip didinant visuomenės pasitikėjimą mokslu.

Taikant kokybinį tyrimo metodą laikytasi esminių etikos principų, siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių gerovę ir duomenų patikimumą. Etikos principai paprastai apima šiuos aspektus: dalyvių savanoriškumo, anonimiškumo, psichologinio saugumo užtikrinimą; etinio reflektyvumo poreikį; sąžiningą ir skaidrų tyrimo atlikimą; tyrimo vertę ir socialinį prasmingumą (Ngozswana, 2018; Taquette, Souza, 2022).

- Tyrimo dalyvių *savanoriškumas* dalyvauti tyrime užtikrintas iš dalyvių gautu asmenišku sutikimu. Be to, jie buvo informuoti apie tyrimo tikslus, metodus, galimą riziką ir naudą bei galimybę bet kada pasitraukti iš tyrimo be jokių pasekmių ar įsipareigojimų.
- Tyrimo dalyvių *anonimiškumas* užtikrintas pašalinant arba užšifruojant asmeninius identifikavimo duomenis ir ribojant prieigą prie informacijos. Tokiu būtu apsaugomi jautrūs, asmeniniai tyrimo dalyvių duomenys, išlaikomas jų konfidencialumas.
- Tyrimo dalyvių *psichologinis saugumas ir komfortas* vykdant tyrimą užtikrintas pasitelkus empatiją, aktyvų klausymąsi, pagarbą dalyvio riboms bei jautrumu galimoms emocinėms reakcijoms. Suvokiant atsakomybę už tyrimo poveikį dalyviams atliekant tyrimą, stebėta dalyvių emocinė būklė. Taip reaguota į signalus, rodančius poreikį mažinti tyrimo intensyvumą.
- *Etinio reflektyvumo poreikis* įvertintas kaip savo požiūrio, vertybių ir įsitikinimo poveikio tyrimo procesui ir rezultatams supratimas. Tad vykdant tyrimą buvo nuolat apmąstomi veiksmai ir sprendimai, siekiant etikos normų laikymosi bet kurioje situacijoje.
- *Sąžiningas, skaidrus tyrimo atlikimas* užtikrintas eliminuojant galimas šališkumo rizikas. Tyrimo dalyviai informuoti apie tyrimo eigą, duomenų registravimo principus ir gautus rezultatus. Taip pašalintos sąlygos iškraipyti duomenis ar klaidingai juos interpretuoti.
- *Tyrimo vertė ir socialinė prasmė* buvo kuriama suteikiant žinių ir siekiant spręsti praktines problemas. Tad tyrimo tikslai ir gauti rezultatai svarstyti, atsižvelgiant į jų naudą ne tik akademinėi bendruomenei, bet ir dalyviams bei platesnei visuomenei.

Taikant kiekybinį tyrimo metodą reikalavimai dėl esminių etikos principų laikymosi panašūs, bet yra ir skirtumų. Jie apima duomenų anonimiškumo ir dalyvio konfidencialumo užtikrinimą, tyrimo objektyvumo išlaikymą bei duomenų teisingumo garantiją (Traianou, Hammersley, 2023):

- *Duomenų anonimiškumą* renkant tyrimo duomenis užtikrino standartizuotos anoniminės anketos. Kiekvienoje pateikta informacija apie tyrėją, tyrimo tikslus, jo naudą organizacijai bei duomenų anonimiškumą. Pačioje anketos formoje neprašyta pateikti jokių asmeninių duomenų ar kitos jautrios informacijos.

II. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose empirinio tyrimo metodologija

- *Dalyvio konfidencialumą* užtikrino tinkamos informacijos pateikimo formos pasirinkimas: naudotos anoniminės apklausos platformos arba, kai kurių dalyvių pageidavimu, anoniminės dėžutės. Pastaruoju atveju anketoms skirtos specialios dėžutės arba urnos, taip užtikrinant anketos teikėjo konfidencialumą.
- *Objektyvumas* užtikrintas visiems dalyviams sudarant vienodas dalyvavimo tyrime sąlygas, kurios apibrėžtos ir paaiškintos iki tyrimo atlikimo.
- *Duomenų teisingumas* užtikrintas taikant statistinius duomenų interpretavimo metodus, atsižvelgiant į galimas rizikas dėl manipuliavimo skaičiais ar rezultatais. Šioms rizikoms eliminuoti, atsižvelgiant į duomenų tipą ir tyrimo dizainą, pasirinkti statistiniai testai, lemiantys: duomenų pobūdžiu paremtą analizę, šališkumo eliminavimą, klaidų kontrolę, tikslesnę interpretaciją ir didesnę aiškumą.

Taigi tyrimo ir duomenų analizės metodų pasirinkimo pagrindimas, atitinkantis tyrimo tikslus ir organizuotą eigą, sukuria tvirtą metodologinį pagrindą. Aiškus filosofinis požiūris ir etikos principai užtikrina tyrimo patikimumą bei vientisumą. Tai leidžia pereiti prie praktinio etapo, kur šie metodai bus taikomi siekiant pagrįstų rezultatų.

III.

Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

Šioje dalyje pateikiami dvejų tyrimų analizės rezultatai: (1) verslo organizacijų vadovų pozicija, susijusi su vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, taikymu; (2) tų pačių verslo organizacijų darbuotojų požiūris, susijęs su organizacinio atsparumo aspektais. Šių dvejų tyrimų duomenų sąsajos ir rezultatai pateikiami trečiame skyriuje.

3.1. Kokybinio tyrimo „Vadovų pozicija, susijusi su vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, taikymu“ rezultatai

Siekiant atskleisti vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, raišką, vadovų taikomi vadovavimo metodai analizuojami atsižvelgiant į konkretų organizacinio atsparumo komponento stiprinimo aspektą.

Verslo organizacijų vadovų interviu analizės rezultatai iš dalies patvirtino šios disertacijos pirmojoje dalyje minimų autorių atliktų tyrimų išvadas. Vadovai apibūdino NNĮ konkrečios organizacijos kontekste ir nurodė metodus, kuriuos taikant atskleidžiama tam tikros vadovavimo kompetencijos raiška.

NNĮ apibrėžimas ir įvertinimas

Vadovai, siekdami įvairių su atsparumo stiprinimu susijusių tikslų, pirmiausia apibrėžė NNĮ bei nurodė jo poveikį organizacijai (žr. 2 priedo 1 lentelę). Jie atskleidė *išorinės aplinkos nulemtus NNĮ*, susijusius su ekonomikos nestabilumu, geopolitiniais pokyčiais, teisiniais reikalavimais, socialiniais-ekonominiais-demografiniais bei rinkos sąlygų pokyčiais. Išorinių aplinkybių nulemtus įvykius valdyti sudėtinga, nes jų negalima tiesiogiai paveikti. Organizacijos priverstos prisitaikyti prie išorinės aplinkos sąlygų, tačiau paprastai tam reikia daugiau laiko ir išteklių (Shannon ir kt., 2020).

- Ekonomikos nestabilumas lėmė energetinių ir gamybos išlaidų augimą, paklausos ir konkurencingumo mažėjimą. Todėl gamybos įmonėms teko apriboti investicinius projektus (G3), keisti ilgalaikius tikslus (G4), atsisakyti plėtros planų (G2) ir mažinti veiklos apimtį (S1). Taip susiklosčius aplinkybėms būtina prisitaikyti prie iššūkių koreguojant ilgalaikę veiklos strategiją, mažinant sąnaudas ir didinant veiklos efektyvumą (Bateman ir kt., 2018; Gentry ir kt., 2016).
- Geopolitiniai pokyčiai, susiję su karo veiksmams pasaulyje, lėmė eksporto rinkų mažėjimą (G7) ir įvairius logistinės veiklos apribojimus (P2). Šių įmonių veiklos tęstinumą lemia jų gebėjimas prisitaikyti prie geopolitinių pokyčių, diversifikuojant rinkas ir optimizuojant logistikos sprendimus (Karwehl, Kauffeld, 2021).
- Teisiniai reikalavimai, susiję su aplinkosaugos ir tvarumo tikslais, lėmė naujų investicijų poreikį, nepaisant gamybos įmonės finansinio nuosmukio (G5). Tarptautinių teisės reikalavimų įvedimas lėmė būtinybę iš esmės perorganizuoti veiklą pervežimo paslaugų įmonėje (P1). Dėl visuomeninės sveikatos saugos reikalavimų pandemijos laikotarpiu mažmeninės prekybos įmonė turėjo skubiai pertvarkyti tiekimo grandinių bei darbo organizavimo procesus (M1). Teisiniai reikalavimai verčia juos vykdyti nepaisant finansinių sunkumų ar operacinių procesų specifikos (Kriger, Zhoctobryukh, 2016)
- Socialiniai-ekonominiai-demografiniai pokyčiai lėmė masinę darbingo amžiaus žmonių emigraciją. Darbo jėgos stygius riboja gamybos apimtį, trukdė veiklos efektyvumui (G6). Be to, kvalifikuotų specialistų, gebančių dirbti su skaitmenizuotais gamybos įrankiais, trūkumas, trukdė modernias gamybines technologijas išnaudoti visu pajėgumu (G8). Šioms įmonėms tenka skubiai spręsti darbo jėgos pritraukimo ir kvalifikuotų specialistų išlaikymo klausimus (Larsson, Björklund, 2020; Dening, 2018; Branicki ir kt., 2022).
- Rinkos sąlygų pokyčiai, susiję su naujų konkurentų iškilimu, lėmė klientų praradimą mažmeninės prekybos įmonėje (M3). Tad kyla nišinės strategijos, kurią būtina ne tik kuo skubiau sukurti, bet ir pritaikyti esamoms aplinkybėms, norint išlikti rinkoje, poreikis (Sheffi, 2016; Drozdowski ir kt., 2021).

Vadovai atskleidė *vidinės aplinkos nulemtus NNĮ*, kurie susiję su nelaimingais atsitikimais darbe ir užsitęsusia teismo procesais. Vidinės aplinkos nulemti įvykiai laikomi lengviau kontroliuojamais dėl galimybės daryti jiems poveikį tobulinant vidinius procesus ar valdymo sistemą. Tačiau įvykiams užsitęsus būtini skubūs pokyčiai ir prisitaikymas prie aplinkybių, derinant laiko, išteklių ir kantrybės resursus (Kriger, Zhovtobrykh, 2016; Freeman, 2024). Detalizuojami vidinės aplinkos nulemti NNĮ skirtingose organizacijose.

- Kaip nelaimingas atsitikimas apibrėžtas mažmeninės prekybos įmonėje kilęs gaisras, lėmęs finansinius nuostolius ir veiklos apribojimus (M4). Kaip nelaimingas atsitikimas įvardytas ir pervežimo paslaugų įmonėje įvykęs netyčinis darbuotojo sveikatos sužalojimas, lėmęs pasitikėjimo ir reputacijos praradimą (P1).
- Užsitęsusį teismo procesą atskleidė mažmeninės prekybos įmonės vadovas, papasakojęs apie stambaus masto vagystę, kurią įvykdė ilgametis įmonės darbuotojas. Tai lėmė finansinius nuostolius, dalinį veiklos stabdymą ir pasitikėjimo praradimą (M2). Pervežimo paslaugų įmonės vadovai atskleidė teisminius procesus dėl darbo ginčų, kurie lėmė reikšmingų verslo sandorių nutraukimą, reputacijos, svarbių darbuotojų praradimą (P4).

Vadovavimo kompetencijos tarpasmeninis supratimas raiška siekiant stiprinti situacinį sąmoningumą

Suvokimas, kaip situacinio sąmoningumo elementas, skatina suprasti ir įvertinti vidinę aplinką. Organizacijoje tai darbuotojai – jų nuotaikos, intencijos, elgsena ir motyvai. Vadovų gebėjimas išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir lūkesčius priklauso nuo vadovavimo kompetencijos *tarpasmeninis supratimas* taikymo, kuris atskleistas 2 priedo 2 lentelėje.

Vadovai *kalbasi su darbuotojais asmeniškai* (X1), tikėdamiesi jų atvirumo (G2). Taip jie bando užčiuopti jautresnes temas, išsiaiškinti savitus jų poreikius, suvokti jiems kylančias problemas ir iššūkius (G4, G7, M3, P1). Perpratę kiekvieno darbuotojo individualų požiūrį, vadovai gali individualiai reaguoti ir vertinti kiekvieno darbuotojo pažangą (G5, M2, M4) (Allen, Lehmann-Willenbrock, 2022; Blevins ir kt., 2022). Asmeninį pokalbį praktikoja visų sektorių įmonių vadovai.

Neformalų susitikimą (X2) vadovai vertina dėl to, kad tai leidžia bendrauti su darbuotojais ne darbo metu: kai darbuotojai yra pailsėję, kai jų nespaudžia rūpesčiai dėl darbo. Tai gali būti susitikimai per įvairius organizacijos renginius ar pokalbis po darbo valandų telefonu arba vaizdo skambučiu (Ramachandran ir kt., 2024; Zhang, Liu, 2022). Šią praktiką taiko tik pervežimo paslaugų sektoriaus įmonės (P2, P3, P4).

Grupines diskusijas (X3) vadovai vertina dėl to, kad jos orientuotos į visos komandos ar padalinio poreikius (G4) ir atskleidžia ne tik bendras, bet ir pasikartojančias tendencijas (G6, G8). Jose gali dalyvauti didelis darbuotojų skaičius, prisijungiant

fiziškai ir nuotoliniu būdu (S1) (Arghode ir kt., 2022). Šią praktiką taiko tik gamybos sektoriaus įmonės.

Darbuotojų atsiliepiamus (X4) vadovai vertina kaip galimybę sužinoti jų nuomones bet kuria tema (G3). Vadovai sužino, kokį poveikį jiems padarė konkretūs įmonės renginiai ar iniciatyvos, kas jiems buvo naudinga ir kodėl (M2, M3, M4) (Messmann ir kt., 2022; Susanto ir kt., 2023). Šią praktiką taiko mažmeninės prekybos sektoriaus įmonės ir viena gamybos sektoriaus įmonė.

Anonimines anketas (X5) vadovai vertina dėl to, kad jos atskleidžia specifinių sričių informaciją. Tai nulemta darbuotojų anonimiškumo, leidžiančio savo nuomonę reikšti drąsiai ir nevaržomai (G8). Po asmeninio pokalbio naudojamos anoniminės anketos atskleidžia informaciją, kuri buvo nutylėta asmeninio pokalbio metu (G2). Prieš asmeninį pokalbį naudojamos anoniminės anketos atskleidžia sritis, į kurias reikėtų atkreipti dėmesį asmeninio pokalbio metu (G5) (Church, Wacłowski, 2017). Šią praktiką taiko tik gamybos sektoriaus įmonės.

Darbo aplinkos stebėjimą (X6) vadovai vertina dėl galimybės atskleisti darbuotojų darbo ir bendravimo stilių realiu laiku (M1), jų gebėjimą laikytis darbo ir poilsio grafiko (P1). Darbuotojai savo darbo aplinkoje vadovo gali būti stebimi fiziškai (M1) arba tam tikromis stebėjimo priemonėmis per nuotolį (P1) (Tomeczak ir kt., 2018). Šią praktiką taiko mažmeninės prekybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonės.

Vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* raiška siekiant stiprinti situacinį sąmoningumą

Supratimas, kaip situacinio sąmoningumo elementas, susijęs su išorinės aplinkos informacijos atskleidimu įmonės darbuotojams. Ši NNĮ nulemta informacija organizacijai paprastai nepalanki. Tad nuo vadovų *pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo* puoselėjant tarpasmeninius ryšius priklauso, kaip nepalanki informacija bus atskleista darbuotojams ir kokią įtaką jiems padarys (kompetencijos raiška atskleista 2 priedo 3 lentelėje).

Vadovai atskleidžia darbuotojams visą nepalankią informaciją siekdami abipusio pasitikėjimo ir ši *pasitikėjimą akcentuodami* (X7). Pasitikėjimas laikomas tolesnio darbo ir problemų sprendimo (G2, M2), darbuotojų įsitraukimo (G4, M3) pagrindu. Vadovai tikisi, kad į bendrus tikslus susitelkusiems darbuotojams nebus kada nerimauti ir kurti neigiamų scenarijų, tad jie patirs mažiau streso (G5, M4) (Aristana ir kt., 2022; Fatoki, 2024). Vadovai palaiko darbuotojų pasitikėjimą skatinančius procesus gamybos ir mažmeninės prekybos sektorių įmonėse.

Vadovai, nusprendę darbuotojams neatskleisti visos neigiamos informacijos, *skatinti darbuotojus užduoti klausimus* (X8). Taip nustatomos sritys, kurios darbuotojus labiausiai neramina ir į kurias orientuojamasi atskleidžiant informaciją (G8). Viena iš informacijos ribojimo priežasčių – tam tikros informacijos konfidencialumas (G3), tačiau dauguma vadovų mano, kad darbuotojai nepajėgūs sudėtingos informacijos tei-

singai suprasti (G1). Jų teigimu, ribotas supratimas trukdytų tiek bendram organizacijos stabilumui, tiek pavienių darbuotojų darbui (G8, G7). Be to, vadovai mano, kad informacija turėtų apsiriboti tik konkrečiomis darbuotojų darbo sritimis. Tad skatina darbuotojus užduoti klausimus, kurie apima tik jų tiesiogines darbo funkcijas (M1) (Tao ir kt., 2022; Brill ir kt., 2023). Vadovai palaiko procesus, kai darbuotojai skatinami užduoti klausimus dėl NNĮ gamybos sektoriaus įmonėse ir vienoje mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėje.

Vadovai, nusprendę riboti nepalankios informacijos atskleidimą darbuotojams, *vertina galimą NNĮ poveikį* (X9). Ši poveikio analizė siejama su darbuotojų tiesioginiu darbu ir jų psichologine būseną darbo vietoje (G1, G6, G8) (Fotaki, 2024; Goyal ir kt., 2023). Vadovai remia procesus, kurie padeda įvertinti NNĮ poveikį tik gamybos sektoriaus įmonėse.

Yra vadovų, kurie nepalankios informacijos atskleidimą norėtų riboti, bet visgi akcentuoja tam tikrų rizikų atsikleidimo būtinybę, kad darbuotojai pasiruoštų NNĮ. Šiuo atveju vadovai kartu su darbuotojais analizuoja būsimas *įvykio pasekmes* (X10) (Oznanne ir kt., 2022). Vadovai palaiko procesus, kurie susiję su NNĮ pasekmių analize tik vienoje pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėje (P1).

Tiek nepalankios informacijos atskleidimą ribojantys, tiek ją visiškai atskleidžiantys vadovai *planuoja išteklius* (X11). Tai įpareigoja juos atskleisti bent ribotą nepalankios informacijos dalį, tikintis darbuotojų įsitraukimo (P2, P4) ir pagalbos mobilizuojant darbo priemones, kad būtų išsaugoti klientai (M1, P1). Tuo tarpu visą informaciją atskleidžiantys vadovai išteklių planavimą supranta kaip bendrą vadovų ir darbuotojų įsipareigojimą išsaugoti įmonės veiklą. Šiuo atveju vadovai pabrėžia darbuotojų patarimų ir gebėjimų įtaką organizacijos sėkmei (M2), (M3), (M4) (Wang ir kt., 2021; Gooyal ir kt., 2023). Vadovai remia išteklių planavimo procesus visų sektorių įmonėse.

Vadovai, atskleidžiantys visą nepalankią informaciją darbuotojams, *koordinuoja tarpusavio sąveikas* (X12). Tai lemia sprendimų ir veiksmų tarp grupių bei padalinių suderinamumą ir eliminuoja asmeninės atsakomybės našta (G2, G4, G5) (Soderstrom, Weber, 2019; Marescaux ir kt., 2018). Vadovai remia tarpusavio sąveikų koordinavimo procesus tik gamybos sektoriaus įmonėse.

Vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* raiška, siekiant stiprinti situacinį sąmoningumą

Projekcija, kaip situacinio sąmoningumo elementas, siejama su ateities krypties numatymu ir gebėjimų, kurių prireiks ateityje, ugdymu. Tam būtina atitinkama darbuotojų elgsena, įgūdžiai ir atsakomybė. Vadovai šiuos reikalavimus įgyvendina taikydami vadovavimo kompetenciją *neapibrėžtumo valdymas*, kurios raiška atskleidžiama 2 priedo 4 lentelėje.

Vadovai *ilgalaikius tikslus įtraukia į rutiną* (X13), tikėdamiesi darbuotojų susitelkimo į ateities perspektyvą ir pagalbos vienas kitam siekiant įveikti sunkumus (G6, G7, P1, P4) (Kriger, Zhovtobryukh, 2016; Waal, 2018; Sorensen ir kt., 2022). Šiuos procesus palaiko gamybos ir pervežimo pasaulio sektorių įmonių vadovai.

Veikimo modelio kūrimą (X14) lemia siekis supaprastinti sudėtingų projektų įgyvendinimą (G2). Be to, šis procesas yra kaip planavimo priemonė, padedanti veikti sudėtingomis sąlygomis (P2); kaip pagalba lanksčiai reaguojant į neapibrėžtumo iššūkius ir nuolatinius pokyčius (M1), ugdant racionalų požiūrį dėl ribotų išteklių (M2) bei siekiant išskirtinumo, kad būtų išlaikytas konkurencingumas (M3) (Sorensen ir kt., 2022; Knight, Paroutis, 2017). Šis procesas remiamas visų veiklos sektorių įmonėse.

Vadovai ugdo darbuotojų *specializacijos įgūdžius* (X15) siekdami, kad darbuotojai prireikus galėtų perimti kolegų funkcijas ir vaidmenis. Šiuo tikslu darbuotojai mokosi dirbti su pažangia gamybos įranga (G5), dalyvauja tam tikrų įgūdžių tobulinimo programose (G7) bei mokymuose (G8, P2). Papildomų specializacijos įgūdžių poreikį lemia nauji saugumo reikalavimai bei konfliktų valdymo aktualumas (M1), kokybiškumo siekis (M2), naujų technologijų diegimo iššūkiai (M3) (Morandini, 2023; Noe, 2017). Šiuos procesus remia visų sektorių įmonių vadovai.

Vadovai ugdo *profesinius darbuotojų įgūdžius* (X16), kai darbuotojai laikomi gerais savo sričių specialistais (G2). Šiuo atveju identifikuojamas daugialypių gebėjimų (P3), padedančių spręsti kompleksines problemas (M4), trūkumas. Būtina darbuotojų rotacija, įgalinanti atlikti įvairias užduotis skirtinguose veiklos procesuose (G6) (Cascio, Montealgre, 2016; Noe, 2017). Šie procesai remiami visų sektorių įmonių vadovų.

Vadovai akcentuoja *pasitikėjimą darbuotojais ir jų įgalinimą* (X17), kaip neišvengiamą būtinybę sudėtingose situacijose (M1), kuriose pasikliaujama darbuotojų sprendimais ir iniciatyvomis (G2). Tačiau vadovai akcentuoja tik tas sritis, kurios susijusios su darbuotojų atliekamomis funkcijomis ir jų kompetencijomis (M2): techninių sutrikimų sprendimu (G7), klientų aptarnavimo kokybės gerinimu (M3), (M4), kasdienių situacijų valdymu (P2) (Lee ir kt., 2018). Šiuos procesus remia visų sektorių įmonių vadovai.

Vadovai *paskirsto darbuotojų atsakomybę* (X18), darbuotojų asmeninę atsakomybę akcentuodami kaip savarankiško sprendimų priėmimo pagrindą (G1). Atsakomybės paskirstymas remiasi stipriosiomis darbuotojų pusėmis (G3) arba jų patirtimi ir ekspertiniais gebėjimais (G4) (Kim, Beehr, 2018). Šie procesai palaikomi tik gamybos sektoriaus įmonėse.

Vadovavimo kompetencijos savikontrolė raiška siekiant stiprinti pažeidžiamumo valdymą

Autentiškumas, kaip pažeidžiamumo valdymo elementas, numato darbuotojų veiksmų derinimą su organizacijos tikslais. Tam būtinas atitinkamas darbuotojų po-

žiūris, elgsena ir prasmės suvokimas, išsaugant individualų savitumą ir organizacijos tapatumą. Šie reikalavimai įgyvendinami taikant vadovavimo kompetenciją *savikontrolė*, kurios raiška atskleidžiama 2 priedo 5 lentelėje.

Vadovai pasirenka *laikytis tam tikros prioritetų sistemos* (X19), siekdami net sudėtingiausiose situacijose remtis organizacijos tikslais, neišduodami savų įsitikinimų (G2). Tai ne tik slopina stresą, bet ir padeda organizacijai sistemingai augti (G5, G4). Kasdienėje veikloje aiški prioritetų sistema palaiko rutininius procesus. Tai veda į priekį, moko pasirinkti tai, kas svarbiausia, o kas gali ir palaukti (G7, M3). Pokyčių kontekste prioritetai padeda išlaikyti stabilumo jausmą, motyvuoja tikėjimą naujomis galimybėmis (M4). Stipri prioritetų sistema įgalina aktyviai veikti įveikiant sunkumus (M2) ir sprendžiant kylančias problemas (P1) (Nubold ir kt., 2020). Prioritetų sistemos sąlygos kuriamos ir palaikomos visų sektorių įmonių vadovų.

Vadovams svarbus *veiklos prioritetų koregavimas* (X20) dėl įvairių pokyčių nulemtų priežasčių (G6). Prioritetų atnaujinimą lemia nauji saugumo standartai ir efektyvumo tikslai (G1), klientų poreikiai bei naujos rinkos tendencijos (M1) (Felman-Hall, Shenhav, 2019; Murphy, 2019). Veiklos prioritetų koregavimas akcentuojamas gamybos ir mažmeninės prekybos sektorių įmonių vadovų.

Vadovai akcentuoja *teigiamo patirties vertinimo* (X21) svarbą, siekdami mažinti darbuotojams kylančią įtampą dėl padidėjusio darbo krūvio. Kartu su darbuotojais vadovai prisimena ir analizuoja praityje buvusius sunkius etapus, su kuriais darbuotojams pavyko susidoroti (G1, G2). Be to, pabrėžiama darbuotojų patirtis ir jos įtaka organizacijos rezultatams (G3, G8, P2, P4) (Diwekar, 2022; Rasheed, ir kt., 2023). Teigiamo patirties vertinimo sąlyga svarbi gamybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonių vadovams.

Galimybių svarstymas (X22) akcentuojamas kaip būtinybė, siekiant padrąsinti darbuotojus dėl numatomų iššūkių ir palengvinti jų darbą padidėjus darbo krūviui. Vadovai kartu su darbuotojais svarsto naujų darbo metodų taikymo alternatyvas, siekdami kontroliuoti esamas ir numatomas sudėtingas situacijas bei palengvinti darbuotojų darbą (G5, G7, P3). Be to, jie atkleidžia darbuotojų galimybes, kurias mato ateityje, ir prašo jų pagalbos įveikiant iššūkius (M2, M4, P1) (AlKayid ir kt., 2023; Fremeaux, Pavageau, 2022). Galimybių svarstymas akcentuojamas visų veiklos sektorių įmonių vadovų.

Tikslų ir vizijos derinimas (X23) pabrėžiamas kaip svarbus, siekiant to, ką organizacija daro, ir to, ką ji deklaruoja, atitikimo. Vadovai nurodo, kad ši užduotis ypač sunki NNĮ laikotarpiu, nes darbuotojams atrodo, kad klientų poreikiai yra svarbesni už jų poreikius (G1) arba, kad skubių problemų sprendimai neatitinka vizijos tikslų (G5). Tam, kad darbuotojai nejaustų vidinių prieštaravimų tarp savo darbo ir organizacijos siekių, jie patys dalyvauja tiek kuriant viziją, tiek ją įgyvendinant (M3). Vadovai paaiškina monotoniškų ir kasdinių darbų prasmę įgyvendinant viziją (G2, M1); darbuotojai dalyvauja mentorystės programose, kur mokosi savo asmeninius

gebėjimus panaudoti organizacijos tikslams (G7) (Cunningham ir kt., 2023; Harari ir kt., 2021). Sprendimų ir vizijos derinimo svarbą akcentuoja gamybos ir mažmeninės prekybos sektorių įmonių vadovai.

Emocinio intelekto lavinimą (X24) vadovai pabrėžia kaip būtina, siekiant kontroliuoti tiek savo, tiek darbuotojų emocijas streso situacijoje. Vieni vadovai organizuoja vidinius ir išorinius streso valdymo mokymus (G3, G4, M2, M4). Kiti kalbasi apie tai su darbuotojais po intensyvios darbo dienos, akcentuodami asmeninių emocijų kontrolės svarbą (G6, P1) bei empatijos ugdymo poreikį, siekiant konstruktyviai reaguoti į kolegų emocijas (S8). Be to, gilindamiesi į emocinio intelekto lavinimo temas vadovai užtikrina paramą darbuotojams pasitelkdami profesionalaus psichologo pagalbą (P1). Vadovai samprotauja apie organizacijos procesų ir procedūrų, kurios galėtų padėti elgtis racionaliai streso situacijoje, poreikį (M4), tačiau pabrėžia esminį iššūkį – poreikį keisti save ir kurti geriausią savo paties versiją tiek asmeninėje, tiek profesinėje srityje (M2) (Kaiser ir kt., 2019; Kren, Sellei, 2021). Emocinio intelekto lavinimą akcentuoja visų sektorių įmonių vadovai.

Vadovavimo kompetencijos patirties integravimas raiška siekiant stiprinti pažeidžiamumo valdymą

Rizikos valdymas, kaip pažeidžiamumo valdymo elementas, verčia toleruoti organizacijai naudingas klaidas ir mokytis iš patirties, kad darbuotojai nebijotų eksperimentuoti ir mokytis iš savo klaidų. Šių reikalavimų įgyvendinimą lemia vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* taikymas, atskleidžiamas 2 priedo 6 lentelėje.

Vadovai pripažįsta tikslines klaidas (X25) bandomuosiuose projektuose (G3) bei siekdami identifikuoti ir įvertinti konkrečius gamybos procesus (G1). Darbuotojų eksperimentavimas bei mokymasis darbo vietoje siejamas su tikslingomis klaidomis: esamų procedūrų tobulinimu, inovacijų diegimu, naujų gamybos būdų išbandymu (G4, G5) (Gurd, Helliard, 2017; Rhaiem, Amara, 2021). Tikslingų klaidų pripažinimo procesus remia tik gamybos sektoriaus įmonių vadovai.

Vadovai nustato trūkumus atskleidžiančias klaidas (X26), siekdami atskleisti sisteminės klaidas (M2) bei klaidų pasikartojimo tendencijas (M3). Trūkumus atskleidžiančios klaidos identifikuoja veiklos sritis, kur šios klaidos toleruojamos (P1); nurodo prevencijos priemonių bei atsakomybės trūkumą (P4) (Warrick, 2023; Lee ir kt., 2020). Šių klaidų pripažinimo procesus remia mažmeninės prekybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonių vadovai.

Vadovai pripažįsta sprendimus lemiančias klaidas (X27), tikėdamiesi išsiaiškinti neteisingus sprendimus nulėmusias priežastis. Šio pobūdžio klaidų analizė atskleidžia vertingas ateities įžvalgas (M4) (Foster ir kt., 2022; Hollands ir kt., 2024). Sprendimus lemiančių klaidų analizės procesai palaikomi tik vienoje mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėje.

Vadovai atskleidžia rezultatą lemiančias klaidas (X28), siekdami išsiaiškinti nepasiteisinusio veiklos rezultato priežastis (G2). Šiuo tikslu dažniausiai analizuojamos gaminių kokybę lemiančios klaidos (G6) ir įrenginių valdymo bei atsargų naudojimo praktikos (G8). Šio tipo klaidų analizė naudinga svarstant prevencines pasikartojančių klaidų mažinimo (G7) ir neveiksmingų praktikų taikymo (P4) priemones (Williams ir kt., 2017; Wang ir kt., 2020). Rezultatą paveikiančių klaidų nustatymo procesai palaikomi gamybos sektoriaus įmonėse ir vienoje pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėje.

Vadovai siekia atpažinti asmenines interpretacijas (X29), tikėdamiesi suvokti konkrečios klaidos prigimtį, kuri gali būti susijusi tiek su žmogiškumo veiksniais, tiek su sistemos trūkumais. Įpročiu tapęs ir asmenine nuomone pagrįstas klaidos vertinimas dažnai būna paviršutiniškas, tad būtina atpažinti asmenines interpretacijas (M2, M3) (Catalano ir kt., 2017). Asmeninių interpretacijų atpažinimo procesus palaiko tik mažmeninės prekybos sektoriaus įmonių vadovai.

Vadovai siekia nustatyti profesines interpretacijas (X30) skatindami profesinį tobulėjimą, tad bando pakeisti tikslingų ar sąmoningų klaidų vertinimo įpročius (G1). Šiuo atveju akcentuojama įvairių specialistų taikoma skirtinga vertinimo specifika, lemianti tam tikrų procesų ar rezultatų pripažinimo tinkamumą ar klaidingumą (G5). Profesinio interpretavimo skirtumus padeda suprasti tam skirti mokymai seminaruose arba veikla skirtingose darbo grupėse (G3). Profesinių interpretacijų skirtumai atskleidžia ir tais atvejais, kai klaidos registruojamos nurodant ne tik jų priežastį, bet ir galimą įtaką organizacijai (G3) (Evans, 2019). Šie procesai palaikomi tik gamybos sektoriaus įmonėse.

Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* raiška siekiant stiprinti pažeidžiamumo valdymą

*Profesionalumas, kaip pažeidžiamumo valdymo elementas, skatina organizaciją vystytis atsižvelgiant į jos stipriąsias ir silpnąsias puses. Tam būtinas darbuotojų gebėjimas identifikuoti savo silpnąsias vietas ir potencialias problemas. Šis reikalavimas įgyvendinamas taikant vadovavimo *iniciatyvumo* kompetenciją, kuri atskleidžiama 2 priedo 7 lentelėje.*

*Vadovai, įtraukiantys darbuotojus į projektų vykdymo *nagrinėjimą* (X31), tikisi tobulinti jų analitinius įgūdžius (G3), identifikuoti geriausias praktikas ir silpniausias sritis (G4). Šiuo tikslu darbuotojai analizuoja: gamybos linijų surinkimo ir jų modifikavimo eigą (S5); saugos procesus ir instrukcijas (S6); gaminių kokybės defektų priežastis (G7); tiekimo grandinės sutrikimų bei darbo jėgos trūkumo problemas (G8). Projektų eiga aptariama kas savaitę, ne tik analizuojant veiklos iššūkius, bet ir darbuotojų pažangą su šiais iššūkiais tvarkantis (G1, G2) (Chutivongse, Gerdsri, 2020; Karppi ir kt., 2024). Šią praktiką taiko tik gamybos sektoriaus įmonės.*

*Vadovai, taikantys *savianalizės ataskaitų metodą* (X32), įgalina darbuotojus šias ataskaitas teikti kas ketvirtį. Jose darbuotojai atskleidžia savo darbo rezultatus, ku-*

riuos pasiekė per konkretų laikotarpį, nurodydami kilusias ir įveiktas problemas bei savo veiklos ar rezultatų gerinimo planą (M2) (Decuypere, Schaufeli, 2020; Ariyani ir kt., 2021). Šią praktiką taiko tik viena mažmeninės prekybos sektoriaus įmonė.

Vadovai taiko *konkretaus atvejo vertinimą* (X33), siekdami darbuotojų supratimo, kokių įgūdžių trūkumas trukdo efektyviai spręsti nestandartines problemas (M1, M3). Be to, probleminių atvejų analizė atskleidžia organizacijos padalinių silpnąsias vietas (P1) ir leidžia suprasti tobulintinių sričių poreikį (P3, P4) (Vakilzadeh, Haase, 2021; Taylor, 2023). Praktika taikoma mažmeninės prekybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonėse.

Vadovai įtraukia darbuotojus į *tarpfunkcinių komandų veiklą* (X34), kur įvairios organizacijos problemos sprendžiamos skirtingų sričių specialistų (G2). Tarpfunkcinių komandų sukūrimo poreikį lemia sudėtingų projektų keliama iššūkių, kai būtina vadovų patirtis, inžinerinės ir kokybės užtikrinimo žinios bei klientų konsultavimo gebėjimai (G3) (Han ir kt., 2019; Lacerenza ir kt., 2018). Šią praktiką taiko tik gamybos sektoriaus įmonės.

Darbuotojai įtraukiami į *savarankiško mokymosi* (X35) procesą, siekiant juos paskatinti lavinti įgūdžius, kurie dalyvaujant įvairiuose projektuose atsiskleidžia kaip tobulintini (G1). Bendradarbiaudami su įvairių sričių specialistais tarpfunkcinėse komandose jie turi galimybę plėsti ar gilinti įgūdžius savo darbo vietoje (G4). Savarankiškas mokymasis siejamas su skirtingų projektų ir veiklos sričių duomenų rinkimu, analizavimu, interpretavimu bei vertinimu (G7). Be to, savarankiškas darbuotojų mokymasis skatinamas įmonei bendradarbiaujant su įvairiomis mokymo institucijomis (P4) (Petriglieri, Peshkam, 2022; Wallo ir kt., 2022). Ši praktika taikoma gamybos sektoriaus įmonėse bei vienoje pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėje.

Kad darbuotojai tobulėtų, vadovai skatina juos *savarankiškai inicijuoti pokyčius* (X36). Darbuotojams pateikus konkrečių problemų sprendimo idėjų, jiems siūloma šiuos sprendimus įgyvendinti praktiškai (M2). Skatindami siūlyti naujoves, vadovai inicijuoja savarankišką šių naujovių įgyvendinimą (M4). Tam tikrais atvejais darbuotojų savarankiškas pokyčių įgyvendinimas suvokiamas kaip natūrali viso proceso seka – nuo konkrečios situacijos analizės ir problemos nustatymo iki galutinio jos pašalinimo (P1) (Van Dun, Wilderom, 202; Javed ir kt., 2018). Šią praktiką taiko mažmeninės prekybos sektoriaus įmonės ir viena pervežimo paslaugų sektoriaus įmonė.

Vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* raiška, siekiant stiprinti adaptacinį pajėgumą

Pokytis, kaip adaptacinio pajėgumo elementas, skatina darbuotojus ugdytis gebėjimą priimti savarankiškus sprendimus esant NNĮ. Darbuotojų savarankiškumą priimant sprendimus lemia vadovavimo kompetencija *įgalinantis sprendimų priėmimas*. Jos raiška atskleidžiama 2 priedo 8 lentelėje.

Įgalinimą lemia *aukšto darbuotojų kompetencijų lygio užtikrinimas* (X37). Tada darbuotojai gali savarankiškai priimti sprendimus technologijų eksploatavimo, ište-

klių paskirstymo, klientų konsultavimo klausimais (G2). Kompetentingumas paprastai siejamas su giliomis konkrečios srities žiniomis ir atitinkama patirtimi (G5). Tokie specialistai savarankiškai priima sprendimus, gamybos apimčių poreikius derindami su pokyčiais rinkoje (G7) (Lee ir kt., 2018; Otoo, 2019). Darbuotojų kompetentingumo sąlygą, siekiant įgalinimo, akcentuoja tik gamybos sektoriaus įmonių vadovai.

Vadovai įgalina darbuotojus *juos motyvuodami* (X38). Šiuo atveju jiems deleguojamos kai kurios vadovavimo funkcijos. Statuso asmeninis motyvavimas užtikrina darbuotojų pasitenkinimą jiems patenkinus savo asmeninės savirealizacijos poreikius (M3). Administracijos darbuotojai įgalinami savarankiškai spręsti tam tikro lygmens konfliktus su klientais, prirėikus keisti veiklos operacijų terminus ar sąlygas. Situacijos kontrolė augina jų pasitikėjimą savimi ir skatina išitraukimą (P1) (Wong, Giessner, 2018; Al Harbi ir kt., 2019). Darbuotojų motyvacijos sąlygą, siekiant įgalinimo, akcentuoja mažmeninės prekybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonių vadovai.

Vadovai įgalina darbuotojus suteikdami galimybę jiems *greitai reaguoti* (X39) sudėtingose ar neįprastose situacijose, kurios siejamos su būtinybe kuo greičiau pašalinti gamybos linijų gedimus, išspręsti netikėtas kokybės pažeidimo problemas, eliminuoti tiekimo grandinės sutrikimus (G4). Šios situacijos gali būti siejamos ir su išskirtiniais atvejais, kai būtina perskirstyti išteklius ar numatyti kitus plano pokyčius (G8) (Cauna ir kt., 2022). Taigi darbuotojai įgalinami veikti savo nuožiūra, siekdami įgyvendinti išsikeltus tikslus ir patenkinti vadovybės lūkesčius (G1). Darbuotojų įgalinimas greitai reaguoti aktualus tik gamybos sektoriaus įmonėms.

Vadovai įgalina darbuotojus suteikdami jiems galimybę savarankiškai *mažinti galimas rizikas* (X40). Tai paprastai siejama su grėsme saugumui dėl gamtos sąlygų ar technologinių gedimų (P1, P4). Nors rizikingi atvejai aptarti ir detalizuoti instrukcijose bei rekomendacijose, darbuotojai, siekiant adekvataus atsako į rizikos veiksnius, įgalinami veikti nepaisant jų (P2) (Kim ir kt., 2018). Rizikos mažinimo galimybes įgalinant darbuotojus akcentuoja tik pervežimo paslaugų sektoriaus įmonių vadovai.

Darbuotojams suteikiama *vadovų pavadavimo* (X41) galimybė. Šiuo atveju darbuotojai įgalinami atlikti su vadovavimu susijusias funkcijas, užtikrinant kasdienę įmonės veiklą laikinai nesant vadovo (M2). Paprastai vadovavimo funkcijos deleguojamos kompetentingiems vadybininkams (M4). Nors pavadavimo funkcijos yra ribotos (M1), vadovai, vietoj rutininių darbų gali spręsti strategines problemas (M3) (Guo ir kt., 2022; Ciulla, 2020). Vadovų pavadavimo galimybė pabrėžiama visose mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse.

Vadovai įgalina darbuotojus siekdami *skatinti jų kūrybiškumą* (X42). Kai esamos kontrolės procedūros neužtikrina kokybės, šios srities specialistai gali siūlyti kūrybiškas idėjas ir priimti sprendimus dėl šių procedūrų modifikavimo (G5). Be to, veiklos procesams esant ypač sudėtingiems, atitinkamų sričių specialistai skatinami kūrybiškai analizuoti jų keliamas problemas. Taip siekiama nustatyti procesų supaprastinimo, koregavimo arba, jei tai tikslinga, visiško jų eliminavimo (G6, G7) galimybes.

Vadovai organizuoja vidines darbo sesijas, kur kelios darbuotojų komandos įgalinamos per ribotą laiką išspręsti konkrečias įmonės problemas (G3). Be to, įmonėse steigiami inovacijų centrai, kuriuose darbuotojai eksperimentuoja su jų pačių pasiūlytu idėjų įgyvendinimu (G2) (Zhiqiang, 2024; Yin, Liu, 2022). Kūrybiškumo skatinimo sąlyga įgalinant darbuotojus aktuali tik gamybos sektoriaus įmonėms.

Vadovavimo kompetencijos komandinis bendradarbiavimas raiška siekiant stiprinti adaptacinį pajėgumą

Pokytis, kaip adaptacinio pajėgumo elementas, susijęs su darbuotojų gebėjimu priimti iššūkius ir įveikti NNĮ sunkumus. Siekiant organizacijos tikslų būtinas jų bendradarbiavimas, kuris priklauso nuo to, kaip vadovai taiko vadovavimo kompetenciją *komandinis bendradarbiavimas*. Šios kompetencijos raiška atskleidžiama 2 priedo 9 lentelėje.

Vadovai įtraukia darbuotojus į *darbą skirtingose pozicijose* (X43), tikėdamiesi, kad jie įgis naujų įgūdžių ir glaudžiau bendradarbiaus (M3). Periodinė darbuotojų rotacija padeda darbuotojams pažinti skirtingų pozicijų iššūkius ir problemas (M1) (Driskell ir kt., 2017; Suleman ir kt., 2022; Mayer ir kt., 2023). Ši praktika taikoma tik mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse.

Vadovai įtraukia darbuotojus į *darbą skirtingose komandose* (X44), kad šie geriau suvoktų organizacijos procesų įvairovę, skirtingų komandų poreikius ir informaciją (G1). Be to, jie reguliariai dalyvauja bendruose komandiniuose susirinkimuose, dalijasi įžvalgomis ir geriausiomis praktikomis (G3). Vadovai gali ir patys kurti komandas konkrečioms problemoms spręsti (G5) arba taikyti darbuotojų rotaciją, įgalinančią darbuotojus susipažinti su kitų komandų iššūkiais (G8) (Naderpajouh ir kt., 2020; O’Neill, Salas, 2018; Larson ir kt., 2023). Tai praktikuoja tik gamybos sektoriaus įmonės.

Vadovai *deleguoja atsakomybę* (X45) darbuotojams tikėdamiesi pasidalinti darbo krūviu. Atsakomybę prisiėmę darbuotojai sprendimus gali priimti greičiau, nei laukdami vadovų nurodymų (P1) (O’Donoghue, van der Werff, 2022; Dionisio ir kt., 2022). Šią praktiką taiko viena pervežimo paslaugų sektoriaus įmonė.

Vadovai taiko *komandinį atsiskaitymą* (X46), siekdami, kad darbuotojai, būdami komandos nariais, atsiskaitytų ne už asmeninius savo rezultatus, o už atliktų darbų visumą (G5). Komandinio atsiskaitymo pagrindas – bendri komandos narių tikslai ir lūkesčiai, nuolatinė komunikacija bei suderinta atlygio sistema (G2). Komandinis atsiskaitymas remiasi konkrečiais įsipareigojimais siekiant tam tikrų rezultatų (G8, M4) ir vertinamas atsižvelgiant į komandinius pasiekimus (G4, M1, M3). Be to, komandos nariai reguliariai teikia ataskaitas, kurių pagrindu analizuojama komandinė pažanga (G7) (O’Donoghue, Van der Werff, 2022; Stewart ir kt., 2023). Šią praktiką taiko gamybos ir mažmeninės prekybos sektorių įmonės.

Vadovai *skatina darbuotojų asmeninę saviraišką* (X47), vertindami ją kaip reikšmingą indėlį į komandinį bendradarbiavimą (P2). Šiuo atveju vertinama unikali kiekvieno darbuotojo patirtis, siekiant ją veiksmingai panaudoti organizacijos veiklai (P1). Darbuotojų saviraiškos skatinimas finansiniu atlygiu ne tik lemia jų asmeninius pasiekimus, bet ir vidinę tarpusavio konkurenciją (P4) (Monteiro, Vieira, 2016; Javed ir kt., 2021). Šią praktiką taiko tik pervežimo paslaugų sektoriaus įmonės.

Vadovai *akcentuoja komandinę dvasiaį* (X48), siekdami spręsti sudėtingas problemas arba susidūrę su sunkumais (G6). Komandinė dvasia akcentuojama rytinių susirinkimų metu, pabrėžiant būsimus iššūkius bei komandos sėkmę (M2) (Mattessich, Johnson, 2018; Chen ir kt., 2020; Lacerenza ir kt., 2018). Praktiką taiko viena gamybos ir viena mažmeninės prekybos sektorių įmonės.

Vadovavimo kompetencijos efektyvumas raiška, siekiant stiprinti adaptacinį pajėgumą

Kūryba, kaip adaptacinio pajėgumo elementas, verčia atnaujinti veiklą, siekiant atitikti rinkos poreikius ir aplinkos pokyčius. Tam būtinas darbuotojų gebėjimas siūlyti naujas idėjas ir nestandartinius problemų sprendimus. Šie reikalavimai įgyvendinami taikant vadovavimo kompetenciją *efektyvumas*, kurios raiška pateikiama 2 priedo 10 lentelėje.

Vadovai *įtraukia darbuotojus į naujo produkto ar paslaugos analizę* (X49), siekdami padidinti tam tikro asortimento paklausą. Šiuo atveju darbuotojų kūrybingumas skatinamas tose srityse, kurias apibrėžia vadovai (M4). Be to, vadovai kartu su darbuotojais svarsto naujo produkto pateikimo rinkai alternatyvas (M1) (Lv ir kt., 2018; Bayad, Govand, 2021; Araujo ir kt., 2022). Šią praktiką taiko tik mažmeninės prekybos sektoriaus įmonės.

Vadovai *įtraukia darbuotojus į pažangių technologijų taikymo* (X50) procesus, tikėdamiesi darbuotojų idėjų, kurios susijusios su šių technologijų taikymu veikloje (P3). Šiuo atveju galimybė naudotis pažangiausiomis technologijomis palengvina darbuotojų rutiną, teikia pasitenkinimą ir pasididžiavimą darbu, skatina kūrybiškumą (P4) (Cascio, Montealegre, 2016; Bunjak ir kt., 2016; Gajdzik, Wolniak, 2022). Šią praktiką taiko tik pervežimo paslaugų sektoriaus įmonės.

Vadovai *įtraukia darbuotojus į tarpdisciplininius projektus* (X51), siekdami plėsti jų akiratį bei įvairių situacijų matymą skirtingų perspektyvų kontekste (G1). Ši veikla sutelkia skirtingų sričių specialistus, kurie kuria naujus produktus (G2) ir tobulina esamus (G5), optimizuoja duomenų srautą tarp skirtingų organizacijos padalinių (G8). Bendradarbiaudami vykdant tarpdisciplininius projektus darbuotojai ieško geriausių sprendimų, dalindamiesi skirtinga patirtimi (G7) (Ambrose, 2021; Ascar ir kt., 2023; Mariam ir kt., 2022). Šią praktiką taiko tik gamybinio sektoriaus įmonės.

Vadovai *pripažįsta darbuotojų sėkmingus pasiūlymus* (X52), tikėdamiesi iš jų daugiau praktiškai įgyvendinamų idėjų. Už įmonėse sėkmingai įgyvendintas idėjas

darbuotojai skatinami finansiškai (P2, P4). Viešai pripažįstamos ir finansiškai skatinamos idėjos, susijusios su naujų technologijų diegimu įmonėje (P3) (Galvao ir kt., 2023; Nguyen, 2022; Jaiswal, Dhar, 2016). Praktiką taiko tik pervežimo paslaugų sektoriaus įmonės.

Vadovai *įtraukia darbuotojus į procesų optimizavimą* (X53), siekdami mažinti tam tikrų procesų laiko ir finansines sąnaudas (M4), palengvinti ir pagreitinti darbuotojų darbo eigą (M2), (M3). Vadovai tikisi iš darbuotojų praktiškai kasdienėje veikloje pritaikomų idėjų (P1) (Zhu ir kt., 2022; Moore, Hanson, 2022; Douglas ir kt., 2022). Šią praktiką taiko mažmeninės prekybos sektoriaus įmonės ir viena pervežimo paslaugų sektoriaus įmonė.

Vadovai *įtraukia darbuotojus į papildomas veiklas* (X54) tikėdamiesi, kad įvairių įgūdžių lavinimas skatins jų kūrybiškumą ir naujų idėjų siūlymą. Tuo tikslu įmonėje veikia kūrybinės dirbtuvės, kur darbuotojai gali lavinti su jų profesine veikla nesusijusius įgūdžius (G2). Be to, įmonėse organizuojamos kūrybinės dirbtuvės, kur darbuotojai analizuoja įvairias su gamybos atnaujinimo poreikiu susijusias idėjas (G5, G6). Skelbiami ir geriausios idėjos konkursai, kur analizuojamos darbuotojų pasiūlytos idėjos, susijusios su konkreto produkto ar paslaugos tobulinimu (G3). Darbuotojai įtraukiami ir į savanorystės programas, kur savo įgūdžius pritaiko naujose veiklose, savo patirtimi bei išvalgomis dalijasi organizacijoje (G4) (Shalley, Gilson, 2017; Lu ir kt., 2022). Šią praktiką taiko tik gamybos sektoriaus įmonės.

Vadovavimo kompetencijos vertybėmis grįsta lyderystė raiška, siekiant stiprinti adaptacinį pajėgumą

Kūrybiškumui, kaip adaptacinio pajėgumo elementui, būtinas tvirtas vertybinis pagrindas, kurį lemia darbuotojų gebėjimas ir intencija puoselėti organizacijos vertybes kasdienėje veikloje. Šio reikalavimo įgyvendinimas priklauso nuo vadovavimo kompetencijos *vertybėmis grįsta lyderystė*, kurios raiška atskleidžiama 2 priedo 11 lentelėje.

Vadovai *užtikrina savo ir organizacijos vertybių atitiktį* (X55), siekdami, kad vertybės būtų suprantamos ir gerbiamos (M1). Žinodami vadovo poziciją dėl organizacijos vertybių, darbuotojai savanoriškai rūpinasi jas puoselėti (M2) ir sprendžia su jomis susijusias problemas (M3). Vadovo vertybių pabrėžimas kasdienėje veikloje padeda darbuotojams jas priimti kaip svarbią įmonės strategijos dalį (M4) (Purc ir kt., 2023; Wang ir kt., 2021; Newstead ir kt., 2021). Vadovo ir organizacijos vertybių atitikties užtikrinimo sąlygą akcentuoja visos mažmeninės prekybos sektoriaus įmonės.

Vadovai *derina darbuotojų ir organizacijos vertybes* (X56) tikėdamiesi, kad darbuotojai vadovausis organizacijos vertybėmis, priims tai kaip aiškų ir natūralų kasdienybės procesą. Pirmiausia vadovai siekia, kad tiek organizacijos, tiek darbuotojų vertybės būtų vienodai suprastos (G6, G7). Todėl darbuotojai įtraukiami į organizacijos vertybių kūrimo procesą (G2), vėliau – ir į jų puoselėjimą kasdienėje veikloje

(G5). Apie organizacijos vertybes vadovai kalbasi tiek su potencialiais darbuotojais, svarstydami jų priėmimo į darbą klausimą, tiek su nuolatiniais organizacijos nariais, siekdami vertybių atitikimo (G1). Abejodami dėl vertybinio darbuotojų ir organizacijos suderinamumo, vadovai tikisi, kad pažintis su organizacijos vertybėmis yra organizacijos vertybinės orientacijos supratimo pagrindas (P2) (Posner, Han, 2023; Zhu ir kt., 2022). Darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimo sąlygas svarstė gamybos sektoriaus įmonės ir viena pervežimo paslaugų sektoriaus įmonė.

Vadovai akcentuoja etikos kodekso nuostatų laikymosi svarbą (X57), siekdami, kad visi organizacijos nariai vienodai taikytų moralės normas ir vadovautųsi profesiniais standartais (G3, G4). Vadovų nuomone, etikos kodeksas padeda priimti sudėtingus sprendimus, ypač tokiose situacijose, kurios susijusios su interesų konfliktais (G8) (Ramašauskienė ir kt., 2020; Younas ir kt., 2020). Etikos kodekso nuostatų laikymosi sąlyga pabrėžiama tik gamybos sektoriaus įmonėse.

Vadovai akcentuoja organizacijos misiją (X58), siekdami darbuotojų supratimo, kaip savo kasdieniu darbu ar idėjomis galima prisidėti prie jos įgyvendinimo (G3, G8). Vadovai ne tik pabrėžia misijos svarbą, bet ir asmeniškai prisideda prie jos įgyvendinimo (G4, G6, M4, P4). Atskleidžiama esminė misijos įgyvendinimo sąlyga: vadovai aprūpina darbuotojus būtinomis misijos įgyvendinimo priemonėmis, o šie, naudodamiesi tomis priemonėmis, stengiasi patenkinti klientą, kuris suvokiamas kaip misijos įgyvendinimo rodiklis (P4) (Ciulla, 2020; Marques, Gomes, 2019). Misijos akcentavimo sąlyga pabrėžiama visų sektorių įmonėse.

Vadovai akcentuoja įsitraukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas svarbą (X59), demonstruodami savo dalyvavimą šiose iniciatyvose. Šiuo atveju darbuotojai mato vadovų altruistišką atsidavimą aukštesniems tikslams ir turi galimybę patys prie jų prisidėti (G1). Jie skatinami įsitraukti į: vadovų inicijuotas socialinės atsakomybės iniciatyvas, kurios susijusios su savanorystės padedant mokykloms programomis (G2); įmonės inicijuotas socialinės atsakomybės akcijas, teikiant paramą globos įstaigoms (G5); įmonės verslo partnerių inicijuotas socialinės atsakomybės iniciatyvas, padedant vietos bendruomenei spręsti aplinkosaugos klausimus (G7) (Riaza, 2024; Mukhuty ir kt., 2022; Teklab ir kt., 2021). Įsitraukimo į socialinės atsakomybės iniciatyvas svarbą pabrėžia tik gamybos sektoriaus įmonių vadovai.

Vadovai akcentuoja savo įsitraukimo svarbą (X60) į kasdienės įmonės veiklą, tikėdamiesi parodyti pavyzdį, kaip vertybės turėtų būti puoselėjamos darbo aplinkoje. Vadovai kartu su darbuotojais atlieka įprastas veiklos procedūras bei planuoja ateities veiklą (M1); bendradarbiauja sprenddami problemas (M2, P3) ir priimdami sprendimus (P1). Matydami prasmę savo darbe, vadovai jaučia pasitenkinimą būdami ne tik vadovais, bet ir lygiaverčiais komandos nariais (M3) (Radstaak, Hennes, 2017; Wang ir kt., 2022). Vadovų įsitraukimo svarba atskleidžiama mažmeninės prekybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonėse.

Vadovavimo kompetencijos efektyvi komunikacija raiška, siekiant stiprinti adaptacinį pajėgumą

Vystymasis, kaip adaptacinio pajėgumo elementas, skatina organizacijos darbuotojus tobulėti. Šis reikalavimas tenkinamas, kai vadovybės teikiamas grįžtamasis ryšys augina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir padeda jam vystytis organizacijoje. Vadovai tai įgyvendina taikydami vadovavimo kompetenciją *efektyvi komunikacija*, kurios raiška atskleidžiama 2 priedo 12 lentelėje.

Vadovai skatina teigiamą požiūrį (X61) siekdami darbuotojų atliekamo darbo veiksmingumo, atskleisti jų stipriąsias puses, kad kompensuotų silpnąsias (M2). Jie stengiasi darbuotojus palaikyti ir motyvuoti jų augimą organizacijoje (M1). Tobulėjimo poreikį vadovai nustato bendradarbiaudami su darbuotoju. Tad teikdami grįžtamąjį ryšį vadovai kartu su darbuotoju analizuoja, ar tobulėti reikia darbuotojui, ar tobulėti turėtų organizacija, kad darbuotojas galėtų augti (M3) (Weilin, Fujun, 2022; Su, Jiang, 2023). Teigiamo požiūrio svarba, teikiant darbuotojams grįžtamąjį ryšį, pabrėžiama tik mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse.

Vadovai užtikrina informacijos aktualumą (X62), siekdami darbuotojų koncentracijos į rezultatus ir problemas, kurias būtina kuo skubiau spręsti (G6, P4). Vadovai pabrėžia, kad jų teikiamas grįžtamasis ryšys remiasi naujausiais duomenimis ir orientuotas tik į tas darbuotojo darbo problemas, kurias galima išspręsti (G1). Kiti vadovai teikiamos informacijos aktualumą traktuoja kitaip: jiems svarbu, kad darbuotojų darbas prisidėtų prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, teikiant grįžtamąjį ryšį tai ir akcentuojama (G2). Kartu su darbuotoju aptariami visi aktualūs klausimai, įskaitant darbuotojo pažangą ir pagalbos poreikį; siūlomos rekomendacijos dėl darbo gerinimo (G4) (Sherf, Morrison, 2020; Gnepp ir kt., 2020). Informacijos aktualumo svarba, teikiant darbuotojams grįžtamąjį ryšį, atskleidžiama gamybos sektoriaus įmonėse ir vienoje pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėje.

Vadovai užtikrina informacijos savalaikiškumą (X63), siekdami, kad grįžtamasis ryšys būtų geranoriškai priimtas ir objektyviai įvertintas. Tad pokalbio su vadovu metu darbuotojas neturėtų būti pervargęs ar emociškai įsitempęs (M4) (Sanguinetti ir kt., 2018; Elicker ir kt., 2019). Informacijos savalaikiškumo sąlyga, teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojams, nurodė tik viena mažmeninė prekybos sektoriaus įmonė.

Vadovai užtikrina informacijos pritaikomumą (X64), siekdami, kad grįžtamojo ryšio pastabos būtų veiksmingai pritaikytos. Tad jie orientuojasi į sritis, kur būtini veiksmingi sprendimai (P1, P2). Tokia vadovų pozicija neleidžia darbuotojui užstrigti problemų analizėje, o skatina jį veikti, atliekant pagrįstus ir konkrečius veiksmus (Watling, Ginsburg, 2018). Teikiamos informacijos aktualumas, kaip būtina grįžtamojo ryšio teikimo darbuotojams sąlyga, atskleidžiamas tik pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse.

Vadovai užtikrina aktyvų klausymąsi (X65) pirmiausia siekdami darbuotojus suprasti. Tik gavęs iš darbuotojo pakankamai informacijos, vadovas jam pateikia grįž-

tamojo ryšio pastabas ir rekomendacijas (M2). Gebėjimas girdėti darbuotoją vadovui naudingas daugeliu aspektų: kas padeda darbe, kokių kliūčių kyla, kaip jas šalina. Suvokęs darbo aplinkos kontekstą, vadovas žino, kada darbuotojui padėti ir kaip jį palaikyti (M3) (Younger, 2024). Vadovo gebėjimas aktyviai klausytis, kaip būtina grįžtamojo ryšio teikimo darbuotojams sąlyga, pabrėžiamas tik mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse.

Vadovai puoselėja interaktyvią bendravimo kultūrą (X66), siekdami abipusio dialogo su darbuotoju. Toks bendravimas leidžia dalytis patirtimi ir diskutuoti dėl svarbių dalykų (G2). Kadangi klausimus gali užduoti tiek vadovas, tiek darbuotojas, teikiant grįžtamąjį ryšį garsiai analizuojama pašnekovo nuomonė ir svarstomi pasiūlymai (G5). Taigi darbuotojai jaučiasi išitraukę į tobulėjimo procesą (G4) ir vadovų palaikomi (G8). Dažnai tokios diskusijos ne tik demonstruoja darbuotojo darbo rezultatus, bet ir atskleidžia organizacinės kultūros ar valdymo sistemos trūkumus (G7) (Meha, 2020; Rabiul ir kt., 2023). Interaktyvios bendravimo kultūros svarbą teikiant darbuotojams grįžtamąjį ryšį pabrėžia tik gamybos sektoriaus įmonės.

Vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* raiška, siekiant stiprinti adaptacinį pajėgumą

Vystymasis, kaip adaptacinio pajėgumo elementas, orientuotas į darbuotojų gebėjimą dalytis žiniomis. Darbuotojai, jausdami žinių trūkumą, gali kreiptis pagalbos į kolegą ar organizacijoje dirbantį atitinkamos srities ekspertą. Vadovai tai įgyvendina taikydami vadovavimo kompetenciją *dalijimasis žiniomis*, kurios raiška atskleista 2 priedo 13 lentelėje.

Vadovai akcentuoja instrukcijų ir procedūrų taikymo svarbą (X67), siekdami struktūruoti veiklą ir standartizuoti procesus (M4), tikėdamiesi visiems vienodo veiklos ritmo ir darbo kokybės (M2). Prireikus pagalbos, darbuotojai bendrauja vieni su kitais, kadangi visi naudojami tomis pačiomis instrukcijomis ir taiko tas pačias procedūras (M2). Pritrūkus specifinių žinių, pagalbos gali kreiptis į vadovą (M4). Nedidelių įmonių darbuotojai gali konsultuotis su bet kuo, kas turi reikiamų žinių ir patirties konkrečioje srityje (P2) (Van der Kolk ir kt., 2018; Meher ir kt., 2024). Instrukcijų ir procedūrų taikymo sąlyga, siekiant veiksmingai dalytis žiniomis, pabrėžia mažmeninės prekybos sektoriaus įmonės ir viena pervežimo sektoriaus paslaugų įmonė.

Vadovai akcentuoja darbuotojų atsiliepimų taikymo svarbą (X68), siekdami išsiaiškinti konkrečių žinių bei kompetencijų poreikį organizacijoje (G4). Jie atskleidžia darbo procesų valdymo bei darbo organizavimo iššūkius, kuriems įveikti būtinos specifinės žinios (G2). Darbuotojai geriausiai išmano savo srities specifiką, tad prireikus pagalbos jie kreipiasi į vienas kitą arba į organizacijoje dirbantį ekspertą. Savo atsiliepimuose atskleidžia problemas ar iššūkius, su kuriomis susiduria siekdami įgyti žinių ir jomis dalinantis (G5). Darbuotojo atsiliepimų įžvalgos įtraukiamos į organizacijos žinių bazę, kad jam išėjus iš darbo, jo žinios liktų kitiems (G7) (Church, Waclawski,

2017). Darbuotojų atsiliepimų naudojimo sąlyga, siekiant efektyviai dalytis žiniomis, atskleidžiama tik gamybos sektoriaus įmonėse.

Vadovai akcentuoja žinių organizacijoje prieinamumo svarbą (X69), skatindami darbuotojus tobulėti. Kiekvienas darbuotojas turi prieigą prie vidinės internetinės mokymosi platformos, kurioje gali ne tik pasitikslinti darbui būtinas instrukcijas ir procedūras, bet ir įgyti papildomų žinių (M2). Atsižvelgiant į žinių poreikį, organizuojami seminarai, kursai ar vidiniai organizacijos mokymai (M3). Darbuotojai turi prieigą prie įvairių išorinių mokymų, kuriuose gali dalyvauti savarankiškai arba grupėmis (P1) (Abubakar ir kt., 2017; Stoian ir kt., 2024; Serrat, 2017). Žinių prieinamumo sąlyga atskleidžiama mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse ir vienoje pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėje.

Vadovai akcentuoja karjeros galimybių svarbą (X70), siekdami didinti darbuotojų žinių ir naujos patirties poreikį. Tai skatina darbuotojus turimomis žiniomis dalintis ir plėsti savo kompetencijas (G1). Remiantis darbuotojų atsiliepimais, žinių poreikis siejamas su karjeros galimybėmis (G2, G4). Dėl to jie dalyvauja mentorystės programose, kur didesnę patirtį konkrečioje srityje turinys darbuotojai tampa mentoriais naujokams (G6, P4). Be to, organizuojami vidiniai seminarai, kuriuose projektų vadovai dalijasi savo išvalgomis ir gerosios patirties pavyzdžiais (S8). Darbuotojai gali mokytis iš savo tiesioginių vadovų ir turėdami motyvacijos laikui bėgant užimti jų pareigas (P3). Įmonėje veikia specializuota mokykla, kurioje darbuotojai, einantys žemesnes pareigas, gali įsigyti aukštesnę profesinę kategoriją (P4) (Chang ir kt., 2021; Ye ir kt., 2022). Karjeros galimybės, kaip būtina dalijimosi žiniomis sąlyga, pabrėžiama gamybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonių vadovų.

Vadovai akcentuoja savo paramos svarbą (X71), tikėdamiesi turimą patirtį perduoti konsultuodami darbuotojus. Be to, jie turi galimybę nukreipti lėšas ar paskirstyti išteklius žinių valdymo sistemai kurti ar palaikyti (G3) (Ye ir kt., 2022; Panda ir kt., 2022). Vadovų paramos sąlyga, siekiant efektyviai dalytis žiniomis, pabrėžiama tik vienos gamybos sektoriaus įmonės.

Vadovai akcentuoja kolegų palaikymo svarbą (X72), tikėdamiesi, kad darbuotojai gali dalintis žiniomis vieni su kitais pasitardami ir pasikonsultuodami. Kartu pabrėžiama, kad kolegų parama dėl specialistų užimtumo kartais gali būti sunkiai prieinama (M1) (Shin ir kt., 2020). Kolegų palaikymo svarbą, dalijantis žiniomis, atskleidė tik viena mažmeninė prekybos sektoriaus įmonė.

Vadovai paaiškino savo taikomus vadovavimo metodus ir pagrindė jų taikymo motyvus bei tikslus. Kitame skyriuje aptariama, kaip šių metodų taikymas paveikė organizacinio atsparumo rezultatus, kuriuos atskleidžia darbuotojų anoniminės anketos.

3.2. Kiekybinio tyrimo „Darbuotojų požiūris į organizacinio atsparumo aspektus“ rezultatai

Šiame skyriuje analizuojamas skirtingų verslo organizacijų darbuotojų požiūris į įvairius organizacinio atsparumo aspektus. Iš pradžių palyginami veiklos sektoriai, nustatant silpnąsias atsparumo sritis bendroje įmonių grupėje, tada šios sritys nagrinėjamos kiekvienoje įmonėje, siekiant nustatyti šio fakto priežastis. Be to, vertinamas darbuotojų požiūris į organizacinio atsparumo aspektus, atsižvelgiant į sociodemografinius rodiklius: amžių, lytį, turimą darbo patirtį ir perkėlimo į aukštesnes pareigas dinamiką. Galiausiai analizuojamas vadovų taikytų vadovavimo metodų poveikis darbuotojų atsparumo rezultatams: palyginami taikyti metodai tarp sektorių ir atkleidžiamas jų taikymo veiksmingumas.

3.2.1. Darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus vertinimas, remiantis darbuotojų pozicija, susieta su pasirengimu NNĮ situacijai

Analizuojant visų trijų sektorių darbuotojų atsakymus bendroje grupėje atsiskleidė šių sektorių silpnosios sritys organizacinio atsparumo kontekste (žr. 3 priedo 1 ir 2 lenteles).

Gamybos sektoriuje, lyginant su kitais sektoriais kaip silpniausia sritis nustatyta situacinio sąmoningumo dalis *projekcija* (SS3) ir adaptacinio pajėgumo dalis *kūryba* (AP2). *Situacinio sąmoningumo rezultatus atskleidžia* darbuotojų atsakymai į klausimus Nr. D3 ir D14: darbuotojai nelinkę perimti savo kolegų funkcijų esant NNĮ ($2,94 \pm 1,12$); jie ribotai supranta savo atsakomybę (59,3 %). *Adaptacinio pajėgumo rezultatus atskleidžia* darbuotojų atsakymai į klausimus Nr. D1 ir D4: darbuotojai tik iš dalies yra linkę siūlyti nestandartinius problemų sprendimus ar naujas idėjas ($3,05 \pm 1,08$); tik iš dalies juos motyvuoja vadovų pavyzdys, siekiant iš jų mokytis ($3,23 \pm 1,14$).

Mažmeninės prekybos sektoriuje, lyginant su kitais sektoriais, kaip silpniausios sritys įvardyta situacinio sąmoningumo dalis *projekcija* (SS3); pažeidžiamumo valdymo dalys: *autentiškumas* (PV1), *rizikos valdymas* (PV2) ir *profesionalumas* (PV3). *Situacinio sąmoningumo problemas* iliustruoja darbuotojų atsakymai į klausimą Nr. D11: tik trečdalis darbuotojų (30 %), užklupus NNĮ, galėtų pasirūpinti savimi ar kolegomis. *Pažeidžiamumo valdymo problemas* atskleidžia darbuotojų atsakymai į klausimus Nr. D2, D7 ir D10: tik iš dalies darbuotojai būtų linkę priimti didesnę darbo krūvį esant NNĮ ($2,87 \pm 1,05$) ir mokytis iš klaidų darbe esant galimybei eksperimentuoti ($3,09 \pm 1,15$); be to, tik daugiau nei trečdalis darbuotojų (40 %) geba savo darbo klaidas ar potencialias problemas identifikuoti asmeniškai ar kartu su kolegomis.

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

OA sritis		Organizacinio atsparumo aspektų temos	G	M	P
SS	SS1	Galimybė informuoti vadovybę apie tai, kas neramina organizacijoje			✓
	SS2	Informacijos, susijusios su organizacija, gavimas iš vadovybės			✓
		Gebėjimas pasirūpinti savimi ar kolegomis NNĮ metu		✓	
		Galimybė perimti kolegų funkcijas dėl turimų igūdžių NNĮ metu	✓		
	SS3	Atsakomybės už savo darbo rezultatus supratimas	✓		
PV		Teigiamas požiūris į pokytį			✓
	PV1	Intencija prisiimti didesnę darbo krūvį NNĮ metu		✓	
		Organizacijos vizijos ir tikslų supratimas			✓
	PV2	Galimybė eksperimentuoti nebijant suklysti		✓	
PV3	Savarankiškas savo silpnų vietų identifikavimas		✓		
AP	AP1	Gebėjimas vadovautis patirtimi arba lanksčiu planu NNĮ atveju			✓
		Bendradarbiavimo vertinimas, susietas su sunkumų įveikimu			✓
	AP2	Nestandartinių sprendimų ar naujų idėjų siūlymas	✓		
		Organizacijos vertybių laikymasis			✓
	AP3	Motyvuojančio vadovų pavyzdžio matymas	✓		
		Motyvuojančio grįžtamojo ryšio iš vadovybės gavimas			✓
	Pagalbos prieinamumas dalinantis žiniomis			✓	

9 pav. Silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas skirtinguose sektoriuose

Pervežimo paslaugų sektoriuje, lyginant su kitais sektoriais, kaip silpniausios sritys identifikuotos situacinio sąmoningumo elementai: *suvokimas* (SS1) ir *supratimas* (SS2); pažeidžiamumo valdymo dalis *autentiškumas* (PV1); adaptacinio pajėgumo dalys: *pokytis* (AP1); *kūryba* (AP2); *vystymasis* (AP3).

Situacinio sąmoningumo problemas atskleidžia darbuotojų atsakymai į klausimus Nr. D15 ir D13: mažiau kaip trečdalis darbuotojų (24,3 %) savo rūpesčiu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe; panaši dalis (26,0 %) apie įvykius organizacijoje sužino iš vadovybės. *Pažeidžiamumo valdymo* problemas atskleidžia darbuotojų atsakymai į klausimus Nr. D8 ir D5: tik trečdalis darbuotojų (29,9 %) pokytį priima pozityviai, t. y. kaip iššūkį ar galimybę; darbuotojams ne visada yra aiški įmonės vizija ir tikslai ($2,64 \pm 0,88$). *Adaptacinio pajėgumo* problemas atskleidžia darbuotojų atsakymai į klausimus Nr. D9, 12, 6, 16 ir 17: tik šiek tiek daugiau nei trečdalis darbuotojų (34,5 %) NNĮ atveju elgtųsi remdamiesi turima panašia patirtimi ar lanksčiu planu;

ties pat jų (34,2 %) bendradarbiavimą suvokia kaip galimybę kartu priimti iššūkius ir įveikti sunkumus; darbuotojai nelinkę laikytis organizacijos vertybių kasdienėje veikloje ($2,72 \pm 0,86$); maža dalis darbuotojų (27,0 %) vadovybės grįžtamąjį ryšį priima kaip pasitikėjimo savimi bei tobulėjimo organizacijoje paskatą; dar mažesnė dalis (21,9 %) pagalbos, dalijantis žiniomis, tikisi iš darbo kolegų ar organizacijos eksperto.

Skirtinguose sektoriuose dominuojantis silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas atskleidžiamas 9 paveiksle.

9 paveiksle matome, kad organizacinio atsparumo silpnųjų sričių intensyvumas trijuose sektoriuose skirtingas: mažiausiai silpnų sričių nustatyta gamybos, daugiausiai – pervežimo paslaugų sektoriuje. Be to, išryškėjo esminiai silpnųjų sričių skirtumai, į kuriuos toliau gilinamasi nagrinėjant pavienes įmones.

Palyginti organizacinio atsparumo rezultatai, atsižvelgiant į darbuotojų poziciją gamybos sektoriaus įmonėse (žr. 3 priedo 3 ir 4 lenteles).

Įmonės G1 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad tik trečdalis darbuotojų (29,8 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe (SS1); mažiau kaip trečdalis (26,4 %) gebėtų pasirūpinti savimi ir kolegomis NNĮ atveju (SS3); darbuotojai nelinkę ($2,46 \pm 1,08$) perimti savo kolegų funkcijų NNĮ situacijoje dėl reikiamų įgūdžių nepakankamumo (SS3). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą*, darbuotojai nelinkę ($2,81 \pm 1,16$) siūlyti nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų (AP2); dažniausiai nelinkę ($2,92 \pm 1,19$) sekti vadovų pavyzdžiu ir iš jų mokytis (AP2); tik mažiau kaip trečdalis darbuotojų (28,8 %) vadovų grįžtamąjį ryšį priima kaip pasitikėjimo savimi ir augimo organizacijoje stimulą (AP3); beveik tiek pat darbuotojų (29,1 %), esant žinių trūkumui, pagalbos tikėtusi iš vadovybės ar organizacijos eksperto (AP3).

Įmonės G2 silpnoji sritis – *situacinis sąmoningumas*. Šiuo atveju, darbuotojai nelinkę ($2,69 \pm 1,11$) perimti kolegų funkcijų NNĮ situacijoje dėl reikiamų įgūdžių trūkumo (SS3).

Įmonės G3 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad tik mažiau nei trečdalis darbuotojų (26,0 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe (SS1); beveik trečdalis (29,1 %) NNĮ situacijoje gebėtų pasirūpinti savimi ar kolegomis (SS3); daugelis darbuotojų nelinkę ($2,68 \pm 1,14$) perimti kolegų funkcijų NNĮ situacijoje dėl reikiamų įgūdžių trūkumo (SS3). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad tik apie trečdalis darbuotojų (29,4 %) pokytį priimtų kaip iššūkį ar galimybę (PV1). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* išryškėjo, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,93 \pm 1,13$) siūlyti nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų (AP2); mažiau kaip trečdalis (27,4 %) vadovų grįžtamąjį ryšį priima kaip pasitikėjimo savimi stimulą ir augimo pagrindą (AP3); panaši dalis (28,7 %), esant žinių trūkumui, pagalbos tikėtusi iš kolegų ar organizacijos eksperto (AP3).

Įmonės G4 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas, adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad tik apie trečdalis darbuotojų (19,2 %) NNĮ situacijoje gebėtų pasirūpinti savimi ar kolegomis (SS3); tik nedaugelis darbuotojų yra linkę ($2,48 \pm 1,02$) perimti kolegų funkcijas esant NNĮ, kai turima reikiamų įgūdžių (SS3). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,90 \pm 1,16$) priimti didesnio darbo krūvio NNĮ atveju (PV1). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* išryškėjo, kad tik nedaugelis darbuotojų yra linkę ($2,99 \pm 1,01$) siūlyti nestandartinius problemų sprendimus ar naujas idėjas (AP2). Be to, nustatyta, kad darbuotojai ($2,76 \pm 1,05$) organizacijos vertybėmis paprastai nesivadovauja (AP2).

Įmonėje G5 silpnosios sritys neidentifikuotos.

Įmonės G6 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas, adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad mažiau kaip trečdalis darbuotojų (24,2 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe (SS1). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,47 \pm 1,05$) pakelti didesnio darbo krūvio NNĮ atveju (PV1); darbuotojai neturi galimybės ($2,90 \pm 0,81$) eksperimentuoti ir organizacijoje mokytis iš klaidų (PV2). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą*, tik mažiau kaip trečdalis darbuotojų (26,3 %) vadovų grįžtamąjį ryšį priima kaip pasitikėjimo savimi ir augimo organizacijoje stimulą (AP3); beveik tiek pat darbuotojų (28,3 %), esant žinių trūkumui, pagalbos tikėtusi iš vadovybės ar organizacijos eksperto (AP3).

Įmonės G7 silpnosios sritys – situacinis sąmoningumas ir pažeidžiamumo valdymas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad tik apie trečdalis darbuotojų (29,0 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe (SS1). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,94 \pm 0,93$) priimti didesnio darbo krūvio NNĮ atveju (PV1).

Įmonės G8 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad tik apie trečdalis darbuotojų (28,1 %) NNĮ situacijoje gebėtų pasirūpinti savimi ar kolegomis (SS3). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad mažiau kaip trečdalis darbuotojų (27,7 %) pokytį priimtų kaip iššūkį ar galimybę (PV1-1); daugeliui darbuotojų tik iš dalies ($2,97 \pm 1,05$) yra aiški įmonės vizija ir tikslai (PV1); darbuotojai tik iš dalies ($2,93 \pm 1,10$) turi galimybių eksperimentuoti, nes nebijo mokytis iš klaidų (PV2). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* išryškėjo, kad dauguma darbuotojų nelinkę ($2,80 \pm 1,0$) siūlyti nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų (AP2); mažiau kaip trečdalis darbuotojų (28,1 %), esant žinių trūkumui, pagalbos tikėtusi iš kolegų ar organizacijos eksperto (AP3).

Gamybos sektoriaus įmonių silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas atskleistas 10 paveiksle.

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinę atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

OA sritis	Organizacinio atsparumo aspektų temos	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
SS	SS1 Galimybė informuoti vadovybę apie tai, kas neramina organizacijoje	✓		✓			✓	✓	
	SS2 Informacijos, susijusios su organizacija, gavimas iš vadovybės								
	Gebėjimas pasirūpinti savimi ar kolegomis NNĮ metu	✓		✓	✓				✓
	SS3 Galimybė perimti kolegų funkcijas dėl turimų įgūdžių NNĮ metu	✓	✓	✓	✓				
	Atsakomybės už savo darbo rezultatus supratimas								
PV	Teigiamas požiūris į pokytį			✓					✓
	PV1 Intencija priimti didesnį darbo krūvį NNĮ metu				✓		✓	✓	
	Organizacijos vizijos ir tikslų supratimas								✓
	PV2 Galimybė eksperimentuoti nebijant suklysti						✓		✓
	PV3 Savarankiškas savo silpnų vietų identifikavimas								
AP	AP1 Gebėjimas vadovautis patirtimi arba lanksčiu planu NNĮ atveju								
	Bendradarbiavimo vertinimas, susietas su sunkumų įveikimu								
	AP2 Nestandartinių sprendimų ar naujų idėjų siūlymas	✓		✓	✓				✓
	Organizacijos vertybių laikymasis				✓				
	Motyvuojančio vadovų pavyzdžio matymas	✓							
	AP3 Motyvuojančio grįžtamojo ryšio iš vadovybės gavimas	✓		✓			✓		
	Pagalbos prieinamumas dalinantis žiniomis	✓		✓			✓		✓

10 pav. Silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas gamybos sektoriaus įmonėse

Analizė rodo, kad gamybos sektoriaus įmonėse daugiausia silpnų sričių atskleidžia *situacinis sąmoningumas* (SS). Tai rodo ribotą darbuotojų galimybę kalbėtis su vadovais *rūpimais klausimais* (SS1); ribotą darbuotojų gebėjimą pasirūpinti savimi ar kolegomis NNĮ situacijoje (SS3); ribotus darbuotojų gebėjimus perimti kolegų funkcijas NNĮ situacijoje dėl reikiamų įgūdžių nepakankamumo (SS3). Silpnąsias *adaptacinio pajėgumo* (AP) sritis atskleidžia darbuotojų intencija siūlyti nestandartinius problemų sprendimus ar naujas idėjas (AP2); darbuotojų pagalbos iš kolegų bei organizacijos ekspertų prieinamumas dalijantis žiniomis (AP3). Daugiausia silpnų sričių nustatyta įmonėse G1 ir G3, mažiausiai – įmonėse G2 ir G7, iš viso nenustatyta – įmonėje G5.

Palyginti organizacinio atsparumo rezultatai, atsižvelgiant į darbuotojų poziciją mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse (žr. 3 priedo 5 ir 6 lenteles).

Įmonės M1 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas, adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad mažiau kaip trečdalis darbuotojų (25,3 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe (SS1). Analizuojant pažeidžiamumo valdymą atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,58 \pm 0,72$) priimti didesnio darbo krūvio NNĮ situacijoje (PV1);

darbuotojai neturi galimybės ($2,04 \pm 0,76$) eksperimentuoti ir mokytis iš klaidų organizacijoje (PV2). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,86 \pm 0,78$) siūlyti nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų (AP2); mažiau kaip trečdalis (25,3 %), esant žinių trūkumui, pagalbos tikėtusi iš kolegų ar organizacijos eksperto (AP3).

Įmonės M2 silpnosios sritys – pažeidžiamumo valdymas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,89 \pm 0,98$) prisiimti didesnio darbo krūvio NNĮ situacijoje (PV1). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,91 \pm 0,82$) siūlyti nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų (AP2).

Įmonės M3 silpnoji sritis – *pažeidžiamumo valdymas*. Ją analizuojant išryškėjo, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,92 \pm 1,06$) prisiimti didesnio darbo krūvio NNĮ atveju (PV1).

Įmonės M4 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas, adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad tik apie trečdalis darbuotojų (24,9 %) NNĮ situacijoje gebėtų pasirūpinti savimi ar kolegomis (SS3-1); daugelis darbuotojų nelinkę ($2,93 \pm 1,14$) perimti kolegų funkcijų NNĮ situacijoje dėl reikiamų įgūdžių trūkumo (SS3). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,92 \pm 1,12$) prisiimti didesnio darbo krūvio NNĮ atveju (PV1). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* atskleista, kad daugelis darbuotojų nelinkę ($2,94 \pm 0,92$) sekti vadovų pavyzdžiu ir iš jų mokytis (AP2). Be to, nustatyta, kad tik apie trečdalis darbuotojų (29,0 %), esant žinių trūkumui, pagalbos tikėtusi iš kolegų ar organizacijos eksperto (AP3).

Mažmeninės prekybos sektoriaus įmonių silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas atskleistas 11 paveiksle.

Analizė atskleidžia, kad mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse daugiausia nustatyta silpnų *pažeidžiamumo valdymo* (PV) sričių. Tai siejama su darbuotojų intencijos prisiimti didesnę darbo krūvį NNĮ situacijoje (PV1) bei darbuotojų galimybės eksperimentuoti ir nebijoti suklysti (PV2) ribotumu. Be to, aptikta keletas silpnų sričių *adaptacinio pajėgumo* (AP) dalyje. Tai – ribotas darbuotojų nestandartinių sprendimų ar naujų idėjų siūlymas (AP2) bei pagalbos darbuotojams iš kolegų ar ekspertų prieinamumas, esant žinių trūkumui (AP3). Daugiausia silpnų sričių nustatyta įmonėse M1 ir M4, mažiausiai – įmonėse M3 ir M2.

Palyginti organizacinio atsparumo rezultatai, atsižvelgiant į darbuotojų poziciją pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse (žr. 3 priedo 7 ir 8 lenteles).

Įmonės P1 silpnosios sritys – pažeidžiamumo valdymas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad darbuotojai neturi galimybės ($2,49 \pm 0,76$) eksperimentuoti ir organizacijoje mokytis iš klaidų (PV2). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* išryškėjo, kad dauguma darbuotojų nelinkę ($2,93 \pm 0,67$) siūlyti nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų (AP2).

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

OA sritis		Organizacinio atsparumo aspektų temos	M1	M2	M3	M4
SS	SS1	Galimybė informuoti vadovybę apie tai, kas neramina organizacijoje	V			
	SS2	Informacijos, susijusios su organizacija, gavimas iš vadovybės				
	SS3	Gebėjimas pasirūpinti savimi ar kolegomis NNĮ metu				V
		Galimybė perimti kolegų funkcijas dėl turimų įgūdžių NNĮ metu				V
		Atsakomybės už savo darbo rezultatus supratimas				
PV	PV1	Teigiamas požiūris į pokytį				
		Intencija priimti didesnę darbo krūvį NNĮ metu	V	V		V
	PV2	Organizacijos vizijos ir tikslų supratimas				
		Galimybė eksperimentuoti nebijant suklysti	V		V	
		Savarankiškas savo silpnų vietų identifikavimas				
AP	AP1	Gebėjimas vadovautis patirtimi arba lanksčiu planu NNĮ atveju				
		Bendradarbiavimo vertinimas, susietas su sunkumų įveikimu				
	AP2	Nestandartinių sprendimų ar naujų idėjų siūlymas	V	V		
		Organizacijos vertybių laikymasis				
		Motyvuojančio vadovų pavyzdžio matymas				V
	AP3	Motyvuojančio grįžtamojo ryšio iš vadovybės gavimas				
Pagalbos prieinamumas dalinantis žiniomis		V			V	

11 pav. Silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse

Įmonės P2 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad tik nedidelė dalis darbuotojų (16,1 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe (SS1); maža dalis darbuotojų (22,6 %) apie įvykius organizacijoje sužino iš vadovybės (SS2). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad tik maža dalis darbuotojų (19,4 %) pokytį priimtų kaip iššūkį arba galimybę (PV1); darbuotojai nelinkę ($1,77 \pm 0,66$) eksperimentuoti, nes bijo suklysti (PV2); maža dalis darbuotojų (29,0 %) geba savarankiškai arba kartu su kolegomis nustatyti problemas savo darbo vietoje (PV3). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* išryškėjo, kad tik maža dalis darbuotojų (22,6 %) NNĮ atveju gebėtų remtis panašia patirtimi arba lanksčiu planu (AP1); darbuotojai nelinkę ($2,84 \pm 0,71$) vadovautis organizacijos vertybėmis (AP2).

Įmonės P3 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad mažiau nei trečdalis darbuotojų (26,4 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su

vadovybe (SS1); maža dalis darbuotojų (23,6 %) apie įvykius organizacijoje sužino iš vadovybės (SS2). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad tik nedidelė darbuotojų dalis (15,3 %) pokytį priima kaip iššūkį arba galimybę (PV1); darbuotojams neaiški (2,81 ± 0,88) įmonės vizija ir tikslai (PV1); jie nelinkę (2,10 ± 0,81) eksperimentuoti, nes bijo suklysti (PV2). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* išaiškėjo, kad tik apie trečdalis darbuotojų (31,9 %) NNĮ atveju gebėtų remtis panašia patirtimi arba lanksčiu planu (AP1); nedidelė dalis darbuotojų (25,0 %) bendradarbiavimą supranta kaip galimybę kartu priimti iššūkius ir įveikti sunkumus (AP1); darbuotojai nelinkę (2,88 ± 0,77) vadovautis organizacijos vertybėmis (AP2); tik nedidelę darbuotojų dalį (23,6 %) vadovybės grįžtamasis ryšys įkvepia pasitikėti savimi ir augti organizacijoje (AP3); maža dalis darbuotojų (22,2 %), esant žinių poreikiui, pagalbos kreipiasi į kolegas ar organizacijos ekspertą (AP3).

Įmonės P4 silpnosios sritys: situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas ir adaptacinis pajėgumas. Analizuojant *situacinį sąmoningumą* atskleista, kad nedidelė darbuotojų dalis (16,2 %) savo nerimu dėl organizacijos dalijasi su vadovybe (SS1); maža dalis darbuotojų (18,2 %) apie įvykius organizacijoje sužino iš vadovybės (SS2). Analizuojant *pažeidžiamumo valdymą* atskleista, kad tik maža dalis darbuotojų (22,4 %) pokytį priima kaip iššūkį ar galimybę (PV1-1); darbuotojams neaiški (2,37 ± 0,80) įmonės vizija ir tikslai (PV1). Analizuojant *adaptacinį pajėgumą* išaiškėjo, kad tik trečdalis darbuotojų (30,0 %) NNĮ atveju gebėtų remtis panašia patirtimi arba lanksčiu planu (AP1); darbuotojai nelinkę (2,39 ± 0,77) vadovautis organizacijos vertybėmis (AP2); tik mažą dalį darbuotojų (21,5 %) vadovybės grįžtamasis ryšys įkvepia pasitikėti savimi ir augti organizacijoje (AP3); maža dalis darbuotojų (15,6 %), esant žinių poreikiui, pagalbos kreipiasi į kolegas ar organizacijos ekspertą (AP3).

Pervežimo paslaugų sektoriaus įmonių silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas atskleistas 12 paveiksle.

Pervežimo paslaugų sektoriaus įmonių silpniausias sritis atskleidžia jų *adaptacinio pajėgumo* (AP) vertinimas. Tai grindžiama tuo, kad dauguma darbuotojų NNĮ atveju negebėtų remtis panašia patirtimi arba parengtu lanksčiu planu (AP1); nelinkę laikytis organizacijos vertybių (AP2); vadovybės grįžtamasis ryšys jų nemotyvuoja pasitikėti savimi ir tobulėti, o trūkstant žinių nesitikėtų pagalbos iš kolegų ar organizacijos ekspertų (AP3). Tokios pat silpnos sritys akivaizdžios *pažeidžiamumo valdymo* (PV) dalyje. Jos siejamos su tuo, kad dauguma darbuotojų neigiamai reaguoja į pokyčius ir negeba suprasti organizacijos vizijos bei tikslų (PV1); neeksperimentuoja, nes bijo suklysti (PV2). Silpnąją sritimi galima laikyti ir *situacinį sąmoningumą* (SS) dėl šių priežasčių: dauguma darbuotojų nesikalba su vadovybe dėl to, kas juos neramina organizacijoje (SS1), o svarbią informaciją apie organizaciją sužino ne iš vadovybės (SS2). Daugiausia silpnųjų sričių nustatyta įmonėse P3 ir P4, mažiausiai – įmonėse P1.

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

OA sritis	Organizacinio atsparumo aspektų temos	P1	P2	P3	P4
SS	SS1 Galimybė informuoti vadovybę apie tai, kas neramina organizacijoje		✓	✓	✓
	SS2 Informacijos, susijusios su organizacija, gavimas iš vadovybės		✓	✓	✓
	Gebėjimas pasirūpinti savimi ar kolegomis NNĮ metu				
	SS3 Galimybė perimti kolegų funkcijas dėl turimų įgūdžių NNĮ metu				
	Atsakomybės už savo darbo rezultatus supratimas				
PV	Teigiamas požiūris į pokytį		✓	✓	✓
	PV1 Intencija prisiimti didesnę darbo krūvį NNĮ metu				
	Organizacijos vizijos ir tikslų supratimas			✓	✓
	PV2 Galimybė eksperimentuoti nebijant suklysti	✓	✓	✓	
PV3 Savarankiškas savo silpnų vietų identifikavimas		✓			
AP	Gebėjimas vadovautis patirtimi arba lankščių planu NNĮ atveju		✓	✓	✓
	AP1 Bendradarbiavimo vertinimas, susietas su sunkumų įveikimu			✓	
	Nestandartinių sprendimų ar naujų idėjų siūlymas	✓			
	AP2 Organizacijos vertybių laikymasis		✓	✓	✓
	Motyvuojančio vadovų pavyzdžio matymas				
	AP3 Motyvuojančio grįžtamojo ryšio iš vadovybės gavimas			✓	✓
	Pagalbos prieinamumas dalinantis žiniomis			✓	✓

12 pav. Silpnųjų organizacinio atsparumo sričių palyginimas pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse

Išanalizavę darbuotojų atsakymus, atskleidžiančius jų poziciją į įvairius organizacinio atsparumo aspektus, kitame poskyryje pereisime prie analizės, nagrinėjančios sociodemografinių veiksnių poveikį darbuotojų nuomonei.

3.2.2. Darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus vertinimas, remiantis sociodemografiniais rodikliais

Remiantis darbuotojų atsakymais analizuojamos reikšmingos teigiamos darbuotojų požiūrio ir įvairių sociodemografinių aspektų tarpusavio sąsajos (žr. 3 priedo 9 lentelę).

Didžiausią reikšmingą teigiamą ryšį su darbuotojų požiūriu atskleidžia darbo stažas ir perkėlimas į aukštesnes pareigas. Tiek *vyrishkosios*, tiek *moterishkosios lyčių* poveikis teigiamo reikšmingumo prasme yra vienodas, bet skiriasi kalbant apie skirtingas organizacinio atsparumo sritis. Tuo tarpu *kitą lytį nurodžiusių* ir *savo lyties neatskleidusių* darbuotojų požiūris siejamas su nereikšmingu arba neigiamu reikšmingumo ryšiu.

Pastebėta, kad visose srityse darbuotojų teigiamas vertinimas siejasi su darbuotojų darbo stažu. Visose srityse, išskyrus tas, kurios susijusios su keliomis situacinio sąmoningumo (SS3) temomis, geresni darbuotojų vertinimai siejami su jų perkėlimu į aukštesnes pareigas per pastaruosius penkerius metus. Geresni daugelio sričių darbuotojų vertinimai susiję su jų vyresniu amžiumi, išskyrus klausimus, kurie siejasi su šiomis temomis: galimybė pasikalbėti su vadovybe dėl to, kas neramina organizacijoje (Kl. Nr. D10); vizijos ir tikslų supratimu (Kl. Nr. D5); savarankišku savo silpnųjų pusių identifikavimu (Kl. Nr. D10); motyvuojančiu grįžtamojo ryšio iš vadovybės gavimu (Kl. Nr. D16) bei motyvuojančio vadovų pavyzdžio matymu (Kl. Nr. D17).

Atskleista, kad vyrai ir savo lyties neatskleidę respondentai geriau nei moterys vertino aspektus, kurie susiję su šiomis temomis: pokalbiu su vadovybe dėl to, kas neramina organizacijoje (Kl. Nr. D15); gebėjimu pasirūpinti savimi ir kolegomis NNĮ situacijoje (Kl. Nr. D11); įgūdžių pakankamumu perimti kolegų funkcijas NNĮ situacijoje (Kl. Nr. D3); intencija prisiimti didesnę darbo krūvį NNĮ situacijoje (Kl. Nr. D2); galimybė eksperimentuoti nebijant suklysti (Kl. Nr. D 7); savarankišku savo silpnųjų vietų nustatymu (Kl. Nr. D10); nestandartinių problemų sprendimu ar naujų idėjų siūlymu (Kl. Nr. D1) ir motyvuojančio vadovo pavyzdžio matymu (Kl. Nr. D4). Tuo tarpu moterys, lyginant su vyrais ir lyties neatskleidusiais respondентаis, geriau vertino klausimus šiomis temomis: informacijos apie organizaciją gavimu iš vadovybės (Kl. Nr. D13); atsakomybės supratimu (Kl. Nr. D 14), požiūriu į pokyčius (Kl. Nr. D8), vizijos ir tikslų supratimu (Kl. Nr. D5); gebėjimu veikti atsižvelgiant į turimą patirtį ar remiantis lanksčiu planu NNĮ situacijoje (Kl. Nr. D9); bendradarbiavimo vertinimu, kaip galimybė priimti iššūkius ir įveikti sunkumus (Kl. Nr. D12); organizacijos vertybių laikymusi (Kl. Nr. D6) ir motyvuojančiu grįžtamoju ryšiu iš vadovybės (Kl. Nr. D16).

Tai, kad darbuotojų požiūris siejamas su daugeliu sociodemografinių rodiklių atskleidžia, kad konkrečios srities organizacinio atsparumo vertinimas nėra vienalytis ar tiesiog nuspėjamas. Darbuotojo požiūris priklauso nuo įvairių jo gyvenimo ir profesinio konteksto aspektų, tad vadovai į šią įvairovę turėtų atsižvelgti. Norint suprasti ir stiprinti organizacinį atsparumą skirtingų darbuotojų grupių požiūriu gali prireikti labiau pritaikytų ar individualizuotų strategijų (Khan ir kt., 2019; Lu ir kt., 2023).

Analizuojant sociodemografinius rodiklius pagal skirtingų sektorių įmones išryškėjo reikšmingi darbuotojų amžiaus, stažo, lyties ir perkėlimo į aukštesnes pareigas fakto tarpusavio skirtumai.

Gamybos sektoriaus įmonėse dominuoja 36–45 metų amžiaus darbuotojai, kurių darbo stažas – nuo 6 iki 10 metų. Didžioji beveik visų įmonių darbuotojų dauguma yra vyriškos lyties: nuo 52,1 % (G2) iki 76,6 % (G5), išskyrus vieną įmonę, kurioje vyrų dirba tik 40,9 % (G7). Per pastaruosius penkerius metus į aukštesnes pareigas perkeltų darbuotojų skaičius sudarė nuo 7,9 % (G8) iki 19,9 % (G2, G4) (žr. 3 priedo 10 lentelę).

Mažmeninės prekybos sektoriuje dominuoja dvi darbuotojų amžiaus grupės: 46–55 (M1, M3) ir 36–45 (M2, M4) metų. Daugiausia visose įmonėse dirba darbuotojų, kurių darbo stažas – nuo šešerių iki 10-ties metų, išskyrus įmonę M3, kur daugiausia darbuotojų, kurių darbo stažas – nuo vienerių iki penkerių metų. Visose įmonėse daugiausia dirba moterys – nuo 77,9 % (M4) iki 100 % (M3). Per pastaruosius penkerius metus į aukštesnes pareigas perkeltų darbuotojų skaičius sudarė nuo 1,2 % (M3) iki 16,1 % (M4) (žr. 3 priedo 11 lentelę).

Pervežimo paslaugų sektoriuje dominuoja 36–45 metų amžiaus darbuotojai: nuo 37,5 % (P3) iki 48,4 % (P2). Darbo stažo pasiskirstymas: nuo 6-rių iki 10-ties metų (P, P3) ir nuo 11-kos iki 15-kos metų (P2, P4). Visose įmonėse didžioji dauguma darbuotojų yra vyriškosios lyties: nuo 84,4 % (P4) iki 88,4 % (P1). Per pastaruosius penkerius metus į aukštesnes pareigas perkeltų darbuotojų skaičius sudarė nuo 4,1 % (P4) iki 13,9 % (P3) (žr. 3 priedo 12 lentelę).

Remiantis darbuotojų požiūriu į konkrečius atsparumo aspektus, sudarytas organizacinio atsparumo žemėlapis, atskleidžiantis kiekvienos įmonės silpnąsias ir stipriąsias organizacinio atsparumo sritis, kurios susijusios su konkrečia vadovavimo kompetencija (žr. 13 paveikslą).

Atsižvelgiant į atskleistas silpnąsias ir stipriąsias organizacinio atsparumo sritis, toliau analizuojami vadovavimo metodai ir jų įtaka atsparumo rezultatams.

3.3. Vadovų taikytų vadovavimo metodų ir darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus sąsajos

Atliktas kiekybinis vadovų taikytų vadovavimo metodų vertinimas, atsižvelgiant į jų poveikį atsparumo rezultatams. Pirmiausia analizuojamas vadovavimo metodų taikymas bendroje įmonių grupėje, t. y. atliekamas lyginamasis skirtingų sektorių vertinimas. Šioje analizės dalyje siekiama nustatyti bendras tendencijas ir sektorių tarpusavio skirtumus. Toliau analizuojamas vadovavimo metodų taikymas kiekviename sektoriuje atskirai, gilinantį į specifines kiekvieno jų ypatybes. Galiausiai nagrinėjamas taikytų vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą, lytį, perkėlimą į aukštesnes pareigas ir įmonės kapitalo kilmę.

3.3.1. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos tarpasmeninis supratimas (2.1) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos tarpasmeninis supratimas raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 1 lentelę) ir šiuos metodus analizuojant pagal kiekvieną sektorių atskirai (žr. 4 priedo 2 lentelę).

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

Sektorius	Įmonė	SS			PV			AP		
		SS1	SS2	SS3	PV1	PV2	PV3	AP1	AP2	AP3
G	G1	2.1.		1.2.-1 1.2.-2		4.1.	1.3.		1.1 4.4-2	3.1. 4.2.
	G2	2.1.	3.3.	1.2.-2 1.2-3	5.1.-1. 5.1.-3.		1.3.	3.2.	1.1. 4.4.-1. 4.4.-2.	3.1. 4.2.
	G3	2.1.		1.2.-1 1.2.-2	5.1.-1		1.3.		1.1.	3.1. 4.2
	G4	2.1.	3.3.	1.2.-1 1.2.-2	5.1.-1 5.1.-2	4.1.	1.3.		1.1. 4.4.-1.	3.1. 4.2.
	G5	2.1.	3.3.	1.2.-1. 1.2.-3	5.1.-1. 5.1.-2.	4.1.		3.2. 4.3.	1.1. 4.4.-1. 4.4.-2.	
	G6	2.1.		1.2.-1.	5.1.-2.	4.1.				3.1. 4.2.
	G7	2.1.		1.2.-1. 1.2.-2. 1.2.-3.	5.1.-1. 5.1.-2.	4.1.	1.3.	3.2.		
	G8			1.2.-1	5.1.-1 5.1.-3	4.1.		4.3.	1.1.	4.2.
M	M1	2.1.		1.2.-3.	5.1.-2 5.1.-3.	4.1.		4.3.	1.1. 4.4.-1. 4.4.-2.	4.2.
	M2	2.1	3.3.	1.2.-1. 1.2.-3	5.1.-1 5.1.-2	4.1.	1.3.		1.1. 4.4.-1. 4.4.-2.	3.1. 4.2.
	M3		3.3.	1.2.-3.	5.1.-1 5.1.-2 5.1.-3.	4.1.		3.2. 4.3.	4.4.-1. 4.4.-2.	3.1. 4.2.
	M4	2.1.	3.3.	1.2.-1 1.2.-2 1.2-3	5.1.-1 5.1.-2				1.1. 4.4.-2	4.2
P	P1	2.1.	3.3.	1.2.-1. 1.2.-2. 1.2.-3.	5.1.-1. 5.1.-2. 5.1.-3.	4.1.	1.3.	3.2. 4.3.	1.1. 4.4.-2.	3.1. 4.2
	P2	2.1.	3.3.	1.2.-3.	5.1.-1 5.1.-3.	4.1.	1.3.	3.2.	4.4.-1	
	P3	2.1.	3.3.	1.2.-1 1.2.-3.	5.1.-1 5.1.-3	4.1.		4.3.	1.1 4.4.-1 4.4.-2.	3.1. 4.2.
	P4	2.1.	3.3.	1.2.-1. 1.2.-3.	5.1.-1 5.1.-3.	4.1.	1.3.	3.2.	1.1 4.4.-1. 4.4.-2	3.1. 4.2.

Raudona spalva pažymėtos silpnosios organizacinio atsparumo sritys, žalia – stipriosios, pilka – neutralios.

13 pav. Organizacinio atsparumo žemėlapis: kiekvienos įmonės nustatytos silpnosios ir stipriosios sritys

Atskleista, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai taikė asmeninį pokalbį (X1) ir anonimines apklausas (X5), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei ten, kur šios praktikos netaikytos. Tačiau įmonėse, kur taikyta grupinė diskusija (X3), reikšmingas šios praktikos ryšys su darbuotojų atsparumu nepastebėtas. Be to, įmonėse, kur taikytas darbuotojų atsiliepimų rinkimas (X4), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kurios šios praktikos netaikė. Analizuojant mažmeninės preky-

bos sektoriaus įmonės atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai taikė *asmeninį pokalbį* (X1) ir *atsiliepimų rinkimą* (X4), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kur šios praktikos netaikytos. Tuo tarpu įmonėse, kur taikytas *aplinkos stebėjimas* (X6), atvirkščiai – atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kur ši praktika netaikyta. Analizuojant *pervežimo paslaugų sektoriaus įmones* atskleista, kad įmonėse, kur vadovai taikė *asmeninį pokalbį* (X1) ir *aplinkos stebėjimą* (X6), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei ten, kur šių praktikų netaikė. Tuo tarpu šio sektoriaus įmonėse, kurių vadovai taikė *neformalų susitikimą* (X2), atvirkščiai – atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kurios šios praktikos netaikė.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 3 lentelę) atskleidė, kad darbuotojų atsparumui veiksmingą įtaką darė *asmeninis pokalbis* (X1), *atsiliepimų rinkimas* (X4) ir *anoniminė apklausa* (X5). Kaip veiksmingiausias metodas nustatytas *asmeninis pokalbis* (X1). Būtent šios praktikos taikymas beveik tris kartus didina tikimybę, kad darbuotojai dėl to, kas juos neramina organizacijoje, kalbės su vadovais ($\bar{S}S = 2,71, p < 0,001$). Tuo tarpu *neformalaus pokalbio* (X2) taikymo poveikis yra neveiksmingas ar net neigiamas. Be to, reikšmingas *grupinės diskusijos* (X3) ir *darbo aplinkos stebėjimo* (X6) praktikų taikymo poveikis bendroje įmonių grupėje nenustatytas.

3.3.2. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo* (3.3) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 4 lentelę) ir šiuos metodus analizuojant pagal kiekvieną sektorių atskirai (žr. 4 priedo 5 lentelę).

Atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, *skatinančius pasitikėjimą* (X7) ir tarpusavio *sąveikų koordinavimą* (X12), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kur šie procesai nepalaikyti. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su NNĮ *pasekmių vertinimu* (X10) ir *išteklių planavimu* (X11), reikšmingas šių procesų palaikymo ryšys su darbuotojų atsparumu nepastebėtas. Be to, atskleista, kad įmonių, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su darbuotojų *skatinimu kelti klausimus* (X8), ir su NNĮ *poveikio vertinimu* (X9), darbuotojai mažiau atsparūs nei įmonių, kuriose šie procesai nepalaikyti.

Pastebėta, kad tose *gamybės sektoriaus įmonėse*, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *pasitikėjimo skatinimu* (X7) ir tarpusavio *sąveikų koordinavimu* (X12), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šie procesai nepalaikyti. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, skatinančius darbuotojus *kelti klausimus* (X8) ir *vertinti NNĮ poveikį* (X9), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse,

kurios šių procesų nepalaikė. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, *skatinančius pasitikėjimą* (X7), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurios šių procesų neakcentavo. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, *skatinančius darbuotojus kelti klausimus* (X8), atvirkščiai – atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kur šie procesai neakcentuoti. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su NNĮ *pasekmių vertinimu* (X10), atsparių darbuotojų buvo daugiau, nei ten, kur šie procesai nepalaikyti. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *išteklių planavimu* (X11), šių procesų ryšys su darbuotojų atsparumu nenustatytas.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 6 lentelę) atskleidė, kad darbuotojų atsparumui veiksmingą įtaką darė vadovų palaikomi procesai, susiję su *pasitikėjimo skatinimu* (X7), *išteklių planavimu* (X11) ir *sąveikų koordinavimu* (X12). Kaip labiausiai pasiteisinę metodai nustatyti vadovų palaikomi procesai, susiję su *pasitikėjimo skatinimu* (X7). Taigi, kai vadovai palaiko pasitikėjimą skatinančius organizacijos procesus, tikimybė, kad darbuotojai apie tai, kas vyksta organizacijoje, sužinos iš vadovų, padidėja tris kartus ($\bar{S} = 3,08, p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomi procesai, *skatinantys darbuotojus kelti klausimus* (X8) ir *vertinti NNĮ poveikį* (X9), atsiskleidė kaip neveiksmingi ar net neigiami. Be to, vadovų skatinami procesai, susiję su NNĮ *pasekmių vertinimu* (X10), veiksmingos įtakos darbuotojų atsparumui bendroje įmonių grupėje neatskleidė.

3.3.3. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* (1.2) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencija *neapibrėžtumo valdymas* analizuojama išskiriant tris jos dalis: (a) darbuotojų elgsena NNĮ situacijoje; (b) darbuotojų įgūdžių pakankamumas; (c) darbuotojų atsakomybės supratimas. Siekiant atskleisti šios kompetencijos raišką skirtingose įmonėse, pirmiausia analizuojami vadovavimo metodai, taikyti bendroje grupėje. Pirmuoju žingsniu nagrinėjamos šios kompetencijos dalys, susijusios su (a) darbuotojų elgsena NNĮ situacijoje ir (c) atsakomybės supratimu (žr. 4 priedo 7 lentelę), antruoju – su (b) darbuotojų įgūdžių pakankamumo vertinimu (žr. 4 priedo 8 lentelę).

Dalys (a, c) atskleidė, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *ilgalaikį tikslų įtraukimu į rutiną* (X13) bei darbuotojų *pasitikėjimo užtikrinimu ir įgalinimu* (X17), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurių vadovai šių procesų nepalaikė. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *naujo veikimo modelio formavimu* (X14), šių procesų ryšys su darbuotojų atsparumu neatskleistas. Be to, nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su darbuotojų *atsakomybės paskirstymu* (X18), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kuriose šie procesai nepalaikyti.

Analizuojant (b) teiginių vertinimus pagal Likerto skalę bendroje įmonių grupėje, nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *darbuotojų specializacijos ugdymu* (X15), darbuotojai konkretų teiginį vertino geriau nei įmonėse, kurių vadovai minėtų procesų nepalaikė. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai orientavosi į procesus, susijusius su darbuotojų *profesinių įgūdžių ugdymu* (X16), atvirkščiai – darbuotojai konkretų teiginį vertino prasčiau nei įmonėse, kurioms šie procesai nebuvo aktualūs.

Kita analizės dalis – vadovų taikytų metodų nagrinėjimas pagal kiekvieną sektorių atskirai išskiriant sudėtinę *neapibrėžtumo valdymo* kompetencijos dalis: (a) darbuotojų elgseną NNĮ situacijoje (žr. 4 priedo 9 lentelę); (b) darbuotojų įgūdžių pakankamumą (žr. 4 priedo 11 lentelę); (c) darbuotojų atsakomybės supratimą (žr. 4 priedo 10 lentelę);

(a) Atskleista, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *ilgalaikių tikslų įtraukimu į rutiną* (X13), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šie procesai nepalaikyti. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su naujo *veikimo modelio formavimu* (X14), šių procesų palaikymo ryšys su darbuotojų atsparumu nenustatytas. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su naujo *veikimo modelio formavimu* (X14), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šie procesai nepalaikyti. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones atskleista, kad tose įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *ilgalaikių tikslų įtraukimu į rutiną* (X13), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šie procesai nebuvo aktualūs. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su naujo *veikimo modelio formavimu* (X14), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kurių vadovai į šiuos procesus nesiorientavo.

Analizuojant darbuotojų (b) teiginių vertinimus atskleista, kad gamybos ir mažmeninės prekybos sektorių įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su darbuotojų *specializacijos ugdymu* (X15), teiginiai vertinti geriau nei įmonėse, kurių vadovai šių procesų neakcentavo. Mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su darbuotojų *profesinių įgūdžių ugdymu* (X16), teiginiai vertinti prasčiau nei įmonėse, kurios šių procesų nepalaiko. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones atskleista, kad įmonių, kurių vadovai palaiko procesus, susijusius su darbuotojų *specializacijos ugdymu* (X15) ir jų *profesinių įgūdžių ugdymu* (X16), darbuotojų vertinimai nuo minėtų procesų palaikymo nepriklausė.

Ir (c) teiginių analizė atskleidė, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *darbuotojų pasitikėjimo užtikrinimu ir įgalinimu* (X17), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurių vadovai į šiuos procesus nesiorientavo. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *darbuotojų atsakomybių paskirstymu* (X18), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kurioms šie procesai nebuvo aktualūs. Analizuojant pervežimo paslaugų

sektorius įmones atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *darbuotojų pasitikėjimo užtikrinimu ir įgalinimu* (X17), šių procesų įtaka darbuotojų atsparumui nenustatyta.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė, susijusi su (a) *darbuotojų elgsena NNĮ situacijoje* (žr. 4 priedo 12 lentelę) atskleidė, kad *darbuotojų elgesiui NNĮ situacijoje* reikšmingą teigiamą poveikį darė vadovų palaikomi procesai, susiję su *ilgalaičių tikslų įtraukimu į rutiną* (X13). Šių procesų palaikymas tris kartus didina tikimybę, kad darbuotojai, užklupus NNĮ, darbo vietoje gebės pasirūpinti savimi arba padėti kolegoms ($\bar{S}S = 3,00, p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomų procesų, susijusių su naujo *veikimo modelio formavimu* (X14), reikšmingas poveikis bendroje įmonių grupėje darbuotojų atsparumui nenustatytas.

Be to, konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė, susijusi su (b) *darbuotojų įgūdžių pakankamumu* (žr. 4 priedo 13 lentelę), atskleidė, kad vadovams palaikant procesus, susijusius su darbuotojų *specializacijos ugdymu* (X15), šie dažniau *perims kitų darbuotojų funkcijas, nes turės atitinkamų įgūdžių* ($b = 0,26 p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomi procesai, susiję su *profesinių įgūdžių tobulinimu* (X16), darbuotojų atsparumą gali veikti neigiamai ($b = -0,05, p = 0,008$).

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė, susijusi su (c) *darbuotojų atsakomybės suvokimu* (žr. 4 priedo 14 lentelę), leido nustatyti, kad darbuotojai asmeniškai arba kartu su komanda *atsiskaito už savo darbo rezultatus*, kai vadovai palaiko procesus, kurie susiję su darbuotojų *pasitikėjimo užtikrinimu ir įgalinimu* (X17). Mėnėtų procesų palaikymas šią tikimybę padidina beveik du kartus ($\bar{S}S = 1,99, p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomų procesų, susijusių su *atsakomybės paskirstymu* (X18), poveikis darbuotojų atsparumui nustatytas kaip neveiksmingas ar net neigiamas.

3.3.4. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos savikontrolė (5.1.) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencija *savikontrolė* analizuojama išskiriant tris jos dalis: a) darbuotojų požiūrį į pokytį; (b) darbuotojų ištvermę, prisiimant didesnę darbo krūvį NNĮ situacijoje; (c) darbuotojų prasmės matymą, suvokiant organizacijos viziją ir tikslus. Siekiant atskleisti šios kompetencijos raišką skirtingose įmonėse, pirmiausia analizuoti vadovavimo metodai, taikyti bendroje grupėje. Pirmuoju žingsniu nagrinėjama šios kompetencijos dalis, susijusi su (a) darbuotojų požiūriu į pokytį (žr. 4 priedo 15 lentelę); antruoju – su (b) darbuotojų ištverme, prisiimant didesnę darbo krūvį NNĮ situacijoje, galiausiai su (c) – darbuotojų prasmės matymu, suvokiant įmonės viziją ir tikslus (žr. 4 priedo 16 lentelę).

Analizuojant (a) teiginių vertinimą atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias darbuotojus laikytis *tvirtos prioritetų sistemos* (X19), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šios sąlygos neakcentuotos. Tuo tarpu

įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias *prioritetų koregavimą* (X20), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kuriose šios sąlygos nepalaikytos.

Analizuojant (b, c) teiginių vertinimus pagal Likerto skalę bendroje įmonių grupėje, nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai palaiko sąlygas, įgalinančias *svarstyti ateities galimybes* (X22), darbuotojai teiginius vertino geriau nei įmonėse, kur šios sąlygos neakcentuotos. Be to, įmonėse, kurių vadovai palaiko sąlygas, įgalinančias organizacijos *tikslus derinti su vizija* (X23), darbuotojai teiginius vertino geriau nei įmonėse, kuriose šių sąlygų nėra. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai akcentavo sąlygas, susijusias su *pozityviu patirties vertinimu* (X21) ir *emocinio intelekto lavinimu* (X24), šių sąlygų ryšys su teiginių vertinimu nenustatytas.

Kita analizės etapas – vadovų taikytų metodų nagrinėjimas pagal kiekvieną sektorių atskirai bei išskiriant *savikontrolės* kompetencijos sudėtines dalis: (a) darbuotojų požiūrį į pokytį, (žr. 4 priedo 17 lentelę); (b) darbuotojų ištvermę prisiimant didesnę darbo krūvį NNĮ situacijoje (žr. 4 priedo 18 lentelę); (c) darbuotojų prasmės matymą, suvokiant organizacijos viziją ir tikslus (žr. 4 priedo 19 lentelę).

Analizuojant (a) teiginius atskleista, kad visų trijų sektorių įmonėse vadovams palaikant sąlygas, įgalinančias darbuotojus *laikytis tvirtos prioritetų sistemos* (X19), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurioms šios sąlygos nebuvo aktualios. Tuo tarpu tose gamybos ir mažmeninės prekybos sektorių įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias *veiklos prioritetų koregavimą* (X20), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kurios šių sąlygų neakcentavo.

Analizuojant (b) teiginių vertinimus pagal Likerto skalę skirtinguose sektoriuose, nustatyta, kad gamybos ir pervežimo paslaugų sektorių įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias darbuotojus *svarstyti ateities galimybes* (X22), konkretus teiginys darbuotojų vertintas geriau nei įmonėse, kurių vadovai minėtų sąlygų nepalaikė. Tuo tarpu mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse tų pačių sąlygų palaikymas (X22) poveikio teiginio vertinimui neatskleidė. Be to, analizuojant vadovų palaikomas sąlygas, susijusias su *teigiamu patirties vertinimu* (X21), atskleista, kad gamybos sektoriaus įmonėse šių sąlygų palaikymas įtakos darbuotojų vertinimui neparodė, o pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse ši įtaka galimai neigiamą.

Analizuojant (c) teiginių vertinimus pagal Likerto skalę skirtinguose sektoriuose, nustatyta, kad gamybos ir mažmeninės prekybos sektorių įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, užtikrinančias *vizijos ir organizacijos tikslų derinimą* (X23), konkretus teiginys darbuotojų vertintas geriau nei įmonėse, kuriose šių sąlygų nebuvo. Be to, tų pačių sektorių įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias darbuotojus *lavinti emocinį intelektą* (X24), konkretus teiginys darbuotojų vertintas prasčiau nei įmonėse, kur šios sąlygos neakcentuotos. Tuo tarpu pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias darbuotojus *lavinti emocinį intelektą* (X24), darbuotojai, atvirkščiai nei kitų sektorių įmonėse, konkretų teiginį vertino geriau nei šių sąlygų nepalaikančiose įmonėse.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė, susijusi su (a) darbuotojų požiūriu į pokytį (žr. 4 priedo 20 lentelę), atskleidė, kad jų atsparumą veikė vadovų palaikomos sąlygos, įgalinančios darbuotojus *laikytis tvirtos prioritetų sistemos* (X19). Būtent šių sąlygų palaikymas tris kartus didina tikimybę, kad darbuotojai pokytį priima kaip iššūkį ar galimybę ($\bar{S} = 3,29, p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomų sąlygų, susijusių su veiklos *prioritetų koregavimu* (X20), poveikis darbuotojų atsparumui atskleistas kaip neveiksmingas ar net neigiamas.

Be to, konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė, susijusi su (b) darbuotojų išterme, prisiimant didesnę darbo krūvį NNĮ situacijoje (žr. 4 priedo 21 lentelę), leido nustatyti, kad darbuotojai sutiks prisiimti didesnę darbo krūvį vadovams palaikant sąlygas, įgalinančias *svarstyti ateities galimybes* (X22) ($b = 0,16, p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomos sąlygos, susijusios su *pozityviu patirties vertinimu* (X21), tikėtina, įtakos neturės ($b = -0,01, p = 0,732$).

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė, susijusi su (c) darbuotojų prasmės matymu, suvokiant įmonės viziją ir tikslus (žr. 4 priedo 22 lentelę), leido nustatyti, kad darbuotojams dažniau bus aiški įmonės vizija ir tikslai, kai vadovai palaikys sąlygas, įgalinančias *derinti įmonės tikslus su vizija* (X23) ($b = 0,21, p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomos sąlygos, susijusios su *emocinio intelekto lavinimu* (X24), gali neturėti įtakos ar net veikti neigiamai ($b = -0,04, p = 0,041$).

3.3.5. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos patirties integravimas (4.1.) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į vadovavimo metodus, taikytus bendroje grupėje (žr. 4 priedo 23 lentelę) bei šiuos metodus analizuojant pagal kiekvieną sektorių atskirai (žr. 4 priedo 24 lentelę).

Analizuojant teiginių vertinimus pagal Likerto skalę bendroje įmonių grupėje, nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai palaiko procesus, susijusius su *tikslinių klaidų pripažinimu* (X25); *trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymu* (X26); *rezultatus lemiančių klaidų atskleidimu* (X28); *asmeninių interpretacijų atpažinimu* (X29) bei *profesinių interpretacijų nustatymu* (X30), konkretus teiginys darbuotojų vertintas geriau, nei įmonėse, kuriose minėti procesai vadovų nepalaikyti. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *sprendimus lemiančių klaidų pripažinimu* (X27), konkretus teiginys darbuotojų vertintas prasčiau, nei įmonėse, kuriose šie procesai neakcentuoti.

Analizuojant teiginių vertinimus pagal Likerto skalę skirtinguose sektoriuose, nustatyta, kad gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *tikslinių klaidų pripažinimu* (X25) ir *profesinių interpretacijų nustatymu* (X30), konkretus teiginys darbuotojų vertintas geriau nei įmonėse, kuriose šie procesai ne-

palaikyti. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *rezultatus lemiančių klaidų atskleidimu* (X28), konkretus teiginys darbuotojų vertintas prasčiau nei įmonėse, kuriose šie procesai neakcentuoti. Analizuojant mažmeninės prekybos sektorius įmones, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymu* (X26) ir *rezultatus lemiančių klaidų atskleidimu* (X28), konkretus teiginys darbuotojų vertintas palankiau nei įmonėse, kurių vadovai nesiorientavo į šių procesų palaikymą. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *sprendimus lemiančių klaidų pripažinimu* (X27), šių procesų palaikymo poveikis darbuotojų vertinimui neatskleistas. Analizuojant pervežimo paslaugų sektorius įmones, atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė procesus, susijusius su *trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymu* (X26) ir *rezultatus lemiančių klaidų atskleidimu* (X28), konkretaus teiginio darbuotojų vertinamai buvo palankesni nei įmonių, kurių vadovai minėtų procesų palaikymo nelaikė svarbiu.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 25 lentelę) leido nustatyti, kad darbuotojai dažniau jausis turintys galimybę mokytis iš klaidų, todėl nebijoję eksperimentuoti įmonėje, kuri palaiko šiuos procesus: *tikslingų klaidų pripažinimo* (X25) ($b = 0,17, p < 0,001$); *trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymo* (X26) ($b = 0,35, p < 0,001$); *asmeninių interpretacijų atpažinimo* (X29) ($b = 0,16, p < 0,001$) bei *profesinių interpretacijų nustatymo* (X30) ($b = 0,17, p < 0,001$). Tuo tarpu procesų, kurie susiję su *sprendimus lemiančių klaidų pripažinimu* (X27) bei *rezultatus lemiančių klaidų atskleidimu* (X28), palaikymas norimo poveikio gali ir nedaryti ($b = -0,04, p < 0,065$; $b = 0,03, p < 0,124$).

3.3.6. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* (4.1.) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 26 lentelę) bei šiuos metodus analizuojant pagal kiekvieną sektorių atskirai (žr. 4 priedo 27 lentelę).

Atskleista, kad sektoriuose, kuriuose įmonių darbuotojai *analizavo projektų vykdymą* (X31), *naudojo savianalizės ataskaitas* (X32), *įtraukė darbuotojus į darbą tarpfunkcinėse komandose* (X34) bei *inicijavo darbuotojų savarankišką mokymąsi* (X35), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose minėtos praktikos netaikytos. Tuo tarpu tose įmonėse, kuriose *vertinti konkretūs įvykiai* (X33), ryšys su atsparių darbuotojų skaičiumi nenustatytas. Be to, atskleista, kad įmonėse, kuriose *inicijuojami savarankiškai įgyvendinami pokyčiai* (X36), atsparių darbuotojų buvo mažiau, lyginant su įmonėmis, kuriose ši praktika netaikyta.

Nustatyta, kad tose gamybos sektorius įmonėse, kurių darbuotojai *įtraukiami į darbą tarpfunkcinėse komandose* (X34) bei *į savarankiško mokymosi praktikas* (X35),

atsparių darbuotojų yra daugiau nei įmonėse, kuriose minėti metodai netaikomi. Tuo tarpu *projektų vykdymo nagrinėjimas* (X31) reikšmingo ryšio su darbuotojų atsparumu neparodė. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones, atskleista, kad ten, kur naudotos *savianalizės ataskaitos* (X32), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurios šių praktikų netaikė. Tuo tarpu konkretaus *atvejo duomenų vertinimas* (X33) bei *savarankiškai inicijuojami pokyčiai* (X36) šio sektoriaus įmonėse reikšmingo ryšio su darbuotojų atsparumu neatskleidė. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones atskleista, kad ten, kur *vertinami konkretūs atvejai* (X33) bei *inicijuojamos darbuotojų savarankiško mokymosi praktikos* (X36), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurios šių metodų netaikė. Tuo tarpu *savarankiškai inicijuojami pokyčiai* (X36) šio sektoriaus įmonėse reikšmingo ryšio su darbuotojų atsparumu neparodė.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 28 lentelę) atskleidė, kad darbuotojų atsparumą lėmė *savianalizės ataskaitos* (X32), *konkreto atvejo vertinimas* (X33) ir *savarankiško mokymosi praktikos* (X35). Nustatyta, kad *savianalizės ataskaitų* (X32) taikymas daugiau kaip tris kartus didina tikimybę, kad darbuotojai problemas darbo vietoje gebės nusistatyti patys arba kartu su kolegomis ($\check{S}S = 2,63, p < 0,001$); *konkreto atvejo vertinimas* (X33) šią tikimybę didina beveik pusantrą karto ($\check{S}S = 1,42, p < 0,004$); *savarankiškas mokymasis* (X35) šią tikimybę didina pusantrą karto ($\check{S}S = 1,52, p < 0,001$). Tuo tarpu *darbas tarpfunkcinėse komandose* (X34) ir *savarankiškai inicijuojami pokyčiai* (X36) šių praktikų taikymo veiksmingumo darbuotojų atsparumui neatskleidžia.

3.3.7. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos įgalinantis sprendimų priėmimas (3.2.) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 29 lentelę) bei šiuos metodus analizuojant atskirai pagal kiekvieną sektorių (žr. 4 priedo 30 lentelę).

Nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, užtikrinančias aukštą *darbuotojų kompetencijų lygį* (X37), *motyvacijos skatinimą* (X38) bei *kūrybiškumo skatinimą* (X42), atsparių darbuotojų skaičius buvo didesnis nei įmonėse, kuriose šios sąlygos neužtikrintos. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *greito reagavimo galimybe* (X39) bei *rizikos mažinimo galimybe* (X40), atsparių darbuotojų buvo mažiau, lyginant su įmonėmis, kurioms šių sąlygų palaikymas nebuvo aktualus. Be to, įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *galimybe pavaduoti vadovus* (X41), reikšmingas ryšys su darbuotojų atsparumu nenustatytas.

Pastebėta, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, *užtikrinančias aukštą darbuotojų kompetencijų lygį* (X37) ir *kūrybiškumo skatinimą*

(X42), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurioms šių sąlygų palaikymas nebuvo aktualus. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *greito reagavimo galimybe* (X39), atsparių darbuotojų buvo mažiau, lyginant su įmonėmis, kurių vadovai šių sąlygų neakcentavo. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su darbuotojų *motyvacijos skatinimu* (38), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurių vadovams palaikyti šias sąlygas nebuvo svarbu. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones atskleista, kad ten, kur vadovai rūpinosi darbuotojų *motyvacijos skatinimu* (X38) ir *galimybe mažinti rizikas* (X40), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose į šias sąlygas neatsižvelgta.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 31 lentelę) atskleidė, kad darbuotojų atsparumui veiksmingą įtaką darė vadovų palaikomos sąlygos, susijusios su *aukšto darbuotojų kompetencijų lygio užtikrinimu* (X37), darbuotojų *motyvacijos skatinimu* (X38), *galimybe pavaduoti vadovus* (X41), darbuotojų *kūrybiškumo skatinimu* (X42). Vadovams palaikant sąlygas, susijusias su *aukštu darbuotojų kompetencijų lygio užtikrinimu* (X37), tikimybė, kad NNĮ situacijoje jie gebės remtis ankstesne patirtimi ar sudarytu lanksčiu planu, padidėja beveik du kartus ($\check{S}S = 1,99$ $p < 0,001$); daugiau kaip du kartus ši tikimybė padidėja ir vadovams palaikant sąlygas, susijusias su darbuotojų *motyvacijos skatinimu* (X38) ($\check{S}S = 2,34$ $p < 0,001$); vadovams palaikant sąlygas, susijusias su *galimybe pavaduoti vadovus* (X41), ši tikimybė padidėja maždaug pusantro karto ($\check{S}S = 1,55$ $p < 0,001$); beveik pusantro karto ši tikimybė padidėja ir vadovams palaikant sąlygas, susijusias su darbuotojų *kūrybiškumo skatinimu* (X42) ($\check{S}S = 1,35$ $p < 0,001$). Tuo tarpu vadovams palaikant sąlygas, kurios susijusias su *galimybe greitai reaguoti* į sudėtingas situacijas (X39) bei *mažinti rizikas* (X40), įtakos atsparumo rezultatams gali ir nebūti arba ji gali būti neigiama ($\check{S}S = 0,74$, $p = 0,001$; $\check{S}S = 0,79$, $p = 0,084$).

3.3.8. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos komandinis bendradarbiavimas (4.3.) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *komandinis bendradarbiavimas* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 32 lentelę) bei šiuos metodus analizuojant pagal kiekvieną sektorių atskirai (žr. 4 priedo 33 lentelę).

Nustatyta, kad įmonėse, kuriose darbuotojai *įtraukiami į darbą skirtingose pozicijose* (X43) bei *komandinį atsiskaitymą* (X46), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šiose praktikos netaikomos. Tuo tarpu darbuotojų *įtraukimas į darbą skirtingose komandose* (X44), *atsakomybės delegavimas* (X45) ir *komandinės dvasios akcentavimas* (X48) reikšmingo ryšio su atsparumo rezultatais neatskleidė. Be to, atskleista, kad *asmeninės saviraiškos skatinimo* (X47) ryšys su atsparumo rezultatais yra neigiamas.

Atskleista, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kuriose taikytas *komandinis atsiskaitymas* (X46), atsparių darbuotojų skaičius buvo didesnis nei įmonėse, kur ši praktika netaikyta. Tuo tarpu darbuotojų įtraukimas į *darbą skirtingose komandose* (X44) ryšio su darbuotojų atsparumu neatskleidė. Be to, įmonėse, kuriose *akcentuota komandinė dvasia* (X48), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei ten, kur šios praktikos netaikytos. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones atskleista, kad ten, kur darbuotojai įtraukiami į *darbą skirtingose pozicijose* (X43), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose ši praktika netaikyta. Tuo tarpu įmonėse, kuriose taikytas *komandinis atsiskaitymas* (X46) ir *akcentuota komandinė dvasia* (X48), reikšmingas ryšys su atspariais darbuotojais nenustatytas, lyginat su tomis įmonėmis, kurios šių praktikų netaikė. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones atskleista, kad ten, kur *deleguota atsakomybė* (X45), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurios šios praktikos netaikė. To tarpu, įmonėse, kuriose *skatinta asmeninė saviraiška* (X47), ryšys su atsparumo rezultatais nenustatytas.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 34 lentelę) leido nustatyti, kad darbuotojų atsparumą lėmė darbuotojų *įtraukimas į darbą skirtingose pozicijose* (X43); darbuotojų *įtraukimas į darbą skirtingose komandose* (X44); *atsakomybės delegavimas* (X45); *komandinis atsiskaitymas* (X46). Šiuo atveju įtraukiant darbuotojus į *darbą skirtingose pozicijose* (X43) tikimybė, kad darbuotojai komandinį bendradarbiavimą supras kaip pagalbą priimant iššūkius ir įveikiant sunkumus, padidėja daugiau kaip tris kartus ($\bar{S}S = 3,49, p < 0,001$); *darbuotojų įtraukimas į darbą skirtingose komandose* (X44) šią tikimybę padidina daugiau kaip vieną kartą ($\bar{S}S = 1,20, p < 0,048$); *atsakomybės delegavimas* (X45) – maždaug pusantrą karto ($\bar{S}S = 1,55, p < 0,019$); *komandinis atsiskaitymas* (X46) – daugiau kaip pusantrą karto ($\bar{S}S = 1,67, p < 0,001$). *Komandinės dvasios akcentavimas* (X48) reikšmingos įtakos darbuotojų atsparumui neatskleidė ($\bar{S}S = 0,83, p < 0,124$), tuo tarpu *asmeninės saviraiškos skatinimas* (X47) atskleidė neigiamą įtaką ($\bar{S}S = 0,51, p < 0,001$).

3.3.9. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos efektyvumas (1.1) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *efektyvumas* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 35 lentelę) ir šiuos metodus analizuojant atskirai pagal kiekvieną sektorių (žr. 4 priedo 36 lentelę).

Analizuojant teiginių vertinimus pagal Likerto skalę bendroje įmonių grupėje, nustatyta, kad įmonėse, kuriose taikyta *naujo produkto ar paslaugos analizė* (X49), *pažangios technologijos* (X50), *pripažįstami sėkmingi darbuotojų pasiūlymai* (X52) bei *optimizuojami veiklos procesai* (X54), konkretų teiginį darbuotojai vertino palankiau nei įmonėse, kuriose šios praktikos netaikytos. Tuo tarpu įmonėse, kurių darbuotojai

įtraukiami į *tarpdisciplininius projektus* (X51), atvirkščiai – darbuotojų vertinimai buvo prastesni nei įmonėse, kuriose ši praktika netaikyta. Be to, pastebėta, kad įmonėse, kurių darbuotojai buvo *įtraukiami į papildomas veiklas* (X54), ryšys su darbuotojų vertinimu neatskleistas.

Analizuojant teiginių vertinimus pagal Likerto skalę skirtingų sektorių grupėse, atskleista, kad gamybos sektoriaus įmonėse, kurių darbuotojai buvo *įtraukiami į papildomas veiklas* (X54), konkretų teiginį darbuotojai vertino palankiau nei įmonėse, kuriose ši praktika netaikyta. Be to, šio sektoriaus įmonėse, kurių darbuotojai buvo *įtraukiami į tarpdisciplininius projektus* (X51), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai reikšmingo ryšio su minėtos praktikos taikymu neatskleidė. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones, atskleista, kad ten, kur *analizuotas naujas produktas ar paslauga* (X49) bei *optimizuoti veiklos procesai* (X54), konkretaus teiginio darbuotojų vertinamai buvo palankesni nei įmonėse, kuriose minėtos praktikos netaikytos. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones nustatyta, kad įmonėse, kuriose *taikomos pažangios technologijos* (X50) bei *pripažįstami darbuotojų pasiūlymai* (X52), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai buvo palankesni nei ten, kur šios praktikos netaikytos. Be to, šio sektoriaus įmonėse, kuriose *optimizuoti veiklos procesai* (X53), darbuotojų konkretaus teiginio vertinimai buvo prastesni nei įmonėse, kurios šio metodo netaikė.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 37 lentelę) leido nustatyti, kad darbuotojai darbe dažniau siūlys nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų, taikant šias praktikas: *naujo produkto ar paslaugos analizė* (X49) ($b = 0,10, p < 0,001$); *pažangių technologijų taikymas* (X50) ($b = 0,05, p = 0,009$); *dalyvavimas tarpdisciplininiuose projektuose* (X51) ($b = 0,04, p = 0,044$); *įsitraukimas į papildomas veiklas* (X54) ($b = 0,12, p < 0,001$). Tuo tarpu *sėkmingų darbuotojų pasiūlymų pripažinimas* (X52) bei *veiklos procesų optimizavimas* (X53) norimo poveikio gali nedaryti ($b = 0,03; p = 0,154; b = 0,01; p < 0,644$).

3.3.10. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos vertybėmis grįsta lyderystė (4.4) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencija *vertybėmis grįsta lyderystė* analizuojama išskiriant dvi jos dalis: (a) darbuotojų intenciją vadovautis organizacijos vertybėmis; (b) vadovų asmeninio pavyzdžio įtaką darbuotojams. Siekiant atskleisti šios kompetencijos raišką skirtingose įmonėse, abi šios kompetencijos dalys analizuojamos nagrinėjant vadovavimo metodus, taikytus bendroje grupėje (žr. 4 priedo 38 lentelę).

Analizuojant teiginių vertinimus pagal Likerto skalę nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *vadovo ir organizacijos vertybių atitikties užtikrinimu* (X55), *darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimu* (X56), *darbuotojų įsitraukimu į socialinės atsakomybės iniciatyvas* (X59), *vadovo asmeniniu įsitraukimu į*

įvairias įmonės veiklas (X60), konkrečių teiginių darbuotojų vertinimai buvo palankesni nei įmonėse, kuriose minėtos sąlygos neakcentuotos. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *etikos kodekso nuostatų laikymusi* (X57) bei *misijos akcentavimu* (X58), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai buvo prasčiau nei įmonėse, kurios šių metodų netaikė.

Kita analizės dalis – vadovų taikytų metodų analizė atskirai pagal kiekvieną sektorių bei išskiriant šios kompetencijos sudėtines dalis: (a) darbuotojų intencija laikytis organizacijos vertybių (žr. 4 priedo 39 lentelę); (b) vadovų asmeninio pavyzdžio įtaka darbuotojams (žr. 4 priedo 40 lentelę).

Analizuojant (a) teiginių vertinimus pagal Likerto skalę skirtingų sektorių įmonėms, nustatyta, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimu* (X56), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai buvo palankesni nei įmonėse, kur šios sąlygos neakcentuotos. Be to, šio sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias *laikytis etikos kodekso nuostatų* (X57), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai buvo prasčiau nei įmonėse, kuriose šių sąlygų nebuvo. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones, pastebėta, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *vadovo ir organizacijos vertybių atitikties užtikrinimu* (X55), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai ryšio su darbuotojų atsparumu neatskleidė. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones, nustatyta, kad jų vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias *darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimą* (X56), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai ryšio su darbuotojų atsparumu neatskleidė.

Analizuojant (b) teiginių vertinimus pagal Likerto skalę skirtingų sektorių įmonėms, nustatyta, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su darbuotojų įsitraukimu į *socialinės atsakomybės iniciatyvas* (X59), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai buvo palankesni nei įmonėse, kuriose šios sąlygos nebuvo pabrėžiamos kaip svarbios. Analizuojant mažmeninės prekybos ir pervežimo paslaugų sektoriaus įmones atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, *įgalinančias juos pačius įsitraukti į įvairias veiklas* (X60), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai buvo palankesni nei įmonėse, kuriose šios sąlygos nesudarytos. Be to, atskleista, kad nepaisant sektoriaus visose įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *misijos akcentavimu* (X58), konkretaus teiginio darbuotojų vertinimai buvo prasčiau nei įmonėse, kuriose šios sąlygos nebuvo pabrėžiamos.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė susijusi su (a) darbuotojų intencija laikytis organizacijos vertybių (žr. 4 priedo 41 lentelę), leido nustatyti, kad darbuotojai darbe organizacijos vertybių laikosi tada, kai vadovai palaiko sąlygas, užtikrinančias *vadovo ir organizacijos vertybių atitikimą* (X55) ($b = 0,31$, $p < 0,001$); *darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimą* (X56) ($b = 0,22$, $p < 0,001$). Tuo tarpu vadovo palaikomos sąlygos, skatinančios darbuotojus *laikytis etikos kodekso nuostatų*

(X57), veiksmingos įtakos darbuotojų atsparumui gali nedaryti arba ši įtaka gali būti net neigiama ($b = -0,24, p < 0,001$).

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė, susijusi su (b) vadovų asmeninio pavyzdžio įtaka darbuotojams (žr. 4 priedo 42 lentelę), atskleidė, kad darbuotojai mato vadovų pavyzdžius, kurie skatina iš jų mokytis tada, kai vadovai palaiko sąlygas, skatinančias *darbuotojų įsitraukimą į socialinės atsakomybės iniciatyvas* (X59) ($b = 0,11, p < 0,001$) bei *vadovo asmeninį įtraukimą į įvairias įmonės veiklas* (X60) ($b = 0,26, p < 0,001$). Tuo tarpu vadovų palaikomos sąlygos, susijusios su *misijos akcentavimu* (X58), reikšmingos įtakos darbuotojų atsparumui gali nedaryti arba ši įtaka gali būti neigiama ($b = -0,21, p < 0,001$).

3.3.11. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos efektyvi komunikacija (3.1) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *efektyvi komunikacija* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 43 lentelę) bei juos analizuojant pagal kiekvieną sektorių atskirai (žr. 4 priedo 44 lentelę).

Nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai teikdami grįžtamąjį ryšį darbuotojams užtikrino *teigiamo požiūrio skatinimą* (X61), *aktyvų klausymąsi* (X65) bei *interaktyvios bendravimo kultūros puoselėjimą* (X66), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kur šių sąlygų nebuvo. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai užtikrino darbuotojams teikiamos *informacijos aktualumą* (X62), *informacijos savalaikiškumą* (X63) bei *informacijos pritaikomumą* (X64), reikšmingo ryšio su darbuotojų atsparumu tai neatskleidė.

Pastebėta, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai teikdami grįžtamąjį ryšį darbuotojui užtikrino *teikiamos informacijos aktualumą* (X62) bei *interaktyvios bendravimo kultūros puoselėjimą* (X66), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šios sąlygos nesudarytos. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai užtikrino *teigiamo požiūrio skatinimą* (X61) bei *aktyvų klausymąsi* (X65), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurių vadovai šių sąlygų neakcentavo. Tačiau šio sektoriaus įmonėse, kurių vadovai užtikrino *informacijos savalaikiškumą* (X63), atsparių darbuotojų būta mažiau nei įmonėse, kuriose šios sąlygos nelaikytos svarbiomis. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones išryškėjo, kad įmonėse, kurių vadovai teikdami grįžtamąjį ryšį darbuotojams užtikrino *teikiamos informacijos pritaikomumą* (X64), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurių vadovai į tai nesiorientavo. Tačiau šio sektoriaus įmonėse, kurių vadovai užtikrino *teikiamos informacijos aktualumą* (X62), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kurių vadovams tai nebuvo svarbu.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 45 lentelę) atskleidė, kad darbuotojų atsparumui veiksmingos įtakos turėjo: *teigiamo požiūrio skatinimas* (X61); *aktyvaus klausymosi užtikrinimas* (X65), *interaktyvios bendravimo*

kultūros puoselėjimas (X66). Tada, kai vadovo grįžtamasis ryšys *siejasi su teigiamo požiūrio skatinimu* (X61), beveik tris kartus didėja tikimybė, kad šis grįžtamasis ryšys augins darbuotojo pasitikėjimą savimi ar jo tobulėjimą organizacijoje ($\bar{S}S = 2,87, p < 0,001$); kai vadovo grįžtamasis ryšys *siejasi su vadovo aktyvaus klausymosi užtikrinimu* (X65), ši tikimybė padidėja beveik keturis su puse karto ($\bar{S}S = 4,43, p < 0,001$); kai vadovo grįžtamasis ryšys *siejasi su interaktyvios bendravimo kultūros puoselėjimu* (X66), minėta tikimybė padidėja beveik tris kartus ($\bar{S}S = 2,83, p < 0,001$). Tada, kai vadovo grįžtamasis ryšys *siejasi su informacijos aktualumo užtikrinimu* (X62), *informacijos savalaikiškumo užtikrinimu* (X63) bei *informacijos pritaikomumo užtikrinimu* (X64), reikšmingos įtakos darbuotojų atsparumui bendroje įmonių grupėje nenustatyta.

3.3.12. Vadovavimo metodų, lemiančių vadovavimo kompetencijos dalijimasis žiniomis (4.2) raišką, taikymo rezultatų analizė

Vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* raiška skirtingose įmonėse nagrinėjama atsižvelgiant į bendroje grupėje taikytus vadovavimo metodus (žr. 4 priedo 46 lentelę) ir šiuos metodus analizuojant atskirai pagal kiekvieną sektorių (žr. 4 priedo 47 lentelę).

Nustatyta, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *darbuotojų atsiliėpimų naudojimu* (X68) bei *žinių prieinamumo užtikrinimu* (X69), atsparių darbuotojų buvo daugiau, nei įmonėse, kuriose šios sąlygos neakcentuotos. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias darbuotojus *taikyti instrukcijas ir procedūras* (X67), *užtikrinančias darbuotojų karjeros galimybes* (X70), šių sąlygų palaikymo ir darbuotojų atsparumo tarpusavio ryšys nenustatytas. Be to, atskleista, kad įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, *užtikrinančias vadovų paramą* (X71) bei *skatinančias kolegų palaikymą* (X72), atsparių darbuotojų būta mažiau nei įmonėse, kur šios sąlygos nebuvo aktualios.

Nustatyta, kad tose gamybos sektoriaus įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, susijusias su *darbuotojų atsiliėpimų naudojimu* (X68) ir *užtikrinančias darbuotojų karjeros galimybes* (X70), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šių sąlygų nepaisyta. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, *užtikrinančias vadovų paramą dalijantis žiniomis* (X71), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kuriose į šias sąlygas neatsižvelgta. Analizuojant mažmeninės prekybos sektoriaus įmones, ten, kur vadovai palaikė sąlygas, įgalinančias darbuotojus *taikyti instrukcijas ir procedūras* (X67) bei *užtikrinančias žinių prieinamumą* (X69), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kurioms šios sąlygos nebuvo aktualios. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, *skatinančias kolegų palaikymą dalijantis žiniomis* (X72), atsparių darbuotojų buvo mažiau nei įmonėse, kurios šių sąlygų neakcentavo. Analizuojant pervežimo paslaugų sektoriaus įmones, atskleista, kad įmonėse, kurių

vadovai palaikė sąlygas, *užtikrinančias žinių prieinamumą* (X69), atsparių darbuotojų buvo daugiau nei įmonėse, kuriose šios sąlygos nebuvo pabrėžiamos. Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, *įgalinančias darbuotojus taikyti instrukcijas ir procedūras* (X67), ryšio su darbuotojų atsparumu tai neatskleidė. Be to, įmonėse, kurių vadovai palaikė sąlygas, *užtikrinančias darbuotojų karjeros galimybes* (X70), atsparių darbuotojų būta mažiau nei įmonėse, kuriose į šias sąlygas neatsižvelgta.

Konkrečių vadovavimo metodų veiksmingumo analizė (žr. 4 priedo 48 lentelę) atskleidė, kad darbuotojų atsparumui buvo veiksmingas: *įgalinimas taikyti instrukcijas ir procedūras* (X67); *naudojimas darbuotojų atsiliepiamais* (X68); *žinių prieinamumo užtikrinimas* (X69). Nustatyta, kad vadovų palaikomoms sąlygoms, *įgalinančios darbuotojus taikyti instrukcijas ir procedūras* (X67), daugiau kaip du kartus padidina tikimybę, kad darbuotojai, prireikus pagalbos darbe dėl žinių trūkumo, jos galės tikėtis iš kolegų ar organizacijos eksperto ($\bar{S}S = 2,15, p < 0,001$); sąlygos, *skatinančios darbuotojų atsiliepiamumą naudojimą* (X68), šią tikimybę padidina daugiau kaip pustrėčio karto ($\bar{S}S = 2,53, p < 0,001$); sąlygos, *užtikrinančios žinių prieinamumą* (X69), šią tikimybę padidina beveik tris kartus ($\bar{S}S = 2,91, p < 0,001$). Tuo tarpu sąlygos, *užtikrinančios darbuotojų karjeros galimybes* (X70) bei *skatinančios kolegų palaikymą dalijantis žiniomis* (X72), reikšmingos įtakos atsparumo rezultatams neatskleidė ($\bar{S}S = 1,03, p = 0,736$; $\bar{S}S = 0,72, p = 0,213$). Be to, nustatyta, kad sąlygos, *užtikrinančios vadovų paramą dalijantis žiniomis* (X71), neigiamai veikia atsparumo rezultatus ($\bar{S}S = 0,55, p < 0,001$).

Taigi atlikta visapusiška, lyginamoji, praktinė vadovavimo metodų analizė, apimanti lyginamąjį metodų taikymą skirtinguose sektoriuose ir atskirai kiekvienoje įmonėje, atskleidžiant šių metodų specifiką ir poveikį organizacinio atsparumo rezultatams. Šios analizės pagrindu pereinama prie vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, vertinimo.

Atsižvelgiant į vadovų taikomus vadovavimo metodus, **sudarytas organizacinio atsparumo žemėlapis, atskleidžiantis konkretaus vadovavimo metodo poveikį** analizuojamų įmonių silpnosioms bei stipriosioms organizacinio atsparumo sritims. Tai leidžia matyti, kokios vadovavimo kompetencijos turėtų būti tobulinamos, siekiant stiprinti silpnąsias sritis (žr. 14 pav.).

Silpnosios sritys atskleidžia taikytų vadovavimo metodų neveiksmingumą, poreikį tobulinti atitinkamas kompetencijas, stipriosios – metodų veiksmingumą ir galimybę išnaudoti privalumus juos auginant arba jais kompensuojant trūkumus. Tuo tarpu neutralios sritys nurodo nerezultatyvų vadovavimo metodų taikymą, reiškiantį, kad atitinkamų kompetencijų nepakanka atsparumo rezultatams užtikrinti.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad išpildytas disertacijos ketvirtojo uždavinio reikalavimas – atskleistos silpnosios organizacinio atsparumo sritys skirtingose verslo organizacijose, nustatant tobulintinas vadovavimo kompetencijas. Be to,

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą,
tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

OA	VK	G								M				P			
		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	M1	M2	M3	M4	P1	P2	P3	P4
SS1	2.1.	X3	X1 X5	X4	X1 X3	X1 X5	X3	X1	X3 X5	X6	X1 X4	X1 X4	X1 X4	X1 X6	X2	X2	X2
SS2	3.3.	X8 X9	X7 X12	X8	X7 X12	X7 X12	X9	X8	X8 X9	X8 X11	X7 X11	X7 X11	X7 X11	X10 X11	X11	-	X11
SS3	1.2-1	-	X14	-	-	-	X13	X13	-	X14	X14	X14	-	X13	X14	-	X13
	1.2-2	-	X16	-	-	X15	X16	X15	X15	X15	X15	X15	X16	-	X15	X16	-
	1.2-3	X18	X17	X18	X18	-	-	X17	-	X17	X17	X17	X17	-	X17	-	-
PV1	5.1-1	X20	X19	-	X19	X19	X20	X19	-	X20	X19	X19	X19	X19	-	-	-
	5.1-2	X21	X21	X21	-	X22	-	X22	X21	-	X22	-	X22	X22	X21	X22	X21
	5.1-3	X23	X23	X24	X24	X23	X24	X23	X24	X23	X24	X23	X24	X24	-	-	-
PV2	4.1.	X25 X30	X28	X25 X30	X25 X30	X25 X30	X28	X28	X28	-	X26 X29	X26 X29	X27	X26	-	-	X26 X28
PV3	1.3.	X31 X35	X31 X34	X31 X34	X31 X35	X31	X31	X31	X31 X35	X33	X32 X36	X33	X36	X33 X36	-	X33	X33 X35
AP1	3.2.	X39	X37 X42	X42	X39	X37 X42	X42	X37 X42	X39	X41	X41	X38 X41	X41	X38 X40	-	X40	X40
	4.3.	X44	X46	X44	X46	X44 X46	X48	X46	X44 X46	X43 X46	X48	X43 X46	X46	X45 X47	X47	-	X47
AP2	1.1.	X51	X51 X54	X54	X54	X51 X54	X54	X51	X51	X49	X53	X53	X49 X53	X53	X52	X50 X52	X50 X52
	4.4-1	X56	X56	X57	X57	X56	X56	X56	X57	X55	X55	X55	X55	-	X56	-	-
	4.4-2	X59	X59	X58	X58	X59	X58	X59	X58	X60	X60	X60	X58	X60	-	X60	X58
AP3	3.1.	X62	X62 X66	-	X62 X66	X66	X62	X66	X66	X61	X61 X65	X61 X65	X63	X64	X64	-	X62
	4.2.	X70	X68 X70	X71	X68 X70	X68	X70	X68	X70	X72	X67 X69	X67 X69	X67	X69	X67	X70	X70

Veiksmingai taikyti vadovavimo metodai pažymėti žalia spalva, neveiksmingai – raudona, nerezultatyviai – pilka.

14 pav. Organizacinio atsparumo žemėlapis: konkretaus vadovavimo metodo poveikio organizaciniam atsparumui atskleidimas

konkrečias vadovavimo kompetencijas išreiškiančių vadovavimo metodų atskleidimas sudaro šių kompetencijų tobulinimo pagrindą rengiant metodiką.

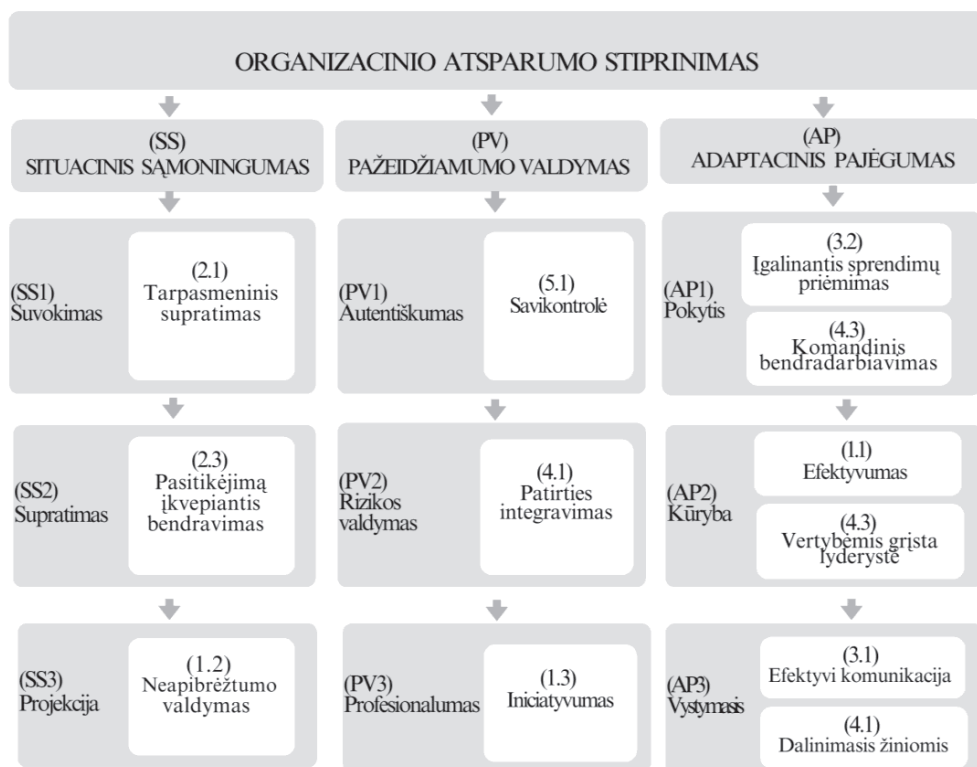
3.4. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika

Šiame skyriuje atskleistas požiūrio, principų ir orientacijos derinys, įgalinęs parengti vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodiką. Aptarti tyrimo rezultatai ir tolesnė tyrimų kryptis, pateiktos vadybinės rekomendacijos tyrime dalyvavusioms verslo organizacijoms. Galiausiai, remiantis vadovų įžvalgomis, įvertintas metodikos praktinis tinkamumas.

3.4.1. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinę atsparumą, tobulinimo metodikos pagrindimas ir pristatymas

Rengiant vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinę atsparumą, tobulinimo metodiką, laikomasi nuoseklaus požiūrio, principų bei orientacijos. Metodika apima šiuos aspektus: (1) požiūris į organizacinę atsparumą, kaip į kompleksinį darinį, kuris stiprinamas tobulinant tam tikras vadovavimo kompetencijas; (2) principai: trys organizacinio atsparumo komponentai, stiprinami tobulinant vadovavimo kompetencijas, kurios išreiškiamos veiksmingai taikytais vadovavimo metodais; (3) orientacija – sistemingas organizacijos tobulėjimas, apimantis vadovavimo kompetencijos tobulinimą taikant universalius vadovavimo metodus, koreguojant juos pagal aplinkos pokyčių dinamiką.

Taigi laikantis šioje disertacijoje plėtojamo požiūrio, organizacinis atsparumas yra sudėtingas ir daugiasluksnis konstruktas, kurį galima stiprinti tobulinant specifines vadovavimo kompetencijas. Šis požiūris laikomas kuriamos metodikos pagrindu (žr. 15 pav.).

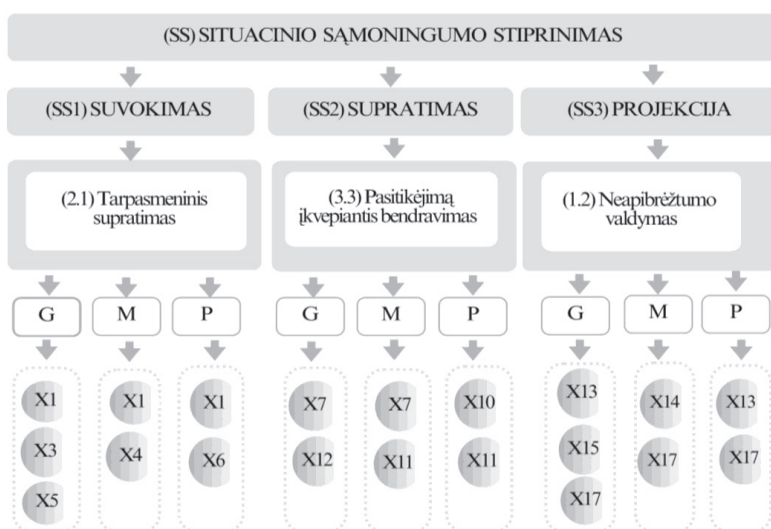


15 pav. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinę atsparumą, tobulinimo metodikos pagrindas

Kiekviena kompetencija siejasi su konkrečiu organizacinio atsparumo elementu. Tad tam tikros vadovavimo kompetencijos tobulinimas lemia atitinkamus organizacinio atsparumo rezultatus. Šis požiūris leidžia išsamiai analizuoti ir sistemingai tobulinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti bei priimti iššūkius, pripažįstant įvairių vadovavimo aspektų svarbą.

Metodikos kūrimo principai siejami su trimis organizacinio atsparumo komponentais, diktuojančiais skirtingus vadovavimo kompetencijų reikalavimus. Situacinis sąmoningumas, pažeidžiamumo valdymas bei adaptacinis pajėgumas nurodo tam tikrą vadovavimo sritį, kurios rezultatai organizacijoje priklauso nuo vadovų taikomų vadovavimo metodų. Empirinis tyrimas atskleidė veiksmingai taikytus vadovavimo metodus skirtinguose veiklos sektoriuose. Šių rezultatų pagrindu tobulinamos vadovavimo kompetencijos, lemiančios konkrečių atsparumo komponentų stiprėjimą.

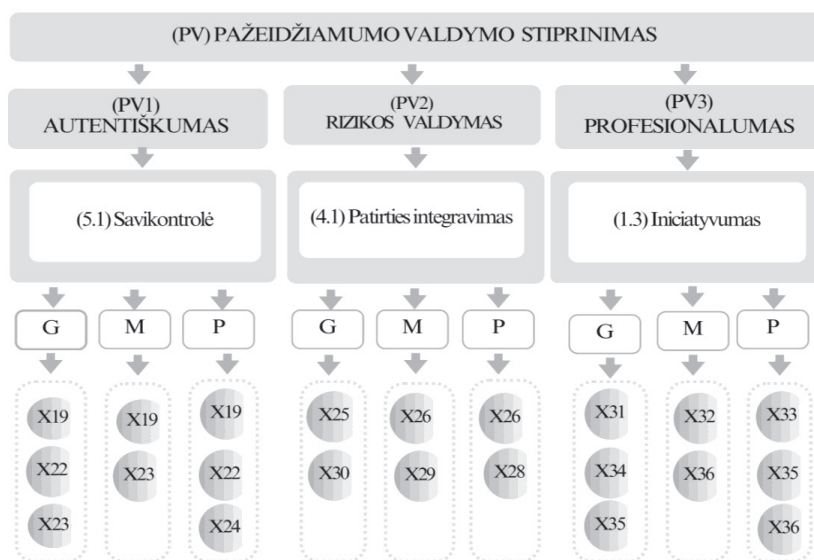
Situacinio sąmoningumo stiprinimas skatina tobulinti *tarpasmeninio supratimo, pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo ir neapibrėžtumo valdymo* kompetencijas. Jos tobulinamos veiksmingai taikant vadovavimo metodus ar jų derinius, kurie, atsižvelgiant į sektorių (G, M, P), daugeliu atvejų yra skirtingi (žr. 16 pav.).



16 pav. Situacinio sąmoningumo stiprinimas, tobulinant šį organizacinio atsparumo komponentą lemiančias vadovavimo kompetencijas

Siekiant stiprinti pažeidžiamumo valdymą, būtina tobulinti *savikontrolės, patirties integravimo* ir *iniciatyvumo* kompetencijas. Jos tobulinamos veiksmingai taikant atitinkamus vadovavimo metodus ar jų derinius, kurie, atsižvelgiant į sektorių (G, M, P), turi įvairių skirtumų (žr. 17 pav.).

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai



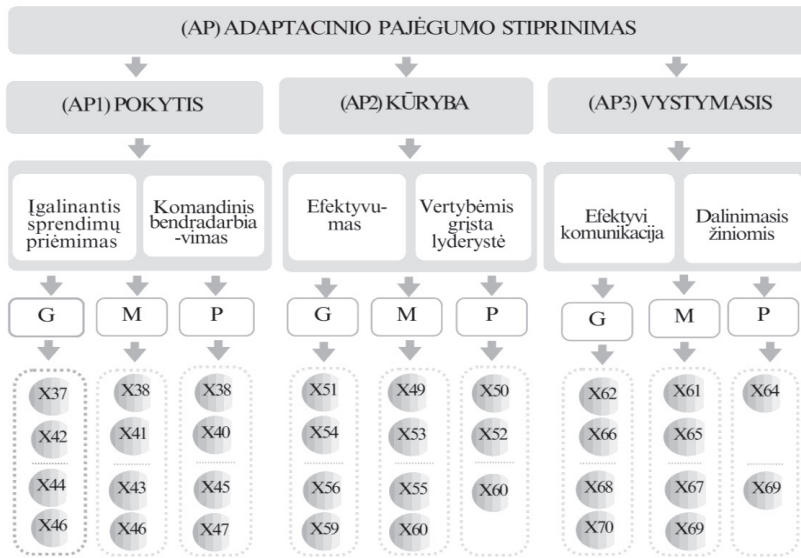
17 pav. Pažeidžiamumo valdymo stiprinimas, tobulinant šį organizacinio atsparumo komponentą lemiančias vadovavimo kompetencijas

Adaptacinio pajėgumo stiprinimas skatina tobulinti *įgalinančio sprendimų priėmimo, komandinio bendradarbiavimo, efektyvumo, vertybėmis grįstos lyderystės, efektyvios komunikacijos ir dalijimosi žiniomis* kompetencijas. Jos tobulinamos veiksmingai taikant atitinkamus vadovavimo metodus ar jų derinius, kurie, atsižvelgiant į sektorių (G, M, P), turi įvairių skirtumų (žr. 18 pav.).

Paskirų organizacinio atsparumo sudedamųjų dalių stiprinimas sudaro nuodugnios analizės, lemiančios kryptingą intervenciją į tas sritis, kur būtini pokyčiai ar tobulinimas, prielaidas. Šis požiūris suteikia galimybę lengviau įvertinti kiekvienos srities pažangą ir poveikį bendram organizaciniam atsparumui. Detali sudedamųjų dalių analizė leidžia išvengti vadinamųjų „aklųjų zonų“, užtikrinant kiekvieno organizacijos atsparumo aspekto atidžią peržiūrą ir įvertinimą. Nors ši metodika koncentruojasi į paskiras atsparumo sritis, ji grindžiama visa apimančiu požiūriu. Taigi paskiros organizacinio atsparumo dalys tarpusavyje glaudžiai susijusios ir viena kitą papildo.

Metodikos orientacija – sistemingas organizacijos tobulėjimo procesas, kuriame vadovavimo kompetencijos tobulinamos taikant pasirinktus vadovavimo metodus ir juos koreguojant, atsižvelgiant į aplinkos pokyčių dinamiką. Empiriniu tyrimu patvirtinti konkrečiuose sektoriuose veiksmingai taikyti vadovavimo metodai laikomi universaliais. Nors vienuose sektoriuose konkretūs metodai atsiskleidė kaip veiksmingi, o kituose – ne, juos galima tobulinti pagal organizacijų poreikius. Šis požiūris grin-

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai



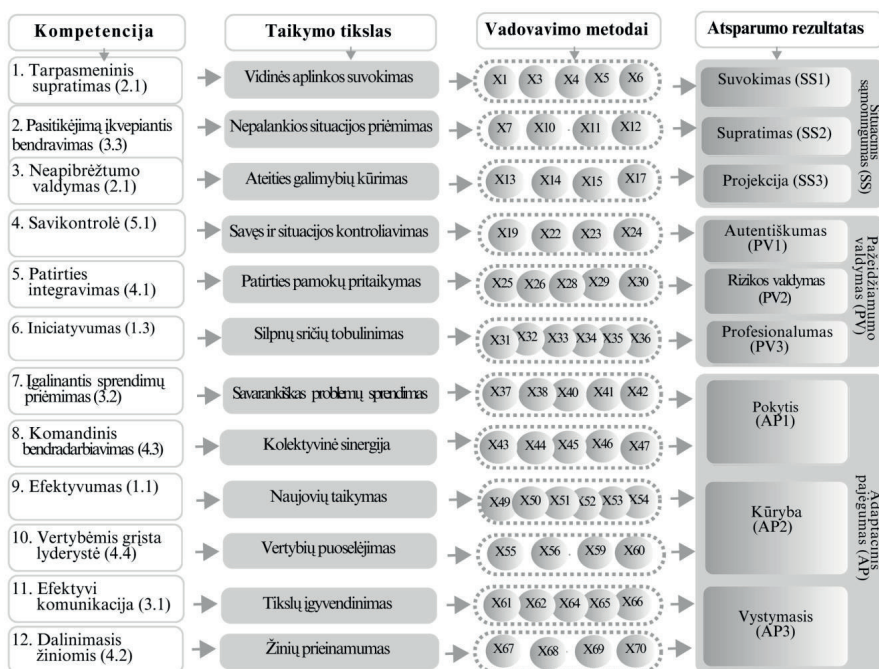
18 pav. Adaptacinio pajėgumo stiprinimas, tobulinant šį organizacinio atsparumo komponentą lemiančias vadovavimo kompetencijas

džiamas visa apimančiu organizacinio atsparumo suvokimu, atsparumą laikant kompleksiniu reiškiniu, kurį sudaro tarpusavyje susijusios *įvairios* dimensijos (Barasa ir kt., 2018; Buranard ir kt., 2018). Be to, universalūs metodai prisideda prie visapusiško atsparumo stiprinimo, kuris svarbus visoms organizacijoms, nepaisant jų veiklos pobūdžio. Manoma, kad daugeliui organizacijų kyla panašūs iššūkiai, o sektorių ribos tampa vis mažiau apibrėžtos (Bateman ir kt., 2018; Brynjolfsson, McAfee, 2016).

Taigi pradinis tyrimo etapas, kai analizuojamas vadovavimo metodų taikymas įvairiuose sektoriuose, buvo esminis nustatant jų universalumą. Ši analizė leido įvertinti metodų veiksmingumą tiek specifinėse srityse, tiek bendrame kontekste. Galiausiai veiksmingai taikyti vadovavimo metodai atskleidžiami kaip universalūs, nes lankstumas užtikrina jų pritaikomumą įvairiose organizacijose ir atskleidžia konkrečių vadovavimo kompetencijų tobulinimo procesą. Šis procesas užtikrina, kad sudaroma metodika būtų tiek teoriškai pagrįsta, tiek praktiškai pritaikoma. Taigi vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika detalizuoja: konkretias vadovavimo kompetencijas, jų tobulinimo tikslus, šiems tikslams pasiekti būtinus metodus bei rezultatą organizacinio atsparumo stiprinimo kontekste (žr. 19 pav.)

Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, metodika atskleidžia organizacijos tobulėjimą, kaip sistemingą organizacinio atsparumo rezultatų ver-

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

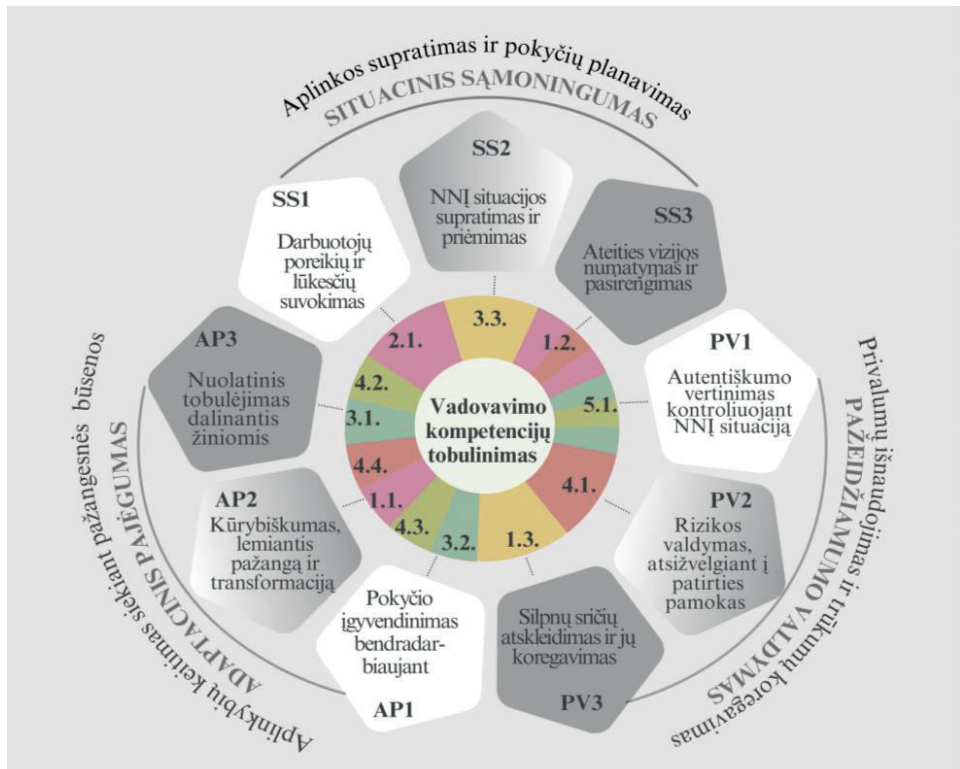


19 pav. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika

tinimą, silpnų sričių analizę ir su šiomis sritimis susijusių vadovavimo kompetencijų tobulinimą. Šis procesas sudaro nuoseklų ciklą, apimančią organizacinio atsparumo stiprinimą, tobulinant jį lemiančias vadovavimo kompetencijas (žr. 20 pav.)

Kaip matome 20 paveiksle, pirmieji organizacinio atsparumo komponentų elementai (SS1, PV1, AP1) siejami su vadovavimo kompetencijomis, kurios *orientuotos į vidinę organizacijos aplinką*: darbuotojų poreikių ir lūkesčių nustatymą, siekiant motyvuoti darbuotojų įsitraukimą; organizacijos autentiškumo įvertinimą, siekiant išnaudoti organizacijos potencialą; gebėjimą bendradarbiauti įgyvendinant pokyčius. Tuo tarpu antrieji organizacinio atsparumo komponentų elementai (SS2, PV2, AP2) siejami su vadovavimo kompetencijomis, kurios *orientuotos į išorinę aplinką*: NNĮ situacijos supratimą ir suvokimą, norint prie jos prisitaikyti; rizikų valdymą, siekiant išnaudoti galimybes; pažangos siekį ne tik organizacijoje, bet ir už jos ribų. Tretieji organizacinio atsparumo komponentų elementai (SS3, PV3, AP3) siejami su vadovavimo kompetencijomis, kurios *orientuotos į ilgalaikę strategiją ir tvarų organizacijos augimą*: vizijos kūrimą ir pasirengimą numatomiems pokyčiams, siekiant juos valdyti; silpnųjų sričių koregavimą, siekiant prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos; nuolatinį

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai



20 pav. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo ciklas

tobulėjimą dalijantis žiniomis ir patirtimi, siekiant įveikti esamus sunkumus ir ruošti būsimiems iššūkiams.

Teoriniu požiūriu, vadovavimo kompetencijų tobulinimas prasideda nuo situacinio sąmoningumo ir baigiasi pažeidžiamumo valdymu. Tačiau praktikoje pokyčių ciklas dažniausiai inicijuojamas nuo silpniausios atsparumo srities. Taigi šis ciklas neturi aiškios pabaigos, nes kiekvienas etapas veda į priekį – naujos, pažangesnės organizacijos būsenos link. Kryptingas ir dinamiškas kompetencijų tobulinimo procesas leidžia apžvelgti tyrimų rezultatus bei numatyti būsimų tyrimų kryptis.

3.4.2. Diskusijos dėl tyrimų rezultatų ir tolesnės tyrimų krypties

Vadovavimo kompetencijų taikymo analizė atskleidė šių kompetencijų poveikį organizaciniam atsparumui.

Vadovavimo kompetencijos *tarpsmeninis supratimas* veiksmingumas priklauso nuo situacinio sąmoningumo (*suvokimo*) rezultatų, kuriuos lemia darbuotojų galimybė tiesiogiai aptarti su vadovais savo rūpesčius. Ši kompetencija veiksmingai taikyta šešiose įmonėse, nerezultatyviai – dviejose ir neveiksmingai – aštuoniose įmonėse. Daugeliu atvejų nesėkmę lemia tai, kad darbuotojai nesijaučia svarbūs, nejaučia vadovų palaikymo, slepia savo rūpesčius arba dalijasi jais už organizacijos ribų (Knipfer, Kumo, 2021). Nepažinę darbuotojų, vadovai negali visapusiškai suprasti organizacijos vidinės aplinkos, o tai trukdo valdyti pokyčius. *Suvokimas* skatina vadovus aiškintis darbuotojų nuotaikas, požiūrius, elgsenos motyvus ir rūpesčius, nes jie yra pagrindinis organizacijos potencialas planuojant pokyčius (Padua, Moreira, 2023; Zander, 2024).

Taikydami šią kompetenciją vadovai veiksmingai derino *asmeninį pokalbį (X1)* su *grupine diskusija (X3)*, *anoniminėmis anketomis (X5)*, *darbuotojų atsiliepimais (X4)* ar *darbo aplinkos stebėjimu (X6)*. Taigi šie metodai padėjo vadovams suprasti darbuotojų mąstymą ir jų aktualijas, tai leido suderinti jų poreikius su organizaciniais ir apibrėžti būtinus pokyčius. Kryptingai sutelkus dėmesį ir paramą, skatinamas darbuotojų įsitraukimas priimant organizacijos iššūkius (Naswall ir kt., 2015; Ahmad ir kt., 2021; Blevins ir kt., 2022).

Pastebėta, kad vienoje iš įmonių (M3) *asmeninis pokalbis (X1)* ir *darbuotojų atsiliepimai (X4)* derinti nerezultatyviai, tuo tarpu kitose šio sektoriaus įmonėse (M2, M4) jie atsiskleidė kaip veiksmingi. Nustatyta, kad M3 įmonės vadovas, taikydamas minėtą derinį, labiau nei kitų įmonių vadovai orientavosi į įmonės, o ne į darbuotojų poreikius. Tai patvirtina teorinę nuostatą, kad darbuotojai įsitraukia į organizacijos poreikių tenkinimą, pirmiausia patys gavę reikiamą paramą ar pagalbą (Knipfer, Kumo, 2021).

Vadovavimo kompetencijos *pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas* veiksmingumas priklauso situacinio sąmoningumo (*supratimo*) rezultatų, kuriuos lemia tai, iš kur darbuotojai sužino apie organizacijoje vykstančius įvykius. Šią kompetenciją veiksmingai taikė vadovai septyniose įmonėse, nerezultatyviai – šešiose, neveiksmingai – trijose. Neveiksmingas šios kompetencijos taikymas neleidžia darbuotojams suvokti įmonės situacijos ir priimti iššūkių. Jei vadovai nepateikia tiesioginės informacijos, darbuotojai vadovaujasi gandais ir linkę kurti neigatyvius scenarijus, švaistydami tam laiką bei savo energiją (Knipfer, Kumo, 2021; Nguyen ir kt., 2020).

Vadovų *pasitikėjimo akcentavimas (X7)*, veiksmingai derinamas su *sąveikų koordinavimu (X12)* ar *išteklių planavimu (X11)*, lėmė darbuotojų įsitraukimą į įvairius NNĮ valdymo procesus. Jausdami vadovų pasitikėjimą ir suprasdami situacijos sudėtingumą darbuotojai sugebėjo objektyviai vertinti savo galimybes ir mobilizuoti pastangas, siekdami įveikti sunkumus (Barton, Kahn, 2019; Giustiniano ir kt., 2020).

Pasekmių vertinimo (X10) veiksmingas derinimas su išteklių planavimu (X11) padėjo darbuotojams ištraukti iš būtinas veiklas, atsižvelgiant į numatomus pokyčius ir galimus sunkumus (Giustiniano ir kt., 2020; Klaynhans ir kt., 2022).

Vadovavimo kompetencijos *neapibrėžtumo valdymas* kokybė priklauso nuo situacinio sąmoningumo (*projekcijos*) rezultatų, kuriuos lemia: (a) darbuotojų gebėjimas konstruktyviai priimti NNĮ pasirinkimą savimi ir kolegomis; (b) darbuotojų gebėjimas perimti kolegų funkcijas dėl turimų įgūdžių pakankamumo NNĮ atveju; (c) darbuotojų atsakomybės organizacijai suvokimas. Taigi vadovui išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ir informavus juos apie nepalankias aplinkybes, kartu su jais projektuojama ateities vizija (Higgs, Dulewicz, 2024; Graffin ir kt., 2020).

Vadovų pastangos *(a) kreipti darbuotojų elgseną reikiama linkme NNĮ situacijoje* šešiose įmonėse buvo veiksmingos, keturiose – nerezultatyvios ir šešiose – neveiksmingos. Taigi dalis darbuotojų NNĮ situacijoje nežinojo kaip elgtis, todėl negalėtų pasirūpinti nei savimi, nei kitais, nes jiems patiems reiktų pagalbos. Vadovams *ilgalaikius tikslus įtraukus į rutiną (X13)* darbuotojai geriau suprato savo vaidmenį sudėtingose situacijose ir prisiėmė didesnę atsakomybę (Marczzan ir kt., 2022; Waal, 2018; Helfgott, 2018). Tuo tarpu *veiklos modelio formavimas (X14)* pasiteisino tik vienoje iš įmonių (M2), kurioje vadovas akcentavo racionalumo pagrindo sąlygą. Kitose įmonėse (G2, M1, M3, P2), kur šis metodas neveikė, vadovai pabrėžė paprastumą, lankstumą, išskirtinumą ir plano nuoseklumą. Taigi racionalumo pagrindas formuojant veiklos modelį padeda darbuotojams sudėtingose situacijose efektyviai spręsti problemas derinant asmeninius ir komandos poreikius (Herbane, 2018; Gucciardi ir kt., 2018).

Vadovų pastangos siekiant *(b) sustiprinti darbuotojų įgūdžius* dviejose įmonėse buvo veiksmingos, devyniose – nerezultatyvios ir penkiose – neveiksmingos. Daugelis darbuotojų, net ir norėdami padėti kolegoms, negalėtų to padaryti dėl reikiamų įgūdžių trūkumo. *Darbuotojų specializacijos ugdymas (X15)* buvo veiksmingas tik vienoje iš įmonių (G7), nes vadovas orientavosi į sistemingą ilgalaikį įgūdžių tobulinimą. Kitose įmonėse (G5/1; M1, M2) dažniausiai akcentuotos trumpalaikės vidinės iniciatyvos. Taigi ilgalaikės programos užtikrina geresnį ir tvaresnį įgūdžių išsivystymą ir pritaikymą kasdienėje veikloje, nuosekliai tobulėjant bei stiprinant įmonės kultūrą (Griffin ir kt., 2020; Noe, 2017; Goyal ir kt., 2023). Nors vienos įmonės (P1) vadovas specialių darbuotojų įgūdžių tobulinimo metodų netaikė, atsparumo rezultatai buvo puikūs, nes įgūdžių tobulinimas šioje įmonėje traktuotas kaip kasdienė rutina, *įtraukta į ilgalaikius tikslus (X13)*. Taigi įgūdžiai geriausiai išsivystė kasdienėje veikloje, pamažu tobulinant praktikas ir derinant jas su naujomis žiniomis (Yoon ir kt., 2020; Mone, London, 2018; Otoo, 2019).

Skatinant (c) darbuotojų išipareigojimą organizacijai vienuolikos įmonių vadovų pastangos buvo veiksmingos, penkių – nerezultatyvios. Akivaizdu, kad daugeliui darbuotojų atsakomybės struktūra buvo aiški, nes jie suvokė savo išipareigojimą at-

siskaityti organizacijai asmeniškai arba kolegialiai su komanda. Vadovai veiksmingai *akcentavo pasitikėjimą ir įgalinimą (X17)*, skatindami darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pasitikėjimą esant vadovų palaikymui. Todėl darbuotojai galėjo savarankiškai ir veiksmingai spręsti problemas, tai leido mažinti vadovų įsitraukimą į rutiniinių užduočių sprendimą (Kriger, Zhovtobryukh, 2016; Muff ir kt., 2020; Dionisio ir kt., 2022; Kim ir kt., 2018). Įdomu tai, kad kai kurių įmonių vadovai (G5, P1, P3, P4) specifinių darbuotojų įsipareigojimo skatinimo metodų netaikė, tačiau darbuotojų atsparumo rezultatai vis dėlto buvo geri. Tai paaiškinama tuo, kad vadovai labiau orientavosi į kitas kompetencijas, kurios taip pat siejasi su įsipareigojimu organizacijai: įmonėje G5 akcentuoti *įgalinančių sprendimų priėmimą* išreiškiantys metodai (X37, X42); įmonėje P1 – *neapibrėžtumo valdymą* palaikantys metodai, susiję ne su atsakomybės didinimu, bet su elgsenos perorientavimu (X13); įmonėse P3 ir P4 – *efektyvumą* stiprinantys metodai (X50, X52). Vadovų pasitikėjimą jaučiantys darbuotojai geriau supranta įgalinimo ir efektyvumo svarbą, tai didina asmeninę bei kolektyvinę atsakomybę, lemia organizacijos sėkmę (Liang, Cao, 2021; Herbane, 2018).

Vadovavimo kompetencijos *savikontrolė* veiksmingumas priklauso nuo pažeidžiamumo valdymo (*autentiškumo*) rezultatų, kuriuos lemia: (a) darbuotojų požiūris į pokytį; (b) darbuotojų intencija prisiimti didesnę darbo krūvį NNĮ situacijoje; (c) darbuotojų gebėjimas išvelgti prasmę įmonės vizijoje ir tiksluose. Šiuo atveju darbuotojų atsparumo rezultatai atskleidžia jų pasitikėjimo savimi ir organizacija lygį, sunkumus paverčiant galimybėmis (Wang ir kt., 2017; Wehrt ir kt., 2020).

Vadovų pastangos **(a) skatinti darbuotojų pozityvų požiūrį į pokytį** aštuoniose įmonėse buvo veiksmingos, trijose – nerezultatyvios ir penkiose – neveiksmingos. Akivaizdu, kad dalis darbuotojų pokytį supranta kaip spaudimą, sunkumą ar neapibrėžtumą; darbuotojai nepasirengę pokytį įgyvendinti, nes netiki jo sėkme (Yang, Yang, 2024; Salazar ir kt., 2018). Įmonėse, kurių vadovai *laikėsi prioritetų sistemos (X19)*, darbuotojams buvo lengviau suprasti pokyčių vykdymo priežastis ir tikslus; pokyčius matyti ne kaip grėsmes, bet kaip augimo galimybes (Wood ir kt., 2019; Hillmann, 2021).

Vadovų pastangos **(b) skatinti darbuotojus prisiimti didesnę darbo krūvį** esant neįprastoms aplinkybėms buvo veiksmingos trijose įmonėse, nerezultatyvios – septyniose ir neveiksmingos – penkiose. Akivaizdu, kad daugeliui darbuotojų sunku suvokti savo indėlį organizacijoje įveikiant sunkumus. Priežastys gali būti susijusios su pervargimu, nepasitikėjimu savimi ar organizacija, prasmės nematymu (Rasheed ir kt., 2023; Susanto ir kt., 2023). Savikontrolės kompetencijos taikymas buvo sėkmingas įmonėse, kurių vadovai kartu su darbuotojais *svarstė ateities galimybes (X22)*. Tai skatino darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesą, geresnę neįprastų aplinkybių supratimą ir savo indėlio įmonės rezultatams suvokimą (Ledford ir kt., 2021; Denyer, 2017). Įdomu tai, kad *ateities galimybių svarstymas (X22)* buvo veiksmingas

tik tose įmonėse, kurių vadovai padidėjęs darbo krūvį siejo su nauda darbuotojams: galimybe pasilengvinti darbą (G5/I); efektyviu laiko ir užduočių valdymu (G7/I); asmeniniu kontrolės jausmu ir tobulėjimu (P1). Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai padidėjęs darbo krūvį akcentavo kaip organizacijos poreikį, susietą su darbuotojų supratimu (M2, M4/II) ir atsakomybe (P3), šis metodas nepasiteisino. Taigi galimybė kontroliuoti situaciją, jaustis įgalintam ir tobulėjančiam teigiamai veikia darbuotojų nusiteikimą ir ištvermę, mažina stresą bei neapibrėžtumą, stiprindama jų pasirengimą prisiiinti didesnę darbo krūvį sunkumų laikotarpiu (Wong ir kt., 2018; Wu, Lee, 2017; Guo, 2022).

Vadovų pastangos **(c) atskleisti darbuotojams įmonės viziją ir tikslus** keturiuose įmonėse buvo veiksmingos, aštuoniose – nerezultatyvios ir keturiuose – neveiksmingos. Dėl to kai kurie darbuotojai nemato prasmės savo darbo ar organizacijos veikloje. Sudėtingose ir neapibrėžtose situacijose, nežinodami vizijos, jie nesupranta vadovų sprendimų ir mano, kad įmonė veikia chaotiškai bei nekontroliuoja grėsmių, kas lemia jų nusivylimą ir pasimetimą (Frameaux, Pavageau, 2022; Salazar ir kt., 2018). Vadovai veiksmingai derino *veiklos ir vizijos atitikimą (X23)*, aiškiai perteikdami įmonės ilgalaikę perspektyvą ir kasdienius tikslus. Tai leido darbuotojams įžvelgti prasmę savo darbe ir išlaikyti atitinkamą orientaciją sunkiose bei neapibrėžtose situacijose, suvokiant bendrą kryptį (Dachler, 2020). Pastebėta, kad *veiklos ir vizijos atitikimo derinimas (X23)* buvo veiksmingas tik įmonėse, kurių vadovai akcentavo kasdienių veiksmų svarbą įgyvendinant viziją (G2, M1, M3). Tuo tarpu įmonėse, kurių vadovai orientavosi tik į vizijos supratimą (G1, G5) arba manė, kad kasdienė rutina trukdo aiškiai suvokti įmonės viziją (G7), metodas nepasiteisino. Taigi derinant viziją su kasdieniais tikslais kuriamas aiškus ir motyvuojantis darbo modelis, padedantis darbuotojams suprasti savo vaidmenį ir įžvelgti prasmę sunkumų laikotarpiu (Yang, Yang, 2024; Cunningham ir kt., 2023). Įdomu tai, kad *emocinio intelekto lavinimas (X24)* taikytas daugelyje įmonių (G3, G4, G6, G8, M2, M4), tačiau veiksmingai – tik vienoje (P1). Tikėtina, kad šio metodo sėkmę lėmė periodiškos profesionalaus psichologo konsultacijos, užtikrinančios objektyvumą ir konfidencialumą, ko vadovai dėl savo vaidmens įmonėje negali padaryti (Higgs, Dulewicz, 2024; Kren, Sellei, 2021; Maamari, Majdalani, 2017).

Vadovavimo kompetencijos *patirties integravimas* veiksmingumas priklauso nuo pažeidžiamumo valdymo (*rizikos valdymo*) rezultatų, kuriuos lemia darbuotojų gebėjimas priimti klaidas ir iš jų mokytis bei tobulėti. Rizikos valdymas skatina darbuotojus eksperimentuoti, priimant iššūkius ir sprendžiant problemas, pasitikint savo patirtimi bei nebijant suklysti. Todėl vadovai turėtų tai skatinti, taip pat ir mokytis iš klaidų, pasitelkti patirtį įveikiant iššūkius bei sunkumus (Antunes, Pinheiro, 2020; Gurd, Helliard, 2017). Ši kompetencija veiksmingai taikyta šešiose įmonėse, nerezultatyviai – trijose ir neveiksmingai – septyniose. Taigi aki-vaizdu, kad dauguma darbuotojų bijo eksperimentuoti, todėl klaidos ignoruojamos

arba slepiamos, neleidžiant jų panaudoti kaip vertingų organizacijos tobulėjimo pamokų (Weinzimmer, Esken, 2017; Wang ir kt., 2020; Kucharska, Bedford, 2020).

Vadovai veiksmingai derino *tikslinių klaidų analizę (X25)* ir *profesinių interpretacijų nustatymą (X30)*, suteikdami darbuotojams galimybę mokytis iš klaidų ir eksperimentuoti. Skatindami analizuoti klaidas ir suvokti jų pasekmes, vadovai skatina darbuotojų kūrybiškas iniciatyvas, leisdami drąsiai daryti sąmoningas klaidas, siekiant priimti veiksmingus sprendimus ar tobulinti procesus (Imeni, Edalarpanah, 2023; Williams ir kt., 2017).

Be to, vadovai veiksmingai derino *trūkumus atskleidžiančias klaidas (X26)* su *asmeninių interpretacijų nustatymu (X29)*. Tai atskleidžia sisteminius trūkumus, o atsiribojus nuo asmeninio vertinimo, galima objektyviai suvokti jų priežastis. Taip susitelkiama ties struktūrinėmis problemomis, o ne ties individualiomis interpretacijomis, kurias riboja asmeninė patirtis ar emocijos (Sellberg ir kt., 2018; Hollands ir kt., 2024).

Be to, vadovai veiksmingai derino *trūkumus atskleidžiančių klaidų analizę (X26)* su *rezultatus lemiančių klaidų nustatymu (X28)*, parodydami, kaip sisteminiai trūkumai tampa organizacijos nuostoliais, kokybės prastėjimu ar klientų praradimu (Weinzimmer, Esken, 2017; Van Assche ir kt., 2022).

Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* veiksmingumas priklauso nuo pažeidžiamumo valdymo (*profesionalumas*) rezultatų, kuriuos lemia darbuotojų gebėjimas nusistatyti ir koreguoti savo silpnybes. Vadovai turėtų skatinti darbuotojų iniciatyvumą savarankiškai spręsti su darbu susijusias problemas ir tobulėti. Šios pastangos buvo veiksmingos aštuoniose įmonėse, nerezultatyvios – septyniose ir neveiksmingos – vienoje. Akivaizdu, kad dalis darbuotojų neįžvelgia savo problemų, laukdami, kol jas atskleis kolegos ar vadovai, tai mažina jų pasitikėjimą savimi ir slopina reakciją į problemas (Kragt, Day, 2020; Groves, Feyerherm, 2022).

Vadovai veiksmingai derino *darbuotojų įtraukimą į projektų veiklos analizę (X31)* su *savarankišku mokymusi (X35)*, kurdami mokymosi kultūrą, leidžiančią spręsti tiek asmeninius įgūdžių trūkumus, tiek organizacijos problemas (Galaitsi ir kt., 2023; Sincora, 2023). Be to, jie kartu taikė *darbuotojų įtraukimą į projektų eigos analizę (X31)* ir darbuotojų *darbą tarpfunkcinėse komandose (X34)*, skatindami geresnę organizacijos rizikų ir problemų suvokimą bei dalijimąsi idėjomis šias problemas sprendžiant (Karppi ir kt., 2024; Morales, 2019).

Vadovai veiksmingai derino *darbuotojų savianalizės ataskaitas (X32)* su *savarankiškai inicijuojamais pokyčiais (X36)*, skatindami nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą. Tai leido greičiau pastebėti klaidas ir koreguoti veiksmus, siekiant organizacijos saugumo (Steen ir kt., 2024; Liu-Lastres, Cahyanto, 2023).

Vadovai veiksmingai derino *konkretaus atvejo analizę (X33)* su *savarankiškai inicijuojamais pokyčiais (X36)*, mokydami darbuotojus analizuoti duomenis, nusistatyti klaidų priežastis ir valdyti rizikas. Tai ugdo gebėjimą teorines žinias pritaikyti

praktiškai (Javed ir kt., 2018; Branzei, Fathallah, 2023). Be to, veiksmingas *konkretaus atvejo analizės (X33)* derinimas su *savarankišku mokymusi (X35)* leido darbuotojams mokytis iš realių pavyzdžių (Karppi ir kt., 2024; Petriglieri, Pesham, 2022).

Vadovavimo kompetencijos *įgalinantis sprendimų priėmimas* veiksmingumas priklauso nuo adaptacinio pajėgumo (*pokyčio*) rezultatų, kuriuos lemia darbuotojų gebėjimas konstruktyviai elgtis NNĮ situacijoje. Atsparumo kontekste konstruktyvi elgsena siejama su gebėjimu remtis patirtimi arba laikytis lankstaus plano (Sellberg ir kt., 2018). Vadovai šią kompetenciją veiksmingai taikė penkiose įmonėse, nerezultatyviai – devyniose, neveiksmingai – dviejose. Nežinodami, kaip elgtis, darbuotojai laukia vadovų nurodymų arba veikia spontaniškai. Tai rodo, kad jie nepakankamai įgalinti savarankiškai veikti, nes trūksta patirties, pasirengimo ar supratimo (Zhiqiang, 2024; Guo ir kt., 2022).

Vadovai veiksmingai derino *kūrybiškumo skatinimą (X42)* su *aukštu darbuotojų kompetencijų lygmeniu (X37)*, leidžiant darbuotojams priimti sprendimus ir efektyviai juos įgyvendinti. Kompetentingų darbuotojų įgalinimas skatina jų kūrybiškumą (Santoro ir kt., 2020; Steven ir kt., 2017).

Vadovai veiksmingai derino *motyvacijos skatinimą (X38)* su *galimybe pavaduoti vadovus (X41)*, augindami darbuotojų savivertę ir atskleiddami realias karjeros augimo perspektyvas (Wang ir kt., 2017; Salas-Vallina ir kt., 2022).

Be to, *motyvacijos skatinimą (X38)* vadovai veiksmingai derino su *galimybe operatyviai mažinti rizikas (X40)*. Šiuo atveju, darbuotojų aktyvios savirealizacijos poreikis lyginamas su organizacijos saugumo poreikiu. Motyvuoti darbuotojai dažniau prisiima atsakomybę, todėl noriai imasi iniciatyvos valdyti sudėtingas situacijas ir įgyvendinti pokyčius (Al Harbi ir kt., 2019; Beuren ir kt., 2020).

Vadovavimo kompetencijos *komandinis bendradarbiavimas* veiksmingumą lemia adaptacinio pajėgumo (*pokyčio*) rezultatai, priklausantys nuo to, kaip darbuotojai vertina komandinį bendradarbiavimą. Atsparumo kontekste komandinis bendradarbiavimas siejamas su poreikiu adaptuotis prie kintančios aplinkos, kai veikiama išvien dėl bendro tikėjimo įveikiant sunkumus ir priimant iššūkius (Driskell ir kt., 2017; Bateman ir kt., 2018). Šios kompetencijos taikymas penkiose įmonėse buvo veiksmingas, dešimtyje įmonių – nerezultatyvus ir vienoje – neveiksmingas. Jei darbuotojai bendradarbiauja siekdami konkuruoti tarpusavyje, gauti daugiau informacijos ar įvertinti savo silpnybes, tai rodo nepalankią bendradarbiavimo aplinką atsparumui. Priežastys dažniausiai susijusios su darbuotojų orientacija į asmeninius poreikius dėl vadovybės teikiamos informacijos trūkumo, baimės suklysti ir noro išlaikyti savo pozicijas vidinės konkurencijos aplinkoje (Reichert, Sohn, 2023).

Vadovai veiksmingai derino *komandinį atsiskaitymą (X46)* su darbuotojų *įtraukimu į skirtingas komandas (X44)*, taip leidžiant jiems suvokti savo komandos indėlį įgyvendinant organizacijos tikslus. Bendra atsakomybė koordinuoja veiksmus vykdamas pokyčius (Brykman, King, 2021; Naderpajouh ir kt., 2020).

Be to, vadovai veiksmingai derino *komandinį atsiskaitymą (X46)* su *darbuotojų įtraukimu į darbą skirtingose pozicijose (X43)*, suteikdami visa apimančią organizacijos funkcijų ir procesų supratimą. Tai leido darbuotojams geriau suvokti savo darbo indėlį į komandos ir organizacijos tikslus (Stewart ir kt., 2023; Gucciardi ir kt., 2018).

Be to, vadovai veiksmingai derino *atsakomybės delegavimą (X45)* su *asmeninės saviraiškos skatinimu (X47)*, motyvuodami darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų ir suteikdami erdvę kūrybiškiems problemų sprendimams. Tai prisideda prie efektyvaus komandinio darbo (Chen, Zhang, 2021; Naderpajouh ir kt., 2020).

Vadovavimo kompetencijos *efektyvumas* veiksmingumą lemia adaptacinio pajėgumo (*kūrybos*) rezultatai, kurie priklauso nuo darbuotojų tikslų ir gebėjimo siūlyti nestandartinius sprendimus bei naujas idėjas. Šią kompetenciją vadovai veiksmingai taikė penkiose įmonėse, be rezultatų – keturiose, neveiksmingai – septyniose. Akivaizdu, kad dalis darbuotojų, trūkstant paramos ar ugdymo, abejoja savo idėjų vertingumu. Be aiškios strategijos, skatinančios kūrybiškumą ir naujų idėjų generavimą, darbuotojai gali jausti, kad jų iniciatyvos nevertinamos ar nereikalingos (Bayad, Govand, 2021; Giglioti, 2019).

Vadovai *procesų optimizavimo skatinimą (X53)* veiksmingai derino su *darbuotojų įtraukimu į naujų produktų ar paslaugų kūrimą (X49)*. Tai leido darbuotojams ne tik generuoti naujas idėjas, bet ir tobulinti įmonės procesus. Vien tik procesų optimizavimas, be kūrybinio indėlio, gali riboti inovacijas, nes orientuojamasi tik į efektyvumą. Integruojant optimizavimą su kūrybine veikla, organizacija gali ne tik kurti naujoves, bet ir jas praktiškai įgyvendinti, taip gerinant tiek veiklos efektyvumą, tiek inovatyvumą (Hepfer, Laerence, 2022; Lv ir kt., 2018).

Vadovai *darbuotojų įtraukimą į tarpdisciplininius projektus (X51)* veiksmingai derino su *dalyvavimu papildomose veiklose (X54)*. Tai skatina kūrybiškumą ir gebėjimą spręsti sudėtingas problemas iš įvairių perspektyvų. Papildomos veiklos ugdo problemų sprendimo ir nestandartinio mąstymo įgūdžius, pritaikomus profesinėje veikloje. Šis derinys lemia naudingų sprendimų pasiūlymą ir didina darbuotojų įtaką siekiant organizacijos sėkmės (Douglas ir kt., 2022; Javed ir kt., 2021).

Be to, vadovai *pažangių technologijų taikymą (X50)* veiksmingai derino su *sėkmingų pasiūlymų pripažinimu (X52)*, skatindami darbuotojų įsitraukimą ir juos motyvuodami. Pripažinimas leidžia siūlyti naujoves ir efektyviau taikyti technologijas. Vertinant idėjas, stiprinamas atsakomybės jausmas ir rezultatyvumas, taip didinant organizacijos efektyvumą (Cascio, Momtealgre, 2016; Shalley, Gilson, 2017).

Vadovavimo kompetencijos *vertybėmis grįsta lyderystė* kokybę lemia adaptacinio pajėgumo (*kūrybos*) rezultatai, kurie priklauso nuo darbuotojų siekio vadovautis organizacijos vertybėmis ir sekti motyvuojančiu vadovo pavyzdžiu. Vadovai penkiose įmonėse veiksmingai skatino vertybių laikymąsi, septyniose – nerezultatyviai, keturiose – neveiksmingai. Vertybės puoselėjamos jas ne tik deklaruojant, bet ir taikant praktiškai (Metwally ir kt., 2019). Vadovai septyniose

įmonėse efektyviai demonstravo, kaip puoselėja vertybes, savo asmeniniu pavyzdžiu, šešiose – be rezultatų, trijose – neveiksmingai. Darbuotojai seka vadovų pavyzdžiu, kai mato nuoseklų vertybių taikymą įvairiose situacijose (Banks ir kt., 2021). Suvokdami vertybių prasmę, jie kuria naujas idėjas ir įsitraukia į veiklas, lemiančias ne tik organizacijos, bet ir visuomenės gerovę (McKenna, 2020).

Vadovai *darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimą (X56)* veiksmingai taikė kartu su jų *įtraukimu į socialinės atsakomybės iniciatyvas (X59)*. Turėdami aiškia etikos, tvarumo ar atsakomybės viziją jie įtraukia darbuotojus į tai kreipiančias iniciatyvas, taip puoselėdami vertybes. Vadovo dėmesys vertybėms ir nuoseklus jų aiškinimas yra vertybinio suderinamumo pagrindas (Younas ir kt., 2020; Steen ir kt., 2024).

Įdomu tai, kad *darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimas (X56)* su jų *įtraukimu į socialinės atsakomybės iniciatyvas (X59)* buvo veiksmingas įmonėse G2 ir G5, nerezultatyvus – G1 ir G7. Pirmuoju atveju vadovai įtraukė darbuotojus į vertybių kūrimą bei taikymą kasdienėje veikloje, skatindami prisiišti atsakomybę ir stiprindami organizacijos kultūrą. Antruoju atveju jie tik supažindino darbuotojus su vertybėmis, kas galėjo būti suvokiama kaip jų primetimas iš viršaus, todėl neskatinantis ilgalaikio įsipareigojimo (Wang, Hackett, 2022; Ciulla, 2020). Be to, įmonių G2 ir G5 darbuotojai dalyvavo įmonės ar vadovo organizuojamose socialinės atsakomybės iniciatyvose, kurios stiprino emocinį ryšį ir atitiko jų profesinius bei asmeninius tikslus. Tuo tarpu G1 ir G7 darbuotojai dalyvavo verslo partnerių organizuotose iniciatyvose, kurios atrodė mažiau svarbios ar atitolusios nuo kasdienybės (Riaza, 2024; Tekleab ir kt., 2021; Mukhty ir kt., 2022).

Pastebėta, kad sektoriuje P, išskyrus vieną įmonę (P1), darbuotojų siekis puoselėti organizacijos vertybes nelėmė jų atsparumo, nes vadovai jokių specialių metodų netaikė. Įmonėje P1 *darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimas (X56)* buvo neveiksmingas, nes vadovas vertybes traktavo tik kaip darbuotojų ugdymo priemonę. Svarbu, kad jos būtų ne tik deklaruojamos, bet ir natūraliai įsitvirtintų kasdienėje veikloje. Efektyviausias būdas tai pasiekti – įtraukti darbuotojus į vertybių kūrimą ir praktinį jų taikymą, kad jos taptų bendro darbo pagrindu siekiant organizacijos tikslų (Metwally ir kt., 2019; Snoo-Trimp ir kt., 2020).

Įmonėse veiksmingai derintas *vadovų asmeninis įsitraukimas (X60)* su *vadovų ir organizacijos vertybių atitikties užtikrinimu (X55)*. Vertybes suderinę vadovai – lyg „tiltas“, padedantis darbuotojams geriau suprasti ir priimti organizacijos vertybes. Įsitraukę vadovai remiasi tvirtomis vertybėmis, todėl darbuotojai jais pasitiki (Raetze ir kt., 2021; Lu ir kt., 2023)

Vadovavimo kompetencijos *efektyvi komunikacija* kokybę lemia adaptacinio pajėgumo (*vystymasis*) rezultatai, priklausantys nuo vadovų gebėjimo savo grįžtamuoju ryšiu motyvuoti darbuotojų pasitikėjimą savimi ir augimą organizacijoje. Šią kompetenciją vadovai veiksmingai taikė penkiose įmonėse, nerezultatyviai – šešiose ir neveiksmingai – penkiose. Taigi dalį darbuotojų grįžtamasis

ryšys veikia neigiamai: jie abejoja vadovų objektyvumu, jiems trūksta patarimų ir palaikymo arba jie yra pernelyg priklausomi nuo vadovų. Visi šie atvejai atskleidžia ribotą darbuotojų savarankiškumą sprendžiant problemas (Yonger, 2024; Kim, 2020). Efektyvi komunikacija neįmanoma be objektyvaus ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio, kuris stiprina pasitikėjimą savimi ir skatina savarankiškumą (Chatman ir kt., 2020; Gnepp ir kt., 2020).

Vadovai veiksmingai derino *aktualios informacijos užtikrinimą (X62)* su *interaktyvios bendravimo kultūros puoselėjimu (X66)*. Grįžtamasis ryšys, pagrįstas aktualia informacija, leidžia atpažinti sritis, kuriose darbuotojas gali augti. Kai grįžtamasis ryšys yra interaktyvus ir pagrįstas realiais faktais, darbuotojas pasitiki savo sprendimais ir galimybe siekti aukštesnių rezultatų (Kim, 2020; Mexa, 2020).

Vadovai *teigiama požiūrio skatinimą (X61)* veiksmingai derino su *aktyvaus klausymosi užtikrinimu (X65)*, grįžtamąjį ryšį paversdami dialogu. Aktyvus klausymasis leidžia geriau suprasti darbuotojų požiūrį, poreikius ir sunkumus, orientuojantis į konkretnę grįžtamąjį ryšį. Teigiamas požiūris užtikrina, kad darbuotojai jausis vertinami ir suprasti, tai mažins jų nesaugumą ir didins pasiryžimą augti bei tobulėti (Weilin, Fajun, 2022; Forbes, 2023).

Veiksmingas *informacijos pritaikomumo užtikrinimas (X64)* leido vadovams teikti konkretnę grįžtamąjį ryšį, vertinant darbo rezultatus. Pritaikoma informacija ne tik apibūdina stipriąsias ir silpnąsias darbuotojo puses, bet ir siūlo praktinius tobulėjimo būdus. Tokia komunikacija mažina neapibrėžtumą, didina darbuotojo pasitikėjimą vadovu ir užtikrina, kad grįžtamasis ryšys būtų vertingas bei skatintų būtinus pokyčius (Rabiul ir kt., 2023; Weilin, Fajun, 2022; Chatman ir kt., 2020).

Įdomu tai, kad *informacijos pritaikomumo užtikrinimas (X64)* buvo veiksmingas tik tam tikrose įmonėse. Tikėtina, kad tai priklauso nuo vadovų supratimo apie tai, kaip pritaikomumą suvokia darbuotojai. Įmonėje P1 vadovas teikė konkrečias rekomendacijas dėl kokybės gerinimo ir pateikė galimų korekcijų pavyzdžių, todėl metodas buvo veiksmingas. Tuo tarpu P2 vadovas suteikė detalias instrukcijas ir kontrolės planus, kas lėmė metodo nerezultatyvumą. Taigi svarbu išlaikyti naudingą grįžtamojo ryšio ir perdėto dėmesio detalėms bei mikrovaldymo pusiausvyrą, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir matytų tobulėjimo galimybes (Sanguinett ir kt., 2018; Marbun ir kt., 2023).

Vadovavimo kompetencijos *dalijimasis žiniomis* veiksmingumą lemia adaptacinio pajėgumo (*vystymasis*) rezultatai, priklausantys nuo vadovų gebėjimo užtikrinti darbuotojų galimybę gauti reikiamą pagalbą dalijantis žiniomis tarpusavyje arba su organizacijos ekspertais. Ši kompetencija veiksmingai taikyta penkiose įmonėse, nerezultatyviai – trijose, neveiksmingai – aštuoniose. Jei darbuotojai, esant žinių trūkumui, gali kliautis tik savimi, vadovai greičiausiai neakcentuoja žinių dalijimosi būtinybės ar to neremia (Wu, Le, 2017; Mexer ir kt., 2024). Jei darbuotojai laukia pagalbos iš vadovo, tikėtina, kad nėra tinkamų žinių dalijimosi priemonių ar platformų, kurios skatintų bendradarbiauti (Denning, 2018).

Vadovai *darbuotojų atsiliėpimų naudojimą (X68)* veiksmingai derino su *karjeros galimybių užtikrinimu (X70)*, personalizuodami galimybes pagal darbuotojų poreikius ir tikslus. Tai juos motyvavo ir suteikė vertingumo pajautą. Ekspertų įtraukimas suteikia vertingų žinių ir patirties, tai užtikrina darbuotojų profesinį tobulėjimą (Evenseth ir kt., 2022; McCarthy ir kt., 2017; Church, Waclawski, 2017).

Be to, vadovai *instrukcijų ir procedūrų taikymą (X67)* veiksmingai derino su *žinių prieinamumo sistemos užtikrinimu (X69)*. Procedūrų aiškumas suteikia darbuotojams užtikrintumą dėl nuoseklaus naudojimosi žinių dalijimosi sistema, o gerai organizuota sistema leidžia lengvai pasiekti būtinas žinias ar pagalbą. Tad žinių dalijimasis tampa įprasta praktika (Malik, Garg, 2017; Vakilzadeh, Haase, 2021; Abubakar ir kt., 2017). Be to, vadovai *užtikrina žinių sistemos prieinamumą (X69)*, leidžiantį darbuotojams analizuoti mokymosi medžiagą ir ją aptarti darbo grupėse. Grupinės diskusijos skatina gilų supratimą, kolektyvinį mąstymą ir visa apimančią problemų sprendimą (AlKaid ir kt., 2023; Ye ir kt., 2022).

Taigi tyrimo rezultatai patvirtino analizuojamų kompetencijų ir organizacinio atsparumo tarpusavio ryšį. Jo pagrindu parengta vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika. Šiai metodikai būdingos savybės, viena kitą papildydamos, sudaro išsamų ir nuoseklų vadovavimo kompetencijų vertinimo bei organizacinio atsparumo stiprinimo pagrindą, siekiant analizuojamas kompetencijas tobulinti. Taigi toliau šias savybes atskleisime ir paaiškinsime:

- **Struktūriškumas.** Metodika remiasi nuoseklia organizacinio atsparumo analizės sistema, kur kiekvienos sudėtinės atsparumo dalies (komponentas ir elementas) vertinimas ir tobulinimas priklauso nuo vadovavimo kompetencijų.
- **Holistiškumas.** Metodikoje atsižvelgta į organizacinio atsparumo kompleksiskumą, tad vadovavimo kompetencijų tobulinimas apima įvairius atsparumo aspektus, lemiančius visapusišką organizacijos stiprinimą.
- **Detalumas.** Vadovavimo kompetencijų vertinimas apibrėžia kiekvienos įmonės vadovavimo kompetencijų kokybę ir identifikuoja vystymo sritis, remiantis organizacinio atsparumo rezultatais.
- **Pažanga.** Metodika orientuota į nuolatinį ir kryptingą vadovavimo kompetencijų tobulinimą, siekiant ne tik stiprinti konkrečias atsparumo dalis (komponentus ir elementus), bet ir didinti bendrą organizacinį atsparumą.
- **Lankstumas.** Metodika, paremta įvairių skirtinguose sektoriuose veikiančių įmonių duomenimis, gali būti pritaikyta įvairioms organizacijoms, nepaisant jų dydžio, valdymo struktūros ar veiklos sektoriaus.
- **Dinamiškumas.** Metodika grindžiama principais, gairėmis ir rekomendacijomis, kurios neapima detalių kompetencijų vystymo planų, tačiau nurodo aiškią vystymo kryptį. Todėl gali būti naudojama kaip individualių veiksmų planų ar kompetencijų tobulinimo programų kūrimo pagrindas.

Tyrimas pagrindė vadovavimo kompetencijų poveikį organizaciniam atsparumui ir sudarė tolesnių tyrimų bei praktinio taikymo pagrindą.

Siekiant patikrinti metodikos universalumą ir pritaikomumą, būtų naudinga išplėsti tyrimą, *įtraukiant įmones iš kitų veiklos sektorių*, kurie šiame tyrime nedalyvavo, pavyzdžiui, viešąjį sektorių, nevyriausybinės organizacijas, švietimo ir sveikatos apsaugos įstaigas. Tai leistų geriau suprasti metodikos veiksmingumą platesniame kontekste ir įvairiose organizacinėse aplinkose.

Siekiant įvertinti metodikos ilgalaikį poveikį, būtų tikslinga *vykdyti ilgalaikio stebėjimo tyrimą*. Tai atskleistų, kaip vadovavimo kompetencijų tobulinimas prisideda prie organizacinio atsparumo stiprinimo per tam tikrą laiko tarpą. Pokyčio dinamika atskleistų, kaip organizacijos prisitaiko prie kintančių aplinkybių ir kokį vaidmenį šiame procese vaidina vadovavimo kompetencijos.

Siekiant atlikti gilesnę kompetencijų analizę, būtų naudinga sutelkti dėmesį į konkrečias vadovavimo kompetencijas, kurios labiausiai veikia organizacinį atsparumą, ir jas išsamiau iširti. Remiantis tyrimo rezultatais būtų galima *kurti tikslines mokymo programas* vadovams, orientuotas į organizacinio atsparumo stiprinimą.

Praktiniam metodikos taikymui būtų naudinga vykdyti papildomus *bandomuosius projektus* įvairiose organizacijose, stebint pokyčius ir tobulinant metodiką remiantis platesne praktine patirtimi. Tam galėtų pasitarnauti grįžtamasis ryšys iš vadovų bei darbuotojų, informuojantis apie metodikos veiksmingumą ir taikymo rezultatus.

Praktinės išvalgos gali būti naudingos ir stiprinant *tarporganizacinį atsparumą*, siekiant veiksmingų bendradarbiavimo ryšių tarp organizacijos, jos tiekėjų, partnerių ir klientų bei stiprinant *sisteminį atsparumą*, padedantį veiksmingai reaguoti į struktūrines rizikas, aktualias ne tik konkrečios organizacijos, bet ir viso sektoriaus kontekste.

Visų išvardytų sričių plėtojimas leistų ne tik patobulinti metodiką, bet ir prisidėti prie organizacijų gebėjimo sėkmingai veikti dinamiškoje verslo aplinkoje.

Tyrimo ribotumas ir trūkumai

Tyrimas reprezentuoja įmonių duomenis iš trijų veiklos sektorių, tad gali būti sunkumų pritaikant išvadas kitoms pramonės šakoms. Nors tyrime dalyvauja įmonės iš skirtingų Europos šalių ir jų kultūriniai ypatumai gali paveikti vadovų požiūrį ir darbuotojų suvokimą, šių veiksmų poveikis neįvertintas. Gauti rezultatai gali neatskleisti globalių pasaulinių tendencijų, kadangi tyrimo dalyvės – tik Europoje veikiančios įmonės.

Vienkartinis tyrimas analizuojant tyrimo rezultatus neužtikrina priežasties ir pasekmės tarpusavio ryšio. Pavyzdžiui, teigiant, kad vadovavimo kompetencijos stiprina organizacinį atsparumą, nėra galimybės nustatyti, kaip atspari organizacija veikia vadovavimo kompetencijų kokybę. Be to, vadovų gebėjimai gali būti veiksmingi tik tam tikromis aplinkybėmis arba skirtingu laiku, tačiau šie aspektai nevertinami.

Tyrimas atsiriboja nuo įvairių išorinės aplinkos veiksnių, todėl gali būti sunku atskirti sritis, kuriose vadovavimo kompetencijos tiesiogiai prisideda prie organizacinio atsparumo, o kuriose rezultatai lemia kiti veiksniai. Be to, tyrimas neanalizuoja ilgalaikio poveikio, todėl sunku numatyti ilgalaikes vadovavimo kompetencijų tobulinimo tendencijas.

Minėti ribotumai ir trūkumai atskleidžia, kad yra galimybių tobulinti tyrimo metodiką ir plėsti jo apimtį. Tai leistų ne tik užtikrinti rezultatų patikimumą ir pritaikumą, bet ir prisidėti prie gilesnio supratimo, kaip efektyviai tobulinti vadovavimo kompetencijas organizacijose.

3.4.3. Vadybinės vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo rekomendacijos

Pateikiamos kiekvienos kompetencijos, lemiančios organizacinį atsparumą, tobulinimo rekomendacijos, atsižvelgiant į vadovavimo metodų taikymo ypatumus skirtinguose sektoriuose.

Gamybos sektoriaus įmonėms rekomenduojama:

- tobulinant *tarpsmeninio supratimo* kompetenciją, asmeninį pokalbį su darbuotojais (X1) derinti su grupinėmis diskusijomis (X3) ar anoniminėmis apklausomis (X5);
- tobulinant *pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo* kompetenciją, akcentuoti pasitikėjimą vadovybe (X7) koordinuojant darbuotojų tarpusavio sąveiką (X12);
- tobulinant *neapibrėžtumo valdymo* kompetenciją, akcentuoti pasitikėjimą darbuotojais ir jų įgalinimą (X17), į rutiną įtraukiant ilgalaikius organizacijos tikslus (X13). Be to, ugdant darbuotojų specializaciją (X15) siūloma neapsiriboti trumpalaikėmis iniciatyvomis, o orientotis į ilgalaikes ir nuoseklias programas;
- tobulinant *savikontrolės* kompetenciją, akcentuoti prioritetų sistemos svarbą (X19) ir kartu su darbuotojais svarstyti ateities galimybes (X22); derinant veiklos ir vizijos atitikimą (X23), siūloma viziją ir tikslus įtraukti į kasdienes veiklas ir įprastą rutiną;
- tobulinant *patirties integravimo* kompetenciją, pasitelkus tikslingų klaidų analizę (X25), nustatyti profesines interpretacijas (X30);
- tobulinant *iniciatyvumo* kompetenciją, projektų vykdymo analizę (X31) derinti su savarankiško mokymosi praktikomis (X35) ar darbu tarpfunkcinėse komandose (X34);
- tobulinant *įgalinančio sprendimų priėmimo* kompetenciją, kūrybiškumo skatinimą (X42) derinti su aukšto lygmens darbuotojų kompetencijų užtikrinimu (X37);

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą,
tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

- tobulinant *komandinio bendradarbiavimo* kompetenciją, komandinį atsiskaitymą (*X46*) derinti su darbuotojų darbu skirtingose komandose (*X44*);
- tobulinant *efektyvumo* kompetenciją, derinti darbuotojų įtraukimą į tarpdisciplininius projektus (*X51*) ir papildomas veiklas (*X54*);
- tobulinant *vertybėmis grįstos lyderystės* kompetenciją, derinti darbuotojų ir organizacijos vertybes (*X56*), įtraukiant darbuotojus į socialinės atsakomybės iniciatyvas (*X59*). Be to, derinant darbuotojų ir organizacijos vertybes siūloma įtraukti darbuotojus į organizacijos vertybių kūrimą ir šių vertybių taikymą kasdienėje veikloje. Įtraukiant darbuotojus į socialinės atsakomybės iniciatyvas rekomenduojama atsižvelgti į tai, kad darbuotojai labiau motyvuojami, šias iniciatyvas vykdant pačiai įmonei arba jos vadovams.
- tobulinant *efektyvios komunikacijos* kompetenciją, puoselėti interaktyvią bendravimo kultūrą (*X66*), kartu užtikrinant teikiamos informacijos aktualumą (*X62*);
- tobulinant *dalijimosi žiniomis* kompetenciją, užtikrinti karjeros galimybes (*X70*), atsižvelgiant į darbuotojų atsiliepimus (*X68*).

Mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėms rekomenduojama:

- tobulinant *tarpasmeninio supratimo* kompetenciją, asmeninį pokalbį (*X1*) derinti su darbuotojų atsiliepimais (*X4*), labiau orientuojantis į darbuotojų, o ne į įmonės poreikius;
- tobulinant *pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo* kompetenciją, akcentuoti pasitikėjimą vadovybe (*X7*) ir kartu su darbuotojais planuoti išteklius, kurių prireiks esant nepalankiai situacijai (*X11*);
- tobulinant *neapibrėžtumo valdymo* kompetenciją, akcentuojant pasitikėjimą ir įgalinimą (*X17*), kartu su darbuotojais formuoti naują veiklos modelį (*X14*), pagrįstą naudingumu ir veiksmingumu;
- tobulinant *savikontrolės* kompetenciją, akcentuojant prioritetų sistemos svarbą (*X19*), derinti kasdienės veiklos ir kuriamos vizijos atitikimą (*X23*);
- tobulinant *patirties integravimo* kompetenciją, trūkumus atskleidžiančių klaidų analizę (*X26*) derinti su asmeninių interpretacijų nustatymu (*X29*);
- tobulinant *iniciatyvumo* kompetenciją, darbuotojų savarankiškai inicijuojamus pokyčius (*X36*) derinti su jų savianalizės ataskaitomis (*X32*);
- tobulinant *įgalinančio sprendimų priėmimo* kompetenciją, darbuotojų motyvavimą (*X38*) derinti su vadovų pavadavimo galimybe (*X41*);
- tobulinant *komandinio bendradarbiavimo* kompetenciją, komandinį atsiskaitymą (*X46*) derinti su darbuotojų darbu skirtingose pozicijose (*X43*);
- tobulinant *efektyvumo* kompetenciją, procesų optimizavimą (*X53*) derinti su naujo produkto ar paslaugos analize (*X49*);

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą,
tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

- tobulinant *vertybėmis grįstos lyderystės* kompetenciją, derinant vadovo ir organizacijos vertybes (X55), asmeniškai įsitraukti į kasdienes veiklas (X60);
- tobulinant *efektyvios komunikacijos* kompetenciją, skatinti darbuotojų teigiamą požiūrį (X61), užtikrinant vadovo aktyvų klausymąsi (X65);
- tobulinant *dalijimosi žiniomis* kompetenciją, užtikrinti žinių sistemos prieinamumą (X67), skatinant taikyti instrukcijas ir procedūras (X67).

Pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėms rekomenduojama:

- tobulinant *tarpasmeninio supratimo* kompetenciją, asmeninį pokalbį su darbuotojais (X1) derinti su darbuotojų darbo aplinkos stebėjimu (X6);
- tobulinant *pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo kompetenciją*, kartu su darbuotojais vertinti nepalankaus ar neapibrėžto įvykio pasekmes (X10) bei planuoti tam būtinus išteklius (X11);
- tobulinant *neapibrėžtumo valdymo* kompetenciją, akcentuoti pasitikėjimą darbuotojais ir jų įgalinimą (X17), į kasdienę rutiną įtraukiant ilgalaikius organizacijos tikslus (X13); ugdant darbuotojų specializaciją (X15), neapsiriboti trumpalaikėmis iniciatyvomis – orientuotis į ilgalaikes ir nuosekliai vykdomas programas;
- tobulinant *savikontrolės* kompetenciją, akcentuojant prioritetų sistemos svarbą (X19), kartu su darbuotojais svarstyti ateities galimybes (X22). Šiuo atveju rekomenduojama pabrėžti naudą darbuotojams, neapsiribojant jų įsipareigojimu organizacijai. Be to, lavinant emocinį intelektą (X24), pasitelkti profesionalaus psichologo pagalbą, siekiant išvengti vadovo šališkumo;
- tobulinant *patirties integravimo* kompetenciją, vykdyti trūkumus atskleidžiančių klaidų analizę (X26), kartu nagrinėti ir rezultatus lemiančias klaidas (X28);
- tobulinant *iniciatyvumo kompetenciją*, atvejo analizę (X33) derinti su darbuotojų savarankiškai inicijuojamais pokyčiais (X36) ar jų savarankišku mokymusi (X35);
- tobulinant *įgalinančio sprendimų priėmimo* kompetenciją, darbuotojus motyvuoti (X38) suteikiant jiems galimybę savarankiškai mažinti rizikas (X40);
- tobulinant *komandinio bendradarbiavimo* kompetenciją, darbuotojų asmeninės saviraiškos skatinimą (X47) derinti su atsakomybės delegavimu (X45);
- tobulinant *efektyvumo* kompetenciją, sėkmingų pasiūlymų pripažinimą (X52) derinti su pažangių technologijų taikymu (X50);
- tobulinant *vertybėmis grįstos lyderystės* kompetenciją, siekiant vadovų pavyzdžio poveikio darbuotojams, rekomenduojamas asmeninis vadovų įsitraukimas (X60). Tuo tarpu siekiant paskatinti darbuotojus vadovautis organizacijos vertybėmis, siūloma juos įtraukti į organizacijos vertybių kūrimą, organizacijos vertybių laikymąsi įtvirtinant kasdienės veiklos praktikomis;

- tobulinant *efektyvios komunikacijos* kompetenciją, atsižvelgti į teikiamos informacijos praktinio pritaikymo svarbą (X64);
- tobulinant *dalijimosi žiniomis* kompetenciją, organizuoti tinkamą žinių priėmimo sistemą (X69).

Taigi rekomendacijose išryškinti veiksmingai taikyti metodai ir jų deriniai bei apibrėžtos tam tikrų metodų taikymo sąlygos, siekiant jų veiksmingumo. Kitame etape atskleidžiamos vadovų nuomonės dėl praktinio metodikos tinkamumo konkrečiam organizacijos kontekstui.

3.4.4. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinę atsparumą, tobulinimo metodikos vertinimas, remiantis vadovų išvargomis

Vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodikos vertinimas grindžiamas praktiniu tinkamumu, kuris apima naudos, aiškumo, pritaikomumo, taikymo potencialo ir tobulinimo krypties vertinimą vadovų požiūriu (Spencer, Spencer, 1993; Boyatzis, 2008; Bodziany ir kt., 2021; Hillmann, 2021). Šiam tikslui parengti keturi klausimai vadovams:

(1) Kaip vertinate metodikos naudą stiprinant Jūsų įmonės organizacinę atsparumą ir tobulinant vadovavimo kompetencijas? Pagrįskite savo nuomonę“.

(2) Ar metodika Jums buvo aiški ir lengvai pritaikoma realiame organizacijos kontekste? Pagrįskite savo nuomonę“.

(3) „Kaip vertinate galimybes asmeniškai ar organizaciniu lygmeniu taikyti metodiką? Pagrįskite savo nuomonę“.

(4) „Ką, Jūsų manymu, būtų naudinga metodikoje papildyti ar pakeisti, kad ji labiau atitiktų Jūsų poreikius? “

Pirmuoju klausimu siekta išsiaiškinti, ar kompetencijų tobulinimo metodika siejasi su organizacijos ir vadovų tobulėjimo procesais: ar ji padeda suvokti problemas, inicijuoti pokyčius ir priimti sprendimus. *Antrojo klausimo tikslas* – įvertinti, ar metodika aiški, logiška ir pakankamai lanksti, kad būtų savarankiškai taikoma skirtingose organizacijose. *Trečiuoju klausimu* norėta sužinoti, kiek vadovai mato galimybę perkelti metodikos principus į kasdienę praktiką. *Ketvirtuoju klausimu* siekta gauti pasiūlymų dėl metodikos tobulinimo ir įvertinti jos pritaikymo potencialą.

Su Lietuvoje veikiančių organizacijų vadovais bendrauta gyvai, su esančiais užsienyje – nuotoliniu būdu. Atskleidžiant informaciją apie grįžtamąjį ryšį pateikusius vadovus naudoti tie patys identifikavimo kodai, kurie pateikti šios disertacijos 2.2 skyriuje. Savo nuomonę dėl parengtos metodikos praktinio tinkamumo atskleidė 16 vadovų: penki vadovai iš gamybos sektoriaus įmonių (G1/I, G2/I, G2/II, G5/I, G7/I), šeši – iš mažmeninės prekybos sektoriaus įmonių (M1, M2, M3, M4/II, M4/IV) ir penki – iš pervežimo paslaugų sektoriaus įmonių (P1, P2, P3, P4/I, P4/IV). Svarbu

pažymėti, kad vienas iš vadovų (G1/I) pradiniam tyrimui nedalyvavo, nes organizacijoje (G1) pradėjo dirbti gerokai vėliau. Nepaisant to, susipažinęs su parengta kompetencijų tobulinimo metodika, sutiko pasidalinti savo išvalgomis dėl jos praktinio tinkamumo.

Remiantis vadovų atsakymais į pateiktus klausimus (7 priedas), išryškėjo pagrindiniai aspektai, susiję su vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodikos praktiniu tinkamumu.

Vadovų atsakymai į pirmąjį klausimą atskleidė metodikos naudingumą stiprinant skirtingų įmonių organizacinį atsparumą ir tobulinant vadovavimo kompetencijas. Išskirtos aštuonios pagrindinės priežastys, kodėl metodiką vadovai laiko naudinga.

- (1) Silpnųjų sričių atskleidimas. Vadovų teigimu, būtent šiose srityse reikia „pradėti darbus“ (G1/I); „pasitempti“ (G2/II, G7/I); „taisyti padėtį“ (M4/I); „rimtai reaguoti“ (P2, P3); „koreguoti spragas“ (P4/I). Iki metodikos pristatymo vieni vadovai šių silpnųjų sričių tiesiog „nepastebėdavo“ (M3, M4/I), tuo tarpu kiti jas „nujautė, bet neturėjo pagrindo įvardinti“ (M3, M4/IV).
- (2) Stipriųjų sričių atskleidimas. Pasitelkus metodiką pagrįstas organizacijų potencialas „dalintis patirtimi“ su kitais (G2/II); „didina pasitikėjimą savimi ir komanda“ (G5/I); „motyvuoja tęsti pradėtus darbus“ (M4/I); patvirtina „pasirinktą kryptį“ (M2, P3).
- (3) Nerezultatyvių vadovavimo metodų atpažinimas. Vadovai pabrėžia, kad tai skatina „gilesnę vidinę analizę“ priežasčių, lėmusių nepasiektus rezultatus (G5/I) bei peržiūrą savo „įprastų ir visada „teisingų“ metodų“ (M4/II).
- (4) Savęs lyginimas su kitais. Šiuo atveju vadovai nurodo, kad galimybė pasilyginti su kitais „motyvuoja ir skatina dar labiau pasitempti“ (G2/II); suvienija „ieškant tų pačių problemų sprendimo“ (G7/I).
- (5) Kompetencijų svarbos suvokimas. Pasitelkus metodiką įrodytas vadovavimo kompetencijų poveikis organizaciniam atsparumui (M4/II; P3) ir reikšmė motyvuojant komandą priimti kasdienius sprendimus (M4/IV).
- (6) Pokyčių skatinimas. Grindžiamas vadovų gautomis „naujomis išvalgomis“ (M1) bei „silpnųjų sričių stiprinimo poreikiu“ (M2).
- (7) Organizacijos tobulėjimo motyvacija. Atskleidžiama taikant metodiką, kaip savęs vertinimo priemonę, kuri leidžia kryptingai siekti augimo ir plėtros tikslų (G2/I, P1).
- (8) Asmeninio tobulėjimo paskata. Tobulėjimą vadovai grindžia poreikiu gilinti žinias „apie atsparumą“ (M2) ir vadovavimo kompetencijas (P2); savikritišku požiūriu į savo „vadovavimo įpročius“ (M3, M4/IV), mąstymo apie lyderystę ir savo asmenines savybes pokyčius (P1) bei darbuotojų savi-jautai daromą poveikį (P4/IV).

Vadovų atsakymai į antrąjį klausimą leido suprasti, kiek metodika suprantama ir ar ji apskritai gali būti pritaikoma skirtinguose organizacijų kontekstuose. Atskleistos penkios priežastys, kodėl vadovai metodiką įvardijo kaip aiškią ir pritaikomą; „gerai struktūruotą ir logišką“ (M3, P2, P3); „nuoseklią“ (G5/I), „gerai parengtą“ ((P4/I); „orientuotą į realų veikimą“ (M4/II), „praktišką“ ir neįpareigojančią „skaityti tarp eilučių“ (M4/IV).

- (1) Metodika gali būti taikoma savarankiškai. Galimybę „atkurti visą analizės procesą“ pabrėžė pradiniam tyrimo nedalyvavęs vadovas (G1/I).
- (2) Taikant metodiką galimas kompleksinis vertinimas, susijęs „tiek su atskirais padaliniais, tiek su visa įmone“ (G2/I).
- (3) Metodika pritaikyta pokyčiams įgyvendinti: jos struktūra „padeda įsivertinti veiklą ir planuoti pokyčius“ (G2/I); atskleidžia problemas ir „parodo, kaip galima jas spręsti“ (M3); nurodo sritis, kuriose „reikia keistis“ (M1); „padeda susivokti, kur slypi sisteminės spragos“ (M4/I).
- (4) Metodika leidžia palyginti savo rezultatus su kitų padalinių ar įmonių rezultatais. Šį privalumą vadovai sieja su „kokybiniu tobulėjimu, o ne tik su formaliu įvertinimu“ (G5/I); su galimybe „praplėsti požiūrį ir paskata ieškoti gilesnių priežasčių“ (G7/I); su „motyvacija perimti gerąją praktiką“ iš kitų (M4/IV).
- (5) Metodika padeda sistemiškai pamatyti įvairius vadovavimo aspektus. Jie apima ne tik organizacijos struktūrą ar procesus, bet ir „bendradarbiavimą su darbuotojais, iniciatyvos palaikymą, pasitikėjimą, komandinį santykį“ (M2). Todėl ji yra tinkama „ne tik analizei, bet ir kaip pagrindas dialogui tarp vadovų ir darbuotojų“ (M4/II).

Paašškintos metodikos adaptavimo priežastys, atskleidžiant jos lankstumą:

- kasdienio naudojimo poreikis paskatino „išversti“ metodiką į paprastesnę kalbą: supaprastinti kai kuriuos terminus, perfrazuoti formuluotes ir pritaikyti ją konkrečios organizacijos „kalbai ir tempui“ (P1, P4/I, P4/IV);
- automatizuoto taikymo poreikis paskatino kurti „kompiuterizuotą metodikos taikymo įrankį, kuris leis ją naudoti greičiau ir plačiau“ (M4/I).

Atskleisti abejonių dėl metodikos pritaikomumo esant tam tikroms sąlygoms iššūkiai:

- komandinio bendradarbiavimo nebuvimas, kurį lemia „didelė darbuotojų kaita dėl veiklos perorientavimo“; nepaisant to, metodika pasitarnauja kaip „naudinga informacija“ (P2);
- laiko, resursų ir darbuotojų potencialo trūkumas, nesuderinimas su sistemingu metodikos taikymu; nepaisant to, metodika vertinama kaip „gairės pokyčių planavimui“ (P3).

Vadovų atsakymai į trečiąjį klausimą atskleidė informaciją apie metodikos taikymo potencialą: kodėl metodiką planuoja taikyti; kodėl ją jau taiko; kas lemia laikinus metodikos taikymo apribojimus; kokios yra jos taikymo kliūtys.

- Numatomas metodikos taikymas:
 - siekiant matyti bendrą organizacijos vaizdą, t. y. „nuosekliai vertinti pažangą, lyginti padalinius, identifikuoti stipriąsias praktikas ir skleisti jas plačiau“ (G2/I);
 - siekiant „mokyti iš kitų padalinių“ ir inicijuojant sprendimus „darbuotojų tobulinimo srityje“ (G2/II);
 - „svarstant kultūrinius pokyčius“ ir „lyginant kitų padalinių rezultatus su savais“ bei nagrinėjant nerezultatyvių metodų taikymą (G7/I).
- Esamuoju laiku vykstantis metodikos taikymas:
 - „keliant klausimus, kurie veda prie sprendimų“; stipriąsias puses išnaudojant „ten, kur reikia korekcijų“ (G5/I);
 - stiprinant darbą komandoje, t. y. „keičiant požiūrį į papildomo darbo krūvio skatinimą, labiau motyvuojant darbuotojus dalintis idėjomis, aktyviai ieškant iniciatyvų iš apačios“ bei stiprinant „vadovo lyderio vaidmenį“ (M2).
 - orientuojantis į pokyčius, nuo kurių „reikia pradėti“; metodiką taikant „kaip gaires tobulėjimui“ (M3);
 - stiprinant „žemesnio lygmens vadovų gebėjimus“, remiantis metodikos pastabomis (M4/I);
 - „formuojant naujus mokymų ciklus vadovams“; išsigryninant prioritėtines pokyčių sritis, susijusias su darbuotojų įsitraukimu ir vadovų komunikacija (M4/II);
 - „ugdant darbuotojus ir perorientuojant jų gebėjimus“; analizuojant vadovų asmeninio elgesio ir jų pavyzdžio įtaką komandai (M4/IV, P1);
 - „integruojant metodikos nuostatas į vadovų vertinimo pokalbius, tobulėjimo planus“ (P1);
 - organizuojant mokymus, „orientuotus į vadovavimo kultūros keitimą, ypač akcentuojant darbuotojų įtraukimą ir grįžtamąjį ryšį“; „kuriant skaitmeninę įrankį, padedantį vadovams taikyti metodikos logiką kasdieniame darbe“ (P4/I);
 - organizuojant vadovams mokymus, kurie padeda „planuoti pokyčių žingsnius“ (P4/4);
 - koreguojant vadovavimo metodų taikymą ir sprendžiant darbuotojų įgalinimo problemas, remiantis metodikoje pateiktais „tiesioginiais atsakymais“ (M1).
- Laikini metodikos taikymo apribojimai: būtina gauti „papildomą informaciją iš darbuotojų, nes didelė dalis jų pasikeitė“. Be to, skiriasi naujo

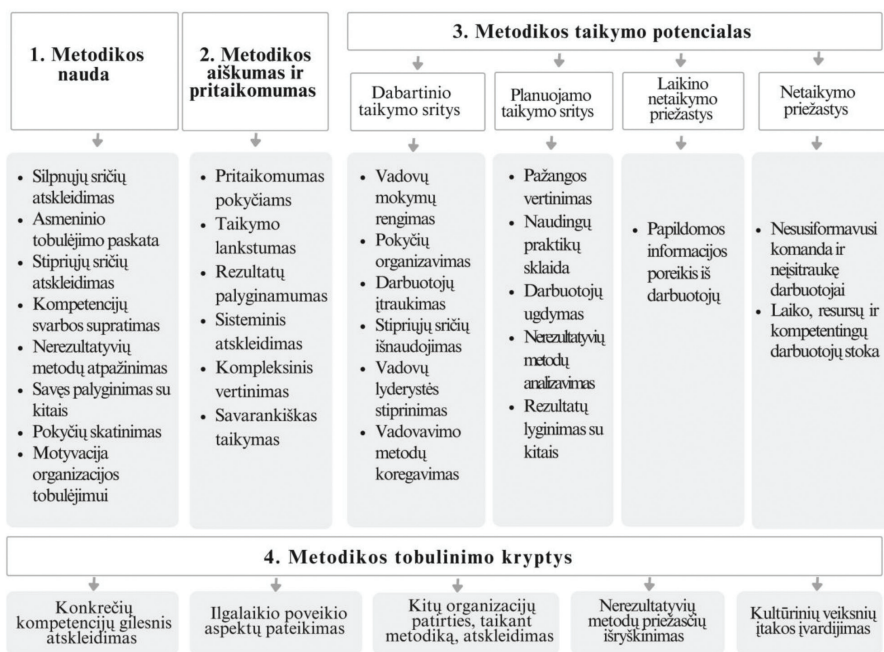
vadovo „požiūris į daugelį aspektų“, kuriuos tyrimo metu nagrinėjo kiti tuo metu organizacijoje dirbę vadovai“ (G1/I).

- Metodikos taikymo kliūtys:
 - „būtinasis darbuotojų įsitraukimas, o komanda dar nėra susiformavusi“ (P2);
 - „trūksta laiko ir resursų, nepakanka kompetentingų darbuotojų“ (P3).

Vadovų atsakymai į ketvirtąjį klausimą leido suprasti, kokių metodikos papildymų ar korekcijų vadovams prireiktų. Išryškėjo penkios kryptys, apibendrinančios siūlomus papildymus, kurie, vadovų manymu, padėtų geriau pritaikyti metodiką tam tikros organizacijos kontekste.

- (1) Konkrečių kompetencijų išsamesnis atskleidimas, pabrėžiant šias kompetencijas:
 - emocinio intelekto (G1/I);
 - vadovo asmeninio tobulėjimo (M3);
 - darbuotojų ugdymo (M4/II);
 - pokyčio pradžios (P2).
- (2) Nerezultatyvių vadovavimo metodų priežasčių atskleidimas:
 - „gilesni klausimai arba vertinimo kriterijai“, siekiant išsiaiškinti, kodėl kai kurių metodų taikymas neduoda rezultatų (G5/I);
 - „formaliai ar technologiškai teisingai taikomų metodų“, kurie neduoda rezultatų, pavyzdžiai (G7/I).
- (3) Kultūrinių veiksnių įtakos įvardijimas:
 - paaiškinant „kultūrinių skirtumų įtaką bei su šiais skirtumais susijusius iššūkius“ (G2/I);
 - paaiškinant, „kaip ir kai kuriuos metodikos principus gali reaguoti skirtingų šalių darbuotojai“ (P4/I).
- (4) Kitų organizacijų patirties, taikant metodiką, atskleidimas:
 - supažindinant su kitų įmonių „metodikos taikymo patirtimis, sėkme ir klaidomis“ bei padedant suprasti, „ką ir kaip galėtume geriau pritaikyti savo veikloje“ (G2/II);
 - supažindinant su panašių įmonių patirtimi „įtraukiant darbuotojus į metodikos įgyvendinimą“ bei „motyvuojant komandas“ (M1);
 - pateikiant metodikos taikymo pavyzdžių iš kitų įmonių, siekiant suprasti metodikos „ribas ir lankstumą skirtingose situacijose“ (M4/IV).
- (5) Ilgalaikio poveikio aspektų pateikimas:
 - atskleidžiant metodikos periodinio vertinimo 3–5 metų laikotarpiu galimybes, siekiant „suprasti ilgalaikius pokyčius, matyti kryptingą organizacijos ir vadovų augimą“ (M2);

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai



21 pav. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodikos vertinimo rezultatai

- atskleidžiant metodikos „veikimą ilgalaikėje perspektyvoje“, siekiant „formuoti tikslingas vadovų ugdymo kryptis“ (M4/I);
- atskleidžiant „ilgesnio laikotarpio pokyčius ir rezultatus“, siekiant neapsiriboti vienkartinio tyrimo duomenimis (P1).

Remiantis vadovų įžvalgomis galima teigti, kad metodika padeda organizacijoms nusistatyti silpnąsias ir stipriasias savo sritis, skatina asmeninį ir organizacinį tobulėjimą, motyvuoja pokyčiams bei atskleisdama kompetencijų svarbą skatina atsisakyti neveiksmingų metodų. Taip organizacijos gali kryptingai tobulinti savo veiklą ir užsitikrinti aukštesnę jos kokybę (Kriger, Zhovtobryukh, 2016; Denyer, 2017). Be to, metodika yra aiški, lanksti ir lengvai pritaikoma: ji leidžia sistemingai ir kompleksiskai vertinti sudėtingas situacijas bei užtikrina rezultatų palyginamumą pokyčių kontekste. Tai svarbu stebint pokyčių eigą, vertinant rezultatus ir atitinkamai koreguojant veiksmus (Sellberg ir kt., 2018; Duchek, 2020). Dėl to daugelis vadovų (11-ka iš 16-kos pateikusiųjų įžvalgų) šią metodiką jau taiko, o keletas (trys) planuoja tai daryti artimiausiu metu. Metodikos netaikymo priežastys (atskleistos dviejų vadovų) patvirtino

III. Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo verslo organizacijose tyrimo rezultatai

tai, kad darbuotojų įsitraukimas ir komandinis pasirengimas – svarbūs veiksniai, rodantys organizacijos brandą ir pasirengimą sisteminiams pokyčiams (Knipfer, Kumo, 2021; Salas-Vallina ir kt., 2022; Raetze ir kt., 2022). Vadovai pageidautų, kad metodika būtų tobulinama labiau atskleidžiant konkrečias kompetencijas, ilgalaikį poveikį, kitų organizacijų taikymo patirtį, metodų nerezultatyvumo priežastis bei kultūrinių veiksnių įtaką. Tai leistų geriau suprasti kompetencijų tobulinimo procesus ir priežastinius ryšius, darančius poveikį jų rezultatams (Boyatziz, 2008; Groves, Feyerherm, 2022). Vadovų įžvalgos pateiktos 21 paveiksle.

Taigi vadovų įžvalgos patvirtino vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodikos praktinį tinkamumą. Šios įžvalgos ne tik atskleidė atlikto tyrimo rezultatų aktualumą, bet ir naujus praktinės patirties iššūkius. Vadovų poreikiai skatina svarstyti tolesnį metodikos plėtojimą, kuris atliepia ateičiai numatytas mokslinių tyrimų kryptis. Šie apibendrinimai žymi paskutinį analizės etapą, vedantį prie disertacijos išvadų.

Išvados

Išanalizuoti vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo reiškinių teoriniai principai, kuriais remiantis apibrėžtos vadovavimo kompetencijos ir organizacinis atsparumas.

Vadovavimo kompetencijos apibrėžtos kaip gebėjimų, žinių, atsakomybės, vertybių ir įgūdžių rinkinys, padedantis vadovams veiksmingai atlikti vadovavimo užduotis, kurios susijusios su sprendimų priėmimu, komandų valdymu, darbuotojų įtraukimu bei jų ugdymu. Vadovavimo kompetencijų raiška atskleista per praktiškai vadovų taikomus vadovavimo metodus, kurie apima taikomas praktikas, palaikomus procesus ar sudaromas sąlygas. Vadovavimo metodų veiksmingumas nustatytas atsižvelgiant į pasiektus rezultatus išsikeltų tikslų atžvilgiu. Vadovavimo kompetencijos kokybė apibrėžta, atsižvelgiant į įgyvendintų tikslų lygį, lemiantį kompetencijų tobulinimo poreikį.

Organizacinis atsparumas atskleistas kaip: organizacijos gebėjimas išlaikyti stabilumą, susidūrus su NNĮ; galimybių kūrimas priimant pokytį; galimybių išnaudojimas kuriant geresnę savojo „Aš“ versiją. Organizacinio atsparumo stiprinimas apibrėžtas kaip gebėjimas veikti skirtingus atsparumo lygmenis, atsižvelgiant į tris organizacinio atsparumo komponentus: situacinį sąmoningumą, pažeidžiamumo valdymą ir adaptacinį pajėgumą.

Teorinė analizė leido suformuoti konceptualų vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo sąveikos tyrimo pagrindą, apibrėžiant kompetencijų turinį ir struktūrinius elementus, tai sudaro ne tik tolesnių tyrimo etapų, bet ir platesnio šių reiškinių analizės bei vertinimo prielaidas.

Nustatyti teoriniai vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo principai verslo organizacijų kontekste: detalizuoti bendri vadovavimo kompetencijų tobulinimo ir organizacinio atsparumo stiprinimo tikslai; apibrėžtas konkrečių vadovavimo veiksmų poreikis.

Šiuo tikslu nustatytos penkios vadovavimo kompetencijų grupės, siekiant stiprinti organizacinį atsparumą. Tai: (1) pasiekimų orientacijos kompetencijos (efektyvumas, neapibrėžtumo valdymas ir iniciatyvumas); (2) paramos darbuotojams kompetencijos (tarpasmeninis supratimas); (3) poveikio kompetencijos (efektyvi komunikacija, įgalinantis sprendimų priėmimas ir pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas); (4) bendradarbiavimo sinergijos kompetencijos (patirties integravimas, komandinis bendradarbiavimas ir vertybėmis grįsta lyderystė); (5) asmeninio tobulėjimo kompetencijos (savikontrolė).

Vadovavimo kompetencijos, lemiančios organizacinį atsparumą, apibrėžtos, kaip kompetencijos, leidžiančios vadovams priimti sprendimus, turint aplinkos suvokimo ir pokyčių planavimo gebėjimą; valdyti komandas, gebant išnaudoti organizacijos privalumus ir koreguoti trūkumus; įtraukti darbuotojus ir juos ugdyti, gebant keisti aplinkybes siekiant organizacijos pažangos.

Sukurta struktūruota vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, sistema, leidžianti atskleisti kompetencijų raišką, vykdyti analizę ir sudaryti vertinimo instrumentą.

Apibendrinti teoriniai vadovavimo kompetencijų tobulinimo principai sudarė prielaidas nustatyti esminius veiksnius ir veiksmus, kurie lemia verslo organizacijų gebėjimą didinti savo atsparumą bei kryptingai tobulinti vadovavimo kompetencijas praktinėje veikloje.

Empiriniam tyrimui pritaikyta metodologija atskleidė vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, taikymą verslo organizacijose: apibrėžta kompetencijų raiška, jų taikymo rezultatai ir tobulinimo kryptys. Remiantis filosofinio pragmatizmo požiūriu, pabrėžta praktinės naudos ir veiksmingumo svarba, atsiskleidžianti taikant mišrius tyrimo metodus. Kokybiniu tyrimu nustatyta vadovavimo kompetencijų raiška – taikomi vadovavimo metodai, jų pasirinkimo motyvai ir taikymo ypatumai. Kiekybiniu tyrimu atskleista, kaip vadovams pavyko įgyvendinti organizacinio atsparumo tikslus. Šiuo pagrindu nustatyti organizacinio atsparumo rezultatai ir jų priklausomybė nuo taikytų vadovavimo metodų.

Sukurta ir pritaikyta mišrių metodų tyrimo metodologija suteikė galimybę išsamiai atskleisti vadovavimo kompetencijų raišką verslo organizacijose bei įvertinti jų poveikį organizacinio atsparumo rezultatams, suteikdama įmonėms praktinę kompetencijų vertinimo ir tobulinimo priemonę.

Tyrimo rezultatais atskleistos silpniausios tiriamų įmonių organizacinio atsparumo sritys, susijusios su: darbuotojų galimybe išsakyti vadovybei savo poreikius ir lūkesčius; gebėjimu tinkamai reaguoti į sudėtingas situacijas ir panaudoti atitinkamus įgūdžius; požiūriu į pokyčius ir intencija prisiimti didesnę darbo krūvį, esant sudėtingoms aplinkybėms; galimybe eksperimentuoti darbo vietoje, siūlyti nestandartinius sprendimus ar naujas idėjas; pagalbos prieinamumu trūkstant žinių. Nustatytos vadovavimo kompetencijos, kurias būtina tobulinti siekiant stiprinti silpnos organizacinio atsparumo sritys. Tai – „tarpasmeninis supratimas“, „neapibrėžtumo valdymas“, „savikontrolė“, „patirties integravimas“, „efektyvumas“ ir „dalijimasis žiniomis“.

Silpnųjų organizacinio atsparumo sričių analizė leido nustatyti kryptis, kur vadovavimo kompetencijas būtina tobulinti, siekiant verslo organizacijų prisitaikomumo prie neapibrėžtumo, veiksmingai reaguojant į pokyčius ir išnaudojant naujas galimybes.

Parengta vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika, grindžiama nustatytu vadovavimo kompetencijų ir organizacinio atsparumo tarpusavio ryšiu. Jį pagrindžia trijų organizacinio atsparumo komponentų, detalizuotų devyniais atsparumo elementais, sąveika su dvylika vadovavimo kompetencijų, kurių raišką atskleidžia 72 vadovavimo metodai. Metodikos pagrindu parengtos vadybinės rekomendacijos vadovams: atskleisti veiksmingai taikyti vadovavimo metodai ir jų deriniai, pabrėžtos metodų veiksmingumą bei vadovavimo kompetencijų kokybę lemiančios sąlygos. Vadybinės rekomendacijos sinergiškai susieja teoriją ir praktiką, suteikdamos mokslui naują empirinių duomenų pagrindą bei tyrimų kryptis, o įmonių vadovams – pagrįstas konkrečias veiksmingo vadovavimo kompetencijų tobulinimo gaires, stiprinant organizacinį atsparumą.

Parengtos rekomendacijos pateikia kryptingas, nustatytais empiriniais ryšiais pagrįstas vadovavimo kompetencijų tobulinimo gaires, kurios yra praktinis organizacijų sistemingo atsparumo didinimo pagrindas.

Disertacijoje pagrįstas analizuojamų vadovavimo kompetencijų ryšys su organizaciniu atsparumu ir patvirtinta ginamoji tezė: atitinkamų vadovavimo kompetencijų tobulinimas stiprina organizacinį atsparumą, suteikdamas vadovams pokyčių įgyvendinimo galimybę, siekiant organizacijos pažangos. Vadovų teigiamai įvertinta vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimo metodika leidžia organizacijoms įgyvendinti atsparumo stiprinimo tikslus ir kryptingai tobulėti.

Literatūra

1. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., Elc, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4 (2). DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>.
2. Abuzid, H. F., Abdulaziz, P. S. (2017). Impact of teamwork effectiveness on organizational performance vis-a-vis role of organizational support. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12 (8): 2229–2237. DOI: <http://dx.doi.org/10.3923/jeasci.2017.2229.2237>.
3. Acar, O. A., Tuncdogan, A., Lakhani, K. R. (2023). Collective Creativity and Innovation: An Interdisciplinary. *Journal of Management*, 50 (6). DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063231212416>.
4. Ahmad, A., Maynard, S. M., Desouza, K. C., Kotsias, J., Whitty, M. T., Baskerville, R. R. (2021). How can organizations develop situation awareness for incident response: A case study of management practice. *Computers and Security*, 101 (8), 102122. DOI: <http://10.1016/j.cose.2020.102122>
5. Akgün, A. E., Keskin, H., Aksoy, Z., Samil Fidan, S., Yigital, S. (2022). The mediating role of organizational learning capability and resilience in the error management culture-service innovation link and the contingent effect of error frequency. *The Service Industries Journal*, 43(7–8), 525–554. DOI: <http://doi.org/10.1080/02642069.2022.2062328>.

6. Al Halbusi , H., Ruiz-Palomino, P., Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165, 14044. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>.
7. Al Harbi, J. A., Alarifi, S., Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48 (5), 082–1099. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>
8. Ali Awad, N. H., Ashour, H. M. (2022). Crisis, ethical leadership and moral courage: Ethical climate during COVID-19. *Nursing Ethics*, 29 (6), 1441–1456. DOI: <http://10.1177/09697330221105636>.
9. AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Curr Psychol*, 42, 3382–3394. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>.
10. Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. (2022). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13 (2), 204138662211292. DOI: <http://10.1177/20413866221129231>.
11. Alomar, N., Wijesekera, P., Qiu, E., Egelman, S. (2020). You've Got Your Nice List of Bugs, Now What? Vulnerability Discovery and Management Processes in the Wild. *Sixteenth Symposium on Usable Privacy and Security*, 319–339. <https://www.usenix.org/conference/soups2020/presentation/alomar>
12. Amankwah-Amoah, Khan, Z., Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39 (2), 179–84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>.
13. Ambrose, D. (2021). Interdisciplinary, International Exploration to Strengthen Creativity, Giftedness and Leadership. *Educ. Sci.*, 11 (12), 822. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci11120822>.
14. Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 245–260. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>.
15. Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35 (1), 6–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
16. Annarelli, A., Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.

17. Antunes, H. J., Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (2), 140–149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
18. Apneseth, K., Wahl, A., Hollnagel, E. (2013). Measuring resilience in integrated planning. In E. Albrechtsen, D. Besnard (eds.). *Oil and Gas, Technology and Humans: Assessing the Human Factors of Technological Change*. Boca Raton, FL: CRC press. eBook ISBN9781315598741
19. Araujo, T. R., Jugend, D., Pimenta, M. L., Jesus, G. M., Barriga, G. D., Toledo, J. C., Mariano, A. M. (2022). Influence of new product development best practices on performance: an analysis in innovative Brazilian companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*. DOI: <http://10.1108/JBIM-07-2020-0362>.
20. Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46 (1, 2), 239–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
21. Aristana, I. N., Arsawan, I. W., Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8 (1), 223–243. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>.
22. Ariyani, D., Suyatno, S., Zuhaery, M. (2021). Principal’s innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning environment. *European Journal of Educational Research*, 10 (1), 63–74. DOI: <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.63>.
23. Arroyo, P., Berger, L., Smali, N. (2024) Navigating Between Control and Trust: The Whistleblowing Mindset. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05807-8>.
24. Athota, V. S., Budhwar, P., Malik, A. (2019). Influence of Personality Traits and Moral Values on Employee Well-Being, Resilience and Performance: A Cross-National Study. *Applied Psychology: An International Review*, 69 (3), 653–685. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12198>
25. Ayari, A. (2023). Review of Leadership in the Digitalized World. *Leadership and Workplace Culture in the Digital Era*, 1–25. DOI: <http://10.4018/978-1-6684-5864-8.ch001>.
26. Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32 (2), 101471. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
27. Bans-Akutey, A., Tiimub, B. M. (2021). Triangulation in Research. *Academia Letters*, Article 3392. DOI: <https://doi.org/10.20935/AL3392>.
28. Barasa, E., Mbau, R., Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *Health Policy Manag.*, 7 (6), 491–503. DOI: <http://10.15171/ijhpm.2018.06>

29. Bardoel, E., A., Pettit, T., M., Cieri, H., McMillan, L. (2014). Employee Resilience: An Emerging Challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
30. Barton, M. A., Kahn, W. A. (2019). Group Resilience: The Place and Meaning of Relational Pauses. *Organization Studies*, 40 (9), 1409–1429. DOI <https://doi.org/10.1177/0170840618782294>.
31. Bateman, T., Snell, S., Konopaske, R. (2018). Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. McGraw Hill, ISBN-13978-1259927645
32. Baublys, G. (2020). Resilience Capacity Development: Prerequisites for Proactive Organizational Transformaton. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. DOI: <http://10.34190/EIE.20.088>.
33. Bayad, J. A., Govand, A. (2021). Strategic Leadership Effectiveness and Its Influence on Organizational Effectiveness (April 28, 2021). *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6 (2) Mar-Apr, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3835697>
34. Beck, T. E., Solansky, S. T., Davis, D. J., Ford-Eickhoff, K. (2024). Temporal Adaptive Capacity: A Competency for Leading Organizations in Temporary Interorganizational Collaborations. *Group & Organization Management*, 49 (1), 114–140. DOI: <https://doi.org/10.1177/10596011221110080>.
35. Bell, G. (2020). *The Organizational Resilience Handbook. A Practical Guide to Achieving Greater Resilience*. Kogan Page. ISBN 1789661846, 9781789661842
36. Ben, K. D. (2019). Using the TACT Framework to Learn the Principles of Rigour in Qualitative Research. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 17 (3). DOI: <https://doi.org/10.34190/JBRM.17.3.002>
37. Berisha, Q. A., Kutllovci, E., Shiroka, P. J. (2017). Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae, et Siviculturae Mendelianae Brunensis*, 65 (2). <https://ssrn.com/abstract=2982744>
38. Beuren, I. M., Santos, V., Bernd, D. C. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *Brazilian Business Review*, 17 (2), 211–232. DOI: <http://10.15728/bbr.2020.17.2.5>.
39. Bird, A., Stevens, M. J. (2017). *Assessing Global Leadership Competencies*. Global Leadership, Routledge, ISBN9781315232904.
40. Bjekic, R., Rodic, M., Aleksic, M., Gašic, D. (2021). Relationship between social competencies of manager and leadership outcome. *Ekonomika*, 67 (2), 47–57. DOI: <http://10.5937/ekonomika2102047B>.
41. Blevins, D. P., Stackhouse, M. R., Dionne, S. D. (2022). Righting the balance: Understanding introverts (and extraverts) in the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 24 (3), 78–98. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12268>.

42. Bodziany, M., Scibiorek, Z., Zamiar, Z., Visvizi, A. (2021). Managerial Competencies & Polish SMEs' Response to the COVID-19 Pandemic. *An Insight. Sustainability*, 13 (21). DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111864>.
43. Bondarenko, V., Diugowanets, O., Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences*, 90. DOI: <http://10.1051/shsconf/20219002002>.
44. Borekci, D. Y., Rofcanin, Y., Heras, M. L., Berber, A. (2021). Deconstructing organizational resilience: A multiple-case study. *Journal of Management & Organization*, 27 (3), 422–441. DOI: <http://10.1017/jmo.2018.72>
45. Bouaziz, F., Hachicha, Z. H. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37 (7), 537–551. DOI: <http://10.1108/JMD-11-2017-0358>.
46. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
47. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5–12. DOI: <http://10.1108/02621710810840730>
48. Branicki, L., Sullivan-Taylor, B., Birkett, H. (2022). Gender and resilience at work: A critical introduction. *Gender Work and Organization*, 30 (5). DOI: <http://10.1111/gwao.12915>
49. Branzei, O., Fathallah, R. (2023). The End of Resilience? Managing Vulnerability Through Temporal Resourcing and Resisting. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47 (3), 831–863. DOI: <https://doi.org/10.1177/10422587211053809>.
50. Bratianu, C., Hadad, S., Bejinaru, R. (2020). Paradigm Shift in business Education: A Competence – Based Approach. *Sustainability*, 12 (4), 1348. DOI: <http://10.3390/su12041348>.
51. Brill, D., Schnugg, C., Stary, C. (2023). Collaborative construction of meaning: facilitating sensemaking moments through aesthetic knowledge generation. *Knowledge management research and practice*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2382828>.
52. Brykman, K. M., King, D. D. (2021). A Resource Model of Team Resilience. *Group & Organization Management*, 1–36. DOI: <http://10.1177/10596011211018008>.
53. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company. ISBN-10: 978-039335064, ISBN-13: 978-0393350647.
54. Bunjak, A., Bruch, H., Cerne, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. *International Journal of Information Management*, 66 (1), 102516. DOI: <http://10.1016/j.ijinfomgt.2022.102516>.

55. Burnard, K., Bhamra, R., Tsinopoulos, C. (2018). Building Organizational Resilience: Four Configurations. *Transactions on Engineering Management*, 65 (3), 351–362. DOI: <http://10.1109/TEM.2018.2796181>.
56. Busetto, L., Wick, W., Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurol. Res. Pract.*, 2 (14). DOI: <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>.
57. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64 (1), 225–262. DOI: <http://10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
58. Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, 59, 291–306. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>.
59. Cascio, W. F., Montealegre, A. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 3, 349–375. DOI: <http://10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.
60. Catalano, A. S., Redford, K., Margoluis, R., Knight, A. T. (2017). Black swans, cognition, and the power of learning from failure. *Conservation Biology*, 32 (3), 584–596. DOI: <https://doi.org/10.1111/cobi.13045>.
61. Cathala, X., Moorley, C. (2018). How to appraise quantitative research. *Evid Based Nurs*, 21 (4), 99–101. DOI: <http://10.1136/eb-2018-102996>.
62. Chang, P., Ruil, H., Wu, T. (2021). Job Autonomy and Career Commitment: A Moderated Mediation Model of Job Crafting and Sense of Calling. *SAGE Open*, 11 (1), 21582440211. DOI: <http://10.1177/21582440211004167>.
63. Chatman, J. E., Johnson, A., White, E., Bell, R. L. (2020). The Leader as Effective Communicator. *American Journal of Management*, 20 (2). Retrieved from <https://articlearchives.co/index.php/AJM/article/view/1497>
64. Chen, R., Xie, Y., Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, 13, 2517. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052517>.
65. Chen, Y., Zhang, Y. (2021). Fostering Resilience in New Venture Teams: The Role of Behavioral and Affective Integration. *Group & Organization Management*, 46 (4), 773–816. DOI: <https://doi.org/10.1177/10596011211033164>.
66. Chen, X., Yuan, Y., Liu, J., Zhu, L., Zhu, Z. (2020). Social bonding or depleting? A team-level investigation of leader self-sacrifice on team and leader work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93 (4), 912–941. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12315>.
67. Church, A. H., Waclawski, J. (2017). *Designing and Using Organizational Surveys*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315258119>.

68. Chutivongse, N., Gerdri, N. (2020). Creating an innovative organization: Analytical approach to develop a strategic roadmap guiding organizational development. *Journal of Modelling in Management*, 15 (1), 50–88. DOI: <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0067>.
69. Ciulla, J. B. (2020). Leadership and the Problem of Bogus Empowerment. In: The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond. *Issues in Business Ethics*, 50. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_12.
70. Ciulla, J. B. (2020). The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, 153–163, Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10.
71. Couna, M. J., Petersb, P., Blommec, R. J., Schaveling, J. (2022). To empower or not to empower, that's the question. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *International Journal of human resource management*, 33 (14), 2829–2855. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>.
72. Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S., Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Front Psychol*, 13, 890861. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890861>.
73. Creswell, J. W., Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
74. Croucher, R., Glaister, K. W., Rizov, M., Rofcanin, Y., Wood, G. (2020). Challenges and resilience: Managers' perceptions of firm performance following M&As. *Applied Psychology: An International Review*, 69 (4), 1470–1505. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12228>.
75. Cumberland, D. M., Alagaraja, A., Kerrick, S. (2016). Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature. *Advances in Developing Human*, 18 (3), 301–317. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>.
76. Cunningham, J. J., Cable, D. M., Petriglieri, G., Sherman, D. K. (2023). Advances in self-narratives in, across, and beyond organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 176, 104254. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104254>.
77. Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29 (9–10), 1108–1128. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
78. Dahlin, K. B., Chuang, Y., Roulet, T. J. (2017). Opportunity, Motivation, and Ability to Learn from Failures and Errors: Review, Synthesis, and Ways to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0049>.

79. Dalcher, D. (2020). Reflections on resilience for mindful managers. *PM World Journal*, 9 (10), 1–8. ISSN: 2330-4480.
80. Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., Conger, J. A. (2021) Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32 (5), 101557. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>.
81. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 63–82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.
82. Decuyper, A., Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34 (1), 69–95. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>.
83. Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM. ISBN-10:0814439098; ISBN-13:978-0814439098.
84. Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking. *BSI and Cranfield School of Management*. <https://www.cranfield.ac>
85. Dhoopar, A., Sihag, P., Kumar, A., Suhag, A. K. (2022). Organizational resilience and employee performance in COVID-19 pandemic: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (1), 130–155. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2261>.
86. Diepolder, C. D., Weitzel, H., Huwer, J. (2021). Competence Framework of Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review. *Sustainability*, 13 (24), 13734. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132413734>.
87. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 36–62. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>.
88. Dionísio, A. L., Dionísio, A., Sousa, M. J., Moreira, A. (2022). Complex Tasks, Delegation, and Flexibility: What Role for Engagement and Shared Leadership? *Social Sciences*, 11 (12), 565. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci11120565>.
89. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23 (4), 380–394. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>.
90. Diwekar, U. M. (2022). Optimization Under Uncertainty. Springer Optimization and its Applications. *Introduction to Applied Optimization*, 151–215, Springer. DOI: https://10.1007/978-3-030-55404-0_5.

91. Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (2), 568–588. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2184>.
92. Driskell, T., Salas, E., Driskell, J. E. (2017). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*, 28 (4). DOI: <https://10.1016/j.hrmr.2017.01.002>.
93. Drozdowski, G., Rogozinska-Milrut, J., Stasiak, J. (2021). The Empirical analysis of the Core Competencies of the Company's Resource Management Risk. *Preliminary Study Risks*, 9 (6), 107. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9060107>.
94. Dubois, D. D., Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. UNKNO. ISBN 10: 0891061746 / ISBN 13: 9780891061748.
95. Duchek, S. (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res*, 13, 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
96. Duchek, S., Raetz, S., Scheuch, I. (2020). The role of adversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Bus Res*, 13, 387–423. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>.
97. Einwiller, S., Ruppel, C., Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25 (3), 33–255. DOI: <https://10.1108/JCOM-10-2020-010>.
98. Eisenkopf, G., Kölpin, T. (2023). Leadership and cooperation in growing teams, *Journal of Economics & Management Strategy*, 32 (2), 273–299. DOI: <https://doi.org/10.1111/jems.12507>.
99. Elicker, J. D., Cubrich, M., Chen, J. M., de Luque, M. F. S., Shemueli, R. G. (2019). Employee reactions to the feedback environment. In L. A. Steelman, J. R. Williams (eds.). *Feedback at work*, 175–194. Springer Nature Switzerland AG. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_10
100. Evans, L. (2019). Implicit and informal professional development: what it 'looks like', how it occurs, and why we need to research. *Professional Development in Education*, 45 (1), 3–16. DOI: <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1441172>.
101. Evenseth, L. L., Sydnes, M., Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Front. Commun.*, 7, 837386. DOI: <https://10.3389/fcomm.2022.837386>.
102. Everly, G. S., Strouse, D. A. (2010). *The Secrets of Resilient Leadership: When Failure is not an Option on Six Essential Characteristics for Leading in Adversity*. Diamedica. ISBN 10:0979356490 / ISBN 13:9780979356490.
103. Fatoki, O. (2024). Inclusive Leadership and Employee Voice Behaviour: Serial Mediating Effects of Psychological Safety and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 14 (9). DOI: <https://10.3390/admsci14090199>.

104. FeldmanHall, O., Shenhav, A. (2019). Resolving uncertainty in a social world. *Nature Human Behaviour*, 3, 426–435. DOI: <https://10.1038/s41562-019-0590-x>.
105. Ferreira, C., Robertson, J., Pitt, L. (2023). Business (un)usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65 (1), 39–47. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.22276>.
106. Fischer, T., Dietz, J., Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43 (6), 1726–1753. DOI: <https://10.1177/0149206316682830>.
107. Forbes, A. (2023). Adaptive Leadership. In: J. F. Marques, J. Schmieder-Ramirez, P. G. Malakyan (eds.). *Handbook of Global Leadership and Followership*. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-21544-5_10.
108. Förster, C., Paparella, C., Duchek, S. (2022). Leading in the Paradoxical World of Crises: How Leaders Navigate Through Crises. *Schmalenbach J Bus Res*, 74, 631–657. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00147-7>.
109. Freeman, N. (2024). *Internal and External Worlds and Flow in the Workplace (Chapter – Resilience)*. Examining Creativity in the Workplace, Routledge, eBook ISBN9781003322894.
110. Frémeaux, S., Pavageau, B. (2022). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of Management Inquiry*, 31 (1), 54–66. DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>.
111. Fubara, I. I., Edwinah, A., Okocha, N. O. (2022). Management Development and Corporate Resilience: A Review of Literature. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 4 (5). DOI: <https://10.36346/sarjbm.2022.v04i05.005>.
112. Gajdzik, B., Wolniak, R. (2022). Smart Production Workers in Terms of Creativity and Innovation: The Implication for Open Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, 8 (68). DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020068>.
113. Galaitsi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M. (2023). Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *Disaster Risk Sci*, 14, 713–721. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>.
114. Galkina, T., Atkova, I., Gabrielsson, P. (2023). Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17 (4), 802–829. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1474>.
115. Galvão, M., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16 (2), 70. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>.
116. García, V. J., Díaz P. B. (2017). Key success factors to business intelligence solution implementation. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7 (1), 48–69. <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view/200>.

117. Gečienė, J. (2021). Organizational resilience management in the face of a crisis: results of survey of social service institutions before and during a COVID-19 pandemic. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 9 (1), 32–42 DOI: <https://doi.org/10.33605/croma-012021-003>.
118. Gentry, W. A., Eckert, R. H., Stawiski, S. A., Zhao, S. (2016). The challenges leaders face around the world: More similar than different. *The Leadership Quarterly*, 27 (1), 6–41. DOI: <https://doi.org/10.35613/ccl.2016.1060>.
119. Gigliotti, R. A. (2019). *Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, Education, and Research*. Emerald Publishing Limited, Leeds, i-ix. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-255-920191006>.
120. Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, 15, 3–10. <https://www.researchgate.net/publication/323229010>
121. Giustiniano, L. R. Clegg, S. R., Cuhna, M. P., Rego, A. (2020). *Elgar Introductions to Management and Organization Theory series*. Edward Elgar Publishing. DOI: <https://10.4337/9781786437044>
122. Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., Barlas, S. (2020). The future of feedback: motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE*, 15 (6), e0234444. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>.
123. Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books. eISBN: 978-0-553-90320-1.
124. Goyal, K., Nigam, A., Goyal, N. (2023). Human resource management practices and employee engagement. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 8 (4), 559–572. DOI: <https://10.22034/IJHCUM.2023.04.09>.
125. Gravina, N., Nastasi, J., Austin, J. (2021). Assessment of Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41 (2). DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1869136>.
126. Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M. (2020). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Cengage Learning. ISBN: 9780357689998
127. Groves, K. S., Feyerherm, A. E. (2022). Developing a leadership potential model for the new era of work and organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 43 (6), 978–998. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0258>.
128. Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Høgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (4), 729–768. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12237>.

129. Guo, Y., Zhu, Y., Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Curr Psychol*, 41, 1301–1310. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>.
130. Gurd, B., Helliari, C. (2017). Looking for leaders: ‘Balancing’ innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49 (1), 91–102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>.
131. Haddock-Fraser, J., Gorman, D. (2023). Building your influence: the role of the smart sustainability leader. *Emerald Open Research*, 1 (9). DOI: <https://doi.org/10.1108/EOR-09-2023-0001>
132. Hajiali, I., Kessi, F. A., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2 (1), 57–69. DOI: <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>.
133. Han, S., Harold, C. M., Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition- and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92 (2), 352–383. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12252>.
134. Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94 (4), 890–923. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12365>.
135. Harris, J. L., Doerfel, M. L. (2017). Interorganizational Resilience: Networked Collaborations in Communities After Superstorm Sandy. *Social Network Analysis of Disaster Response, Recovery, and Adaptation*, 75–92. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805196-2.00006-6>.
136. He, Z., Huang, H., Choi, H., Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34 (1), 147–171. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>.
137. Helfgott, A. (2018). Operationalising systemic resilience. *European Journal of Operational Research*, 268 (3), 852–864. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.056>.
138. Hellige, H. D. (2019). *The metaphorical processes in the history of the resilience notion and the rise of the ecosystem resilience theory*. Handbook on Resilience of Socio-Technical Systems. M. Ruth, S. Goessling-Reisemann (eds.), 30–51. DOI: <https://doi.org/10.4337/978178643937>.
139. Hepfer, M., Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3 (1). DOI: <https://doi.org/10.1177/26317877221074701>.
140. Herbane, B. (2018). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5–6), 476–495. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>.

141. Hezlett, S. A. (2016). Enhancing Experience-Driven Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18 (3). DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422316645887>.
142. Higgs, M., Dulewicz, V. (2024). Developments in Leadership Thinking. *Leading with Emotional Intelligence*. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48970-9_6.
143. Hillman, J., Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Review*, 23 (1), 7–44. DOI: <https://10.1111/ijmr.12239>.
144. Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15, 879-936. DOI: <https://10.1007/s11846-020-00384-2>.
145. Hollands, L., Haensse, L., Lin-Hi, N. (2024). The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60 (3), 449–493. DOI: <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>.
146. Hollnagel, E. (2010). How Resilient Is Your Organisation? An Introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG). *Sustainable Transformation: Building a Resilient Organization*, 22 (2/3), 24–29. <https://minesparis-psl.hal.science/hal-00613986v1>.
147. Igielski, M. (2020). Manager's competence model in the face of new economic challenges – research report. *Management*, 24 (1), 114–129. DOI: <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0038>.
148. Imeni, M., Edalatpanah, S. A. (2023). Resilience: Business Sustainability Based on Risk Management. In: Garg, H. (eds) *Advances in Reliability, Failure and Risk Analysis*. Industrial and Applied Mathematics. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-9909-3_9.
149. Iqbal, M. T., Warraich, I. A., Haq, S. U. (2023). Employee Resilience and Job Engagement on Project Success: Mediating role of Innovative Work Behavior. *Research Journal for Societal Issues*, 5 (3), 234–257. DOI: <https://doi.org/10.56976/rjsi.v5i3.144>
150. Iszatt-White, M., Steve Kempster, S. (2018). Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the 'Root Construct'? *International Journal of Management Reviews*, 21 (3), 356–369. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12193>.
151. Jaiswal, N. K., Dhar, R. L. (2016). Fostering Employee Creativity through Transformational Leadership: Moderating Role of Creative Self-Efficacy. *Creativity Research Journal*, 28 (3), 367–371. DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1195631>.
152. James, E., Wooten, L. P. (2022). *The Prepared Leader: Emerge from Any Crisis More Resilient Than Before*. Wharton School Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv2n7j1qj>

153. Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, A. A., Haque, A., Rubab, U. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25 (04), 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>.
154. Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., Bashir, S. (2021). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55 (3), 769–782. DOI: <https://doi.org/10.1002/jocb.487>.
155. Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., Hogan, J. (2019). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 68 (1), 110–129. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
156. Kantaburta, S., Ketprapakorn, N. (2021). Towards an Organization Theory of Resilience: An Interim Struggle. *Sustainability*, 13 (23): 13137. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132313137>.
157. Kantur, D., Isery-Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4, 456–472. DOI: <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>.
158. Karppi, M., Aramo-Immonen, H., Hyrkkänen, U., Jokisaari, M. (2024). Emergence of shared leadership in project teams: The role of events. *Project Leadership and Society*, 100145. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100145>.
159. Karvwehl, L. J., Kauffeld, S. (2021). Tradicional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management. *Gr Interakt Org*, 52 (3), 7–24. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00548-y>.
160. Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (8): 1342–1369. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1316759>.
161. Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work – role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32 (1–2), 7–75. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>.
162. Kim, M., Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (16). DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
163. Kim, M., Beehr, T. A., Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25 (3). DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>.
164. King, A., Goldfarb, B., Simcoe, T. (2021). Learning from Testimony on Quantitative Research in Management. *Academy of Management Review*, 46 (3). DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0421>.

165. Klenke, K. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership. Qualitative Research in the Study of Leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 123–150. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-78560-651-920152007>
166. Kleyhans, D. J., Heyns, M. H., Stander, M. W., de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Front Psychol.*, 1 (13), 798759. DOI: <https://10.3389/fpsyg.2022.798759>
167. Knight, E., Paroutis, S. (2017). Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. *Organization Studies*, 38 (3–4), 403–432. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840616640844>
168. Knipfer, K., Kumo, B. (2021). Collective rumination: When „problem talk“ impairs organizational resilience. *Applied Psychology*, 71 (1), 154–173. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12315>.
169. Kohno, Y., Masuda, Y., Nagahashi, H., Tanaka, K., Tashiro, K. (2012). Form development for self-rating an organization's vulnerability and resilience to disruption. *Journal of Disaster Research*, 7 (4), 392–407. DOI: <https://doi.org/10.20965/jdr.2012.p0392>
170. Kong, D. T., Park, S., Peng, J. (2023). Appraising and Reacting to Perceived Pay For Performance: Leader Competence and Warmth as Critical Contingencies. *Academy of Management Journal*, 66 (2). DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0209>.
171. Kragt, D., Day, D. V. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Front. Psychol.*, 11, 1816. DOI: <https://10.3389/fpsyg.2020.01816>
172. Krén, H., Séllei, B. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Organizational Performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29 (1), 1–9. DOI: <https://doi.org/10.3311/PPso.15879>.
173. Kriger, M., Zhovtobryukh, T. (2016). *Strategic Leadership for Turbulent Times*. Palgrave Macmillan. DOI: <https://10.1057/978-1-137-40380-3>
174. Kucharska, W., Bedford, D. A. (2020). Love your mistakes! – they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence? *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1329–1354. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0052>.
175. Kuntz, J. R. C., Malinen, S., Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69 (3), 223–242. DOI: <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>.
176. Kunz, J., Sonnenholzner, L. (2023). Managerial overconfidence: promoter of or obstacle to organizational resilience? *Review of Managerial Science*, 17, 67–128. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00530-y>.
177. Kwiotkowska, A., Wolniak, R., Gajdzik, B., Gebczynska, M. (2022). Configurational Paths of Leadership Competency Shortages and 4.0 Leadership

- Effectiveness: An fs/QCA Study. *Sustainability*, *14*, 2795. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052795>.
178. Kwok, N., Shen, W., Brown, D. B. (2021) I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development. *The Leadership Quarterly*, *32* (5), 101422. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101422>.
 179. Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, C. I., Salas, E. (2018). Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork. *American Psychological Association*, (73), 517–531. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000295>.
 180. Larson, L. E., Harris-Watson, A. M., Dorothy, R., Carter, D. R., Asencio, R., DeChurch, L. A., Kanferand, R., Zaccaro, S. J. (2023). Staying Apart to Work Better Together: Team Structure in Cross-Functional Teams. *Academy of Management Discoveries*, *9* (3). DOI: <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0238>.
 181. Larsson, G., Björklund, C. (2020). Age and leadership: comparisons of age groups in different kinds of work environment. *Management Research Review*, *44* (5), 661–676. DOI: <https://10.1108/MRR-01-2020-0040>.
 182. Ledford, A., Luning, C. R., Miles, P., Dixon, D., Lynch, S. (2021). Investigation the Measurement of, and Interrelationship Between Resilience, Hardiness, Grit in a Population of Navy SEAL Candidates. *American Journal of Management*, *21* (2), 82–102. DOI: <https://doi.org/10.33423/ajm.v21i2.4229>.
 183. Lee, A., Willis, S., Tian, A. W. (2018). Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, and Moderation. *Journal of Organizational Behavior*, (39), 306–325. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2220>.
 184. Lee, A. V., Vargo, J., Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Nat. Hazards Rev.*, *14*, 29–41. DOI: [https://10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.00000075](https://10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.00000075).
 185. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. A., Lengnick-Hall, M. L. (2011) Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *21* (3), 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
 186. Liang, F., Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology Reserarch and Behavior Management*, *14*, 1063–1075. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>.
 187. Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A., Schilizzi, S. G. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, *32* (1), 104–116. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>.
 188. Linnenluecke, M. K. (2019). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International*

- Journal of Management Reviews*, 19 (1), 4–30. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.
189. Liu-Lastres, B., Cahyanto, I. P. (2023). Are we always ready? Examining seven professionals approaches to risk and crisis management and resilience. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101073. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101073>.
 190. Lu, J., Zhang, L., Wu, M., Imran, M., He, Q., Zhao, Y. (2022). Influence of differential leadership behavior on employees' deviant innovation: Based on dual perspectives of insider and outsider subordinates. *Front. Psychol.*, 13, 945598. DOI: <https://10.3389/fpsyg.2022.945598>.
 191. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62 (3), 331–353. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>.
 192. Luhova, V., Serikov, D., Liutviieva, Y., Serikova, T., Kovalova, V. (2021). Directions to develop managerial competence of managers of different types. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 33 (22). DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.23>
 193. Lund, M., Nielsen, C. (2018). The Concept of Business Model Scalability. *Journal of Business Models*, 6 (1), 1–18. DOI: <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i1.2235>.
 194. Lv, W. D., Tian, D., Wei, Y., Hi, R. X. (2018). Innovation Resilience: A New Approach for the Managins Uncertainties Concerend with Sustainable Innovation. *Sustainability*, 10, 3641. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10103641>.
 195. Ma, Z., Xiao, L., Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Business Review International*, 9 (3), 246–263. DOI: <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
 196. Maamari, B. E., Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (2), 327–345. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>.
 197. Maarouf, H. (2019). Pragmatism as a Supportive Paradigm for the Mixed Research Approach: Conceptualizing the Ontological, Epistemological, and Axiological Stances of Pragmatism. *International Business Research*, 12 (9). DOI: <https://10.5539/ibr.v12n9p1>
 198. Mahmood, M., Uddin, M. A., Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57 (3), 741–764. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>.
 199. Malik, P., Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (8), 1071–1094. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>.

200. Marbun, T. O., Piterson Antarani, P., Monica Amallia Putri, M. A. (2023). Effective Communication Results in Effective Leadership. *Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3 (4). <https://doi.org/10.35877/454RI.daengku1760>
201. Marcazzan, E., Campagnolo, D., Gianecchini, M. (2022). Reaction or anticipation? Resilience in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29 (5), 764–788. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0271>.
202. Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S., Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of The Total Environment*, 613–614, 1275–1283. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>
203. Marescaux, E., De Winne, S., Forrier, A. (2018). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16 (2): 317–331. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12168>
204. Mariam, S., Khawaja, K. F., Qaisar, M. N., Ahmad, F. (2022). Knowledge-Oriented Leadership, Team Cohesion, and Project Success: A Conditional Mechanism. *Project Management Journal*, 53 (2), 128–145. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728211063128>.
205. Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C. (2022) Soft skills, do we know what we are talking about? *Rev Manag Sci*, (16), 969–1000. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>.
206. Marques, T., Gomes, J. F. (2019). *Responsible Leadership and/versus Responsible Management. Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing Ltd. DOI: <https://10.4337/9781788971966.00017>.
207. Marsat, S., Pijourlet, G., Ullah, M. (2022). Does environmental performance help firms to be more resilient against environmental controversies? International evidence. *Finance Research Letters*, 44, 102028. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102028>.
208. Matic, I. (2022). Managerial Interpersonal Competencies – Benefiting from Learning Organization Characteristics in SMEs. *Management Dynamics in the Knowledge Economics*, 10 (1), 19–36. DOI: <https://10.2478/mdke-2022-0002>.
209. Mattessich, P. W., Johnson, K. J. (2018). *Collaboration: What Makes It Work*. Turner Publishing Company. ISBN 1683367928, 9781683367925.
210. Mauthner, N. M. (2020). Research philosophies and why they matter. *How to Keep your Doctorate on Track*, 76–86. DOI: <https://10.4337/9781788975636.00018>.
211. Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., Nitsch, V. (2023) Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management*, 29 (1/2), 90–112. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2022-0054>.

212. Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. PublicAffairs. ISBN-10:161039674X; ISBN-13:978-1610396745.
213. McCarthy, I. P., Mark Collard, M., Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33–40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.005>.
214. McKenna, E. (2020). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. London, Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315646312>
215. Meha, A. (2020). Role of Communication and Interaction in Enhancing Organisational Performance. *Technium Social Sciences Journal*, (14), 228–235. DOI: <https://doi.org/10.47577/tssj.v14i1.2150>
216. Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., Patel, G. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54 (2), 324–338. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>.
217. Mejia, S. (2022). Socratic Ignorance and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 175, 537–553. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04650-x>
218. Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>.
219. Mendenhall, M. E. (2007). *Global Leadership: Research, Practice and Development (Global HRM)*. Routledge. ISBN-13:978-0415405249.
220. Messmann, G., Evers, A., Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33 (1), 29–45. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>.
221. Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Front. Psychol.*, 10, 2493. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>.
222. Mithani, M. A. (2020). Adaptation in the Face of the New Normal. *Academy of Management Perspectives*, 34 (4). DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0054>.
223. Mone, E., London, M. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management. A Practical Guide for Managers*. New York, Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315626529>.
224. Monteiro, R. B., Vieira, V. A. (2016). Team Potency and Its Impact on Performance via Self-efficacy and Adaptability. *Braz. Adm. Rev.*, 13 (1). DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150283>.

225. Moore, J. R., Hanson, W. (2022). Improving leader effectiveness: impact on employee engagement and retention. *Journal of Management Development*, 41 (7/8), 450–468. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0>.
226. Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A., López, R. R., Torres-Ar-güelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979019837046>.
227. Morandini, S. F. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills: Upskilling and Reskilling in Organisations. *Information science*, (26), 39–68. DOI: <https://doi.org/10.28945/5078>.
228. Morgan, D. L. (2019). *Basic and Advanced Focus Groups*. SAGE Publications, Inc. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781071814307>.
229. Morgan, D. L. (2020). Pragmatism as a Basis for Grounded Theory. *The Qualitative Report*, 25 (1), 64–73. DOI: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.3993>
230. Muff, K., Liechti, A., Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corp Soc Responsib Environ Manag.*, (27), 2254–2274. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1962>.
231. Mukhuty, S., Upadhyay, A., Rothwell, H. (2022). Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 31 (5), 2068–2081. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3008>.
232. Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A., Liguori, E. W. (2020). „Reassessing Elton Mayo: clarifying contradictions and context“. *Journal of Management History*, 26 (2), 165–185. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2019-0033>
233. Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 24–39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>.
234. Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30 (1), 13–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>.
235. Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keeys, L., Aldrich, D. P., Linkov, I. (2020). Resilience and projects: An interdisciplinary crossroad. *Project Leadership and Society*, 1 (1), 100001.
236. Napier, E., Liu, S. Y., Liu, J. (2024) Adaptive strength: Unveiling a multilevel dynamic process model for organizational resilience. *Journal of Business Research*, 171, 114334. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114334>.
237. Näswall, K., Kuntz, J., Malinen, S. (2015). Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report. *Resilient Organisations Research Report*, 2015/04. ISSN 1178-7279.

238. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145 (1), 49–62. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>.
239. Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., Martin, A. (2021). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32 (5), 101312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>.
240. Ngozwana, N. (2018). Ethical dilemmas in qualitative research methodology: Researcher's reflections. *International Journal of Educational Methodology*, 4 (1), 19–28. DOI: <https://10.12973/ijem.4.1.19>.
241. Nguyen, T. P. (2022). Factors affecting innovative behavior of Vietnamese enterprises employees. *International Journal of Innovation Science*, 15 (1), 186–203. DOI: <https://10.1108/IJIS-09-2021-0166>.
242. Nguyen, T., Malik, A., Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161–172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>.
243. Niemiec, M., Górska-Rozej, M., Krzeszowski, W. (2021). Determinants of Managerial Competencies of Crisis Management Team Chairpersons in the Context of Building Resilience to Threats at the Local Level. *European Research Studies Journal*, 24 (4 B), 369–381. DOI: <https://10.35808/ersj/2662>
244. Noe, R. (2017). Employee training and development. *Human Resource Development Quarterly*, 33 (2). DOI: <https://10.1002/hrdq.21333>.
245. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. ISBN-10:1506362311; ISBN-13: 978-1506362311.
246. Nübold, A., Van Quaquebeke, N., Hülshager, U. R. (2020) Be(com)ing Real: a Multi-source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership. *J Bus Psychol.*, 35, 469–488. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09633-y>.
247. Nuzul, A., Witjaksono, A., Kistyanto, A. (2020). Empowering Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Management*, 3 (6), 14–25. DOI: <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i6.467>.
248. O'Donoghue, D. , van der Werff, L. (2022). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 51 (4), 1205–1220. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0619>.
249. Oliver, J. J., Parrett, E. (2017). Managing uncertainty: harnessing the power of scenario planning. *Strategic Direction*, 33 (1), 5–6. DOI: <https://doi.org/10.1108/SD-09-2016-0131>.
250. O'Neill, T. A., Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28 (4), 325–331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>.

251. Osagie, E. R., Wesselink, R., Mulder, R. M. (2018). Unraveling the Competence Development of Corporate Social Responsibility Leaders: The Importance of Peer Learning, Learning Goal Orientation, and Learning Climate. *J Bus Ethics*, *151*, 891–906. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3638-8>.
252. Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, *41* (5), 949–970. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>.
253. Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, *104*, 116–135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>.
254. Pádua, C. J., Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, *13*, 47. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>.
255. Panda, A., Sinha, S., Jain, N. K. (2022). Job meaningfulness, employee engagement, supervisory support and job performance: a moderated-mediation analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71* (6), 2316–2336. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0434>.
256. Persich, M. R., Robinson, M. D. (2022). Five Approaches to Understanding Interpersonal Competence: A Review and Integration. *Review of General Psychology*, *26* (4), 464–486. DOI: <https://doi.org/10.1177/10892680221085507>.
257. Petriglieri, G., Peshkam, A. (2022). Stranger leaders: A theory of marginal leaders' conception of learning in organizations. *Academy of Management Journal*, *65* (4), 1240–1273. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0162>.
258. Phillippi, J., Lauderdale, J. A (2018). Guide to Field Notes for Qualitative Research: Context and Conversation. *Qualitative Health Research*, *28* (3), 381–388. DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732317697102>.
259. Ping, L. P., Zhu Jiazhe, Z. (2021). A Literature Review of Organizational Resilience. *Foreign Economics & Management*, *43* (3), 25–41. DOI: <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20210122.101>.
260. Posner, B., Han, J. (2023). How Values and Value Clarity Still Matter: An Extended Study of Global Managers. *Journal of Values-Based Leadership*, *17* (1). DOI: <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1489>.
261. Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., Chowdhury M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, *23* (10), 1216–1233. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
262. Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, *25*, 133–135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>

263. Purc, E., Laguna, M., Moriano, J. A. (2023). Entrepreneurs' Personal Values and the Innovative Behavior of Their Employees: A Cross-Level Mechanism. *Creativity Research Journal*, 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2285122>
264. Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., Patwary, A. K. (2023). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6 (2), 425–446. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0247>.
265. Radstaak, M., Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *Journal of Industrial Psychology*, 43 (1). DOI: <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v43.i0.1458>.
266. Raetze, S., Duchek, S., Maynard, T., Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, 46 (4), 607–656. DOI: <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>.
267. Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Manag Rev Q*, 74, 1473–1557. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>.
268. Ramašauskienė, V. (2020). Etikos kodekso taikymo problemų organizacijose nustatymas. *Regional Formation and Development Studies*, 30 (1), 73–86. DOI: <https://10.15181/rfds.v30i1.2036>.
269. Ramgopal, K. R. (2019). Competency Based Human Resource Management: Concepts, Tools, Techniques, and Models: A Review. *International Journal of Multidisciplinary*, 3 (5). ISSN: 2455-3085.
270. Ramlachan, K., Beharry-Ramraj, A. (2021). The impact of COVID-19 on employees, leadership competencies and human resources development. *Gender & Behavior*, 19 (1), 17224–17247. https://hdl.handle.net/10520/ejc-genbeh_v19_n1_a10.
271. Rasheed, R., Rashid, A., Amirah, N. A., Afthanork, A. (2023). Quantifying the Moderating Effect of Servant Leadership between Occupational Stress and Employee InRole and Extra-Role Performance. *General management*, 24 (195), 60–68. DOI: <https://10.47750/QAS/24.195.08>.
272. Reichert, B. E., Sohn, M. (2023). The Effect of Using Competition to Induce Employee Effort on Employee Cooperation in Multitask Job Environments. In C. Akroyd (ed.). *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 34)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, 33–62.
273. Rhaiem, K., Amara, N. (2021). Learning from innovation failures: a systematic review of the literature and research agenda. *Rev Manag Sci.*, 15, 189–234. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00339-2>.
274. Riaza, S. (2024). A qualitative study on leadership and corporate social responsibility in an emerging economy. *Management Science Letters*, 14, 169–180. DOI: <https://10.5267/j.msl.2024.1.001>

275. Rodrigues-Sanchez, R. A., Guinot, J., Chiva, R., Lopez-Cabrales, A. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management and Organization*, 27 (3), 1–18. DOI: <https://10.1017/jmo.2019.5>
276. Rosing, F., Boer, D., Buengeler, C. (2024). Leader Trait Self-control and Follower Trust in High-Reliability Contexts: The Mediating Role of Met Expectations in Firefighting. *Group & Organization Management*, 49 (1), 74–113. DOI: <https://doi.org/10.1177/10596011221104295>.
277. Ruben, B. D. (2019). An Overview of the Leadership Competency Framework. In R. A. Gigliotti (ed.). *Competencies for Effective Leadership*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 19–28. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-255-920191001>
278. Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6 (1), 11–28. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>.
279. Salas-Vallina, A., Rofcanin, Y., Las Heras, M. (2022). Building resilience and performance in turbulent times: The influence of shared leadership and passion at work across levels. *Business Research Quarterly*, 25 (1), 8–27. DOI: <https://doi.org/10.1177/23409444211035138>
280. Salazar, A., Garcia, D. H., Quiroga, M. (2018). Aligning Your Team’s Vision with the World’s Bold Goals. *Evolving Leadership for Collective Wellbeing (Building Leadership Bridges)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, 121–140. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2058-880120180000007009>.
281. Saleem, M., Perveen, N. (2017). The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private Organizations in Gilgit-Baltistan. *Journal of Business and Management Sciences*, 5 (4), 139–144. DOI: <https://10.12691/jbms-5-4-5>.
282. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33 (3), 101353. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>.
283. Samin, H., Bencomo, N., Sawyer, P. (2022). Decision-making under uncertainty: be aware of your priorities. *Software and Systems Modeling*, 21, 2213–2242. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10270-021-00956-0>.
284. Sánchez, M. A., De Batista, M. (2023). Business continuity for times of vulnerability: Empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31 (3), 431–440. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12449>.
285. Sanchis, R., Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience. In *IFAC Proceedings Volumes (IFAC-PapersOnline)*, 700–705. DOI: <https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00600>.

286. Sanguinetti, A., Dombrovski, K., Sikand, S. (2018). Information, timing, and display: A design-behavior framework for improving the effectiveness of eco-feedback. *Energy Research & Social Science*, 39 (1), 55–68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.10.001>.
287. Santoro G., Messeni-Petruzzelli A., Del Giudice M. (2020). Searching for resilience: the impact of employee – level and entrepreneur – level resilience on firm performance in small family firms. *Small business Econ*, 57, 455–471. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>.
288. Santos, M. R., Laureano, R. M. (2023). Developing a vulnerability-based conceptual model for managing risk in non-profit projects: A multicase study in a European country. *Public Management Review*, 25 (2), 313–339. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972685>
289. Schilling, J. (2017). *Qualitative content analysis in leadership research: principles, process and application*. Handbook of Methods in Leadership Research, edited by B. R. Schyns, J. Hall, P. Neves, 349–371. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781785367281>.
290. Schoonenboom, J., Johnson, R. B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *Köln Z Soziol* 69 (2), 107–131. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0454-1>.
291. Schweiger, S., Müller, B., Güttel, W. H. (2020). Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero? *Leadership*, 16 (4), 411–433. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715020935742>.
292. Sellberg, M. M., Ryan, P., Borgström, S. T., Norström, A. V., Peterson, G. D. (2018). From resilience thinking to Resilience Planning: Lessons from practice. *Journal of Environmental Management*, 217, 906–918. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.012>.
293. Serrat, O. (2017). *A Primer on Competency-Based Learning. Knowledge Solutions*, 349–366. Singapore: Springer.
294. Sevilla, J., Ruiz-Martin, C., Nebro, J. J., Lopez-Predes, A. (2023). Why can organizational resilience not be measured. *Journal of Business Economics and Management*, 24 (2), 199–220. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18819>.
295. Seville, E. (2016). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page Limited. ISBN-13978-0749478551
296. Shalley, C. E., Gilson, L. L. (2017). Creativity and the Management of Technology: Balancing Creativity and Standardization. *Production and operations management*, 26 (4), 605–616. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12639>.
297. Shannon, M. R., Buford, M., Winston, B. E., Wood, J. A. (2020). Trigger events and crucibles in authentic leaders' development. *Journal of Management Development*, 39 (3), 324–333. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0039>.

298. Shapiro, A. (2022). *Constructivist Leadership*. The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8_105
299. Sheffi, Y. (2016). *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected*. Massachusetts Institute of Technology. DOI: <https://10.7551/mitpress/9780262029797.001.0001>.
300. Sherf, E. N., Morrison, E. W. (2020). I do not need feedback! Or do I? Self-efficacy, perspective taking, and feedback seeking. *Journal of Applied Psychology*, 105 (2), 146–165. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000432>.
301. Shet, S., Del Giudice, M., Rammal, H. G. (2021). Managerial challenges to promoting competency – based intellectual capital in emerging market economies – Developing a framework for implications. *Journal of Intellectual Capital*, 23 (1), 85–102. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0018>.
302. Shin, Y., Hur, W., Choi, W. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (11). DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>.
303. Shittu, E., Parker, G., Mock, N. (2018). Improving communication resilience for effective disaster relief operations. *Environ Syst Decis*, 38, 379–397. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10669-018-9694-5>
304. Shorten, A., Meredith, S. (2017). Mixed Methods Research: Expanding the Evidence Base. *Evidence-Based Nursing*, 20 (3), 74–75. DOI: <https://10.1136/eb-2017-102699>.
305. Šilingienė, V., Stukaitė, D. (2021). *Lyderystės kompetencijos raiška Lietuvos organizacijose*. Kauno technologijos universitetas. DOI: <https://10.5755/e01.9786090217207>
306. Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V., Zanquetto-Filho, H., Alvarenga, M. Z. (2023). Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, 20 (2), 147–161. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>.
307. Snoo-Trimpp, J. C., Vet, H. C., Widdershoven, G. A., Molewijk, A. C., Svanteson, M. (2020). Moral competence, moral teamwork and moral action – the European Moral Case Deliberation Outcome (Euro – MCD) Instrument 2.0 and its revision process. *BMC Medical Ethics*, 21 (53), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12910-020-00493-3>.
308. Soderstrom, S. B., Weber, K. (2019). Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65 (1). DOI: <https://doi.org/10.1177/0001839219836670>.

309. Sonnet, M. T. (2016). Employee behaviors, beliefs, and collective resilience: An exploratory study in organizational resilience capacity. *ProQuest Dissertations & Theses*. ISBN 978-1-339-57809-5.
310. Sørensen, J. L., Ranse, J., Gray, L., Khorram-Manesh, A., Goniewicz, K., Hertelendy, A. J. (2022). Employees Perception of Organizational Crises and Their Reactions to Them – A Norwegian Organizational Case Study. *Front. Psychol.*, *13*, 818422. DOI: <https://10.3389/fpsyg.2022.818422>.
311. Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
312. Stacho, Z., Stachová, K., Varečková, L., Matúšová, J. G. (2021). Direction of businesses operating in Slovakia to develop key managerial competencies. *Production engineering archives*, *27* (4), 291–295. DOI: <https://10.30657/pea.2021.27.39>
313. Stanton, N. A., Salmon, P. M., Walker, G. H., Salas, E., Hancock, P. A. (2017). State-of-science: situation awareness in individuals, teams and systems. *Ergonomics*, *60* (4), 247–258. DOI: <https://10.1080/00140139.2017.1278796>.
314. Steen, R., Haug, O. J., Patriarca, R. (2024). Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *32*, 12501. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>.
315. Steven, A. B., Turner, A., Kenneth., T. A. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, *16* (2), 83–198. DOI: <https://10.12806/V16/I2/T2>
316. Stewart, V. R., Snyder, D. G., Kou, C. (2023). We Hold Ourselves Accountable: A Relational View of Team Accountability. *Journal of Business Ethics*, *183*, 691–712. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04969-z>
317. Stoian, M., Tardios, J. A., Samdanis, M. (2024). The knowledge-based view in international business: A systematic review of the literature and future research directions. *International Business Review*, *33* (2), 102239. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102239>.
318. Strandberg, K., Himmelroos, S., Grönlund, K. (2019). Do discussions in like-minded groups necessarily lead to more extreme opinions? Deliberative democracy and group polarization. *International Political Science Review*, *40* (1), 41–57. DOI: <https://doi.org/10.1177/0192512117692136>.
319. Sturm, R. E., Vera, D., Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, *28* (3), 349–366. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>.
320. Su, W., Jiang, S. (2023). Positive feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator. *South African Journal of Business Management*, *54* (1), a3910. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>.

321. Suleman, A. R., Bingab, B. B., Boakye, K. O., Sam-Mensah, R. (2022). Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? *Business Review*, 2 (1), 13–27. DOI: <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>.
322. Sürücü, L., Maslakçı, A. (2020). Validity And Reliability In Quantitative Research. *BMIJ*, 8 (3), 2694–2726. DOI: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>.
323. Susanto, P. C., Syailendra, S., Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2 (2). DOI: <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
324. Swain, J. (2018). A Hybrid Approach to Thematic Analysis in Qualitative Research: Using a Practical Example. *Sage research methods*. DOI: <https://10.4135/9781526435477>.
325. Swanson, E., Kim, S., Lee, S., Yang, J., Lee, Y. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>.
326. Szemzo, H., Mosquera, J., Polyák, L., Hayes, L. (2022). Flexibility and Adaptation: Creating a Strategy for Resilience. *Sustainability*, 14, 2688. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052688>.
327. Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J., He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48 (1), 102133. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>.
328. Taquette, S. R., Souza, L. M. (2022). Ethical Dilemmas in Qualitative Research: A Critical Literature Review. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–15. DOI: <https://10.1177/1609406922107873>
329. Tasic, J., Amir, S., Tan, J., Khader, M. (2019). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23 (6), 713–738. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>.
330. Taylor, G. (2023). What Drives Creativity in the Workplace? Exchange and Contextual Variables in Their Relationship to Supervisor and Self-Report Creativity. *Universal Journal of Management*, 11 (2), 33–48. DOI: <https://10.13189/ujm.2023.110201>.
331. Tekleab, A. G., Reagan, P. M., Do, B. (2021). Translating Corporate Social Responsibility into Action: A Social Learning Perspective. *J Bus Ethics*, 171, 741–756. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04447-y>.
332. Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., Khan M. A. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and

- Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Front. Psychol.*, 11, 314. DOI: [https://10.3389/fpsyg.2020.00314](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314).
333. Tomczak, D. L., Lanzo, L. A., Aguinis, H. (2018). Evidence-based recommendations for employee performance monitoring. *Business Horizons*, 61 (2), 251–259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.006>.
334. Traianou, A., Hammersley, M. (2023). Interrogating the concept of vulnerability in social research ethics. *Diametros*. DOI: [https://10.33392/diam.1891](https://doi.org/10.33392/diam.1891)
335. Tvedt, I. M., Tommelein, I. D., Klakegg, O. J., Wong, J.-M. (2023). Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16 (2), 258–278. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0121>
336. Ungar, M. (2018). Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, 23 (4). <https://www.jstor.org/stable/26796886>.
337. Vakilzadeh, K., Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3 (1), 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>.
338. Van Assche, K., Valentinov, V., Verschraegen, G. (2022). Adaptive governance: learning from what organizations do and managing the role they play. *Kybernetes*, 51 (5), 1738–1758. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-11-2020-0759>.
339. Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., ter Bogt, G. J. (2018). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*. DOI: [https://10.1080/09638180.2018.1553728](https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728).
340. Van Dun, D. H., Wilderom, C. P. (2021). Improving high lean team performance through aligned behaviour-value patterns and coactive vicarious learning-by-doing. *International Journal of Operations & Production Management*, 41 (13), 65–99. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2020-0809>.
341. Vera, D., Bonardi, J., Hitt, M. A., Withers, M, C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33 (3), 101617. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101617>.
342. Waal, A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2018-0055>.
343. Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C., Ellström, P-E. (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work, *Journal of Workplace Learning*, 34 (1), 58–73. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176>.
344. Wang, D., Zhao, X., Zhang, K. (2023). Factors affecting organizational resilience in megaprojects: a leader –employee perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30 (10), 4590–4608. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2022-0049>.

345. Wang, G., Hackett, R. (2022). Virtuous leadership, moral behavior, happiness and organizational citizenship: the mediating effect of virtues-centered moral identity. *Leadership & Organization Development Journal*, 43 (4). DOI: <https://10.1108/LODJ-11-2021-0499>.
346. Wang, H., Demerouti, E., Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
347. Wang, J., Cooke, F. L., Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52 (2), 132–154. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12026>.
348. Wang, M., Chen, P., Fang, S. (2021). How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (1), 48–59. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0170>.
349. Wang, Q., Hou, H., Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Front. Psychol.*, 13, 924357. DOI: <https://10.3389/fpsyg.2022.924357>.
350. Wang, X., Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem and psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (5), 987–2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0869>.
351. Wang, Z., Li, C., Li, X. (2017). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Soc Indic Res*, 32, 699–708. DOI: <https://10.1007/s11205-016-1306-5>.
352. Wang, Z., Xing, L., Xu, H. (2021). Not All Followers Socially Learn from Ethical Leaders: The Roles of Followers' Moral Identity and Leader Identification in the Ethical Leadership Process. *J Bus Ethics*, 170, 449–469. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04353-y>.
353. Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66 (4), 433–441. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>.
354. Watling, C. J., Ginsburg, S. (2018). Assessment, feedback and the alchemy of learning. *Med Educ*, 53 (1), 76–85. DOI: <https://doi.org/10.1111/medu.13645>.
355. Wehrt, W., Casper, A., Sonnentag, S. (2020). Beyond depletion: Daily self-control motivation as an explanation of self-control failure at work. *The Journal of Organizational Behavior*, 41 (9), 931–947. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2484>

356. Weilin, S., Fujun, X. (2022). Supervisor positive feedback and employee performance: Promotion focus as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 50 (2), 1–9. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.11135>.
357. Weinzimmer, L. G., Esken, C. A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53 (3), 322–348. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886316688658>.
358. Wibowo, A., Paramita, W. (2022). Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29 (3), 325–341. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>.
359. Williams, T., Gruber, D. A., Sutcliffe, D. A., Shepherd, D. A., Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research. *Academy of Management Annals*, 11 (2), 733–769. DOI: <https://10.5465/annals.2015.0134>.
360. Winwood, P. C., Colon, R., McEwen, K. (2013). Practical Measure of Workplace Resilience Developing the Resilience at Work Scale. *Journal of occupational and environmental medicine*, 35 (10). DOI: <https://10.1097/JOM.0b013e3182a2a60a>.
361. Wong, S. I., Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44 (2), 757–783. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>.
362. Wood, M. D., Wells, E. M., Rice, G., Linkov, I. (2019). Quantifying and mapping resilience within large organizations. *Omega*, 87, 117–126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.08.012>.
363. Wu, W. L., Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21 (2), 474–491. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016->
364. Wut, T. M., Lee, S. W., Xu, J. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace – Internal Stakeholder Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 11799. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>.
365. Xue, X., Wang, L., Yang, R. J. (2017). Exploring the science of resilience: critical review and bibliometric analysis. *Nat Hazards*, 90, 477–510. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11069-017-3040-y>.
366. Yang, D., Yang, N. (2024). Unveiling the path to employee performance excellence: visionary leadership behavior, vision commitment and organization resource support. *Leadership & Organization Development Journal*, 45 (7). DOI: <https://10.1108/LODJ-05-2023-0247>.

367. Ye, P., Liu, L., Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25 (4), 1092–1114. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>
368. Yin, W., Liu, S. (2022). The relationship between empowering leadership and radical creativity. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: <https://10.3389/fpsyg.2022.1002356>.
369. Yoon, Y., Yan, W., Kim, E. (2020). Towards Sustainable Human Resource Development of Convention Project Managers: Job Characteristics and Related Differences in Core Competency. *Sustainability*, 12, 7898. DOI: <https://10.3390/su12197898>.
370. Younas, A., Wang, D., Javed, B., Rawwas, M. Y., Abdullah, I., Zaffar, M. A. (2020). Positive Psychological States and Employee Creativity: The role of Ethical Leadership. *The Journal of Creative Behavior*, 54 (3), 567–581. DOI: <https://doi.org/10.1002/jocb.391>.
371. Young, Y. (2018). Enhancing Employee Communication Behaviors for Sensemaking and Sensegiving in Crisis Situations: Strategic Management Approach for Effective Internal Crisis Communication. *College of Communication Faculty Research and Publications*, 526. https://epublications.marquette.edu/comm_fac/526.
372. Younger, H, R. (2024). Leadership and the art of active listening. *Leader to Leader*, III, 13–19. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20782>.
373. Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., Kolze, M. J. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 2–43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
374. Zander, L. (2024). Interpersonal leadership across cultures: a historical exposé and a research agenda. *International Business Research*. Routledge. DOI: <https://10.1080/00208825.2020.1850980>
375. Zhai, X., Zhu, C. J., Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*, 72 (3), 915–936. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12411>.
376. Zhang, Y., Liu, S. (2022) Balancing employees' extrinsic requirements and intrinsic motivation: A paradoxical leader behaviour perspective. *European Management Journal*, 40 (1), 127–136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.008>.
377. Zhiqiang, H. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Team Collaboration and Employee Empowerment on Team Innovation in Shenzhen Software Companies. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3 (2),

- 48–60. DOI: <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.6.2024>
378. Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Front. Psychol.*, 13, 827057. DOI: <https://10.3389/fpsyg.2022.827057>.
379. Župerkiene, E., Šimanskienė, L., Labanauskaitė, D., Melnikova, J., Davidavičienė, V. (2021). The COVID-19 pandemic and resilience of SMEs in Lithuania. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 8 (3). DOI: <https://10.9770/jesi.2021.8.3>.
380. Życzyńska-Ciołek, D., Kołczyńska, M. (2021). Does Interviewers' Age Affect Their Assessment of Respondents' Understanding of Survey Questions? Evidence From the European Social Survey. *International Journal of Public Opinion Research*, 33 (2), 460–476. DOI: <https://doi.org/10.1093/ijpor/edaa015>
381. Zyglydopoulos, S. (2021). On Becoming and Being an Ethical Leader: A Platonic Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 173, 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04544-y>

Tyrimo rezultatų apibavimas ir sklaida

Mokslinės publikacijos

1. Ramašauskienė, V., Šimanskienė, L., Župerkienė, E. Situational awareness in leadership: application of methods in business organisations. *Administrative Sciences*, 2025, 15(6), 210. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060210>
2. Ramašauskienė, V., Šimanskienė, L., Župerkienė, E., Davidavičienė, V., Bolatova, B. (priimta publikuoti). Leadership methods enhancing adaptive capacity in business organisations. *Business: Theory and Practice*
3. Ramašauskienė, V. Darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių valdymas neapibrėžtumo sąlygomis. *Regional Formation and Development Studies*, 2022, 1(36), 69–79. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2389>
4. Ramašauskienė, V. Diskursas – organizacijos ir darbuotojų vertybinio suderinamumo pagrindas. *Regional Formation and Development Studies*, 2020, 3(32), 64–71. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v32i3.2147>
5. Ramašauskienė, V. Etikos kodekso taikymo problemų organizacijose nustatymas. *Regional Formation and Development Studies*, 2020, 1(30), 73–86. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v30i1.2036>

Pranešimai mokslinėse konferencijose

1. Ramašauskienė, V. Pranešimas „Vadovavimo metodų, siekiant valdyti neapibrėžtumą, taikymas verslo organizacijose“. 5-oji prof. habil. dr. A. Seiliaus vardo mokslinė konferencija. Klaipėda, 2024 m. lapkričio 13 d.
2. Ramašauskienė, V. Pranešimas „Vadovavimo kompetencijų, sąlygojančių organizacinį atsparumą, praktinio taikymo iššūkiai verslo organizacijose“. 4-oji prof. habil. dr. A. Seiliaus vardo mokslinė konferencija „Vadybos mokslo ir studijų iššūkiai“. Klaipėda, 2023 m. lapkričio 17 d.
3. Ramašauskienė, V. Pranešimas “Application of measures strengthening organizational resilience under uncertainties”. 15th International Scientific Conference “New Challenges of Economic and Business Development – 2023: Recovery and Resilience”. Ryga, Latvija, 2023 m. gegužės 11–13 d.
4. Ramašauskienė, V. Pranešimas “Factors determining the need for development of leadership competences and strengthening of organizational resilience under conditions of uncertainty”. 19th International Conference “Social Innovations for Sustainable Regional Development”. Klaipėda, 2023 m. balandžio 27–28 d.
5. Ramašauskienė, V. Pranešimas „Vadovavimo kompetencijų vystymo ir organizacinio atsparumo stiprinimo iššūkių valdymas pokyčių sąlygomis“. Prof. A. Seiliaus vardo mokslinė konferencija „Iššūkiai vadybos moksle ir studijose“. Klaipėda, 2022 m. lapkričio 18 d.
6. Ramašauskienė, V. Pranešimas “Managing factors that reduce employee resilience under uncertainties”. 15th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business “Sustainable Business Concepts and Practices”. Palermas, Italija, 2022 m. rugsėjo 21–23 d.
7. Ramašauskienė, V. Pranešimas “Managing communication challenges in an organization that works in a hybrid way”. 18th International Conference “Social Innovations for Sustainable Regional Development”. Klaipėda, 2022 m. balandžio 28–29 d.
8. Ramašauskienė, V. Pranešimas “Impact of changes in organization’s strategy on employee engagement”. 17th International Conference “Social Innovations for Sustainable Regional Development”. Klaipėda, 2021 m. balandžio 28–29 d.

Autorės gyvenimo aprašymas

Asmeninė informacija

Vardas (-ai) Pavardė (-ės)	Virginija Ramašauskienė
Adresas (-ai)	Karklininkų g. 33, Karklė, Klaipėdos raj.
Telefonas (-ai)	+370 699 112 05
El. paštas (-ai)	ramasauskiene.virginija@gmail.com
Gimimo data	1970 m. kovo 24 d.

Išsilavinimas

Datos	2020–2025
Kvalifikacija	Socialinių mokslų (vadybos) doktorantūra, tema Vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimas verslo organizacijose
Įstaiga	Klaipėdos universitetas

Datos	2018–2020
Kvalifikacija	Humanitarinių mokslų (filosofijos) magistras Profesinė etika ir etikos auditas
Įstaiga	Klaipėdos universitetas

Datos	1997–2001
Kvalifikacija	Socialinių mokslų (vadybos ir verslo administravimo) bakalauras Buhalterinė apskaita ir auditas
Įstaiga	Vilniaus universitetas

Darbo patirtis

Datos	2024–2025
Profesija arba pareigos	Tvarumo auditorė

Datos	2021–2022
Profesija arba pareigos	Klaipėdos universitetas, lektorė

Datos	2015–2025
Profesija arba pareigos	Nepriklausoma finansų auditorė

Datos	2011–2025
Profesija arba pareigos	UAB „Imedeksa“ finansų direktorė

Datos	2000–2010
Profesija arba pareigos	Auditoriaus padėjėja įvairiose audito įmonėse

Summary

1. Relevance

This study addresses the growing need to secure organisational resilience amid changing and uncertain conditions. In business organisations, the capacity to ensure resilience depends on the quality of leadership competencies and the strategic development of these capabilities. Over the decades, leadership competencies have repeatedly been addressed as leaders encounter frequent challenges demanding new skill sets. Since the early 2000s, the rise of global crises has compelled leaders to promptly respond to unfamiliar situations and to maintain business continuity and competitiveness in the face of uncertainty. Consequently, organisational resilience emerges as an essential condition for the survival of business organisations. Scholarly research highlights that many organisations struggle to adapt to changing circumstances, manage risks, and apply lessons learned effectively, which contributes to failures. Significantly, organisational resilience is not a constant characteristic but a dynamic process requiring ongoing investment and reinforcement. To bolster organisational resilience, it is therefore critical that leaders possess and continually develop the relevant competencies. Given that these competencies pertain to managing environmental aspects that are constantly changing, systematic development is necessary. The expectation is that developing the relevant leadership competencies could, in turn, strengthen organisational resilience.

2. Depth of Analysis

Various research studies have sought to establish the principles that underpin the strengthening of organisational resilience and to delineate the leadership competencies associated with these principles. Significant contributions include the model of resilient leadership proposed by G.S. Everly et al. (2010); the practical guidelines advanced by E. Hollnagel et al. (2011) to assist leaders in attaining resilience objectives; the analysis by C.A. Lengnick-Hall et al. (2011) concerning the influence of leadership competencies on organisational resilience; the framework suggested by Seville (2016) for fostering organisational resilience; the model of organisational resilience capabilities developed by D. Denyer (2017); and the work of S. Ducheck (2020), who emphasised the critical role of leadership competencies in enhancing organisational resilience.

Analysis of various scholarly literature indicates that there is no distinct universal indicator for assessing organisational resilience, and no one measure fully captures its scope (Hillmann, 2021). Consequently, organisational resilience is often analysed by examining its multiple components, such as situational awareness, vulnerability management, and adaptive capacity (Naswal et al., 2015; Lee et al., 2013).

Fundamentally, the various components of organisational resilience require distinct leadership competencies. However, developing unique leadership competencies to achieve certain goals is feasible only when the competencies are grouped according to the requirements of the goals being pursued.

Academic research does not offer a definition of the leadership competencies that determine organisational resilience. Moreover, developing these competencies would be possible only if they were classified into appropriate clusters. However, current classifications do not align with the resilience objectives for managers. Consequently, the practical application of these competencies remains limited. As a result, while many studies explore the impact of general leadership competencies on an organisation's resilience, no research thoroughly connects specific leadership competencies to the corresponding elements of resilience.

Researchers' comprehensive insights emphasize the view that there is practical potential to enhance leadership competencies while simultaneously strengthening organisational resilience. To decisively strengthen organisational resilience, a methodology that assists managers in clearly identifying which leadership competencies need development is required. This methodology should specify the essential competencies, the development objectives, the methods to be employed, and the anticipated effects on particular areas of resilience. In doing so, the methodology would support the organization in a continuous cycle of development associated with systematic resilience-building through the development of relevant leadership competencies.

Research Problem. As organizations operate in unpredictable and uncertain conditions, the need for organisational resilience increases. To strengthen resilience, appropriate leadership competencies are required. It remains unclear which leadership competencies should be developed and how their development should transpire to strengthen organisational resilience.

Thesis. Developing relevant leadership competencies strengthens organisational resilience by enabling leaders to drive change and achieve a more advanced state of the organisation.

Research Topic. Development of leadership competencies that shape organisational resilience.

Aims. To formulate a methodology for developing leadership competencies that determine organisational resilience in business organisations and to evaluate its practical relevance from leaders' perspectives.

Objectives.

1. Examine the theoretical foundations of leadership competencies and the concept of organisational resilience.
2. Review the theoretical concepts behind the development of leadership competencies that determine organisational resilience in the context of business organisations.
3. Apply the methodology to an empirical study to observe how leadership competencies that determine organisational resilience are utilised within a business organisation.
4. Identify vulnerable areas of organisational resilience across different business organisations by determining leadership competencies that require development.
5. Prepare recommendations for the development of leadership competencies based on the results of the conducted research.

3. Methods

On the basis of interdisciplinary research methods and utilising systematic and comparative analysis and synthesis of the scholarly literature, this study outlines the theoretical prerequisites for developing leadership competencies that determine organisational resilience. Based on these prerequisites, an empirical research methodology was developed. Qualitative research was conducted with leaders from business organisations to identify the leadership approaches they utilise to strengthen organisational resilience. A complementary quantitative study used an anonymous employee survey to assess levels of organisational resilience and to evaluate the effectiveness of the leadership approaches that determine them. Qualitative data were analysed using

qualitative content analysis, with results organised into categories and subcategories. Quantitative data were analysed with IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

4. Structure

The dissertation is organised into three sections.

The first section examines the theoretical aspects of the development of leadership competencies and the strengthening of organisational resilience within business organisations. This section addresses the first and second objectives of the dissertation.

The second section justifies the chosen research methodology and describes the implementation of the third objective.

The third section analyses the results of the development of leadership competencies that determine organisational resilience. Based on these results, leadership recommendations are proposed, and conclusions are drawn in relation to the implementation of the fourth and fifth objectives of the dissertation.

5. Scholarly Significance and Novelty

Theoretically: The concepts of the scholarly literature have been elaborated and refined, and the connections between the concepts of leadership competencies and organisational resilience have been clarified. Definite leadership competencies that determine organisational resilience in business organisations have been identified.

Methodologically: A research methodology that enables the identification of the leadership methods used by managers and reveals how the application of these methods influences the outcomes related to organisational resilience has been developed and applied.

Empirically: The theoretical propositions have been subjected to empirical verification, and the interpretations of the findings have been critically assessed. The study has identified principles for developing leadership competencies that determine organisational resilience, including criteria for assessing competency effectiveness and the identification of weak areas within organisational resilience. A methodology aimed at developing leadership competencies while considering the weak areas of organisational resilience to strengthen them for developing leadership competencies that determine organisational resilience has been proposed. The research contributes to scholarly work not only in Lithuania but also to the broader international academic community.

6. Significance of the Study Results

As an original contribution, an empirical study that enables a detailed analysis of the topic of the research study and interprets the prerequisites, principles, and processes involved in developing leadership competencies that strengthen organisational resilience has been conducted.

The findings of the literature analysis can inform other research on both the development of leadership competencies and the strengthening of organisational resilience.

Leadership recommendations derived from the study may be valuable for business organisations seeking to leverage the experiences of participating entities: by assessing the quality of leadership competencies that determine organisational resilience; selecting appropriate leadership methods and evaluating their effectiveness; identifying areas of weak organisational resilience and exploring potential corrective measures.

I. Theoretical Aspects of Developing Leadership Competencies to Strengthen Organisational Resilience in Business Organisations

This section analyses the theoretical foundations of leadership competencies and the concept of organisational resilience, shaping the prerequisites for developing leadership competencies that shape organisational resilience within business organisations.

Leadership competencies are characterized as a set of abilities, skills, and responsibilities that enable effective team management, decision-making, and process coordination to achieve an organisation's objectives. To illustrate the nature and context of these competencies, they are organised into groups and, for analytical purposes, into functional categories (Spencer & Spencer, 1993; Samini et al., 2022; Vera et al., 2022).

The development of leadership competencies is characterised as an ongoing process of development through increased operational efficiency and alignment with the organisation's goals. Pressures from the external environment (evolving business contexts, level of competition, the need for change management, ethical and social responsibility considerations, tolerance of cultural diversity) and the internal environment (employee expectations and needs, the leaders' pursuit of success, and the personal and professional development of all organisational members) intensify this need for development. In business organisations, leadership competencies are developed through the integration of theory and practice, i.e., 'learning by doing' (Hezlett, 2016; Boyatzis, 1982). The manifestation of these competencies is actualized through the leadership methods employed in daily operations, including the practices applied, processes supported, and conditions established.

The quality of leadership competencies is assessed based on outcomes relative to predefined goals. Accordingly, although not explicitly, resilience is regarded as an

overarching objective for organisations, determining business continuity and competitiveness.

Organisational resilience refers to an organisation's ability to adapt to adverse circumstances, withstand shocks, and sustain business continuity in the face of external or internal challenges. This encompasses the ability to respond promptly and effectively to unforeseen obstacles, learn from experience, strengthen internal resources, and manage risks proficiently to ensure long-term stability and success (Kim, 2020; Rodrigues-Sanchez et al., 2021).

Although organisational resilience is influenced by employee and team resilience, it is not simply the result of these two trends. Organisational resilience arises from the connections generated by interactions among employees, teams, and leadership practices that enhance an organisation's capability to cope with complex situations.

A resilience stimulus is considered to be an unfavourable and uncertain event that triggers change. Such an event serves as a test that exposes the level and nature of an organisation's resilience. When an organisation responds effectively and adapts to an adversarial and uncertain event, this indicates robust organisational resilience (Hillmann, 2021).

Organisational resilience comprises multiple components and the elements that integrate them. Each component has distinct operating principles that shape the overall state of organisational resilience. Consequently, the primary components of organisational resilience are analysed as: (1) Situational awareness (perception, comprehension, and projection); (2) Vulnerability management (authenticity, risk management, and professionalism); (3) Adaptive capacity (change, creativity, and development). Each component of organisational resilience can be assessed and developed individually.

Considering the distinct requirements of the resilience components, **specific leadership competencies have been defined** and organized into groups according to their functions that strengthen organisational resilience.

Drawing on the analysis of the scholarly literature, a cluster-based system of competencies (Spencer & Spencer, 1998) was adopted to classify the selected leadership competencies into clusters. Within this framework, each competency is examined in terms of its direct functions, intended applications, and the necessary actions required to achieve the stated objectives. The purpose of this analysis is to evaluate the quality of each leadership competence by examining its outcomes when applied to strengthen organisational resilience.

To strengthen organisational resilience in a component-specific manner rather than as an overall construct, leadership competencies are grouped according to the aims of the respective resilience components. This approach demonstrates the interdependence between a given organisational resilience component and the leadership competence assigned to it (Table 1).

Table 1. Classification of leadership competencies (LC) based on competencies that determine the strengthening of organizational resilience (OR) components

OR component	OR element		LC number and title	
Situational awareness (SA)	SA1	Perception	2.1.	Interpersonal understanding
	SA2	Comprehension	3.3.	Trust-building interaction
	SA3	Projection	1.2.	Uncertainty management
Vulnerability management (VM)	VM1	Authenticity	5.1.	Self – regulation
	VM2	Risk Management	4.1.	Experience integration
	VM3	Professionalism	1.3.	Proactivity
Adaptive capacity (AC)	AC1	Change	3.2.	Empowering decision-making
			4.3.	Team collaboration
	AC2	Creativity	1.1.	Effectiveness
			4.4.	Values-based leadership
	AC3	Development	3.1.	Effective communication
			4.2.	Knowledge sharing

On the basis of this classification, specific areas of strengthening organisational resilience (OR components), the elements within these areas (OR elements), and the leadership competencies (LCs) that influence them are identified.

II. Research Methodology for Demonstrating the Principles Governing the Development of Leadership Competencies to Strengthen Organisational Resilience in Business Organisations

This section presents and corroborates the research methodology, explains the methods of data analysis, and outlines the course of the study.

The aim of the empirical study is to illustrate how leadership competencies that determine organisational resilience are applied within business organisations.

The primary selection criteria were: (1) voluntary participation to ensure openness, and inclusion of managers at various levels to capture diverse perspectives; (2) varying sizes, activities, and degrees of operational autonomy of enterprises to accommodate different contexts; (3) applicability of the findings to business organizations, given the study's focus on real, challenging, and uncertain events.

The study draws on cases from European countries; thus, caution is warranted when generalizing to non-European contexts. The course of the empirical study is presented in Figure 1.

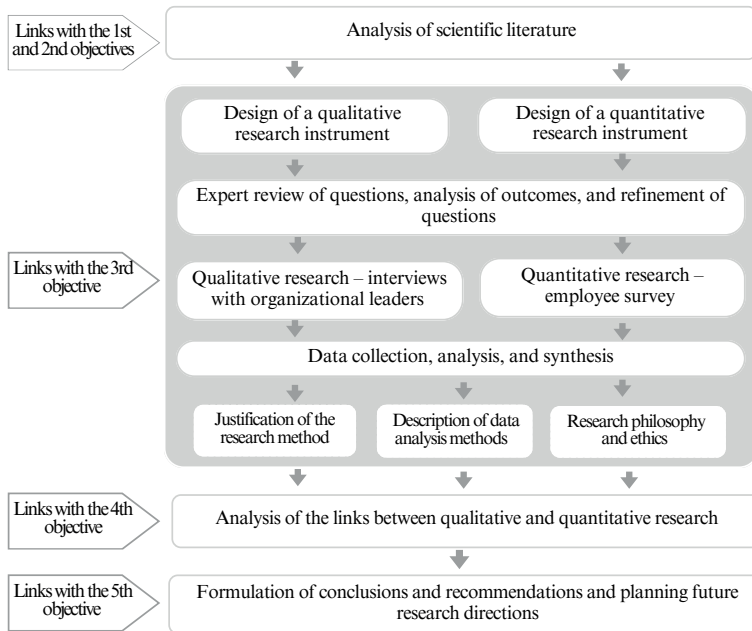


Figure 1. Research Methodology for Developing Leadership Competencies to Strengthen Organisational Resilience in Business Organisations

The empirical research was carried out considering the following methodological assumptions:

1. Target group: business organisations which have been exposed to an adverse and uncertain event; for which strengthening organisational resilience is important; which have voluntarily agreed to participate in the study.

2. Representatives of business organisations: managers and employees of organisations at various levels.

3. Assessing the resilience of organisations based on employee responses to the anonymous questionnaire by identifying their behaviour during an adverse and uncertain situation and identifying their views on various aspects of organisational resilience.

4. The quality of leadership competencies shall be evaluated based on the outcomes related to organisational resilience that arise from the application of specific leadership techniques.

5. Organisational resilience shall be analysed and assessed in light of its three constituent components and the nine detailing elements.

6. The leadership competencies that determine organisational resilience are examined and evaluated within the classification framework developed for these competencies, whereby each competency is associated with a distinct element of resilience.

7. The development of leadership competencies that determine organisational resilience is demonstrated through leadership techniques that are connected to practices, processes supported, or culture cultivated by managers in their routine activities.

8. The quality of leadership competencies is determined by the effectiveness, ineffectiveness, or insufficiency of the leadership methods employed, considering the outcomes related to organisational resilience.

9. Each managerial interview and each employee questionnaire question corresponds to a specific aspect of organisational resilience, which aligns with a particular leadership competency.

10. The research questionnaires were evaluated by seven experts who meet the following criteria: hold a leadership position for at least five years or occupy a research role related to the study of leadership competencies and organisational resilience.

11. Data collection occurred between 02 May 2023 and 29 March 2024.

12. The sample size was determined to achieve a 95% confidence level with a 5% margin of error. The study population comprised 14,137 employees, of whom 3,370 (23.8%) were interviewed.

13. The study included nine companies across three sectors - production of building materials, retail trade in food products, and transport and logistics services. To capture diverse managerial challenges, companies of varying sizes and degrees of operating autonomy, based in Europe, were selected.

14. *Qualitative research comprising interviews with managers was conducted during the following periods: 02 May 2023 – 05 June 2023; 02 August 2023 - 08 September 2023; and 09 January 2024 - 13 March 2024.* All Lithuanian company heads were contacted directly, while obtaining responses from foreign company departments was facilitated via online channels. A total of 30 respondents participated in the interviews: 12 top tier managers, 11 middle tier managers, and 7 lower tier managers.

15. The quantitative data of the study shall be analysed using: (a) SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software, version 29.0.0, for data management, analysis, and the identification of correlations; (b) the *Apklausa.lt* survey system for survey design and administration; and (c) Microsoft Office Excel. The analyses conducted on the quantitative data included: (1) assessment of the distribution of interval variables against the normal distribution via evaluation of skewness and kurtosis; (2) description of interval variables using mean and standard deviation (mean \pm SD) and description of qualitative variables by absolute frequency (n) and percentage (%); (3) use of the Pearson Chi-squared test (χ^2) to compare qualitative characteristics between groups; (4) application of One-Way ANOVA (F) and Kruskal-Wallis H tests for group comparisons; (5) computation of Pearson correlation coefficients to examine

relationships between variables; (6) use of binary logistic regression and linear regression analyses to evaluate the effectiveness of leadership techniques; and (7) statistical significance was determined at $p < 0.05$ for non-significance. The respondents to the quantitative survey are detailed in Table 2.

Table 2. Number of Participating Organisations and Number of Their Employees Surveyed

Sector		Unit / Enterprise		Research variables and collected data		
Name	Code	Country	Code	Total number of employees	Sample size requirement (95/5)	Usable questionnaires
Production of building materials	G	France	G1	1975	322	326
		Belgium	G2	1585	309	311
		Germany	G3	1260	295	296
		UK	G4	1070	283	286
		Poland	G5	450	207	209
		Spain	G6	395	197	198
		Lithuania	G7	335	179	186
		Other countries	G8	1356	300	303
		<i>Total in the sector:</i>				<i>8026</i>
Retail trade in food products	M	Lithuania	M1	97	78	83
			M2	139	102	111
			M3	93	75	83
			M4	3102	342	366
		<i>Total in the sector:</i>				<i>3431</i>
Transport and logistics services	P	Lithuania	P1	165	116	138
			P2	71	60	62
			P3	85	70	72
			P4	2389	331	340
		<i>Total in the sector:</i>				<i>2710</i>
<i>Total in the study:</i>				<i>14167</i>	<i>3266</i>	<i>3370</i>

The study adhered to foundational ethical principles to safeguard the wellbeing of participants and to increase the reliability of the findings. Key ethical considerations encompassed voluntary participation, participant anonymity, and the guarantee of psychological welfare; the research was conducted with fairness and transparency, and the study's value and social significance were explicitly acknowledged.

III. Findings of the Research Study on Developing Leadership Competencies to Strengthen Organisational Resilience in Business Organisations

This section presents the findings of the study: the outlook of managers within business organisations regarding the relevance of leadership competencies that influence organisational resilience; the attitudes of employees in the same organisations toward various aspects of organisational resilience; and the interfaces between data and their impact on the results. Managers described their leadership approaches and the combinations of approaches used to strengthen organisational resilience. Employees shared their viewpoints on the different aspects of resilience that shape organisational resilience outcomes. Weaknesses in organisational resilience emerged, varying across sectors. In the production of building materials sector, the most pronounced challenges were in situational awareness and adaptive capacity; in the retail trade in food products sector, in vulnerability management; and in the transport and logistics services sector, across all domains. Given these identified weak areas, the leadership practices applied in those domains were analysed. Additionally, an assessment of the practices that yielded positive outcomes for organisational resilience was conducted. Through this analysis, the quality of leadership competencies in contributing to the development of organisational resilience is highlighted.

1. The effectiveness of the leadership competence *Interpersonal Understanding* is determined by the level of situational awareness (*Perception*), which are shaped by employees' ability to engage in direct conversations with leaders regarding their concerns within the organisation. The analysis indicates that some employees feel undervalued, perceive a lack of managerial support, and choose to suppress concerns or raise them outside the organisation (Knipfer, Kumo, 2021).

2. The effectiveness of the leadership competence *Trust-building Interaction* relies on the effects of situational awareness (*Comprehension*), determined by the channels through which employees learn about organisational events. The analysis demonstrates that some employees do not receive this information from management. A lack of awareness about the situation hinders employee engagement in addressing problems and challenges (Knipfer, Kumo, 2021; Nguyen et al., 2020).

3. The effectiveness of the leadership competence *Uncertainty Management* depends on situational awareness (*Projection*), which are influenced by (a) employees' ability to constructively cope with adverse circumstances while looking after themselves and their colleagues; (b) employees' capacity to assume colleagues' functions when skills permit them to handle challenging situations; and (c) employees' understanding of their accountability to the organisation. Consequently, once leaders clarify expectations and inform employees about adverse circumstances, a shared vision for the future is developed with the employees (Higgs, Dulewicz, 2024; Graffin et al., 2020). The analysis demonstrates that some employees would not know how to behave in challenging situations, hindering their ability to care for themselves or others due to personal needs for support. Additionally, many employees, even if willing to

assist colleagues, would lack the necessary skills. However, for most employees, there exists a clear structure of responsibility, as they recognise their obligation to report to the organisation either personally or in coordination with the team.

4. The effectiveness of the leadership competence *Self-regulation* centres around vulnerability management (*Authenticity*), which are shaped by (a) employees' attitudes toward change; (b) their willingness to undertake a higher workload in challenging circumstances; and (c) their capacity to discern the significance of the organization's vision and goals. Consequently, employee resilience effectiveness reflects the level of self-confidence and organizational coherence that transform difficulties into opportunities (Wang et al., 2017; Wehrt et al., 2020). The analysis indicates that some employees perceive change as pressure, difficulty, or uncertainty and are reluctant to implement change due to doubts about its success (Yang & Yang, 2024; Salazar et al., 2018). It is also noted that many employees struggle to understand their specific contribution to addressing organizational challenges (Rasheed et al., 2023; Susanto et al., 2023). Moreover, some employees fail to see value in their work or in the organization's activities. In times of difficulty, without a clear vision, they may mis-interpret management decisions and perceive the company as operating chaotically and failing to manage threats, which fosters frustration and confusion (Frameaux & Pavageau, 2022; Salazar et al., 2018).

5. The effectiveness of the leadership competence *Experience Integration* is closely linked to outcomes of vulnerability management (*Risk Management*). This relationship is shaped by employees' capacity to acknowledge and learn from mistakes as part of their development process. However, the analysis indicates that many employees are reluctant to engage in experimentation; consequently, mistakes are often ignored or concealed, which prevents them from being transformed into valuable opportunities for organisational development (Weinzimmer & Esken, 2017; Wang et al., 2020; Kucharska & Bedford, 2020).

6. The effectiveness of the leadership competence *Proactivity* is dependent on outcomes of vulnerability management (*Professionalism*), which is influenced by employees' ability to proactively recognise and address their own shortcomings. For this to be realised, leaders need to foster initiative by encouraging employees to independently resolve work-related challenges and pursue self-improvement. Nevertheless, the analysis revealed that some employees fail to identify their own problems, instead relying on colleagues or managers to point them out, which undermines self-confidence and diminishes responsiveness to emerging issues (Kragt & Day, 2020; Groves & Feyerherm, 2022).

7. The effectiveness of the leadership competence *Empowering Decision-Making* is dependent on outcomes of adaptive capacity (*Change*), which are influenced by employees' ability to act constructively under challenging circumstances. The analysis showed that within many organisations, employees are not sufficiently empowered to act independently due to limited experience, inadequate preparation, or insufficient understanding (Zhiqiang, 2024; Guo et al., 2022).

8. The effectiveness of the management competence *Team Collaboration* is determined by outcomes of adaptive capacity (*Change*), which are shaped by employees' perceptions of team collaboration. The analysis highlighted that in some cases, employees engage in collaboration as a means of competing, gathering information, or identifying the weaknesses of others, thereby creating an unfavourable environment for resilience (Reichert & Sohn, 2023).

9. The effectiveness of the leadership competence *Effectiveness* is shaped by the outcomes of adaptive capacity (*Creativity*), which are determined by employees' willingness and ability to generate innovative ideas and propose non-standard solutions. The analysis showed that some employees question the value of their contributions due to insufficient support or education. In the absence of a coherent strategy that promotes creativity and idea generation, employees may perceive their initiatives as undervalued or unnecessary (Bayad & Govand, 2021; Giglioti, 2019).

10. The effectiveness of the leadership competence *Values-Based Leadership* is dependent on the outcomes of adaptive capacity (*Creativity*), which rely on employees' commitment to uphold organisational values and to follow the motivating example set by their managers. The analysis revealed that employees are often unable to emulate their managers if they do not observe a consistent application of values across different contexts (Banks et al., 2021). Furthermore, a lack of clarity regarding the meaning of these values may prevent employees from actively participating in social or community-oriented initiatives (McKenna, 2020).

11. The effectiveness of the leadership competence *Effective Communication* is determined by the outcomes of adaptive capacity (*Development*), which depend on managers' ability to inspire employees' self-confidence and support their growth within the organisation through constructive feedback. The analysis highlighted that some employees experience negative consequences from feedback, such as doubts about managers' objectivity, insufficient advice or support, or an excessive reliance on managerial direction (Yonger, 2024; Kim, 2020).

12. The effectiveness of the leadership competence *Knowledge Sharing* is determined by the outcomes of adaptive capacity (*Development*), which depend on managers' ability to create opportunities for employees to exchange knowledge with one another or with organisational experts. The analysis revealed that, in many organisations, employees are left to rely primarily on themselves, as managers frequently neglect to prioritise or encourage knowledge sharing (Wu & Le, 2017; Mexer et al., 2024).

In light of the leadership methods applied by managers, an organisational resilience map was developed, illustrating how specific leadership practices influence both the strengths and weaknesses of organisational resilience within the analysed companies (Figure 2).

OR	LC	G								M				P			
		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	M1	M2	M3	M4	P1	P2	P3	P4
SS1	2.1.	X3	X1 X5	X4	X1 X3	X1 X5	X3	X1	X3 X5	X6	X1 X4	X1 X4	X1 X4	X1 X6	X2	X2	X2
SS2	3.3.	X8 X9	X7 X12	X8	X7 X12	X7 X12	X9	X8	X8 X9	X8 X11	X7 X11	X7 X11	X7 X11	X10 X11	X11	-	X11
SS3	1.2-1	-	X14	-	-	-	X13	X13	-	X14	X14	X14	-	X13	X14	-	X13
	1.2-2	-	X16	-	-	X15	X16	X15	X15	X15	X15	X15	X16	-	X15	X16	-
	1.2-3	X18	X17	X18	X18	-	-	X17	-	X17	X17	X17	X17	-	X17	-	-
PV1	5.1-1	X20	X19	-	X19	X19	X20	X19	-	X20	X19	X19	X19	X19	-	-	-
	5.1-2	X21	X21	X21	-	X22	-	X22	X21	-	X22	-	X22	X22	X21	X22	X21
	5.1-3	X23	X23	X24	X24	X23	X24	X23	X24	X23	X24	X23	X24	X24	-	-	-
PV2	4.1.	X25 X30	X28	X25 X30	X25 X30	X25 X30	X28	X23	X28	-	X26 X29	X26 X29	X27	X26	-	-	X26 X28
PV3	1.3.	X31 X35	X31 X34	X31 X34	X31 X35	X31	X31	X31 X35	X31	X33	X32 X36	X33	X36	X33 X36	-	X33	X33 X35
AP1	3.2.	X39	X37 X42	X42	X39	X37 X42	X42	X37 X42	X39	X41	X41	X38 X41	X41	X38 X40	-	X40	X40
	4.3.	X44	X46	X44	X46	X44 X46	X48	X46	X44 X46	X43 X46	X48	X43 X46	X46	X45 X47	X47	-	X47
AP2	1.1.	X51	X51 X54	X54	X54	X51 X54	X54	X51	X51	X49	X53	X53	X49 X53	X53	X52	X50 X52	X50 X52
	4.4-1	X56	X56	X57	X57	X56	X56	X56	X57	X55	X55	X55	X55	-	X56	-	-
	4.4-2	X59	X59	X58	X58	X59	X58	X59	X58	X60	X60	X60	X58	X60	-	X60	X58
AP3	3.1.	X62	X62 X66	-	X62 X66	X66	X62	X66	X66	X61	X61 X65	X61 X65	X63	X64	X64	-	X62
	4.2.	X70	X68 X70	X71	X68 X70	X68	X70	X68	X70	X72	X67 X69	X67 X69	X67	X69	X67	X70	X70

Leadership methods marked in green were applied effectively, those in red – ineffectively, and those in grey – unproductively

Figure 2. Organizational Resilience Map. Illustration of the Impact of a Specific Leadership Competence on Organizational Resilience

The identified weak areas highlight the ineffectiveness of existing management methods and indicate the necessity of enhancing relevant competences. Conversely, the strengths demonstrate the effectiveness of current practices and reveal opportunities to either further capitalise on these advantages or use them to compensate for deficiencies. Neutral domains, however, point to an ineffective application of leadership approaches, suggesting that the relevant competencies are insufficient to secure resilience outcomes.

To address these challenges, a methodology for improving leadership competencies that determine organisational resilience was developed. This methodology specifies the particular leadership competencies requiring attention, outlines their improvement objectives, identifies the methods necessary for achieving these objectives, and presents the expected outcomes in terms of strengthening organisational resilience (Figure 3).

Summary

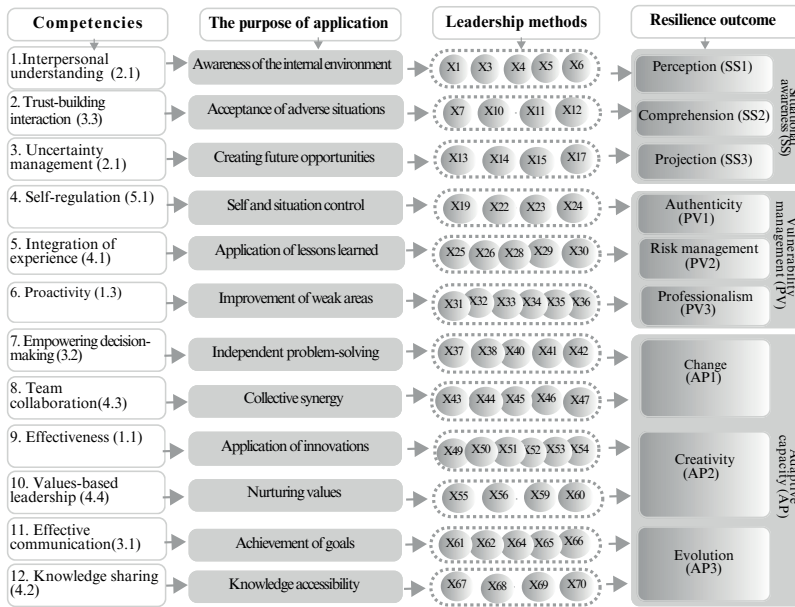


Figure 3. Methodology for Developing Leadership Competencies to Strengthen Organisational Resilience in Business Organisations

Building on this methodology, a set of managerial recommendations was formulated. These recommendations emphasise the most effective management methods and their combinations, tailored to the specific characteristics of different sectors of activity. Additionally, the study captured managers' perspectives regarding the benefits, clarity, and applicability of the methodology, as well as their suggestions for improvement. Overall, the methodology was recognised by managers as both practical and necessary, given its clear utility in organisational settings.

Conclusions

The dissertation establishes the relationship between the examined leadership competencies and organisational resilience, thereby confirming the thesis that enhancing relevant leadership competencies strengthens organisational resilience. This, in turn, equips managers with the capacity to implement change and guide organisations toward a more advanced state. The developed methodology for improving leadership competencies that determine organisational resilience has been positively evaluated by managers, enabling them to purposefully pursue and implement resilience-strengthening goals.

5. Methodological Shortcomings of the Study

The study is based on data collected from companies operating in three sectors of activity, which may limit the generalisability of the findings to other industries. Furthermore, as the participating organisations are all European Union companies, the results may not fully capture global trends.

Given that the research design was cross-sectional, causal relationships could not be established when interpreting the results. Managerial abilities may prove effective only under certain circumstances or during specific periods, yet such contextual variations were not examined.

Additionally, the study deliberately extracts external environmental factors, making it difficult to clearly distinguish areas in which leadership competencies directly enhance organisational resilience from those in which outcomes are influenced by external variables. Finally, the absence of a longitudinal perspective prevents an assessment of long-term effects, limiting the ability to predict future trends in the development of leadership competencies.

6. Directions of Further Research

To validate the versatility and applicability of the proposed methodology, future research should *include companies from additional* sectors not covered in the present study.

A longitudinal follow-up study would also be valuable in order to *assess the long-term impact* of the methodology. Such an approach would make it possible to evaluate how the improvement of leadership competencies contributes to strengthening organisational resilience over time. By examining the dynamics of change, researchers could better understand how organisations adapt to shifting conditions and the specific role that leadership competencies play in this process.

For a more detailed analysis, further research could focus on the specific leadership competencies that exert the strongest influence on organisational resilience. Insights gained could *inform the design of targeted training programmes* for managers with the explicit aim of enhancing organisational resilience.

Finally, to support the practical application of the methodology, additional *pilot projects* across diverse organisations would be beneficial. Monitoring outcomes and refining the methodology through broader practical experience would strengthen its utility. Feedback from both managers and employees could provide valuable insights into the effectiveness of the methodology and its tangible results in practice.

Priedai

1 PRIEDAS

Metodologinės dalies paaiškinimas

1 lentelė. Kokybinio tyrimo temų detalizavimas ir pagrindimas

VK	OA	Kl. Nr. ir tema	VM Nr. ir apibūdinimas	Autorius
		1 VK poreikio apibrėžimas	– NNJ apibrėžimas; vadovo ir darbuotojų reakcija ir veiksmai tvarkantis su sunkumais ir iššūkiais; NNJ pasekmės ir poveikis pokyčiams organizacijoje	Kruger, Zhovtobryukh, 2016; FeldmanHall, Shenhav, 2019; Sánchez, De Batista, 2023; Shannon ir kt., 2020; Steven ir kt., 2017
1.2	SS3	2 Procesų, tobulinančių darbuotojų gebėjimą pasirūpinti savimi ir kitais, palaikymas	X13 Ilgalaikų tikslų įtraukimas į rutiną	Waal, 2018; Sørensen ir kt., 2022; Morandini ir kt., 2023; Ferreira ir kt., 2023; Tian ir kt., 2018; Kim, Beehr, 2018
		Procesų, stiprinančių būtinus darbuotojų įgūdžius, palaikymas	X14 Veikimo modelio formavimas	
		Procesų, didinančių įsipareigojimą organizacijai, palaikymas	X15 Specializacijos ugdymas	
			X16 Profesinių įgūdžių ugdymas	
			X17 Pasitikėjimo ir įgalinimo akcentavimas	
			X18 Atsakomybių paskirstymas	
3.2	AP1	3 Sąlygų, savarankiskam darbuotojų sprendimų priėmimui, sudarymas ir palaikymas	X37 Aukšto kompetencijų lygio užtikrinimas	Lee ir kt., 2018; Wong, Giessner, 2018; Couana ir kt., 2022; Kim ir kt., 2018; Guo ir kt., 2022; Nuzul ir kt., 2020
			X38 Motyvacijos skatinimas	
			X39 Greito reagavimo galimybė	
			X40 Rizikos mažinimo galimybė	
			X41 Vadovų pavadavimo galimybė	
			X42 Kūrybiškumo skatinimas	

4.2	AP3	4	Sąlygų, darbuotojų pagalbos priėmimui dalinantis žiniomis, sudarymas ir palaikymas	X67 X68 X69 X70 X71 X72	Instrukcijų ir procedūrų taikymas Darbuotojų atsiliepimų naudojimas Žinių priėmimo užtikrinimas Karjeros galimybių užtikrinimas Vadovų paramos užtikrinimas Kolegų palaikymo skatinimas	Meher ir kt., 2024; Stoian ir kt., 2024; Serrat, 2017; Ye ir kt., 2022; Panda ir kt., 2022
3.3	SS2	5	Procesų, užtikrinančių bitinos teisingos informacijos pateikimą darbuotojams, palaikymas	X7 X8 X9 X10 X11 X12	Pasitikėjimo akcentavimas Klausimų kėlimo skatinimas Poveikio vertinimas Pasekmių vertinimas Išteklių planavimas Sąveikų koordinavimas	Kleynhans ir kt., 2022; Aristana ir kt., 2022; Tao ir kt., 2022; Young, 2018; Knipfer, Kumo, 2021; Stanton ir kt., 2017; Oznanne ir kt., 2022; Wang ir kt., 2021; Sonnet, 2016
1.3	PV3	6	Praktikų, skatinančių darbuotojus nustatyti savo silpnąsias puses ir potencialias problemas, taikymas	X31 X32 X33 X34 X35 X36	Projektų vykdymo nagrinėjimas Savianalizės ataskaitos Konkrečiau atvejo vertinimas Darbas tarpfunkcinėse komandose Savarankiškas mokymasis Savarankiškai inicijuojami pokyčiai	Chutivongse, Gerdri, 2020; Ariyani ir kt., 2021; Vakilzadeh, Haase, 2021; Han ir kt., 2019; Petriglieri, Peshkam, 2022; Van Dun, Wilderom, 2021
4.1	PV2	7	Procesų, skatinančių darbuotojus mokytis iš klaidų ir eksperimentuoti, palaikymas	X25 X26 X27 X28 X29 X30	Tikslinių klaidų pripažinimas Trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymas Sprendimus lemiančių klaidų pripažinimas Rezultatus lemiančių klaidų atskleidimas Asmeninių interpretacijų atpažinimas Profesinių interpretacijų nustatymas	Gurd, Helliari, 2017; Rhaiem, Amara, 2021; Warrick, 2023; Lee ir kt., 2020; Förster ir kt., 2022; Hollands ir kt., 2024; Williams ir kt., 2017

1.1	AP2	8	Praktikų, skatinančių darbuotojus siūlyti nestandartinius sprendimus ar naujas idėjas, taikymas	X49	Naujo produkto ar paslaugos analizė	Ambrose, 2021; Lv ir kt., 2018; Gajdzik, Wolniak, 2022; Mariam ir kt., 2022; Galvão ir kt., 2023; Lu ir kt., 2022; Moore, Hanson, 2022; Douglas ir kt., 2022; Jaiswal, Dhar, 2016
				X50	Pažangių technologijų taikymas	
				X51	Dalyvavimas tarpdisciplininiuose projektuose	
				X52	Sėkmingų pasiūlymų pripažinimas	
				X53	Procesų optimizavimas	
				X54	Dalyvavimas papildomose veiklose	
				X43	Darbas skirtingose pozicijose	
4.3	AP1	9	Praktikų, skatinančių darbuotojų komandinį darbą ir bendradarbiavimą, taikymas	X44	Darbas skirtingose komandose	Driskell ir kt., 2017; Mayer ir kt., 2023; Suleman ir kt., 2022; O'Donoghue, van der Werf, 2022; Dionisio ir kt., 2022; Monteiro, Vieira, 2016; Mattesich, Johnson, 2018; Chen ir kt., 2020
				X45	Atsakomybės delegavimas	
				X46	Komandinis atsiskaitymas	
				X47	Asmeninės saviraiškos skatinimas	
				X48	Komandinės dvasios akcentavimas	
				X61	Teigiama požiūrio skatinimas	
				X62	Informacijos aktualumo užtikrinimas	
3.1	AP3	10	Kommunikacijos sąlygų, lemiančių grįžtamojo ryšio efektyvumą, sudarymas ir palaikymas	X63	Informacijos savalaikiškumo užtikrinimas	Su, Jiang, 2023; Sanguinetti ir kt., 2018; Elicker ir kt., 2019; Watling, Ginsburg, 2018; Younger, 2024; Rabiul ir kt., 2023
				X64	Informacijos pritaikomumo užtikrinimas	
				X65	Aktyvaus klausymosi užtikrinimas	
				X66	Interaktyvios bendravimo kultūros puoselėjimas	

2.1	SS1	11	Praktikų, leidžiančių išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir lūkesčius, taikymas	X1	Asmeninis pokalbis	Blevins ir kt., 2022; Ramachandran ir kt., 2024; Zhang, Liu, 2022; Arghode ir kt., 2022; Messmann ir kt., 2022; Susanto ir kt., 2023
				X2	Neformalus susitikimas	
				X3	Grupinė diskusija	
				X4	Atsiliepimų rinkimas	
				X5	Anoniminė apklausa	
				X6	Darbo aplinkos stebėseną	
5.1.	PV1	12	Sąlygų, skatinančių teigiamą darbuotojų požiūrį į pokytį, sudarymas ir palaikymas	X19	Prioritetų sistemos laikymasis	Nitbold ir kt., 2020; FeldmanHall, Shenhav, 2019; Diwekar, 2022; Rasheed ir kt., 2023; AlKayid ir kt., 2023; Frémeaux, Pavageau, 2022; Cunningham ir kt., 2023; Harari ir kt., 2021; Kaiser ir kt., 2019
				X20	Veiklos prioritetų koregavimas	
				X21	Teigiama patirties vertinimas	
				X22	Galimybių svarstymas	
				X23	Vizijos ir tikslų derinimas	
				X24	Emocinio intelekto lavinimas	
4.4.	AP2	13	Sąlygų, skatinančių darbuotojus puoselėti vertybes kasdienybėje, sudarymas ir palaikymas	X55	Vadovo ir organizacijos vertybių atitikties užtikrinimas	Posner, Han, 2023; Newstead ir kt., 2021; Wang, Hackett, 2022; Younas ir kt., 2020
				X56	Darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimas	
				X57	Etikos kodekso nuostatų laikymasis	
				X58	Misijos akcentavimas	
				X59	Įsitraukimas į socialines atsakomybės iniciatyvas	
				X60	Vadovo asmeninis įsitraukimas	
		14	Pareigų atskleidimas			Schilling, 2017; Anderson ir kt., 2017; Larsson, Björklund, 2020
		15	Pavaldinių skaičiaus atskleidimas			
		16	Vadovavimo patirties atskleidimas			

2 lentelė. Kiekybinio tyrimo temų detalizavimas ir pagrindimas

Kodas		VK – veiksmas		OA – rezultatas	
VK	OR	Kl. Nr. ir tema	Autoriai	Tema	Autoriai
1.1	AP2	D1 Efektyvumo skatinimas	Araujo ir kt., 2022; Bunjak ir kt., 2022; Acar ir kt., 2023; Naguyen, 2022; Shalley, Gilson, 2017; Zhu ir kt., 2022 ir kiti	Kūrybiškumas: naujos idėjos ir sprendimai	Lv ir kt., 2018; He ir kt., 2023; Wang ir kt., 2023; Iqbal ir kt., 2023; Hepfer, Lawrence, 2022; Borekci ir kt., 2021 ir kiti
1.2	SS3	D11 Neapibrėžtumo valdymas formuojant reakciją į NNI	Kruger, Zhovtobryukh, 2016; Sorensen ir kt., 2021; Cascio, Montealegre, 2016 ir kiti	Sąmoninga reakcija į NNI, kuri remiasi ateities projekcija	Helfgott, 2018; Burnard ir kt., 2018; Annarelli, Nanino, 2016; Borekci ir kt., 2021 ir kiti
	D3	Neapibrėžtumo valdymas tobulinant reikiamus įgūdžius	Noe, 2017; Farreira ir kt., 2023; Morandini, 2023 ir kiti	Gebejimas perimti papildomas funkcijas, išnaudojant turimus įgūdžius	Marcazzan ir kt., 2022); Andersson ir kt., 2019; Sincora ir kt., 2023 ir kiti
	D14	Neapibrėžtumo valdymas skatinant įsipareigojimą organizacijai	Tian, 2018; Kim, Beehr, 2018; Marques, Gomes, 2019; Mayer ir kt., 2023 ir kiti	Aisakomybės už savo darbo rezultatus supratimas	Liang, Cao, 2021; Herbane, 2018; Hepfer, Lawrence, 2022 ir kiti
1.3	PV3	D10 Pažeidžiamumo valdymas nustatant savo stipniasias puses	Karppi ir kt., 2024; Decuyper, Schaufeli, 2020; Taylor, 2023; Lacerenza ir kt., 2018; Wallo ir kt., 2022; Matic, 2022 ir kiti	Profesionalumas, pagrįstas problemų nustatymu savo darbo vietoje	Galaitis, 2023; Liu-Lastres, Cahyanto, 2023; Branzei, Fathallah, 2023; Morales, 2019; Sincorá, ir kt., 2023; Steen ir kt., 2024 ir kiti

2.1	SS1	D15	Darbuotojų poreikių ir lūkesčių nustatymas	Allen, Lehmann-Willenbrock, 2022; Saleem, Perveen, 2017; Strandberg ir kt., 2019; Church, Waclawski, 2017; Gravina ir kt., 2021; Tomeczak ir kt., 2018; Zhang, Liu, 2022; Kong ir kt., 2023 ir kiti	Galimybė informuoti vadovą apie tai, kas organizacijoje neramina	Näswall ir kt., 2015; Prayag ir kt., 2020; Ahmad ir kt., 2021; Bouaziz, Hachicha, 2018; Kuntz, 2017; Wut ir kt., 2022; Lu ir kt., 2023; Sonnet, 2016 ir kiti
3.1	AP3	D16	Efektyvi komunikacija	Weilin, Fujun, 2022; Sherf, Morrison, 2020; Sanguinetti ir kt., 2018; Younger, 2024; Meha, 2020 ir kiti	Grįžtamasis ryšys, lemiantis pasitikėjimą savimi ir tobulėjimą	Kim, 2020; Mithani, 2020; Shittu ir kt., 2018; Forbes, 2023; Wang ir kt., 2014 ir kiti
3.2	AP1	D9	Igalinimas priimti sprendimus	Otoo, 2019; Al Harbi ir kt., 2019; Couna ir kt., 2022; Kim, 2018; Ciulla, 2020; Yin, Liu, 2022; Guo ir kt., 2022 ir kiti	Igalioti veiksmai savarankiskai veikti NNĮ situacijoje	Steven ir kt., 2017; Wang ir kt., 2017; Beuren ir kt., 2020; Sanchis, Poler, 2013; Salas-Vallina ir kt., 2022; Croucher ir kt., 2020; Zhai ir kt., 2023 ir kiti
3.3	SS2	D13	Sudėtingos informacijos atskleidimas	Aristana ir kt., 2022; Arroyo ir kt., 2024; Kleynhans ir kt., 2022; Knight, Paroutis, 2017; Nguyen ir kt., 2022; Soderstrom, Weber, 2019; Kleynhans ir kt., 2022 ir kiti	Galimybė gauti informaciją iš vadovybės	Barton, Kahn, 2019; Croucher ir kt., 2020; Stanton ir kt., 2017; Ozanne ir kt., 2022; Ruiz-Martin ir kt., 2018; Knipfer, Kumo, 2021; Kim, 2020 ir kiti

4.1	PV2	D7	Sąmoningumas toleruojant klaidas	Kucharska, Bedford, 2020; Weinzimmer, Esken, 2017; Dahlin ir kt., 2017; Wang ir kt., 2020; Catalano ir kt., 2017 ir kiti	Galimybė mokytis iš klaidų ir nebijoti eksperimentuoti	Imeni, Edalatpanah, 2023; Akgün ir kt., 2022; Hollands ir kt., 2024; Williams ir kt., 2017; Branzei, Fathallah, 2023; Niemiec, 2021 ir kiti
4.2	AP3	D17	Dalijimosi žiniomis skatinimas	Van der Kolk ir kt., 2018; Church, Waclawski, 2017; Abubakar, 2017; Chang ir kt., 2021; Shin ir kt., 2020 ir kiti	Pagalbos prerinamumas dalijantis žiniomis	Malik, Garg, 2017; Vakilzadeh, Haase, 2021; McCarthy ir kt., 2017; Harris, Doerfel, 2017; Evenseth, 2022 ir kiti
4.3	AP1	D12	Komandinio bendradarbiavimo skatinimas	Suleman ir kt., 2022; Larson ir kt., 2023; Lacerenza ir kt., 2018; Driskell ir kt., 2024; Dionisio ir kt., 2022; Stewart ir kt., 2023; Zhiqiang, 2024 ir kiti	Bendradarbiavimo, kaip iššūkių priėmimo ir sunkumų įveikimo priemonės, vertinimas	Gucciardi ir kt., 2018; Naderpajouh ir kt., 2020; Chen, Zhang, 2021; Brykman, King, 2021; Beck ir kt., 2024; Barton, Kahn, 2019; Fubra ir kt., 2022 ir kiti
4.4	AP2	D6	Vertybių puoselėjimas kasdienybėje	Ali Awad ir kt., 2022; Banks ir kt., 2021; Wang ir kt., 2022 ir kiti	Rėnimasis organizacijos vertybėmis	Tvedt ir kt., 2023; Hillman, Guenther, 2021; Lu ir kt., 2023 ir kiti
		D4	Vadovo asmeninis pavyzdys	Purc ir kt., 2023; Radstaak, Hennes, 2017; Riaza, 2024 ir kiti	Motyvuojantis vadovo pavyzdys	Athota ir kt., 2019; Steen ir kt., 2024; Raetze ir kt., 2021 ir kiti

5.1	PV1								
		D8	Savikontrolės ugdymas priimančiosios pavyzdį	Samir ir kt., 2022; Murphy, 2019; Oliver, Parrett, 2017 ir kiti	Pokyčio sutapatinimas su iššūkiu arba galimybe	Denyer, 2017; Gaikina ir kt., 2023; Dalcher, 2020 ir kiti			
		D2	Savikontrolės ugdymas didinant ištvėrę	Rasheed ir kt., 2023; Javed, Dhar, 2016; Wang ir kt., 2017 ir kiti	Padidėjusio darbo krūvio toleravimas	Rodrigues-Sanchez ir kt., 2021; Ledford ir kt. 2021 ir kiti			
		D5	Savikontrolės ugdymas įžvelgiant prasmę	Salazar ir kt., 2018; Krén, Séllei, 2021; Yang, Yang, 2024 ir kiti	Vizijos ir tikslų supratimas	Dalcher, 2020; Dhoopar ir kt., 2022; Wang ir kt., 2017 ir kiti			

3 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų instrumentų tarpusavio ryšio atskleidimas

VK	OR		Kokybinio tyrimo klausimų temos		Kiekybinio tyrimo klausimų temos	
	Atsparumo komponentas ir jo elementas	Kl. Nr.	Tema	Kl. Nr.	Tema	
Klasteris ir kompetencija	Adaptacinis pajėgumas (AP)	8	Vadovo požiūris į darbuotojų gebėjimą nestandartiškai spręsti problemas ir siūlyti naujas idėjas; taikomų praktikų, skatinančių darbuotojų kūrybiškumą, atskleidimas	D1	Darbuotojo pozicija dėl naujų idėjų siūlymo ir nestandartinio problemų sprendimo	
	Situacinis sąmoningumas (SS)	2	Vadovo požiūris į darbuotojų galimybę prisiimti papildomas funkcijas ir atsakomybes organizacijai esant NNĮ situacijoje; atskleidimas <u>procesu</u> , palaikančių darbuotojų sąmoningą elgseną, reikiamus įgūdžius ir atsakomybės suvokimą NNĮ situacijoje	D11	Darbuotojo elgsena NNĮ situacijoje, jo gebėjimas pasirūpinti savimi ir kitais	
1. Pasiekimų orientacija	Pažeidžia-mumo valdymas (PV)	6	Vadovo požiūris į darbuotojų gebėjimą savarankiškai atskleisti savo silpnąsias puses, potencialias problemas; taikomų <u>praktikų</u> , skatinančių darbuotojus nustatyti savo silpnąsias puses ir galimas problemas, atskleidimas	D3	Darbuotojų gebėjimas perimti kolegų funkcijas, turint atitinkamų įgūdžių	
	Profesionalumas (PV3)	1	Vadovo požiūris į NNĮ, su kurio teko susidurti organizacijai; vadovo veiksmų, padėjusių įveikti NNĮ, atskleidimas	D14	Darbuotojo atsakomybės suvokimas, nulemtas jo taikomos atsakomybės formos	
	Situacinis sąmoningumas (SS)	11	Vadovo požiūris į poreikį išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir lūkesčius; taikomų <u>praktikų</u> , padedančių tai daryti, atskleidimas	D10	Darbuotojo gebėjimas nustatyti savo silpnąsias puses ir galimas problemas pačiam arba kartu su kolegomis	
2. Pagalba darbuotojams				D15	Darbuotojo pozicija savo nerimu dėl organizacijos dalijantis su vadovybe	

3.1. Efectyvi komunikacija	Adaptacinis pajėgumas (AP)	Vystymasis (AP3)	10	Vadovo nuomonė dėl darbuotojų reakcijos į vadovybės teikiamą grįžtamąjį ryšį; veiksmingą komunikaciją kuriančių arba palaikančių sąlygų organizacijoje atskleidimas	D16	Darbuotojo nuomonė, atskleidžianti vadovybės teikiamo grįžtamojo ryšio poveikį auginant pasitikėjimą savimi, skatinimą tobulėti
3.2. Igalinantis sprendimų priėmimas	Adaptacinis pajėgumas (AP)	Pokytis (AP1)	3	Vadovo požiūris į galimybę darbuotojams patiekti sprendimus; sąlygų, kurių palaikymas ar sudarymas skatina darbuotojų savarankišką sprendimų priėmimą, nustatymas	D9	Darbuotojo elgsena NNĮ situacijoje, jo gebėjimas veikti atsižvelgiant į ankstesnių panašių situacijų patirčių ar savo susidaryto plano korekcijas, nulemtas situacijos
3.3. Pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas	Situacinis sąmoningumas (SS)	Supratimas (SS2)	5	Vadovo požiūris dėl visos informacijos, kuri susijusi su NNĮ sudėtingumu ir rizikomis, atskleidimo darbuotojams būtinumas; meistriską tokios informacijos pateikimą palaikančių procesų nustatymas	D13	Šaltiniai, iš kurių darbuotojas sužino apie tai, kas vyksta organizacijoje, jų ryšys su organizacijos vadovybe
4.1. Patirties integravimas	Pažeidžiamumo valdymas (PV)	Rizikos valdymas (PV2)	7	Vadovo požiūris į klaidų toleravimą; procesų, palaikančių klaidų toleranciją organizacijoje, atskleidimas	D7	Darbuotojo nuomonė dėl galimybės mokytis iš klaidų ir eksperimentuoti organizacijoje
4.2. Daliji-masis žiniomis	Adaptacinis pajėgumas (AP)	Vystymasis (AP3)	4	Vadovo nuomonė dėl to, kas darbuotojams padeda spręsti netikėtai kilusias problemas; dalijimąsi žiniomis skatinančių sąlygų sudarymo ir palaikymo atskleidimas	D17	Darbuotojo nuomonė dėl pagalbos prieinamumo galimybės organizacijoje; šių galimybių ryšys su kolegų ar eksperto parama
4.3. Komandinis bendradarbiavimas	Adaptacinis pajėgumas (AP)	Pokytis (AP1)	9	Vadovo nuomonė dėl organizacijos darbuotojų komandinio bendradarbiavimo; ji skatinančių praktikų atskleidimas	D12	Darbuotojo požiūris į komandinį bendradarbiavimą; šio požiūrio ryšys su pagalba priimančiais iššūkius bei pasitikėjimu įveikiant sunkumus
4.4. Vertybėmis grįsta lyderystė	Adaptacinis pajėgumas (AP)	Kūryba (AP2)	13	Vadovo nuomonė dėl organizacijos vertybių, asmeninio pavyzdžio poveikis darbuotojų motyvacijai; sudaromų ar palaikomų sąlygų, motyvuojančių remtis organizacijos vertybėmis bei asmeniniu vadovo pavyzdžiu, nustatymas	D6	Darbuotojo požiūris į organizacijos vertybes
					D4	Darbuotojo požiūris į vadovo asmeninį pavyzdį
3. Poveikis						
4. Bendradarbiavimo sinergija						

5. Asmeninis tobulėjimas	5.1. Savikontrolė	(2) Pažeidžiamumo valdymas (PV)	Autentiškumas (PV1)	12	<p>Vadovo požiūris į mokymąsi tvarkytis su NNĮ situacijomis; sudaromų ir palaimamų sąlygų, skatmančių pokyčių priimti kaip iššūkį ar galimybę, nustatymas; padidėjusio darbo krūvio toleravimas; organizacijos vizijos ir tikslų prasmingumo suvokimas</p>	D8	Darbuotojo požiūrio į pokyčių ryšys su iššūkiu ar galimybe
						D2	Darbuotojo pasirengimas priimti didesnį darbo krūvį
						D5	Darbuotojo gebėjimas suprasti organizacijos viziją ir tikslus

2 PRIEDAS

Kokybinio tyrimo rezultatai

1 lentelė. NNĮ atskleidimas: priežastys, apibūdinimas, įtaka organizacijai

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Išorinės aplinkos nulemti NNĮ	Ekonomikos nestabilumas	<p>„...veiktos apimties ženkliai sumažėjo <...> jei keliame kainas – prarandame rinkas“ (G1/I); „...sumažėjo paklausa <...> krito konkurencingumas rinkoje...“ (G1/II); „...plėtos planų atsisakėm <...> optimizuojami procesai, nebenaudojami tam tikri veiklos įrankiai...“ (G2/I); „...žaliavų kainos nebėra prognozuojamos <...> reikia sustoti, kad suvaldyti rizikas...“ (G2/II); „...netikėtai, bet būtinai sprendimas – investicinių projektų apibojimas dėl padidėjusių energijos ir žaliavų kainų...“ (G3/I); „...klientų skaičiaus drastiškai sumažėjo...“ (G3/II); „Energetikos kainų kilimas tiesiogiai padidino gamybos išlaidas...“; „...ilgalaičių projektų tęsimas tapo neefektyvus, <...> didelę dalį jau sustabdėm“ (G4/I); „...nėra aišku, ar juos sustabdėm laikinai, ar visam <...> viskas greitai kinta...“ (G4/II)</p> <p>„...karas [Ukrainoje] privertė susiaurinti veiklos sritis, nes netikėtai sumažėjo eksporto rinkos...“ (G7/I); „...mūsų produkcija tapo nebe tokia paklaus...“ (G7/II); „...rinkų praradimas dėl karo veiksmų pasaulyje <...> klientų sumažėjimas, apyvartos kritimas...“ (P2)</p> <p>„...aplinkosaugos reikalavimai <...>, kad juos įgyvendinti, reikalingos naujos investicijos <...>, bet šiuo metu esame ekonominiame nuosmukyje...“ (G5/I); „...perėjimas prie atsinaujinančios energijos naudojimo didina energijos kaštus...“; „...sunkus etapas, nes daug neapibrėžtumo...“ (G5/II); „...tarpiautinių teisės reikalavimų įvedimas...“; „...mobilumo paketo reikalavimai lėmė prievolę iš esmės perorganizuoti veiklą...“ (P1); „...pandemijos pradinis etapas... dėl reguliacinių taisyklių mažose parduotuvėse netikėtai išaugo klientų srautas, nes buvo apribotas jų srautas dideliuose prekybos centruose...“; „...reikėjo labai skubiai pertvarkyti tiekimo grandinės procesus, <...> iš esmės keisti darbo organizavimą“ (M1)</p> <p>„...kvalifikuotos darbo jėgos stygius...“; „...darbuotojų išėjimas...“ (G6/I); „...kvalifikuotų specialistų masinė migracija iš šalies dėl ekonominių sunkumų...“ (G6/II); „...kvalifikuotų darbuotojų, gebančių dirbti su skaitmenizuotais ir automatuotais įrankiais, trūkumas šalyje...“ (G8/I); „...modernių gamybinių technologijų neišnaudojam visu pajėgumu, nes žmonių trūksta...“ (G8/II)</p>
	Geopolitiniai pokyčiai	<p>„...konkurenciniai iššūkiai dėl didelio prekybos centro įsikūrimo šalia mūsų...“; „...sumažėjo apyvartos ir pelnas <...> svarstėme kelių parduotuvių uždarymą“ (M3)</p>
	Reguliaciniai reikalavimai	
	Socialiniai, ekonominiai, demografiniai pokyčiai	
	Rinkos sąlygų pokyčiai	

<p>Vidinės aplinkos nulemti NNĮ</p>	<p>Nelaimingas atsitikimas darbe</p>	<p>„...didelis gaisras įmoneje <...> turto praradimas...“ (M4/I); „...finansiniai nuostoliai (M4/IV); „...veiklos apribojamas, nes dalinai sustabdėm veiklą...“ (M4/II); „...po įvykio atsistatėm tik po dvejų metų...“ (M4/III)</p> <p>„...netyčinis darbuotojo sveikatos sužalojimas darbe bei <...> [darbuotojo] darbingumo praradimas ilgam laikui, <...> reputacijos praradimas...“ (P3)</p>
	<p>Užsitęsęs teismo procesas</p>	<p>„...stambaus masto vagystė, kurią įvykdė ilgametis darbuotojas, <...> teismo procesai tęsėsi daugiau kaip 5 metus“; „...finansiniai nuostoliai, dalinis veiklos sustabdymas dėl tyrimo, <...> pasitikėjimo praradimas, darbuotojų motyvacijos sumažėjimas...“ (M2)</p> <p>„...nustatyti darbo saugos pažeidimai, dėl kurių faktinių aplinkybių iškiilo ginčas...“; „...teisminiai ginčiai užsitęsė daugiau kaip 4 metus...“ (P4/I); „...darbuotojų išėjimas, stambių klientų praradimas dėl nepasitikėjimo imone...“ (P4/II); „...kelių veiklos padalinių veiklos išregistravimas...“ (P4/III); „...reputacijos sumažėjimas...“ (P4/III)</p>

2 lentelė. Vadovavimo kompetencijos tarpasmeninis supratimas taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Darbuotojų poreikius ir lūkesčius padedantis išsiaiškinti praktikos	Asmeninis pokalbis (X1)	<p>....kalbamės asmeniškai, nes tuomet jie yra atviresni...“ (G2/I);hors ne visi, bet dauguma jų labiau atsiveria, pasakojta tai, kas jiems atrodo svarbu...“ (G2/II);</p> <p>....specifiniai poreikiai pasimato per asmeninius pokalbius...“ (G4/I; G4/II);</p> <p>....asmeniniai pokalbiai leidžia individualizuotai reaguoti į darbuotojų problemas...“ (G5/I);padeda suprasti, kuom darbuotojai gyvena...“ (G5/II);</p> <p>....pokalbiuose paliečiame ir jautresnes temas, susijusias su asmeniniais lūkesčiais...“ (G7/I);stengiuosi juos labiau orientuoti į tiesioginio darbo, profesines sritis...“ (G7/II)</p> <p>....kalbamės asmeniškai, kad perprasti kiekvieno požiūrį (M2)“;analizuojame darbuotojų svarbias problemas...“ (M3);</p> <p>„Metiniai pokalbiai su kiekvienu darbuotoju asmeniškai (M4/IV) <...> leidžia pamatyti darbuotojų pažangą (M4/I); aptariam nukrypimą nuo planų...“ (M4/II);aptariam problemas, svarstom, kaip jas kartu spręsti...“ (M4/III)</p> <p>.... kalbamės asmeniškai, kai jie grįžta į ofisą <...> aptariam įvairius iššūkius...“;jie [darbuotojai] būna labai pasiiigę gyvo bendravimo...“ (P1)</p>
	Neformalus susitikimas (X2)	<p>....susisiekiame ne darbo aplinkoje <...> dažniausiai telefonu ar vaizdo skambučiu...“ (P2);susitinkam, kai grįžta iš reiso, bet ne darbe... būna labiau atsipalaidavę, pailsėję, <...> labiau susipažįstam asmeniškai...“ (P3); „Susitinkame per įvairius įmonės renginius...“ (P4/IV);per šventes, kai darbai nespaudžia...“ (P4/I);per įvairius mokymus...“ (P4/II); (P4/III)</p>
	Grupinė diskusija (X3)	<p>....organizuojame hibridines grupines diskusijas: dalis darbuotojų dalyvauja fiziškai, kiti – prisijungia per nuotolį...“ (G1/I);</p> <p>....diskutuojam įvairias tiek darbo, tiek bendro laisvalaikio temas...“ (G1/II);grupinės diskusijos atskleidžia komandos ar padalinio poreikius“ (G4/I); (G4/II);tiesioginis dialogas grupinėje diskusijoje leidžia pamatyti pasikartojančias tendencijas...“ (G6/I);grupinėse diskusijose išsigrynina ne tik individualūs poreikiai, bet ir bendri įpročiai, elgsenos ir požiūrio tendencijos...“ (G8/II)</p>
	Rašytiniai atsiliepimai (X4)	<p>....struktūrizuota nuomonių apklausa apima rašytinius darbuotojų atsakymus į klausimus bet kokia aktualia tema...“ (G3/I); (G3/II)</p> <p>....po konkrečių darbinių iniciatyvų, susirenkam rašytinius atsiliepimus...“;sužinome, kas įmonėje jiems [darbuotojams] padarė įtaką, kaip jie jaučiasi, kokie jų poreikiai...“ (M2);kartą metuose duodame užpildyti tokią atsiliepimų formą, kurioje jie [darbuotojai] surašo, kokią įtaką jiems padarė įmonėje vykę renginiai, mokymai, <...> jie prašomi paaiškinti priežastis...“ (M3); Darbuotojai turi galimybę pateikti rašytinį atsiliepimą apieįmonės renginius, kuriuose jie dalyvavo...“ (M4/I);pokyčius, kuriuos jie įgyvendino...“ (M4/II);numatomas iniciatyvas: kas jiems buvo naudinga ir kodėl“ (M4/II)</p>
	Anoniminė apklausa (X5)	<p>....naudojame anonimines anketas, nes ne visi atsiveria asmeninio pokalbio metu...“ (G2/I); (G2/II);anonimines anketas atskleidžia sritis, į kurias reikia atkreipti dėmesį per asmeninį pokalbį“ (G5/II);anoniminių anketų turinys gali apimti specifinių sričių informaciją...“ (G8/I);darbuotojai jaučiasi laisvi ir ramūs dėl bet kokios savo nuomonės...“ (G8/II)</p>
	Aplinkos stebėjimas (X6)	<p>....mėgstu stebėti darbuotojus, dirbančius savo darbą“;matau jų darbo tempą, nuotaikas, bendravimo stilių...“ (M1)</p> <p>....stebiu darbuotojus transporto priemonių sekimo sistemos pagalba“;matau, kaip jie laikosi grafiko, kur ir kiek ilsisi...“ (P1)</p>

3 lentelė. Vadovavimo kompetencijos pasitikėjimą įkvepiantis bendravimas taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Procesų, užtikrinančių reikiamos ir teisingos informacijos pateikimą darbuotojams, palaikymas	Pasitikėjimo skatinimas (X7)	<p>Tyrimo dalyvių teiginiai</p> <p>....darbuotojams atskleidžiamame pilną informaciją, kokia ji bebūtų... nes reikia, kad mumis pasitikėtų (G2/I);mes juk turime dirbti kartu...“ (G2/II);kai dalinamės nepalankia informacija, darbuotojai mato, kad jais pasitikim, kad juos vertinam... Todėl jie pilnai įsitraukia...“ (G4/II);sakome viską. Kai yra pasitikėjimas – mažiau streso...“ (G5/I);kai visiems viskas aišku, nėra kalbų ir paskalbų“ (G5/II)</p> <p>....atvirai apie viską komunikavom, sąmoningai akcentavom pasitikėjimą <...> juk reikia kartu spręsti problemas, bendrai tvarkytis...“ (M2);svarbu atskleisti visą nepalankią informaciją. Mes turim pasitikėti savo darbuotojais, nes jie – arčiausiai kliento, jie – mūsų akys ir ausys...“ (M3);būtina atskleisti visą informaciją tam, kad mumis pasitikėtų...“ (M4/I; M4/IV);kad nesiveltų į apkalbas...“ (M4/II);kad nekurtų blogų scenarijų...“ (M4/III)</p>
	Klausimų iniciavimas (X8)	<p>....neatskleidžiam visos informacijos <...> jiems būtų per sunku viską suprasti...“ (G1/I);kiek atskleisti, sprendžiame iš jų klausimų, kuriuos raginam klausiti...“ (G1/II);dalis informacijos neatskleidžiame dėl konfidencialumo, bet atsakome į jų klausimus tiek, kiek galime...“ (G3/I);kalbam tik, kai jiems kyla klausimai...“ (G3/II);pateikiame detales, skatinam klausiti, jei kas neaišku. Visa informacija jiems nereikalinga...“ (G7/I);tai trukdys jų darbui...“ (G7/II);neteikiame visos informacijos, nes reikia išlaikyti stabilumą. <...> domimės, kas juos neramina...“ (G8/I);iš jų klausimų suprantam jų baimes...“ (G8/II)</p>
	Poveikio vertinimas (X9)	<p>....reikia atskleisti tik tiek, kiek tai susiję su darbuotojų einamosiomis funkcijomis...“;raginu juos klausiti, kas neaišku, kad paskui nebūtų nereikalingų kalbų, interpretacijų...“ (M1)</p> <p>....neatskleidžiam visko, bet vertinam, kas, kada ir kodėl darbuotojus paveiks tiesiogiai (G1/I);neš jie supranta tik savo darbo kompetencijos ribose...“ (G1/II);neatskleidžiame visos tiesos, bet kartu vertiname galimų sunkumų poveikį ten, kur jis labiausiai tikėtinas...“ (G6/I);dozuojame nepalankią informaciją...“ (G6/I);kartu svarstome tik tai, kaip nepalanki situacija paveiks darbuotojų darbą: darbo grafikus, atlyginimą...“ (G8/II);kalbam, kaip paveiks psichologinę, atėties planus...“ (G8/I)</p>
	Pasekmių analizė (X10)	<p>....kartu analizuojam galimas pasekmes...Tam reikia ruoštis...Dažniausiai atskleidžiam su kuo visiems teks susidurti, <...> visa kita, kas jų neliečia, paprastai – ribojam ...“ (P1)</p>
	Išteklų planavimas (X11)	<p>....tuos įvykius reikia aptarti, kad paskui išreikšius, kad planuoti išteklius: kad užtektų priemonių darbui, kad nenuketėtų klientai...“ (M1);patyrėme didelius finansinius nuostolius, reikėjo galvoti, kaip optimizuoti išteklius <...> visas rizikas karu svarstėm...“ (M2);visi kartu svarstom, kaip sukurti: planuojam išteklius, perskirtom pajėgumus...“ (M3);po gaisto netekom patalpų, <...> atsistatėm daug greičiau, nes operatyviai perplanavom išteklius...“ (M4/II)</p>
	Sąveikų koordinavimas (X12)	<p>....kad ir norėčiau visko nesakyti, bet, ...jeigu jie nežinos visu rizikų, nebus kaip planuoti resursų...“; tuomet „jie tiesiog nesupras mano sprendimų... o kai nesupras, darbas nukentės...“ (P1);darbuotojai tiesiog vykdo savo darbą, jiems reikia žinoti tik tiek, kad jie įsitrauktų į išteklių planavimą...“;daugiau žinoti jiems nereikia, nes tai – trukdys...“ (P2);neatskleidžiam visos informacijos (P4/I; P4/IV) <...>, jiems reikalinga tik dalį rizikų suprasti, tik tiek, kad galėtume optimizuoti resursus...“ (P4/III)</p> <p>....kai visi turime vienodą informaciją, galime suderinti savo sprendimus...“ (G2/II);veiksmais tarp grupių...“ (G2/I);kai pagrindas – pasitikėjimas, tuomet įmanomi bendrai orientuoti veiksmai tarp padalinių...“ (G4/II; G4/I);kai nepalanki informacija paskirstoma visoms komandoms vienu metu, niekam nereikia spręsti problemų asmeniškai <...>, visa veikla yra suderinta“ (G5/II)</p>

4 lentelė. Vadovavimo kompetencijos neapibrėžtumo valdymas taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
<p>Palaikymas procesų, skatinančių</p> <p>(a) darbuotojų pasirūpinimą savimi ir kitais;</p> <p>(b) stiprinančių būtinuosius darbuotojų igūdžius;</p> <p>(c) didinančių darbuotojų įsipareigojimą organizacijai</p>	<p>Subkategorija</p> <p>Ilgalaikių tikslų įtraukimas į rutiną (X13)</p>	<p>„...darbuotojai pasirūpinti ir savimi, ir kolegomis. Jie yra įpratę savo kasdieniniu darbu artėti prie mūsų suplanuotų ilgo laikotarpio uždavinių.“ (G6/II); „Ilgalaikių planų siekiame bendradarbiaudami: kasdien dalinantis ir rūpesčiu, ir pagalba, ir atsakomybe...“ (G6/I); „...atsitikus būdai, darbuotojai žino, ką daryti. Ilgalaičiai tikslai, tokie kaip saugumo standartų užtikrinimas, yra įtraukti į mūsų kasdienę veiklą“ (G7/I); „...darbuotojai būtų pasirėngę veikti netikėtų įvykių metu, nes mes tai planuojam...“ (G7/II)</p> <p>„...tokie ilgalaikiai tikslai, kaip mairšrūtų optimizacija ir mažesnės sąnaudos, tapo mūsų kasdiene praktika – darbuotojai susitelkia per sunkumus, padeda vienas kitam...“; „...kasdienėje veikloje daromi pokyčiai užtikrina geresnę ateitį visiems <...> už tai jie jaučiasi atsakingi...“ (P1); „...darbuotojai žino ilgalaikius tikslus ir kasdien jų siekia mažais žingsniais (P4/IV) <...> tai stiprina jų igūdžius ir bendradarbiavimą...“ (P4/I); „...užklupus sunkumams, jie rūpinasi ne tik savimi, bet ir vienas kitu...“ (P4/III); „...jie žino, kad vienas lauke – ne karys, kad vienas – tikslų nepasieksi... ilgalaikiai įsipareigojimai padaro juos atsakingus vienas už kitą...“ (P4/II)</p>
<p>Veikimo modelio formavimas (X14)</p>	<p>Veikimo modelio formavimas (X14)</p>	<p>„...darbuotojams sunku derintis prie netikėtų įvykių dėl mūsų gamybinių projektų sudėtingumo...“ (G2/I); „...kuriamė paprastesnį veiklos modelį: didelius projektus skaidome etapais, modeliuojame atskirų etapų tęstinumą“ (G2/II)</p> <p>„...prasidėjus pandemijai, susidėlijojom, ką darysim kitaip <...>, pradėjom kurti naujų veiklos modeli. Abejojau, ar kita diena tas modelis dar bus tinkamas, <...> svarbu – lanksčiai veikti ir reikalui esant – greitai keistis...“ (M1)</p> <p>„...nuostoliai reikalavo keisti veiklos modelį. Reikėjo veikti racionaliai – su mažiau darytu geriau...“ (M2)</p> <p>„...aptarėm pasikeitusią ateitį, kūrėm naują veikimo modelį... Ką darysim kitaip, ko nedaro konkurentai? Kur būsim išskirtiniai?“ (M3)</p>
<p>Specializacijos ugdymas (X15)</p>	<p>Specializacijos ugdymas (X15)</p>	<p>„...mūsų veiklos modeliu tapo sistemingas planavimas. Nesvarbu, kad viskas kinta <...> aiškus planavimas mažina chaosą. <...> dėl [darbuotojų] pagalbos vienas kitam – abejojau...“ (P2)</p> <p>„...iš dalies [darbuotojai], perimtų [kolegų] funkcijas. Jau dabar jie yra mokomi dirbti su pažangia gamybine įranga (G5/I); „...naujausiomis programinėmis įrangos sistemomis, specializuotais įrankiais...“ (G5/II); „...gebėtų perimti kolegų funkcijas <...> dalyvaujame ilgalaikėse specializuotų igūdžių tobulinimo programose“ (G7/I); „...igūdžių mus nuosekliai moko išoriniai profesionalai...“ (G7/II); „...dalis darbuotojų tikrai gebėtų <...> Retokai, bet dalyvaujame specializuotose mokymuose apie pažangiausias statybinių medžiagų testavimo technologijas, procesų automatizavimo įrankius...“ (G8/I; G8/II)</p> <p>„...perimtų kitų funkcijas iš dalies. Pandemija atskleidė trūkumą specializuotų igūdžių, reikalingų saugumo užtikimui, konfliktų valdymui... I tai tik dabar orientuojamės...“ (M1); „...gal ir perimtų, bet ne visada užtikrintų kokybę. <...> nes pagrindiniai darbai dažnai atliekami paviršutiniškai. Pradėjome didinti specializaciją pavadinamo darbuose <...> (M2); „...galėtų perimti kolegų funkcijas tik dalinai. Prirežstis – nepakankama specializacija įsisavinant pažangias technologijas: <...> savitamos kasų, sandėlių, atsargų, prekių valdyme...“ (M3)</p>
<p>„...nelabai [perimtų kitų funkcijas], nes trūksta specializacijos igūdžių. Esam pradėje taip vadinamus kryžminius mokymus, kai darbuotojai mokomi atlikti skirtingas funkcijas <...>, kai vienos srities specialistas tampa keleto sričių specialistu...“ (P2)</p>		

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
	Profesinių įgūdžių ugdymas (X16)	<p>„...tik iš dalies gebėtu perimti kolegų funkcijas...“ (G2/II); Daugumos <...> išskirtinumas – gilitos specializuotos žinios. <...> trūksta profesinių įgūdžių...“ (G2/I); „Perimtų, nes darbuotojų rotacija leistų reguliariai atlikti skirtingas užduotis gamybos procese...“ (G6/ I; G6/II)</p> <p>„...tik iš dalies“ [perimtų kitų funkcijas] (M4/IV); tai – „...ne visada būtų sėkminga. Mums labai trūksta profesinių įgūdžių...“ (M4/II); „...dauguma – siauri specialistai tik savo srityje...“ (M4/III); „...daugumai yra sunku spręsti kompleksines problemas...“ (M4/I)</p> <p>„...dalinai pakeistų vienas kitą <...> mokosi daugialypių gebėjimų. Pavyzdžiui, logistikos vadybininkai mokomi optimizuoti maršrutus ir spręsti tiekimo grandinės iššūkius, vairuotojai – naudotis pažangiais maršrutų planavimo įrankiais <...> daugiau įgūdžių – daugiau savarankiškumo ir atsakomybės...“ (P3)</p> <p>„...atsakingai veiktų sunkumų metu...“ (G7/II); „...pasitikėjimą rodome įtraukdami darbuotojus į sprendimų priėmimą gamybos procesuose, ypač reaguojant į techninius trikdžius...“ (G7/I); „...įgaliname darbuotojus demonstruoti odami pasitikėjimą jų iniciatyvomis ir sprendimais“ (G2/I); „...darbuotojų įgalinimas pasiteisina per laiką...“ G2/II)</p> <p>„...mūsų situacijoje – nebuvo kito kelio, tik suteikti jiems [darbuotojams] daugiau įgaliojimų ir jais pasitikėti...“ (M1); „...demonstravome pasitikėjimą savo srities specialistams. Jie galėjo priimti sprendimus savo srities ir kompetencijų ribose“ (M2); „...darbuotojai nuo pat pradžių jaučia mūsų pasitikėjimą <...>, įgaliname atsižvelgti į individualių klientų poreikius...“ (M3); „...darbuotojai suvokia savo atsakomybę, dėl to jais yra pasitikima“ (M4/III); „...jie gali savarankiškai spręsti klientų aptarnavimo gerinimo klausimus“ (M4/IV)</p> <p>„...supranta savo atsakomybes... jais yra pasitikima, jie gali priimti sprendimus <...> Jiems nereikia lakti vadovų nurodymų, nes jie patys yra atsakingi už <...> situacijos valdymą“ (P2)</p>
	Atsakomybės paskirstymas (X18)	<p>„...iš dalies suvokia savo atsakomybes...“ (G1/II); „...suteikiama daugiau asmeninės atsakomybės <...> ją pabrėžiam kaip asmeninio indėlio pagrindą ir bendradarbiavimo stimulą...“ (G1/I); „Darbuotojų atsakomybes paskirstome pagal jų stipriąsias puses...“ (G3/II); „...atsižvelgiam į jų patirtis ir rezultatus...“ (G3/I); „Darbuotojų atsakomybės paskirstomos pagal jų patirtį ir ekspertinius gebėjimus“ (G4/III)</p>

5 lentelė. Vadovavimo kompetencijos savikontrolė taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Kūrimas ir palaikymas sąlygų, skatinančių: (a) pozityvų darbuotojų požiūrį į pokytį; (b) darbuotojų toleranciją padidėjusiam darbo krūviui; (c) prasmės matymą organizacijos vizijoje ir tiksluose	Prioritetų sistemos taikymas (X19)	<p>„...pokytį priima pozityviai...“ (G2/I), „...aiškiai nustatytį prioritetą padeda darbuotojams suprasti, kas yra svarbiausia...“ (G2/I); „Pokytis – galimybė prisidėti prie organizacijos augimo, išlaikant prioritetinius tikslus ir kryptį...“ (G4/II); „...dauguma jų priima palankiai...“ (G4/I); „...pokytis priimamas palankiai dėl aiškios prioritetų sistemos organizacijoje...“ (G5/I); „...prioritetai padeda darbuotojams susitelkti į tai, kas iš tikro svarbu. <...> mažėja stresas dėl nežinomybės“ (G5/II); „Kiekvienas gamybinis susirinkimas prasideda nuo prioritetų akcentavimo...“ (G7/II)</p> <p>„...pokytį priima pozityviai. <...> sunkumai skatina kovoti už savo vietą visais imanomais būdais, tačiau su viena sąlyga – neprarandant savęs. Mes žinome savo prioritetus...“ (M2); „...priima pokytį pozityviai, nes žino, kad naujovės veda į priekį. Tačiau jų darbo funkcijos apima <...> kasdienes prioritetus, kas benutiktų. <...> rutina įgalina inertią visada turėti ką veikti, o ne dejuoti dėl sunkumų. <...> rutina gelbsti: darbuotojas žino, kas svarbu, o kas gali palaukti“ (M3); „...palankiai priima pokyčius...“ (M4/III; M4/IV); „...vykstant pokyčiams, o prioritetams nesikeičiant, atsiranda tikėjimas, kad sunkumai bus įveikti...“ (M4/II); „Kai aiškūs prioritetai – pokytis visada veda prie galimybių“ (M4/I)</p> <p>„Mes turim aiškiai susidėlioję, kas mums yra svarbiausia. Tai: saugumas kelyje, savalaikis krovinių pristatymas ir klientų aptarnavimo kokybė. Todėl, kas benutiktų, visos problemos sprendžiamos atsižvelgiant į šiuos punktus...“ (P1)</p>
	Prioritetų peržiūra ir atnaujinimas (X20)	<p>„...pokytis asocijuojasi su sunkumais...“ (G1/I); „...pokytis lemia prioritetų peržiūrą, dažniausiai susietą su saugumo standartais ir našumo tikslais“ (G1/II); „Pokytis – išbandymas, sunkumas...“ (G6/II); „...kad būtų lengviau, stengiamės laiku atnaujinti prioritetus, atsižvelgiant į pasikeitusią situaciją...“ (G6/I)</p> <p>„...prioritetai nuolat keičiasi <...> reagavom į klientų poreikius...“ (M1)</p>
	Pozityvus patirties vertinimas (X21)	<p>„...tik dalis [darbuotojų] priimtų didesni darbo krūvi. Tiek išlikimo poreikis, tiek pažangos siekis sukuria įtampą...“ (G1/I); „Motyvuojam darbuotojus primindami, kaip susitvarkėm su dar sunkesniais etapais...“ (G1/II); „Darbuotojai mato, kad mes vertiname jų patirtį...“ (G2/II); „...ne visada, bet būna, kad savanoriškai prisima papildomus darbus...“ (G2/I); „...daugumą [darbuotojų] motyvuoja grįžiamasis ryšys apie asmeninę patirties nuopelnus...“ (G3/I); „...jaučiasi vertinami, todėl nebijo didesnių darbo krūvių...“ (G3/2); „...nėra linkę daugiau dirbti, kai to reikalauja neįprastos situacijos...“ (G8/II); „...pabrėžiame jų patirties įtaką įmonės rezultatams...“ (G8/I)</p>

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
		<p>„...padidėjusio darbo krūvio poreikis dažniausiai reiškia, kad imonė turi darbo, kad auga apyvartos... Akcentuojam, kad viso to priežastis – jų patirtis ir atsidaivimas darbu“ (P2); „...prisiima didesnį darbo krūvį, nes už papildomas pastangas jie yra įvertinami...“ (P4/III); „...finansinės paskatos pasiteisima...“ (P4/IV); „...Kai tempas ypač didelis, mes primename, kad <...> esame pirmūnai rinkoje...“ (P4/II)</p>
	Galimybių svarytumas (X22)	<p>„...prisiima didesnį darbo krūvį, esant poreikiui. <...> krūviai labiau toleruojami, kai žiūrime, kaip darbus palengvinti...“ (G5/I); „...ieškom naujų darbo metodų, kai optimizuojam esamus procesus...“ (G5/II); „...dirba daugiau, kai patys ieško būdų, kaip efektyviau valdyti savo laiką ir papildomas užtuotis...“ (G7/II); „Kai patys ieško galimybių, jaučiasi kontroliuojantys sudėtingas situacijas...“ (G7/I)</p> <p>„...retai kada [darbuotojai] noriai prisiima didesnį darbo krūvį. <...> atskleidžiu veiklos galimybes, kurias pats matau, <...> paaiškinu, kad tų galimybių išsipildymui reikia daugiau pastangų, <...> kad imonėi reikia pagalbos, papildomų rankų...“ (M2); „...krūviai ir taip yra dideli, didesnių – netoleruoja“ (M4/IV); <...> kartu svarstome įvairias veiklos galimybes...“ (M4/III); „...padaršinam nebijoti didesnių darbo krūvių; priūmti juos kaip laikinus sunkumus vardan imonės <...> ir visų mūsų gerovės“ (M4/II)</p> <p>„Prisiima didesnius krūvius, nes sunkumų metu visiems aišku – reikės pasitempti, daugiau pavargti... Mes kartą svarstom visas galimas išėitis iš keblių situacijų, randam būdų, kaip pasilengvinti užgriuvusį krūvį...“ (P1); „Darbuotojai supranta, kad kartais tiesiog nėra kitos išėities – reikia daugiau dirbti, nes ntekas kitas nepadarys, <...> imonės gerovė – visų atsakomybė...“ (P3)</p>
	Vizijos ir tikslų derinimas (X23)	<p>„...imonės vizija nėra visada aiški darbuotojams...“ (G1/II); „...mes deklaruojame tiek darbuotojų, tiek klientų gerovę, <...> Ne visada pavysta praktiškai įgyvendinti tai, ką deklaruojame <...> diskutuojame priežastis...“ (G1/II); „...ne visiems darbuotojams yra lengva matyti prasmę vizijoje, ypač sunkių situacijų metu...“ (G5/II); „...ekstra situacijose gali atrodyti, kad mūsų sprendimai neturi nieko bendro su imonės vizija, bet taip nėra. Paaiškiname tai darbuotojams...“ (G5/I); „...prasmės matymą vizijoje kartais menkina monotoniški darbai...“ (G7/II); „Dalyvaujame mentorystės programose, <...> mokomės ne tik deklaruoti apie savo asmeninius gebėjimus, bet ir juos panaudoti siekiant mūsų tikslų...“ (G7/I); „...nepaisant kultūrinės įvairovės, darbuotojai supranta imonės viziją, nes mato, kaip ji įgyvendinama kasdienėse veiklose...“ (G2/I); „mes darome tai, ką sakome, <...> jeigu mūsų kalbos nebūna aiškios, mūsų veiksmai viską paaiškina...“ (G2/II)</p> <p>„...darbuotojai artėja prie vizijos tuomet, kai jie laiku pripildo lentynas paklausiomis prekėmis, kai prie kasos ko-kybiškai aptarnauja klientus... Jie žinojo, ką daro, ir kodėl tai daro“ (M1); „Jie [darbuotojai] jaučiasi vizijos dalimi, nes yra ir jos kūrėjai, ir įgyvendintojai. <...> mūsų veikla atitinka mūsų šūkius, nes mes siekiame to, ko iš tiesų visi norime. <...> nėra vidinių prieštaravimų...“ (M3)</p>

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
	Emocinio intelekto lavinimas (X24)	<p>„...tikslų supratimą dažnai išbalansuoja stresas...“ (G3/II); „Organizuojame vidinius ir išorinius mokymus, kaip valdyti savo emocijas sunkumuose...“ (G3/I); „...darbuotojai dažnai pasiklysta tiksluose. Ne išimtis – ir vadovai, kurie turėtų rodyti emocijų valdymo pavyzdį stresinėse situacijose, <...> ne visada pavyksta...“ (G4/II); „...po intensyvios darbo dienos siūlome darbuotojams komandose aptarti iškilusius sunkumus: ką pavyko išspręsti, kas išvedė iš pusiausvyros...“ (G6/II); „...skatiname identifikuoti savo emocijas, reflektuoti savo reakcijas, išlaikyti pusiausvyrą...“ (G6/I); „...padidėjus darbo krūviui <...> akcentuojame empatijos poreikį <...>, kad suprasti kolegų emocijas ir objektyviai į jas reaguoti <...>, kad kontroliuoti savo reakcijas. Tai – sunkus darbas“ (G8/II)</p> <p>„...Vizija ir tikslai yra aiškūs, bet kiek tai padeda – nežinau. Įtemptomis situacijomis <...>, kad eiti paskui viziją, reikia keisti save, dirbti su emocijomis. Retkarčiais <...> pasiklausome paskaitų apie emocijų kontrolę streso metu...“ (M2); „...procesai, procedūros ir visa aplinka įmonėje turėtų būti sudėliota pagal vizijos modelį. Realiam gyvenime taip nėra...“ (M4/I); „...kartais, vedami emocijų, elgiamės priešingai, nei reikėtų. Vizija padeda grįžti į teisingą kelią...“ (M4/III); „Emocijų kontrolės mokomės kartą metuose teminiuose seminaruose“ (M4/II; M4/IV)</p> <p>„...Yra aiškūs įmonės tikslai <...>, yra aišku, kaip jų siekti. Mūsų devizas – ne kiekviena spūstis yra problema ir ne kiekviena problema yra bėda. Tai priklauso nuo gebėjimo valdyti stresą, tvarkytis su emocijomis <...>. Apie tai ne tik kalbame <...>, darbuotojai turi galimybę kartą į ketvirtį konsultuotis su išoriniu psichologu...“ (P1)</p>

6 lentelė. Vadovavimo kompetencijos patirties integravimas taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Procesų skatinančių darbuotojus mokyti iš klaidų ir eksperimentuoti, palaikymas	Tikslingų klaidų pripažinimas (X25)	<p>„...tam tikras klaidas – toleruojam, bet jos mums turi būti naudingos“ (G1/I); „Yra atvejų, kai sąmoningai darome eksperimentines klaidas, kurios reikalingos konkrečių gamybinų procesų identifikavimui...“ (G1/II); „...atsargiai žiūrime į klaidas...“ (G3/II); „...tikslingos klaidos patiseina pilotiniuose projektuose...“ (G3/I); „Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti ir mokyti iš klaidų savo darbo vietoje klaidą atpažįstant...“ (G4/I); „Tikslingas klaidas sąmoningai darome inovacijų, mokymosi ar procesų tobulinimo tikslais...“ (G4/II); Darbuotojai daro tikslingas klaidas: „...eksperimentuoja išbandydami naujos gamybos linijos procesų tvarką...“ (G5/II); „...modifikuodami tam tikrus gamybinius procesus...“ (G5/I)</p>
Trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymas (X26)	Trūkumus atskleidžiančių klaidų nustatymas (X26)	<p>„...klaidos – galimybė tobulėti <...> nebaudžiam už jas. Pavyzdžiui, jei aptinkame klaidas kasoje, tai – nebūtinai kasininkas kaltas. Analizuojant dažnai gaunam informaciją apie sisteminę klaidas“ (M2); „...jokių būdų nebaudžiam už klaidas. <...> ir ne visas klaidas reikia skubėti ištaisyti. Analizė dažniausiai parodo sistemos klaidas, kurių ignoravimas veda prie problemų kartojimosi...“ (M3)</p> <p>„...klaidos mūsų darbe negalimos. Jos per brangiai kainuoja. <...> bet kai jau pasitaiko, būtinai analizuojam; <...> klaidos informuoja apie procesus, kurie tas klaidas toleruoja...“ (P1); „...klysti – žmogiška...“ (P4/III); „...svarbu iš klaidų pasimokyti...“ (P4/I; P4/IV); „Klaidos suteikia informacijos: kur neveikia funkcijos, kur šlubuoja atsakomybės, kur trūksta saugiklių...“ (P4/II)</p>
Sprendimus lemiančių klaidų pripažinimas (X27)	Sprendimus lemiančių klaidų pripažinimas (X27)	<p>„...klaidų netoleruojame...“ (G2/I); „...į klaidas atsižvelgiame, kai jos parodo blogų rezultatų priežastis...“ (G2/II); „Netoleruojam klaidų, todėl analizuojam tas klaidas, kurios lemė prastą mūsų gaminių kokybę ir to pasekmę – blogus finansinius rezultatus“ (G6/I); „Nepriimam klaidų, ypač darančių įtaką gaminio kokybei, <...> bandom sukurti prevencinį kontrolės mechanizmą klaidoms, kurios tiesiogiai veikia rezultatus“ (G7/II); „...dažniausiai pasitaiko darbuotojų klaidos dėl neteisingo įrengimų valdymo, per didelio atsargų sunaudojimo; <...> žinoma, kad to netoleruojam <...>; pradžioje jos [klaidos] atrodo menkavertės, bet nieko nedarant jos daro didelę įtaką bendriems įmonės rezultatams...“ (G8/II)</p> <p>„...analizuojant klaidas, išsiaiškinam visą grandinę veiksmų, kurie lemė nuostolingą rezultatą...“ (P4/II); „...klaidų analizė moko to paties nekartoti, o ieskoti naujų sprendimų...“ (P4/IV); „...nuo to, kaip analizuojam klaidas, dažnai priklausо rezultatai...“ (P4/I)</p>
Asmeninių interpretacijų atpažinimas (X29)	Asmeninių interpretacijų atpažinimas (X29)	<p>„...svarbu, kas ir kaip tą klaidą interpretuoja. Pavyzdžiui, eilė prie kasos – tai kasininko darbo tempo trūkumas ar prekių kodų žymėjimo sistemos trūkumas? Galima ir taip, ir kitaip interpretuoti...“ (M2); „...klaidų analizė parodo, kad kartais iš įpratimo neteisingai interpretuojam situacijas“ (M3)</p>
Profesinių interpretacijų nustatymas (X30)	Profesinių interpretacijų nustatymas (X30)	<p>„...tikslingos ar sąmoningos gamybinės klaidos grinauna stereotipinį interpretavimą, skatina tobulėti keičiant profesinių požiūrį“ (G1/II); „...darbo grupių veikla ir seminarai skatina įvairiapusių požiūrį, <...> patiseina tam tikras klaidas, padeda atsikratyti profesinio interpretavimo stereotipų“ (G3/II); „...klaidos yra registruojamos, nurodant jų įtaką organizacijai, <...> atskleidžiamos profesinės interpretacijos“ (G4/II; G4/I); „...skirtingi požiūriai lemia skirtingą supratimą tam tikrų procesų ar procedūrų eigos...“ (G5/I); „Skirtingi specialistai viena procesą gali traktuoti kaip sėkmingą arba klaidingą. Svarbu identifikuoti šių profesinių interpretacijų skirtumus...“ (G5/II)</p>

7 lentelė. Vadovavimo kompetencijos *iniciatyvumas* taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Praktikų, skatinančių darbuotojus identifikuoti savo silpnąsias puses ir potencialias problemas, taikymas	Projektų vykdy-mo nagrinėjimas (X31)	<p>Darbuotojai identifikuoja savo silpnąsias puses dalyvaudami skirtinguose projektuose, kuriuose jie „...pamato savo žinių ir įgūdžių trūkumą“ (G1/II); „...pristato ne tik projekto eigos iššūkius, bet ir savo progresą su jais tvarkantis“ (G2/II); „...projektų eigos išvados pateikiamos kas savaitę...“ (G2/I); „...projektu vadovas organizuoja mokymus, susijusius su projekto valdymo programinės įrangos naudojimu...“ (G3/II); „...darbuotojai turi galimybę <...> analizuoti įvairių projektų gamybos procesų analizę, net kai jų funkcijos nėra tiesiogiai susijusios su tais procesais...“ (G4/I); „...identifikuojamos geriausios praktikos ir silpnos sritys...“ (G4/II); „...dažniausiai darbuotojai įtraukiami į gaminimo linijų surinkimo ir jų modifikavimo projektus...“ (G5/II); „...analizuojamos projekto terminų įgyvendinimo tendencijos bei kiti iššūkiai...“ (G5/I); „...vykdome saugos projektus, siekiant sumažinti nelaimingų atsitikimų darbe tikimybę...“ (G6/II); „...darbuotojai dalyvauja reguliariuose susitikimuose, aptaria realias situacijas, analizuojame procesus ir instrukcijas...“ (G6/I); „...darbuotojai įtraukiami į kokybės kontrolės projektus, siekiant atlikti gaminių kokybės defektų analizę...“ (G7/I); „...darbuotojai analizuoja terminų, kokybės ir našumo klausimus įvairiuose gamybinuose projektuose...“ (G8/II); „...atskleidžia tikimo grandinės sutrikimus, darbo jėgos trūkumus, užduočių formulavimo aspektus...“ (G8/I)</p>
	Savianalizės ataskaitos (X32)	<p>Darbuotojai „geba savarankiškai rasti ir savo klaidas, ir suprasti savo silpnas vietas“ (M2/I); „Tam pasitarnauja <...> kas ketvirtį teikiamos savianalizės ataskaitos. Jose aprašoma, kas nesisekė darbe, kas tam trukdė ir ką būtų galima pagerinti“ (M2/II)</p>
	Konkretaus atvejo vertinimas (X33)	<p>„...darbuotojai patys identifikuoja savo silpnas vietas. To jie mokosi analizuodami konkrečių incidentų situacijas. Pavyzdžiui, jie patys analizavo, kodėl trumpai išsilauko tam tikrų daržovių šviežumas; <...> suprato, kad neteisingai naudoja šaldymo sistemos funkcijas“ (M1); „...geba, bet tai nėra lengva. <...> padeda darbuotojų įtraukimas į sudėtingų praktinių situacijų analizę. Pavyzdžiui, tai gali būti kliento skundo ir konkrečios kasininkės darbo nagrinėjimas“ (M3)</p> <p>„...sugeba pamatyti savo silpnas vietas ar galimas problemas. Tam padeda probleminių atvejų analizavimas. Pavyzdžiui, pamatėm, kad auga kuro sąnaudos, <...> išsiaiškinom, kad keli maršrutai kertasi su intensyviais kelio ruožais. Reikia – šlubuoja logistikos planavimas...“ (P1); „...dalis [darbuotojų] supranta savo silpnas vietas <...> Mes analizuojam sudėtingesnes situacijas, <...> matom, ką galim padaryti geriau, o ko negalim...“ (P3); „...puikiai žino savo silpnas vietas, jas patys ir identifikuoja...“ (P4/I); „...aptariam sudėtingas situacijas“ (P4/II; P4/IV). „... pavyzdžiui, vežėm medicininę įrangą į šalį, kuri nuketėjo nuo stichinės nelaimės, <...> stipriai pažeista infrastruktūra trukdė gyvybiškai svarbią įrangą pristatyti laiku <...> Greit supratom, kur esam stiprūs, o kur – silpni...“ (P4/III)</p>
	Darbas tarpfunkcinėse komandose (X34)	<p>Darbuotojai „įtraukiami į komandas, kurios problemas sprendžia skirtingų sričių specialistai“ (G2/I; G2/II); „...įgyvendinant didelius klientų projektus, patys sukuriame tarpfunkcines komandas...“ (G3/I); „...į jas [komandų sudėtį] įtraukiam projektų vadovus, inžinierius, kokybės specialistus, klientų aptarnavimo atstovus...“ (G3/II)</p>

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
	Savarankiškas mokymasis (X35)	<p>„...projektų eigos analizė atskleidžia silpnas vietas arba sritis, kuriose darbuotojų igūdžiai nėra pakankami. Jie [darbuotojai] turi galimybę ir yra skatinami tuos igūdžius vystyti savarankiškai“ (G1/I); „...įmonė formuoja tarpfunkcines komandas, skirtas skaitmeninei transformacijai <...> Įtraukiami IT specialistai, verslo analitikai, operacijų vadovai; <...> sudaromos galimybės savarankiškam mokymuisi darbo vietoje...“ (G4/I); „...įtraukti į įvairius projektus, darbuotojai įgalinami savarankiškai mokytis tam tikrų igūdžių...“ (G7/I); „...įpareigojami rinkti, analizuoti, interpretuoti ir vertinti įvairius duomenis...“ (G7/II)</p> <p>„...neeilinės situacijos iš karto parodo silpnas vietas <...>“ (P4/IV); „...mums reikalingi maštantys profesionalai...“ (P4/I); „...palaikom darbuotojų savarankišką mokymąsi...“ (P4/III); „...bendradarbiaujame su kolegijomis ir profesinėmis mokyklomis...“ (P4/II)</p>
	Savarankiškai inicijuojami pokyčiai (X36)	<p>„Savianalizės ataskaitose darbuotojas pateikia nuomonę, kaip spręsti problemas. Darbuotojo pasiūlytus pokyčius visada skaitiname pačiam ir įgyvendinti, <...> siūlome paramą ir papildomą atlygi...“ (M2); „...siūlom prisidėti prie įmonės atsinaujinimo – patiems siūlyti pokyčius“ (M4/IV); „...tam, kad darbuotojas darbo vietoje galėtų augti, jam siūlome pačiam kažką keisti“ (M4/II); „...skatinam siūlyti naujoves, jas pasiūlius – įgyvendinti, esant žinių trūkumui – tobulėti“ (M4/III)</p> <p>„...jie patys [darbuotojai] išsianalizuoja probleminius atvejus, patys inicijuoja ir įgyvendina pokyčius“ (P1)</p>

8 lentelė. Vadovavimo kompetencijos įgalimantis sprendimų priėmimas taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Sąlygų savarankiškam darbuotojų sprendimų priėmimui sudarymas ir palaikymas	Aukšto darbuotojų kompetencijų lygio užtikrinimas (X37)	Vadovai įgalina darbuotojus tose srityse, „kurios reikalauja aukštos kompetencijos, ir kurią jie turi. Tai: technologijų naudojimo klausimai, resursų paskirstymas, klientų konsultavimas...“ (G2/I); „...dalinamės atsakomybėmis su tais, kurie turi aukštą kompetencijų lygį savo srityje...“ (G5/I); tai – „...įrangą išmanantys gamybos darbuotojai, galintys savarankiškai spręsti problemas dėl įrengimų techninės priežiūros nesklaidumų ar tobulinimo...“ (G5/II); „...aukštos kvalifikacijos specialistams suteikiami įgaliojimai savarankiškai optimizuoti gamybos procesus, atsižvelgiant į gamybos poreikius ir rinkos pokyčius...“ (G7/I)
	Motyvacijos skatinimas (X38)	„...turi galimybę patys priimti sprendimus <...> Dažnai vadovo buvimas šalia riboja jų motyvaciją savarankiškai veikti. Kai darbuotojas gali mane pavaduoti, <...> atlikti tam tikras mano funkcijas, jis jaučiasi reikšmingas... Tačiau tai tinka ne visiems, o tik tiems, kuriems reikia statuso motyvacijos...“ (M3)
	Greito reagavimo galimybė (X39)	„...ofiso darbuotojai, kurie yra motyvuoti, įgalinami savarankiškai spręsti nedidelius konfliktus su klientais, keisti vainuotojų maršrutus ar krovinio pristatymo sąlygas. <...> tai didina jų pasitikėjimą savimi ir įsitraukimą...“ (P1) „Sprendimų priėmimas – vadovų atsakomybė“ (G1/I); „...kai reikia skubių sprendimų, ir vadovo nėra šalia, savo profesinėse srityse, kai kurie gali veikti savo nuožiūra...“ (G1); „...darbuotojai sprendimus priima robotai...“ (G4/I); „...kai reikia reaguoti greitai, jie gali savarankiškai šalinti gamybos linijos gedimus, sprendžiant kokybės kontrolės problemas, sprendžiant tiekimo grandinės sutrikimus...“ (G4/II); „...sprendimus savarankiškai priima tik išskirtiniais atvejais...“ (G8/I); „...projekto vadovai gali savarankiškai spręsti dėl papildomų išteklių skyrimo ar plano pokyčių, kai reikia nedelsiant reaguoti į specifines situacijas...“ (G8/II)
	Rizikos mažinimo galimybė (X40)	„...patys priima sprendimus, sprendžiant rizikingas situacijas, kai nėra laiko nei laukti pagalbos, nei tartis. Pavyzdžiui, transporto priemonės gedimas kelyje, kai <...> nedelsiant, pats [darbuotojas] turi organizuoti techninę priežiūrą...“ (P1); „...tik kai reikia staigiai priimti sprendimus dėl grėsmės saugumui. Tokias situacijas sukuria transporto kamščiai, oro sąlygos, transporto priemonės gedimas, grėsmė krovinio saugumui ir kitos. Šie atvejai yra aptarti, jiems numatytos instrukcijos ir rekomendacijos...“ (P2); „...tik tais atvejais, kai dėl pavojaus ar rizikos nėra kada laukti vadovo sprendimo“ (P4/II); „...kai situacija yra susijusi su avarijomis kelyje, oro sąlygomis...“ (P4/IV); „...kai yra tiesiog nenumatyti incidentai, į kurios būtina reaguoti tuoj pat...“ (P4/III)
	Vadovų vadovavimo galimybė (X41)	„...priima sprendimus savarankiškai tuo metu, kai jie [darbuotojai] yra įgalioti pavaduoti vadovus. Tai: prekių užsakymų priėmimas, nuolaidų teikimas, klientų skundų patenkinimas...; <...> tai tokios sritys, kurios yra iš anksto aptartos...“ (M1); „...savarankiškai sprendžia tik, kai mane pavaduoja. Tai reiškia, kad jie turi daryti viską, kad užtikrintų kasdienę įmonės veiklą be mano įsikišimo“ (M2); „...aukštesnės kompetencijas turintys vadybininkai gali pavaduoti vadovus, kai tam iškyla poreikis“ (M4/II; M4/IV); „...pavaduodami vadovą darbuotojai išlaisvina jį iš rutinos ir suteikia galimybę spręsti strategines problemas...“ (M3)

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
	Kūrybiškumo skatinimas (X42)	<p>„...steigiame inovacijų centrus, kur darbuotojai gali eksperimentuoti su naujomis idėjomis ir technologijomis...“ (G2/I); „Darbuotojai savarankiškai priima sprendimus dėl jų naujų idėjų vystymo ir įgyvendinimo“ (G2/II); „...organizuojame vidinius renginius, kuriuose darbuotojai komandomis sprendžia konkrečias problemas per ribotą laiką, savarankiškai priima sprendimus dėl idėjų įgyvendinimo praktikoje“ (G3/I; G3/II; G3/I); „...kai kontrolės procedūros neužtikrina kokybės, specialistai savarankiškai siūlo originalius ir kūrybiškus sprendimus...“ (G5/II); „...darbuotojai įgalinami sprendimams, kurie susiję su produkto originalumo didinimu, tačiau – nepabloginant kokybės...“ (G5/I); „...siekiant gamybinių procesų supaprastinimo, darbuotojai gali siūlyti kūrybiškus, procedūrose neaprašytus sprendimus...“ (G6/II); „...gamybos procesai gali būti tobulinami atsižvelgiant ne tik į praktiškus, bet ir į kūrybiškus darbuotojų pasiūlymus...“ (G7/I); „...esmė – kūrybiškumas negali prasilenkti su praktika, todėl darbuotojai įgaliojami savarankiškai įgyvendinti tam tikrus procesų tobulinimo etapus...“ (G7/II)</p>

9 lentelė. Vadovavimo kompetencijos komandinis bendradarbiavimas taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Praktikų, skatinančių darbuotojų komandinį bendradarbiavimą, taikymas	Darbas skirtingose pozicijose (X43)	<p>„...komandinis bendradarbiavimas padeda visai organizacijai įveikti sunkias situacijas. Darbuotojai dirba skirtingose pozicijose dėl periodinės rotacijos“ (M1);</p> <p>„...komandinio bendradarbiavimo dėka mes gebame įveikti visus sunkumus, drąsiai sutikti naujus iššūkius, <...> darbuotojai išbando savo įėgas skirtingose pozicijose, <...> taip supranta kitų komandos narių iššūkius...“ (M3)</p>
	Darbas skirtingose komandose (X44)	<p>„...pritaikymo igūdžiūs ugdo bendradarbiavimas skirtingose komandose“ (G1/I); „...darbuotojai geriau suvokia kitų sričių poreikius ir informaciją“ (G1/II); „...darbuotojai reguliariai dalyvauja susitikimuose su visomis komandomis, kuriuose dirba“ (G3/II); „...dalinamasi įžvalgomis ir geriausiomis praktikomis, praplečiamas supratimas apie įmonės veiklą“ (G3/I); „...įmonės viduje veikia mūsų pačių sukurtos specialios komandos...“ (G5/I); „...jos <...> sprendžia konkrečias, dažniausiai specifines, problemas...“ (G5/II); „...taikome komandų rotaciją...“ (G8/I); „Darbuotojas, kuris paprastai dirba gamybos linijoje, prisijungia prie kokybės kontrolės ar techninės priežiūros komandos tam tikram laikui...“ (G8/II)</p>
	Atsakomybės delegavimas (X45)	<p>„...komandinis bendradarbiavimas visiems padeda sunkumuose. Tikrai nenoriu viską aprepti pats vienas <...> kai kuriems vairuotojams ir logistikos vadybininkams yra suteikta pilna atsakomybė už įvairius sprendimus <...> Sprendimai priimami vietoje ir greičiau <...> nereikia laukti vadovo patarimo...“ (P1)</p>
	Komandinis atsiskaitymas (X46)	<p>„...taikome komandinį atsiskaitymą, kuris apima bendrus tikslus ir lūkesčius, reguliarią komunikaciją, atlygio sistemą“ (G2/I; G2/II); „...komandinis atsiskaitymas leidžia vertinti komandų pažangą remiantis projekto užbaigimo laiku, kokybės standartų atitikimu, klientų pasitenkinimo lygiu...“ (G4/II); „...komandinis atsiskaitymas įgalina komandos narius atsiskaityti už atliktų darbų visumą“ (G5/I); „...skatinamas kolektyvinis problemų sprendimas...“ (G5/II);</p> <p>„...stiekiant komandinio atsiskaitymo skaidrumo, komandos yra įpareigtos teikti savo komandinių rezultatų ataskaitas. Jos remiasi konkrečiais vertinimo kriterijais...“ (G7/II); „...komandų pažanga reguliariai aptariama...“ (G7/I); „...komandinis atsiskaitymas paremtas įsipareigojimu pasiekti tam tikrus rezultatus: atitinkamą produkcijos kokybę, gamybos efektyvumą, terminų laikymąsi...“ (G8/II)</p>
		<p>„...konkreči parduotuvė veikia kaip atskira komanda, nes yra analizuojami ir vertinami ne atskiro darbuotojo rezultatai, o komandiniai. <...> atsiskaitoma pagal komandos rezultatų įtaką visai įmonei“ (M1); „...kiekviena parduotuvė atsiskaito pagal savo komandos indėlį bendrą įmonės veiklą. Pagal tai vertinami atskiros komandos rezultatai...“ (M3); „...mūsų komandinis bendradarbiavimas reikalauja tobulinimo...“ (M4/I); „Darbuotojai bendradarbiavimą vertina kaip priemonę dalinintis informacija...“ (M4/II); „Komandos atsiskaito už savo planų įvykdymą ir rezultatus...“ (M4/III; M4/IV)</p>

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
	Asmeninės saviraiškos skatinimas (X47)	<p>„...svarbu, kad nepraraptų asmeninė saviraiška <...> Kiekvienas [darbuotojas] turi savitos, unikalios patirties. <...> yra vairuotojų, kurie išsiskiria puikiais bendravimo įgūdžiais, todėl skatinam būtent jų bendravimą su tam tikrais klientais...“ (P1); „...komanda yra stipri tiek, kiek joje yra gerų specialistų. <...> skatinu kiekvieno asmeninę saviraišką: nes jei esi komandoje, tu pirmiausia turi turėti, ką jai duoti, o tik paskui galvoti, ką iš jos gausi...“ (P2); „...vairuotojai dirba individualiai, jų darbas vertinamas pagal individualius rezultatus“ (P4/IV); „...nuo to priklauso atlygis...“ (P4/I); „Jie [darbuotojai] tarpusavyje konkuruoja...“ (P4/II); „...skatinu jų saviraišką, nes tai didina jų motyvaciją siekti geresnių rezultatų“ (P4/III)</p>
	Komandinės dvasios akcentavimas (X48)	<p>„Akcentuojame komandinę dvasią sprendžiant sudėtingas problemas...“ (G6/I); „...susiduriant su sunkumais...“ (G6/II)</p> <p>„Komandinis bendradarbiavimas leidžia susitvarkyti su sunkumais... Komandinę dvasią skatinu per rytinius susirinkimus: pabrėžiu mūsų išsūkius ir galimus laimėjimus <...> turim tradiciją švęsti komandų laimėjimus...“ (M2)</p>

10 lentelė. Vadovavimo kompetencijos efektyvumas taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Praktiku, skatimančių darbuotojus sūlyti nestandarti-nius sprendimus ar naujas idėjas, taikymas	Naujo produkto ar paslaugos analizė (X49)	<p>„...svarstome, kaip įvesti į rinką naujus produktus, <...> darbuotojai įsitraukia labai pasyviai, nes jų darbo krtivis per didelis, jie neturi, kada galvoti...“ (M1);</p> <p>„...siūlo idėjas tose srityse, kurias mes [vadovai] akcentuojam kaip reikalaujančias tobulinimo...“ (M4/II); „...kartu galvojiam, kaip geriau aptarnauti klientus...“ (M4/III; M4/IV); „...kokius naujus produktus pateikti rinkai...“ (M4/I)</p> <p>„...siūlo naujas idėjas. <...> kadangi jie naudojasi pažangiomis technologijomis, <...> skatinam idėjas, susietas su technologijų naudojimu ir vystymų mūsų veikloje...“ (P3); „...pateikia originalių sprendimų“ (P4/IV); „...didžiuoja-si, kad dirbdami mūsų įmonėje, gali naudoti pačiomis naujausiomis technologijomis...“ (P4/I); „...naujos technolo-gijos palengvina jų darbo rutiną, teikia pasitenkinimą, skatina kurybiškumą...“ (P4/II)</p>
Dalyvavimas tarpdisciplini-niuose projek-tuose (X51)	Dalyvavimas tarpdisciplini-niuose projek-tuose (X51)	<p>„...nelabai siūlo naujas idėjas. Todėl juos [darbuotojus] įtraukiame į tarpdisciplininius projektus tam, kad jie pra-plėtų savo akiratį...“ (G1/I); kad „...įvairias situacijas matyti skirtingų perspektyvų kontekste...“ (G1/II); „...veikla tarpdiscipliniuose projektuose apjungia inžinierius, dizainerius, rinkodaros specialistus, analitikus...“ (G2/I);</p> <p>„Skirtingų specialistų pagalba, kuriame naujus produktus“ (G2/II); „...tarpdiscipliniuose projektuose darbuotojai iš skirtingų skyrių dirba kartu tam, kad sukurtų inovatyvius sprendimus“ (G5/I); „...kad patobulintų esamus proces-us, <...> pavyzdžiui, kokybės kontrolės skyrius, duomenų analitikai ir IT specialistai kuria automatizuotą gaminių kokybės tikrinimo sistemą <...> apjungiamos įvairių sričių žinios ir patirtis, generuojamos idėjos...“ (G5/II); „...įsitraukimas į šiuos projektus leidžia dalintis skirtinga patirtimi (G7/II); „...ieškoti geriausių sprendimų...“ (G7/I); „...tarpdiscipliniuose projektuose techninės analizės darbuotojai dirba kartu su administracijos darbuotojais...“ (G8/II); „...taip siekiama optimizuoti duomenų srautą tarp administracijos ir gamybos...“ (G8/I)</p>
Sėkmingų pasiū-lymų pripažini-mas (X52)	Sėkmingų pasiū-lymų pripažini-mas (X52)	<p>„...siūlo naujas idėjas, bet ne visas galima praktiškai įgyvendinti. Dažniausiai tokių pasiūlymų kaštai dideli, o nauda – abejotina <...>, tačiau, už idėjas, kurias praktiškai realizuojame įmonėje, skiriamas papildomas finansinis priedas prie atlyginimo“ (P2); „...idėjos, padedančios geriau išnaudoti pažangias technologijas, yra įvertinamos: sėkmės va-riantai yra viešai pripažįstami, darbuotojai gauna premijas...“ (P3); „...jei pasiūlyta idėja pritaikoma mūsų įmonėje, tuomet finansiškai premijuojam darbuotoją...“ (P4/II); tai – idėjos, susijusios su „transporto priežiūra, sunaudojamų degalų kontrolės sistema...“ (P4/IV); taip pat su „klientų aptarnavimo platforma, krovinio automatinio pakavimo sistema...“ (P4/III)</p>
Procesų optimi-zavimas (X53)	Procesų optimi-zavimas (X53)	<p>„...svarstom, kaip supaprastinti kai kuriuos darbo procesus, kad jie užimtų mažiau laiko ir mažiau sąnaudų...“ (M4/I); „...dažniausiai pasiteisina idėjos, kurių dėka įvedam naujas paslaugas klientams ir tuo pačiu yra pertvarkomi procesai“ (M4/II); tai: „elektroninė prekyba, skaitmenizuota klientų aptarnavimo sistema, sandėliavimo procedūrų automatizavimas...“ (M4/III; M4/IV); „...darbuotojai vangiai siūlo naujas idėjas. <...> pabrėžiu procesų optimi-zavimo poreikį. <...> juk, jeigu jie pasiūlytų, kaip pagreitinoti ir supaprastinti darbo procesus, jiems patiems būtų geriau...“; bet „jį yra įpratę mechaniškai dirbti savo darba...“ (M2);</p> <p>„...teikia pasiūlymus, susijusius su savo atliekamų funkcijų pagerinimu pertvarkant veiklos procesus <...> pasiū-lymai dėl efektyvesnių prekių išdėstymo zonų, spartesnio prekių skanavimo, prekių priėmimo grafiko optimizavi-mo...“ (M3)</p>

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
	Įsitraukimas į pildomas veiklas (X54)	<p>„...siūlo idėjas, bet ne visada jas įmanoma panaudoti praktiškai <...> raginu sugalvoti kažką, kas būtų naudinga mūsų kasdienėje veikloje, pavyzdžiui: kaip optimizuoti procesus dėl maršrutų paskirstymo, kaip geriau organizuoti transporto priemonių priežiūrą ir sumažinti degalų sunaudojimą...“ (P1)</p> <p>„...įmonėje organizuojamos kūrybinės dirbtuvės, nesusietos su įmonės veikla“ (G2/I); jose „...darbuotojams siūloma išbandyti save naujose srityse: programavime, fotografavime, mokantis kalbas...“ (G2); „...skelbiami idėjų konkursai, susiję su konkretaus produkto ar proceso tobulimu...“ (G3/II); „...darbuotojai įtraukiami į kūrybinių idėjų analizę, geriausias idėjos rinkimus“ (G3/I); „...siūlome darbuotojams įsitraukti į įmonės organizuojamas savanorys-tės programas tam, kad savo įgūdžius pritaikyti naujose srityse“ (G4/II); vėliau, „...įmonėje aptariamos savanorys-tės patirtys ir naujos idėjos“ (G4/I); „...įmonėje yra kūrybinės dirbtuvės, kuriose darbuotojai dalinasi pačiomis įvai-riausiomis idėjomis: nuo naujo produkto kūrimo iki gamybos technologijų atnaujinimo“ (G5/I; G5/II); „...pas mus veikia „Kaizen dirbtuvės“ <...> darbuotojai siūlo idėjas...“ (G6/I); „...renkame pasiūlymus, kaip mažinti gamybos atliekas ir didinti darbo efektyvumą“ (G6/II)</p>

11 lentelė. Vadovavimo kompetencijos vertybėmis grįsta lyderystė taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Sąlygų, skatinančių darbuotojus puoselėti vertybes kasdienybėje, sudarymas ir palaikymas	Vadovo ir organizacijos vertybių atitikties užtikrinimas (X55)	<p>„...darbuotojams svarbu organizacijos vertybės ir jie jų laikosi; jas supranta per mano santykį su tomis vertybėmis. Pavyzdžiui, kai sprendžiamas konfliktas su klientu, pabrėžiu įmonės pareigą kokybei, net jei tai reiškia papildomas sąnaudas“ (M1); „...įmonės vertybės yra aiškios, jų centre – vietos gamintojų palaikymas <...> Žinodami mano poziciją, darbuotojai savarankiškai rūpinasi šios vertybės taikymu...“ (M2); „...skaitiname savo klientų atsakymą vartojimą ir man asmeniškai skaudu, kai mūsų lentynose užsiguli prekės, kurių galiojimo laikas eina prie pabaigos. <...> darbuotojai savarankiškai sprendžia šias problemas...“ (M3); „...darbuotojai laikosi organizacijos vertybių...“ (M4/II; M4/IV); „... vertybės yra nuolat akcentuojamos“ (M4/III); „...mano įsitikinimai apie klientų aptarnavimo kokybę atspindi įmonės strategijoje...“ (M4/I)</p>
	Darbuotojų ir organizacijos vertybių derinimas (X56)	<p>„...darbuotojai vadovaujasi organizacijos vertybėmis tiek, kiek jos atitinka jų asmenines“ (G1/I); „...apie vertybes kalbame kasdieninėje veikloje; priimant į darbą, kandidatus supažindiname su organizacijos vertybėmis...“ (G1/II); „...tam, kad darbuotojų ir organizacijos vertybės atitiktų, darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos vertybių kūrimą...“ (G2/I; G2/II); „...darbuotojų ir organizacijos vertybės suderinamos tuomet, kai darbuotojai yra įtraukiami į vertybių puoselėjimą kasdieniniame darbe...“ (G5/I); „...kad užtikrinti saugumą, yra sukurta saugos komanda iš skirtingų skyrių darbuotojų. Ji siūlo būdus, kaip pagerinti darbo aplinkos saugumą ir vykdyti prevenciją... Tokiu būdu, šią vertybę praktikuojame kasdien“ (G5/II); „...kai darbuotojų asmeninės vertybės neatitinka organizacinių, jie blogai jaučiasi...“ (G6/I); „...pavyzdžiui, ne visi darbuotojai supranta, kas yra socialinė atsakomybė...“ (G6/II); „...svarbus vienodas organizacijos vertybių supratimas...“ (G7/I); „...to, ko jie [darbuotojai] nesupranta, mes nesuderinsim...“ (G7/II)</p>
	Etikos kodekso nuostatų laikymasis (X57)	<p>„...darbuotojai ne visada jų [organizacijos vertybių] paiso, nes asmeninės vertybės dažnai neatitinka organizacijos <...> Vertybių suderinimas – utopija. Svarbu, kad darbuotojai žinotų, kad tokios yra, kad ir jas bent būtų orientuojamas...“ (P2)</p>
	Etikos kodekso nuostatų laikymasis (X57)	<p>„...etikos kodeksas pateikia elgesio gaires, kaip darbuotojai turėtų elgtis darbe Gairės – nėra standartai <...> tai labiau rekomendacija laikytis tam tikros krypties...“ (G3/II); „...apibrėžia įmonės moralinius, profesinius ir teisinius standartus...“ (G3/I); „...bandome užtikrinti visiems vienodai taikomas moralės nuostatas etikos kodekso pagalba“ (G4/I); „...tai – labiau formalumas...“ (G4/II); „...etikos kodeksas padeda priimti sprendimus sudėtingose situacijose...“ (G8/I); „...kai kyla konfliktas tarp interesų, kodeksas gali pasufleruoti sąžinimą ir teisingą kelią...“ (G8/II)</p>
	Misijos akcentavimas (X58)	<p>„...akcentuoju mūsų įmonės misiją: aplinkos tausojimą, tvarumą ir inovatyvumą...“ (G3/I); „...praktiniais pavyzdžiais paaiškinu, kaip kiekvienas darbas prisideda prie ilgalaikės vertės įmonei kūrimo...“ (G3/II); „...ne tik kalbu apie misiją, bet dalyvauju jos įgyvendinime, paaiškinu mūsų darbų prasme ilgalaikėje perspektyvoje...“ (G4/I); mūsų misija – teikti etiška gaminamus produktus, todėl atsiskaitome neetiški žaliavų tiekėjų, net jei tai sumažina trumpalaikį pelną...“ (G4/II); „...pabrėždamas misiją paaiškinu, kaip kasdienis darbas prisideda prie jos įgyvendinimo...“ (G6/II); „Kai reikia priimti sudėtingus sprendimus, mūsų orientacija bus mūsų misija“ (G6/I); „...akcentuoju darbuotojams, kad ir idėja ir sprendimas prisideda prie mūsų misijos įgyvendinimo...“ (G8/I); „Misija nėra tik žodžiai, net jei tai reikalauja papildomų pastangų ar kaštų...“ (G8/II)</p>

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
		<p>„...mūsų misija – sveikas ir kokybiškas maistas“ (M4/IV); „...pats esu sveikos mitybos šalininkas ir šią idėją sklaidžiu įvairiose vietose iniciatyvoje...“ (M4/I); „Mūsų misija – teikti tokius produktus, kurie gerina žmonių gyvenimą, <...> skiriu ypatingą dėmesį produktų saugumui, jų prieinamumui, inovacijoms...“ (M4/II)</p> <p>„...mūsų misija – teikti aukščiausios kokybės paslaugas naudojantis pažangiausiomis technologijomis“ (P4/IV; P4/III); „...to įrodymas – aprūpinam darbuotojus naujausiomis technologijomis, todėl darbuotojų užduotis – patenkinti klientas...“ (P4/II); „Siekiam plėtoti, todėl kai kurie užsakymai – nepelningi, tačiau darbuotojai žino, kad jie reikalingi ilgalaikiams tikslams, misijos įgyvendinimui...“ (P4/I)</p>
	Įsitraukimas į socialinės atsakomybės iniciatyvas (X59)	<p>„...darbuotojus motyvuoja tai, kad jie mato mano įsitraukimą į socialinės atsakomybės iniciatyvas: čia nėra naudos nei man, nei įmonei, bet yra aukštesni įsipareigojimai...“ (G1/I); „...asmeniškai inicijavau socialinės atsakomybės programą, pagal kurią darbuotojai skatinami savanoriauti vietos mokyklose, mokanti paauglių saugumo pradmenų gamyboje <...> Dagelio darbuotojų vaikai tose mokyklose mokosi...“ (G2/II); „...darbuotojai skatinami įsitraukti į mūsų įmonės inicijuotas socialines iniciatyvas, teikiant paramą globos įstaigoms...“ (G5/I); „Darbuotojai skatinami įsitraukti į mūsų verslo partnerių organizuojamas labdaros akcijas...“ (G7/II) ir „padėti bendruomenėms spręsti aplinkosaugos klausimus“ (G7/III)</p>
	Vadovo asmeninis įsitraukimas (X60)	<p>„...aš pati kartu su jais [darbuotojais] dalyvauju prekių išdėstymo, pardavimo planavimo procesuose <...> kai kyla problemos, mes kartu ieškom sprendimo <...> padedu kiek galiu...“ (M1); „...įsitraukiu į pačių įvairiausių problemų sprendimą: ir prekių kokybę, ir klientų aptarnavimas, ir darbo grafikai <...> Darbuotojai mato pavyzdį, kaip vertėbės turi būti taikomos darbe“ (M2); „...asmeniškai įsitraukiu į veiklą tiek, kiek laikas leidžia... Aš matau prasmę ir pasitenkinimą tame, ką darau... Jie mane mato, kaip savo komandos nari...“ (M3)</p>
		<p>„...aktyviai dalyvauju įvairiose kasdienėse operacijose – nuo vairuotojų darbo planavimo iki logistinių sprendimų priėmimo <...> Mes kartu viską sprendžiam ir derinam“ (P1); „...aš pats įsitraukiu į problemų sprendimą...“ (P3)</p>

12 lentelė. Vadovavimo kompetencijos efektyvi komunikacija taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Sąlygų komunikacijai, lemiančių grįžtamojo ryšio efektyvumą, sudarymas ir palaikymas	Teigiamo požiūrio skatinimas (X61)	<p>„...grįžtamąjį ryšį darbuotojai priima įvairiai. Stengiuosi visada darbuotoją palaikyti: paskatinti, pamotyvuoti, pabrėžti jo stipriąsias puses...“ (M1); „...teigiamai priima grįžtamąjį ryšį, nes išlaikau teigiamą požiūrį: siekiu pagerinti darbuotojo darbą, matau prasme mūsų bendradarbiajime ir tobulėjime“ (M2); „...priima pozityviai, <...> esu nusiteikęs geranoriškai: jei yra klaidos, reiškia – yra kur tobulėti darbuotojui asmeniškai, bet jei klaidų nėra – reškia reikia tobulėti žmonei“ (M3)</p>
	Informacijos aktualumo užtikrinimas (X62)	<p>„...neigiamai reaguoja į grįžtamąjį ryšį...“ (G1/I); „...kuo labiau pabrėžiu aktualias problemas, tuo didesnę spaudimą jie jaučia...“ (G1/II); „...priima pozityviai, nes visada kalbu aiškiai ir paprastai, orientuojuosi į tai, kas aktualu...“ (G2/I); „...paaiškinu, kaip jo [darbuotojo] darbas prisideda prie įmonės tikslų“ (G2/II); „...priima gerai <...> Kartu sprendžiam, kas aktualu: kokybė ar rezultatai; pažanga, iššūkiatai ar pagalbos poreikis...“ (G4/II); „...teikiu konkrečiais rekomendacijais dėl darbo...“ (G4/I); „...dažnai neigiamai priima pastabas apie savo darbą...“ (G6/I); „...akcentuoju tai, kas šiuo metu visiems aktualu: darbo rezultatus ir problemas, kurias reikia spręsti...“ (G6/II)</p>
	Informacijos savalaikiškumo užtikrinimas (X63)	<p>„...negatyviai priima grįžtamąjį ryšį...“ (P4/II; P4/IV); „...akcentuojamame tik aktualias problemas, remiamės patikimiais duomenimis...“ (P4/III); „...kalbame tada, kada žinome, jog yra galimybė realiai kažką pakeisti...“ (P4/I); „...įvairiai priima grįžtamąjį ryšį...“ (M4/IV; M4/I); „...priklausau ir nuo to, kaip laiku jis yra pateikiamas“ (M4/II); „...orientuojuosi į tai, kas yra svarbu dabar: kas blogai, kas gerai <...> ką turim dabar ir ką su tuo darom. Rytoj bus kiti darbai ir kitos aktualijos...“ (M4/III)</p>
	Informacijos pritaikomumo užtikrinimas (X64)	<p>„...priima įvairiai <...> Svarbiausia, kad mano pastabas būtų praktiškos, kad nebūtų tušti lozungai, kad tai, ką siūlau, būtų galima čia ir dabar pritaikyti...“ (P1); „...skirtingai priima pastabas <...> Pastabas turi būti labai konkrečios, orientuotos į tai, ką galima pritaikyti, pataisyti <...> Jie [darbuotojai] turi šimtus pasiteisimų, kodėl kas nors nesigavo. Esmė – kas yra blogai ir ką reikia tvarkyti...“ (P2)</p>
	Aktyvaus klausymosi užtikrinimas (X65)	<p>„Neduo du jokių patarimų ir pastabų tol, kol darbuotojo neįsklausau ir neįsitikinu, kad pilnai jį suprantu...“ (M2); „...man tik reikia jį palaikyti...“ (M3)</p>
	Interaktyvios bendravimo kultūros puoselėjimas (X66)	<p>„...teikdamas grįžtamąjį ryšį, skatinu abipusį dialogą: diskutuojam, svarstom, dalinamės patirtimi“ (G2/II); „...galėdami išsakyti savo poziciją, darbuotojai jaučiasi įtraukti į tobulėjimo procesą“ (G4/II); „...pastabas priima skirtingai...“ (G5/I); „...siekiau atviros diskusijos: užduodu klausimus, garsiai analizuoju jo nuomonę ir pasiūlymus...“ (G5/II); „...mes kartu diskutuojam: tiek aš paaiškinu savo pastabas, tiek darbuotojas pagrindžia konkrečius savo darbo rezultatus“ (G7/II); „...darbuotojas užduoda klausimus, kurie parodo organizacinės kultūros arba mūsų valdymo sistemos trūkumus“ (G7/I); „...darbuotojas gauna ir atgalinį ryšį, ir kartu palaikymą, nes mes aktyviai bendraujam...“ (G8/II); „...kartu susitelkiam į galimybes tobulėti, o ne į baimę dėl klaidų...“ (G8/I)</p>

13 lentelė. Vadovavimo kompetencijos dalijimasis žiniomis taikymas

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
Sąlygų darbuotojų pagalbos prieinamumui dalijantis žiniomis sudarymas ir palaikymas	Instrukcijų ir procedūrų taikymas (X67)	<p>„...kai trūksta žinių ir reikia pagalbos, darbuotojai bendrauja vieni su kitais. Šio bendravimo pagrindas – visiems vienodai taikomos instrukcijos ir procedūros <...> Jos užtikrina veiklos ritmą ir darbo kokybę...“ (M2); „...darbuotojai pagalbą randa bendraudami tarpusavyje... Jie laikosi tų pačių taisyklių ir instrukcijų, turi vienodas galimybes gilinti savo praktines ir teorines žinias“ (M3); „...darbuotojai paramos gali tikėtis iš savo tiesioginio vadovo“ (M4/III; M4/IV); „...gali tartis su kolegomis, jeigu yra nesuprantamas instrukcijos ar taisyklės...“ (M4/II); „...instrukcijų ir procedūrų naudojimas suteikia aiškia struktūrą ir padeda standartizuoti procesus“ (M4/I)</p> <p>„...darbuotojai visada gali kreiptis pagalbos... į bet ką, kas yra arčiausiai. Šiame versle mes visi dirbame pagal tas pačias instrukcijas... Jomis remiantis kuriame procesus... Esmė – gerai žinoti reikalavimus ir laikytis taisyklių...“ (P2)</p>
	Darbuotojų atsiliepinimų naudojimas (X68)	<p>„...reguliariai prašome darbuotojų atsiliepinimų apie darbo procesus, darbo organizavimo išsūkius“ (G2/II); „...darbuotojų atsiliepinimai atskleidžia organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses...“ (G4/II); „...jais [atsiliepinimais] remiantis sprendžiame, kokių žinių, kompetencijų mums trūksta...“ (G4/I); „...darbuotojai pagalbos tikisi iš kolegų ir organizacijos ekspertų (G5/I); „Darbuotojai tiesiogiai dirba su įranga, gamybinėmis medžiagomis ar procesais. Jie turi daugiausia žinių... jų patirtis atskleidžiama jų atsiliepinimuose apie įgyvendintą, esamas ar numatomas įmonės iniciatyvas, pokyčius...“ (G5/II); „...darbuotojų atsiliepinimai padeda dalintis žiniomis ir idėjomis ne tik su vadovais, bet ir su kolegomis“ (G7/I); „Darbuotojų įžvalgos yra dokumentuojamos ir sisteminamos. Kai darbuotojas išsina, jo žinios lieka (G7/II)</p>
	Žinių prieinamumo užtikrinimas (X69)	<p>„...kartu su darbo instrukcijomis kiekvienas darbuotojas turi galimybę gilinti reikiamas žinias: gauna prieigą prie internetinės mokymosi platformos...“ (M2); „...nestovime vietoje, giliname savo žinias <...>, organizuojami seminarai, kursai ir vidiniai mokymai...“ (M3)</p>
Karjeros galimybių užtikrinimas (X70)		<p>„Darbuotojai pagalbą gauna vieni iš kitų. Organizacijos žinios yra visiems prieinamos <...> darbuotojai turi prieigą prie įvairių mokymų <...> Mokymų medžiaga je analizuojama savarankiškai arba grupėmis“ (P1)</p> <p>„...pagalbos darbuotojai kreiptųsi pas vadovus ir kolegas“ (G1/I); „...situlome karjeros galimybes, nes <...> tai skatina domėtis aukštesnės pozicijos pareigomis, ieškoti informacijos“ (G1/II); „...pagalbos kreiptųsi pas kolegas“ (G2/I); „...iš darbuotojų atsiliepinimų matome, kokios žinios ir informacija jiems reikalinga... Siuos poreikius susijame su karjeros galimybėmis...“ (G2/II); „...pagalba jiems suteikia darbo kolegos arba organizacijos tam tikros srities ekspertai...“ G4/I); „...iš atsiliepinimų matome reikiamų įgūdžių ar patirties poreikį. Pagal tai organizuojame karjeros galimybes – personalizuotas mentorystės programas...“ (G4/II); „...darbuotojai kreiptųsi į savo vadovus...“ (G6/I); „...plečiam karjeros galimybes, dalyvaujame mentorystės programose: patirtį turintys gamybos linijos operatoriai tampa mentoriais naujiems darbuotojams...“ (G6/II); „...skatinami vidiniai seminarai: projektų vadovai dalinasi gerąja praktika...“ (G8/I); „...vadovai gali kilti karjeroje, tapdami konkrečių sričių ekspertais“ (G8/II)</p>

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių teiginiai
		<p>„...kreipiasi į vadovus <...> gali mokyti iš savo tiesioginių vadovų tam, kad galėtų užimti jų pareigas laikui bėgant“ (P3); „...kreipiasi į savo tiesioginį vadovą arba į darbo kolegą“ (P4/I); „...įmonė įdiegė mentorystės programą vairuotojams...“ (P4/IV); „Mentoriai <...> gali būti paaugštinti į komandos vadovus arba į mokymų specialistus...“ (P4/II); „...turime savo vairuotojų mokyklą, kurioje mūsų vairuotojai įgyja aukštesnę kategoriją...“ (P4/III)</p>
	<p>Vadovų paramos užtikrinimas (X71)</p>	<p>„Pagalbos ieškotų pas vadovus <...>; vadovų parama apima vadovų teikiamas konsultacijas, patarimus...“ (G3/I); „Vadovai nukreipia lėšas ir resursus žinių valdymo sistemos kūrimui ir palaikymui...“ (G3/II)</p>
	<p>Kolegų palaikymo skatinimas (X72)</p>	<p>„Darbuotojai pagalbos gali gauti vieni iš kitų: pasitardami, pasikonsultuodami <...> Tai skatinam, bet kolegų parama dažniausiai yra ribota, nes geriausi specialistai yra perkrauti savo darbais...“ (M1)</p>

3 PRIEDAS

Kiekybinio tyrimo rezultatai (Darbuotojų požiūrio atskleidimas)

1 lentelė. Darbuotojų atsakymų į Likerto klausimus rezultatų palyginimas tarp sektorių

Kodas	Klausimo turinys /1-7/		G	M	P	F	P	Skirtumai tarp dviejų grupių		
	Nr.	Tema						n=2115	n=643	n=612
SS3 (1.2-2)	D3	Igūdžiai kitoms funkcijoms atlikti	2,94± 1,12	3,03± 1,07	3,25± 0,85	19,86	<0,001	1-2 gr. 0,212	1-3 gr. <0,001	2-3 gr. <0,001
PV1 (5.1-2)	D2	Darbo krūvio toleravimas	3,09± 1,13	2,87± 1,05	3,40± 0,72	39,56	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
PV1 (5.1-3)	D5	Vizijos ir tikslų aiškumas	3,29± 1,06	3,30± 1,06	2,64± 0,88	101,53	<0,001	0,999	<0,001	<0,001
PV2 (4.1)	D7	Galimybė mokytis iš klaidų	3,27± 1,02	3,09± 1,15	3,14± 1,17	8,82	<0,001	0,001	0,031	0,853
AP2 (1.1)	D1	Naujų idėjų siūlymas	3,05± 1,08	3,27±1,04	3,24± 0,78	15,60	<0,001	<0,001	<0,001	0,945
AP2 (4.4-2)	D4	Įkvepiantys vadovų pavyzdžiai	3,23± 1,14	3,34± 1,06	3,33± 0,94	3,26	0,038	0,089	0,120	0,995
AP2 (4.4-1)	D6	Organizacijos vertybių puoselėjimas	3,31± 1,12	3,56± 0,99	2,72± 0,86	110,20	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

2 lentelė. Darbuotojų atsakymų į bendruosius klausimus rezultatų palyginimas tarp sektorių

Kodas	Klausimo turinys /8–17/ n=2115		Gamyba	Mažmeninė prekyba	Pervežimai	χ^2	p
	Nr.	Tema					
SS1 (2.1)	D15	Galimybė dalintis nerimu su vadovybe	816(38,6%)	271(42,1%)	149(24,3%)	51,65	<0,001
SS2 (3.3)	D13	Informacijos iš vadovybės gavimas	939(44,4%)	384(59,7%)	159(26,0%)	145,29	<0,001
SS3 (1.2-1)	D11	Pasirūpinimas savimi ir kolegomis NNJ atveju	750(35,5%)	193(30,0%)	322(52,6%)	78,74	<0,001
SS3 (1.2-3)	D14	Asmeninė, komandinė arba visapusiška atsakomybė	1255(59,3%)	495(77,0%)	559(91,3%)	251,75	<0,001
PV1 (5.1-1)	D8	Iššūkių ir galimybių matymas vykstant pokyčiams	982(46,4%)	355(55,2%)	183(29,9%)	85,15	<0,001
PV3 (1.3)	D10	Kolegialus arba asmeninis problemų atskleidimas	1117(52,8%)	257(40,0%)	321(52,5%)	33,93	<0,001
AP1 (3.2)	D9	NNJ elgsena paremta patirtimi ir lankščiu planu	947(44,8%)	281(43,7%)	211(34,5%)	20,90	<0,001
AP1 (4.3)	D12	Bendradarbiavimas, kaip iššūkių ar sunkumų įveika	915(43,3%)	346(53,8%)	209(34,2%)	49,58	<0,001
AP3 (3.1)	D16	Grižtamasis ryšys, skatinantis pastikėjimą ir tobulėjimą	905(42,8%)	298(46,3%)	165(27,0%)	60,22	<0,001
AP3 (4.2)	D17	Pagalbos iš kolegų ir ekspertų tikimybė	829(39,2%)	234(36,4%)	134(21,9%)	62,30	<0,001

3 lentelė. Darbuotojų atsakymų į Likerto klausimus rezultatų palyginimas gamybos sektoriaus įmonėse

Kodas	Klausimo turinys /1-7/ n=326	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	H	p
		Nr.	Tema	n=296	3 gr.	n=286	4 gr.	5 gr.	6 gr.		
SS3 (1.2-2)	Igūdžiai kitoms funkcijoms atlikti	2,46±1,08	2,69±1,11	2,68±1,14	2,48±1,02	3,49±0,87	3,19±0,86	3,56±0,95	3,48±1,07	343,09	<0,001
PV1 (5.1-2)	Darbo krūvio tolerancija	3,02±1,21	3,08±1,13	3,09±1,06	2,90±1,16	3,70±0,87	2,47±1,05	3,54±0,88	3,05±1,17	169,87	<0,001
PV1 (5.1-3)	Vizijos ir tikslų aiškumas	3,35±0,94	3,71±1,26	3,04±1,19	3,15±1,06	3,27±0,86	3,49±0,82	3,47±0,83	2,97±1,05	108,26	<0,001
PV2 (4.1)	Galimybė mo- kytis iš klaidų	3,50±1,03	3,35±0,92	3,20±0,94	3,62±1,06	3,55±0,95	2,90±0,81	2,94±0,93	2,93±1,10	159,12	<0,001
AP2 (1.1)	Naujų idėjų siūlymas	2,81±1,16	3,41±1,16	2,93±1,13	2,99±1,01	3,44±0,98	3,13±0,85	3,06±0,86	2,80±1,0	105,80	<0,001
AP2 (4.4-2)	Įkvepiantys vadovų pavyz- džiai	2,92±1,19	3,78±1,26	3,10±1,16	3,12±1,19	3,53±0,83	3,02±0,91	3,32±0,93	3,15±1,11	131,09	<0,001
AP2 (4.4-1)	Vertybių puo- selėjimas	3,46±1,18	3,85±1,25	3,12±1,07	2,76±1,05	3,52±0,86	3,42±0,83	3,45±0,94	3,01±1,12	200,48	<0,001

4 lentelė. Darbuotojų atsakymų į bendrusius klausimus rezultatų palyginimas gamybos sektoriaus įmonėse

Kodas	Klausimo turinys /8-17/		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
	Nr.	Tema								
SS1 (2.1)	D15	Galimybė dalytis nerimu su vadovybe	n=326 (29,8%) 97	n=311 (52,1%) 162	n=296 (26,0%) 77	n=286 (54,2%) 155	n=209 (51,2%) 107	n=198 (24,2%) 48	n=186 (29,0%) 54	n=303 (38,3%) 116
SS2 (3.3)	D13	Vadovybės atstovavimas teikiant nepalankią informaciją	128 (39,3%)	177 (56,9%)	98 (33,1%)	185 (64,7%)	108 (51,7%)	63 (31,8%)	70 (37,6%)	110 (36,3%)
SS3 (1.2-1)	D11	Pasirūpinimas savimi ir kolegomis NNĮ atveju	86 (26,4%)	122 (39,2%)	86 (29,1%)	55 (19,2%)	103 (49,3%)	104 (52,5%)	109 (58,6%)	85 (28,1%)
SS3 (1.2-3)	D14	Asmeninė, komandinė arba visapusiška atsakomybė	158 (48,5%)	261 (83,9%)	142 (48,0%)	141 (49,3%)	171 (81,8%)	90 (45,5%)	147 (79,0%)	145 (47,9%)
PV1 (5.1-1)	D8	Iššūkių ir galimybių matymas vykdytant pokyčių	134 (41,1%)	180 (57,9%)	87 (29,4%)	181 (63,3%)	122 (58,4%)	80 (40,4%)	114 (61,3%)	84 (27,7%)
PV3 (1.3)	D10	Kolegialus arba asmeninis problemų atskleidimas	174 (53,4%)	186 (59,8%)	156 (52,7%)	164 (57,3%)	101 (48,3%)	90 (45,5%)	116 (62,4%)	130 (42,9%)
API (3.2)	D9	NNĮ elgsena paremta patirtimi ir planu	147 (45,1%)	178 (57,2%)	112 (37,8%)	102 (35,7%)	118 (56,5%)	76 (38,4%)	105 (56,5%)	109 (36,0%)
API (4.3)	D12	Bendradarbiavimas, kaip iššūkių ar sunkumų įveika	128 (39,3%)	119 (38,3%)	115 (38,9%)	130 (45,5%)	110 (52,6%)	71 (35,9%)	88 (47,3%)	154 (50,8%)
AP3 (3.1)	D16	Grįžtamasis ryšys, skatinantis pasitikėjimą ir tobulėjimą	94 (28,8%)	203 (65,3%)	81 (27,4%)	170 (59,4%)	97 (46,4%)	52 (26,3%)	80 (43,0%)	128 (42,2%)
AP3 (4.2)	D17	Pagalbos iš kolegų ir ekspertų tikimybė	95 (29,1%)	194 (62,4%)	85 (28,7%)	173 (60,5%)	81 (38,8%)	56 (28,3%)	60 (32,3%)	85 (28,1%)

4 lentelės tęsinys. Darbuotojų atsakymų į bendruosius klausimus rezultatų palyginimas gamybos sektoriaus įmonėse

Kodas	Klausimo turinys /8-17/		χ^2	P
	Nr.	Tema		
SS1 (2.1)	D15	Galimybė dalintis nerimu su vadovybe	122,21	<0,001
SS2 (3.3)	D13	Vadovybės atstovavimas teikiant nepalankią informaciją	114,84	<0,001
SS3 (1.2-1)	D11	Pasirūpinimas savimi ir kolegomis NNĮ atveju	145,33	<0,001
SS3 (1.2-3)	D14	Asmeninė, komandinė arba visapusiška atsakomybė	227,72	<0,001
PV1 (5.1-1)	D8	Iššūkių ir galimybių matymas vykdant pokytį	161,35	<0,001
PV3 (1.3)	D10	Kolegialus arba asmeninis problemų atskleidimas	33,24	<0,001
API (3.2)	D9	NNĮ elgsena paremta patirtimi ir planu	69,46	<0,001
API (4.3)	D12	Bendradarbiavimas, kaip iššūkių ar sunkumų įveika	28,39	<0,001
AP3 (3.1)	D16	Grižtamasis ryšys, skatinantis pasitikėjimą ir tobulėjimą	174,57	<0,001
AP3 (4.2)	D17	Pagalbos iš kolegų ir ekspertų tikimybė	181,47	<0,001

5 lentelė. Darbuotojų atsakymų į Likerto klausimus rezultatų palyginimas mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse

Kodas	Klausimo turinys /1-7/		M1	M2	M3	M4	H	p	Reikšmingi (p <0,05) skirtumai tarp dviejų grupių
	Nr.	Tema							
SS3	D3	Ilgūdžiai kitoms funkcijoms atlikti	n=83 1 gr. 3,05±	n=111 2 gr. 3,14±	n=83 3 gr. 3,27±	n=366 4 gr. 2,93±	6,08	0,108	3:4
(1.2-2)			0,75	0,92	1,16	1,14			
PV1	D2	Darbo krūvio toleravimas	2,58±	2,89±	2,92±	2,92±	10,75	0,013	1:2; 1:3; 1:4
(5.1-2)			0,72	0,98	1,06	1,12			
PV1	D5	Vizijos ir tikslų aiškumas	3,71±	3,29±	3,95±	3,06±	70,16	< 0,001	1:2; 1:4; 2:1; 1:3; 3:2; 3:4; 4:1; 4:3
(5.1-3)			0,69	0,97	1,09	1,05			
PV2	D7	Galimybė mokytis iš klaidų	2,04±	3,50±	3,92±	3,02±	137,02	< 0,001	1:2; 1:3; 1:4; 2:1; 2:3; 2:4; 3:1; 3:2; 3:4; 4:1; 4:2; 4:3
(4.1)			0,76	0,85	1,04	1,13			
AP2	D1	Naujų idėjų siūlymas	2,86±	2,91±	3,00±	3,53±	59,88	< 0,001	1:4; 2:4; 3:4
(1.1)			0,78	0,82	1,16	1,05			
AP2	D4	Įkvepiantys vadovų pavyzdžiai	3,60±	3,82±	4,18±	2,94±	131,72	< 0,001	1:3; 1:4; 2:3; 2:4; 3:1; 3:2; 4:1; 4:2; 4:3
(4.4-2)			0,78	1,08	0,98	0,92			
AP2	D6	Organizacijos vertybių prasmė	3,70±	3,65±	4,13±	3,37±	42,10	< 0,001	1:3; 1:4; 2:3; 2:4; 3:1; 3:2; 3:4; 4:1; 4:2; 4:3
(4.4-1)			0,68	0,77	0,81	1,08			

6 lentelė. Darbuotojų atsakymų į bendruosius klausimus rezultatus palyginimas mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse

Kodas	Klausimo turinys /8-17/		M1	M2	M3	M4	χ^2	p
	Nr.	Tema						
SS1 (2.1)	D15	Galimybė dalintis nerimu su vadovybe	n=83 21(25,3%)	n=111 51(45,9%)	n=83 27(32,5%)	n=366 172(47,0%)	16,99	<0,001
SS2 (3.3)	D13	Informacijos gavimas iš vadovybės	32(38,6%)	63(56,8%)	55(66,3%)	234(63,9%)	20,04	<0,001
SS3 (1.2-1)	D11	Pasirūpinimas savimi ir kolegomis NNĮ atveju	31(37,3%)	46(41,4%)	25(30,1%)	91(24,9%)	13,65	0,003
SS3 (1.2-3)	D14	Asmeninė, komandinė arba visapusiška atsakomybė	63(75,9%)	103(92,8%)	66(79,5%)	263(71,9%)	21,44	<0,001
PV1 (5.1-1)	D8	Iššūkių ir galimybių matymas vykstant pokyčių	35(42,2%)	68(61,3%)	55(66,3%)	197(53,8%)	11,74	0,008
PV3 (1.3)	D10	Kolegialus arba asmeninis problemų atskleidimas	26(31,3%)	71(64,0%)	32(38,6%)	128(35,0%)	33,10	<0,001
AP1 (3.2)	D9	NNĮ elgsena, paremta patirtimi ir planu	29(34,9%)	49(44,1%)	49(59,0%)	154(42,1%)	10,92	0,012
AP1 (4.3)	D12	Bendradarbiavimas, kaip iššūkių ar sunkumų įveika	63(75,9%)	54(48,6%)	53(63,9%)	176(48,1%)	25,68	<0,001
AP3 (3.1)	D16	Grįžiamasis ryšys, skatinantis pasitikėjimą ir tobulėjimą	27(32,5%)	71(64,0%)	57(68,7%)	143(39,1%)	44,66	<0,001
AP3 (4.2)	D17	Pagalbos iš kolegų ir ekspertų tikimybė	21(25,3%)	63(56,8%)	44(53,0%)	106(29,0%)	42,93	<0,001

7 lentelė. Darbuotojų atsakymų į Likerto klausimus rezultatų palyginimas pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse

Kodas	Klausimo turinys /1–8/		P1 n=138 1 gr.	P2 n=62 2 gr.	P3 n=72 3 gr.	P4 n=340 4 gr.	H	p	Reikšmingi (p<0,05) skirtumai tarp dviejų grupių
	Nr.	Tema							
SS3 (1.2-2)	D3	Įgūdžiai kitoms funkcijoms atlikti	3,51± 0,68	3,31± 0,62	3,38± 0,74	3,11± 0,94	22,15	<0,001	1;4; 3;4; 4;1; 4;3
PV1 (5.1-2)	D2	Darbo krūvio toleravimas	3,68± 0,59	3,37± 0,55	3,36± 0,78	3,29± 0,76	34,34	<0,001	1;2; 1;3; 1;4
PV1 (5.1-3)	D5	Vizijos ir tikslų aiškumas	3,39± 0,66	2,26± 0,68	2,81± 0,88	2,37± 0,80	152,86	<0,001	1;2; 1;3; 1;4; 2;1; 3;1; 3;2; 3;4; 4;1; 4;3
PV2 (4.1)	D7	Galimybė mokytis iš klaidų	2,49± 0,76	1,77± 0,66	2,10± 0,81	3,86± 0,86	327,15	<0,001	1;2; 1;3; 1;4; 2;1; 2;4; 3;1; 3;4; 4;1; 4;2; 4;3
AP2 (1.1)	D1	Naujų idėjų stūlymas	2,93± 0,67	3,00± 0,81	3,29± 0,78	3,40± 0,76	42,97	<0,001	1;3; 1;4; 2;3; 2;4; 3;1; 3;2; 4;1; 4;2
AP2 (4.4-2)	D4	Įkvepiantys vadovų pavyzdžiai	3,84± 0,76	3,31± 0,72	3,58± 0,92	3,07± 0,96	74,99	<0,001	1;2; 1;3; 1;4; 2;1; 2;4; 3;1; 3;4; 4;1; 4;2; 4;3
AP2 (4.4-1)	D6	Organizacijos vertybių prasmė	3,38± 0,78	2,84± 0,71	2,88± 0,77	2,39± 0,77	129,47	<0,001	1;2; 1;3; 1;4; 2;1; 2;4; 3;1; 3;4; 4;1; 4;2; 4;3

8 lentelė. Darbuotojų atsakymų į bendruosius klausimus rezultatų palyginimas pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse

Kodas	Klausimo turinys /8–17/		P1 n=138	P2 n=62	P3 n=72	P4 n=340	χ^2	p
	Nr.	Tema						
SS1 (2.1)	D15	Galimybė dalintis nerimu su vadovybe	65(47,1%)	10(16,1%)	19(26,4%)	55(16,2%)	53,55	<0,001
SS2 (3.3)	D13	Vadovybės gebėjimas pateikti nepalankią informaciją	66(47,8%)	14(22,6%)	17(23,6%)	62(18,2%)	45,44	<0,001
SS3 (1.2-1)	D11	Pasirūpinimas savimi ir kolegomis NNĮ atveju	81(58,7%)	22(35,5%)	22(30,6%)	197(57,9%)	27,27	<0,001
SS3 (1.2-3)	D14	Asmeninė, komandinė arba visapusiška atsakomybė	122(88,4%)	60(96,8%)	60(83,3%)	317(93,2%)	11,20	0,011
PV1 (5.1-1)	D8	Iššūkių ir galimybių matymas vykdyant pokyčių	84(60,9%)	12(19,4%)	11(15,3%)	76(22,4%)	83,02	<0,001
PV3 (1.3)	D10	Kolegialus arba asmeninis problemų atskleidimas	81(58,7%)	18(29,0%)	24(33,3%)	198(58,2%)	30,90	<0,001
AP1 (3.2)	D9	NNĮ elgsena paremta patirtimi ir planu	72(52,2%)	14(22,6%)	23(31,9%)	102(30,0%)	26,24	<0,001
AP1 (4.3)	D12	Bendradarbiavimas, kaip iššūkių ar sunkumų įveika	70(50,7%)	19(30,6%)	18(25,0%)	102(30,0%)	22,48	<0,001
AP3 (3.1)	D16	Grįžiamasis ryšys, skatinantis pasitikėjimą ir tobulėjimą	53(38,4%)	22(35,5%)	17(23,6%)	73(21,5%)	17,08	<0,001
AP3 (4.2)	D17	Pagalbos iš kolegų ir ekspertų tikimybė	46(33,3%)	19(30,6%)	16(22,2%)	53(15,6%)	21,25	<0,001

9 lentelė. Darbuotojų požiūrio į organizacinio atsparumo aspektus ryšys su sociodemografiniais rodikliais

Kodas	Klausimo turinys		Amžius	Stazas	Vyrų	Moterys	Kita lytis / Nenori at- skleisti	Perkėlimas į aukštesnes pareigas
	Nr.	Tema						
SS1 (2.1)	D15	Galimybė dalytis nerimu su vadovybe	r(p) ,023(,185)	r(p) ,104(,000)	r(p) ,045(,009)	r(p) -,026(,131)	r(p) -,032(,061)	r(p) ,119(,000)
SS2 (3.3)	D13	Vadovybės gebėjimas pateikti nepalankią informa- ciją	,068(,000)	,084(,000)	-,032(,063)	,044(,010)	-,016(,341)	,145(,000)
SS3 (1.2-1)	D11	Pasirūpinimas savimi ir kolegomis NNĮ atveju	,103(,000)	,180(,000)	,086(,000)	-,025(,154)	-,099(,000)	,067(,000)
SS3 (1.2-2)	D3	Igūdžiai kitoms funkcijoms atlikti	,064(,000)	,092(,000)	,053(,002)	-,002(,907)	-,082(,000)	,032(,060)
SS3 (1.2-3)	D14	Asmeninė, komandinė arba visapusiška atsakomybė	,072(,000)	,149(,000)	,009(,603)	,072(,000)	-,124(,000)	,058(,000)
PV1 (5.1-1)	D8	Išsūkių ir galimybių matymas vykstant pokyčių	,057(,001)	,105(,000)	-,051(,003)	,082(,000)	-,043(,012)	,107(,000)
PV1 (5.1-2)	D2	Darbo krūvio toleravimas	,050(,004)	,097(,000)	,130(,000)	-,090(,000)	-,070(,000)	,062(,000)
PV1 (5.1-3)	D5	Vizijos ir tikslų aiškumas	,000(,999)	,074(,000)	-,024(,165)	,054(,002)	-,043(,012)	,074(,000)
PV2 (4.1)	D7	Galimybė mokytis iš klaidų	,077(,000)	,105(,000)	,039(,022)	-,032(,064)	-,014(,405)	,067(,000)
PV3 (1.3)	D10	Kolegialus arba asmeninis problemų atskleidimas	,017(,326)	,133(,000)	,083(,000)	-,041(,017)	-,070(,000)	,067(,000)
API (3.2)	D9	NNĮ elgsena, paremta patirtimi ir planu	,059(,000)	,154(,000)	,015(,373)	,037(,033)	-,080(,000)	,079(,000)
API (4.3)	D12	Bendradarbiavimas, kaip išsūkių ar sunkumų įveika	,056(,001)	,134(,000)	-,027(,122)	,057(,000)	-,044(,010)	,057(,000)

Kodas	Klausimo turinys		Amžius	Stažas	Vyrui	Moterys	Kita lytis / Nenori at- skleisti	Perkėlimas į aukštesnes pareigas
	Nr.	Tema						
AP2 (1.1)	D1	Naujų idėjų siūlymas	r(p) ,062(,000)	r(p) ,101(,000)	r(p) ,035(,042)	r(p) ,004(,802)	r(p) <u>-062(,000)</u>	r(p) ,072(,000)
AP2 (4.4)	D4	Įkvepiantys vadovų pavyzdžiai	r(p) ,058(,000)	r(p) ,110(,000)	r(p) ,034(,050)	r(p) -,016(,353)	r(p) -,029(,089)	r(p) ,060(,000)
AP2 (4.4)	D6	Organizacijos vertybių prasmė	r(p) ,036(,035)	r(p) ,042(,014)	r(p) <u>-076(,000)</u>	r(p) ,109(,000)	r(p) <u>-044(,010)</u>	r(p) ,066(,000)
AP3 (3.1)	D16	Grižtamasis ryšys, skatinantis pasitikėjimą ir tobulėjimą	r(p) ,029(,095)	r(p) ,077(,000)	r(p) -,029(,098)	r(p) ,036(,035)	r(p) -,010(,575)	r(p) ,135(,000)
AP3 (4.2)	D17	Pagalbos iš kolegų ir ekspertų tikimybė	r(p) ,029(,090)	r(p) ,089(,000)	r(p) -,008(,654)	r(p) ,024(,165)	r(p) -,024(,164)	r(p) ,099(,000)

Pastaba: teigiamas reikšmingas ryšys paryškintas, neigiamas reikšmingas ryšys – pabrauktas, nereikšmingas ryšys – pažymėtas pilkai.

10 lentelė. Demografiniai rodikliai gamybos sektoriaus įmonėse

Teiginiai	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	χ^2	P
	n=326	n=311	n=296	n=286	n=209	n=198	n=186	n=303		
Amžius									239,42	
18–25 m.	44(13,5%)	38(12,2%)	22(7,4%)	39(13,6%)	9(4,3%)	8(4,0%)	11(5,9%)	28(9,2%)		<0,001
26–35 m.	82(25,2%)	81(26,0%)	56(18,9%)	108(37,8%)	49(23,4%)	44(22,2%)	46(24,7%)	73(24,1%)		<0,001
36–45 m.	87(26,7%)	99(31,8%)	119(40,2%)	100(35,0%)	77(36,8%)	95(48,0%)	88(47,3%)	99(32,7%)		<0,001
46–55 m.	78(23,9%)	66(21,2%)	63(21,3%)	27(9,4%)	69(33,0%)	51(25,8%)	41(22,0%)	85(28,1%)		<0,001
56–60 m.	35(10,7%)	27(8,7%)	24(8,1%)	12(4,2%)	5(2,4%)	0(0,0%)	0(0,0%)	18(5,9%)		<0,001
>60 m.	0(0,0%)	0(0,0%)	12(4,1%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)		<0,001
Stažas									140,96	
<1 m.	36(11,0%)	26(8,4%)	22(7,4%)	29(10,1%)	13(6,2%)	12(6,1%)	14(7,5%)	36(11,9%)		0,144
1–5 m.	101(31,0%)	66(21,2%)	44(14,9%)	79(27,6%)	45(21,5%)	40(20,2%)	47(25,3%)	91(30,0%)		<0,001
6–10 m.	122(37,4%)	122(39,2%)	96(32,4%)	98(34,3%)	74(35,4%)	96(48,5%)	87(46,8%)	123(40,6%)		0,002
11–15 m.	51(15,6%)	73(23,5%)	90(30,4%)	56(19,6%)	61(29,2%)	49(24,7%)	37(19,9%)	38(12,5%)		<0,001
16–20 m.	16(4,9%)	24(7,7%)	44(14,9%)	24(8,4%)	16(7,7%)	1(0,5%)	1(0,5%)	15(5,0%)		<0,001
Lytis									197,37	
Vyrai	209(64,1%)	162(52,1%)	198(66,9%)	157(54,9%)	160(76,6%)	105(53,0%)	76(40,9%)	188(62,0%)		<0,001
Moterys	68(20,9%)	96(30,9%)	65(22,0%)	53(18,5%)	32(15,3%)	74(37,4%)	96(51,6%)	55(18,2%)		<0,001
Kita	26(8,0%)	19(6,1%)	18(6,1%)	31(10,8%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	27(8,9%)		<0,001
Neatskl.	23(7,1%)	34(10,9%)	15(5,1%)	45(15,7%)	17(8,1%)	19(9,6%)	14(7,5%)	33(10,9%)		<0,001
Per pastaruosius penkerius metus perkelti į aukštesnes pareigas									48,20	
Ne	300(92,0%)	249(80,1%)	269(90,9%)	229(80,1%)	180(86,1%)	181(91,4%)	163(87,6%)	279(92,1%)		
Taip	26(8,0%)	62(19,9%)	27(9,1%)	57(19,9%)	29(13,9%)	17(8,6%)	23(12,4%)	24(7,9%)		

11 lentelė. Demografiniai rodikliai mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėse_

Teiginiai	M1	M2	M3	M4	χ^2	p
	n=83	n=111	n=83	n=366		
Amžius					59,31	
18–25 m.	19(22,9%)	6(5,4%)	2(2,4%)	42(11,5%)		<0,001
26–35 m.	20(24,1%)	28(25,2%)	6(7,2%)	77(21,0%)		<0,001
36–45 m.	15(18,1%)	36(32,4%)	16(19,3%)	106(29,0%)		0,010
46–55 m.	23(27,7%)	32(28,8%)	38(45,8%)	90(24,6%)		0,041
56–60 m.	5(6,0%)	6(5,4%)	15(18,1%)	37(10,1%)		0,002
>60 m.	1(1,2%)	3(2,7%)	6(7,2%)	14(3,8%)		0,017
Stažas					11,00	
<1 m.	12(14,5%)	15(13,5%)	9(10,8%)	50(13,7%)		0,753
1–5 m.	18(21,7%)	30(27,0%)	28(33,7%)	95(26,0%)		0,903
6–10 m.	25(30,1%)	36(32,4%)	26(31,3%)	121(33,1%)		0,351
11–15 m.	21(25,3%)	22(19,8%)	11(13,3%)	64(17,5%)		0,958
16–20 m.	7(8,4%)	7(6,3%)	6(7,2%)	26(7,1%)		0,216
>20 m.	0(0,0%)	1(0,9%)	3(3,6%)	10(2,7%)		0,955
Lytis					52,06	
Vyrai	2(2,4%)	6(5,4%)	0(0,0%)	52(14,2%)		<0,001
Moterys	81(97,6%)	105(94,6%)	83(100%)	285(77,9%)		<0,001
Nenori atskleisti	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	29(7,9%)		<0,001
Per pastaruosius penkerius metus perkelti į aukštesnes pareigas					15,04	
Ne	75(90,4%)	99(89,2%)	82(98,8%)	307(83,9%)		0,002
Taip	8(9,6%)	12(10,8%)	1(1,2%)	59(16,1%)		

12 lentelė. Demografiniai rodikliai pervežimo paslaugų sektoriaus įmonėse

Teiginiai	P1	P2	P3	P4	χ^2	p
	n=138	n=62	n=72	n=340		
Amžius					30,87	
18–25 m.	18(13,0%)	1(1,6%)	2(2,8%)	11(3,2%)		0,009
26–35 m.	29(21,0%)	8(12,9%)	15(20,8%)	60(17,6%)		<0,001
36–45 m.	56(40,6%)	30(48,4%)	27(37,5%)	153(45,0%)		0,514
46–55 m.	30(21,7%)	20(32,3%)	23(31,9%)	102(30,0%)		0,485
56–60 m.	5(3,6%)	3(4,8%)	5(6,9%)	12(3,5%)		0,230
>60 m.	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	2(0,6%)		0,586
Stazas					17,88	
<1 m.	16(11,6%)	7(11,3%)	6(8,3%)	33(9,7%)		0,269
1–5 m.	23(16,7%)	7(11,3%)	14(19,4%)	66(19,4%)		0,864
6–10 m.	47(34,1%)	13(21,0%)	22(30,6%)	101(29,7%)		0,454
11–15 m.	45(32,6%)	29(46,8%)	21(29,2%)	104(30,6%)		0,318
16–20 m.	7(5,1%)	5(8,1%)	7(9,7%)	34(10,0%)		0,083
>20 m.	0(0,0%)	1(1,6%)	2(2,8%)	2(0,6%)		0,369
Lytis					22,48	
Vyrai	122(88,4%)	54(87,1%)	61(84,7%)	287(84,4%)		<0,001
Moterys	7(5,1%)	4(6,5%)	6(8,3%)	49(14,4%)		0,699
Nenori atskleisti	9(6,5%)	4(6,5%)	5(6,9%)	4(1,2%)		0,012
Per pastaruosius penkerius metus perkelti į aukštesnes pareigas					10,19	
Ne	128(92,8%)	57(91,9%)	62(86,1%)	326(95,9%)		0,005
Taip	10(7,2%)	5(8,1%)	10(13,9%)	14(4,1%)		0,017

4 PRIEDAS

Kiekybinio tyrimo rezultatai (vadovavimo metodų veiksmingumo atskleidimas)

1 lentelė. Tarpasmeninio supratimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje įmonių grupėje

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys: „Apie tai, kas mane neramina organizacijoje, paprastai pasikalbu su vadovais arba oficialiai informuoju vadovybę“			
G	M	P		Ne (n=2134)	Taip (n=1236)	χ^2	p
V	v	v	X1	897(42,0%)	793(64,2%)	153,25	<0,001
		v	X2	390(18,3%)	84(6,8%)	85,33	<0,001
V			X3	697(32,7%)	416(33,7%)	0,35	0,554
V	v		X4	529(24,8%)	327(26,5%)	1,15	0,284
V			X5	438(20,5%)	385(31,1%)	47,86	<0,001
	v	v	X6	135(6,3%)	86(7,0%)	0,51	0,475

2 lentelė. Tarpasmeninio supratimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Apie tai, kas mane neramina organizacijoje, paprastai pasikalbu su vadovais arba oficialiai informuoju vadovybę“			
		Ne (n=1299)	Taip (n=816)	χ^2	p
G	X1	514(39,6%)	478(58,6%)	72,72	<0,001
	X3	697(53,7%)	416(51,0%)	1,44	0,230
	X4	219(16,9%)	77(9,4%)	22,94	<0,001
	X5	438(33,7%)	385(47,2%)	38,22	<0,001
M		Ne (n=372)	Taip (n=271)		
	X1	310(83,3%)	250(92,3%)	11,09	<0,001
	X4	310(83,3%)	250(92,3%)	11,09	<0,001
	X6	62(16,7%)	21(7,7%)	11,09	<0,001
P		Ne (n=463)	Taip (n=149)		
	X1	73(15,8%)	65(43,6%)	50,09	<0,001
	X2	390(84,2%)	84(56,4%)	50,09	<0,001
	X6	73(15,8%)	65(43,6%)	50,09	<0,001

3 lentelė. Tarpasmeninio supratimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X1	0,098(<0,001)	1,00	0,08	163,21	<0,001	2,71	2,33-3,16
2	X2	0,079(<0,001)	-1,59	0,15	107,14	<0,001	0,20	0,15-0,28
3	X3	0,032(<0,001)	-0,04	0,09	0,22	0,640	0,96	0,80-1,15
4	X4	0,034(<0,001)	0,22	0,09	5,88	0,015	1,25	1,04-1,50
5	X5	0,047(<0,001)	0,56	0,09	36,90	<0,001	1,76	1,46-2,10
6	X6	0,033(,0,001)	0,30	1,16	3,70	0,054	1,35	1,00-1,83

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]). Paryškinta – reikšmingas teigiamas efektas; kursyvu – reikšmingas neigiamas efektas.

4 lentelė. Pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo kompetenciją atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje įmonių grupėje

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys: „Apie tai, kas vyksta organizacijoje, aš paprastai sužinau iš vadovų pranešimo arba iš informacijos, kuri pateikta visiems skyriams“			
G	M	P		Ne (n=1888)	Taip (n=1482)	χ^2	p
V	v		X7	544(28,8%)	822(55,5%)	244,68	<0,001
V	v		X8	756(40,0%)	438(29,6%)	39,92	<0,001
V			X9	526(27,9%)	301(20,3%)	25,56	<0,001
		v	X10	72(3,8%)	66(4,5%)	0,87	0,352
	v	v	X11	657(34,8%)	526(35,5%)	0,18	0,675
V			X12	336(17,8%)	470(31,7%)	88,38	<0,001

5 lentelė. Pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo kompetenciją atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Apie tai, kas vyksta organizacijoje, paprastai sužinau iš vadovų pranešimo ar iš informacijos, kuri pateikta visiems skyriams“			
		Ne (n=1176)	Taip (n=939)	χ^2	p
G	X7	336(28,6%)	470(50,1%)	102,15	<0,001
	X8	705(59,9%)	406(43,2%)	58,47	<0,001
	X9	526(44,7%)	301(32,1%)	35,21	<0,001
	X12	336(28,6%)	470(50,1%)	102,15	<0,001
M	Taikyti metodai	Ne (n=259)	Taip (n=384)	χ^2	p
	X7	208(80,3%)	352(91,7%)	17,75	<0,001
	X8	51(19,7%)	32(8,3%)	17,75	<0,001
	X11*	-	-	-	-
P	Taikyti metodai	Ne (n=453)	Taip (n=159)	χ^2	p
	X10	72(15,9%)	66(41,5%)	44,22	<0,001
	X11	398(87,9%)	142(89,3%)	0,24	0,626

* X11 – ši metodą taikė visos mažmeninės prekybos įmonės.

6 lentelė. Pasitikėjimą įkvepiančio bendravimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X7	0,119(<0,001)	1,13	0,08	213,07	<0,001	3,08	2,65–3,58
2	X8	0,054(<0,001)	-0,58	0,09	47,75	<0,001	0,56	0,47–0,66
3	X9	0,045(<0,001)	-0,46	0,09	24,20	<0,001	0,63	0,53–0,76
4	X10	0,037(<0,001)	0,36	0,19	3,69	0,055	1,43	0,99–2,07
5	X11	0,041(<0,001)	0,97	0,29	11,19	<0,001	2,65	1,50–4,69
6	X12	0,069(<0,001)	0,87	0,09	86,28	<0,001	2,38	1,98–2,86

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]). Paryškinta – reikšmingas teigiamas efektas; kursyvu – reikšmingas neigiamas efektas.

7 lentelė. Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų elgseną NNĮ situacijoje ir darbuotojų atsakomybės suvokimą

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų elgseną NNĮ situacijoje: „Užklupus netikėtam ir neapibrėžtam įvykiui darbo vietoje aš galėčiau pasirūpinti savimi arba padėti kolegoms“				
G	M	P		Ne (n=2105)	Taip (n=1265)	χ^2	p	
V		v	X13	371(17,6%)	491(38,8%)	186,37	<0,001	
	v	v	X14	404(19,2%)	246(19,4%)	0,03	0,856	
Ne (n=1061) Taip (n=2309) χ^2			Teiginys, pabrėžiantis darbuotojo atsakomybės supratimą: „Už darbo rezultatus atsiskaito mano komanda, aš atsiskaitau asmeniškai arba kartu su komanda“					
			p					
V	v	v	X17	239(22,5%)	963(41,7%)	116,55	<0,001	
V			X18	467(44,0%)	441(19,1%)	229,27	<0,001	

8 lentelė. Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų įgūdžių pakankamumą

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų įgūdžių pakankamumą: „Netikėtoje ir neapibrėžtoje situacijoje aš galėčiau perimti kitų darbuotojų funkcijas, nes turiu įvairių įgūdžių“				
G	M	P		Situacija	n	M±SD	t	p
v	v	v	X15	Netaikytas	2333	2,84±1,07	-14,90	<0,001
				Taikytas	1037	3,40±0,97		
v	v	v	X16	Netaikytas	2423	3,04±1,07	2,42	0,016
				Taikytas	947	2,94±1,07		

9 lentelė. Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant darbuotojų elgseną NNĮ situacijoje

Sektorius	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų elgseną NNĮ situacijoje: „Užklupus netikėtam ir neapibrėžtam įvykiui darbo vietoje aš galėčiau pasirūpinti savimi arba padėti kolegoms“				
G	Taikyti metodai	Ne (n=1365)	Taip (n=750)	χ^2	p
	X13	171(12,5%)	213(28,4%)	82,07	<0,001
	X14	189(13,8%)	122(16,3%)	2,26	0,133
M	Taikyti metodai	Ne (n=450)	Taip (n=193)	χ^2	p
	X14	175(38,9%)	102(52,8%)	10,74	0,001
P	Taikyti metodai	Ne (n=290)	Taip (n=322)	χ^2	p
	X13	200(69,0%)	278(86,3%)	26,92	<0,001
	X14	40(13,8%)	22(6,8%)	8,12	0,004

10 lentelė. Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant darbuotojų atsakomybės supratimą

Sektorius	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų atsakomybės supratimą: „Už darbo rezultatus atsiskaito mano komanda, aš atsiskaitau asmeniškai arba kartu su komanda“				
G	Taikyti metodai	Ne (n=860)	Taip (n=1255)	χ^2	p
	X17	89(10,3%)	408(32,5%)	139,41	<0,001
	<i>X18</i>	<i>467(54,3%)</i>	<i>441(35,1%)</i>	<i>76,49</i>	<i><0,001</i>
M	Taikyti metodai	Ne (n=148)	Taip (n=495)	χ^2	p
	X17*	148(100%)	495(100%)	–	–
P	Taikyti metodai	Ne (n=53)	Taip (n=559)	χ^2	p
	X17	2(3,8%)	60(10,7%)	2,58	0,150

* X17 – šį metodą taikė visos mažmeninės prekybos įmonės.

11 lentelė. Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant darbuotojų įgūdžių pakankumą

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų įgūdžių pakankumą: „Netikėtoje ir neapibrėžtoje situacijoje aš galėčiau perimti kitų darbuotojų funkcijas, nes turiu įvairių įgūdžių“				
		Situacija	n	M±SD	t	p
G	X15	Netaikytas	1417	2,66±1,08	-17,94	<0,001
		Taikytas	698	3,50±0,98		
	X16	Netaikytas	1606	2,96±1,45	1,30	0,193
		Taikytas	509	2,89±1,05		
M	X15	Netaikytas	366	2,93±1,14	-2,66	0,008
		Taikytas	277	3,15±0,96		
	<i>X16</i>	<i>Netaikytas</i>	<i>277</i>	<i>3,15±0,96</i>	2,66	<i>0,008</i>
		<i>Taikytas</i>	<i>366</i>	<i>2,93±1,14</i>		
P	X15	Netaikytas	550	3,24±0,87	U=16510,0	0,661
		Taikytas	62	3,31±0,62		
	X16	Netaikytas	540	3,23±0,86	U=17660,0	0,176
		Taikytas	72	3,38±0,74		

12 lentelė. *Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų elgseną NNĮ situacijoje*

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X13	0,118(<0,001)	1,10	0,09	160,41	<0,001	3,00	2,53-3,56
2	X14	0,056(<0,001)	0,02	0,10	0,04	0,836	1,02	0,85-1,23

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]). Paryškinta – reikšmingas teigiamas efektas.

13 lentelė. *Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų įgūdžių pakankamumą*

Modeliai	Metodai	R ² (p)	B	SE	t	P	b	VIF
1	X15	0,085 (<0,001)	0,60	0,04	15,55	<0,001	0,26	1,02–1,17
2	X16	0,022 (<0,001)	-0,11	0,04	-2,68	0,008	-0,05	1,05–1,18

Į modelį įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonė (ne [0], taip [1]). Paryškinta – reikšmingas teigiamas poveikis; kursyvu – reikšmingas neigiamas poveikis.

14 lentelė. *Neapibrėžtumo valdymo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų atsakomybės supratimą.*

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X17	0,148(<0,001)	0,69	0,10	49,69	<0,001	1,99	1,65–2,41
2	X18	0,159(<0,001)	-0,82	0,09	78,80	<0,001	0,44	0,37–0,53

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]). Paryškinta – reikšmingas teigiamas efektas; kursyvu – reikšmingas neigiamas poveikis.

15 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje, analizuojant darbuotojų požiūrį į pokytį

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų požiūrį į pokytį: „Pokyti aš priimu kaip iššūkį arba galimybę“			
G	M	P		Ne (n=1850)	Taip (n=1520)	χ^2	p
V	v	v	X19	689(37,2%)	1001(65,9%)	273,24	<0,001
V	v		X20	358(19,4%)	249(16,4%)	4,98	0,026

16 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje, analizuojant darbuotojų išvermę NNĮ situacijoje prisimant didesnę darbo krūvį

			Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų išvermę: „Esant neįprastoms aplinkybėms aš galėčiau ilgą laiką pakelti didelį darbo krūvį“				
G	M	P		Situacija	n	M±SD	t	p
v		v	X21	Netaikytas	1732	3,09±1,07	-0,90	0,368
				Taikytas	1638	3,12±1,06		
v	v	v	X22	Netaikytas	2288	3,01±1,08	-7,51	<0,001
				Taikytas	1082	3,30±1,01		
			Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų prasmės matymą: „Įmonės vizija ir tikslai man yra aiškūs ir suprantami“				
S	M	P		Situacija	n	M±SD	t	p
v	v		X23	Netaikytas	2178	2,99±1,04	-14,16	<0,001
				Taikytas	1198	3,51±1,02		
v	v	v	X24	Netaikytas	1672	3,20±1,09	1,49	0,137
				Taikytas	1698	3,15±1,04		

17 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant darbuotojų požiūrį į pokytį

Sektorius	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų požiūrį į pokytį: „Pokyti aš priimu kaip iššūkį arba galimybę“				
G	Taikyti metodai	Ne (n=1133)	Taip (n=982)	χ^2	p
G	X19	395(34,9%)	597(60,8%)	142,04	<0,001
	X20	310(27,4%)	214(21,8%)	8,75	0,003
M	Taikyti metodai	Ne (n=288)	Taip (n=355)	χ^2	p
	X19	240(83,3%)	320(90,1%)	6,56	0,010
	X20	48(16,7%)	35(9,9%)	6,56	0,010
P	Taikyti metodai	Ne (n=429)	Taip (n=183)	χ^2	p
	X19	54(12,6%)	84(45,9%)	81,52	<0,001

18 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant darbuotojų ištvermę, NNĮ situacijoje prisiimant didesnę darbo krūvį

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojo ištvermę prisiimant didesnę darbo krūvį: „Esant neįprastoms aplinkybėms aš galėčiau ilgą laiką pakelti didelį darbo krūvį“				
		Situacija	n	M±SD	t	p
G	X21	Netaikytas	879	3,13±1,12	t=1,40	0,163
		Taikytas	1236	3,06±1,14		
	X22	Netaikytas	1720	2,97±1,15	U=222021,0	<0,001
		Taikytas	395	3,63±0,881		
M	X22	Netaikytas	166	2,75±0,92	-1,77	0,078
		Taikytas	477	2,91±1,09		
P	X21	Netaikytas	210	3,57±0,68	4,37	<0,001
		Taikytas	402	3,31±0,73		
	X22	Netaikytas	402	3,31±0,73	-4,37	<0,001
		Taikytas	210	3,57±0,68		

19 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant darbuotojų įmonės vizijos ir tikslų suvokimą

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojo gebėjimą įžvelgti prasmę suvokiant įmonės viziją ir tikslus: „Įmonės vizija ir tikslai man yra aiškūs ir suprantami“				
		Situacija	n	M±SD	t	p
G	X23	Netaikytas	1083	3,13±1,07	-7,21	<0,001
		Taikytas	1032	3,46±1,03		
	X24	Netaikytas	1032	3,46±1,03	7,21	<0,001
		Taikytas	1083	3,13±1,07		
M	X23	Netaikytas	477	3,12±1,04	-7,88	<0,001
		Taikytas	166	3,83±0,92		
	X24	Netaikytas	166	3,83±0,92	7,88	<0,001
		Taikytas	477	3,12±1,04		
P	X24	Netaikytas	474	2,42±0,81	-14,48	<0,001
		Taikytas	138	3,39±0,66		

20 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų požiūrį į pokytį

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X19	0,133(<0,001)	1,19	0,08	245,45	<0,001	3,29	2,84–3,82
2	X20	0,041(<0,001)	-0,26	0,10	7,24	0,007	0,78	0,64–0,93

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne[0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]).

21 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų išvermę NNĮ situacijoje prisiimant didesnę darbo krūvį

Modeliai	Metodai	R ² (p)	B	SE	t	p	β	VIF
1	X21	0,026(<0,001)	-0,01	0,04	-0,34	0,732	-0,01	1,05–1,21
2	X22	0,047(<0,001)	0,36	0,04	8,57	<0,001	0,16	1,04–1,20

Į modelį įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]).

22 lentelė. Savikontrolės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų įmonės vizijos ir tikslų suvokimą

Modeliai	Metodai	R ² (p)	B	SE	t	P	b	VIF
1	X23	0,073(<0,001)	0,45	0,04	11,41	<0,001	0,21	1,04–1,21
2	X24	0,039(<0,001)	-0,07	0,04	-2,05	0,041	-0,04	1,02–1,16

Į modelį įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]).

23 lentelė. Patirties integravimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikytas metodas	Teiginys: „Darbe aš turiu galimybę mokytis iš klaidų, todėl nebijau eksperimentuoti“				
G	M	P		Situacija	n	M±SD	Statistika	p
V			X25	Netaikytas	2253	3,09±1,08	t=-9,64	<0,001
				Taikytas	1117	3,46±1,01		
	v	v	X26	Netaikytas	2698	3,13±1,07	t=-8,67	<0,001
				Taikytas	672	3,53±1,02		
	v		X27	Netaikytas	3004	3,23±1,06	U=484431,0	<0,001
				Taikytas	366	3,02±1,13		
V		v	X28	Netaikytas	2023	3,18±1,11	t=-2,26	0,024
				Taikytas	1338	3,26±1,01		
	v		X29	Netaikytas	3176	3,18±1,07	U=229705,5	<0,001
				Taikytas	194	3,68±0,96		
V			X30	Netaikytas	2253	3,09±1,08	t=9,64	<0,001

24 lentelė. Patirties integravimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Darbe aš turiu galimybę mokytis iš klaidų, todėl nebijau eksperimentuoti“				
		Situacija	n	M±SD	t	p
G	X25	Netaikytas	998	3,06±0,98	-9,35	<0,001
		Taikytas	1117	3,46±1,01		
	X28	Netaikytas	1117	3,46±1,01	9,35	<0,001
		Taikytas	998	3,06±0,98		
	X30	Netaikytas	998	3,06±0,98	-9,35	<0,001
		Taikytas	1117	3,46±1,01		
M	X26	Netaikytas	449	2,84±1,13	-9,03	<0,001
		Taikytas	194	3,37±1,04		
	X27	Netaikytas	277	3,18±1,17	1,83	0,068
		Taikytas	366	3,02±1,13		
	X29	Netaikytas	449	2,84±1,13	-9,03	<0,001
		Taikytas	194	3,37±1,04		
P	X26	Netaikytas	134	1,95±0,76	-18,80	<0,001
		Taikytas	478	3,47±1,04		
	X28	Netaikytas	272	2,22±0,80	-24,21	<0,001
		Taikytas	340	3,86±0,86		

25 lentelė. Patirties integravimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	R ² (p)	B	SE	t	p	b	VIF
1	X25	0,04(<0,001)	0,39	0,05	8,54	<0,001	0,17	1,04–1,45
2	X26	0,09(<0,001)	0,94	0,06	15,78	<0,001	0,35	1,05–1,84
3	X27	0,02(<0,001)	-0,13	0,07	-1,85	0,065	-0,04	1,05–1,36
4	X28	0,02(<0,001)	0,06	0,04	1,54	0,124	0,03	1,04–1,16
5	X29	0,04(<0,001)	0,75	0,09	8,86	<0,001	0,16	1,04–1,18
6	X30	0,04(<0,001)	0,39	0,05	8,54	<0,001	0,17	1,04–1,45

Į modelį įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]).

26 lentelė. Iniciatyvumo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys: „Problemas darbo vietoje identifikuojau kartu su kolegomis arba pats“			
G	M	P		Ne (n=1675)	Taip (n=1695)	χ^2	p
v			X31	998(59,6%)	1117(65,9%)	14,39	<0,001
	v		X32	40(2,4%)	71(4,2%)	8,58	0,003
	v	v	X33	355(21,2%)	361(21,3%)	0,01	0,941
v			X34	265(15,8%)	342(20,2%)	10,83	0,001
v		v	X35	486(29,0%)	652(38,5%)	33,65	<0,001
	v	v	X36	335(20,0%)	280(16,5%)	6,42	0,009

27 lentelė. Iniciatyvumo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Problemas darbo vietoje identifikuoju kartu su kolegomis arba pats“			
		Ne (n=998)	Taip (n=1117)	χ^2	p
G	X31	998(100%)	1117(100%)	–	–
	X34	265(26,6%)	342(30,6%)	4,26	0,039
	X35	344(34,5%)	454(40,6%)	8,56	0,003
M	Taikyti metodai	Ne (n=386)	Taip (n=257)	χ^2	p
	X32	40(10,4%)	71(27,6%)	32,19	<0,001
	X33	108(28,0%)	58(22,6%)	2,36	0,125
	X36	278(72,0%)	199(77,4%)	2,36	0,125
P	Taikyti metodai	Ne (n=291)	Taip (n=321)	χ^2	p
	X33	247(84,9%)	303(94,4%)	15,17	<0,001
	X35	142(48,8%)	198(61,7%)	10,26	0,001
	X36	57(19,6%)	81(25,2%)	2,79	0,095

28 lentelė. Iniciatyvumo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X31	0,038 (<0,001)	–	–	–	–	–	–
2	X32	0,046 (<0,001)	0,97	0,21	20,79	<0,001	2,63	1,74–3,99
3	X33	0,041 (<0,001)	0,35	0,12	8,17	0,004	1,42	1,12–1,80
4	X34	0,038 (<0,001)	0,13	0,10	1,67	0,197	1,14	0,94–1,38
5	X35	0,049 (<0,001)	0,42	0,08	30,55	<0,001	1,52	1,31–1,76
6	X36	0,038 (<0,001)	0,06	0,12	0,23	0,629	1,06	0,84–1,33

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]).

Pastaba: X31 metodą taikė visos gamybos sektoriaus įmonės. Įtraukus į modelį požymį, apibūdinantį užsienio kapitalą, šio metodo veiksmingumas bendroje grupėje nevertinamas.

29 lentelė. Įgalinančio sprendimų priėmimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys: „NNĮ situacijoje veikiu remdamasis panašia ankstesnių situacijų patirtimi arba sudarau veiksmų planą, kurį taikau atsizvelgęs į situaciją“			
G	M	P		Ne (n=1931)	Taip (n=1439)	χ^2	p
v			X37	305 (15,8%)	401 (27,9%)	72,56	<0,001
	v	v	X38	100 (5,2%)	121 (8,4%)	14,04	<0,001
v			X39	557 (28,8%)	358 (24,9%)	6,56	0,010
		v	X40	353 (18,3%)	197 (13,7%)	12,72	<0,001
	v		X41	362 (18,7%)	281 (19,5%)	0,33	0,568
v			X42	611 (31,6%)	589 (40,9%)	31,03	<0,001

30 lentelė. Įgalinančio sprendimų priėmimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „NNĮ situacijoje veikiu remdamasis panašia ankstesnių situacijų patirtimi arba sudarau veiksmų planą, kurį taikau atsizvelgęs į situaciją“			
		Ne (n=1168)	Taip (n=947)	χ^2	p
G	X37	305 (26,1%)	401 (42,3%)	61,96	<0,001
	X39	557 (47,4%)	358 (37,8%)	20,82	<0,001
	X42	611 (52,3%)	589 (62,2%)	20,82	<0,001
M	Taikyti metodai	Ne (n=362)	Taip (n=281)	χ^2	p
	X38	34 (9,4%)	49 (17,4%)	9,11	0,003
	X41*	362 (100%)	281 (100%)	–	–
P	Taikyti metodai	Ne (n=401)	Taip (n=211)	χ^2	p
	X38	66 (16,5%)	72 (34,1%)	24,70	<0,001
	X40	353 (88,0%)	197 (93,4%)	4,32	0,038

*X41 – taikė visos mažmeninės prekybos įmonės.

31 lentelė. Igalinančio sprendimų priėmimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X37	0,065 (<0,001)	0,69	0,10	52,32	<0,001	1,99	1,65–2,40
2	X38	0,057 (<0,001)	0,85	0,15	30,86	<0,001	2,34	1,73–3,15
3	X39	0,049 (<0,001)	-0,30	0,09	10,60	0,001	0,74	0,62–0,89
4	X40	0,046 (<0,001)	-0,23	0,13	2,98	0,084	0,79	0,61–1,03
5	X41	0,049 (<0,001)	0,44	0,14	10,18	0,001	1,55	1,19–2,04
6	X42	0,049 (<0,001)	0,30	0,09	10,60	0,001	1,35	1,13–1,61

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]).

32 lentelė. Komandinio bendradarbiavimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys: „Bendradarbiavimas su kitais man padeda priimti iššūkius arba leidžia patikėti, kad kartu galime įveikti visus sunkumus“			
G	M	P		Ne (n=1900)	Taip (n=1470)	χ^2	p
	v		X43	50 (2,6%)	116 (7,9%)	48,96	<0,001
v			X44	627 (33,0%)	507 (34,5%)	0,82	0,364
		v	X45	68 (3,6%)	70 (4,8%)	2,95	0,086
v	v		X46	934 (49,2%)	893 (60,7%)	44,85	<0,001
		v	X47	349 (18,4%)	191 (13,0%)	17,80	<0,001
v	v		X48	184 (9,7%)	125 (8,5%)	1,39	0,239

33 lentelė. Komandinio bendradarbiavimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Bendradarbiavimas su kitais padeda priimti iššūkius ar leidžia patikėti, kad kartu gali įveikti visus sunkumus“			
		Ne (n=1200)	Taip (n=915)	χ^2	p
G	X44	627 (52,3%)	507 (55,4%)	2,08	0,149
	X46	694 (57,8%)	601 (65,7%)	13,48	<0,001
	X48	127 (10,6%)	71 (7,8%)	4,88	0,027
M	Taikyti metodai	Ne (n=297)	Taip (n=346)	χ^2	p
	X43	50 (16,8%)	116 (33,5%)	23,25	<0,001
	X46	240 (80,8%)	292 (84,4%)	1,44	0,230
	X48	57 (19,2%)	54 (15,6%)	1,44	0,230
P	Taikyti metodai	Ne (n=403)	Taip (n=209)	χ^2	p
	X45	68 (16,9%)	70 (33,5%)	21,77	<0,001
	X47	349 (86,6%)	191 (91,4%)	3,04	0,081

34 lentelė. Komandinio bendradarbiavimo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	Nagelkerke $R^2(p)$	B	SE	Wald	P	ŠS	95 proc. PI
1	X43	0,048 (<0,001)	1,25	0,19	44,29	<0,001	3,49	2,42–5,04
2	X44	0,031 (<0,001)	0,18	0,09	3,92	0,048	1,20	1,00–1,43
3	X45	0,032 (<0,001)	0,44	0,19	5,49	0,019	1,55	1,07–2,23
4	X46	0,047 (<0,001)	0,51	0,08	45,50	<0,001	1,67	1,44–1,94
5	X47	0,039 (<0,001)	-0,68	0,13	25,58	<0,001	0,51	0,39–0,66
6	X48	0,030 (<0,001)	-0,19	0,12	2,37	0,124	0,83	0,65–1,05

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]).

35 lentelė. Efektyvumo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikytas metodas	Teiginys: „Darbe aš dažnai pasiūlau nestandartinius problemų sprendimus ar naujų idėjų“				
G	M	P		Situacija	n	M±SD	Statistika	p
	v		X49	Netaikytas	2921	3,08±1,02	U=547607,5	<0,001
				Taikytas	449	3,41±1,04		
		v	X50	Netaikytas	2958	3,09±1,05	U=510842,0	<0,001
				Taikytas	412	3,38±0,77		
v			X51	Netaikytas	2035	3,16±0,97	t=2,11	0,035
				Taikytas	1335	3,08±1,11		
		v	X52	Netaikytas	2896	3,09±1,06	U=595811,5	<0,001
				Taikytas	474	3,33±0,78		
	v	v	X53	Netaikytas	2672	3,10±1,03	U=866658,5	0,003
				Taikytas	698	3,25±1,01		
v			X54	Netaikytas	2070	3,10±1,00	t=-1,90	0,057
				Taikytas	1300	3,17±1,07		

36 lentelė. Efektyvumo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Darbe aš dažnai pasiūlau nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų“				
		Situacija	n	M±SD	t	p
G	X51	Netaikytas	780	3,00±1,02	-1,60	0,109
		Taikytas	1335	3,08±1,11		
	X54	Netaikytas	815	2,86±1,07	-6,46	<0,001
		Taikytas	1300	3,17±1,07		
M	X49	Netaikytas	194	2,95±0,98	U=32771,0	<0,001
		Taikytas	449	3,41±1,04		
	X53	Netaikytas	83	2,86±0,78	U=16936,0	<0,001
		Taikytas	560	3,33±1,06		
P	X50	Netaikytas	200	2,95±0,71	-6,88	<0,001
		Taikytas	412	3,38±0,77		
	X52	Netaikytas	138	2,93±0,67	-6,03	<0,001
		Taikytas	474	3,33±0,78		
	X53	Netaikytas	474	3,33±0,78	6,03	<0,001
		Taikytas	138	2,93±0,67		

37 lentelė. Efektyvumo kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	R ² (p)	B	SE	t	p	b	VIF
1	X49	0,030 (<0,001)	0,30	0,06	4,74	<0,001	0,10	1,05–1,53
2	X50	0,026 (<0,001)	0,17	0,07	2,62	0,009	0,05	1,05–1,48
3	X51	0,025 (<0,001)	0,09	0,05	2,02	0,044	0,04	1,04–1,65
4	X52	0,024 (<0,001)	0,09	0,06	1,43	0,154	0,03	1,05–1,63
5	X53	0,024 (<0,001)	0,03	0,06	0,46	0,644	0,01	1,05–1,83
6	X54	0,034 (<0,001)	0,28	0,05	6,08	<0,001	0,12	1,04–1,64

Į modelį įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonė (ne [0], taip [1]).

38 lentelė. Vertybėmis grįstos lyderystės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikytas metodas	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų siekį laikytis organizacijos vertybių: „Darbe aš vadovaujuosi organizacijos vertybėmis“				
G	M	P		Situacija	n	M±SD	Statistika	p
	v		X55	Netaikytas	2727	3,18±1,10	U=696097,5	<0,001
				Taikytas	643	3,56±0,99		
V		v	X56	Netaikytas	2078	3,08±1,06	t=-11,71	<0,001
				Taikytas	1292	3,52±1,07		
V			X57	Netaikytas	2485	3,35±1,07	U=881766,0	<0,001
				Taikytas	885	2,96±1,09		
Sektorius			Taikytas metodas	Teiginys, apibrėžiantis vadovo asmeninio pavyzdžio įtaką: „Darbe aš matau vadovų pavyzdžius, kurie mane įkvepia iš jų mokytis“				
G	M	P		Situacija	n	M±SD	Statistika	p
V		v	X58	Netaikytas	1581	3,51±1,09	t=11,96	<0,001
				Taikytas	1789	3,06±1,05		
V			X59	Netaikytas	2338	3,23±1,06	t=-3,46	<0,001
				Taikytas	1032	3,37±1,16		
	v	v	X60	Netaikytas	2883	3,18±1,09	U=471573,0	<0,001
				Taikytas	487	3,82±0,92		

39 lentelė. Vertybėmis grįstos lyderystės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant darbuotojų siekį laikytis organizacijos vertybių

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis darbuotojų siekį laikytis organizacijos vertybių: „Darbe aš vadovaujuosi organizacijos vertybėmis“				
		Situacija	n	M±SD	t	p
G	X56	Netaikytas	885	2,96±1,09	-12,39	<0,001
		Taikytas	1230	3,56±1,08		
	X57	<i>Netaikytas</i>	<i>1230</i>	<i>3,56±1,08</i>	<i>12,39</i>	<i><0,001</i>
		<i>Taikytas</i>	<i>885</i>	<i>2,96±1,09</i>		
M	X55	Netaikytas	0	–	–	–
		Taikytas	643	3,56±0,99		
P	X56	Netaikytas	550	2,70±0,88	U=15383,0	0,179
		Taikytas	62	2,84±0,71		

40 lentelė. Vertybėmis grįstos lyderystės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose, analizuojant vadovų asmeninio pavyzdžio įtaką darbuotojams

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys, apibrėžiantis vadovo asmeninio pavyzdžio įtaką: „Darbe aš matau vadovų pavyzdžius, kurie mane įkvepia iš jų mokytis“				
		Situacija	n	M±SD	t	p
G	X58	<i>Netaikytas</i>	<i>1032</i>	<i>3,37±1,16</i>	<i>5,47</i>	<i><0,001</i>
		<i>Taikytas</i>	<i>1083</i>	<i>3,10±1,11</i>		
	X59	Netaikytas	1083	3,10±1,11	-5,47	<0,001
		Taikytas	1032	3,37±1,16		
M	X58	<i>Netaikytas</i>	<i>277</i>	<i>3,86±0,99</i>	<i>12,12</i>	<i><0,001</i>
		<i>Taikytas</i>	<i>366</i>	<i>2,94±0,92</i>		
	X60	Netaikytas	366	2,94±0,92	-12,12	<0,001
		Taikytas	277	3,86±0,99		
P	X58	<i>Netaikytas</i>	<i>272</i>	<i>3,65±0,82</i>	<i>7,97</i>	<i><0,001</i>
		<i>Taikytas</i>	<i>340</i>	<i>3,07±0,96</i>		
	X60	Netaikytas	402	3,10±0,93	-8,52	<0,001
		Taikytas	210	3,75±0,82		

41 lentelė. Vertybėmis grįstos lyderystės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant darbuotojų siekį laikytis organizacijos vertybių

Modeliai	Metodai	R ² (p)	B	SE	t	p	β	VIF
1	X55	0,069 (<0,001)	0,86	0,07	12,54	<0,001	0,31	1,05–2,22
2	X56	0,061 (<0,001)	0,50	0,04	11,28	<0,001	0,22	1,04–1,43
3	X57	0,069 (<0,001)	-0,58	0,05	-12,50	<0,001	-0,24	1,04–1,30

Į modelį įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonė (ne [0], taip [1]).

42 lentelė. Vertybėmis grįstos lyderystės kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje, analizuojant vadovų asmeninio pavyzdžio įtaką darbuotojams

Modeliai	Metodai	R ² (p)	B	SE	t	p	β	VIF
1	X58	0,059 (<0,001)	-0,45	0,04	-12,29	<0,001	-0,21	1,01–1,15
2	X59	0,026 (<0,001)	0,27	0,05	5,77	<0,001	0,11	1,04–1,40
3	X60	0,064 (<0,001)	0,81	0,06	13,11	<0,001	0,26	1,04–1,42

Į modelį įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonė (ne [0], taip [1]).

43 lentelė. Efektyvios komunikacijos kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys: „Grijtamas ryšys iš vadovybės dėl mano darbo įmonėje didina mano pasitikėjimą savimi arba padeda man tobulėti organizacijoje“			
G	M	P		Ne (n=2002)	Taip (n=1368)	χ ²	p
	v		X61	122 (6,1%)	155 (11,3%)	29,54	<0,001
v		v	X62	869 (43,4%)	592 (43,3%)	0,01	0,940
	v		X63	223 (11,1%)	143 (10,5%)	0,40	0,530
		v	X64	125 (6,2%)	75 (5,5%)	0,84	0,358
	v		X65	66 (3,3%)	128 (9,4%)	55,01	<0,001
v			X66	617 (30,8%)	678 (49,6%)	120,65	<0,001

44 lentelė. *Efektvios komunikacijos kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose*

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Grįžtamasis ryšys iš vadovybės dėl mano darbo įmonėje didina mano pasitikėjimą savimi arba padeda man tobulėti organizacijoje“			
		Ne (n=1210)	Taip (n=905)	χ^2	p
G	X62	602 (49,8%)	519 (57,3%)	11,99	<0,001
	X66	617 (51,0%)	678 (74,9%)	124,85	<0,001
M	Taikyti metodai	Ne (n=345)	Taip (n=298)	χ^2	p
	X61	122 (35,4%)	155 (52,0%)	18,08	<0,001
	X63	223 (64,6%)	143 (48,0%)	18,08	<0,001
	X65	66(19,1%)	128(43,0%)	43,07	<0,001
P	Taikyti metodai	Ne (n=447)	Taip (n=165)	χ^2	p
	X62	267 (59,7%)	73 (44,2%)	11,71	<0,001
	X64	125 (28,0%)	75 (45,5%)	16,76	<0,001

45 lentelė. *Efektvios komunikacijos kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje*

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	p	ŠS	95 proc. PI
1	X61	0,055 (<0,001)	1,05	0,15	49,42	<0,001	2,87	2,14–3,84
2	X62	0,036 (<0,001)	-0,04	0,08	0,33	0,568	0,96	0,83–1,11
3	X63	0,036 (<0,001)	-0,03	0,14	0,05	0,821	0,97	0,75–1,26
4	X64	0,036 (<0,001)	0,17	0,17	1,10	0,295	1,19	0,86–1,65
5	X65	0,066 (<0,001)	1,49	0,17	73,90	<0,001	4,43	3,16–6,22
6	X66	0,082 (<0,001)	1,04	0,10	114,22	<0,001	2,83	2,34–3,42

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]).

46 lentelė. Dalijimosi žiniomis kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas bendroje grupėje

Sektorius			Taikyti metodai	Teiginys: „Dėl žinių trūkumo, prireikus pagalbos darbe, galiu jos tikėtis iš kolegų arba iš organizacijos eksperto“			
G	M	P		Ne (n=2173)	Taip (n=1197)	χ^2	p
	v	v	X67	390 (17,9%)	232 (19,4%)	1,06	0,304
v			X68	484 (22,3%)	508 (42,4%)	151,11	<0,001
	v	v	X69	179 (8,2%)	153 (12,8%)	17,95	<0,001
v		v	X70	1164 (53,6%)	672 (56,1%)	2,06	0,151
v			X71	211 (9,7%)	85 (7,1%)	6,56	0,010
	v		X72	62 (2,9%)	21 (1,8%)	3,88	0,049

47 lentelė. Dalijimosi žiniomis kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų taikymas skirtinguose sektoriuose

Sektorius	Taikyti metodai	Teiginys: „Dėl žinių trūkumo, prireikus pagalbos darbe, galiu jos tikėtis iš kolegų arba iš organizacijos eksperto“			
		Ne (n=1286)	Taip (n=829)	χ^2	p
G	X68	484 (37,6%)	508 (61,3%)	113,14	<0,001
	X70	821 (63,8%)	603 (72,7%)	18,14	<0,001
	X71	211 (16,4%)	85 (10,3%)	15,86	<0,001
M	Taikyti metodai	Ne (n=409)	Taip (n=234)	χ^2	p
	X67	347 (84,8%)	213 (91,0%)	5,06	0,024
	X69	87 (21,3%)	107 (45,7%)	42,25	<0,001
	X72	62 (15,2%)	21 (9,0%)	5,06	0,024
P	Taikyti metodai	Ne (n=478)	Taip (n=134)	χ^2	p
	X67	43 (9,0%)	19 (14,2%)	3,09	0,079
	X69	92 (19,2%)	46 (34,3%)	13,63	<0,001
	X70	343 (71,8%)	69 (51,5%)	19,54	<0,001

48 lentelė. Dalijimosi žiniomis kompetencijos raišką atskleidžiančių vadovavimo metodų veiksmingumas bendroje įmonių grupėje

Modeliai	Metodai	Nagelkerke R ² (p)	B	SE	Wald	p	ŠS	95 proc. PI
1	X67	0,049 (<0,001)	0,77	0,14	31,11	<0,001	2,15	1,64–2,82
2	X68	0,077 (<0,001)	0,93	0,09	99,95	<0,001	2,53	2,11–3,03
3	X69	0,061 (<0,001)	1,07	0,14	61,19	<0,001	2,91	2,23–3,80
4	X70	0,037 (<0,001)	0,03	0,08	0,11	0,736	1,03	0,88–1,20
5	X71	0,044 (<0,001)	-0,60	0,14	18,42	<0,001	0,55	0,42–0,72
6	X72	0,037 (<0,001)	-0,33	0,27	1,55	0,213	0,72	0,43–1,21

Į modelius įtraukti požymiai: taikytas metodas (netaikytas [0], taikytas [1]); vyrai (ne [0]; taip [1]); kita (kita lytis / nenorėjo atsakyti) (ne [0]; taip [1]); darbo stažas; perkėlimas į aukštesnes pareigas (neperkelti į aukštesnes pareigas [0]; perkelti į aukštesnes pareigas [1]); Lietuvos įmonės (ne [0], taip [1]).

5 PRIEDAS

Kokybinio tyrimo instrumentas

Nr.	Klausimai vadovui
1	Į kokią sudėtingiausią, netikėtą ir neapibrėžtą situaciją buvo patekusi organizacija, kurioje Jūs einate vadovaujančias pareigas? Atskleiskite, kaip Jums pavyko šią situaciją įveikti.
2	Kokias papildomas funkcijas ir atsakomybę galėtų prisiimti darbuotojai, organizacijai vėl patekus į netikėtą ir neapibrėžtą situaciją? Kodėl Jūs taip manote?
3	Atskleiskite, kokiais atvejais darbuotojams suteikiama teisė patiems priimti sprendimus. Kokiais atvejais jie yra skatinami tai daryti?
4	Kaip manote, kas padeda darbuotojams spręsti netikėtai kilusias problemas, kai jie pritrūksta žinių?
5	Ar Jūs atskleidžiate darbuotojams visą informaciją, kuri susijusi su netikėtos ir neapibrėžtos situacijos sudėtingumu, rizika ar galimais pavojais? Paaiškinkite, kodėl?
6	Ar kasdienėje veikloje darbuotojai geba savarankiškai nustatyti savo silpnąsias vietas, potencialias problemas? Kodėl taip manote?
7	Atskleiskite, kokiais atvejais ir kokios darbuotojų klaidos organizacijoje toleruojamos.
8	Atskleiskite, kaip darbuotojai geba savo žinias taikyti darbe anksčiau nenaudotais būdais. Ar dažnai jie pasiūlo nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų?
9	Kaip komandinis darbas ir bendradarbiavimas organizacijoje padeda įveikti sudėtingas ir neapibrėžtas situacijas?
10	Kaip paprastai darbuotojai reaguoja į grįžtamąjį ryšį iš vadovybės dėl savo darbo rezultatų?
11	Atskleiskite, kaip Jūs išsiaiškinate darbuotojų poreikius ir lūkesčius.
12	Atskleiskite, kaip Jūsų organizacija mokosi tvarkytis netikėtoje ir neapibrėžtoje situacijoje: priimti iššūkius, siekti užsibrėžtų tikslų, nepaisant kylančių sunkumų.
13	Kaip manote, kokiose situacijose darbuotojus motyvuoja organizacijos vertybės ir / arba asmeninis Jūsų pavyzdys?
14	Nurodykite savo pareigas.
15	Kiek darbuotojų organizacijoje Jums pavaldūs?
16	Kokia Jūsų vadovavimo patirtis?

6 PRIEDAS

Kiekybinio tyrimo instrumentas

Gerbiamas Respondente,

Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedros doktorantė Virginija Ramašauskienė vykdo tyrimą, kurio tikslas – vadovavimo kompetencijų, lemiančių organizacinį atsparumą, tobulinimas verslo organizacijose. Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašome nuoširdžiai atsakyti į šios anoniminės anketos klausimus. Anketos duomenys bus pateikiami apibendrintai, tad konfidencialumas garantuojamas. Anketos pildymas truks nuo 10-ties iki 15-kos minučių. Iš anksto dėkojame už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.

Pagarbiai

Klaipėdos universiteto vadybos katedros doktorantė Virginija Ramašauskienė

El. p. virignija.ramasauskiene@ku.lt

Anoniminė anketa

Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo visiškai pritariu iki visiškai nepritariu, kai: 5 – visiškai pritariu; 4 – pritariu; 3 – iš dalies pritariu; 2 – nepritariu; 1 – visiškai nepritariu

Nr.	Teiginys	5	4	3	2	1
1.	Darbe aš dažnai pasiūlau nestandartinių problemų sprendimų ar naujų idėjų					
2.	Esant neįprastoms aplinkybėms aš galėčiau ilgą laiką pakelti didelį darbo krūvį					
3.	Netikėtoje ir neapibrėžtoje situacijoje aš galėčiau perimti kitų darbuotojų funkcijas, nes turiu įvairių įgūdžių					
4.	Darbe aš matau vadovų pavyzdžius, kurie mane įkvepia iš jų mokytis					
5.	Įmonės vizija ir tikslai man yra aiškūs ir suprantami					
6.	Darbe aš vadovaujuosi organizacijos vertybėmis					
7.	Darbe aš turiu galimybę mokytis iš klaidų, todėl nebijau eksperimentuoti					

Pažymėkite vieną iš variantų, kuris Jums priimtinausias

Nr.	Teiginys
8.	Pokytį aš paprastai priimu kaip (a) neapibrėžtumą (b) spaudimą (c) grėsmę (d) sunkumą (e) galimybę
9.	Netikėtoje ir neapibrėžtoje situacijoje: (a) aš nežinau, kaip man elgtis (b) aš laikiu vadovybės nurodymų (c) aš nusprendžiu, kaip elgtis, ir veikiu (d) aš veikiu remdamasis panašia ankstesnių situacijų patirtimi (e) aš susidarau veiksmų planą, kurį taikau atsižvelgęs į situaciją
10.	Problemas mano darbo vietoje (a) nežinau, kas identifikuoja (b) identifikuoja vadovai (c) identifikuoja kolegos (d) identifikuoju kartu su kolegomis (e) identifikuoju pats
11.	Užklupus netikėtam ir neapibrėžtam įvykiui darbo vietoje (a) aš stengčiausi elgtis, kaip įprasta (b) aš bandyčiau elgtis pagal instrukcijas, numatytas netikėtiems atvejams (c) man prireiktų kitų pagalbos (d) aš galėčiau pasirūpinti savimi (e) aš galėčiau padėti kolegomis
12.	Bendradarbiavimas su kitais man (a) leidžia varžytis su kitais (b) padeda gauti reikiamą informaciją (c) padeda pamatyti savo silpnąsias vietas (d) padeda priimti iššūkius (e) leidžia patikėti, kad kartu mes galime įveikti visus sunkumus
13.	Apie tai, kas vyksta organizacijoje, aš paprastai sužinau (a) iš šaltinių, kurie tiesiogiai su organizacija nesusiję (b) iš organizacijoje sklindančių gandų (c) bendraudamas su kolegomis (d) iš vadovų pranešimo (e) iš informacijos, kuri pateikta visiems skyriams
	Už darbo rezultatus (a) atsiskaityti nereikia (b) aš nežinau, kas atsiskaito (c) aš turiu atsiskaityti asmeniškai (d) atsiskaitau asmeniškai ir kartu su komanda (e) atsiskaito mano komanda

15.	<p>Apie tai, kas mane neramina organizacijoje, paprastai</p> <p>(a) su niekuo nesikalbu</p> <p>(b) kalbuosi su savo šeima</p> <p>(c) pasikalbu su darbo kolegomis</p> <p>(d) pasikalbu su vadovais</p> <p>(e) oficialiai informuoju vadovybę</p>
16.	<p>Grįžtamasis ryšys dėl mano darbo įmonėje</p> <p>(a) skatina mano abejones dėl objektyvumo mano atžvilgiu</p> <p>(b) skatina mano abejones dėl pasitikėjimo savimi</p> <p>(c) didina mano pasitikėjimą vadovais</p> <p>(d) didina mano pasitikėjimą savimi</p> <p>(e) man padeda tobulėti</p>
17.	<p>Darbe pritrūkus žinių ir man prireikus pagalbos, paprastai</p> <p>(a) aš nežinau, kur kreiptis</p> <p>(b) kliaujuosi savimi</p> <p>(c) galiu jos tikėtis iš vadovų</p> <p>(d) galiu jos tikėtis iš kolegų</p> <p>(e) galiu jos tikėtis iš organizacijos eksperto</p>

Pažymėkite vieną iš variantų

18.	<p>Koks Jūsų amžius?</p> <p>(a) 18–25</p> <p>(b) 26–35</p> <p>(c) 36–45</p> <p>(d) 46–55</p> <p>(e) 55–60</p> <p>(i) daugiau nei 61 metai</p>
19.	<p>Kiek laiko Jūs dirbate šioje įmonėje?</p> <p>(a) mažiau kaip vienerius metus</p> <p>(b) nuo 1-rių iki 5-rių metų</p> <p>(c) nuo 6-rių iki 10-ties metų</p> <p>(d) nuo 11-kos iki 15-kos metų</p> <p>(e) nuo 16-kos iki 20-ties metų</p> <p>(f) daugiau kaip 21 metus</p>
20.	<p>Ar per pastaruosius penkerius metus Jūs buvote perkeltas į aukštesnes pareigas</p> <p>(a) taip</p> <p>(b) ne</p>
21.	<p>Jūsų lytis</p> <p>(a) vyras</p> <p>(b) moteris</p> <p>(c) kita</p> <p>(d) nenoriu atskleisti</p>

7 priedas

Vadovų įžvalgos dėl organizacinį atsparumą lemiančių vadovavimo kompetencijų tobulinimo metodikos praktinio tinkamumo

1. Vadovų atsakymai į klausimą: „Kaip vertinate metodikos naudą stiprinant Jūsų įmonės organizacinį atsparumą ir vystant vadovavimo kompetencijas? Pagrįskite savo nuomonę“.

Akcentuojama tema	Vadovų citatos (atsakant į klausimą Nr. 1)
1. Silpnųjų sričių atskleidimas	<p>„...padėjo geriau susiorientuoti [naujai] atėjus į įmonę: [metodikos] analizės rezultatai rodo silpnas vietas, todėl aišku, nuo ko pradėti darbus...“ (G1/I)</p> <p>„...[padėjo] identifikuoti silpniausių sritį, kurioje reikia pasitempti...“ (G2/II)</p> <p>„...aiškiai įvardintos dvi sritys, kuriose esame labiausiai pažeidžiami... Į tai privalome reaguoti...“ (G7/I)</p> <p>„...pirmą kartą per 25 metus <...> pamačiau savo įmonės silpnąsias vietas. <...> anksčiau to nepastebėdavau...“ (M3)</p> <p>„Didžiausia vertė <...> padėjo tiksliai identifikuoti silpnąsias vietas, kurios iki šiol nebuvo suprantamos. <...> turime skubiai taisyti padėtį...“ (M4/I)</p> <p>„...padėjo įvardinti tai, ką žmogiškųjų išteklių skyrius jau seniai jautė <...> darbuotojai nesijaučia įtraukti, nemato ilgalaikės prasmės, o kai kuriems vadovams stinga gebėjimo tą prasmę perteikti komandai“ (M4/II)</p> <p>„Kai kurios silpnosios vietos atitiko tai, ką pats buvau pajutęs, bet neturėjau pagrindo įvardyti. Dabar tai pasitvirtino...“ (M4/IV)</p> <p>„...suteikė labai aiškų vaizdą apie tai, kas įmonėje neveikia. <...> dabar aišku, ką reikia veikti mums patiems“ (P2)</p> <p>„...padėjo susivokti, kokiose srityse <...> iš esmės nieko nevyksta. <...> į ką reikia reaguoti rimtai...“ (P3)</p> <p>„Metodika tapo aiškiu veidrodžiu – parodė, kur esame ir kur spragos. Ypač svarbu, kad atskleidė problemas, kurios iki šiol buvo sprendžiamos netinkamai. <...> aišku, kad turime koreguoti spragas (P4/I)</p>
2. Stipriųjų sričių atskleidimas	<p>„...padėjo pamatyti <...> stipriausias puses <...> pasirodo, turime puikų potencialą, patirtimi galime dalinti su kitais...“ (G2/II)</p> <p>„...padėjo pamatyti, kad mūsų padalinys sistemingai taiko veiksmingus vadovavimo metodus. Dėl to labiau pasitikime savimi ir savo komanda...“ (G5/I)</p> <p>„...atskleidė <...> labai gerus rezultatus, <...> einama tinkama kryptimi“ (M2)</p> <p>„Numaniau, kad tam tikros sritys bus stiprios – tai pasitvirtino. Tai motyvuoja tęsti pradėtus darbus...“ (M4/I)</p> <p>„...padėjo labai aiškiai susivokti, kokiose srityse esame“ (P3)</p>

Priedai

Akcentuojama tema	Vadovų citatos (atsakant į klausimą Nr. 1)
3. Nerezultatyvių metodų atpažinimas	<p>„...paskatino gilesnę vidinę analizę apie tuos atvejus, kai metodai taikomi, bet nepasiekiamas optimalus rezultatas...“ (G5/I)</p> <p>„Metodika padėjo suprasti, kodėl kartais negauname norimo rezultato, nors atrodytų, kad viskas daroma teisingai. Priežastis tame, kad mes tiesiog neanalizuojame savo <i>įprastų ir visada</i> „teisingų“ metodų...“ (P4/4)</p>
4. Savęs lyginimas su kitais	<p>„Tai, kad galima palyginti mūsų padalinį su kitais, motyvuoja ir skatina dar labiau pasitempti“ (G2/II)</p> <p>„Vertė [metodikos] atsiskleidė per galimybę suprasti, kad <...> mūsų problemos nėra unikalios, kad kiti padaliniai ir net kitos įmonės ieško tų pačių problemų sprendimo“ (G7/I)</p>
5. Kompetencijų svarbos atskleidimas	<p>„Metodika labai aiškiai parodė, kad vadovavimo kompetencijos, ypač žemesnio lygmens vadovų, yra kertinis veiksnys organizacijos atsparumui“ (M4/II)</p> <p>„...metodika padėjo pamatyti, kaip mano kasdieniai sprendimai veikia visą komandą: jos nusiteikimą ir motyvaciją...“ (M4/IV)</p> <p>„Dalis kompetencijų man buvo žinomos, bet tik dabar supratau jų svarbą atsparumo kontekste“ (P3)</p>
6. Pokyčių skatinimas	<p>„...suteikė naujų įžvalgų, kurios paskatino imtis pokyčių“ (M1)</p> <p>„...svarbiausia – įrodė, kad būtina pradėti pokyčius srityse, kurios identifiukuotos kaip silpnos“ (M2)</p>
7. Motyvacija organizacijos tobulėjimui	<p>„...suteikia aiškią struktūrą, kaip progresą palaikyti ir toliau auginti visoje įmonėje...“ (G2/I)</p> <p>„...metodika pasiteisino kaip naudingas analizės ir savęs vertinimo įrankis. Ji parodė, kad einame teisingu keliu <...> sumažino abejones dėl plėtros tikslų“ (P1)</p>
8. Asmeninio tobulėjimo paskata	<p>„Ji [metodika] tapo stimulu ir man tobulėti kaip vadovui <...> išryškėjo poreikis gilinti žinias apie atsparumą...“ (M2)</p> <p>„...paskatino rimtai permąstyti mano, kaip vadovo, įpročius“ (M3)</p> <p>„...padėjo kitaip pasižiūrėti ir į savo vadovavimą“ (M4/IV)</p> <p>„...svarbiausia – atskleidė ir tai, ką anksčiau laikiau savo privalumu, bet kas iš tiesų riboja komandos atsparumą. Kalbu apie savo perfekcionizmą, dėl kurio žmonės ima vengti iniciatyvos ar kūrybiškesnių sprendimų“ (P1)</p> <p>„Metodikos taikymas privertė mane permąstyti tai, kas man, kaip vadovui, atrodė savaime suprantama. <...> metodika nėra „diagnostika“, o ilgalaikės lyderystės ugdymo įrankis. Jos vertė atsiskleidžia ne vien per rezultatus, bet per tai, kaip ji keičia mąstymą“ (P1)</p> <p>„Susipažinau su kompetencijomis, apie kurias anksčiau net nesusimąščiau. Tai leido sau įvardyti ne tik trūkumus, bet ir potencialą“ (P2)</p> <p>„... pakeitė mano požiūrį į vadovavimą“ (P4/I)</p> <p>„Pamačiau, kur mano, kaip vadovo, veiksmai nepasiekia darbuotojų arba net demotyvuoja. Labai vertinu, kad akcentuojamas ne tik formalus valdymas, bet ir tai, kaip darbuotojai jaučiasi, kaip supranta mūsų [vadovų] veiksmus“ (P4/IV)</p>

2. Vadovų atsakymai į klausimą: „Ar metodika Jums buvo aiški ir lengvai pritaikoma realiame organizacijos kontekste? Pagrįskite savo nuomonę“.

Atsakymo tema	Vadovų citatos (atsakant į 2-ąjį klausimą)
1. Savarankiškas taikymas	„Metodikos logika yra suprantama, nes aš, kaip tyrime nedalyvavęs vadovas, galiu atkartoti visą analizės procesą“ (G1/I)
2. Kompleksinis vertinimas	„Metodika aiškiai struktūruota ir suprantama. Ji tinka vertinant tiek atskirus padalinius, tiek įmonę kaip visumą“ (G2/I)
3. Pritaikomumas pokyčiams	„Metodika man buvo aiški ir lengvai suprantama. Ji puikiai pritaikoma padalinio lygmenyje – leidžia realistiškai įsivertinti veiklą ir planuoti veiklos tobulinimą“ (G2/II) „Metodika suprantama, aiškiai sudėliota. Jos struktūra padeda susivokti, kur reikia keistis“ (M1) „Metodika aiški, struktūruota ir logiška – ne tik atskleidžia trūkumus, bet ir paaiškina, kodėl jie svarbūs. Ypač naudinga tai, kad čia ne tik problemos įvardijamos, bet ir rodoma, kaip galima jas spręsti. Tai labai padeda keisti požiūrį į nusistovėjusią patirtį“ (M3) „Metodika aiški, gerai struktūruota, lengvai pritaikoma. <...> padeda susivokti, kur slypi sisteminės spragos“ (M4/I)
4. Rezultatų palyginamumas	„Metodika yra aiški, nuosekli ir tinka mūsų organizaciniam kontekstui. <...> leidžia ne tik įsivertinti padalinį, bet ir objektyviai palyginti jį su kitais. Tai ypač vertinga, kai siekiama kokybinio tobulėjimo, o ne tik formalaus įvertinimo“ (G5/I) „Metodika pateikta aiškiai ir suprantamai. Ji padeda pažvelgti į organizaciją struktūruotai, o galimybė lygintis su kitais padaliniais ar įmonėmis praplečia požiūrį ir skatina ieškoti gilesnių priežasčių. Tai ypač svarbu kultūriniais klausimams“ (G7/I) „Metodika man buvo suprantama ir aiški. Labiausiai vertinu tai, kad nereikėjo „skaityti tarp eilučių“. Viskas pateikta konkrečiai, praktiškai. Rezultatus galėjau iškart palyginti su kitomis įmonėmis ir tai suteikė motyvacijos perimti gerąją praktiką“ (M4/IV)
5. Sisteminis vadovavimo aspektų matymas	„Metodika yra aiški, nes atitinka mūsų veiklos pobūdį. Ji padeda pažvelgti į įmonės valdymą plačiau – ne tik į struktūrą ar procesus, bet ir į tai, kaip bendraujame su darbuotojais, kaip palaikome iniciatyvą, pasitikėjimą, komandinį santykį“ (M2) „Metodika struktūruota, suprantama, o svarbiausia – orientuota į realų veikimą. Ji tinka ne tik analizei, bet ir kaip pagrindas dialogui tarp vadovų ir darbuotojų“ (M4/II)
6. Taikymo lankstumas (metodiką taikant atskleidžiamos jos galimybės)	„Metodika aiški, bet kad ji taptų patogi kasdienei praktikai, reikėjo šiek tiek adaptuoti – supaprastinti kai kuriuos terminus, perfrazuoti formuluotes. Dabar ją galiu naudoti ir pats, ir perduoti komandai – pritaikyta mūsų organizacijos kalbai ir tempui“ (P1)

Atsakymo tema	Vadovų citatos (atsakant į 2-ąjį klausimą)
	<p>„Metodika aiški, struktūriškai gerai parengta ir tikrai pritaikoma. Tačiau mūsų įmonė didelė, daugiapakopė, veikianti keliuose kultūrinuose kontekstuose (turime daug tarptautinių darbuotojų), tad reikėjo adaptuoti kai kurias sąvokas ir formuluotes. Nepaisant to, esmė liko aiški“ (P4/I)</p> <p>„Metodika aiški, bet kai kurioms temoms reikėjo vertimo į „paprastesnę kalbą“. Suprasti ją pavyko, bet pritaikyti praktiškai – tai jau kita dalis. Dirbame su žmonėmis iš įvairių šalių, skirtingos patirtys, lūkesčiai. Kartais reikia labai paprastai išaiškinti, ko siekiame. Tačiau kryptis, kurią metodika siūlo, tiksli ir reikalinga“ (P4/4)</p> <p>„Šiuo metu kuriame kompiuterizuotą metodikos taikymo įrankį, kuris leis ją naudoti greičiau ir plačiau“ (M4/I)</p>
7. Pritaikomumo iššūkiai organizaciniame kontekste	<p>„Metodika aiški. Mano situacijoje pritaikomumas priklauso nuo to, kiek komanda pasirengusi bendradarbiauti. <...> dabar yra didelė darbuotojų kaita dėl veiklos perorientavimo <...> šiuo metu aš nematau pritaikymo galimybių, bet ji vis tiek pasitarnauja man kaip naudinga informacija...“ (P2)</p> <p>„Pati metodika aiški, gerai struktūruota. Tačiau, kai organizacijoje trūksta resursų ir darbuotojų potencialas dar nėra pakankamas, viskas yra sudėtingiau. Reikia laiko ir resursų, kad būtų galima ją taikyti sistemingai, be trikdžių <...> Mūsų atveju – ji [metodika] tinka kaip gairės pokyčių planavimui“ (P3)</p>

3. Vadovų atsakymai į klausimą: „Kaip vertinate galimybes asmeniškai ar organizaciniu lygmeniu taikyti metodiką? Pagrįskite savo nuomonę“.

Atsakymo tema	Vadovų citatos (atsakant į 3-įjį klausimą)
1. Numatomas metodikos taikymas	<p>„Galimybės taikyti metodiką egzistuoja tiek padalinių lygmeniu, tiek organizacijos mastu. Ji padės nuosekliai vertinti pažangą, lyginti padalinius, identifikuoti stipriąsias praktikas ir skleisti jas plačiau. Tai ypač vertinga didesnėse organizacijose, kur svarbu matyti bendrą vaizdą“ (G2/I)</p> <p>„Rekomendacijos yra tiesiogiai pritaikomos mūsų veikloje. Ypač vertinu tai, kad galime mokytis iš kitų padalinių, tarkim, darbuotojų tobulinimo srityje. Pats planuoju inicijuoti sprendimus šiai sričiai stiprinti, remdamasis tuo, kas jau veikia kituose padaliniuose“ (G2/II)</p> <p>„Galimybės taikyti metodiką egzistuoja – jau dabar ja remiamės... <...> tiesa, kol kas tik kalbose: svarstome kultūrinius pokyčius, lyginame kitų padalinių rezultatus su savais. <...> neramu, kad kai kuriose srityse pastangos yra, metodai – lyg ir tinkami, bet rezultatai vis tiek nepasiekiami“ (G7/I)</p>
2. Esamuojų laiku vykstantis metodikos taikymas	<p>„Metodiką taikome praktiškai – ji įgalina ne tik diagnozuoti, bet ir kelti klausimus, kurie veda prie sprendimų. Šiuo metu jau bandome perkelti savo stipriąsias puses ten, kur reikia korekcijų“ (G5/I)</p>

Atsakymo tema	Vadovų citatos (atsakant į 3-į klausimą)
	<p>„Jau dabar taikau metodikos rekomendacijas ir matau teigiamus pokyčius. <...> koreguotas buvo kai kurių vadovavimo metodų taikymas; <...> darbuotojų įgalinimo problemos buvo išspręstos pagal metodikoje pateiktus tiesioginius atsakymus“ (M1)</p> <p>„Jau pradėjome taikyti dalį metodikos rekomendacijų, pavyzdžiui, pakeitėme požiūrį į papildomo darbo krūvio skatinimą, labiau motyvuojame darbuotojus dalintis idėjomis, aktyviai ieškome iniciatyvų iš apačios. Tai sukuria visai kitą energiją komandoje. Metodika man pasitarnauja kaip įrankis keisti santykį su komanda ir savo, kaip vadovo, lyderio vaidmenį“ (M2)</p> <p>„Metodiką jau taikau praktiškai – rekomendacijos padeda orientuotis į tai, nuo ko reikia pradėti. Žinoma, keičiant senus įpročius reikia laiko ir drąsos, bet ši metodika padeda nepasiklysti. Ji tampa kaip gairės tobulėjimui – tiek man asmeniškai, tiek visai komandai“ (M3)</p> <p>„Taikymo galimybės – plačios, tačiau būtina stiprinti žemesnio lygmens vadovų gebėjimus. Tą dabar ir darome, atsižvelgiant į metodikos pastabas“ (M4/I)</p> <p>„Jau dabar metodikos rekomendacijos naudojamos formuojant naujus mokymų ciklus vadovams. Be to, ji padėjo HR komandai išgryninti prioritetines sritis – kur reikia daugiau įsitraukimo, o kur – keisti komunikacijos toną. Metodika ne tik skatina įsivardinti problemas, bet ir padeda susitarti, nuo ko pradėti...“ (M4/II)</p> <p>„Kai kurios rekomendacijos jau taikomos. Pavyzdžiui, daugiau dėmesio skiriu darbuotojų įgūdžių ugdymui ir tam tikrų gebėjimų perorientavimui – ypač ten, kur jų trūksta. Taip pat labiau vertinu savo, kaip vadovo, elgesį – stengiuosi rodyti aiškesnį asmeninį pavyzdį ir kryptį komandai“ (M4/IV)</p> <p>„Metodiką taikau jau dabar – asmeniškai ji tapo puikiu savirefleksijos rėmu. Organizaciniu lygmeniu – integruoju metodikos nuostatas į vadovų vertinimo pokalbius, tobulėjimo planus“ (P1)</p> <p>„Galimybės labai aiškios – jau pradėti mokymai, orientuoti į vadovavimo kultūros keitimą, ypač akcentuojant darbuotojų įtraukimą ir grįžtamąjį ryšį. Taip pat kuriamas skaitmeninis įrankis, kuris padės vadovams taikyti metodikos logiką kasdieniame darbe. Rekomendacijos neliks popieriuje“ (P4/I)</p> <p>„Rekomendacijos – taiklios, jos jau įgyvendinamos. <...> pats metodikos pagrindas padeda man aiškiai matyti, kur reikia pastangų ir kaip planuoti pokyčių žingsnius. Dabar vadovų mokymai padeda tai padaryti geriau“ (P4/4)</p>
3. Laikini metodikos taikymo apribojimai	<p>„Organizaciniu lygmeniu taikymą matau iš dalies, nes būtų reikalinga papildoma informacija iš darbuotojų, nes didelė dalis jau pasikeitė. Aš pats [kaip naujas vadovas] kai kuriuos dalykus taip pat matau kitaip nei anksčiau čia dirbę vadovai“ (G1/I)</p>

Atsakymo tema	Vadovų citatos (atsakant į 3-jį klausimą)
4. Metodikos taikymo kliūtys	<p>„...neturiu galimybės taikyti metodikos ir įgyvendinti visų rekomendacijų, nes tam būtinas darbuotojų įsitraukimas, o komanda dar nėra susiformavusi“ (P2)</p> <p>„Galimybės ribotos. Reikia permąstyti procesus, peržiūrėti prioritetus <...> Trūksta laiko ir resursų, nepakanka kompetentingų darbuotojų“ (P3)</p>

4. Vadovų atsakymai į klausimą: „Ką, Jūsų manymu, būtų naudinga papildyti ar pakeisti metodikoje, kad ji labiau atitiktų Jūsų poreikius?“

Atsakymo tema	Vadovų citatos (atsakant į 4-ąjį klausimą)
1. Konkrečių kompetencijų išskyrimas	<p>„Metodikoje visos kompetencijos yra pateiktos kaip vienodai svarbios. Man būtų naudinga gilesnė analizė kompetencijų, kurios tiesiogiai siejasi su emociniu intelektu“ (G1/I)</p> <p>„Man norėtųsi, kad būtų labiau atskleistos vadovo asmeninio tobulėjimo kompetencijos. Jos galėtų būti papildytos savirefleksijos klausimynu vadovams – kad jie galėtų įsivertinti savo vadovavimo įpročius ir suprasti, kaip šie atitinka darbuotojų lūkesčius...“ (M3)</p> <p>„Metodika labai tiksli kaip analizės įrankis, tačiau galėtų būti labiau detalizuotos kompetencijos, susijusios išskirtinai su darbuotojų ugdymu...“ (M4/II)</p> <p>„...būtų naudinga, jei metodikoje būtų aiškiau pateiktos tos kompetencijos, kurios dažniausiai yra kartinės pokyčių pradžiai...“ (P2)</p>
2. Nerezultatyvių vadovavimo metodų priežasčių atskleidimas	<p>„...būtų naudinga pridėti gilesnių klausimų ar vertinimo kriterijų, padedančių išsiaiškinti, kodėl kai kurie metodai, nors ir taikomi, neduoda tikėto rezultato...“ (G5/I)</p> <p>„...gal reikėtų papildomai išskirti atvejus, kai vadovavimo metodai taikomi formaliai ar technologiškai teisingai, tačiau vis tiek nepasiekiamas norimo rezultato...“ (G7/I)</p>
3. Kultūrinių veiksnių įtakos apibrėžimas	<p>„Būtų vertinga, jei metodikoje būtų parodyta ir kultūrinių skirtumų įtaka bei su šiais skirtumais susiję iššūkiai“ (G2/I)</p> <p>„...dirbame su įvairių kultūrų ir socialinių kontekstų darbuotojais, būtų naudinga trumpai pažymėti, kaip į kai kuriuos metodikos principus gali reaguoti skirtingų šalių darbuotojai...“ (P4/I)</p>
4. Kitų organizacijų metodikos taikymo patirties atskleidimas	<p>„Būtų naudinga žinoti, kaip kitoms įmonėms sekėsi taikyti metodiką praktikoje – jų patirtis, sėkmės ir klaidos padėtų geriau suprasti, ką ir kaip galėtume geriau pritaikyti savo veikloje“ (G2/II)</p> <p>„Praverstų žinoti, kaip panašioms įmonėms sekėsi įtraukti darbuotojus į metodikos įgyvendinimą, kaip pavyko motyvuoti komandas. Reikėtų praktinių pavyzdžių...“ (M1)</p> <p>„...būtų naudinga matyti konkrečių situacijų pavyzdžius iš kitų įmonių – tai padėtų geriau suprasti metodikos ribas ir lankstumą skirtingose situacijose“ (M4/IV)</p>

Atsakymo tema	Vadovų citatos (atsakant į 4-ąjį klausimą)
5. Ilgalaikio poveikio aspektų pateikimas	<p>„Metodiką galima taikyti kasdienėje veikloje, tačiau man trūksta galimybių periodiškai įvertinti jos poveikį, pavyzdžiui, kas 3–5 metus. <...> tai padėtų suprasti ilgalaikius pokyčius, matyti kryptingą organizacijos ir vadovų augimą...“ (M2)</p> <p>„Naudinga būtų toliau analizuoti metodikos veikimą ilgalaikėje perspektyvoje <...> Tai padėtų formuojant tikslingas vadovų ugdymo kryptis“ (M4/I)</p> <p>„Šie [metodikoje pateikti] procesai nėra vienkartiniai ar trumpalaikiai, tačiau metodika apsiriboja vienkartinio tyrimo duomenimis. Reikėtų matyti ilgojo laikotarpio pokyčius ir rezultatus...“ (P1)</p>

Klaipėdos universiteto leidykla

Virginija Ramašauskienė

VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ, LEMIANČIŲ ORGANIZACINIŲ ATSPARUMĄ,
TOBULINIMAS VERSLO ORGANIZACIJOSE

Daktaro disertacija

DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCIES TO STRENGTHEN ORGANISATIONAL
RESILIENCE IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Doctoral dissertation

Klaipėda, 2025

SL 1335. 2025 10 30. Apimtis 25,75 sąl. sp. l. Tiražas 20 egz.

Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda

Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt, interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>

Spausdino UAB „Vitaė Litera“, Savanorių pr. 137, 44146 Kaunas

